

109年度創新研究計畫

農村再生社區企業輔導策略之研究

Research on the Counseling Strategies of Rural Regeneration Community Enterprises

成果報告

執行單位：國立臺中科技大學

執行期間：109年2月6日至109年12月31日

計畫主持人：林銘昌 助理教授

共同主持人：黃健哲 副教授

協同主持人：鄭瑞昌 教授

行政院農業委員會水土保持局 編印

中華民國 109 年 12 月

(本報告書內容及建議純屬執行單位意見，僅供本局施政參考)

農村再生社區企業輔導策略之研究

摘要

行政院農業委員會水土保持局自 2017 年起推動農村社區企業輔導計畫，歷經 3 年已有 96 家通過農村社區企業經營輔導計畫，申請輔導的廠商涵蓋公司、合作社及企業社等型態。計畫推動以來整體輔導計畫執行成效良好，不但成功輔導企業改善經營績效，包括整體營業額提升、促進投資、帶動農村就業、青年返鄉、開發新商品、提升有機種植面積，並帶動鄉村旅遊遊客人數提升等外溢效果，協助政府達成促進農村永續發展及農村活化再生的目標。

本計畫完成農村企業輔導及政府相關部門輔導計畫之文獻整理，同時進行農村企業輔導專家、創業專家及通路商的訪談，並進行兩場次專家會議，訪談過去曾參與本計畫之績優受輔導廠商，進而建立農村社區企業輔導計畫之執行架構流程。最後，提出農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫之輔導策略及行動方案。

關鍵詞：農村再生、農村創業、社區企業、農村好物、地方創生

Research on the Counseling Strategies of Rural

Regeneration Community Enterprises

Abstract

The Soil and Water Conservation Bureau, COA implement the plan of Counseling Rural Community Enterprises since 2017, there are 96 rural community enterprises applying for counseling last 3 years, the firms of applying included: companies, rural cooperatives and enterprises. Since the plan was promoted, the overall counseling plan has performed well, not only successfully counsel community enterprises to improve the operating performance, that including the total revenue increased, investment growth, promotion of rural employment, young farmers returning , development new products, expanding organic farming area, and invigorate the increasing in the number of tourists to rural tourism, and other spill-over effect, it's helping the government to reach the goal of facilitate rural sustainable development and the plan of rural regeneration.

This study will discuss a literature review of counseling rural enterprises and the counseling plans of relevant government departments, to investigate and analysis to the overall performance for the rural enterprises that have been case closed after counseling, and then establishing a rural community enterprises and rural gifts integration counseling program, to improve program and evaluation structure, including: process of plan, evaluation indicators and evaluation methods. Eventually, this research will provide counseling strategies to improve the integration plan of rural community enterprises counseling and rural gifts.

**Keywords: Rural Regeneration, Rural Entrepreneurship,
Community Enterprise, Rural Good Products, Regional
Regeneration**

目次

摘要	I
Abstract.....	II
目次	IV
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第二章 文獻回顧	4
第一節 政府農村輔導政策之相關文獻	4
第二節 國內目前相關創業輔導政策	9
第三章 研究方法	16
第一節 資料蒐集方法	16
第二節 研究方法	17
第三節 工作項目與細項	18
第四節 研究步驟與流程	21
第五節 研究計畫甘特圖	23
第四章 工作項目與交付工項	錯誤! 尚未定義書籤。
第一節 專家深度訪談	24
第二節 訪談大綱及訪談重點摘要	27
第三節 專家座談會執行成果	36
第四節 農村社區企業輔導架構	40
第五章 結論與建議	錯誤! 尚未定義書籤。
第一節 結論	錯誤! 尚未定義書籤。
第二節 建議	錯誤! 尚未定義書籤。
參考文獻	47

附錄	50
附錄一、期初審查會議紀錄暨回覆辦理情形	50
附錄二、期中審查會議紀錄暨回覆辦理情形	53
附錄三、通路專家訪談記錄	59
附錄四、農村社區企業輔導專家訪談記錄	74
附錄五、創業輔導專家訪談記錄	90
附錄六、專家焦點座談會議程暨簽到表	117
附錄七、農村社區企業績優廠商訪談紀錄	117
附錄八、農村社區企業輔導策略之研究個案-淘氣小農.....	148
附錄九、農村社區企業輔導策略之研究個案-新城風糖有限公司...	169
附錄十、農村社區企業輔導策略之研究個案-一茶一味.....	182

圖次

圖 3-1 本計畫之甘特圖	23
圖 4-1 第一場專家焦點座談會剪影	36
圖 4-2 第二場專家焦點座談會剪影	36
圖 4-3 農村社區企業輔導現行架構	40
圖 4-4 農村社區企業輔導計畫精進架構草案	42

(以下略)

表次

表 2-1 國外政府相關農村政策文獻探討	4
表 2-2 國外農村創業之相關文獻探討	5
表 2-3 國內農村政策之相關文獻探討	7
表 2-4 政府相關創業及農村輔導政策	10
表 4-1 通路專家訪談名單	24
表 4-2 農村企業輔導專家訪談名單	25
表 4-3 創業輔導專家訪談名單	26
表 4-4 績優農村社區企業訪談建議名單	38

(以下略)

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

彭立沛、吳振發(2013)指出「以社區為基礎的農村規劃相當費時，改善農村規劃效率應先設法提升農村社區產業經營的自主能力，其次是環境資源改善」。此外，Ahmad et al.(2012)針對馬來西亞農村創業的研究發現，具有深厚創業文化的地區，會成為區域重要經濟發展的來源，且能隨著時間的經過不斷創造經濟成長。由此可知，農村社區產業的自主營運能力，以及農村是否深具創業精神，對農村的經濟發展，以及農村再生的社區發展規劃具影響力。

為促進農村發展及農村活化再生，改善農村基礎生產條件，提升農村生活品質，延續農村文化，維護農村生態，2010年通過「農村再生條例」，於2017年轉型農村再生2.0，行政院農業委員會水土保持局於同年推動農村社區企業經營輔導計畫，以及農村區域亮點計畫，以期透過農村環境亮點打造，以及農村社區企業的輔導，協助農村社區產業轉型企業化永續經營。三年以來總計已有96家通過農村社區企業經營計畫輔導，申請輔導的廠商涵蓋公司、合作社及企業社型態。

Ngorora and Mago(2016)指出不論都市或鄉村的經濟發展主要得靠就業市場的發展，而就業開創的機制和手段則須靠創業精神。此外，社區產業尋求經濟發展，也為創造在地的就業機會，還可促進社區居民之間的凝聚和合作，同時兼具有經濟效益和社會效益(高永興，2015)。然而，農業通常被視為低動態的低技術產業，且由許多小型家族企業在受到高度規範和資金支持的市場中經營(Green et al.,

2008; Lans et al., 2017)。因此，柯勇全(2018)也指出透過不同手段的策略引導，吸引跨領域專業人才成為在地運作的經濟體，可強化在地農產品的流通，同時肩負起在地的社會責任。由此可知，不管國內外由於農業及農村的特性，欲協助農村經濟改善，政府政策的投入經常為必要的做法。

農村社區企業經營輔導計畫推動以來，整體輔導計畫執行成效良好，不但成功輔導企業改善經營績效，包括整體營業額提升、促進投資、提振農村就業、青年回鄉、開發新商品、提升友善耕種面積，並帶動鄉村旅遊遊客人數提升等外溢效果，協助政府達成促進農村永續發展及農村活化再生的目標。

109 年度農村社區企業輔導計畫更吸引超過 100 個單位進行提案，並有 60 餘家通過書面審查，進入複審計有 42 家，最後決審通過輔導企業共 32 家。然而，農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫已執行三年，宜進一步進行整體計畫執行成果的評估，以確認計畫的經濟效益，以及社會面與環境面的外溢效益，做為未來計畫持續精進之參考。

第二節 研究目的

依據前一節所述之研究背景與動機，考量研究主題之當前面臨的問題，本研究年度計畫具體的目的如下：

- 一、進行農村企業輔導及政府相關部門輔導計畫之文獻整理，並比較各部門計畫之差異，以提出計畫精進之建議。
- 二、針對已輔導結案的農村企業，進行輔導後整體經營績效之訪查並進行分析，確認輔導計畫原設定之指標於計畫結束後的延續性，以及計畫的擴散外溢效果。
- 三、建立農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫精進方案以及評估架構，並建立輔導計畫建議執行流程。
- 四、研提農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫之輔導策略及行動方案。

第二章 文獻回顧

第一節 政府農村輔導政策之相關文獻

一、國外農村企業政策之相關文獻

依據表 2-1 的文獻可知農村的發展需靠政府的政策介入。政府正確的農村政策，除了可以減緩農村的衰退外，同時也可以創造農村的就業機會。此外，農村政策若能協助企業發展，則可提升農村的經濟動能，但政策也不應只是經濟面的考量，政策的社會投資報酬率應同等重視，這包括傳統技藝的保護、文化的保存，以及國家的環境政策等。

表 2-1 國外政府相關農村政策文獻探討

作者	年分	內容重點
Norris、Gkartzios	2011	政府的農村振興計畫，以提供資金獎勵的方式，資助正在衰退的農村地區，建設和翻修住房及商業場所，藉以遏止人口下降和增加建築住屋，為創造大量就業機會做出了貢獻。
Ignat	2012	政府以公共政策對農村進行支援，才得以使農村傳統技術與技能不會失傳。農村政策不應只是以經濟效益作考量，文化保存及環境政策的意義不容忽視。
López、Cazorla、Panta	2019	目前農村普遍缺乏企業化的策略，尤其是在人口稠密且老化的歐盟農村地區。在這種情況下，需要有實證為對學術、政治和專業領域的貢獻。

Benedikter、Waibel、 Birtel、Bui	2013	來自開發中國家的經驗證據顯示，私營企業的發展在農村轉型和創造非農生計方面發揮著重要作用，以中小型企業形式發展的企業型態已成為社會經濟多樣化的有力動力。
----------------------------------	------	---

二、國外農村創業之相關文獻

農村的企業可以帶來鄉村經濟成長的能量，而農村的創業活動則是帶動農村企業發展的動能。由表 2-2 國外農村創業之相關文獻探討的內容可發現，不管是在地居民或外來移民，只要有越多具有創新創業精神的創業家，鄉村的經濟就會更暢旺。而發展鄉村旅遊的創業型態，除了對農村文化保留具有正向影響，有可帶動在地農產品的商品化，並增加其銷售。

表 2-2 國外農村創業之相關文獻探討

作者	年分	內容重點
Deller、Kures & Conroy	2019	研究美國農村的移入者發現，藉由引入年長、有經驗且具創業精神的農村移民策略，特別是 50-74 歲年齡階段的人，隨著移入者的淨增加，在地累積的資產及創業精神都會提升。
Raija	2014	小型旅遊企業與當地農村合作可以增強農村經濟效益，而市政當局作為創業環境的促進者有著至關重要的作用，但沒有創新、決心和敢於冒險的企業家，任何目的地都不會興旺發達。
Rosaa、 McElweeb、Smith	2019	對農村的中小企業而言，創業轉變、偶發事件、創業技巧及價值觀等因素至關重要，同時農村創

		業精神需聚焦於農場的多樣性，以及家庭成員的充分就業，以呼應政府的農村政策。
Ahmad、Yusoff、 Noo、Ramin	2012	針對馬來西亞農村創業的研究發現，具有深厚創業文化的地區，會成為區域重要經濟發展的來源，且能隨著時間的經過不斷創造經濟成長。
Ngorora、Mago	2016	不論都市或鄉村的經濟發展主要得靠就業市場的發展，而就業開創的機制和手段則須靠創業精神。
Yelena	2013	鄉村旅遊做為烏克蘭農村地區創業活動的前瞻性方向，因為它對恢復、保存和發展當地傳統、貿易、歷史文化遺產古跡產生了積極的影響，並拓展了農村個人農產產品化的實現管道。
Istiqomah、 Adawiyah	2018	特別是對婦女而言，農村企業家精神已成為當務之急，因為各種企業活動已賦予她們在社會、經濟和文化等領域的權力。同時也指出利用團體來促進農村企業家精神的策略，可吸引計畫發展者和資源捐助者。
Agnieszka、 Agnieszka	2020	支持農村地區企業發展計畫的花費及其補貼規模因地區而異，並取決於空間背景。這種補貼的影響體現在固定資產投資，農業基礎設施的改善，糧食和非糧食農產品生產的結構調整，農村地區就業人數的增加以及農村發電的改變。

三、國內農村政策之相關文獻

由國內農村政策之相關文獻探討，可發現政策對改善農業生產，以及農村生活、生態環境皆有很大的影響，同時透過政策吸引青年返鄉，也是近年農政部門的施政重點。另外，就政府的農村產業政策而言，如何活絡農村經濟也成為吸引人才留向鄉村重要做法。當然有文獻中學者的研究發現，也可以確認產業政策不知是經濟面的效果，還包含環境面、文化面及社會面等多方面的政策效益。

表 2-3 國內農村政策之相關文獻探討

作者	年分	內容重點
高永興	2015	社區產業尋求經濟發展，也為創造在地的就業機會，還可促進社區居民之間的凝聚和合作，同時兼具有經濟效益和社會效益。
葉雲全	2019	改進農業生產方式、改善農村生活及維護農村生態環境，創造農村經濟活力，促進農村社區再生，縮短城鄉差距，成為政府的農村發展刻不容緩之課題，而該計畫又以落實農村居民「由下而上」共同參與規劃改善過程，更容易融入規劃、參與討論，以達成農村再生的規劃原則。
黃明耀	2014	農村是人口與經濟活動聚集的地方，推動產業才能讓農村經濟活絡並永續發展，提高農村居民所得、增加農村就業機會並吸引年青人回鄉工作及生活，具備如此經濟基礎之農村社區也才有可能追求農村再生之實現。
柯勇全	2018	過不同手段的策略引導，吸引跨領域專業人才成

		為在地運作的經濟體，可強化在地農產品的流通，同時肩負起在地的社會責任。
顏愛靜	2019	源於人口外移、高齡化，公共服務水準低落，使得台灣農村陷入衰退的惡性循環。為紓解所困，政府立法實施農村再生條例，規定設立農村再生基金，以振興農村的整體發展。
吳守從	2019	農村社會企業運用商業模式創造經濟發展與就業機會，已經成為臺灣促進農業發展的一種手段。

本計畫回顧近年國內外觀農政府農村政策之相關文獻，並擇取與本研究計畫高度相關之研究內容分析後。由文獻探討內容可發現國內外針對農村發展之相關研究，可歸納以下之重點：

- 1.政府對農村之政策支持：農村因人口青年人口流失及人口老化等全球共同面臨的議題，政府提供資金獎勵或補助等方式協助農村發展已成為常態。這些補助不只具有經濟面的功能，同時還具備環境面及社會面的功能，政府的農村政策除了可以提振農村經濟，對青年返鄉以及農村環境維護具有重大的貢獻。
- 2.農村的創業活動：引導具有創業精神的青年或中高齡返鄉創業可提升農村的活力，提升農村的創業精神則可以開創更多的農村就業機會，除了呼應政府的青年返鄉政策外，更能為農村注入永續經營的活力。而農村創業不應只著重青年返鄉創業，農村婦女創業精神、具有社會資源的中高齡返鄉創業，或是青銀共創模式的農村創業型態都應受到關注。

3.鄉村旅遊及農產品開發政策：透過鄉村旅遊來帶動農村經濟發展市各國提振農村的重要模式。發展鄉村旅遊時如何整合在地的業者企業化經營並與旅遊仲介業者合作，對農村經濟有者極大的影響。另外，如何發展在地農產品品牌，創造農產品的流通也是當前實務研究的重要議題。

綜合以上之國內外文獻大致上可得知，政府的農村輔導政策應該涵蓋青年、中高齡及婦女等議題，鄉村旅遊、農產品品牌化經營的推動，對農村再生與地方創生的發展息息相關。

第二節 國內目前相關創業輔導政策

政府在農村轉型與社區企業輔助相關計畫的推動迄今為止，政府部門為使農村、農民與農村社區能夠發揮其自主性，因此提供了許多的獎補助計畫，透過鼓勵創業或輔導農村社區的方式，以協助農村改善生活環境，創造就業機會，吸引青年人返鄉。

本研究計畫參考目前國內不同政府部門對創業之獎補助計畫，整理如表 2-4 所示。由表中的分析比較分析可知，計畫執行方式包括：輔導、課程、育成、貸款、補助及獎金等，而輔導對象則有社區或農民組織、企業及個人(限定及不限定身分)。

表 2-4 政府相關創業及農村輔導政策

計畫名稱	部門	計畫重點	執行方式	輔導對象
農村再生 培根計畫	水保局	以「農村再生、先做培根、培根做好、根留農村」為培訓目標，期望能達成「由下而上、計畫導向、社區自治、軟硬兼施」，行政院農業委員會水土保持局執行「培根計畫」因台灣農村特色不同，培根計畫訓練透過為農村社區量身打造的課程設計，課程採用循序漸進的方式依序由「關懷班（識寶）」、「進階班（抓寶）」、「核心班（展寶）」與「再生班（享寶）」，完成四階段 92 小時課程，培訓課程利用農村社區農餘時間安排專業講師至社區說明農村再生概念及社區實作技巧，訓練社區在地人力，研擬屬於社區自己的農村再生計畫，逐步實現社區未來發展的願景，呈現出社區自己的特色。	輔導課程	農村社區
SBTR 推動中小企業城鄉創生轉型輔導計畫	經濟部 中小企業處	本計畫主要協助中小企業導入循環經濟、數位經濟及體驗經濟等三大概念所設計之生產流程及創新營運模式，以健全企業經營體質，引導國內中小企業走向「生產、生活、生態」之三生一體永	輔助金	企業

		續經營模式，進而接軌城鄉特色產業園區及創新場域之各項功能發展，促進整體產業升級轉型、創造產業價值。 本計畫申請類別包括： 1.A 類(單一企業型)：由個別企業提出申請。 2.B 類(企業聯合型)：由 5 家以上企業共同提出申請。 3.C 類(平台經營型)：由平台經營業者提出申請。 4.D 類(設計活化型)：由設計業者提出申請。		
創業歸故里	經濟部工業局	本競賽活動以解決城鄉問題出發，廣邀新創團隊投入發想創意，運用智慧科技，發展多元創新應用服務解決在地議題或困難，並連結地方進行場域實證，善用在地產業優勢、人才與資源，讓創新模式帶動各城鄉走向更好的未來，智慧應用普及城鄉，並加深新創與在地連結度。	獎金 育成 課程 輔導	新創團隊與新創公司
農村微型工藝產業培力計畫簡	臺灣工藝研究發展中心	1.透過扶植在地工藝產業推動地方特色產業發展。 2.導入設計加值理念，協助社區工藝產業產品精緻化與時尚化。	輔助 金 課程	社區發展協會或社團法人團體

		3.以社區資源為基底，透過工藝技藝的介入，提升社區在地文化內容。 4.農村人力與在地就業理念，以社區協會為平台，創造社區價值與特色。 5.以農村工藝特色化為主要訴求，創新社區產業價值。		
農村再生 新農業示 範計畫	行政院 農業委 員會	1.改善農業競爭力軸線：以知識轉移與促進創新措施，來提升農業相關產業的市場競爭力。 2.農村生活品質與經濟多樣性軸線：著重在地方生活品質及人力資本的發展，從改善農村經濟的成長條件出發，創造農村地區的所有產業部門的就業機會。 3.改善農村環境與空間軸線：保護農村的自然資源與景觀，為農村發展支持措施。 4.就業與多樣性的地方能力營造軸線：在整合前述經濟(生產)、生活品質(生活)及環境(生態)三施政軸線，亦即以地方能力營造作為農村發展的基礎。	輔 助 金	公益性 社團法 人、財 團法 人、農 民團 體、大 專院校
中小企業 創新研究獎	經濟部 中 小 企	透過創新研發成果建立完整體系，以達到下列目標來促進臺灣未來經濟發展：	獎金 輔導	中小企 業

	業處	政策面-宣示政府重視創新研發政策，配合產業發展政策激勵中小企業深耕研究發展。 推廣面-多元媒體管道宣揚本獎項精神與形象，推廣各得獎廠商之優良創新形象。 成效面-編製及寄發得獎廠商名錄，提升得獎廠商知名度及商機媒合機會。		
U-start Plan	教育部 青年發展署	以「勇於挑戰、大膽創新」的精神、「創業天使投資補助」概念及「校園創業育成輔導」機制，計畫主要目的為提升校園創新創業文化，鼓勵大專校院優化校園創業環境，結合學校育成輔導資源，提供青年創業實驗場域，協助青年學生創業實踐，並培養具創業家精神之人才。	獎金 輔導	大專校院 社會團體
青年回鄉 行動獎勵計畫	水土保持局	為鼓勵青年學子或回鄉青年依所發掘之農村相關問題導入創意構想，由青年個人、青年組成團隊由一位青年代表提出行動計畫，發揮社會影響力，創造農村三生新價值，以達青年返回農村並留下來服務農村之目標，特訂定本獎勵計畫。	獎金 育成 輔導	青年學子 返鄉青年
農社企暨農村好物選拔	水土保持局	為改善農村生活環境，加速地方社區發展，促進農村產業企業化經營，以農再基金為資源推動基礎，整合農業跨域資源，協助農村社區發展。	補助 育成 輔導 課程	農村社區所屬區域內之公司、合作社、獨資或合夥

		就農村社區所屬區域內之公司、合作社或其他具企業化經營主體之組織，提供必要之專業育成輔導及資金協助導引人進物出，促進青年回鄉。另鼓勵農村產業朝社會企業模式經營，提升農村產業競爭力。		等具企業化經營主體之立案組織
SBIR 經濟部小型企業創新研發計畫	經濟部中小企業處	本計畫之推動，旨在帶動國內中小企業創新研發活動，協助其知識布局培育研發人才，並期望運用研發成果扶植產業體系，促進臺灣經濟發展。 協助中小企業透過技術研發創造高附加價值之產品，提升企業整體效益。	輔導補助	中小企業
中小企業頭家E就發	經濟部中小企業處	以強化企業數位能力的吸收，深化應用數位化服務為導向，提升小型企業數位參與程度，藉強化其數位工具與技術之應用，透過數位科技之導入、應用與加值，並整合相關資源，協助企業進行升級轉型、策略合作等，促進企業數位營銷與永續經營的能量，活化商業發展動能，帶動地方經濟。	輔導	中小企業

由表 2-4 的政府創業相關政策分析結果，可發現政府相關部門的創業輔導計畫，部分內容與農委會水土保持局的農村社區企業輔導計畫重疊，同時，也可發現各計畫執行上具有其差異性且涵蓋面向不同，部分計畫強調先育成輔導再依據輔導成果進行創業補助，另有部分計畫則針對成熟廠商，直接依個別廠商的需求進行補助。

上述的政府相關創業輔導政策中，以經濟部中小企業處的推動中小企業城鄉創生轉型輔導計畫(SBTR)的單一企業型，與農村社區企業經營輔導計畫較為類似，然而 SBTR 的企業聯合型與平台經營型的申請類別，值得農村社區企業經營輔導計畫參考。

以上各政府部門之補助計畫可提供，本研究針對水土保持局農村社區企業輔導計畫發展架構之修正建議，未來農村社區企業經營輔導計畫是否應該增加輔導項目？針對申請受輔導對象是否應加以分類，並給予不同分式的輔導？宜進一步深入的探討，並提出完整的修正執行方向。

第三章 研究方法

第一節 資料蒐集方法

為達成本研究計畫之年度目標，本計畫採用下列 3 種研究方法，對所蒐集的資料進行分析。

一、文獻資料分析法

蒐集國內外農村企業輔導，以及國內各政府部門產業輔導及創業輔導計畫，研析各計畫的輔導辦法、規定及輔導流程，以及產出績效等評估指標及方法，結合農村社區企業特性及限制之相關文獻資料，提出水保局農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫之精進方向研議。

二、專家訪談法

首先，透過訪談國內農產品之通路專家，歸納並分析不同屬性農產及農特產品之農村好物的通路特性，研議農村企業產品開發策略，以及農村好物之評選機制與輔導的持續提升方案。

其二，訪談農村社區企業輔導專家及創業輔導專家，整合訪談結果提出農村社區企業輔導精進方案。

三、企業個案研究法

邀請農村好物通路商、農村社區企業輔導專家及創業輔導專家第一次焦點會議擬定評選準則，並提出農村社區企業研究個案之撰寫大

網。

第二次焦點會議評選不同屬性適合做為參考學習標竿的單位，並擬定公開委外評選規劃，委託專業單位實地訪查執行農企業暨農村好物輔導計畫之農村社區企業，進行商業模式評估及個案研究，搭配本研究人員整合農村社區績優企業訪談結果，提出農村社區企業標竿學習個案報告。

第二節 研究方法

本研究採質性研究的方式，進行資料蒐集經由觀察、錄製及訪談三種方式取得。因此，研究方法主要有二，包括：文獻分析法、深度訪談法。

一、文獻分析法

針對國內外農村政策、農村創業，以及國內各政府部門產業輔導及創業輔導計畫進行文獻探討。同時透過對各計畫的輔導辦法、規定及輔導流程，以及產出績效等評估指標及方法等內容研析，並考量農村社區企業經營特性，以釐清政府對企業輔導政策之始末與內涵意義，進而提出後續研究發展的方向。

二、深度訪談法

深度訪談法是由面談者以直接的方式與受訪者接觸，是一種單獨的互動形式，使用非結構性的訪談用以發掘受訪者基本的態度、動機

和信念等。深度訪談是雙向溝通互動而非獨白，有就是：『在自然的情境下，研究者與被研究者透過雙向溝通的互動過程，蒐集有關口語與非口語的訊息，以便深入式的全面理解研究現象』。

本研究採用半結構性的訪談方式，以前述之研究發問作為訪談大綱，訪談對象包括：創業輔導專家、農村社區企業輔導專家，以及農村好物通路商，共計 12 名，其中創業輔導專家 5 名、農村社區企業輔導專家 5 名，以及農村好物通路商 2 名。另外，訪談績優之受輔導企業共計 10 家。

三、專家會議法

專家會議法又稱專家座談法，係指選擇具會議主題相關專業知識或經驗之專家，在依據規則之下選定具一定人數的專家，進行專家小組座談討論，發揮專家集體的智慧與經驗，對預測事件及特定議題，透過討論與意見交流，互相啟發並延續議題發展方向，透過集思廣益的方式，形成最終的解決方案或建議議題發展方向。

第三節 工作項目與細項

茲將本計畫之重要工作項目及各工作細項說明如下：

一、彙集國內外相關文獻研究，初步建構農村社區企業的輔導架構

(一)彙整國內外農村社區企業相關文獻：彙集國內外關於農村創

業、農村企業、鄉村旅遊、政府農村產業政策、社區產業發

展、創業輔導及農村企業育成等相關文獻，以做為本研究後

續架構之基礎。

(二)政府各部門產業輔導計畫之相關資料：整理並研析經濟部中小企業處、教育部、經濟部工業局、農業育成中心及地方政府之產業輔導計畫的輔導辦法、規定及輔導流程，以及產出績效等評估指標及方法，結合農村社區企業特性及限制之相關文獻資料，提出水保局農村企業暨農村好物整合輔導計畫之精進方向研議。

(三)初步建構農村社區企業經營輔導架構：依據前述兩項文獻分析結果，提出農村社區企業經營輔導架構調整之初步建議方向。

二、訪談農村好物通路商、農村企業輔導專家及創業輔導專家

(一)進行農村好物通路商深度訪談：訪談農村好物通路商 2 名，歸納並分析不同屬性農產及農特產品之農村好物的通路特性，研議農村企業產品開發策略，以及農村好物之評選機制與輔導的持續提升方案。

(二)進行農村企業輔導專家計畫精進訪談：訪談農村企業輔導專家 5 名，整合訪談結果提出農區社區企業輔導精進方案修正方向。

(三)訪談國內創業輔導專家：訪談國內創業輔導專家 5 名，匯集

專家意見，提出農村社區創業及育成之輔導策略建議。

- (四)修正農村社區企業經營輔導架構：結合專家意見釐清農村社區企業輔導、農村好物通路及農村創業的相關議題，修正農村社區企業經營輔導計畫架構。

三、辦理專家焦點討論會

- (一)第一次專家焦點會議：邀集農村好物通路商、農村社區企業輔導專家及創業輔導專家及水保局相關業務人員共 6 人，研議擬定農村社區企業績優廠商評選準則。
- (二)第二次專家焦點會議：依據前次專家會議擬定準則，共同評選不同屬性且績優之受輔導廠商 10 家，備取 2 家，並確認績優受輔導農社企訪談大綱；評選適合做為參考學習標竿企業 3 家，備取 2 家，同時確認農村社區企業個案撰寫之架構與要求。

四、訪談農村社區企業績優廠商

- (一)訪談 10 家不同屬性之績優受輔導農村社區企業：依專家會議評選之績優農村社區企業，依擬定之訪談大綱進行計畫執行、前、中後之感受與建議。
- (二)確認農村社區企業績優廠商受輔導效益：確認廠商受輔導後在經濟面、社會面及環境面之整體效益，以完成更明確的計

畫效益評估。

五、撰寫農村社區企業個案

(一)依農村社區企業個案撰寫大綱，並評選合適委外廠商：依據

專家會議所產出之農村社區企業個案撰寫大綱，公開評選委

外廠商，進行 3 件農村社區企業個案資料蒐集，並完成標竿

學習個案初稿。

(二)完成農村社區企業個案結案報告：完成 3 件農村社區企業標

竿學習個案，做為後續農村社區企業輔導計畫之教材，提升

未來申請農村社區企業輔導計畫或青年農村創業之借鏡與參

考。

第四節 研究步驟與流程

本研究計畫之研究步驟可分為三階段，包括文獻探討與資料整理、農社企專家訪談、農社企個案研究撰寫，以及策略研擬與結果討論，實施步驟詳述如下：

一、彙整國內外相關文獻，建構農社企輔導架構

彙整國內外相關文獻研究，建構農村社區企業的輔導方式：收集國內外相關農村社區企業研究、農村企業輔導、鄉村旅遊、農村再生、創業輔導及企業輔導績效評估等相關文獻，加上整理政府各部門產業輔導計畫之相關資料，初步建構農村社區企業的輔導架構，包括：產

業特性釐清、輔導方式、輔導流程及輔導績效指標等。

二、進行專家訪談，提出農社企輔導建議

訪談農村好物通路商、農村企業輔導專家及創業輔導專家：整理文獻釐清問題後，研擬專家訪談大綱，分別進行通路商、農村企業輔導專家及創業輔導專家的深度訪談，並邀集三方專家舉辦焦點討論會，進一步釐清農村社區企業輔導、農村好物通路及農村創業的相關議題，以提出農村社區企業輔導相關作業之具體可行建議。

三、訪談農村社區企業績優廠商，撰寫農村社區企業個案

個案研究是學習企業經營管理的重要方法，因此，透過專家焦點會議遴選計畫輔導之績優農村社區企業，撰寫標竿農村社區企業個案，分析他們的商業模式，並探討這些企業的關鍵成功因素，做為後續農村社區企業輔導計畫之教材，提升未來申請農村社區企業輔導或青年農村創業之借鏡與參考。

四、農村社區企業經營輔導策略研擬與結果討論

整合以上之研究結果，進一步歸納農村社區企業輔導計畫之執行成效、面臨的挑戰，以及可持續精進的重要工作執行方向，進而研擬後續農村社區企業經營輔導之策略建議。

第五節 研究計畫甘特圖

為進行本研究計畫之進度管考，本研究之相關工作項目及預定進度如圖 3-1 所示。然因疫情本校對教師及校內外活動之要求較高，在考量防疫及計畫蒐集資料之準確性的前提之下，本研究未採用遠距的方式進行工作項目調整，第二季工作進度有所延宕。經對工作期程進行調整後，已於本月份完成所有落後進度，在考量不影響研究成果品質的前提之下，並已同時執行第三季所應完成之大部分工作項目，修正調整後之進度如圖 3-1 之甘特圖所示。

工作項目	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
整理國內外相關文獻及政府各部門產業輔導計畫之相關資料。											
初步建構農村社區企業的輔導架構											
進行通路商、農村企業輔導專家及創業輔導專家的深度訪談											
辦理第一場專家焦點討論會											
辦理第二場專家焦點討論會											
進行績優農村社區企業訪談											
整理訪談資料，彙整訪談結論											
完成農村社區企業個案撰寫大綱，並評選合適委外廠商											
完成農村社區企業個案結案報告											

圖 3-1 本計畫之甘特圖

第四章 工作項目與交付工項

第一節 專家深度訪談

本研究計畫預計進行 12 名專家之深度訪談，訪談專家涵蓋農村社區企業輔導專家 5 名、創業輔導專家 5 名，以及農產品通路專家 2 名。詳細資料如表 4-1、4-2 及 4-3 所示。

表 4-1 通路專家訪談名單

訪談對象	單位/職稱	專長背景
陳桂鳳	新東陽股份有限公司/商 品企劃部 協理	門市經營、農村好物行銷、 農產品商品化
陳嘉裕	誠品股份有限公司/誠品 知味 經理	農產品商業化、農產品精品 化、農產品通路行銷

上述兩名通路專家目前業務皆與農產品通路服務有關，陳桂鳳協理負責新東陽農產品通路業務，農業委員會水土保持局農村好物進駐桃園機場，以及農村好物國道服務區通路行銷等業務。陳嘉裕經理則負責誠品股份有限公司食品類採購上架之相關業務，農產品進入誠品通路上架，為其所負責之業務範圍，對農產品商品化及文創化行銷相當熟捻。

表 4-2 農村企業輔導專家訪談名單

訪談對象	單位/職稱	專長背景
姜彥孝	大將之森有限公司/ 總經理	水保局農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫主持人、企業經營輔導、農產品通路行銷
方珍玲	國立臺北大學金融與 合作經營學系/教授	水保局農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫審議小組委員、農業合作
康廷嶽	台灣經濟研究院/研究 八所 副所長	水保局農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫審議小組委員、中小企業發展、社會創新
李宗政	朝陽科技大學企業管 理系/助理教授	水保局農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫審議小組委員、企業經營管理、投資決策分析
鄧學謙	大擘水土保持技師事 務/技師	水保局農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫審議小組委員、農村再生、產業輔導

表 4-2 農村企業輔導專家皆為水保局農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫審議小組委員，具備三年以上農村社區企業輔導及審查經驗，對農村社區企業輔導計畫之執行與歷程皆有深入的了解。

表 4-3 創業輔導專家訪談名單

訪談對象	單位/職稱	專長背景
林冠仲	台灣新光國際創投/副總經理	水保局農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫審議小組委員、新創事業管理、創業輔導、創業與投資
謝一肇	捷盛數位行銷有限公司/ 行銷總監	農產品行銷、創業輔導、農產品電子商務
高治中	巨鷗科技股份有限公司/ 總經理	水保局農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫審議小組委員、創業管理、專案管理
施養佳	亞洲大學生物科技學系/ 助理教授	農業創業育成、青年創業輔導
曾喜鵬	國立暨南國際大學觀光休閒與餐旅管理學系/副教授兼創業育成中心主任	品牌規劃管理、鄉村旅遊競爭力研究、青年創業育成

表 4-3 本計畫訪談之創業輔導專家，包括學界及業界對創業管理、創業輔導、經營管理實務或創新育成有實際經驗之專家，透過對他們的深度訪談，可瞭解在農業創業輔導時，重要的流程以及應注意事項。

第二節 訪談大綱及訪談重點摘要

本研究分別針對通路商專家、農企業輔導專家及創業輔導專家擬定訪談大綱，並以此訪談大綱為指引，進行三類型專家之深度訪談，執行成果分述如下。

一、通路專家

(一)訪談大綱

- 1.請介紹並說明一下目前您所負責採購上架的農產品樣態、銷售模式、供應商的上架費等。
- 2.您認為在您負責的通路上要能賣得好的農村好物，需要具備那些特性？
- 3.請概估目前在您通路上架的農產品，供應業者有獲利的品項大約占多少比重？
- 4.在您通路上沒顯著獲利又未下架的產品原因為何？
- 5.請問您選擇上架及下架農產品的考量因素有那些？
- 6.對於在您通路上架農產品的產地供應商，您希望他們應負擔甚麼責任與義務？
- 7.就農產品開發設計與包裝而言，若要在大通路上上架，您認為該注意的重點有哪些？
- 8.就銷售量而言，您建議供應商應該備多少貨量，或評估有多少貨量，才比較適合走通路上架行銷這條路？
- 9.個別農產品上架前會面臨哪些問題？通路商、供應農企業及輔導團隊各應如何提出解決方案？

10.依據您過去接觸農村好物的經驗，請您對農村好物開發與通路行銷提出建議。

11.針對本次訪談您是否還有其他建議？

(二)訪談重點摘要

依據本章第一節所設定之訪談對象，於 2020 年 6 月 22 日邀集兩位專家，及一名農社企輔導專家，以團體深度訪談的方式，完成對通路商之訪談。針對以兩位通路專家為主的訪談，總計進行了約兩個半小時的訪談，在上述的訪談大綱為引導之下，採開放式的深度對談(詳細訪談紀錄請見附錄三)，訪談重點摘錄如下：

- 1.通路商是營利事業，因此上架的產品最主要要能賣得動，也就是能創造較高單位櫃位利潤的產品。
- 2.不同屬性的農產產品，要依據自己的屬性找到適合的通路。
- 3.農村好物若以上通路為目標，那在包裝設計時就應為通路而考量，包裝應盡量簡約，不宜稜稜角角，以利上架。
- 4.在某些文創型通路上架的目的是為了品牌形象，不見得是為了在這個實體通路獲利。
- 5.通路商希望他賣的產品有溫度。通路希望他賣的是文化、賣的是傳承，賣的是小農的產品。
- 6.農產品上通路後對品牌經營須持續投入，有特色、有故事很重要，因為通路商挑產品上架的準則是員工想賣、顧客想買、媒體想報、公司賺錢。
- 7.通路商想賣小農的產品，並且希望直接與老闆談，這點小農具有優勢。
- 8.部分通路商要求貨源要充足，斷貨有罰則，但也有通路商願意對有特色，品質好的產品，只做短期間的限定獨賣上架。

- 9.產品包裝時選用的材質需要慎選，除了必須符合法規的要求外，也需要與消費者購買習慣與期待一致。
- 10.農產品商品化時必須瞭解市場趨勢，並著重如何形塑價值。
- 11.通路商也在養產品的品牌，產品紅了通路商也一併獲得好處，但若是產品品牌出問題，有時候也會影響通路品牌。
- 12.農產品從自己的店面到上通路，要解決的問題很多，輔導單位須找很多支援廠商協力解決。

二、農村企業輔導專家

(一)訪談大綱

- 1.請依據您過往的經驗，稍微闡述一下您所認知的農村社區企業輔導計畫。
- 2.針對這個計畫您認為對農村社區有何影響？
- 3.農村社區企業以接班經營者，當初怎麼會選擇接班呢？是耳濡目染而有興趣，還是為了傳承理念呢？或是其他原因？您認為那些因素對接班成功有較大的影響？
- 4.您認為青年返鄉從農申請本計畫輔導，有何特別須注意的地方嗎？
- 5.若農村社區的老農提出創業輔導需求，我們如何同等對待，輔導上是否與青年返鄉創業從農有差異？
- 6.本計畫針對缺乏企業經營實務的新創農村社區企業，您認為是否應先經過育成階段再申請計畫？另外，對這類型的企業又該如何育成輔導。

- 7.本計畫若考量開放對產地品牌經營、友善耕作、生產履歷或對其他農業政策有顯著影響力之農產品通路商申請輔導，針對這類型企業的申請案，您有何看法？
- 8.針對接受本計畫輔導之優良畢業廠商，若要提出進階型的計畫，讓他們繼續為農村社區發光發熱，您有何建議？
- 9.每年皆有許多申請未獲輔導的廠商，針對這些農村社區企業後續之輔導您有何看法？
- 10.您認為本計畫若提出聯合型(區域廠商聯合、價值鏈聯合...等)輔導案件申請，是否可行？
- 11.依您過去幾年參與本計畫的輔導經驗，請說明本計畫可提升改善的方向。
- 12.針對本次訪談內容，您是否還有其他建議？

(二)訪談重點摘要

本研究依據表 4-2 所擬定之農村企業輔導專家訪談名單，並以前述之訪談大綱為指引，進行農社企輔導專家深度訪談(訪談紀錄詳見附件四)。受訪談的對象皆為水土保持局農村社區企業輔導計畫之審議小組委員，因此，對本計畫之執行具有豐富的經驗，茲將訪談重點摘要如下：

- 1.受訪者一致的高度認同水土保持局農村社區企業輔導計畫，對農村能帶來正面的效益。除了經濟效益外，包括：友善耕種、永續經營、回饋社區及青年回鄉等社會投資報酬。
- 2.農二代往往受到正向、反向的刺激而返鄉接班，而成功接班與否往往受到三方面因素的影響，包括：
 - (1)上一代建立的基礎：接班企業是否具規模，以及產品的特色。

- (2)長輩因素：長輩的支持與放手，是否能良好溝通、共同協做而避免對立，以及與老臣的合作關係。
- (3)接班者因素：是否能積極投入證明自己的能耐，具備產業的高度視野，能有創新的思維而導入變革，以及與其他志同道合者結盟。
- 3.青年返鄉創業除了要有從農熱情外，也需要熟財務管理的方法，並導入創新的作法以及智慧農業，以符合企業化模式與創業家態度來面對本計畫。
- 4.關於老農申請本計畫雖然應同等對待，但在經驗傳承的前提之下，如何擬定良好的接班人計畫，以提升輔導成效的延續性，避免出現輔導青農效益比較大的共通性現象。
- 5.針對有意願真正發展為農村社區企業但商業模式未完成概念驗證者，宜依據發展階段及農村特色來設計育成輔導，再來申請農社企計畫輔導，以免對市場之不熟悉而造成輔導或補助資源之浪費。
- 6.開放秉持共好精神的通路商申請農社企輔導計畫，可提升計畫參與者對於市場競爭態勢的了解，發揮相互整合、合作、資源共享等縱向效益，但須區隔農產品通路商及一般農村社區企業之角色。
- 7.申請農社企計畫結案之績優廠商，在共好共創的前提之下，政府協助其經驗分享與擴散，宜鼓勵期申請進階型計畫，讓典範擴散持續。但進階型計畫不能只是產能擴充，必須提出具體的產業技術升級效益與進程規劃，同時另訂進階的標準來審查。
- 8.申請計畫未通過的廠商應分級處理，若有潛力但落選者可進行1-2次之免費專家諮詢診斷輔導，但若商業模式不明確者宜先參加育成計畫。
- 9.若廠商能提出價值鏈聯合，在非有非聯合不可前提之下，可考量參考其他政府計畫，開放多家廠商申請聯合型計畫，以期產出台灣農業的 A-TEAM。

三、創業輔導專家

(一)訪談大綱

- 1.請簡短說明您過去對創業輔導或新創企業育成的經驗。
- 2.請說明您對農業社區青年返鄉創業的看法。
- 3.您認為針對青年創業應該如何輔導，才能提高他們創業的成功率？
- 4.在您過去創業輔導的過程中，是否曾面臨家族企業接班(媳婦接班)的創業輔導？是否有其特殊性？該如何克服？
- 5.您是否知道水保局的農村社區企業輔導計畫？針對這個計畫您有何看法及建議？
- 6.就農業創業而言，您建議他們該朝哪個方向發掘產品的優勢與特色？
- 7.您認為政府部門針對農村企業創業活動，應該用甚麼方式來建構農村創業的生態系統。與其他行業的創業是否有差異？
- 8.就您過去的創業輔導經驗，對一新創事業從培訓、產品開發與商業模式打造、業師輔導到潛在目標市場的訪談與對接，大約需要多少時間？過程中會面臨哪些困難與挑戰？
- 9.您過去是否曾輔導農村創業團隊？他們創業的方向為何？您有何看法？
- 10.針對本次訪談內容，您是否還有其他建議？

(二)訪談重點摘要

依據表 4-3 所邀請之創業輔導專家，進行創業輔導專家深度訪談結果(詳見附件五)。重點摘要如下：

- 1.青年返鄉創業可為農村注入新想法跟能量，除了協助一級產業的轉型以及增加在地人力外，可縮短城鄉差距，帶動地方創

生，同時也能夠共榮的方式的帶動社區的老幼照護等，具有農村社會安全上的意義。

- 2.輔導青年創業需要多陪伴，而協助他們釐清方向是最為困難，返鄉青年相較於其他創業者，缺乏「做生意」以及「獲利」的概念，但社會貢獻的自我要求反而更多，因此協助他們整合資源，教他們怎麼獲利成為輔導的重點。
- 3.以內部創業的方式來解決二代接班或許是個好選項之一，另外也可以考慮建立二代共學機制，或建立產業導師制度，以協助二代順利接班。
- 4.青年返鄉創業除了要與地方資源高度結合來建立特色外，還得發展具備規模化潛力的產品，同時要強化對執行過程中的輔導跟討論。
- 5.農業創業的特色跟獨特性除了建立在品牌或者故事之外，對青年而言應考量在經營管理上凸顯獨特優勢，以管理能力及技術能耐等優勢來建立競爭優勢。
- 6.建立青年農業創業的生態系不需花費龐大資源，可以考慮在通路、財務及區域串聯上做政策上的協助。
- 7.農業創業在概念驗證到商品驗證的過程，以創業者知識及技術而言相對較容易，反而是市場驗證跟商業化的部份，對於多數農創比較具有挑戰，育成輔導時可強化這個面向。
- 8.青年參與農業創業大致上可分為兩種類型，其一為強化在地農食整合的創業，此類型有助於農村的再造、旅遊轉型、社區活化等，但整體經濟效益相對較弱。另一類為以現代化的農業規模化經營型態，這一類型對於農業的現代化經營具影響力。但兩者都很重要且應給予支持。

四、農社企績優廠商

(一)訪談大綱

- 1.請簡要說明您當初申請農村社區企業輔導計畫的動機。
- 2.您在申請計畫階段是否遇到困難？如何克服？在執行階段呢？

- 3.本輔導計畫在能力建構方面(生產技術、行銷技巧、品牌建立或形象包裝、財務管理或法令等)對您是否有所幫助？
- 4.本輔導計畫在經濟支持方面(媒合展售、國外通路建立、創業經費補助等)對您是否有所幫助？
- 5.本輔導計畫在社會支持方面(專家諮詢、網路社群、同儕支持及主動關懷等)對您是否有所幫助？
- 6.您認為您執行本計畫對您的企業經營績效有何影響？對農村社區又有何影響？
- 7.您建議青年返鄉從農申請本輔導計畫時，有何特別須注意的地方嗎？
- 8.本計畫若開放輔導之優良畢業廠商提出進階型的計畫，讓他們繼續為農村社區發光發熱，您有何建議？
- 9.依您參與本輔導計畫的經驗，請問計畫可提升改善的方向為何？
- 10.針對本次訪談內容，您是否還有其他建議？

(二)訪談重點摘要

依據表 4-4 第一次專家座談會擬定之績優農村社區企業訪談建議名單，本計畫選取了 10 家績優企業進行深度，訪談結果(詳見附件七)。重點摘要如下：

- 1.水保局各分局輔導團隊對提案階段助益大，若無輔導團隊協助，一般的青農及中小農民自行提案的能量有限。
- 2.對於育成階段的企業，雖然企業的決心很重要，但期盼能給予更多的輔導資源。青年返鄉創業申請計畫輔導，應先確認申請者是否具有企業經營能力，而且要有很強烈的意願投入經營。

- 3.農業企業化經營的創業風險高，農村社區企業經營輔導計畫在經費的支援之下，大幅降低的創業、產業升級或擴大營業項目的風險，提高轉型及創業的意願。
- 4.受輔導之農社企不論經營績效如何，都有強烈的意願申請進階型計畫，因此，若開放進階型計畫申請標準宜審慎擬定。共好精神、協助社區青(小)農、協助提升農村所得或拓展國際通路可為參考指標。
- 5.農村社區企業經營輔導計畫可促使業者因申請計畫而加速思考轉型，並思考企業未來的發展方向(提案即有此效果)；獲得輔導的廠商更可以全面性且快速的執行企業的提升計畫。也就是說，在申請階段廠商的目標通常是多元的，但也往往因此無法聚焦。
- 6.計畫輔導成效相當多元，包括：生產技術、包裝、品牌形象、行銷、通路、財務管理及法規等，另外，多位業者表示因為通過農社企輔導，在洽談通路或企業合作降低了許多阻礙。
- 7.多數的受輔導廠商都因本計畫顯著提高營業額，且拓展的通路數，但本年度的疫情對部分廠商實體通路業績影響很大，特別是國外市場的實體通路，以及送禮市場明顯萎縮，但國內企業合作的機會增加。
- 8.計畫帶動回饋及共好的觀念確實影響到部分業者的行為，擴大專業分工與回饋社區，以及影響其他農民友善耕作，帶動農村社區永續經營。

第三節 專家座談會執行成果

一、第一場專家焦點座談會

本研究為確認已完成之初擬農村社區企業輔導架構、專家訪談後產出之命題，以及預計進行訪談績優農村社區企業遴選準則、農村社區企業個案撰寫大綱等內容，並產出績優農村社區企業訪談建議名單與撰寫個案推薦名單，邀集農村好物通路商、農村社區企業輔導專家及創業輔導專家辦理第一場專家焦點座談會。

專家焦點座談會辦理日期為 2020 年 9 月 11 日，出席的成員包括大將之森有限公司姜彥孝總經理、朝陽科技大學企業管理系李宗政助理教授、國立中興大學食品暨應用生物科技學系謝昌衛特聘教授，以及國立暨南國際大學觀光休閒與餐旅管理學系曾喜鵬副教授兼創業育成中心主任，地點為國立臺中科技大學農社企新創基地(議程及簽到表詳見附件六)。



圖 4-2 第一場專家焦點座談會剪影

本次會議分兩階段聚焦進行三個多小時的討論，確認依據專家深度訪談後摘要所建立之命題，並依此完成修正後的農村社區企業輔導架構草案(詳見本章第四節)，並提出訪談之績優農社企遴選準則及建議訪談名單，以及農村社區企業個案之撰寫大綱內容，會議決議重點分項敘述下：

(一)績優農社企遴選準則及建議名單

經專家焦點座談第一階段討論共同決議結果，建議訪談績優農村社區企業之遴選準則，除執行計畫表現績優外需包括：

- 1.區域均衡：北中南東各區皆需要有受訪談企業。
- 2.產業經營型態：需涵蓋申請受輔單位之經營型態，公司及合作社皆應安排訪談。
- 3.執行年度：為完整蒐集受輔導企業的資料，建議以 106 年、107 年入選，目前已結案之廠商為主，108 年入選預計 109 年結案之企業為輔。
- 4.規模大小：必須考量不同規模大小的廠商，建議以大型廠商 3 家、中型廠商 4 家，以及小型廠商為原則。

依據前述之遴選準則，於第二階段座談時總計遴選 10 家正取名單及 2 家備取名單如表 4-4 所示。

表 4-4 績優農村社區企業訪談建議名單

入選年度	企業名稱	隸屬分局	規模
106	捷順企業有限公司	台北分局	大
106	新城風糖有限公司	台北分局	中
106	保證責任雲林縣瓊埔合作農場	南投分局	大
106	源天然農業有限公司	台東分局	中
107	漁品軒有限公司	臺北分局	大
107	集元果食品有限公司	南投分局	中
107	一茶一味有限公司	南投分局	小
107	安心漁食品股份有限公司	臺南分局	中
107	淘圃國際有限公司	臺中分局	小
108	勝嘉商店	南投分局	小
108	百二歲國際開發有限公司(備)	南投分局	中
108	好蝦岡男社有限公司(備)	南投分局	小

(二)農村社區企業個案之撰寫大綱及推薦名單

經專家焦點座談第二階段討論決議，修正後農村社區企業個案之撰寫廠商，與會專家建議由表 4-4 中受訪談之績優農村企業進行遴選，並建議於依據訪談結果再行提出。為達成本計畫之擴散效益，提供未來申請受輔導農村社區企業，以及大學在個案教學上使用，建議撰寫大綱需涵蓋內容須包括：緒論、產業背景說明、個案背景說明、個案產品/服務/商業模式、個案行銷發展-包含 4P 或服務業的 8P、計畫執行績效、結論，以及針對案例所擬定討論題綱。

二、第二場專家焦點座談會

第二場專家焦點座談會辦理日期為 2020 年 11 月 06 日(星期五)下午 14 點 00 分至下午 17 點 30 分，出席的成員包括大將之森有限公司姜彥孝總經理、台灣環境管理會計協會李宗政高級顧問、新東陽股份有限公司商品企劃部陳桂鳳協理、台灣美食技術交流協會蔡清德秘書長、睿峯經營管理顧問有限公司鄧學謙執行長、台灣新光國際創投林冠仲副總經理，列席人員為水保局王翔榆副工程司，地點為國立臺中科技大學三創跨域教學基地(議程及簽到表詳見附件六)。



圖 4-2 第二場專家焦點座談會剪影

第四節 農村社區企業輔導架構

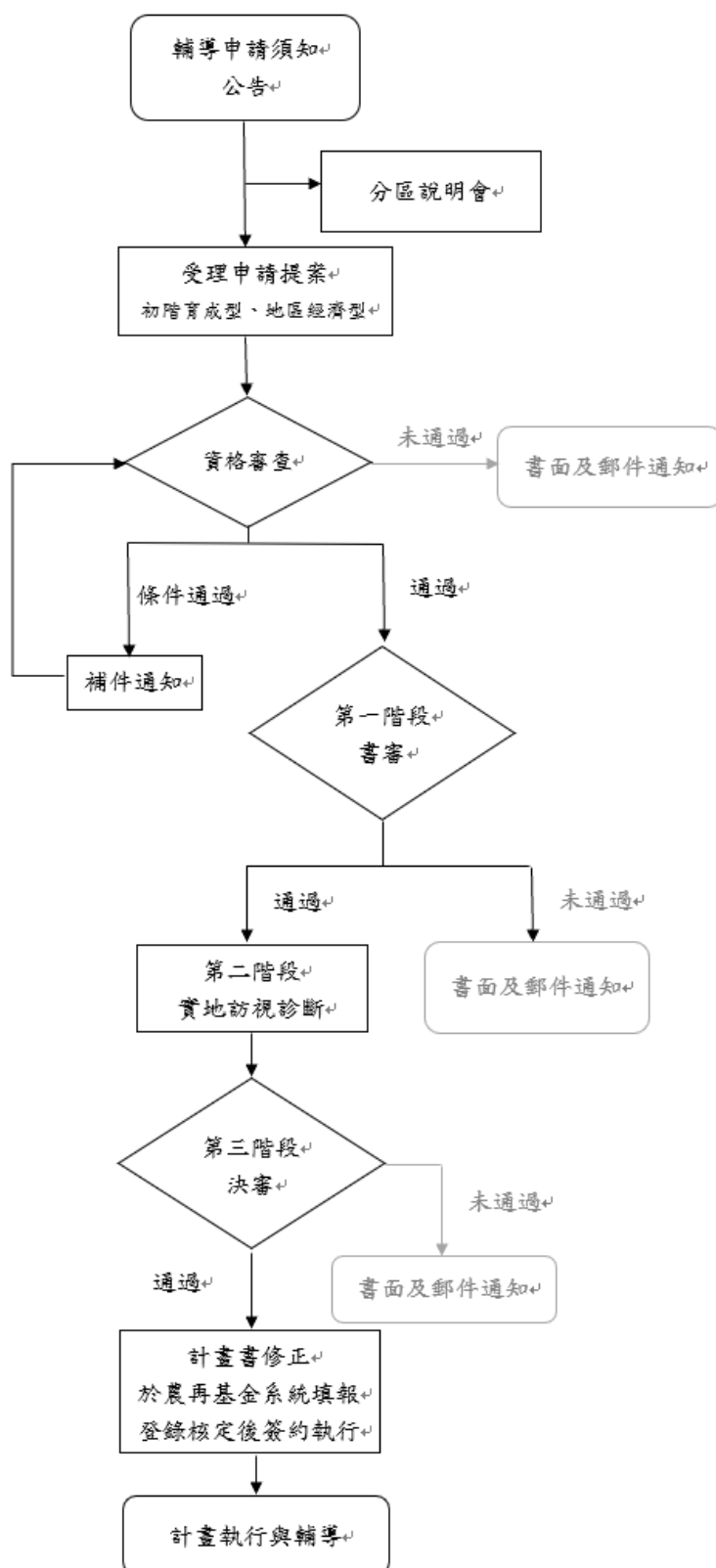


圖 4-3 農村社區企業輔導現行架構

農村社區最初從在地社區發展協會組織化經營管理，農村社區的產業發展也在社區發展協會的推動下執行多年。106 年行政院農業委員會水土保持局執行農村社區企業輔導計畫之後，開啟以對農村社區企業補助執行輔導計畫之後，逐漸慢慢轉由直接輔導農村社區企業來帶動產業發展，再透過農村社區企業來回饋農村社區。

106-108 年對申請輔導之農村社區企業並未分流，109 年起依據企業型態及營運狀況，分為初階育成型、地區經濟型兩類計畫型態，並在申請補助金額額度給予不同的上限，現行之輔導架構如圖 4-2 所示。

本計畫經對農村社區企業輔導專家、創業專家及通路專家的深度訪談，分析訪談結果產出議題並經專家焦點座談之後，擬建議農村社區企業輔導計畫調整為圖 4-3 之新架構，本研究建議之輔導架構調整重點說明如下：

- 1.提早進行分區說明會，並於說明會後依農村社區企業特性進行育成與課程培訓分流，以期能達到擴大案源的基礎，為計畫公告後進行海選提早準備。
- 2.建議除原育成型及地區經濟型外，新增通路型企業申請輔導計畫，以達成提升計畫參與者對於市場競爭態勢的了解的目標。
- 3.育成型、地區經濟型及通路型計畫結束管考一年後，針對績優農村社區企業，推薦申請進階型輔導計畫，以協助其經驗分享與典範擴散。

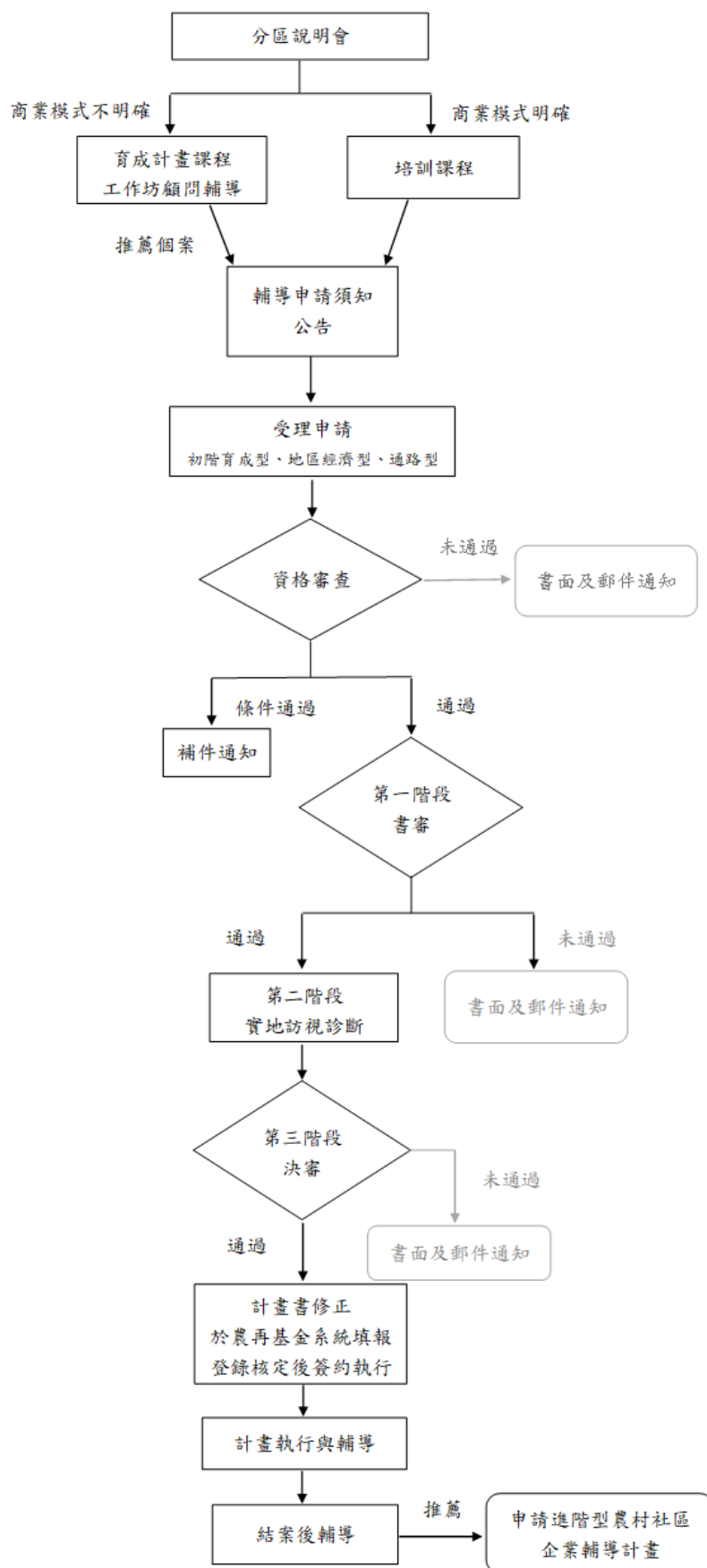


圖 4-4 農村社區企業輔導計畫精進架構草案

第五章 結論與建議

第一節 結論

依據本計畫第四章的工作項目之分析與歸納，可得到具體建議詳列如以下六點：

一、企業創新經營對農村社區帶來新動能、創造就業機會

設籍於農村社區的企業或與農村社區有高度連結的企業，能帶來新的農業種植及經營模式，為農村社區帶來新的動能，同時透過直接就業機會的創造，或者是契作、採購等方式可有效地創造農村的就業機會。

二、農村青年創業可帶來農村創新，但面臨較高的困難與挑戰

青年回鄉創業通常可帶來新的經營方式，改變農村產業的傳統經營型態。但農村回鄉青年創業通常面臨資源不足、商業模式待市場驗證，以及二代接班等問題上面臨挑戰，同時在參與社區組織運作，或是在農村中洽談合作事項，亦面臨著較多的困難。

三、農村社區企業輔導計畫除了經濟報酬率外，社會報酬效益亦高

農村社區企業輔導計畫除了顯著的協助受輔導廠商拓展通路、提升品牌價值、降低營運成本，以及提高營業收入等經濟效益外，農村社區企業輔導計畫亦產生相當高的社會報酬。包括因計畫帶動或穩定青年回鄉，所帶來的農村社會安定(照護)功能，同時也因農社企輔導計畫的執行帶動友善種植的面積，以及提高農業社區整體所得等功能。

四、績優廠商效益延伸與潛力廠商育成需並重

本計畫申請受輔導廠商因規模及申請企業條件差異，許多具規模

且經營能力強的企業表現績優，同時亦有在初創階段，仍需更多協助的育成型廠商。申請輔導計畫的同儕具互相扶持與學習效果，因此，對績優廠商應在共好的精神之下，延伸績優廠商的效益帶動育成企業發展。

五、中高齡對農村社區創業具經驗與能量

部分農村社區企業受輔導廠商為中高齡的經營者，他們具備足夠的創業經驗，並擁有較多的創業資源，同時也擁有更多的經濟資源回饋社區。

六、農社企輔導計畫及農村好物已具備品牌效益

許多受訪績優廠商表示通過農社企輔導計畫的廠商，可申請政策性農業專案貸款，項目為「農民組織及農企業產銷經營及研發創新貸款」的低利貸款。此外，產品獲選農村好物的農社企，在進行通路洽談，或者是企業合作時，可受惠於農村好物的品牌效益，對小品牌或新品牌的農村企業，有很大的助益。

第二節 建議

依據前一節所提出之研究結論，本研究計畫擬提出以下之六點建議，供推動農村社區企業輔導之參考：

一、農村企業輔導具多元效益，宜持續並擴大經費投入

農村社區企業輔導計畫可帶動農村成長的動能，並延續青年回鄉政策，以及農村再生培根計畫的成果，加上每年申請計畫的企業加入皆有所成長，同時也有許多回鄉計畫表現績優的青年團隊申請本計畫，因此，建議應持續本輔導計畫並考慮增加補助家數。

二、農村青年創業需要更多的輔導與陪伴

農村青年創業面臨的困難與挑戰比較大，因此，需給予較多的輔導與陪伴，協助他們建立企業需獲利的基本理念，有獲利才能做出更大的社會貢獻。

三、農社企輔導績效不宜偏重經濟效益，社會投資報酬率同等重要

農村社區輔導計畫性質上屬於創業輔導計畫，在績效的評估上應以經濟效益為主，但因農社企具有很高的社會投資報酬，可為農村在環境面及社會面帶來正面效益，因此，對部分高社會報酬率的申請單位，應考量在具獲利潛力的前提下，考量計畫的社會報酬價值。

四、設計進階型計畫，鼓勵績優農社企申請輔導

部分農社企收輔導績優廠商計畫具有延續價值，因此，建議在考量在非僅是規模擴張，且具共好精神的前提之下，鼓勵績優廠商以進階計畫的方式，擴大執行輔導計畫的影響力。進階計畫除了更明確的社區回饋機制外，建議宜具有引導青(小)農成長，或是擴展國際市場行銷。

五、建立農村社區企業育成機制，以積極輔導前育成階段廠商

對部分申請農村社區企業輔導計畫，但商業模式仍不明確的廠商，建議宜建立農村社區企業育成機制，或協助其進入優良的育成中心，以協助在前育成階段的農社企完善經營模式。

六、農業二代接班之交流與傳承，宜建立輔導方案

許多返鄉創業青農都面臨二代接班的問題，這不只是產業發展問題，也是農村的社會議題。當前政策上以輔導青年農民為主，建議針對農業二代接班的議題，宜建立更完善的輔導方案，讓具豐富經驗的農一代與接班中的農二代，具更良好的交流與傳承管道。

參考文獻

- 1.李永展，地方創生與地方發展脈絡，經濟前瞻，185，49~52，2019。
- 2.吳宜晏、賴佑宜、柯淑惠、宋嘉軒、林淑絲、陳烈夫，平衡計分卡應用於農業創新育成中心之農企業輔導績效評估，台灣農學會報，19(3)，160~189，2018。
- 3.胡名雯、詹滿色，農業創業精神之決定因素：WTO 前後之臺灣實證，臺灣銀行季刊，66(2)，98~121，2015。
- 4.柯勇全，跨領域青年參與：創造農村多元經濟發展，國土及公共治理，6(1)，68-77，2018。
- 5.高永興，從社會投資觀點探析社區產業發展，臺灣社區工作與社區研究學刊，5(2)，97~136，2015。
- 6.陳明賢、劉力嘉，農村再生創新機 翻轉地方新價值，主計月刊，761，45~50，2019。
- 7.彭立沛、吳振發，以社區為基礎的農村規劃效率探討，造園景觀學報，19(1)，65~86，2013。
- 8.黃炳文、紀淑怡、沈雅萍，農村再生發展指標與策略之研究，台灣農學會報，17(2)，215~230，2016。
- 9.Ahmad, A.R., Yusoff, W.F.W., Noor, H.M., Ramin, A.K., 2012. Preliminary study of rural entrepreneurship development program in Malaysia. J. Glob. Entrep. 2 (1), 1–8.
- 10.Barraket, J., Eversole, R., Luke, B., Barth, S., 2019. Resourcefulness of locally-oriented social enterprises: Implications for rural community development, Journal of Rural Studies, 70, 188-197.

- 11.Deller S., Kures M., Conroy T., 2019. Rural entrepreneurship and migration, *Journal of Rural Studies*, 66, 30-42.
- 12.Galvão A. R., Marques C. S. E., Ferreira J. J., Braga V., 2020. Stakeholders' role in entrepreneurship education and training programmes with impacts on regional development, *Journal of Rural Studies*, 74, 169-179.
- 13.Green, K.M., Covin, J.G., Slevin, D.P., 2008. Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: the role of structure-style fit. *Journal of business venture*. 23(3), 356–383.
- 14.Lans, T., Seuneke, P., Klerkx, L., 2017. Agricultural entrepreneurship. In: *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*., pp. 1–7.
- 15.Rosaa M. D., McElwee G., Smith R., 2019. Farm diversification strategies in response to rural policy: a case from rural Italy. *Land Use Policy*. 81, 291-301.
- 16.Ngorora, G.P.K., Mago, S., 2016. Rural entrepreneurship and welfare in South Africa: a case of nkonkobe municipal area in the eastern cape province. *J. Econ.* 7 (2–3),169–178.
- 17.Salvatore, R., Chiodo, E., & Fantini, A.(2018).Tourism transition in peripheral rural areas: Theories, issues and strategies. *Annals of Tourism Research*, (68), 41–51.
- 18.Vladasel T., M. J. Lindquist, J. Sol, M. v. Praag, On the origins of entrepreneurship: Evidence from sibling correlations, *Journal of Business Venturing*, 2020(In press).

<https://smeomcs.moeasmea.gov.tw/project.php>

<https://micro.sme.gov.tw/cht/index.php>

<https://agri-incubators.atri.org.tw/>

<https://sccontest.tca.org.tw/>

<https://ustart.yda.gov.tw/bin/home.php>

<https://assist.nat.gov.tw/wSite/qp?ctNode=150&mp=2&xslPage=qps>

附錄

附錄一、期初審查會議紀錄暨回覆辦理情形

項次	委員審查意見	回覆辦理情形
一	1. 所提之「工作計畫書」，內容大致可行，且可回應研究主題。 2 惟建議部分內容可再具體，例如進度規劃初期需完成之工項「整理國內外相關文獻及政府各部門產業輔導計畫之相關資料」，有更多的掌握，方可以此為基礎「建構農村社區企業的輔導架構」。目前 3-1 所列可以再強化。 3. 針對工作項目「進行通路商、農村企業輔導專家及創業輔導專家的深度訪談」，因為 4~6 月的工作重點，若能有更清楚的受訪者名單（包含其背景資料以定位其代表性），及訪談大綱，或許在計畫操作的進度上更能掌握。	1. 感謝委員的意見。相關文獻已分類整理，並於期中報告的第二章呈現。 2. 感謝委員體諒，深度訪談的對象包括農村企業輔導專家、通路商，以及創業輔導專家，共計 12 位，已於本報告第四章詳細說明受訪者名單及其代表性。

二	1. 文中提及本研究之研究成果可作為政府機關未來政策方向的參考依據;但，各部會因權責不同，所制定的政策方向及策略也會有所不同，應該詳述確立的研究方向，以對應本研究目標 2. 研究議題甚廣，請根據操作時間需求及可行性，制定可行的工作排程(干特圖)。 3. 請說明兩場論壇的活動效益與本研究的關係。 4. 建議收斂或縮小研究範疇，確立每一個變項的依存關係，清楚的說明問卷設計的問題與研究目的關聯性，例如： (1)台灣目前對於農村的發展目的，並沒有明確的方向與定義；因此，想請問研究所指稱之鄉村人力資本調查結果對應的是鄉村發展效益是哪些項目？ (2)工作執行計畫 P15 說明問卷對象包含直接從農、非直接從農與非農業工作者，這	1. 感謝委員建議。本研究所提出之政策建議，僅對行政院農業委員會水土保持局農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫之計畫提出。 2. 針對研究議題較廣的問題，本研究在執行上將朝農村社區企業輔導方向收斂。 3. 辦理兩場專家會議，可協助本研究在遴選訪談企業之信效度。 4. 本研究並未以問卷方式進行資料收集，委員建議之意見第 4、5 兩點似乎與本研究規劃無太大關聯性。
----------	---	---

	三類不同的研究對象的背景條件不盡相同，該問卷設計是能適用目前設定的這三類研究對象？ (3)請問總問卷預計數量是多少？是否能歸納出預定的研究結果？ 5. 請詳述並清楚界定研究方法、調查對象與研究範圍。 (1)工作執行計畫書 P12 說明本研究欲使用問卷法，但是核定計畫書 P12 則說明本計畫欲使用本世界咖啡館之開放討論形式進行意見蒐集來編列預算，如果兩個方法都要使用，建議要畫一張操作流程圖來說明，其預算的編列也應該有所對應。 (2)工作執行計畫書 P3: 文中說明因「戶籍資料無法真實反映青年分布狀況」，所以想要透過本研究解決青年分布狀況問題。但本研究方法的論述中，未有任何方法得論述，也沒有提及未來除了戶籍資料之外，可以透過其他什麼方法解決這個	
--	---	--

	問題。	
三	1. 農村再生及農村好物之英文翻譯有誤，請修正。 2. 第 2 章依內容有三節，但目次僅列一節，應請修正。 3. 農村再生條例是依法制定由行政院送立法院審議，並經總統令發布，本局並無權「通過」法律命令，論述請再檢視修改。 4. 農社企的「企業」與農村好物「產品」是不同標的與輔導個案、方法，是否適合放在一起討論？宜請再酌。 5. 依工作執行方法第 2 次焦點會議要再擬定公開委外評選計畫書委託專業單位實地訪查是否合宜？另評選廠商與訪談在計畫甘特圖中同時進行？請再評估調整。	1. 感謝委員斧正，前 3 項內容已依委員建議進行修正。 2. 參考委員建議本研究將以農村社區企業輔導為主要探討內容，但許多申請受輔導之農村社區企業，最後的產出就是「農村好物」，因此，本研究將參考通路專家的意見，提出農村社區企業輔導之建議。 3. 本研究計畫擬產出 3 個農村社區企業輔導個案，資料收集量較為龐大，於計畫書撰寫階段規劃以委託勞務方式辦理，但因經費使用規定委外費用無法支付與自然人，所以以委託專業單位方式辦理，委外方式於專家會議討論。

附錄二、期中審查會議紀錄暨回覆辦理情形

項次	委員審查意見	回覆辦理情形
	1. P1-2 農村社區企業暨農村好物整合輔導計畫已執行三年是錯誤的描述，因為兩個計畫原本各自推動，農村好物(104 年推動)，迄今已第六屆了。 2. 表 2-1 政府相關農村政策文獻探討過於簡化，應呈現國家(或區域)、對象、主題、策略方法……，以利後續分析及參考。 3. 表 2-2 政府相關創業及農村輔導政策，應有頒布時間及執行期間……等資訊；將部分縣市及青年計畫納入，是否關聯?或者其他各縣市機關推動政策尚未蒐	1.感謝委員提醒，因本研究計畫係以農村社區企業輔導計畫之研究為主，農村好物在本研究中視為輔導計畫之產出，此項錯誤已進行修正。 2.感謝委員的建議。已將表 2-1 之文獻探討分為兩個表格，並進行更深入的探討。 3.政府相關創業及農村輔導政策本研究僅參考其輔導架構，以做為農村社區企業輔導計畫修正之參考，此次修正計畫書，已對

	集完整。 4.P3-2 第二節研究方法誤漏很多，請完整描述(例如：研究方法有四)。 5.P3-6 第四節研究步驟與流程，建議補充流程圖及檢核點(或期初審查其他委員建議的甘特圖)，以利時程的管理。 6. 期初審查意見，很多意見未採納或回覆。 7. 目前訪談的結果或紀錄?分析? 8. 本計畫並不複雜，為何還”委外”?原因為何? 9. 整體計畫(至期中)呈現內容非常薄弱(進度不足)，應依委員意見修正補充。	內容進行調整，關於縣市機關推動政策的內容，經評估後因與本研究之相關度不高，已予以刪除。 4.研究方法章節誤漏部分已進行修正及補充。 5.已將甘特圖補充於第三章第五節。 6.期初意見部分內容恐為特殊狀況下的疏漏，因與本研究計畫關聯性不高(例如本研究並未進行問卷調查等內容)，故無法回應，本次修正期中報告已於期初審查意見回覆中進行說明。
--	--	--

		7.訪談紀錄已於附錄 3~5 呈現，分析內容已撰寫於第四章第二節。 8.因 3 個農村社區企業輔導個案系已教材規格撰寫，需資料收集量龐大，且準確性要求較高，因此，於計畫書撰寫階段規劃以委託勞務方式辦理，但因經費使用規定委外費用無法支付與自然人，所以以委託專業單位方式辦理，蒐集後的資料在由本研究整理撰寫，請委員體諒。 9.內容進度不足部分，因
--	--	--

		諸多因素造成，十分抱歉。本次修正之期中報告已盡力補足，再煩請委員審查，造成委員的困擾，十分抱歉。
	1. 本案執行僅為文獻回顧及研究方法擬定，未達期中進度規定。 2. 依核定計畫書執行進度規劃，至六月底應已初步建構農村社區企業的輔導架構、進行通路商、專家深度訪談、專家焦點討論會 1 次。 3. 上項工作皆未見任何資料成果，爰請俟完成上項工作完成後再送局審查。	1. 本次修正期中報告已將已執行之進度補足，再煩請委員審查，很抱歉造成委員的困擾。 2. 已依核定計畫書執行規劃進度，完成初步建構農村社區企業的輔導架構、進行通路商、專家深度訪談、專家焦點討論會 1 次。相關計畫執行進度已於本次修正期中

		報告之第四章，分四節呈現。 3.已完成上述之工作項目，並於修正之期中報告呈現，感謝委員體諒。
--	--	--

附錄三、通路專家訪談記錄(通路專家 A、B+農社企輔導專家 A)

訪談日期：2020 年 6 月 22 日 訪談地點：台北市 Gattino 餐廳

林：三位都是大忙人，很感謝今天大家能夠出席餐會，接受我的計畫訪談。今

天最主要想要請兩位農村好物的重要通路的…應該可以算是協助者吧！

當然，我們的輔導專家(農輔 A)也是重要推手。期盼大家能夠協助釐清，若

藉由水保局的農村社區企業輔導計畫，來推動產出農村好物，那麼在輔導的

過程應該注意什麼，比較容易在後續上架的過程中能夠順利的推動。

農輔 A：剛才已跟老師介紹過兩位，他們兩位真的是專家中的專家，今天就多

聽兩位前輩的建議。

通路 A：我先說一下，我會盡我所知道的全部告知，有錄音對吧？

林：是的，怕會忘記，請容許我錄音，不會全面外洩請放心。

通路 A：如果我講得太開心，不小心洩漏了營業秘密，請記得幫我刪除啊！

通路 B：我也怕不小心太開心講太多，哈。

林：三位請放心，我只記錄與計畫有關的重點，各位不方便公開的資料我會刪

除。

通路 A：就我們通路商上架農產品的準則，其實很簡單，就是要賣得動。

通路 B：是的，賣得動是最重要的，我們公司也怕踩雷，上到叫好不叫座的產品。

通路 A：就通路商而言，其實要的是這個產品所能創造的銷售總金額越高越快

就越好，因為我們是靠抽成的，營業空間都是成本，人員的薪資也是很

高，所以如果廠商願意來設專櫃那最好不過了。

通路 B：更精準地說，應該是每個櫃位空間所能創造的效益越高越好。

通路 A：前輩果然精準。

林：那要怎樣比較容易賣得動？

通路 A：包裝設計很重要，品牌經營也很重要。

通路 A：包裝設計這點很認同，有些廠商產品也不怎麼好，隨便找人用公版設

計一下包裝，就要我們協助上架，有時候真不知該怎麼說。

林：這樣看來計畫輔導時對包裝設計的投入很重要。

通路 B：當然有時候也得看產品的屬性是否與通路 Match。

林：可以舉例嗎？

通路 B：如果要上像 OO 這樣很文創，走時尚的通路，農產品包裝就要時尚；若

要到高速公路服務區賣，那就是另外一種作法。。

通路 A：在自己店面上架，到服務區上架又是另一種作法。

農輔 A：就因為這樣，然後輔導單位，扮演他們輔導單位的人，還需要很多支

援廠商，因為一個輔導單位不可能甚麼都會。

通路 A：當然。

農輔 A：比如說，我們說產品要上通路這件事就好。

通路 A：對。(通路 B：嗯。)

農輔 A：不是說你找貴的設計公司，他設計出來的東西通路就會要。

通路 B：對啊！

農輔 A：絕對不是這樣。

通路 B：不一定。

林：就剛剛說的還要符合那個通路的屬性？

通路 A：對啊。

農輔 A：就像地方特色產業，他設計的東西有祝娟ㄟ、有夠娟(很美)

通路 A、B：嗯…嗯。

農輔 A：但是啊！要是稜稜角角的，嘿…很有設計感。

林：是。

通路 B：對，很多喔！

農輔 A：這樣通路怎麼擺。

通路 A：我這樣舉例好了…(被打斷，例子在六行後)

通路 B：我跟你講，OTOP 最多。

農輔 A：對。

通路 B：一瓶醬油，然後設計成這個樣子。

林：對。

農輔 A：嘿啊！像…

通路 B：然後商品標示又不符合規定。

通路 A：像 OOXX 協會(講到特定單位及品牌不呈現，以下皆同)，他們所設計…

所輔導的一些業者齣，他幫他搞定很多包裝，很多包裝設計。

農輔 A：對，很多包裝設計。

通路 A：但是有些設計，設計的概念是不符合通路實際運作的方法。

林：怎麼說。

通路 A：光陳列就陳列不起來。

林：對。

通路 A：另外，因為他的陳列(口誤)…他的設計的包裝有可能會導致他的成本…

農輔 A：變很高…

通路 A：疊…疊上去很高，搞得他的價格失真。變成他的貨也賣不掉。

林：對。

通路 A：這個其實是很多業者會 Confuse 的。

農輔 A：的確是。 通路 B：嗯。

通路 A：因為也有可能因為你的，不管今天是你的設計，其實都會直接影響到

你的內容物。我舉個例子，就像薑黃。

林：嗯。

通路 A：塑膠材質的包裝我不可能讓他上。因為它是脂溶性嘛！

通路 B：嗯。

通路 A：那再來，透光它會…

林：變顏色。

通路 A：變質，會退色。另外，包含就像蜂蜜，有些人他的…大家都用圓罐，

或者像紹興酒罐那樣的罐子去做。

林：對。

通路 A：那有些人他就把它設計很小，然後又是用塑膠做的時候。我們就跟他講，你這個有問題。

通路 B：對。

通路 A：你這個可能會讓我對你的產品產生很大的質疑…因為你不是真的，你可能是假蜜。

通路 B：嗯。

通路 A：你去調和的。當然你要上到通路，消費者也會質疑啊。

林：對。

通路商 B：嗯。

通路 A：我是採購我就先質疑了，何況是消費者。採購如果今天這關讓你騙了，上去到通路，消費者馬上就 Challenge 你，我就不買了嘛！

通路 B：嗯嗯。

林：對，甚至他如果買了，回去後質疑這是假蜜，你通路的品牌就完了。

通路 B：嗯。 通路 A：對。(加重語氣)

林：他會質疑你其他東西也可能是假的。

通路 A：是是，他就不相信你這個通路嘛！所以，我們在跟這些業者再溝通的時候，其實有些業者他們很堅持他的..他的..他自己.

通路 B：他的想法。

通路 A：對，因此，他聽不進去。所以有時候變成你們去輔導他嘛。

服務生打斷…

農輔 A：然後還有像，我看過…

林：等一下，剛才在訪談前你講過的兩個重點我忘記了…(對著通路 B 說)，講重點就好，你可能有忘記了…哈。

農輔 A：對，他會忘記他講了甚麼，哈哈。

通路 B：價值啦。

林：對，要找到對的人幫他形塑價值，再依價值定價。

通路 B：然後了解市場的趨勢啦。

農輔 A：對。

通路 B：因為有些他不懂市場的趨勢啦。

農輔 A：對。

通路 B：真的。

通路 A：像我舉個例子好了，大家現在都在講拌麵…

其他人：嗯、嘿、齁。

通路 A：拌麵在今年的 3 月、4 月，在 ACNielsen 裡面的調查他成長了 40%。

其他人：(答腔)。

通路 A：那很多業者，他們就大家一窩蜂下去做拌麵…

通路 B：紅海了…

通路 A：那為什麼他的價格策略為什麼有差異？

通路 B：嗯。

通路 A：就像我舉個例子來講，ooxx 拌麵 169 塊…

其他人：(答腔)。

通路 A：ooo 的麵 248，x 拌麵 168。

其他人：(答腔)。

通路 A：對，那他們的訂價策略是什麼？

其他人：(安靜)。

通路 A：但是他們都是來自於同一個麵廠喔…

林：我知道你的意思，同一工廠代工，只是包裝貼牌不同。

農輔 A：ww 代工，哈哈。

通路 A：我沒有講誰喔。

農輔 A：ww 啊，嘿嘿嘿。 通路 B：哈哈。

通路 A：我沒有講誰。對啊，那像 K 牌的醋麵他們也是啊，為什麼這些麵的業者，大家都在做這件事情，可是他們的訂價很奇怪。

林：品牌形象不同訂價有差異。

通路 B：嗯。

通路 A：也許也許，對。

林：那還有他們的拌醬也不同。

林：那另外也可能是通路已被特定品牌佔有，例如：你剛才說的麵，在某些實

體通路也有，還被擺在實體店面網購熱銷產品區。

其他人：(答腔)。

林：只要上那裏東西就好賣，因為其實很多消費者是盲目的。

通路 A：對喔，喔這個東西好像賣得好喔。

林：這個賣得很好，擺在這裡就是賣得很好，我就把他抓一個放進去。

通路 B：哪裡有個特賣…

林：我觀察到有的消費者連價格都沒看喔…

通路 A：他連看都沒看啊！

農輔 A：端架，端架。嘿嘿嘿，擺在端架就直接拿了。

通路 A：對啊。 通路 B：對啊。

通路 A：必買專區。

其他人：(大笑)。

通路 A：就像那天我也在跟銷售 Challenge 啦，我們現在有賣 A 拌麵，有賣 BB

麵、有賣 SS 麵喔，也有賣 ooo 的麵…

通路 B：太多了。

通路 A：也有賣 xxx 的麵，也有賣 balabala…

通路 B：你們只沒有賣我們 DDD 的麵。

大家：(大笑)。

通路 A：然後我就問他們說。(停頓)

通路 B：嗯。

通路 A：你要怎麼介紹給你的顧客？用價格去介紹它嗎？

農輔 A：哈哈。

通路 A：還是要用你自己試過的角度去告訴他呢？

通路 A：其實每個麵各有各的特色嘛！

林：最後還是拌醬跟是誰的產品的問題。

通路 A：對啊！拌醬很重要。

通路 B：拌什麼醬而已，麵都一樣。

農輔 A：同一個廠啊！ww 代工啊！

通路 A：我們能介紹的是醬料的差異，個別品牌不能得罪。

通路 A：另外，像這個月底(六月底)，N 牌的乾麵也要出來了。

通路 B：對啊，又要出來了。

農輔 A：這下真的紅海了。

林：就像那個炸雞塊，也是來自同一個廠商。

林：對啊！我們農產品也是。

通路 A：對啊！光是地瓜產品知名的品牌就好幾個。

通路 B：是的，各有特色。

林：另外想請教兩位，目前所負責採購上架的農產品樣態、銷售模式、供應商的上架費等。

通路 A：樣態其實只要跟我們空間相搭的都可以，但包裝及品牌很重要。

林：品牌很重要是只需要知名品牌。

通路 A：知不知名看態度，我覺得如果有心要上通路，一定要在後續的品牌經營上繼續做努力。

通路 B：對。

通路 A：有些廠商上了我們的通路，就想說沒問題了，搭上線了，其實後續的品牌經營才是關鍵。

通路 B：我們的比較多元。因為我們的通路很廣，有不同屬性的銷售通路。有包裝的、生鮮的，有機的、履歷的、安全的，只要能找到合適的銷售點，其實我們都可以考慮。

農輔 A：對，你們的比較廣泛。

通路 B：有時也會配合 CSR，到產地採購盛產的農產品，幫助行銷。

林：另外，上架費及銷售模式呢？

農輔 A：這個我來替他們答。

其他人：(笑)

林：有商業機密嗎？

通路 A：沒什麼機密啦，有來上架的都知道。

通路 B：其實沒甚麼上架費，但銷售金額需抽成當傭金，我們都比較像平台，上架的產品我們通常沒有買斷，當然，有不是全然如此。

通路 A：基本上，抽成加一加大概是三成多，但有時須分擔活動經費，所以有些廠商說我們通路費用高。

農輔 A：廠商其實把在這裡上架，當成是廣告行銷支出，並沒有想在他這邊賺到實體通路的錢。

通路 B：這大概就是上通路的問題。

林：那你們會不會有不獲利或賣不動，又不會架的產品？

通路 A：基本上，不可能。

通路 B：我們做通路商，租金、人事、水電…一開門就燒錢，東西跑得動最重要。

通路 A：先前我們大致上說過了，每個櫃位所能創造的單位利潤是重點。

林：嗯，可以理解。

農輔 A：我們輔導的廠商經常無法理解。

大家：(大笑)。

林：另外，廠商的農產品在通路上架要注意什麼，要付甚麼責任與義務？

通路 A：自己品牌經營很重要。

林：嗯，剛剛說過。

通路 A：另外，是不是要足夠的數量，且可場其穩定供應也很重要。

通路 B：我覺得產品品質穩定也很重要，另外，要符合法定規定包裝、標示。

林：剛剛您說數量要足夠，大概是多少？

通路 A：以我們通路的經驗，如果你沒有 5,000 件以上，我建議別做通路了，當然我們希望越多越好。

林：當然。

通路 A：量太少，若火紅了就斷貨，那就可惜在經營通路了。另外，不能斷貨也很重要，最好要能做到全年供應。

通路 B：這一點，我們公司的做法就不同。

林：怎麼說？

通路 B：像我們有些廠商，我們不要找大廠。大廠的貨鋪出去，價格就崩盤了。

所以我也蠻喜歡找小廠的。

林：喔。

通路 B：來我這邊 3 個月到 6 個月，但要給我獨賣。像剛剛說的薑黃

林：所以可以半年斷貨沒關係？

通路 B：對啊！對啊！我就跟他講獨賣，因為他的量也不多啊，我說關係…

通路 A：你又不罰他，當然沒關係。

通路 B：對我說沒關係，100 箱、50 箱沒關係，你就品質給我做好，我要求第一個品質要做好。你不要說…

林：欠貨的時候你去調別人的產品來給我？

通路 B：對，我說那個不行，所以我不要量多。不罰你，有多少就賣多少。

通路 B：你剛始慢慢的，我要跟你合作的是介紹你這個農民的特色，所以我國道遊購讚不是放很多…

農輔 A：對對，有特色的農民。

通路 B：農民啊，這一期還放那個都是農村好物的…(停頓)

林：的介紹嗎？

農輔 A：你真的很挺他們。

通路 B：就像那個 oo 小農、xx 小農，我們也都很挺他們。

林：不過有些時候，通路這樣挺小農，對通路的形象也會有很大的幫助。

通路 A：對。因為在台灣很多零售業者，他們都說做小農做小農，但是真正做到扶植小農的有多少通路。

林：很難，真的。

通路 A：對，通路都是一個營利單位。

林：對。

通路 A：他如果沒有獲利，他是不可能持續下去的。包含通路 B 挺小農也是，那我們只是利用現有的資源，我們協助他做很多行銷、幫他上架，雖然業績量可能沒有達到什麼很誇張。

通路 B：嗯。

通路 A：可是我們給他一個舞台。就像為什麼 OO 會到我們那邊做 Cooking，我們幫他開直播，同時間我們也在想有沒有辦法，讓日本也同步直播，台日兩方直播，讓日本的消費者也看到。那我們也是提供一個舞台讓他去發展，那他賣得好，他做得發光發熱，其實對我們通路來講，就想我講的，我在養品牌。

林：嗯。

通路 A：我把他養大了，很多百貨公司就找他了啦，那找他就是好事啊，對啊！

那只是說未來我們在要求這個供應商，在跟我有更多資源的時候，會不會挹注在這裡，就看彼此當初的交情。

林：有配合活動的時候，他們就會比較給力。

通路 A：對。

通路 B：然後找小農，小農的時候，基本上我跟你講喔，有些時候找大企業，老闆都不出面的。

林：小農都自己出面的。

通路 B：嗯，然後小農都老闆出面的，像我去哪裡，我都說老闆在嗎？直接約老闆。因為啊，你找那的經理，有些話都傳不上去的。

林：對啊，講了半天也講不成。

通路 B：我都說沒關係，你跟老闆講看他在不在，我要過去找他。我跟你講，我跟老闆溝通，很好溝通。

農輔 A：很快啊！

林：老闆想做，就會要員工做了。

通路 B：對，你看 oo 先生就是這樣啊，因為他是第二代還是第三代了啊。

農輔 A：第二代、第二代。

通路 B：所以他最近，我請他改的一個包裝，最近我們快上市的，就是用透明的，為什麼？因為我知道他賣得很好。

農輔 A：嗯。

通路 B：但是我希望賣台灣真正在地的橄欖。所以他現在罐裝自己賣的很好，但

是我現在門市幫他賣包的那個一包 100 塊也賣得很好，因為我通路嘛！

我要把他區隔，因為門市的你單價不可能太高。

林：嗯。

通路 B：我就幫他推了一個透明袋的，我就說你不要花太多錢，你去找公版袋，

我就拍照片給他，跟他說你只要做一個東西，你去找袖套，那個沒有多

少錢，袖套把他弄上去，讓客人看得到東西就好。肯定好賣。

農輔 A：嗯。

通路 A：再來小農是他具有很多人情文化。

林：對。

通路 A：溫度，當然每個通路都希望有溫度啊。

林：對啊，可是…(被打斷)

通路 A：不是一個很現實的銷售行為對不對？

通路 B：對啊，真的。

通路 A：我們要的是賣的是文化，賣的是傳承。

通路 A：我覺得這個就是跟小農合作最大的誘因，這個是有差距的。

林：嗯。

通路 A：像那些很大的通路商，就不可能這樣玩，他們如果進這些量，就穩死的。

林：賣得好，立即斷貨。

通路 B：嗯。

通路 A：小農的量絕對不會很大。

通路 B：所以我都跟他們講你量不用太大，我要的是限量。

林：所以你們要的是精品？

通路 A：我要的是質啦！

林：質喔。

通路 A：再來就是文化。

農輔 A：中小農啦。

通路 B：所以我都跟他們講不用在意量，重點是你生產出來的是什麼，只要適度

足夠就好，在我的通路缺貨才是正常的。

林：這樣看來兩位的通路，就有很大的差異。

通路 B：是啊！

林：不知兩位對這次的訪談還有沒有建議？

通路 A：還是那句話，要上我的通路要有一定的量。另外，要真的願意經營品

牌，當然基本條件品質要夠好。

通路 B：很感謝你們輔導這麼多農村好物給我們篩選。我這邊可以小量進貨，只

要有特色有故事，東西賣得動，我們都會想辦法支持。

林：謝謝三位今天參與這次的訪談。

附錄四、農村社區企業輔導專家訪談記錄

農村社區企業輔導專家 B

林：非常感謝你今天接受我的訪談。

農輔 B：哪裡，感謝你給我這個機會。

林：我們這個農社企輔導專家的訪談，所有對象都是計畫的輔導委員。大家應該都有足夠的經驗，可以來回答以下的這些問題。首先想請教，依照你過往參與這個計畫的經驗，可以為簡短說明一下，嗯，您所認識的這個計畫嗎？

農輔 B：這計畫主要是針對有發展潛力的，或是對社區有助益的單位進行輔導與補助。

林：很精準用了單位這個名詞。

農輔 B：哈，因為輔導補助的對象不只限定企業啊。

林：是的。

農輔 B：對農村社區有強大貢獻的，若只限定企業，那太苛求了。

林：我想我們就依照先前寄給你的訪談大綱進行討論吧。

農輔 B：OK。

林：另外想請教您，覺得這個計畫對農村社區有何影響？

農輔 B：整體來說當然可以帶動農村社區的正向發展。

林：比如說哪一些正向的發展？

農輔 B：例如說引入永續發展的概念。

林：那是社會投資報酬率的概念。

農輔 B：算是吧，友善耕種、照顧社區、協助其他農民…等。

林：那您覺得這個計畫的經濟面的貢獻不重要嗎？

農輔 B：當然也很重要，這個是基本的。計畫還是得看報酬率。

林：是的，看來因為很重要而且基本，被您忽略了。

農輔 B：沒有忽略，我想這不用說大家都知道。不能做賠錢的生意。

林：受輔導單位及政府都是如此。

林：接下來想請問您二代接班的一些問題。

農輔 B：您說吧！

林：你覺得農二代為什麼會想要接班？

農輔 B：原因很多，有時候是不得已，有的時候是有情感。

林：看來這個問題很難找到，明確具體的答案。

農輔 B：的確是如此。

林：那您認為怎樣接班才比較容易成功？

農輔 B：接班的成功，關鍵有許多。如果上一代企業已具規模或具特色。而且接

班者認同農村社區的價值之下，比較容易成功。

林：也就是要建立在上一代的成功，且認同這價值？

農輔 B：是啊，這才叫做接班，不然就是創業了。

林：說的也是。

農輔 B：如果能透過更具學識、國際化及商業模式等，新關鍵資源引入農村，這樣接班又更容易成功了。

林：也就是引入一些新的想法及做法。

農輔 B：比較符合潮流的現代企業做法。

林：若老一輩的不接受新想法怎麼辦？

農輔 B：這是個難題，簡單說只能慢慢磨合，看多了就知道難處。

林：懂，要把我腦袋裡面的東西放到你腦袋，比把你口袋的錢放到我腦袋還難。

農輔 B：你這個比喻很有意思。真的，要自己的老爸改變，比騙他的錢難多了。

林：所以你認為青農返鄉申請這個計畫該注意些什麼？

農輔 B：老爸的支持與放手。

林：這要怎麼做？

農輔 B：自己要夠積極，比上一代更認真。

林：這樣夠難了。

農輔 B：其實青年返鄉應導入創新的做法與智慧農業的概念。然後幫助農村與企業更永續的發展，這才有真正的意義。

林：高度認同。

林：如果要輔導老農來申請這個計畫補助呢？

農輔 B：老農宜重視其經驗傳承，以及其共同創業者是否有青壯年。

林：這個計畫是不排除老農，但有青壯年參與比較容易通過。

農輔 B：若能以青銀共創的方式參與農村社區，則是比較可能長久的模式。

林：的確，農村除了人口老化以外，世代問題有很嚴重。

林：另外，如果說是缺乏實務經營經驗的計畫案，你是否認為應該先經過育成階段？

農輔 B：建議分階段進行專家輔導與提供政府資源，因企業各階段的發展需求與經營者的專業知識並不相同。

林：嗯，這個計畫的輔導真的很多元。

農輔 B：此外各農村特色亦有差異，因此須將企業依據發展階段及農村特色來設計育成輔導機制。

林：您說的農村特色有哪些？

農輔 B：包含資源稟賦、發展利基、願景規劃等。

林：我在訪談大綱有提到，如果開放對產地品牌經營、友善耕作、生產履歷或對其他農業政策有顯著影響力的農產品通路商申請輔導計畫，您的看法為何？

農輔 B：應該是良性循環，但仍須區隔農產品通路商及一般農村社區企業之角色。

林：這您的看法是？

農輔 B：因在一般商業通路商的談判力與規模往往多強於一般企業…

林：農產品通路商一定更強於農村社區企業。

農輔 B：是的，因此需要特別區隔兩者角色之外，也需要思考政府資源投入的目的與創造效益是否符合社會期待與農村永續發展概念。

林：您的意思是樂觀其成，但要審慎。

農輔 B：要審慎的評估後再去執行。

林：如果曾經接受過本計畫輔導的廠商表現的不錯，然後又想要來申請，你有什麼樣的看法？

農輔 B：可行，但需要釐清進階型計畫的目的。

林：所以你是支持的？

農輔 B：要看狀況啦！若仍是只想依賴政府資源來壯大自身的方式就不適宜。

林：那適宜的條件是？

農輔 B：是政府協助其經驗分享與典範擴散，以利更多有志於發展農村社區者共同加入，以共好共創的概念來支持其進階計畫。

林：進階計畫的重點包括經驗分享與共好的理念。

農輔 B：是的，若進階計畫能讓典範擴散，又能與他人共好，當然要支持。

林：這我也認同並支持。

農輔 B：但若只是要補助款來壯大自己，那就建議不必了。

林：再來是針對申請本計畫沒通過的廠商，我們的輔導策略你的看法？

農輔 B：我覺得要先釐清他未獲輔導之原因。

林：原因當然很多，有的輔導可能效益也不大。

農輔 B：就是因各自原因並不相同，所以分類後再輔導較為洽當。

林：對這個計畫，你覺得有什麼改善的空間？

農輔 B：我們最好能提出整體農村社區發展藍圖，針對相關生態系夥伴釐清發展現況與困境，再針對有意投入政府輔導計畫者進行分級分類輔導。

林：您提出這個改善架構可能真的太大了。

農輔 B：但如果真的要以強化農村企業競爭力為基礎，同時避免政府資源重複投入，這個很重要。

林：但我覺得這樣做難度很高。

農輔 B：這當然，但在理想的指引之下，如果能這麼做，並持續關注其後續影響力，一定能發揮政府資源乘數效果。

林：我也精神上支持，希望有一天計畫能又這麼大的能量。

林：另外，我有提到廠商聯合申請計畫的想法，您的看法為何？

農輔 B：這當然可行，但須避免企業重複申請，而且各類型計畫的定位與目的須做清楚區隔。

林：當然，申請聯合行就不能申請個別型。

農輔 B：如果是這樣，就要看聯合型計畫設定的效益為何？

林：我當時的想法只是希望中大型的農社企能發揮母雞帶小雞的精神。

農輔 B：那就樣就得從計畫規範面著手。

林：那大致上就這樣了。

農村社區企業輔導專家 C

林：今天接下來的訪談，我們就順著先前寄給你的訪談大綱，進行討論吧！

農輔 C：沒問題，我已經先看過，也有一些想法。

林：首先，請您說明一下您所認知的農村社區企業輔導計畫。

農輔 C：這個計畫就是針對農村社區企業提供必要的發展協助、輔導，以提高其生存率以及成功率。

林：那你覺得這幾年下來是否有效？

農輔 C：當然有一定的效果。大多數農村社區企業者偏向單點式、小農型服務樣貌，對於銷售、通路甚至是新型態網路模式的認知較缺乏。

林：所以透過計畫介入可以協助其提升？

農輔 C：一定有所提升，因為他們整體上觀念跟創新性較不足，輔導就是要補足這些。

林：那再擴大一點，這個計畫對農村的影響呢？

農輔 C：計畫有助於一級產業的轉型提昇，同時帶動青年回流，為農村注入活力。嘿，先準備好的答案。

林：謝謝，您的用心。

農輔 C：政府提供農村企業轉型必要的輔導以及經費協助，對於農村社區的再造以及改變帶來正向的刺激。

林：這不容置疑，國外的案例研究也都是這麼說。

農輔 C：政府對農村經費的投入，只要方法對了，一定有效益。

林：當然，既然您是有備而來，那我們就很容易環繞在核心問題了。

農輔 C：接下來是接班的那些議題了吧？

林：是的，看來可以換您主導訪談。

農輔 C：嘿嘿。

農輔 C：就這幾年接觸與觀察，內外部的因素都有。

林：有哪些內外部因素，造成它們想回來接班？

農輔 C：許多業者有傳承接班的想法，一者也來自於自己外出打拼後的體認，包含整體性薪資水平的停滯、都市生活壓力、大企業就職後對管理制度、專業管理的學習等，正向與反向的外部刺激都是造成二代願意返鄉的原因。

林：其實，我蠻擔心這類型憤青式的返鄉。

農輔 C：其實只要引導得當，不一定就會一直是憤青啦！

林：這大概也是輔導的重要工作之一。

農輔 C：另外就成功接班而言，接班要成功也需要兩代的共同協助，重點是溝通與互相的討論妥協。

林：彼此都要懂得體諒與讓步，這真的不容易。

農輔 C：是的，我的經驗發現對於上一代，較難的是放棄「自己很懂、我幹了幾十年的禁錮思維」。

林：對產業的了解接班者通常不如上一代，也缺乏目前狀態下的實務經驗。

農輔 C：是的，反過來這對接班者來說，難得是「證明自己有能耐接手並且導入必要的變革」。

林：嗯，先前訪談有人也說第二代要更努力表現，讓第一代放心。

農輔 C：因此，廣泛的學習、拋棄成見、願意花心思了解新科技並且與各階層溝通理念等，會是接班成功的必要條件。

林：延續這個議題，那對返鄉青年申請本計畫輔導的建議為何？

農輔 C：整體的創新性是本計畫輔導以來，相較之下比較需要補強的。

林：看來您對計畫創新性不足，很有意見。

農輔 C：哈！青年既然返鄉從農，一定有自己的理念。

林：當然，但這些理念不一定會被長輩認同。

農輔 C：當然，上一代不一定支持。

林：還有老臣也是，社區也可能是。

農輔 C：是這樣沒錯，有時甚至還說年輕人在亂來。但青年返鄉如果要申請這個計畫還是要有創新性。

林：怎麼個創新法？

農輔 C：得對於競爭者、相似者先做了解比較，找出產品面、技術面或者需求設定面的差異，並且引入新興的商業模式、數位科技等進行推展銷售規劃，要讓計畫有重點並且有新的意涵或者面向。

林：這樣委員審查時，比較能看清楚他們想做些什麼。

農輔 C：嗯。

林：那對老農的輔導呢？

農輔 C：本質上，輔導青年效益較大。

林：不好意思，聽到這句就要打斷你了。

農輔 C：這是事實啊！

林：但有許多老農，抱怨現在的許多農村政策太偏向照顧青農了。

農輔 C：我是就事論事。不論是對於新科技或者商業模式的認知或者輔導教育後的未來發展性等，從效益端看，輔導青農會比較有影響性。

林：這當然是，但那老農怎麼辦？

農輔 C：老農的輔導如果可以設定世代傳承的規範，例如過去輔導案例許多老農也很有網路數位化的概念，但是確實要執行操作有困難，則或許可以輔導其與周邊青農共同合作，或者建議老農與年輕團隊、附近大學之師生等作協同，讓老農也機會學習新事務，也能夠有傳承的機會。

林：這點和多數的文獻看法一致，強調青銀共創。

農輔 C：我的看法就是如此，畢竟年紀大了，雖然經驗豐富，但也多了許多限制。

林：接下來針對育成這個議題呢？

農輔 C：缺乏企業經營實務的農企，若能有育成的協助當然最好。或者可以在計畫面區分 Phase 0 & 1，不同階段。

林：申請時就要區隔？

農輔 C：是的，對於已經有營運基礎的農企業跟 startups 的農企業作區分。

林：然後計畫輔導機制要不同。

農輔 C：對，讓 startups 的農企先經歷必要的認知以及輔導，至少完成確認

POC(註：Prove of Concept)的過程，再來申請計畫比較有意義。

林：這點和我的看法相同，我也認為前育成階段的廠商不應該直接申請這個計畫。

農輔 C：對，先把商業模式確認可行了再來。

林：看來，以後得開大一點的育成班。

農輔 C：但這又怕，來育成的會以為育成後就會給輔導計畫。

林：的確是兩難。

林：那通路商申請這個計畫呢？

農輔 C：支持純通路業者來申請計畫。

林：這麼直接支持。

農輔 C：更多時候農企的問題是後端銷售不是前端的種植。若能夠有陸續輔導出一兩個獨立性的農產品通路業者，對於其他生產業者未來的產品銷售反而建立了新的通路機會。

林：對這些通路商的規範呢？

農輔 C：只要能確認計畫中的不同業者相互整合、合作、資源共享等縱向效益能出現就可以了。

林：不需要要求通路商做社區回饋？

農輔 C：他要建立與農企的關係，自然就會做，當然計畫裡可以規範。但我看中的是縱向效益。

林：可以理解你的想法。那對畢業廠商再回來申請計畫的建議呢？

農輔 C：關鍵是差異性。

林：怎樣的差異？

農輔 C：就像是做完 POC、POP(註：Prototype on Paper)到市場驗證，那需要勾勒出未來的發展關鍵跟需求是什麼？是要做大還是要做深？不同定位下需要說明明確的作法以及執行方案。

林：所以審查的重點應該放在新計畫的差異性？

農輔 C：若企業成熟度夠，到此階段更需要明確的定義指標跟目標管理，同時審查上對於管理能力、專業人員、制度化能力等應該是評量之指標。

林：也就是企業化的程度。

農輔 C：是的，持續申請計畫必然要用比較進階的標準來審查。

林：第二次申請的廠商標準要更高，這是合理的想法。

農輔 C：嗯，補助金是協助走出死亡之谷，而非用來擴增企業，除了避免資源的重複性，同時也是讓企業邁向健康成長的歷程。

林：嗯，如果養成依賴的習慣就麻煩了。

林：那對未入選的廠商的輔導模式，是不是要像剛剛說的育成一樣？

農輔 C：未入選之業者較難做單一的輔導，可以用分區座談會的形式，讓他們來整體性討論問題點。

林：所以是不同的。

農輔 C：當然如果有前育成階段，就搞不清楚來申請的，就讓他們去育成。

林：所以座談的建議是針對比較成熟的農村企業。

農輔 C：嗯，除了分區座談外，或者有一些開放的輔導課程、會議提供業者參加，讓他們在未獲選的情況下，至少可以有學習機會，了解政策目標以及計畫之目的。

林：嗯，這樣對那些因計畫方向錯誤而未入選的就會有幫助。

農輔 C：我的想法就是這個。

林：那對農社企輔導計畫的持續改善建議呢？

農輔 C：這個內容比較多，第一，可以設定不同的階段、廠商規模來進行分流審查與輔導。

林：分階段又分規模，若業態又有差異，會不會造成要輔導的分類太多？有沒有比較具體的想法？

農輔 C：好，例如，前面談到的 Phase 0 & 1 概念，沒有任何基礎、尚待概念驗證的農業新創獨立一個區塊，已經有營收或者五年經營的農企設定為一個區塊。案件分流，審查標準也不同，後面的輔導跟績效指標設定也依據階段規模來考核。

林：標準不同、輔導方法不同，補助金額也不同，這個大家應該比較能接受。

農輔 C：嗯，另外是擴大宣傳，盡量讓招收的團隊數量在第一階段審查時擴大，

一來是多元性的考量，二來是過去經驗看來，青年、青農或者農業相關新創對計畫的了解或者知曉尚低，在廣宣上可以提高不同族群、社群媒體的曝光。

林：這也算是超前部署，在第一階段擴大，今年沒補助的，若能找到不錯的來輔導，除了可避免遺珠之憾，也先為明年找到好的申請企業。

農輔 C：嗯，沒錯，這樣好的計畫才能持續下去。

林：接下來是企業聯合提案的議題。

農輔 C：這個問題回到計畫本身是否要做分流。

林：你覺得分流是個好的做法？

農輔 C：我們從經濟部的新創生態相關計畫設定可以作參考。若是偏向產學研整合、先導技術商業化等，作價值鏈聯合的申請才會有意義。

林：所以你傾向支持價值鏈整合的案子。

農輔 C：如果要做的話，當然也有價值鏈整合。另外是計畫的規模是否足以支撐聯合提案，例如：小農＋農業行銷團隊＋策展業者來聯合提案，但是銷帳跟費用支援在三個業者分食下，或許會沒有太多意義。

林：你舉的這個例子現在只能由小農或農業行銷團隊來申請。

農輔 C：其實，聯合型的案子，要看聯合有沒有意義，是不是不聯合就不能做。不然，只會更麻煩。

林：最後，對本計畫是否還有其他的建議。

農輔 C：本計畫對於農村再生跟產業轉型都有一定程度的意義。後續可以針對案

件分流、擴大案源以及獲選後的列管年限（如 5 年）等做討論，擴大計

畫廠商的中長期合作以及循環性的相互協助。

林：感謝您接受今天的訪談。

附錄五、創業輔導專家訪談記錄

林：很感謝您參加這次創業輔導專家的訪談，透過您的建議內容能對農村社區企業輔導計畫有所幫助。首先，請教您過去輔導創業的經驗。

創輔 A：過去曾擔任過洄游二次方共同計畫主持人、3 屆二次方團隊輔導顧問、多個加速器計畫輔導導師，具體幾個已經忘了。另外，也曾是逢甲大學育成中心輔導顧問，以及新創企業天使投資者。

林：您輔導創業的經驗真是豐富，這些多是數是青年創業吧？

創輔 A：是的，幾乎都是青年創業。

林：那您青年返鄉創業對農村社區有何影響？

創輔 A：有助縮短城鄉差距，帶動地方創生。

林：年輕人帶回新的商業模式，提升農產品的質感，對吧！

創輔 A：這是其中一部分。當然，若創業成功了而留在農村，就可以降低農村人口老化的問題。

林：創業成功也可以造就地方就業，帶動地方創生。

創輔 A：嗯，大概就是如此吧。但其實還是有難度。

林：怎麼說？

創輔 A：這是另一個議題了，要他們留下來，還得要整個生活機能的配合，若結婚生子了，小孩的教育又是另一個大問題。

林：的確是另一個議題。那談談您輔導青年創業的經驗吧？

創輔 A：協助他們釐清方向是最困難的。

林：年輕人的想法通常比較天馬行空。

創輔 A：是的，所以要把他們引導回來得要花時間。

林：另外，他們對於獲利通常比較缺乏強烈的企圖心。

創輔 A：在我輔導的經驗裏面，他們對於社會貢獻的自我要求反而更多，這是他們的優點，同樣也是致命傷。

林：所以這也是輔導他們最需要努力的？

創輔 A：因此還要協助他們整合資源，教他們怎麼獲利。

林：對於有理想的年輕人談獲利，有時候有點壓力。

創輔 A：沒錯，所以多陪伴是最好的策略。

林：所以輔導青年創業會非常花時間，對吧？

創輔 A：就我而言的確是，或許是我的技巧不好吧？

林：您太謙虛了。另想請教，就您過去的創業輔導經驗中，有沒有輔導過家族企業接班？或者是媳婦參與接班等等問題呢？

創輔 A：這倒是沒有，我參與的這些輔導計畫都是年輕人的新創團隊。

林：那您是否知道水保局的農村社區企業輔導計畫？

創輔 A：此計畫為農村再生發展歷程中，協助社區發展進入產業化發展、同時促進在地產業強化與社區連結的關鍵計畫，對農村再生與地方創生都扮演關鍵的角色。

林：這個計畫最主要是輔導農村產業企業化經營。

創輔 A：抱歉！這個計畫我沒接觸過。

林：沒關係，那就農業創業活動而言，您認為該怎樣發掘產品的優勢與特色？

創輔 A：我覺得要與地方資源高度結合，且具備規模化潛力的產品樣態。

林：也就是說要與地方的特色高度結合，是嗎？

創輔 A：簡單的來說就是要有地方的特色文化。

林：另外，您說的規模化潛力應該是指要有足夠的產能吧？

創輔 A：對，因為既然是創業的話，如果沒有足夠的數量，沒有辦法形成規模化的話，那麼怎麼到通路上去行銷，獲取足夠的報酬呢？

林：對，這讓我想起有些青年創業的案例，想法很好。但是就是沒辦法達成規模經濟

創輔 A：所以就是要有文化特色，又要有足夠的數量。

林：另外，農村創業的生態系統，與其他行業的創業，您覺得是否有差異？

創輔 A：農村的特性在輔導上除了強化資源的給予，輔導陪伴的能量、知識技能的灌輸、障礙的排除工作更形重要。

林：有哪些障礙需要排除？

創輔 A：農產品的生產特性和製造業不同，不是你說有就有，在產能無法確保之下，要怎麼因應？另外，農業社區的特性也要注意，要讓它形成助力，而不是阻力。

林：的確，農產品有生產上的特性的問題，加上農業的社會真的比較特殊。

創輔 A：所以我才會說障礙的排除工作更重要。

林：就您過去的創業輔導經驗，對一新創事業從培訓、產品開發與商業模式打造、業師輔導到潛在目標市場的訪談與對接，大約需要多少時間？過程中會面臨哪些困難與挑戰？

林：不好意思，這題目有點長且複雜。

創輔 A：這是個沒有標準答案的大問題。依團隊的狀況差異極大，一般可能 1-2 年可以有個初步 MVP(註：Minimum Viable Product)的產出與市場驗證，但團隊前期投入、對主題的掌握程度若不足，也很有可能大幅拉長時間，不少團隊第 3 年仍處於反覆摸索狀態。

林：這或許是在育成階段的不確定性吧！

創輔 A：所以我才說，這是個沒有標準答案的大問題。

林：那麻煩您談談過去輔導的農村創業團隊的創業方向，以及您對它們創業的看法。

創輔 A：我輔導過文創工藝型產品、遊程整合型與智慧農創型三種類型。

林：哪種表現比較成功？

創輔 A：目前在文創工藝型產品發展相對較好。

林：那創業成功的關鍵呢？

創輔 A：除了市場外，規模化議題與團隊對產品技術與資源的深度都有關係。

林：和我過去的經驗近似，要輔導學生真正成功的創業，真的很花時間，且不見得有具體成果。

創輔 A：這要看怎麼定義成功？

林：怎麼說？

創輔 A：累積創業的經驗，或許等他們經歷了社會的歷練，更成熟些時，若又有機會再度創業，會少走很多冤枉路。

林：看來就是如此，有些事情必須親身經歷過才能學到。

創輔 A：哈，好像就是這樣。

林：好，今天謝謝您接受訪談。

創業輔導專家 B

林：我們都知道你創業輔導的經驗豐富，可以談談你的輔導經驗嗎？

創輔 B：十年新創投資以及輔導經歷，但涵蓋的產業比較廣。

林：包含那些產業？

創輔 B：產業包含農業科技、農業服務、農業 IoT、資訊服務、人工智慧等。

林：在農業創業方面您協助過那些輔導工作？

創輔 B：大致上包含募資規劃、新創業務發展、通路策略、營運模式。近年協助之農企包含黃檸檬青農創業之 OO、發酵技術飼料添加劑業者 XX、致力於台灣農特產與巧克力結合的 BB 等企業。

林：那所以幾乎創業的完整過程都參與了。

創輔 B：差不多吧！因為陪伴的夠久，所以從募資、商業模式到真正營運後的通路策略等幾乎都參與了。

林：這些創業應該有青年創業吧！

創輔 B：當然，多數是青年創業，但有些青年創業背後也是有前輩在幫忙看著。

林：那你對農業社區青年返鄉創業的看法，大致上有什麼看法？

創輔 B：有助於一級產業的轉型以及在地人力的提昇。

林：也就是說，青年返鄉創業可以幫助產業轉型，並提升在地人力資源。

創輔 B：嗯，我認為是這樣沒錯，青年返鄉創業，整體上對於農村的轉型以及活化等，有其注入新想法跟能量的機會。

林：所以可以降低農村人口老化等問題？

創輔 B：過去農村人口老化以致整體性的發展遲緩跟產業凋零，藉由新世代、青年返鄉，帶動鄉村的再次發展，同時也能夠共融式的帶動社區、老幼照護等社會安全的體系轉變。

林：又可以帶動老幼等照護安全體系，所以很重要。

創輔 B：嗯，我的觀察就是這樣，青年返鄉創業的社會功能非常的重要。

林：所以我們在看青年返鄉創業時，應該要特別注意社會投資報酬率。

創輔 B：嗯，當然就我的輔導而言，還是要能在創業本身能獲利，

林：那就您的經驗而言，青年創業應該如何輔導，才能提高他們創業的成功率？

創輔 B：我還是環繞的農業的青年創業來談好了。

林：那更符合本次訪談的主題。

創輔 B：市場以及產品定位，以及後面通路規劃、服務模式設計等，對於「做生

意」的概念以及獲利的基礎概念，是農村返鄉的青年相較於其他新創或者創業者缺乏的。

林：所以要加強輔導關於做生意的概念，並協助他們建立獲利模式？

創輔 B：是，農村返鄉青年多有在地關懷或者特定理念，再延續理念過程，更需要商業模式跟獲利模式的想法跟概念。

林：所以商業模式及獲利模式就是輔導的重點。

創輔 B：嗯，但除此之外，在輔導之作法上，可延續創業輔導的課程，針對農業相關之法規、加工食品規範、食安規定等，加入提供給農業新創做必要的產業法規認知。

林：這是農業創業輔導上的特殊點。

創輔 B：是，涵蓋不少的法規，一定不可以忽視。

林：曾面臨家族企業接班或媳婦參與接班的創業輔導嗎？

創輔 B：家族接班在各產業都是近年常見的議題。

林：所以你也遇過？

創輔 B：是。

林：大概是什麼情況？

創輔 B：農業相關之事業更多是由二三代接手，最常是遇到上一代要放不放，二三代接手面臨改變或者大改革難以執行。

林：這是個難題。我曾遇到過太早放手的第一代，後悔自己放手太早。

創輔 B：怎麼說？

林：他說完全把事業全部交給下一代之後，不到一年遇到經營的策略提出疑問，

他兒子直接回他”這個你就不要問了，說了你也不懂”，他說當時忍

下來，但真的氣得半死。

創輔 B：嗯，這真的是個大問題。

林：那你怎麼輔導這方面的問題？

創輔 B：需要非常多時間溝通以及從旁的輔導協助，而引進策略投資、機構投資，

會是一個加速的作法。

林：但，農業大多數是家族企業，要引進投資應該阻力重重吧？

創輔 B：所以需要非常多時間溝通。

林：分析引進外部投資的優缺點？

創輔 B：是，如果外部願意投資，代表有前景，當然，外部投資進來就比較容易

制度化，二三代就比較好接班。

林：除了引進外部投資，應該還有其他方法吧？

創輔 B：家族接班議題相較在各產業都是挑戰，而目前協助或者輔導的機構也不

少，包含民間以及泛官方之機構，方法上包含二代共學、產業導師制

度等。

林：嗯，中小企業協會就有類似二代大學的規劃。

創輔 B：是，他的背後就是綁輔導。

林：另一個疑問，二代接班時，對農業的生產技術及產業知識的提升應該又迫

切性吧？

創輔 B：二代接班的創業輔導，其實更需要在心態以及觀念上做長期的討論，技術面，包含種植等技術或者銷售、財務等專業知識技能，這些直接需求反而不會是短期必須，因為多有家族分工或者老臣協助。

林：所以學習怎麼和家族分工，怎麼和老臣相處反而更重要。

創輔 B：是，這是一個心態上的問題。

林：有二代接班為了快速掌權，就直接裁掉老臣，看來可能得付出不少的代價。

創輔 B：在我的看法，如何與老臣維持合作關係更重要。

林：我知道您對水保局農村社區企業輔導計畫也很熟，對這個計畫你有何看法及建議？

創輔 B：是。計畫對於農村社區整體發展有很好的協助，不僅是經費的協助，更重要的是中間的輔導跟討論。

林：所以輔導應該要更強化？

創輔 B：是，溝通與討論是很花時間的工作。

林：嗯，很多企業在執行的過程是真的需要有由幫他一把。

創輔 B：是，此外該計畫可以再擴大招案宣傳，擴大讓更多返鄉青年、農村新創業者知曉，可以提高創新的動能以及案件的多樣性。

林：看來你似乎認為現在計畫的創新動能及案子的多樣性有些不足。

創輔 B：也不能這樣說啦，擴大招案當然就會有更多的創新動能及多樣性，這永遠不嫌多。

林：可以理解，也認同，但該怎麼做會更好。

創輔 B：前期的廣增案源，也許可以參考 SBIR 海選的樣貌，擴大收案量，提高青創、農創的多元性跟接觸度。我們在足夠的案源下，才能讓各階段的篩選更精進，精鍊出每年的輔導跟協助的梯隊。

林：那這樣輔導的能量是不是要增加？

創輔 B：我認為如果透過海選，進來參加初選的團隊更多，我們就能找到更多更強的創業團隊，或許輔導起來會更容易達成效果。

林：嗯，這的確是個方法。

創輔 B：是。

林：現在農業創業團隊很多，您建議他們該朝哪個方向發掘產品的優勢與特色？

創輔 B：產品的獨特性以及規模化的潛力。

林：要規模化？

創輔 B：是，必須避免單店、小型態的創業。

林：很多農業的創業就是這樣的樣貌。

創輔 B：這樣大都是抒發理想，不算是真正的農業創業。

林：除了規模要夠大之外，還要注意什麼？

創輔 B：另外，對於整合能力是許多農創較欠缺的，包含擴大契作、規模化能力、科技化管理、創新營運模式等，相較之下比較不足。

林：若是小型態的農業創業，什麼都要做已經夠辛苦了，還要整合這麼多資源，

肯定會受不了，同時有沒有經濟效益。

創輔 B：是。我看到比較成功的創業發現，農創的特色跟獨特性需要建立在品牌或者故事上，產品面的競爭性是一個基礎上的必須，產品的差異較難做單一凸顯，也就是說在同樣的區隔跟品質競爭下，要靠產品有差異真的很難。

林：大部分的人都在這方面力求差異啊！那您認為該怎麼做？

創輔 B：我認為更需要在軟性的技術上凸顯獨特優勢。例如，對於上游契作、供應端的管理，能否導入生產作業流程、履歷的概念，或利用科技來協助驗證以及人力不足的問題，下游端通路布局的能力，能否推進連鎖行通路或者特色通路（電商、誠品等），這些管理能力、技術能耐的軟性實力才是優勢以及建立競爭障礙的關鍵。

林：您說的這些，規模如果不夠大真的做不來。

創輔 B：創業就是如此，我們要的是一個好的商業模式與實踐，如果有好的商業模式與適合的團隊，資金根本不是問題，有人會投。

林：果然是創投的思維。

創輔 B：這樣的創業才會有競爭力。

林：那農業的創業生態系，您認為和其他產業差異大不大，政府部門該如何協助建立？

創輔 B：大體上的創業生態系差異不大，包含相關資源的導入、產學、人才培育、募資協助、加速育成系統等，不論產業別其基礎需求都不會差太多。

林：所以你對農政在創業上的政策建議是？

創輔 B：農業或者農村創業生態系部分，或許相較之下沒有像 AI、生技業那樣較統合性大型的加速中心，但實際上或許也沒有這個必要，畢竟若以農村創業（撇開農業生技、大型農服）作主軸，相對是比較著重在 localization 以及 community。

林：所以會比較簡單些？

創輔 B：不敢說簡單，但不需要大經費的投入。可以在深入地方、在地資源串接、產銷統合協調等做出與其他創業生態系的差異。以 Alliance 的形式來區域性串聯，做整體性通路規劃、銷售規劃甚至是財務系統的支援。

林：所以農政部門可以在通路、財務及區域串聯上做政策上的協助？

創輔 B：是，只要這些做好，農業創業就可以比較順利獲得支援。

林：依據這次訪談大綱的第 8 題，我想瞭解您在各階段創業輔導上的期程？

創輔 B：從 POC(註：Prove of Concept)到 POP(註：Prototype on Paper)至少需要三個月到半年的期程，若是牽涉到種植、培育，需要依據品項來調整其時間。

林：這些時間應該是不確定的推估，真實的創業不確定性高。

創輔 B：或許吧，但我覺得概念驗證到商品驗證的過程對於農創業者多數都有既有的能力或者知識技能，反而是市場驗證跟商業化的部份，對於多數農創比較具有挑戰。

林：市場驗證及商品化您覺得更難？

創輔 B：是，市場驗證到商業化依不同的農創類別，可能需要進行半年以上的調整。目前國內可以透過農夫市集、線上電商平台以及群眾募資平台，來做為初次商業化以及市場需求的測試。

林：嗯，這個市場測試的確需要時間。

創輔 B：整個 POC-POP-POM(註：Prove of Market)的過程，創業者常會高估自己的產品優勢或者獨特性，高估市場的需求但是低估生產量化的門檻或成本。

林：對市場預估太過於樂觀，又低估自己的成本，就會造成財務上預估失準。

創輔 B：所以時間上並無法準備預估與掌控。

林：對於您曾輔導過的農村創業團隊，是否有可以借鏡的地方？

創輔 B：國內農村創業或者農業創業，大致上可以分為兩種類型，一種是小農、文創農業的產品特質或者經營模式，不論是小農精品咖啡店、在地農食整合性商店（雜貨、民宿、小旅遊等）、小農產品銷售等，都屬於此類。此類有助於農村的再造、旅遊轉型、社區活化等，但對於產業轉型或者經濟效益上，相對協助較弱。另一類是規模化、制度化的農業生產、農業服務型團隊，可能是有特定技術、家族傳承、專業能力等，著眼於農業的科技化、農業規模化、農業制度化等面向，帶動產業轉型、有效提昇農村就業、切入食品安全範疇、制度化的管理模式，例如鮮綠農產、凱馨實業、東晟水產等，屬於此類。

林：這兩大範疇差異很大，一個是直接影響社區活化，另一種則是透過產業經營，以創造營收及就業間接活化社區。

創輔 B：是，這兩個範疇的推廣有不同產業跟政策意義，其實可以透過比重分配，或者透過不同的計畫類型來推動，或許可以作為未來協助不同樣貌農創發展的方向。

林：就水保局而言或許可以透過青年回鄉計畫，以及農社企輔導計畫來分工完成。

創輔 B：我大概也是這個想法，當然農社企選輔導案時，分配一下合適的比重業可以。

林：針對今天訪談的這個議題，您是否還有其他建議？

創輔 B：農村創業是整體新創產業的一環，惟其產業以及供應鏈具有不同的獨特性，因此主管機關可以思考在此部份作為輔導或者協助的切入點。而後端的加速、育成等，可以統合經濟部、國發會等相關計畫，作出區隔以及分工，定位出農創的跨部會輔導型態。

林：嗯，農村社區企業輔導的廠商，在營運模式比較穩定後，若有潛力加速發展，後續可以透過其他部門來協助。

創輔 B：或許我提出的跨部會輔導會有難度。

林：由輔導委員來協助找合適的資源，應該會比較容易。

創輔 B：是，只要有好的商業模式資源也會自動找上門。

林：如你先前所言，有好的商業模式不怕沒資金一樣的道理。

林：感謝今天接受訪談。

創業輔導專家 C

林：我知道你有農業創業的輔導經驗，所以邀請您接受訪談。

創輔 C：感謝你的邀約，我看過訪談大綱了。

林：謝謝您的支持。

創輔 C：只要是我知道，能提供建議的我都可以協助。

林：先聊聊您創業輔導或新創企業育成的經驗吧！

創輔 C：好，我曾輔導 2 間進駐大學育成中心的廠商，也曾連續 3 年執行教育部

新農業創新創業人才培育計畫。

林：所以輔導農業創業應該很有成果。

創輔 C：還好啦，最主要還是要看創業團隊本身。曾經有參與課程的團隊獲選農

村好物。

林：那表現不錯。那您對青年返鄉創業的看法為何？

創輔 C：近年來農業社區吸引青年返鄉創業，我非常贊同，也支持青年投入農業，

以創新的概念及技術，再創農業新世代！

林：我想你這幾年就是在育成這樣的創業團隊。

創輔 C：那是我這幾年的工作，教育部的新農業創新創業人才培育計畫，就是在

培育農業的創業團隊，當然不限定青年，可是參加培育計畫的團隊還

是以青年為主。

林：青年與非青年返鄉創業有何差異？

創輔 C：青年比較單純，中高齡則比較務實的想賺錢，而且會想盡辦法賺錢。

林：那青年呢？

創輔 C：他們花比較多心思在想怎麼幫助農業轉型，怎麼拯救農村。

林：你這樣形容，一定是感觸很深。

創輔 C：沒有錯！

林：這樣你認為應該怎麼輔導他們？

創輔 C：營運計畫書的撰寫，行銷市場分析、產品開發，及財務規劃等相關創業

課程，都是培訓青年創業的重要課程。

林：除了課程之外呢？

創輔 C：就是不斷的陪伴及持續的輔導。

林：過去的輔導經驗中有無協助二代接班的經驗？

創輔 C：那倒是沒有。加入我們課程的都是創業團隊，以農業新創事業為主，沒

遇過這個問題。

林：您是否知道水保局的農村社區企業輔導計畫？

創輔 C：知道此計畫，我認為是對農村社區很重要且非常有幫助又務實的計畫。

林：您輔導的團隊是否曾推薦來申請這個計畫？

創輔 C：曾經有一中高齡創業申請獲得輔導。

林：那青年創業團隊呢？

創輔 C：沒有耶，我覺得還不大適宜。

林：為什麼？

創輔 C：商業模式不夠成熟，還得要花更長的時間育成。

林：那就農業創業而言，您建議該如何發掘產品的優勢與特色？

創輔 C：或許農業廢棄物再利用，循環經濟與環境保護結合的議題，或是提升農業加工技術，或者那個農業跨領域結合的創新產品開發。可能創新性比較充足，也比較有機會走出差異性。

林：但這進入門檻可能比較高。

創輔 C：是有些技術性，要有足夠的時間來育成突破。

林：就農業的創業生態系，您認為農政部門還可做些什麼？

創輔 C：我建議政府部門應該多安排青年的農業創業課程，進行創業基礎知能建構，再輔以青年創業競賽，激勵青年的創業潛力。國內許多創業大多只辦理競賽，缺乏競賽前的創業課程！

林：但我覺得創業課程其實很多。

創輔 C：但針對農業創業的比較不足。

林：接下來是針對輔導期程的問題，您的經驗約需多少時間？

創輔 C：至少 6 個月，最大困難在於團隊精神與團隊合作的持續性。

林：團隊問題確實很重要。

創輔 C：很多創業團隊的成員背景往往無法互補，“將軍多於兵”，到最後誰也不聽誰的，而導致創業團隊成員分道揚鑣！

林：或許參與創業的青年企圖心比較強，所以造成這樣的結果。

創輔 C：唉！我遇到了幾個團隊就是如此。

林：那您有輔導創業團隊進入農村服務嗎？

創輔 C：這倒是沒有，參與我的課程的都已開發產品為主。

林：難怪您會認為市場行銷很重要。

創輔 C：我們做農產品商品化的創業就是如此。

林：那我沒有其他問題了，謝謝您接受訪談。

創業輔導專家 D

林：您現在是育成中心主任，也輔導過農村創業團隊。所以有人推薦您很適合接受這個計畫的訪談。

創輔 D：學校附近農業社區多，所以自然就會有返鄉青年的團隊來育成中心進駐。

林：那是否可以請您先聊聊您輔導創業團隊的經驗吧！

創輔 D：我們在大學教書，多少都會有機會指導學生創業。加上擔任育成中心主任之後，有返鄉青年進駐我們育成中心，所以就開始有機會輔導農業的創業團隊。

林：您的育成中心有接受經濟部補助嗎？

創輔 D：沒有，學校編一些經費，加上我們幾位老師的計畫支應。

林：那您對青年返鄉創業有何見解？

創輔 D：我現在育成中心內就有兩組返鄉青年進駐，他們還算積極。

林：他們創業的方向大概是？

創輔 D：發展鄉村旅遊及農產品商品化。

林：這個有不少人在做這方面的創業，很競爭。

創輔 D：是啊！所以他們一直努力地想爭取政府部門的計畫補助。

林：那您對他們商業模式的評價呢？

創輔 D：我覺得還在不斷測試的階段，不穩定也很難有大獲利。

林：這樣他們還持續想創業？

創輔 D：因為努力他們在社區努力的服務著，很受社區長輩的支持，或許是有成就感吧！

林：這樣會不會社會功能大於經濟功能。

創輔 D：我也這樣覺得，年輕人多嘗試一下下不算壞事。

林：那您怎樣輔導他們？

創輔 D：一樣啊，教他們商業模式，鼓勵他們想辦法賺錢。

林：你覺得他們在農村創業成功的機會大嗎？

創輔 D：若只考慮到賺錢，在沒有政府資源挹注的情況之下不大，但創業及社區服務的過程他們肯定可以學到很多。

林：那你輔導的團隊有無二代接班的問題？

創輔 D：輔導的團隊沒有，但是接觸的企業有。

林：二代接班的問題您建議該怎麼克服？

創輔 D：我覺得若企業有足夠的能，應該以內部創業的方式來處理。

林：有實務的案例可分享嗎？

創輔 D：有，像民宿的二代返鄉開餐廳或咖啡館，自己獨立在民宿之外營運。

林：一代二代可以互相協助？

創輔 D：是的，年輕人可以比較自主的試驗新的經營方式，並分享成果，第一代也不用擔心直接完全交棒風險太大。

林：嗯，這讓我想到我的家鄉也有一經營很好的庭園餐廳，他兒子和媳婦回家，

就在家裡做窯烤麵包，爸爸媽媽負責餐廳，兒子媳婦負責麵包，各自財務獨立。

創輔 D：對，這樣的青年返鄉的案例很不錯。到了一定的年紀，經濟沒有獨立壓力會很大。

林：長輩如果還年輕，太早交棒也會擔心一無所有。

創輔 D：的確如此，我才會建議內部創業。

林：你知道水保局的農村社區企業輔導計畫嗎？

創輔 D：有聽過，但不清楚內容。

林：我把計畫簡介傳給你，如果有合適的團隊可以推薦來報名。

創輔 D：好，謝謝你。

林：以您的輔導經驗，您建議青年返鄉創業的團隊，該如何發掘產品的特色？

創輔 D：強烈的與在地特色連結，讓產品本身會說故事。

林：但現在產品太多，故事有太多，聽不完。

創輔 D：真的是這樣，光是有故事有品牌的小包裝米就認識不完。

林：那你覺得政府對農業創業活動該提供什麼樣的協助？

創輔 D：好的案例分享，最好能有農業成功創業的擴散機制，讓年輕的創業者，更清楚農業創業的成功關鍵。

林：那就您過去輔導創業的經驗，培育農業新創事業到他成功創業，需要久的時間？

創輔 D：所謂的成功創業是指？

林：能穩定運作，能夠自給自足。

創輔 D：這個問題我還無法準確的回答你。因為，我現在輔導的青年創業團隊，也還在摸索的階段。另一個農村社區的中高齡創業，則是原本就已經在經營茶葉的買賣，我只是協助他增加了鄉村小旅行的營業項目而已。

林：好，我明白你的想法。

林：那您覺得現在在您育成中心的這兩個青年返鄉團隊，他們的創業方向是否正確，未來有無機會穩定發展？

創輔 D：他們除了進駐育成中心外，其實都還有其他有收入的工作。

林：所以沒有完全的投入創業？

創輔 D：應該說他們都是農村社區服務性質的創業型態，不一定能達到穩定經營，但對農業社區發展有一定的正向影響。

林：好，感謝您接受我的訪談。

創業輔導專家 E

林：我們知道您在農產品行銷，以及農產品電商方面輔導過不少廠商，可否談

談您的創業輔導經驗？

創輔 E：會找到我們的農民多數都是行銷上缺乏經驗的，所以我們會依他們的屬性，協助建立合適的行銷模式。

林：那在電商方面呢？

創輔 E：我的專長是在社群經營這一部分，所以我主要以指導他們依據自己的資源特性，建立適合他們的社群操作模式。

林：在你的輔導經驗中，有沒有什麼特殊的發現？

創輔 E：有，一般來說以電商的方式行銷農產品，青年比中高齡更好輔導，鄰近都會區的比偏遠地區的更好輔導，雖然不是絕對如此，但是還是有數位能力上的落差。

林：那有沒有可能以青銀共學的方式來推動農產品行銷。

創輔 E：你的意思是指怎麼做？

林：例如，有人提到在偏遠地區，可以祖孫或父子共學，年輕人幫助中高齡。

創輔 E：這個很難。

林：是缺乏動機嗎？

創輔 E：年輕人若還是學生通常不願意來學，因為那畢竟不是他應該做的事，長輩也不見得願意讓小孩來學農產品行銷。

林：那你應該有接觸過不少的返鄉創業青年吧？

創輔 E：當然有。

林：那你覺得他們創業的模式如何？你曾經成功輔導他們農產品行銷嗎？

創輔 E：創業模式有很大的差異。

林：例如有哪些差異？

創輔 E：我們輔導過高海拔山區的返鄉青年。他們有些人對農產品行銷並不感興

趣，在他們的看法只要好好把蔬菜種好，寄到果菜批發市場去就好了，

幹嘛那麼麻煩？

林：為什麼會這樣想？

創輔 E：因為建立自己的社群直接銷售給消費者，和寄到批發市場相比，要做的

工作實在太多了，算一算不見得賺得更多。

林：應該也有人願意改變的吧？

創輔 E：當然有，他們的想法就是多增加通路，可以避免崩盤時的市場風險。同

時，透過社群的經營，會感覺自己的朋友或說是客戶增加很多，有成

就感。

林：那對返鄉青年，您覺得該怎麼輔導他們？

創輔 E：先給予課程，讓他們對未來產生興趣，再來談行銷。

林：那你覺得品牌化對他們來講重不重要？

創輔 E：要看規模，如果規模太小建立自己的品牌，只是自己玩自己高興。

林：做成就感的。

創輔 E：我曾經遇見一位回鄉做水果種植創業的年輕人。他臉書經營的很好，友善耕作、有品牌、還自己設計包裝，在社群上和客群互動非常良好。

但他種植面積小，年產值不到 20 萬。

林：這樣的收入很難養活自己吧，沒有到要擴張規模嗎？

創輔 E：農地面積有限，自己的產能無法提升。我建議他可以幫忙賣附近其他友善種植的農產品，他說不敢保證對方的產品也是很用心生產，所以寧可不賣。

林：所以如果沒有量，以社群做電商也難以有成效。

創輔 E：就是這樣，這種文青型的農業創業，應該是想要實踐心中的理想，並不是一定要賺錢。

林：那您有輔導過二代接班的經驗嗎？

創輔 E：這個可以算有。

林：可以分享經驗嗎？

創輔 E：那是到東部談的一個輔導案。年輕人想委託我們幫忙做行銷企劃，但他的父親認為只要好好生產就可以了，學習種植技術比較重要。

林：他們規模夠大嗎？

創輔 E：有規模，產量是足夠了。但父母親認為做行銷很花錢，而且沒必要那麼辛苦。

林：那您覺得政府在協助農產品品牌化及行銷上，應該怎麼幫助創業團隊？

創輔 E：先用課程讓他們知道行銷的重要性，並知道要怎麼做。然後，最好要有

補助計畫，來協助他們先做市場初步的嘗試，有信心後再把市場做大。

林：那您從輔導行銷的角度來看，農業的創業和其他產業有沒有差異？

創輔 E：當然有，若是由農民引動的創業，通常會比其他行業的創業來得保守，

這可能和農業創業很難有高額的超額利潤有關。

林：感謝您提供農產品行銷上的輔導經驗。

附錄六、專家焦點座談會議程暨簽到表

行政院農業委員會水土保持局創新研究計畫

農村再生社區企業輔導策略之研究-第一場專家焦點座談會議

會議議程

壹、活動日期：109 年 09 月 11 日(星期五)上午 10 點 00 分至下午 1 點 00 分

貳、活動地點：國立臺中科技大學 中正大樓 1 樓 農社企新創基地(3106 會議室)

參、活動議程：

活動時間	長度(分)	活動內容	主持及負責單位
09：30-10：00	30	報到	農村再生社區企業輔導 策略之研究專案團隊
10：00-10：20	10	會議主旨說明	林主持人銘昌
10：20-11：10	50	議題討論一	林主持人銘昌
11：10-11：20	10	休息時間	農村再生社區企業輔導 策略之研究專案團隊
11：20-12：30	70	議題討論二	林主持人銘昌
12：30-13：00	30	綜合討論	林主持人銘昌
13：00		散會	

肆、討論議題

議題討論一

一、依據國內外文獻探討，以及參考國內政府相關部門產業輔導計畫，初步構農村社區企業輔導架構如附件一，提請討論並提出修正建議。

- 二、針對農企業輔導專家、創業輔導專家及農村好物通路商深度訪談後，統整之命題如附件二，提請討論。
- 三、本計畫擬訪談 10 家績優農村社區企業(附件三：歷年水保局農村社區企業輔導計畫申請廠商名冊)，提請討論並提出績優農村社區企業遴選準則。

議題討論二

- 一、本計畫擬撰寫農村社區企業個案 3 件，個案撰寫大綱如附件四，提請討論並提出修正建議。
- 二、請討論並建議本計畫之績優農村社區企業名單，以及農村社區企業個案撰寫推薦企業名單。

行政院農業委員會水土保持局
109 年度創新研究計畫-農村再生社區企業輔導策略之研究
專家焦點座談會簽到表

活動時間：109 年 09 月 11 日(星期五)

活動地點：國立臺中科技大學 中正大樓一樓 農社企新創基地(3106 會議室)

序號	服務單位	職稱	姓 名	簽 到
1	大將之森有限公司	總經理	姜彥孝	姜彥孝
2	誠品股份有限公司	經理	陳嘉裕	
3	國立中興大學 食品暨應用生物科技學系	特聘教授	謝昌衛	謝昌衛
4	國立暨南國際大學 觀光休閒與餐旅管理學系	副教授	曾喜鵬	曾喜鵬
5	朝陽科技大學 企業管理系	助理教授	李宗政	李宗政
6	國立臺中科技大學	助理教授	林銘昌	林銘昌
7				
8				
9				
10				

行政院農業委員會水土保持局創新研究計畫

農村再生社區企業輔導策略之研究-第二場專家焦點座談會議

會議議程

壹、活動日期：109 年 11 月 06 日(星期五)下午 14 點 00 分至下午 17 點 30 分

貳、活動地點：國立臺中科技大學 女生宿舍 1 樓 三創跨域教學基地(VR 文森家)

參、出席專家：大將之森有限公司姜彥孝總經理、台灣環境管理會計協會李宗政高級顧問、新東陽股份有限公司商品企劃部陳桂鳳協理、台灣美食技術交流協會蔡清德秘書長、睿峯經營管理顧問有限公司鄧學謙執行長、台灣新光國際創投林冠仲副總經理

肆、活動議程：

活動時間	長度(分)	活動內容	主持及負責單位
13：50-14：20	30	報到	農村再生社區企業輔導 策略之研究專案團隊
14：20-14：30	10	會議主旨說明	林主持人銘昌
14：30-15：20	50	議題討論一	林主持人銘昌
15：20-15：40	20	休息時間	農村再生社區企業輔導 策略之研究專案團隊
15：40-16：50	70	議題討論二	林主持人銘昌
16：50-17：30	40	綜合討論	林主持人銘昌
17：30		散會	

伍、討論議題

議題討論一

- 一、針對 10 家績優農企業深度訪談後，統整之命題如附件一，提請討論。
- 二、依據研究計畫交流會討論建議，擬增加對全體受輔導廠商進行意見調查，草擬問卷如附件二，提請討論。

議題討論二

- 一、本計畫擬撰寫農村社區企業個案 3 件，個案初稿如電子檔所示，提請討論並提出修正建議。
- 二、本計畫擬建立社會報酬率指標，草擬指標如附件三，提請討論並提出修正建議。
- 三、本計畫提出前育成階段之農村社區企業，育成輔導機制草案(如附件四)，提請討論並提出修正建議。

行政院農業委員會水土保持局
109 年度創新研究計畫-農村再生社區企業輔導策略之研究
第二場專家焦點座談會議簽到表

活動時間：109 年 11 月 06 日(星期五)

活動地點：國立臺中科技大學 女生宿舍 1 樓 三創跨域教學基地(VR 文森家)

序號	服務單位	職稱	姓 名	簽 到
1	行政院農業委員會 水土保持局	副工程司	王翔榆	王翔榆
2	大將之森有限公司	總經理	姜彥孝	姜彥孝
3	台灣環境管理會計協會	高級顧問	李宗政	李宗政
4	新東陽股份有限公司 商品企劃部	協理	陳桂鳳	陳桂鳳
5	台灣美食技術交流協會	秘書長	蔡清德	蔡清德
6	睿峯經營管理顧問有限公司	執行長	鄧學謙	鄧學謙
7	台灣新光國際創業投資 股份有限公司	副總經理	林冠仲	林冠仲
8	國立臺中科技大學	助理教授	林銘昌	林銘昌
9				
10				

附錄七、農村社區企業績優廠商訪談記錄

農村社區企業績優廠商 A

1.請簡要說明您當初申請農村社區企業輔導計畫的動機。

當初面臨到諸多的瓶頸，像是**加工技術不足、生產設備缺乏、資金不足、人力缺乏、銷售通路較為單一**、缺乏專業技術進行商品研發，甚至是最基本的人力問題，很不容易找尋合適的農業工作夥伴。因此希望透過申請農村社區輔導計畫，來解決人力、加工設備及園區內的環境，也希望可以建構一個標準化的流程。

我們期望未來能確保產品與服務品質，契合市場要求，進而朝產品延伸與多元結合發展，讓企業更具實力與前景，達成有效回饋社區社會的目的。

2.您在申請計畫階段是否遇到困難？如何克服？在執行階段呢？

我們覺得還好是因為我們本來就有在經營農村產業這一塊，我們在經營的團隊裡面已經含有種植、加工，甚至有銷售人員，我們的團隊已經有財務部門也有會計師，像是農產品的品質，不管是一級農產品或是二級加工品一定要穩定，一級農產品至少要做到產銷履歷，而二級加工品要交給專業的食品代工廠去做加工這樣才會有保障，**所以我們覺得最困難的應該是通路的部分**，就是在計畫的後段，客流量有但通路還是不夠，產品生產出來了，要賣到哪裡？賣給誰？這些都是很重要的問題，這也是許多農友遇到的問題。

3.本輔導計畫在能力建構方面(生產技術、行銷技巧、品牌建立或形象包裝、財務管理或法令等)對您是否有所幫助？

像是加工品的生產技術及品管控制，需要食品研究所的專業技術，透過他們的指導與加工技術的改進，讓我們的產品作的越來越好，而且在政府的幫忙下，黑糖饅頭的產能從一天 2000 個，提升到一天 5000 個。還有

也透過農企業輔導的培訓課程學習到財務管理或法令的相關知識，也透過專業的會計師指導及協助。

而我們的品牌 LOGO 也是以社區的形象來設計，新城社區是個客家庄，因此我們藉由一首客家歌謠開始，「兩枝甘蔗平平高，母知哪知卡有糖；兩介阿妹平平高，母知哪介情卡多」，因此而設計了兩個 Q 版人物。未來產品發展以新城風糖作為一個大商標，以後會持續發展及設計子商品系列。

4.本輔導計畫在經濟支持方面(媒合展售、國外通路建立、創業經費補助等)對您是否有所幫助?

參與過非常多的主題性展售活動現場銷售，包括公部門舉辦的主題活動(如勞動部的社企市集、就業博覽會、水土保持局的農企業或農村市集、客委會的客庄主題系列活動)，像是農村好物市集、南投茶業博覽會、ITF 台北國際旅展、台北圓山花博公園裡的客庄小禾埕市集…等。也透過這個計畫認識很多行銷通路的顧問，像是新東陽以及其他實體通路的專業顧問。

5.本輔導計畫在社會支持方面(專家諮詢、網路社群、同儕支持及主動關懷等)對您是否有所幫助?

我們近期也透過綠色照顧的計畫，將我們園區的旅遊產業標準化、流程化，而且也推廣到大大小小的旅行社，像是雄獅、東南和康福這些旅行社，台灣的三大旅行社，這些旅行社都會把遊客帶過來我們社區，前陣子疫情的影響，政府也持續推動農村旅遊，近期獲得「農村領航獎」之外，協會也獲得行政院農業委員會水土保持局頒發「優質農村體驗品質獎」，而社區研發的「柑橘果醬」也獲頒「農村好物獎」。

6.您認為您執行本計畫對您的企業經營績效有何影響?對農村社區又有何影響?

藉由農企輔導計畫，結合在地的甘蔗文化，還有寶山在地的柑橘農特產，再來跟高齡長者結合除了設施設備提升，產能提升，遊客原本 5 萬人次，現在約有 15 萬人次，已經成長大概兩倍以上。推廣在地型照顧，以關

懷社區裡的農村長輩為出發點，有在做共食學堂，而**共好是一群在一起獲益，像高齡長者，他的收益是什麼呢？第一健康，第二快樂，第三延緩他的老化速度。**同時也讓外地銀髮族了解社區產業運作與社福回饋模式，也藉由推廣食農教育，作為居民與遊客共同交流、學習的場域，像是社區活動參訪，各個縣市政府、企業(台積電、聯電)在常在這邊辦活動。

而我們的農產品、加工也在做一個突破，開發出來初級加工品也都有加入我們的點心包子，我們還有做柑橘果汁和果醬，這兩年突破性的升級，直接切入到水果加工，這項產品也增加了許多營收，我們也可以照顧在的更多的長輩，以前每天平均大概 20~25 人次，現在可以照顧到 35 人次。

7. 您建議青年返鄉從農申請本輔導計畫時，有何特別須注意的地方嗎？

如果他是一位 1 級的專業的生產者，要先把自已的農產品顧好來，他**必須要先對成立企業或是公司有一定的概念**，開公司，當老闆，但要具備的條件很多，例如：經營方向要正確明晰和足夠的周轉資金，最重要的是能力是否足夠？像是經營技能或資源。

而且就農企業輔導來說，**回饋機制很重要**，在計畫執行年度結束後五年內，每年要根據營利事業所得稅結算申報書來回饋 5%，財務報表也非常重要。如果自身沒有經營企業的能力，或是自己都不願意投入，這樣是做不下去的。

8. 本計畫若開放輔導之優良畢業廠商提出進階型的計畫，讓他們繼續為農村社區發光發熱，您有何建議？

企業輔導計畫內的**回饋機制我們認為非常重要**，希望在未來進階型的計畫可以加入，而且也建議在**計畫內的增加行銷通路的内容**，讓想加入的青農業者們藉由自己的實體店面互相推廣農特產品，讓台灣的青農可以聯合起來，認養社區、帶動社區、回饋社區甚至整合社區。未來也希望可以多一點外銷的通路媒合活動，或是出口的相關法規或是技巧的課程；等合

法的加工廠蓋完以後希望可以將自家的產品推廣出去，讓世界各地的人知道台灣的產品。

9.依您參與本輔導計畫的經驗，請問計畫可提升改善的方向為何？

青農聯合起來彼此互推彼此的產品，這樣通路量就很大，就不用找什麼企業上架，我們應該先有共識才辦法把農村的農產品推出去，如果大家彼此都抱持著，只要自己好就好了，那何來更好？藉由加入農企輔導計劃後，設立一個門檻讓想參與計畫的青農，至少在申請後，可以將你的產品放到另一業者的那邊展售一個月或是兩個禮拜。

青農的正確觀念，第一有好環境是最大的資源鏈了，可是沒有環境之下呢？有空間呢也可以做，週邊幹部們還有社區幹部們整合起來，不能因為政府預算去配合應付去做，應該要有永續的經營理念而去做，自己也要花錢投入配合，這樣才能長久，不能因為補助而補助，而是要透過政府的資源去創造更大的效益。

10.針對本次訪談內容，您是否還有其他建議？

專業分工，未來這兩年內打算要成立一個合法加工廠，與產銷履歷還有友善栽培的青農合作，目前合作的青農本身的農地有 4~5 公頃，有他的專業種植，我們做前置的採收後處理及初級加工，後端給專業工廠代工，我們希望以這個模式找尋配合的青農，不可能讓一個青農全部包辦種植及銷售。

堅持保價收購原則，希望一級生產者能將自己的農產品品質顧好，不管市面上波動如何，我們都是保證價格收購的，我們價格也都高於市價。

青農正確觀念，他們是台灣未來一群具有強大競爭力的年輕人，透過說明會和經驗分享會與他們互動，針對他們的問題來討論。我們走了這些

年，也一直在修正自己的步伐跟修正自己的執行方向，因為畢竟後面的規劃跟後面的計劃還是比較看不清的，但我想每個時刻每個狀態都是可以做學習的，沒有誰是最厲害的，透過經驗相互分享互助，我想這個思維一定要正確而且也很重要。

農村社區企業績優廠商 B

1.請簡要說明您當初申請農村社區企業輔導計畫的動機。

經由介紹得知水保局計畫，農村社區企業是因為受推薦，總共申請兩次，第一次因為本身是商行，所以用商行申請初審就被打掉，可能是因為規模太小所以初審就不予通過。因為店面是賣茶，面對的客群不太有發票的需求，後來也因為業務成長所以才去申請有限公司。

2.您在申請計畫階段是否遇到困難？如何克服？在執行階段呢？

當時有分局的輔導團隊協助，有給方向跟指導，有先擬好在新社要做哪些事情，那團隊指導說夢想太大，所以想做的事情很多，輔導團對當時有水保局委外的團隊指導，那我們沒有經驗，因為農社企所以要跟農村的計畫做連結與回饋。

執行上的困難，比較沒有困擾，因為有先初擬好計畫書與規劃經費。

3.本輔導計畫在能力建構方面(生產技術、行銷技巧、品牌建立或形象包裝、財務管理或法令等)對您是否有所幫助？

我覺得這些項目都有幫助，在沒有這個計畫之前我們其實這些都是想做，但因為沒有資金，那現在有賺一點錢就可以一點一點的執行，那因為申請計畫後就有一筆資金就把想做的可以做，一步到位，已前最大問題是產量少跟半年後的茶因為季節不同與採收時間不同所以味道不同，今年賣的是去年採收的，口味上會很穩定，開始做囤貨；貨源就會穩定，那這部分可以整合性的一步到位跟擴大性。

4.本輔導計畫在經濟支持方面(媒合展售、國外通路建立、創業經費補助等)對您是否有所幫助？

展售的媒合是否有幫助...參加成品的農村好物還是農社企，那現在有參加誠品的展售，是很有幫助的，農村好物跟農社企是綁在一起的大計畫。

像我們**參加展售影響很大**，那之前為了找零售的通路，跑過各個文創市集及一天賺三百或掛零的都有，那現在農村好物是品牌形象，對客人來說是好的東西，消費需求就會提高，因為**東西就是有被認證過**。

5.本輔導計畫在社會支持方面(專家諮詢、網路社群、同儕支持及主動關懷等)對您是否有所幫助？

分兩塊，**這裡面的團隊很多都是很強，可以學習的很多**，無論是新創品牌或阿甘薯叔，這些都是超大型的，商品跟擺攤我們其實都可以去學習，我們現在是自行種田，不是二代接班。

6.您認為您執行本計畫對您的企業經營績效有何影響？對農村社區又有何影響？

我認為差很多，像最直接的今年疫情關係零售幾乎是零。還好有農社企的計畫加持，**今年的業績大部分都是公司合作**，以前對於他們來說淘氣是陌生品牌，但因為有水保局加持，對於印象度跟支持度都提高很多。營業額今年有衰退，我們今年零售初估掉三分之二，但跟眼鏡店配合配眼鏡送茶的活動，那一簽就是一年期，一個盒子裝四包茶，雖然獲利下降，**但至少業績仍能持平**。沒有申請有機認證土地，我們那界農社企在台東的有機有遇到這樣的問題其實種植有機也有認證，那茶包也是裝那個茶，但生產線沒有做到有機，所以也不敢標示，僅得以標示來源有機。

以前我們是租地種茶，現在在新社有茶園、有水保局的公園及三間房子，開始跟社區有連結，假設要辦活動蔬菜類就會透過當地結合，那有課程想要結合社區來上，希望透過社區連結，讓他們也可以來當社區老師，當時是因為水保局要找社區公園有一筆經費，地方人士就捐出來那塊地。過一兩年之後我們才開始再那邊種茶。

7.您建議青年返鄉從農申請本輔導計畫時，有何特別須注意的地方嗎？

我覺得**要想好在沒有計畫跟經費的狀態下有決心做這件事情**，我們都抱持有經費很好，但是沒經費也沒辦法，我覺得我們很幸運有**上一代的資源**，**至少土地的問題我們不用擔心**，如果只是單純青年可能無法從事這塊，那可能只能走買東西來然後行銷。

8.本計畫若開放輔導之優良畢業廠商提出進階型的計畫，讓他們繼續為農村社區發光發熱，您有何建議？

若績優廠商可再申請進階型計畫，我認為應該沒有人不想申請，那經費有限情況下有很多廠商要申請，我們希望整個計畫完成到一半，如果能夠讓它變得更強，那**這部分應該是打國際盃，打到國外去，打到美國或 E-BAY**，**站在共好的角度對廠商要求如何可以共好如何可以協助其他廠商**，進階型廠商跟剛申請的廠商會不同，這個計畫我認為太好了，我覺得這些對廠商很大的企業，水保局補助一部份，我們從農友轉型然後慢慢成長，我們還是有很多想做的事情，如果要往上發展就只能慢慢來，經費有限，但我覺得我們有本錢可以發展很大的經費，也需要有人協助我們把這計畫弄好，我相信茶葉很有大的市場。

9.依您參與本輔導計畫的經驗，請問計畫可提升改善的方向為何？

我覺得我們在執行上相對都很順利，如果想做的事情都有核定，我覺得我遇到的困難很低，當時我要種茶那塊地因地力不好，怎麼種作物都死，必須對土地進行改良，這些事我知道是我自己必須做得。在計畫執行上，因當時的計畫擬定算是完整，還算到的部分本來就是我該做的，所以基本上計畫幫助很大。

10.針對本次訪談內容，您是否還有其他建議？

剛剛說的大小企業我看今年得獎的名單心裡覺得**還好我有先申請**，那現在這是我們最擔心的，開始都有**越來越大企業來申請**，若這個計畫一開始

就是要幫助像我們這樣的小農或青農，但如果能量不足的話時間久了就會成效不足，因為青年創業陪伴跟輔導很重要需要長時間去輔導，透過育成階段需要花一年時間確認可已做好，就近來申請因為當時我們是第二屆的部份，我拿到的經費是 120 萬。

如果是結合農產品就會賣得很好，如果是結合小蛋糕很可愛的東西就會賣得不好。在百貨公司的話看條件，如果再送禮節慶之前就會賣得好，今年因為疫情關係營業額就便很少，每個月可能只有一千元。

農村社區企業績優廠商 C

1.請簡要說明您當初申請農村社區企業輔導計畫的動機。

本公司為石斑魚產銷班班長成立的企業，同時身兼新港社區發展協會的理事長期許自己能在企業發展的同時回饋地方，因此一直以來都是朝著社會企業的方向來前進，企業的理念很單純就是把最純淨的好魚帶給消費者，把長久以來對生態養殖的堅持貫徹在品牌上，鞭策自己走在最前端，期許品牌領頭能作為說服地方各產銷班協力為生態養殖做最全面的影響力而努力。**企業初期建構並不容易，花錢如流水**，所幸有農社企計畫的挹注，在**設備購置與人員聘僱的大筆開銷上都幫助公司有驚無險的度過難關**，兩年的輔導下公司穩健的成長著，課程安排也總能恰如其份正中需求，也因為有扎實的基礎，在今年疫情的波動下才不致虧損太多，如今回頭思考真的很感謝水保局當年的神救援，才能讓公司一步一步航向更穩定的未來，踏實傳遞生態養殖的重要企業理念！

2.您在申請計畫階段是否遇到困難？如何克服？在執行階段呢？

申請計畫**初期的困難想必是計畫的撰寫**，所幸水保局長官都很熱心適時的給予協助與繕寫方向，開設各類的說明講座，幫助了解計畫的核心價值，幫助業者提案進入佳境。

執行階段最辛苦的一定是**核銷**大魔王的關卡，但是現在回想起來真的很懷念與輔導團隊共同奮戰的回憶，總是與我們站在同一陣線，不厭其煩解答所有疑難雜症！

3.本輔導計畫在能力建構方面(生產技術、行銷技巧、品牌建立或形象包裝、財務管理或法令等)對您是否有所幫助？

一定有喔!!!

計畫執行的過程都有**相關課程的開設**，重點是免費的！收穫良多~**最重要的是農村好物的建立**，真的很棒！把所有優秀的農漁產品集合起來聯合行銷，安心漁毫無疑問就是當中受惠的寵兒之一！

4.本輔導計畫在經濟支持方面(媒合展售、國外通路建立、創業經費補助等)對您是否有所幫助？

企業的建置初期是辛苦的，幫助進入狀況穩定營運這個過程是此計畫最具意義之所在，必須再次說聲感謝，如今的安心漁有穩定的外銷夥伴與健全的內銷通路，一切受水保局之關照，**連續四年農村好物的好成績**，蘇班長感恩之意無法言說，只盼能突破疫情瓶頸創造產值，回饋計畫與地方更多更多。

5.本輔導計畫在社會支持方面(專家諮詢、網路社群、同儕支持及主動關懷等)對您是否有所幫助？

有政府支持的企業一直在公信力的部分都很受肯定，幫助是一定的。

6.您認為您執行本計畫對您的企業經營績效有何影響？對農村社區又有何影響？

安心漁的出現無非是想創造生態養殖領頭羊的重要角色，只能成功不可失敗，才有機會帶領更多人體認生態養殖的美好與願景！蘇班長對產業轉型的使命感遠遠超越產值，他認為**唯有改變地方產業文化才能真正扭轉年輕人的未來**。(坦白說有這麼雞婆的老人願意出馬帶頭真的影響農村青年太多太多.....也謝謝班長的不厭其煩 by 青年軍)

7.您建議青年返鄉從農申請本輔導計畫時，有何特別須注意的地方嗎？

不要一下子就想做大開公司當老闆，一點一滴的累積，建議可以先從青年回鄉結合社區，熟悉地方產業脈絡再慢慢壯大自己，最好不要單打獨鬥自成一格，可以的話有夥伴一起共同努力，受挫時可以一起取暖，有成就時團隊又可以在地方發揮影響力，屆時結合此計畫更能發揮所長，穩健發展！

8.本計畫若開放輔導之優良畢業廠商提出進階型的計畫，讓他們繼續為農村社區發光發熱，您有何建議？

當然支持進階型計畫。但進階型計畫應該要能夠確保是進階，也就是不同於原本申請的計畫，要有更遠大的目標及方向，同時必須確認提出申請的企業是否**真實的落實對社區的回饋**。

9.依您參與本輔導計畫的經驗，請問計畫可提升改善的方向為何？

輔導團隊一人分飾多角，有些不忍心，也許可以擴充人力，不要那麼辛苦，也可以深入企業有更多反饋給局處計畫主辦。也很不錯！

10.針對本次訪談內容，您是否還有其他建議？

非常感謝水保局的計畫協助農村社區企業成長。

農村社區企業績優廠商 D

1.請簡要說明您當初申請農村社區企業輔導計畫的動機。

本公司 2016 年開始與朝陽社區契作苦茶樹，經過深入了解地方需求，發掘從企業的角度切入，有許多可以**幫助與回饋社區**的地方，因此當初才會申請此輔導計畫。回歸初衷，若企業**在地方長期經營與發展**，就需要讓社區保持活絡及活力，唯有**兩者相互合作**，才能創造出最大的力量。

此輔導計畫，對而言是非常特殊的經歷，完全**跳脫一般企業發展與營利思維**，100%以地方發展為出發點，輔導計畫資金不僅全數挹注於社區發展，本公司亦投入大量資金幫助社區改造，對品牌而言是全新的挑戰與學習。

2.您在申請計畫階段是否遇到困難？如何克服？在執行階段呢？

一開始因為本公司不是宜蘭南澳朝陽社區的在地企業，所以在申請時遇到許多困難，後續藉由不斷的誠意溝通，並透過定期與居民開會討論、舉辦參訪活動、契作種植苦茶樹...等等，**與社區取得共識，才順利開展此計畫**。

進入到執行階段，則著重於轉變固有的錯誤觀點，像在老舊社區的合作上，要讓大家了解不僅僅是將舊屋翻新，還要從根本去梳理當地的核心文化，才能喚醒這份「老」與「舊」原有的價值與珍貴。唯有以新的視野看待自己生長的這片土地，才能真正增加地方居民認同感。而面對困難，最終唯有溝通才是最佳解決的方式。

3.本輔導計畫在能力建構方面(生產技術、行銷技巧、品牌建立或形象包裝、財務管理或法令等)對您是否有所幫助？

在財務管理上，先前對地方社區發展項目的管理概念較不足。所以藉由輔導計畫，**有效協助建立更完善的社區改造預算審核與財務管理**。此外，針對社區內眷村改建計畫，由於牽扯到國有地使用，尤其土地使用上的法規規範，輔導計畫方也提供必要的協助與資訊。

4.本輔導計畫在經濟支持方面(媒合展售、國外通路建立、創業經費補助等)對您是否有所幫助？

經濟支持上，計畫提供的經費協助了社區發展與改善。農委會於2020年9月25~27日舉辦「農村再生展」，特別邀請本公司發表曝光「朝陽社區復興計畫」，有效強化政府單位與大眾對在地創生發展的理解與認識。

5.本輔導計畫在社會支持方面(專家諮詢、網路社群、同儕支持及主動關懷等)對您是否有所幫助？

經由定期於社區的月報追蹤，提供很多不同觀點的建議與回饋，例如再三強調計畫規劃與執行，需從社區的立場與需求點出發，也時常關心及提醒執行進度與方向。此外，在社會支持方面，藉由**轉介農改場、茶改場、林業事務所等農業專家人脈資源**，則有助於維持執行過程的專業與學術性。

6.您認為您執行本計畫對您的企業經營績效有何影響？對農村社區又有何影響？

找回社區核心價值，**建立共生共榮的協作機制**。藉由本公司的設計力導入，將有效為地方進行深度資源盤點，掌握魅力要素，並實際針對老屋進行空間活動及改造，使之可重新被使用，找回或創造更多元的可能性，進而成為社區的吸引力。

發展社區與企業共創共榮的新商業模式。透過與朝陽社區共融合作，建構一種企業與社區結合的嶄新模式，未來可提供給國內外企業作為標竿學習，當企業與社區的結合能產生初步效應，將在後續把整個歷程進行記錄，並寫成企業案例一式，提供產業界進行學習及參考。

找回臺灣苦茶油，**傳承苦茶油的文化**。透過將朝陽社區塑造成台灣在地苦茶籽的重要產區，本公司期許能喚醒大眾對在地苦茶油的重視，進而推動朝陽社區體驗活動，可以讓民眾或企業主更加深刻地了解苦茶樹的生長情形、品嚐苦茶油的風味，透過五感真正感受苦茶油文化的珍貴，進而願意支持在地苦茶籽製成的苦茶油，並提高對於該產品的認知度，以及社區品牌價值之上。

7.您建議青年返鄉從農申請本輔導計畫時，有何特別須注意的地方嗎？

首先，申請前務必**檢視商業模式是否合情合理**，而非單純為申請而申請。其次，進入地方溝通是最重要的課題，有時企業以為的「想要」並非社區實際的「需要」，所以**如何從中取得平衡與共好**，終將是最重要的課題。

8.本計畫若開放輔導之優良畢業廠商提出進階型的計畫，讓他們繼續為農村社區發光發熱，您有何建議？

建議可從既有的計畫中，挑出可以更提升的部份，加以深化與擴展；因為**社區的發展是持續性**，在不同的時空與關係人口下一直變化，所以建議可從中尋找更多發展性。

9.依您參與本輔導計畫的經驗，請問計畫可提升改善的方向為何？

本公司不是社區在地的地方企業，當初僅是想回饋社區而投入，所以在申請過程與企業資金上相對困難。若在資格審查或自付額度上有更多彈性，相信能增加更多企業投入社區復興的意願。

10.針對本次訪談內容，您是否還有其他建議？

將**計畫案轉化成教案**的方式具有傳承性。希望藉由此次朝陽社區的經驗分享，能讓更多人看到也認識臺灣農村與土地的力量，**讓美好持續發生**。

農村社區企業績優廠商 E

1.請簡要說明您當初申請農村社區企業輔導計畫的動機。

當時申請計畫是期望透過計畫**整合在地產業**、共同行銷，吸引更多遊客進來，活化集集的山蕉產業，透過推廣改變吃的方式，**從根本解決生鮮農產品容易產些失衡的問題**。

2.您在申請計畫階段是否遇到困難？如何克服？在執行階段呢？

申請階段因有團隊協助，小有困難但都一一解決。執行階段開發新產品遇到了些許困難，後來透過計畫的引薦，請益了專家學者後，修正並解決問題，當然，後續還有很大的精進空間。

3.本輔導計畫在能力建構方面(生產技術、行銷技巧、品牌建立或形象包裝、財務管理或法令等)對您是否有所幫助？

本計畫大幅提升本公司**行銷推廣的績效**，創業初期，新品牌需要大量的廣告曝光，以**提升品牌知名度**，同時也可以提升品牌的穩固性。當然，**生產技術的部份也有所提升**，就剛剛所說的新產品研發就是如此，研發後還有技術不斷改善的問題要克服，引薦的專家學者有效的協助解決問題。

4.本輔導計畫在經濟支持方面(媒合展售、國外通路建立、創業經費補助等)對您是否有所幫助？

對剛投資起步的農社企而言，不論是創業經費的補助(機器設備、品牌建立...)或者是通路建立，都有很大的幫助。透過計畫讓本公司的機器設備得以完整健全發揮功能，並建立更多元的行銷通路。

5.本輔導計畫在社會支持方面(專家諮詢、網路社群、同儕支持及主動關懷等)對您是否有所幫助？

專家諮詢的協助特別大，就本公司而言主要是協助解決新產品研發的問題。有了專家的指點，避免走冤枉路，節省了許多的研發成本。另

外，透過**同儕之間的互相支持**，除了讓計畫比較順利執行，也建立更多的**互助型通路**。

6.您認為您執行本計畫對您的企業經營績效有何影響？對農村社區又有何影響？

因本計畫的執行，**本公司的營業額大幅提升**。並以計畫的力量串聯在地形象商圈、休閒農業區，做到更多不同在地產業的異業結盟。

7.您建議青年返鄉從農申請本輔導計畫時，有何特別須注意的地方嗎？

必須先非常**確立目標方向**。要朝向達到**建立新品牌**，或者結合在地產業、遊程規劃等。**重點要放置於未來計畫結束後，永續經營這一塊**，階段性目標必須明確。

8.本計畫若開放輔導之優良畢業廠商提出進階型的計畫，讓他們繼續為農村社區發光發熱，您有何建議？

對於進階型的計畫申請，我個人的建議是申請者以在地輔導亮點的身分，帶領較小的企業或青農，發揮母雞帶小雞的精神共同行銷農村。也就是說，進階型的計畫要有共好的精神，並且於計畫中需包括要帶領或協助的在地小農企業或青農的人數，並完整的說明計畫對受帶領者的效益。

9.依您參與本輔導計畫的經驗，請問計畫可提升改善的方向為何？

於技術層面，希望能提供各方面更精進領域的專家名單。做為指導或建議改善生產技術層面的諮詢管道。例如：食品加工技術、包裝材料技術以及產品行銷等領域進階型的專家。

農村社區企業績優廠商 F

1.請簡要說明您當初申請農村社區企業輔導計畫的動機。

八斗子地區的觀光設施尚欠不足，遊客至附近旅遊，硬體設施以及多國語環境、可看的景點並不多，漁村文化沒有辦法完整的被呈現，相對的遊客在吸引力不足的情形之下，停留的時間就不夠久，無法創造更高的觀光經濟產值。因此，希望透過申請計畫以補足這些缺憾，透過對購物產品品質提升、收購、漁產加工各面向**整體改造**，提升產業的競爭力，同時在八斗子漁港的重要據點上，將重要的漁港經營成有聲有色的地方特色，也將這個重要據點**創造出與居民、漁民、業者共好**。

2.您在申請計畫階段是否遇到困難？如何克服？在執行階段呢？

一開始當然是**計畫書撰寫的障礙**，光是釐清自己的需求否符合計畫精神，計畫的主軸及執行項目又該是甚麼，就花了很多釐清。當然，最後還是透過**專業團隊的協助**，才順利地提出計畫書。執行階段的問題也不少，所幸計畫執行團隊除了督導我們外，**也會提供資源輔導我們正確且順利行計畫**。

3.本輔導計畫在能力建構方面(生產技術、行銷技巧、品牌建立或形象包裝、財務管理或法令等)對您是否有所幫助？

在能力建構方面幫助很大，包括品牌建立、生產技術的指導，以及透過計畫執行完成的新產品形象包裝設計等各方面皆有很大的助益，這也連帶影響到後續的銷售成果。

4.本輔導計畫在經濟支持方面(媒合展售、國外通路建立、創業經費補助等)對您是否有所幫助？

創業經費補助自然不在話下，要生產好的產品、有得符合產品安全衛生的要求，設備的提升是首要的重責大任，還好有本計畫的輔導經費挹注，**協助我們得以升級設備**。另外，本公司配合計畫做線上直播試賣

活動，除了直播當天的銷售營收外，對**品牌知名度的提升**，以及**後續的銷售金額成長**，幫助都非常大，因此，媒合展售的效果驚人。

5.本輔導計畫在社會支持方面(專家諮詢、網路社群、同儕支持及主動關懷等)對您是否有所幫助？

對我們公司而言，計畫除了對網路社群的建立有顯著的幫助外，**專家諮詢的協助很大**。我們這次申請的輔導計畫涵蓋生產、品牌及行銷等方面，對傳統小企業而言算是相當複雜的一件事，若不是透過**課程及專家輔導**上協助我們解決問題，**很多的升級與成長我們真的很難靠自己完成**。

6.您認為您執行本計畫對您的企業經營績效有何影響？對農村社區又有何影響？

我們公司係在漁村，過去大多數依賴外界的引動力量，例如學校的學生學習計畫(大專生 USR)、政府單位的小規模特色輔導(DM、旅行社帶來的小旅行、偶爾來的部落客拍攝...等，**沒有組織戰或是群體戰的思維**，這是很難去跟其他特色的漁村聚落競爭的。透過本次的農社企輔導計畫，除了提升本公司的產品競爭力外，也**增加我們對社區漁產品的採購量**，同時帶來遊客的成長，也**對漁村帶來一波成長動能**。

7.您建議青年返鄉從農申請本輔導計畫時，有何特別須注意的地方嗎？

說真的返鄉青年要獨立申請這樣的計畫我並不十分看好，除非已經想好怎麼賺錢或是確定能賺錢。許多**返鄉青年創業時都把自己定位為返鄉協助社區發展**，我個人認為要幫助他們建立正確的觀念，**要能自己先獲利存活，才有能力幫助社會**。

8.本計畫若開放輔導之優良畢業廠商提出進階型的計畫，讓他們繼續為農村社區發光發熱，您有何建議？

我覺得進階型計畫應該**強調更高的成效**，例如，**擴展產品的海外市場**，或是**能協助購買更多的社區產品**，這樣進階計畫才會更有意義，這應該就是剛才訪談中談到的**共好精神**吧！

9.依您參與本輔導計畫的經驗，請問計畫可提升改善的方向為何？

就本公司而言參與本次輔導計畫還算順利，計畫輔導團隊也很用心，說不上來有需要改善的地方。

10.針對本次訪談內容，您是否還有其他建議？

希望輔導計畫結束後，雖然已無對企業直接的經費輔導，但若可行，希望能持續和過去輔導的企業共同探詢更新的挑戰，並協助企業解決。

農村社區企業績優廠商 G

1.請簡要說明您當初申請農村社區企業輔導計畫的動機。

當初和先生返鄉就希望能有所作為，但實際上也只能走一步算一步邊做邊改，我相信多數的農村創業者也是如此。會申請這個計畫主要原因是**創業資金不足**，一方面想說申請這個計畫可以獲得補助降低創業資金壓力，另外，也可以因為**通過這個計畫而申請到農業貸款**，對創業初期缺乏資金的企業應該很有幫助。

2.您在申請計畫階段是否遇到困難？如何克服？在執行階段呢？

因為先前執行過 SBIR 計畫，所以在申請計畫階段問題比較不大，**計畫書我們自己有撰寫能力**，在執行階段我們最大的困難是因為資金較不足，所以對核銷及撥款就非常緊張。其它因為計畫要處理的業務很多，雖然很忙碌，但是還是可以順利完成。

3.本輔導計畫在能力建構方面(生產技術、行銷技巧、品牌建立或形象包裝、財務管理或法令等)對您是否有所幫助？

這個計畫最大的幫助事讓我們可以把很多要執行的工作事項一步到位。以往只能缺甚麼做甚麼，不能**有比較通盤的規劃**，缺包裝就設計包裝，但沒有整體的品牌考量。透過這個計畫讓我們在生產設備、品牌設計、包裝及行銷執行上能**有完整的架構式的規劃**，除了可以減少很多不必要的浪費外，更重要的是可以有更體整性的發展。

4.本輔導計畫在經濟支持方面(媒合展售、國外通路建立、創業經費補助等)對您是否有所幫助？

因本計畫的品牌建立成效，加上農村好物的加持，以及協助本公司於誠品、新東陽等通路的上架，大幅提高產品的品牌知名度，因此，可以說透過計畫**媒合展售帶動後續的品牌經營成效**是最大的助益。

5.本輔導計畫在社會支持方面(專家諮詢、網路社群、同儕支持及主動關懷等)對您是否有所幫助？

這方面還可以，因為我們地處東部加上以前也有些經驗，所以在計畫輔導的社會支持面並未主動提出需求，計畫輔導團隊提供的資源已足夠使用。

6.您認為您執行本計畫對您的企業經營績效有何影響？對農村社區又有何影響？

對本公司對主要的幫助是解決資金的問題後，讓我們可以大步往前邁進。計畫的執行效益延續至今，我們已開發幾十個不同品項的產品，同時也在**大通路商成功上架**，因此，營業額大幅提升。另外，原本公司契作的稻穀收割烘乾碾米後，必須送到西部的代工廠加工包裝後再送回東部分銷，讓我們的物流成本過高，現在**建立了自己的生產線**，**稻米不用再多一趟往返**，**成本大幅下降**，提高的產品上架及外銷的競爭力。

對農村的影響也很大。我們的稻米是在原住民部落契作，我們要求以有善的方式耕作，同時也提升對稻米的收購價格，因此**對原住民農村社區的所得有改善的效果**，另外**對農業生產環境也有很大助益**。另外，隨著本公司銷售量的提升，契作面積也逐漸擴大，並朝台東的多個鄉村的原住民建立契作關係。

7.您建議青年返鄉從農申請本輔導計畫時，有何特別須注意的地方嗎？

創業很辛苦，**若不具備豐富的經驗，要申請這個計畫難度很高**。同時，應該**要先確認自己的商業模式是否可行**，以避免在受輔導期間能存活，輔導期結束補助沒了，公司也要準備結束營業。

8.本計畫若開放輔導之優良畢業廠商提出進階型的計畫，讓他們繼續為農村社區發光發熱，您有何建議？

要與社區有高度連結，真正**能解決農村貧窮的問題**應該是最重要的要求，這也是本計畫的初衷。另外，若能協助將台灣的**農產品行銷到國**

際市場，也是對農村社區的重要支持動力，因此，這兩個要件至少要能符合一個。

9.依您參與本輔導計畫的經驗，請問計畫可提升改善的方向為何？

另外，稻米出口有配額管制，但是加工成食品則沒有。這個計畫以許多的稻米小農企業申請輔導，我建議應該協助大家共同擴展海外市場。

農村社區企業績優廠商 H

1.請簡要說明您當初申請農村社區企業輔導計畫的動機。

當時以茶葉莊園的方式返鄉製茶，並建立品牌經營在地紅茶，也打響了品牌知名度，並且吸引了不少的國內外遊客前來體驗製茶，同時，在國內也達成一定的銷售額。但是，在國外市場的銷售則是困難重重，因此，想試試看以跨境電商的方式來做海外行銷。

2.您在申請計畫階段是否遇到困難？如何克服？在執行階段呢？

要能理解計畫的精神需要花一點時間，畢竟水保局過去沒有針對企業的輔導計畫，因此，在撰寫的階段我們花了不少的時間和精神。在執行階段則因為茶葉的跨境電商，尤其是茶葉要跨到美國 Amazon 及 eBay 上架銷售缺乏前輩經驗可循，因此，浪費了許多時間換來寶貴經驗，還好有計畫的輔導及經費補助，讓我們勇敢的嘗試並測試以跨境電商的模式銷售台灣茶葉。

3.本輔導計畫在能力建構方面(生產技術、行銷技巧、品牌建立或形象包裝、財務管理或法令等)對您是否有所幫助？

這個計畫協助我們在國外建立品牌，也完成了海外的商標建立，並建立海外倉儲合作夥伴及良好的代辦聯繫窗口，也順利的在 Amazon 及 eBay 上架，大幅提高品牌的國際知名度。

4.本輔導計畫在經濟支持方面(媒合展售、國外通路建立、創業經費補助等)對您是否有所幫助？

我們的計畫就是要建立國外通路，因此，透過這個計畫讓我們清楚國際通路建立的流程，以及中間會面臨的困難與挑戰。當然，這是一個新的嘗試，創業經費的補助確實很重要。

5.本輔導計畫在社會支持方面(專家諮詢、網路社群、同儕支持及主動關懷等)對您是否有所幫助？

專家諮詢及網路社群皆有很大的助益，這個計畫在我們需要協助時，能推薦適合的專家幫助我們，或者是提供找資源的方向。

6.您認為您執行本計畫對您的企業經營績效有何影響？對農村社區又有何影響？

計畫幫助我們建立海外的行銷通路，因為在 Amazon 及 eBay 上架提高了知名度，連帶影響其他國家消費者直接到台灣的網站下單，對營收的提收有大的助益。但今年的疫情讓國外的訂單不見了，效益無法持續延續下去。

7.您建議青年返鄉從農申請本輔導計畫時，有何特別須注意的地方嗎？

要先了解市場。市場現實殘酷的一面要先確認，有很多產品看似很好但是上市後往往賣不動，因此，千萬不要把創業輔導當成是補助款而已，若拿本計畫的經費來做降低成本使用，很難成功的創業。

8.本計畫若開放輔導之優良畢業廠商提出進階型的計畫，讓他們繼續為農村社區發光發熱，您有何建議？

提高與社區產品的連結，增加台灣農產品的外銷數量應該是計畫審查的重點。

9.依您參與本輔導計畫的經驗，請問計畫可提升改善的方向為何？

對青年農民的協助應該要多一些，可以多花一些資源協助他們建立可行的商業(獲利)模式，讓更多青農能以現代化的經營模式翻轉農村，以免很多青農返鄉還是以老方法在經營農業。

10.針對本次訪談內容，您是否還有其他建議？

希望能有多一點的專家學者前來與我們聊聊，聽聽我們的問題，也能給我們一些建議。

糖香中的烏托邦

—新城風糖休閒園區



壹、緒論

新城風糖休閒園區成立於 92 年位於新竹縣寶山鄉，位置鄰近新竹科學園區，在地經營超過 10 年，透過地方特色產業吸引大量遊客，栽種約 2 公頃的甘蔗田，以手作風糖與手工饅頭為核心產品，與在地蔗農以及新住民一同復甦社區烏糖經濟。並早在民國 83 年成立新城社區發展協會，所在地新竹縣寶山鄉，因地處丘陵地，早期居民以務農及種甘蔗維生。協會從產業、空間、建設、組織進行社區總體營造，以文創為地方產業找出路，並透過體驗活動增進產品行銷。近年來也積極輔導週邊社區產業轉型，成功朝六級化產業發展。

新城風糖有限公司正式成立於民國 104 年，能夠在短短幾年的時間，從一級生產為主的甘蔗農作(一級產業)，創立屬於甘蔗加工(二級產業)的企業，其產品包括有：烏糖禮盒、甘蔗冰品、爆漿饅頭、門市商品(飲料+點心)等，以及三級產業的體驗行銷服務，目前也有門市部及生產工廠(饅頭)等，由於新城社區發展協會亦在該處營運，並與社區的示範甘蔗種植區、停車場、休閒步道等毗連，故甚具發展潛力。除門市部已初具規模外，其他尚處於育成階段；另企業與社區居民交流，互動良好，常相互支援。也因為企業密集的網絡連結，成功帶領社區週邊產業進行轉型。

貳、產業背景說明

由於農業具有生物特性，以及受到土地資源不易移動的限制，相對其他產業較不易調整生產。加以我國農業生產成本高，小農國家又缺乏規模經濟效益，因此台灣農業的政策從傳統農業發展漸漸改變，期望從傳統農業升級、發展農業生物科技產業及發展休閒農業等三大主軸，並建立農業新典範，發展產業特色創造新優勢，厚植多元能量營造安居樂業農村，促進人文友善社會，建構農業安全體系提升糧食安全，強化農產品溯源管理，確保食的安心，並提升農業行銷能力，強化產業優勢布局全球市場。

為生，其中一級產業以種植竹筍、柑橘、橄欖為大宗，另有部分居民栽種短期蔬菜、楊桃、火龍果、養蜂等。

新城社區發展協會會址位於寶山鄉新城村，周邊產業文化觀光範圍包括寶山水庫、寶二水庫、寶山高爾夫球場、沙湖壩藝術村、新豐宮、聖女小德蘭中心、蠟燭館、河南堂、挑擔古道、柑橘試驗所、迴龍湖等多處景點所架構結合並緊鄰新竹科學園區等優勢，必能開創一個社區居民生共同體。

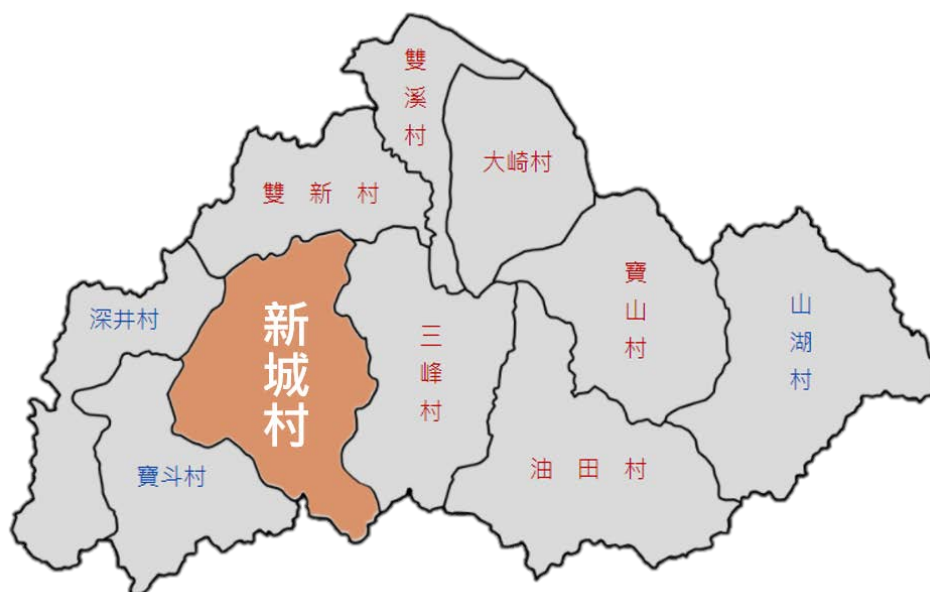


圖 3、新城社區地理位置圖

二、經營理念

寶山鄉新城社區以種植優質甘蔗聞名，首先藉由與在地農民，進行契作，鼓勵農民持續種植甘蔗，進行農地活化，解決休耕地日益增多的問題；其次透過外部資源的引進，提供工作機會，鼓勵青年返鄉；第三，藉由甘蔗加工製作成手作烏糖，採用蒸氣加熱熬煮烏糖，目前為全國唯一未檢出丙烯醯胺的好糖，精緻程度低保留了較多的礦物質與維生素，並創立「新城風糖」社區產業品牌，進而帶動社區產業運作，增加社區實質收益。

新城社區秉持社會企業的精神，每年固定提撥部分營運收益回饋社區、認養多樣社區設施及老人關懷等公益工作，並培養在地青年人才，發展在地產業。最終所得盈餘回饋到社區關懷老人與協助弱勢族群，實踐在地老化的願景。期望藉由上述的社區運作理念，建構新城社區的發展藍圖。

三、品牌定位及建立

新竹縣的寶山鄉因為環境條件適合種植甘蔗，所以從日據時期就是甘蔗的主要產地，過去這裡曾經是台灣重要的製糖產地之一，只是後來製糖產業沒落，再加上人口外移，所以榮景不在，近年政府為了推廣地方產業特色，所以成立了新城社區發展協會，將黑糖重新包裝推出「新城風糖」這個品牌，希望把這裡變成寶山鄉的觀光景點。而新城風糖的新城指的當然就是新城社區，「風糖」則有「風中飄揚的糖香」的意思。新城社區是傳承古法製糖的方式，所以每到製糖的時間糖香味總是遍佈整個山頭，這也是「新城風糖」這個名稱的由來。

在民國 95 年~101 年，初期僅少量生產，無對外銷售，95 年清大團隊協助找尋蔗苗，到 103 年的 2 公頃至今已成長為 6 公頃。並在民國 103~104 年透過桃園改良場甘蔗品種篩選，建立有效的栽培管理制度，亦建立甘蔗半自動化加工 S.O.P.，讓目前甘蔗產量可提升至 180,000 公斤，而糖產量約 18000 公斤。



圖 4、桃園改良場協助甘蔗品種篩選

品牌 LOGO 的建立是由一首客家歌謠開始，「兩枝甘蔗平平高，母知哪知卡有糖；兩介阿妹平平高，母知哪介情卡多」，意思是兩支甘蔗一樣高，不知道哪一枝比較甜；兩個女孩一樣高，不知道哪一個比較多情，因此而設計了兩個 Q 版人物。

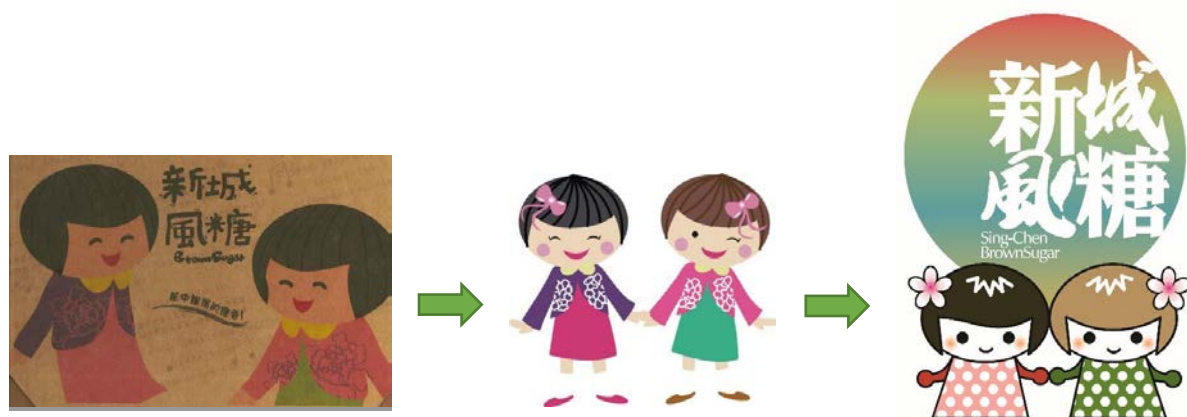


圖 5、新城風糖 Logo 改版歷程

在這轉型過程中，新城風糖受到很多人的幫助：行政院農業委員會水土保持局、客委會、農糧署、勞動部、寶山鄉農會、寶山鄉公所、桃園區農業改良場…等。

四、經營現況

新竹縣的寶山鄉，向來以黑糖聞名海內外，早在 30 年代，即是台灣重要的製糖產地之一，不但品質冠全國，而且更是外銷日本的重要出口品之一。但隨著時代變遷，寶山的糖業已日漸沒落，大片的甘蔗園不復在，黑糖的產量也大不如前。至近年來，由於政府致力推廣地方產業特色，於是新城社區的一群村民和志工們，便成立了工作站「新城風糖」，致力將新城的特色：糖業與黑糖重新包裝，將寶山的糖文化推廣給大家。

「新城風糖」自年成立以來，經過村民和志工們用心營造，目前已有一定的規模和風貌，園區有露營烤肉場地、有團體活動場地、有登山健行步道、有生態池、有親子遊樂區、有各種的課程、有客家美食、有農特產品展售、有導覽解說服務、有附近旅遊行程規劃及諮詢等。

新城風糖以「製作蔗香風味食品，回饋新城社區福利」為目的，初期以強調「手工」之加工產品-黑糖饅頭、風城糖品、黑糖糕為主；藉研發產品，更新門市，參展進階，賣場進駐、維護生產設備、提高生產效率，並適當財務規劃，降低經營風險等手段，確保逐年度高成長。

在一系統產品與活動的推出，對外設立網路平台，增進曝光與行銷管道；對內擔任社區導覽，協助產品銷售、帶領體驗旅遊，皆獲得不斐的成績。新城文化傳承則連結社區長者與青年交流，從老帶幼學習、幼助老的互助精神，作

為世代循環，形成一完整的文化產業發展目標。

新城風糖小舖裏頭販售著許多當地商品，因為社區內還有柑橘園、柳丁園，所以除了黑糖以外，這邊還有許多柑橘系列的產品，門市的直接銷售佔最多，另外，消費者透過體驗活動再購買的比例也很高，亦可透過官網訂購，宅配到府。

新城風糖

每一口 都是純淨的好味道
堅持 友善農法耕種
留給後代 一片福田

"社區回饋"
將小農收入
回饋給鄰近農工工作機會
項目：友善農法耕種、社區回饋、
"食育"、
100%純糖、
內含豐富維他命及多種
植物性蛋白質與天然糖精

Sugar Cane 2020 August new product
全新翠玉甘蔗系列產品

季節限定的甘蔗好滋味
帶有微量蔗糖結晶體，全糖甘蔗製成
是專屬於夏季的甘蔗風味
-翠玉烏糖蜜

單純老麵發酵，使用天然食材
結合在地小農產品與翠玉甘蔗烏糖
純粹的自然風味
-翠玉系列饅頭

融入在地"三好蛋"製成的蛋糕體
以及精選翠玉烏糖與小農蜂蜜
富含甘蔗香氣，Q彈不黏牙
-翠玉蜂蜜蛋糕

古法傳承製程，與在地小農製作黑豆
融合翠玉烏糖，天然無香料添加
擁有記憶的老醬油
-翠玉黑豆醬油

產品訂購單

TO: 新城風糖

訂購人: _____ 先生/女士
電話: _____ e-mail: _____
收貨人: _____ 電話: _____
送貨地址: _____

訂購金額: _____ 元
☐ 滿額優惠 (全年有效)
☐ 現金200元 (限現金)
☐ 分期付款 (限現金)
 總金額: _____ 元

付款方式: _____
☐ 買期付款 (限現金)
☐ ATM轉帳
 銀行代碼: 117
 戶名: 010 021 0200777-0
 匯款戶名: _____
 匯款金額: _____

收貨時間: 月 日 上午 下午 營業時間: _____ 備註: _____

寶山黑糖系列 (傳統黑糖)	內容	價格	1包/1包	總計
黑糖饅頭	黑糖	120元	包	元
巧克力黑糖爆漿包	巧克力黑糖	210元	包	元
芝麻黑糖爆漿包	芝麻	210元	包	元
黑糖爆漿包	黑糖	200元	10包/包	元

翠玉烏糖系列 (傳統甘蔗糖)	內容	價格	1包/1包	總計
翠玉饅頭	黑糖	120元	包	元
翠玉烏糖饅頭	五穀雜糧	210元	包	元
翠玉芋頭包	芋頭	210元	包	元
翠玉五穀乳酪包	五穀雜糧與乳酪	210元	包	元
翠玉小爆漿包	黑糖	210元	包	元

在地好食材料系列 (在地小農產品)	內容	價格	1包/1包	總計
紅棗饅頭	黑糖	210元	包	元
南瓜饅頭	黑糖	210元	包	元
南瓜乳酪包	五穀雜糧與乳酪	210元	包	元
鮮奶饅頭	黑糖	210元	包	元

來翠玉系列 (在地小農產品)	內容	價格	1包/1包	總計
純米黑糖糕	黑糖	60元	包	元
相思豆黑糖糕	紅豆糕	80元	包	元

翠玉烏糖產品 (在地小農產品)	內容	價格	產品數量	總計
翠玉烏糖100g	天然甘蔗糖	100元	包	元
翠玉烏糖300g	天然甘蔗糖	300元	包	元
翠玉黑糖100g	老糖甘蔗糖	150元	包	元
翠玉黑糖300g	老糖甘蔗糖	350元	包	元
翠玉烏糖100g	玻璃罐裝甘蔗糖	200元	罐	元
黑糖沙冰塊	黑糖沙冰塊	150元	10包/包	元
翠玉黑豆醬油	黑豆醬油	260元	200g/瓶	元
翠玉烏糖蜜	純甘蔗糖蜜	199元	400g/瓶	元
翠玉蜂蜜蛋糕	三好蛋與黑糖	150元	6吋/盒	元

季節限定商品 (甘蔗糖與黑糖)	內容	價格	產品數量	總計
翠玉甘蔗冰棒	純甘蔗汁	250元	10包/包	元
黑糖冰沙冰	黑糖冰沙冰	130元	100g/包	元

注意事項: 消費滿3000元實惠送禮券可出賣, 消費金額滿3000元可免運費服務 (本館預定商品定額3000元, 有優惠), 未滿3000元可買付代款 (買付代款對帳後支付手續費30元), 未滿3000元免運費300元運費, 歡迎批發訂購訂購

電話: 03-5762295
傳真: 03-5762294
www.windsugar.lohas@gmail.com
新竹縣寶山鄉
寶山路二段211巷25號
我們持續誠信經營

圖 6、新城風糖產品訂購單

如下：

(一)、製作獨一無二爆漿黑糖饅頭

透過大朋友與小朋友一同動手製作結合園區以糖為主軸的爆漿饅頭，發揮創意製作特色造型饅頭，了解饅頭製程。

※成品：兩顆DIY饅頭 贈送 熱翠玉小爆漿包1顆

※時間：2小時

※費用：\$150/人

※內容：先至DIY教室置物、上洗手間→室內簡報(社區+產業介紹)→講解饅頭製作步驟→開始饅頭DIY→幫饅頭拍照→放進蒸盤(等待40min發酵+20min蒸熟)→享用翠玉小爆漿包(風糖做的)→戶外導覽→回風糖小舖休息與自由參觀→領取自己做的饅頭 較少內容

五、觀 光工廠體驗 活動

新城風糖休閒園區的形態經營，主要是因為想讓消費者透過體驗直接瞭解早期糖產業。目前，新城風糖休閒園區提供的體驗活動



圖 7、爆漿黑糖饅頭 DIY

(二)、農事體驗

甘蔗園砍甘蔗、清洗、榨汁，體會農夫的辛苦

注意事項：

※成品：一瓶自己榨的白甘蔗汁

※時間：3 小時

※費用：\$250/人

※內容：先至 DIY 教室置物、上洗手間→室內簡報(社區+產業介紹)→烏糖加工室前穿戴裝備→甘蔗園解說甘蔗知識→領取工具砍甘蔗→甘蔗園合照→甘蔗 SPA 區清洗甘蔗→烏糖加工室榨甘蔗汁。

※注意事項：會使用鐮刀砍甘蔗，小學三年級以下建議大人陪同建議穿著休閒(方便清洗甘蔗)穿著長袖、長褲、好行走鞋子(怕甘蔗葉刮人)



圖 8、農事體驗-榨甘蔗汁

(三)、冰棒體驗

製作甘蔗冰棒，100%甘蔗原汁、天然健康無負擔

※成品：兩支 100%甘蔗汁做成的冰棒

※時間：1.5 小時

※時間：\$150/人

※內容：烏糖加工區榨汁倒入模具→等待冰棒結冰(40min)→解說創新烏糖的製程→回風糖小舖休息與自由參觀→喝自己榨的甘蔗汁→領取自己做的冰棒。



圖 9、冰棒體驗

(四)、社區導覽

透過社區導覽了解在地農村社區，以及如何將古法製糖透過創新技術製作全台唯一蒸氣熬糖技術，創新黑糖製成與甘蔗相關知識，帶您一同了解寶山在地特色。

※時間:1 小時以上

※費用:\$1200/一台遊覽車(40 人)

※內容:室內簡報10~15分鐘內+戶外導覽30~40分鐘內+交流與問答了解社區發展歷程、如何發展在地產業、甘蔗的故鄉、翠玉烏糖的秘密等內容



圖 9、社區導覽

(五)、共食學堂

是以關懷社區裡的農村長輩為出發點，每週一至週五皆有社區共食，除了提供給在地銀髮族外，也開放給外地銀髮族參與共食，期望透過共食學堂的運作，增進銀髮族之間的互動交流，同時也讓外地銀髮族了解社區產業運作與社福回饋模式，也藉由推廣食農教育，作為居民與遊客共同交流、學習的場域。

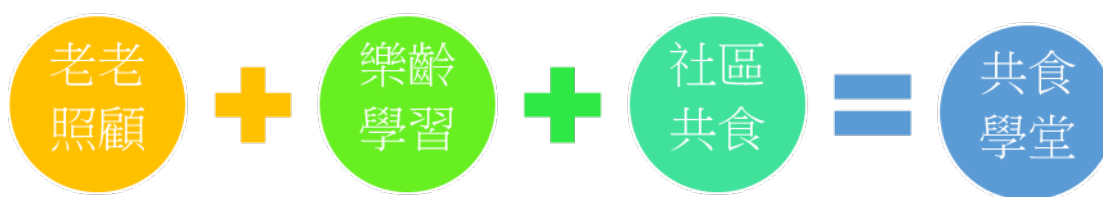


圖 10、共食學堂

(六)、不定期辦理銀髮族主題活動

台灣至今已邁入為高齡化社會，尤其是偏鄉地區少子化，加上人口外流等情形，使得國人更加重視銀髮族健康的議題，延伸出銀髮族成為現今主要消費市場。透過辦理各類型課程，協助高齡者走出家門，樂而學習，實踐在地老化。每個月都會舉辦一次我們社區的聚餐，讓長輩除了能參與社區的課程以外，還能讓許久不見的老朋友們相聚，聊聊以前過去的美好時光。



圖 10、10 月份烘焙課程及社區輕旅行

肆、產業背景

一、甘蔗生產概況

甘蔗是溫熱帶植物，適合生長在溫帶和亞熱帶地區，台灣氣候正好合適，早期主要產地：南投埔里、彰化二水、雲林土庫、台南白河、屏東鹽埔等。台灣常見的紅甘蔗於 1908 年引進臺灣，因皮脆肉軟汁多，常作為果蔗直接生食。而白甘蔗主要是專門為製糖而育種改良後的品種，具有產量豐、糖分高、抗病性強、適應性較好等特性，但因其纖維多，肉質較硬，不適合生食。

二、甘蔗產業通路

甘蔗的成分除了蔗糖之外，含有許多天然營養成分，除了濃甜的好滋味，還含有豐富的礦物質，特別是鐵、鈣、鎂等，過去認為砂糖越白品質越好的消費觀念已經改變了，蔗糖保留更多的礦物質與微量元素，有助於營養均衡，符合養生觀念。

在銷售通路方面，國內市場銷售狀況，冰糖是傳統的食材，使用於中藥、烹調與醃漬用途；而黑糖是蔗糖中精煉程度最少，僅將沈澱後的雜質去除，在經過濃縮乾燥所製成，保留最多甘蔗元素、且含較多的礦物質成分的糖類。因為這幾年前的食安風暴，衛福部對食品添加物管制趨嚴，部分食品業者以黑糖取代焦糖色素，市場成長快速。

三、甘蔗產業經營面臨的問題

因為甘蔗甚至製糖原料受到進口的影響，甘蔗價格持續走低，蔗農的積極遭受嚴重打擊，加上甘蔗採收後處理及加工需要大量人力，因而減少蔗農的種植慾望，同時因為時代的改變，消費者開始有更多的選擇。

其實，甘蔗產業經營面臨最大的問題是人口老化問題，包括沒有人願意從事耕種、除草、施肥以及採收等，反而不是行銷管理的問題。雖然這個產業確實有年輕人回來，但是年輕人大多不喜歡下田，通常只作品牌行銷或經營的部份，這將會是未來極大的問題。

四、新城風糖的定位

在競爭激烈的自由市場，以及現代人的養生觀念興起，及假日想要遠離塵囂的追求，期望以整合社區營造為思考方針，選擇切入觀光服務作為重點發展，打造迴龍生態步道和親子露營區的友善觀光環境，同步結合豐富的農事活動，像是如何製作甘蔗汁的採、榨、洗；捏出爆漿饅頭的搓、包、蒸；凝成甘蔗冰棒的洗、榨、冰和熬出蔗糖的煮、濃、倒、沾多種體驗，豐富的DIY課程獲得大多數遊客的讚不絕口。

伍、行銷發展

一、品質的掌控

黑糖是一種未經提煉的純糖，含有豐富的鈣鐵、核黃素、尼克酸及錳、鋅、鎂等微量元素；經過研究證實，黑糖具有改善血管硬化的作用，且其中含有黑色物質能阻止血清中的中性脂肪及胰島素的含量上升，因此黑糖具有防止肥胖及改善動脈硬化的功能。

(1)甘蔗加工室

新城社區的烏糖加工區，目前社區採取手工及半自動化設備製成，保留原本的古早風味，104 年起透過多元就業方案的人員進駐後，並做教育訓練，讓古法煮糖的技術得以傳承，未來技術將以科學方式記錄，在溫度多少時甘蔗會呈顯什麼變化，透過數據的呈顯，讓後進能夠更加清楚製程的 SOP。

社區加工室的部份目前穩定營運中，每年固定 11 月至隔年 3 月，為社區製作手作烏糖的季節，未來將作為中央廚房的概念，每年生產天然的手作烏糖系列產品做為後端通路開發與外部據點營運之用。



圖 11、經水土保持局協助改建及周邊環境美化後，目前規劃作為甘蔗加工的洗甘蔗、榨甘蔗與甘蔗製糖空間。

(2)烏糖加工製成

目前社區加工室每年固定 11 月底至隔年 3 月，為社區製作手作烏糖的季節，製作流程與食品安全相關規範如下：

表 1、「手作烏糖」製成 SOP

1. 將甘蔗汁入鍋，使用篩網過濾雜質，開啟蒸氣開關加熱（先不攪拌），蒸氣壓力表須達到 4，如圖示。	
2. 甘蔗汁煮沸，按「下降」鈕，放下攪拌器，按「攪拌」鈕，開始攪拌，攪拌速度 3，持續煮沸 20 分鐘，溫度達約 110 度（將蒸氣關至最小，不關閉蒸氣）。	
3. 加速攪拌，速度調至 5，呈現膏狀，如圖示。	

4. 持續攪拌呈現泥狀，約 15 分鐘後，呈現砂粒狀，按「停止」鈕停止攪拌，將較大顆粒弄碎，再按「攪拌」鈕，使顆粒大小較均勻，即為成品，如圖示。	
5. 按「停止」鈕，停止攪拌，按「上升」鈕，升起攪拌器，按「傾倒」鈕，起鍋盛裝。	

(3) 食品安全

為進行產品製成後的品質控管，協會訂定出以下作業規範，於各人員進場時進行教育訓練，包括前端製程與後端保存兩階段。

- A. 甘蔗加工製作於加工室製作，一鍋約 1.5 至 2 個小時，一天約可煮六鍋，故需於前兩天確認開鍋日期，備齊甘蔗量，並進行清洗。
- B. 甘蔗採收回來或契作蔗農載來後，需先行進行秤重，檢查是否有無生病的部位，生病的部位需切除。
- C. 甘蔗修剪及清洗需於 2 至 3 天內處理完畢，否則甘蔗容易變質。
- D. 甘蔗清洗完畢後需於 2 天內加工熬煮成手作烏糖。甘蔗汁辱國前需透過篩網過濾雜質。
- E. 烏糖製作完成後，熱度尚未完全散去前，不能進行封口。待熱度散去後進行真空包裝。
- F. 烏糖進行包裝時，需先行再收乾一次，方能進行包裝。

G. 包裝過程中需穿戴帽子、手套與口罩。

H. 每周需進行庫存盤點與庫存物的檢查。

二、多元產品延伸

新城風糖休閒園區的多元產品延伸包含實體產品。隨著「新城風糖的爆漿包」的知名度打開，除了繼續鑽研黑糖包子饅頭的獨特口味，也持續運用在地食材開發不同種類的包子饅頭，如以在地桶柑製成的果醬製成的柑橘饅頭。

【實體產品】

新城風糖休閒園區現有產品種類可以分為四大系列：寶山黑糖系列、翠玉烏糖系列、寶山柑橘系列、在地好食材系列、以及季節限定產品，並依照食材與容量不同而區隔不同價位。除了發展著名的新城風糖外，更納入在地食材「柑橘」。將產品整理列表如下：

表 2、新城風糖休閒園區產品列表

產品名稱	規格/數量	建議售價
寶山黑糖系列		
黑糖爆漿包-小包	6 入	120 元
黑糖爆漿包-大包	10 入	200 元
黑糖饅頭	15 入	150 元
巧克力黑糖爆漿包	15 入	210 元
芝麻黑糖爆漿包	15 入	210 元
黑糖沙琪瑪	包	150 元
相思豆黑糖糕	包	80 元
純米黑糖糕	包	60 元
翠玉烏糖系列		
翠玉烏糖-小包	100 g/包	100 元
翠玉烏糖-大包	300 g/包	300 元
翠玉薑糖-小包	100 g/包	150 元
翠玉薑糖-大包	300 g/包	350 元
翠玉饅頭	15 入	150 元
翠玉黑糖爆漿包	15 入	210 元
五穀乳酪包	15 入	270 元
翠玉五穀饅頭	15 入	210 元
翠玉芋頭包	15 入	210 元
寶山柑橘系列		

柑橘果乾	包	150 元
柑橘果醬	罐	180 元
柑橘饅頭	15 入	210 元
柑橘果汁	6 入	325 元
在地好食材系列		
南瓜饅頭	15 入	210 元
南瓜乳酪包	15 入	270 元
鮮奶饅頭	15 入	210 元
季節限定產品		
百橘冰棒	10 入	350 元
柑橘冰淇淋	1 入	120 元
柑橘冰淇淋	6 入	720 元

資料來源：新城風糖休閒園區官方網站



圖 12、翠玉薑糖



圖 13、黑糖爆漿包



圖 14、柑橘果醬



圖 15、柑橘果乾



圖 16、百橘冰棒



圖 17、柑橘饅頭

三、行銷展售通路

目前產品販售通路型態標括實體銷售、線上訂購、宅配出貨及外送為主。其中實體通路的銷售以社區會址(新城風糖休閒園區)為主要實體販售點。其他常態實體通路目前有新竹地區的「億客來生鮮超市」三家(集客店、食品店與中正店)、竹北「或者」餐廳、中興大學實習商店；非常態(短期)實體通路多為參與主題性展售活動現場銷售，包括公部門舉辦的主題活動(如勞動部的社企市集、就業博覽會、水土保持局的農企業或農村市集、客委會的客庄主題系列活動)，以及參與私人企業或地方公關公司邀約的一次性的展售活動(目前固定每周二、五在台積電各廠區中午時段每季輪轉設攤展售)。

其次，在線上銷售的部份，訂購方式包括電話、傳真、網頁下單、粉絲頁下單、通訊軟體口頭訂購…等，有鑑於社區主要產品為食品，對於第一次接觸的消費者，或多或少對於產品品質與口感有所疑慮，加上目前市面上黑糖產品大多非純甘蔗製成，多採用二砂還原糖製成，成本較低，造成許多市面上黑糖產品價格低廉，也因此造就消費者主觀認定黑糖屬於低單價產品。

故在網路通路的運作上，除了社區本身的網頁之外(www.winsugar.com)，也在各大網路商店進行產品販售，例如：露天、蝦皮、PChome。其餘多為口耳相傳之後，直接來電、傳真、臉書或通訊軟體直接訂購。

社區販售的商品有烏糖、甘蔗冰、黑糖饅頭、導覽及戶外教學。為了要提升空間品質，社區於106年10月建置完成新的販售點：風糖小舖(如下圖)，作為產品銷售使用空間，該空間目前提供給「甘蔗多元加工與永續發展計畫」產品銷售與其他小農通路產品上架用。



圖 18、風糖小舖

伍、結論

未來，新城風糖休閒園區也針對企業訂定短期、中期與長期的發展目標。將新城社區的定位成一個社會企業，因此規劃分階段達成產銷經濟規模；未來將因應內外環境變化，以多角化與複合式經營模式，增闢客源、開發市場，達成企業永續經營與回饋社區福利之願景。

透過建立一個更成熟健全的營運團隊與運作體制為主要目標，同時發展更多元的通路、研發新型態的產品，提升產業實質收益，期望最終未來社區能夠自主營運，以成立「社會企業」為最終目標。而該營運團隊即可轉為投入社會企業的經營團隊。企業所得盈餘亦提撥回饋地方，推動在地養老希望工程，實踐老有所用，社區得以永續發展與經營，成為全台灣「糖香中的烏托邦」。



圖 19、新城社區烏糖莊園未來願景圖

附錄九、農村再生社區企業輔導策略之研究個案-淘氣小農

來自淘氣小農之淘氣紅茶



目錄

<u>壹、緒論</u>	171
<u>貳、產業背景</u>	172
<u>一、紅茶生產概況</u>	172
<u>二、紅茶市場需求現況</u>	172
<u>三、紅茶產業通路</u>	172
<u>四、紅茶產業經營面臨的問題</u>	172
<u>參、個案背景</u>	173
<u>一、發展沿革</u>	173
<u>二、經營理念</u>	173
<u>三、品牌的建立</u>	173
<u>四、經營現況</u>	174
<u>五、栽種體驗</u>	174
<u>肆、淘氣小農行銷 7P</u>	176
<u>伍、小結</u>	177
<u>陸、討論提綱</u>	178
<u>柒、結論</u>	179
<u>一、計畫執行績效</u>	179
<u>二、結論</u>	180

壹、緒論

「淘氣小農」個案，在探討從一開始因為興趣與因應所學專業想使用不同技術種植之方式進行茶樹枝栽種，並將紅茶產業透過品牌行銷的方式經營，在這個過程中，如何以「友善環境·尊重生態」為責任，肩負著改善種植環境的使命去努力推廣茶文化，而未來更是以紅茶文化能繼續深植台灣，讓全世界都知道淘氣小農紅茶的故事。

淘氣小農創立於 2011 年，事實上，淘氣小農是透過申請政府之摘星計畫之契機，進而計畫通過後展開創業之路，進駐於台中市霧峰區光復新村中，後來進駐期間發現，只有走品牌行銷的路線才是唯一可以擴大的方式，因此，她開始申請水保局農社企相關計畫，透過計畫輔導團隊、專家，輔佐生產技術、行銷、品牌建立、形象包裝、財務管理，以及相關法令等內容，終於走出一條屬於自己紅茶的道路。

然而，品牌行銷並非一蹴可即，淘氣小農僅得先以一對一行銷方式先建立顧客關係，而後開始透過網路行銷、商業合作及公司禮品推廣，目前於新社茶園會透過直接讓消費者親身瞭解紅茶的由來、種植過程與製作過程..等，讓消費瞭解自己喝的紅茶是如何產製的。這樣的方式可以使更多消費者對於淘氣小農的使命責任推展出去，目前附近茶農相對的也受到影響，進而仿效栽種技術。經過經驗的累積與努力，淘氣小農目前已有固定的客群且開始有公司進行簽約採買，但是當品牌經營將要開始擴大後，產品的品質與產量將是未來發展重要的因素，同時，如何開發國際的客群以及將淘氣小農的栽種文化發揚光大也是未來將要面對的挑戰。

貳、產業背景

一、紅茶生產概況

目前台灣主要的紅茶產地包括魚池茶區、花蓮瑞穗茶區、埤南茶區，都屬大葉種紅茶。在產量方面，魚池鄉出產的紅茶佔台灣區紅茶產量最大宗(魚池鄉公所，2001)。但後來茶葉改良場輔導茶農將小葉種(原作為烏龍茶)烘焙成紅茶，紅茶的生產開始大量展開，但日月潭紅茶仍然較為知名，其口感與香氣滋味跟小葉種不同。

二、紅茶市場需求現況

紅茶一直是全球最大宗之產製茶類，其中又以 CTC 碎型紅茶佔最大宗，2010 年達 156 萬噸(佔 62.1%)，傳統條型紅茶(Orthodox) 95.2 萬噸(佔 37.9%)。2010 年全球紅茶產量高達 251.2 萬噸，佔全球各類茶產量 60.4%。近十年來紅茶產量並未大幅上升，只增產 29.6 萬噸，增幅 11.8%，但十年來紅茶產量一直佔全球各類茶產量六成以上，換言之，紅茶仍是全球消費最龐大之茶類(張如華，2012)。

三、紅茶產業通路

在銷售通路方面，目前已從農林公司收購販售的模式走向小農經營，生產者多直接面對消費者，銷售方式包括批發、網購宅配與在地消費，生產業者也會與民宿或旅行社異業結盟(宋承恩，2011)。

四、紅茶產業經營面臨的問題

因為烏龍茶受到進口茶的影響，價格變得較不好，加上紅茶工序較少，因而有許多原本製作烏龍茶的茶農改作紅茶，因而造成紅茶的產量增加，影響到原本紅茶的價格。同時，也因為各地開始生產紅茶，紅茶品牌不斷的増加，消費者開始有更多的選擇。然而，紅茶供給量的增加是否也帶動紅茶消費者的增加，則是另一個紅茶產業面臨的問題。

參、個案背景

一、發展沿革

表 5 淘圃國際有限公司-發展沿革

年代	重要事項
2011	使用自然農法開始栽種茶樹。
2015	申請築夢青年摘星計畫，開始進駐光復新村開設第一家實體店面。
2017	榮獲當年度水土保持局舉辦的農村好物比賽第三名。
2019	退出光復新村，開始網路行銷開設第二家實體店面。
2020	透過公司合作與商業合作，推廣淘氣精神與茶文化。

二、經營理念

「友善環境・尊重生態」是淘氣重要的使命，這只是開始，其背負著品牌推廣的重責大任，努力推廣這自然農法的特殊栽種方式，未來目標是希望栽種方式與品牌能繼續深植台灣，並擴大推展到全世界都知道淘氣小農紅茶。

三、品牌的建立

淘氣小農於 2017 年核准設立「淘圃國際有限公司」，透過想要建立品牌行銷的思維，申請行政院農業委員會水土保持局農社企相關計畫，進而開始申請經費補助且輔導建立品牌行銷制度、生產技術、宣傳推廣技術，在這過程中淘氣受到很多人的幫助：水保局的輔導團隊，業界輔導專家...等，透過這些幫助更是協助淘氣打開行銷通路。

四、經營現況

淘氣小農的消費者，年齡層分布於 20-60 歲之間，除了目前北屯、新社銷售店面與茶園外，還有其他通路，包刮農產品市集、企業大宗訂購、網路訂購、共通商業合作...等模式。

一般而言，淘氣的消費者以電話、網路訂購及企業大宗訂購等主要消費方式，網路的直接銷售佔最多，另外，消費者透過體驗活動再購買的比例也很高。

五、栽種體驗

淘氣小農目前於台中市新社區使用觀光的型態經營，主要是因為想讓消費者透過體驗直接了解自然農法栽種的形式，目前，淘氣提供的體驗活動如下：

(一)淘氣小農導覽課程：

於新社茶園分享、暢談自然農法、創業心路歷程及茶園生態巡禮。時間限定：假日不定期，建議電話預約。



(二)淘氣小農畫畫課程：

於新社茶園進行五顏六色小朋友畫畫課程，繪畫出淘氣茶園的生機。時間限定：假日不定期，建議電話預約。



肆、淘氣小農行銷 7P

一、產品(Product)

1. 淘氣小農紅茶
2. 淘氣小農烏龍茶

二、價格(Price)

1. 透過裝材利用可回收機制將成本反應於售價上。
2. 依節慶或節日需求推出不同套裝活動。

三、宣傳促銷(Promotion)

1. 建置實體店面一對一展售服務。
2. 結合 PinKoi 文創銷售網站展售。
3. 建立官方粉絲專業推廣。
4. 與知名眼鏡企業進行商業合作，買眼鏡送茶葉活動。
5. 與企業進行大宗採購洽談，推廣自家產品。

四、通路(Place)

1. 實體店面展售。
2. 文創銷售網站。
3. 企業大宗採購。
4. 商業合作。

五、人員訓練(People)

1. 不定期參加品茶、製茶訓練課程。

2. 定期進行茶樹維護訓練課程。

3. 展售服務應變能力。

六、有型展示(Physical Evidence)

1. 實體店面採取懷舊風格設計。

2. 設備設施結合古董家具擺設。

3. 產品包裝採可回收再利用之環保機制。

七、服務流程(Process)

1. 採取顧客一對一服務機制。

2. 品茶與泡茶 SOP 機制。

伍、小結

現在顧客對於品牌忠誠度不高，而且會購買的顧客幾乎半年以上才會再次採購，對於年輕族群而言，只要認同理念與品牌，就會購買產品。

「產品走向友善環境・尊重生態，包材利用可再次使用的訴求，我們希望可以做到三件事情，第一是希望在栽種技術方面可以使台灣其他茶農仿效自然農法栽種技術；第二是希望淘氣的品牌形象可以深植台灣；第三是希望可以拓展出去國際化。」所以，淘氣一直致力於這三件大事紀的前進與拓展，就是希望可以讓更多不同國界的消費者看到淘氣的努力與用心。

更重要的是讓大家喝到好茶，深愛紅茶這件事情，這樣我們的品牌才能繼續下去，「在台中市新社茶園這麼美好且結合社區發展，這麼有意義的地方，淘氣紅茶能夠永續存在，就是一件很美好的肯定。」

陸、討論提綱

- 1.請簡要說明您當初申請農村社區企業輔導計畫的動機。
- 2.您在申請計畫階段是否遇到困難？如何克服？在執行階段呢？
- 3.本輔導計畫在能力建構方面(生產技術、行銷技巧、品牌建立或形象包裝、財務管理或法令等)對您是否有所幫助？
- 4.本輔導計畫在經濟支持方面(媒合展售、國外通路建立、創業經費補助等)對您是否有所幫助？
- 5.本輔導計畫在社會支持方面(專家諮詢、網路社群、同儕支持及主動關懷等)對您是否有所幫助？
- 6.您認為您執行本計畫對您的企業經營績效有何影響？對農村社區又有何影響？
- 7.您建議青年返鄉從農申請本輔導計畫時，有何特別須注意的地方嗎？
- 8.本計畫若開放輔導之優良畢業廠商提出進階型的計畫，讓他們繼續為農村社區發光發熱，您有何建議？
- 9.依您參與本輔導計畫的經驗，請問計畫可提升改善的方向為何？
- 10.針對本次訪談內容，您是否還有其他建議？

1. 柒、結論

一、計畫執行績效

	類別	方案	成效
1.	跨域連結	找尋相關專長之專家學者，並規劃報名與此相關之課程，精進品牌行銷技術。	✓鏈結領域專家共同參與，認識「淘氣小農」。
2.	業務拓展	●透過企業採購的合作，促成國內曝光機制。 ●辦理「配眼鏡·送茶葉」主題活動引動國內大量曝光之可能。 ●經營文創社群網絡平台，突破單一網站架設的限制性，藉由文創小物的網絡平台，鏈結資訊，創造品牌的揭露性。	✓打破實體店面銷售模式。 ✓建立深植台灣的社群連結。 ✓形構主題活動引動在台國際生互動交流。
3.	品牌形象	●辦理「配眼鏡·送茶葉」主題活動，創造品牌揭露性與特色性，引動深植台灣與在地居民的關注。 ●選擇可回收再利用的包裝材料，引領購買茶葉，包裝可永續在利用，不浪費不丟棄之形象。	✓創造品牌深植。 ✓引動關注。 ✓改變裝材形象。
4.	種植技術	●結合自身專業，持續精進茶樹植株對於病蟲害影響農收的困境。 ●不使用化學肥料、農藥，採取節省水資源達 99%目標。	✓持續精進農業技術。 ✓友善環境·尊重生態，節省能源耗費。

二、結論

(一)跨域鏈結-推動淘氣品牌文化

透過商業合作與企業採購的經營模式，創造淘氣小農品牌揭露，引動自然農法栽種技術。

(二)特色行銷-引領淘氣風格形象

藉由「配眼鏡・送茶葉」的商業合作機制，創造淘氣小農風格形象，引發台灣人民認同淘氣文化且非傳統制式產業，為時尚的在地農業。

(三)栽種技術-形構淘氣文化傳遞

辦理「淘氣導覽」的活動，將帶動各年齡層消費者於認識淘氣的紅茶栽種文化，並將文化風格傳遞出去。

參考文獻

- Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, New York: The Free Press.
- Keller, K. and Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, Marketing Science, 25(6), 740-759.
- Keller, K. L. (2003). Strategic Brand Management, 2nd (Ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P. & G. Armstrong (1994). Principles of Marketing-Keys to Success. Div Park: Prentice Hall College.
- Kotler, P. (2002). Marketing Management, 11th (Ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- 魚池鄉公所 (2001)。魚池鄉誌：經濟篇。南投：魚池鄉公所。
- 林木連 (2003)。有機茶產業發展。臺灣地區有機農業產業發展研討會專刊。
- 盧玟丞(2011)。台灣紅茶產業分析－以南投縣魚池鄉為例。未出版碩士論文。
- 高雄餐旅大學餐旅管理研究所：高雄市。

跨境電商的文化經營

—和菓森林紅茶莊園—

【一茶一味有限公司】



目錄

<u>壹、緒論</u>	184
<u>貳、個案背景</u>	185
<u>一、莊園沿革</u>	185
<u>二、經營理念</u>	185
<u>三、品牌的建立</u>	185
<u>四、經營現況</u>	186
<u>伍、文化體驗</u>	187
<u>參、產業背景</u>	189
<u>一、紅茶生產概況</u>	172
<u>二、紅茶市場需求現況</u>	172
<u>三、紅茶產業通路</u>	172
<u>四、紅茶產業經營面臨的問題</u>	172
<u>五、一茶一味有限公司的業務與推動</u>	190
<u>肆、市場與行銷模式</u>	201
<u>一、市場推動與經營模式</u>	202
<u>二、市場經營策略</u>	203
<u>三、競爭力分析</u>	205
<u>四、營運模式</u>	206
<u>伍、挖掘故事與提綱對話</u>	212
<u>一、品牌故事</u>	212
<u>二、提綱問題</u>	218
<u>陸、結論</u>	219
<u>一、計畫執行績效</u>	219
<u>二、結論</u>	220
<u>個案：跨境電商的文化經營—和菓森林紅茶莊園</u>	221
<u>附錄</u>	228

壹、緒論

一茶一味有限公司個案，在探討如何將紅茶傳統產業透過品牌行銷的方式來經營，在這個過程中，如何以「用心作好茶」為責任，肩負著紅茶文化傳承的使命去努力推廣百年茶文化，而未來更是以紅茶文化能繼續深植台灣，讓全世界都知道魚池日月潭紅茶的一個紅茶公主的故事。

一茶一味有限公司創立於 106 年，主要業務為和菓森林紅茶特定通路行銷。紅茶公主的父親為日據時代的老茶師，家中一直以製作紅茶、賣紅茶為生。從小在紅茶香中長大的紅茶公主，看著家中的紅茶被通路商所控制，她認為只有走品牌的路線才是唯一的解決方法，因此，她頂著碩士的光環回到家中經營紅茶事業，從不被看好到獲得製茶冠軍，紅茶公主終於走出屬於自己的一條路。

然而，品牌行銷並非一蹴可即，和菓森林成立之初即以觀光工廠的型態來經營，主要是透過直接讓消費者親身瞭解紅茶的由來、製作過程..等，讓消費瞭解自己喝的紅茶是安全的。這樣的方式不但受到消費者的歡迎，也被其他業者競相模倣。經過經驗的累積與努力，和菓目前已有固定的客群，但是當品牌經營開始擴大時，產品的品質與產量將是未來發展重要的因素，同時，如何再繼續開發年輕的客群以及將紅茶文化發揚光大也是紅茶公主未來要面對的挑戰。

貳、個案背景

一、莊園沿革

表 1. 一茶一味有限公司-發展沿革

年代	重要事項
1949	老茶師石朝幸先生於台北林口「茶業傳習所」學習日人製茶技術
1951	學成被指派回家鄉附近的「持木紅茶廠」工作
1976	成立「正光企業社」紅茶製造以外銷為主力
1996	成立「普林斯企業有限公司」以供應國內飲料廠及批發市場為主
2003	自創品牌「和菓森林」
2007	獲紅茶比賽雙料冠軍
2017	成立「一茶一味有限公司」以為和菓森林品牌進行特定通路行銷

二、經營理念

「用心作好茶」是公司重要的企業責任，這只是個開始，其肩負著文化傳承的使命，努力推廣這百年的茶文化，未來的目標是希望紅茶文化能繼續深植台灣，更讓全世界都知道魚池日月潭紅茶。

三、品牌的建立

一茶一味有限公司成立「和菓森林」^{註1}品牌，源自於紅茶公主^{註2}石茱樺的父親石朝幸，早年畢業於「茶業傳習所」承襲了日人的製茶技術。紅茶公主的父親種茶、製茶一甲子，即使紅茶產業再沒落生活再困苦，也堅持種茶，當別人因種檳榔而致富時，他選擇相信紅茶會有風華再現的一天。

魚池紅茶紅了 30 年(民國 30-60 年)也沒落了 30 年(民國 60-90

年)，民國 90 年，紅茶公主轉型再出發自創品牌--「和菓森林」，希望能有好的結果，故取其閩南語諧音「好菓」即「和菓」；「和菓森林」另一喻意是莊園的茶樹是日本人所種植，且製茶技術也是承襲日式製法，為感念大和前輩的辛苦種植而命名之。

因為父親的關係，從小在紅茶香氣薰陶中長大的紅茶公主，對紅茶有深刻的記憶與情感。眼看父親對紅茶的堅持，在 2005 年與先生決定返鄉運用企管碩士的專業將紅茶產業發揚光大。

在這轉型過程中，和菓森林受到很多人的幫助：經濟部中小企業處、魚池鄉公所、魚池鄉農會、茶業改良場…等，而台新金控與康迅數位更協助和菓打開行銷通路。

四、經營現況

一茶一味有限公司保留日人的種茶技術，並結合台灣地理環境與農業技術，並進推動在地文化的風格紅茶。所栽種之紅茶品種有印度阿薩姆、紅玉(台茶 18 號)及野生山茶。雖然歷經改朝換代，茶樹依然茂盛挺立，努力茂出新芽吐露著茶樹的芬芳。茶樹的年齡平均 80~100 歲，堪稱老欉紅茶。

產品包括冷泡茶系列-日月潭紅茶禮盒、藏紅系列<老茶>、比賽茶禮盒、芽尖三角立體茶包、隨身茶包系列、日月印象、氣味的旅行以及產地認證系列--祖母綠紅茶<老欉>、阿薩姆紅茶、紅寶石紅茶(台灣山茶)、紅玉紅茶(台茶 18 號)、紅韻紅茶(台茶 21 號)、瓔珞紅茶(台茶 8 號)、蜜香紅茶及其他商品，多樣性的商品可提供消費者作選擇。

和菓的消費者以上班族為主，年齡層分佈在 20-60 歲之間，除了目前的銷售店面之外，還有其他的通路，包括紙教堂、西門紅樓、休憩站…等十幾個點。由於外面的通路費用較高，因此只是當成曝光的地方，並不是最主要營利的來源。

一般而言，和菓的消費者以電話訂購、網路、企業大宗訂購等為主要的消費方式，門市的直接銷售佔最多，另外，消費者透過體驗活動再購買的比例也很高。

伍、文化體驗

一茶一味以觀光工廠的形態經營，主要是因為想讓消費者透過體驗直接瞭解和菓為品牌的紅茶。目前，和菓提供的體驗活動如下：

(一)、紅茶料理享午茶

以頂級紅茶為料理基底，搭配五色食蔬，讓消費者吃的健康無負擔~

時間限定：每日 11：30~14：00，無供應晚餐(建議電話預約訂位)

(二)、調茶大師

親手製做紅茶茶包，調配出屬於自己風味！



(三)、製茶大師

親自體驗揉茶的樂趣，作出獨具個人風味的紅茶，並將自己所作的紅茶帶回家。



製茶解說

揉捻

乾燥



包裝茶葉



專家評比

(四)、彩繪大師

創意彩繪自己的紅茶包裝罐。



(五)、評茶大師

藉由專業品茶活動，可更深入了解紅茶的相關知識，並且一次可品評四種手工茶及學會如何泡茶、品茶及鑑定茶，人人都可以是專家哦！



(六)、茶皂大師

自製手工紅茶香皂 DIY 體驗，有多種花與紅茶的獨特香味。

參、產業背景

一、紅茶生產概況

目前台灣主要的紅茶產地包括魚池茶區、花蓮瑞穗茶區、埤南茶區，都屬大葉種紅茶。在產量方面，魚池鄉出產的紅茶佔台灣區紅茶產量最大宗（魚池鄉公所，2001）。但後來茶葉改良場輔導茶農將小葉種（原作為烏龍茶）烘焙成紅茶，紅茶的生產開始大量展開，但日月潭紅茶仍然較為知名，其口感與香氣滋味跟小葉種不同。

二、紅茶市場需求現況

紅茶一直是全球最大宗之產製茶類，其中又以 CTC 碎型紅茶佔最大宗，2010 年達 156 萬噸（佔 62.1%），傳統條型紅茶（Orthodox）95.2 萬噸（佔 37.9%）。2010 年全球紅茶產量高達 251.2 萬噸，佔全球各類茶產量 60.4%。近十年來紅茶產量並未大幅上升，只增產 29.6 萬噸，增幅 11.8%，但十年來紅茶產量一直佔全球各類茶產量六成以上，換言之，紅茶仍是全球消費最龐大之茶類（張如華，2012）。

三、紅茶產業通路

在銷售通路方面，目前已從農林公司收購販售的模式走向小農經營，生產者多直接面對消費者，銷售方式包括批發、網購宅配與在地消費，生產業者也會與民宿或旅行社異業結盟（宋承恩，2011）。

四、紅茶產業經營面臨的問題

因為烏龍茶受到進口茶的影響，價格變得較不好，加上紅茶工序較少，因而有許多原本製作烏龍茶的茶農改作紅茶，因而造成紅茶的產量增加，影響到原本紅茶的價格。同時，也因為各地開始生產紅茶，紅茶品牌不斷的增加，消費者開始有更多的選擇。然而，紅茶供給量的增加是否也帶動紅茶消費者的增加，則是另一個紅茶產業面臨的問題。

其實，紅茶產業經營面臨最大的問題是人口老化問題，包括沒有人願意從事耕種、除草、施肥以及採茶等，反而不是行銷管理的問題。

雖然這個產業確實有年輕人回來，但是年輕人大多不喜歡下田，通常只作品牌行銷或經營的部份，這將會是未來極大的問題。

五、一茶一味有限公司的業務與推動

在競爭激烈的日月潭紅茶產區，一茶一味有限公司與其他紅茶業者最大的差異性在於消費體驗的推動，以體驗觀光的方式來創造與消費者的互動模式，所以品牌定位與其他業者有極大的差異；目前其他業者大多以產品價格或品質來作差異化，雖然也有提供茶餐或導覽解說，但透過各式多元體驗方式來讓遊客認識紅茶的業者卻不多。

（一）公司部門運作概述

1. 生產部門

堅持以無毒的方式種植紅茶，透過手工除草管理茶園，並且以物理防治不噴任何化學藥劑的方式除去蟲害，施有機肥料提供土壤養份，高人力的方式種植出高品質的茶葉。生產部門主要業務項目以茶園管理、契作管理、製茶流程控管、產品包裝，為主要業務。

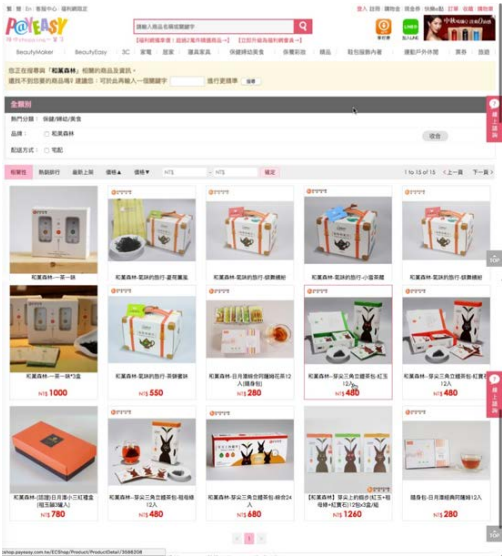
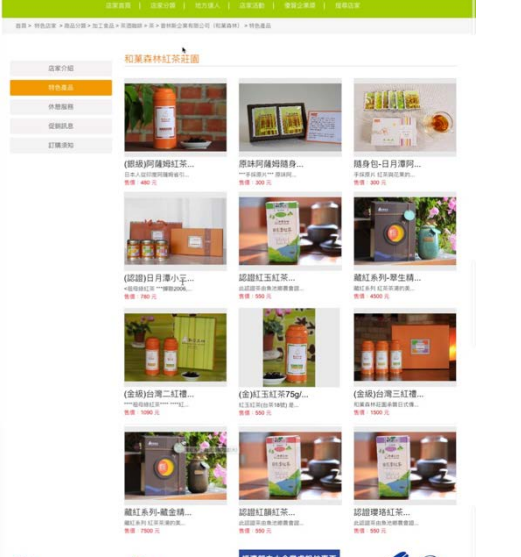
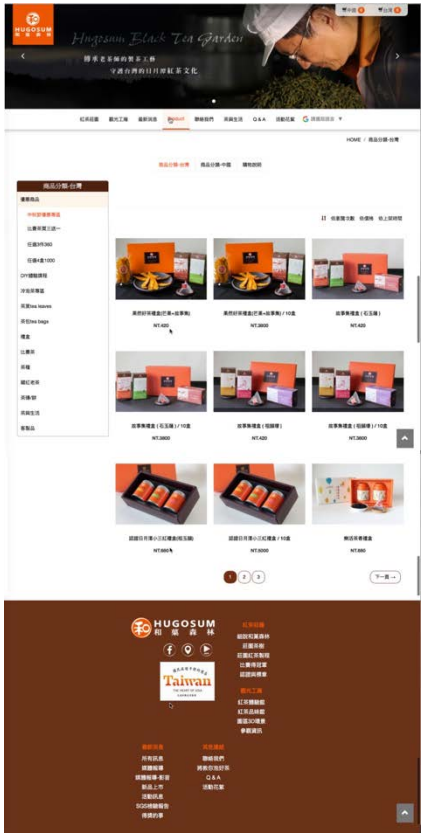
2. 業務部門

一茶一味有限公司銷售管道，分為原料批發與產品販售；原料批發主要銷售對象主要為飲料工廠、外商、實體通路，實體通路現以紙教堂、日月潭大飯店、台灣手工藝發展中心，等地為主。產品銷售目前以三大通路進行販售，一為公司的現地實體通路，透過展示、賞味、體驗，使消費者從陌生到認同；從單一認知到掌握紅茶的相關知識，促成消費行為的產生。下為現況展示外觀。

	
和菓森林外觀	
	
一樓商品展售區	品茶賞味區
	
二樓工廠暨 DIY 教室	外籍遊客體驗 DIY-製茶大師

次為公司形象網站的網購通路，從網站的各種資訊的揭露，商品的茶種介紹、商品的分類說明、茶品製成的過程介紹、相關認證的訊息展露，使消費者即使無法到現地，也能透過網站認識一茶一味有限公司與和菓森林的品牌風格，並也有與 OTOP、台灣好食材、台灣禮品館、pay easy 等網站通路合作，供消費者進行消費。

3. 電商平台的展銷情況

	
pay easy	經濟部中小企業處 OTOP 地方特色網
	
和菓森林官網-電商平台	台新銀行、鴻海集團、台電 客製品

並提供企業的需求，進行產品的客製化製作，目前固定的產業有台新集團、鴻海集團、上銀科技股份有限公司、台灣電力公司、雲品飯店。

（二）管理：品質與商品價值

1925 年，日人引進印度阿薩姆等品種紅茶於魚池鄉栽種，因地形、穩定的溫濕度、適中的海拔，及坡向多變與土壤等得天獨厚的地理環境，讓魚池具備產製高級紅茶的絕佳條件。而和菓森林莊園承襲日式傳統做法，把製茶當成一門藝術，手工製作出濃濃茶香的紅茶。

承襲日人種植留下的紅茶園，所栽種之紅茶品種有印度阿薩姆、紅玉(台茶 18 號)及野生山茶等等。雖然歷經改朝換代，茶樹依然茂盛挺立，努力冒出新芽吐露著茶樹的芬芳。茶樹的年齡平均 80~100 歲，堪稱為老欉紅茶。

茶樹的種植方式採用自然栽種方式，施用有機肥料、人工除草、不噴灑除草劑，每片一芯二葉皆由採茶婆婆們手工採摘。和菓森林主動將每批紅茶送檢，提供 SGS 檢驗報告給消費者，最新一期檢驗報告可以至官方網站上點選最新消息，皆有完整的訊息說明。

1. 產品辨識度：從手工摘採到烘培，建立條狀的紅茶乾燥樣貌，區隔與進口茶的差異化；並展示產地標章，彰顯日月潭的產地。

	
條狀茶葉	產地標章

2. 茶園管理：自家茶園與契作茶園的管理，從施肥、除草、土壤特質的掌握，防範區域其他業者的林邊污染災害。

	
友善種植茶園	具生態樣貌的綠地茶園

3. 品質檢驗：定期進行 SGS 的農藥品檢驗，每年依照農收期的分類，進行 4~5 次的檢驗。

(三) 主要營業項目：商品介紹與說明

商品內容以茶種類別進行消費者特性的分類，分為六種茶種故事，及多樣化的商品組合，並結合台灣在地節慶推出主題商品。並將自家經營場域以學習紅茶文化的體驗場所進行規劃，多元的自家特色闡述如下。



1. 紅茶教育

(1) 製茶學

用心做好茶

茶樹的種植採用自然栽種方式，施用有機肥料、人工除草、不噴灑除草劑，不僅如此，為守護消費者健康，我們主動將每批紅茶送檢，確保每批紅茶的農藥定量分析為零檢出後，紅茶始能上架販售。(最新一期的SGS檢驗報告請點選「最新消息」*)

1.採摘



用心做好茶第一步「採摘」，手工採摘一芯二葉。

2.萎凋



將茶葉均勻平鋪於萎凋架上，靜置約18-22小時，待茶葉的水分蒸發降低至55%，而萎凋也會使茶葉變鬆軟，有助於揉捻的製程。

3.揉捻



揉捻的主要目的是破壞葉面組織，使含有葉多酚、兒茶素及醇素的茶汁釋出黏附葉表，增進香味濃度，揉捻時間約120-150分鐘左右。此外，茶葉在揉捻的過程中，會因茶汁的膠質而形成團狀，故揉捻時每隔30-40分鐘必須解塊一次。

4.發酵



發酵是為了使茶葉中的茶多酚藉由空氣中的氧氣進行酵素氧化作用，聚合成茶黃素、茶紅素和醇類等芳香物質，而每一種茶種所需要的發酵時間、溫度、濕度也不盡相同，細節的拿捏全憑製茶師根據茶葉的色澤與發酵時的香氣來判斷，發酵也可以說是紅茶品質形成的關鍵。

5.乾燥



乾燥是為了以高溫加熱的方式，迅速鈍化酵素活性，讓酵素停止發酵，並將茶葉的含水量降至2-3%，此舉亦能讓茶葉的香氣鎖在茶葉裡。



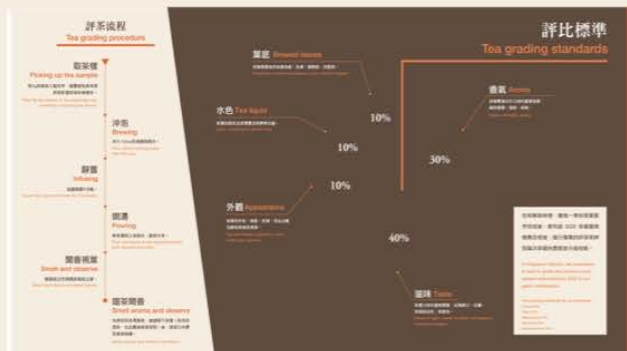
(2)紅茶學

美味的紅茶時光

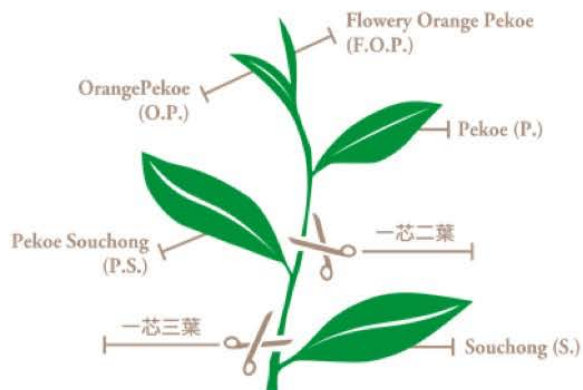
BLACK TEA & TEA SNACK

下午茶起源於十七世紀，當時英國有一位安寧瑪麗亞女爵很懂得享受生活，每天下午她都會邀請女僕為她準備一壺紅茶和點心並邀請友人共襄盛舉。紅茶入口後滑順的口感，不會沖淡甜點的香甜，反而與甜點在口中纏綿融合，絕妙的搭配讓下午茶在英國的上流社會很快的流行起來。

Afternoon tea dates back to the 17th century. Anne Maria Russell, Duchess of Bedford, is best remembered as the creator of the British meal afternoon tea. She found a light meal of tea and cakes or sandwiches was the perfect balance. The Duchess found taking an afternoon snack to be such a perfect refinement that she soon began inviting her friends to join her. Afternoon tea quickly became an established and cherished ritual in busy circles and upper class households.



Almost perfect champion tea, tea divisions persist.
近乎完美的冠軍茶，製茶師的堅持。



2. 商品販售

(1) 商品說明介紹



阿薩姆紅茶

Assam Black Tea

從印度阿薩姆省被帶回臺灣培育的阿薩姆紅茶，當時以「Formosa Tea」為名，在英國茶拍賣會被選為高優質的茶。擁有金黃色光潤的茶湯，散發出誘人的焦糖麥芽香。

【茶種】大葉種/一芯二葉/條茶

【色】茶湯呈正紅褐色

【香】濃郁焦糖香與花香

【味】滋味濃郁，甘醇爽口

【適合飲用】品原味或加鮮奶、檸檬



祖母綠紅茶

Emerald Black Tea

日治時期，裝在拐杖裡的茶籽，從印度被帶回臺灣，至今已種植超過一甲子，成為了真正老樹茶樹。圓潤的口感如同祖母的慈愛般，溫潤了你我的眼與心。

【茶種】老樹大葉種/一芯二葉/條茶

【色】茶湯呈紅色

【香】具天然花果香

【味】口感圓潤，味道甘醇且有後韻

【適合飲用】品原味或加檸檬



紅寶石紅茶

Ruby Black Tea

尋茶人在水社大山翻山越嶺，他們在尋找珍貴的臺灣原生種山茶—紅寶石紅茶，據說只要找到兩株，就能領到一天的薪資。屹立於山中超過百年的紅寶石山茶，口感扎實渾厚，在你我喉中不斷回甘。

【茶種】台灣山茶/一芯二葉/條茶

【色】茶湯呈黃金帶橘紅

【香】獨特的蜜香與果香香氣

【味】口感清亮爽，甘醇甜美

【適合飲用】原味飲用最佳



環珞紅茶(臺茶8號)

TTES#8/ Jaipuri Black Tea

在一片茶園中，有那麼一株茶樹香氣出眾，它就是臺茶八號「環珞紅茶」—Jaipuri。清新脫俗的風味，如同純真的小女孩般，為茶界帶來了一股清流。

【茶種】臺茶8號/一芯二葉/條茶

【色】茶湯呈鮮紅明亮色

【香】具有淡淡高雅蘭花香

【味】滋味甘甜強勁

【適合飲用】品質原味



紅玉紅茶(臺茶18號)

TTES#18/Jade Black Tea

臺茶18號又名「紅玉紅茶」，其父親為珍貴的野生山茶，母親則是緬甸的大葉種紅茶，人們稱之『4058』，因為它是民國40年，第58顆復育成功的種子。熱情的紅玉紅茶，帶有特殊的薄荷肉桂香，由於味道非常獨特，也被稱為「台灣香」。

【茶種】台茶18號/一芯二葉/條茶

【色】茶湯呈漂亮的深亮紅

【香】具天然肉桂與薄荷的香氣



紅韻紅茶(臺茶21號)

TTES#21/Rose Quartz Black Tea

臺茶21號的父親為祁門紅茶，而它的母親則為印度大葉種，兩者配種研生而成的臺茶21號又名「紅韻紅茶」，帶有濃郁的柚子花與柑橘花香氣，適合細細品嚐。

【茶種】臺茶21號/一芯二葉/條茶

【色】茶湯呈金紅明亮色

【香】具有濃郁柚子花和柑橘花香

【味】滋味甘甜

【適合飲用】品質原味

(2)多元性經營（體驗、教育、文創）

A. 體驗活動



製茶大師 (4 ~ 11月)



調茶大師



茶皂大師 (12 ~ 3月)



彩繪大師



氣味實驗室 (限10人以上)



評茶大師 (限定10人以上)



茶藝大師 (限定30人以上)



B. 文化創意

以紅茶商品為主要銷售核心，結合體驗行程的DIY「茶職人」的主題，配合地方文化風格的「氣味的旅行」明信片，並有企業為主題的客製化商品服務。

(3) 通路推動與設立

A. 現有通路

- 實體通路：紙教堂、日月潭大飯店、台灣手工藝發展中心
- 網站通路：OTOP、台灣好食材、台灣禮品館、pay easy

B. 建構跨境電商通路

歐美市場為核心，五大跨境電商通路 ebay、amazon、wish、LAZADA、Taiwantrade。

3. 產業分級發展進程

1級產業

茶園經營
生態有機

X

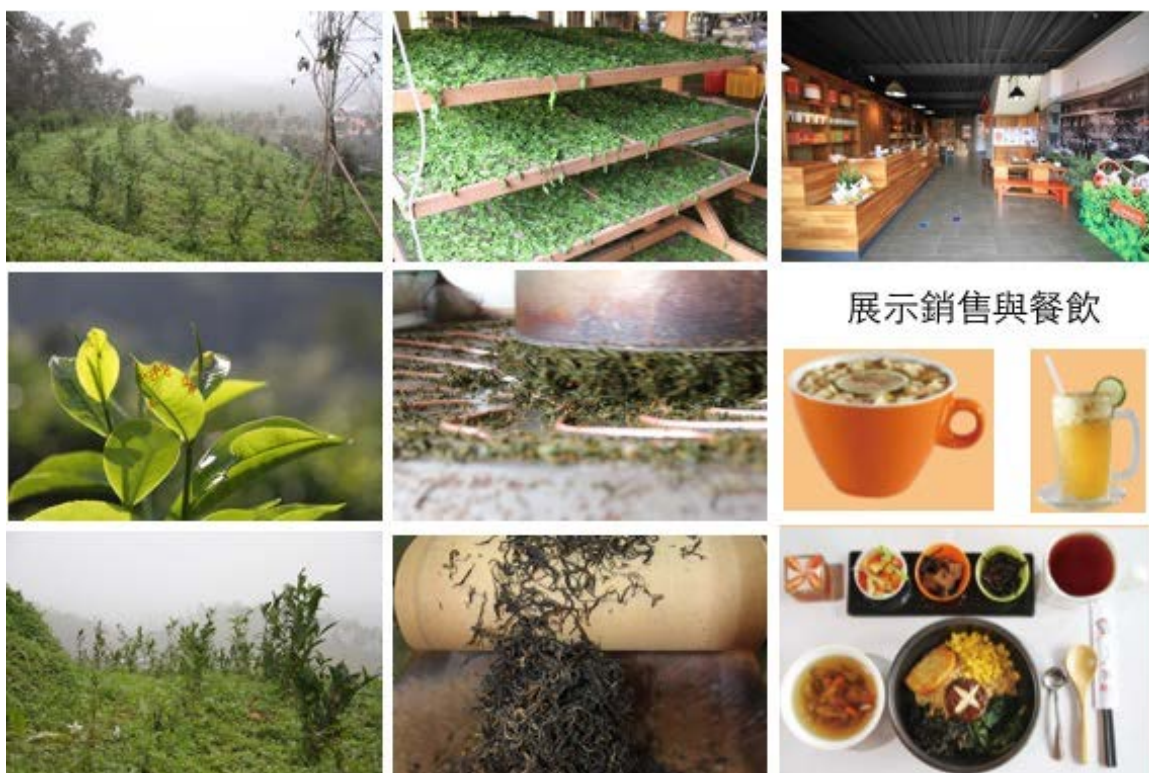
2級產業

茶廠營運
特色商品

X

3級產業

特色餐飲
門市服務



六級產業

體驗與遊憩



電商通路與知識文化



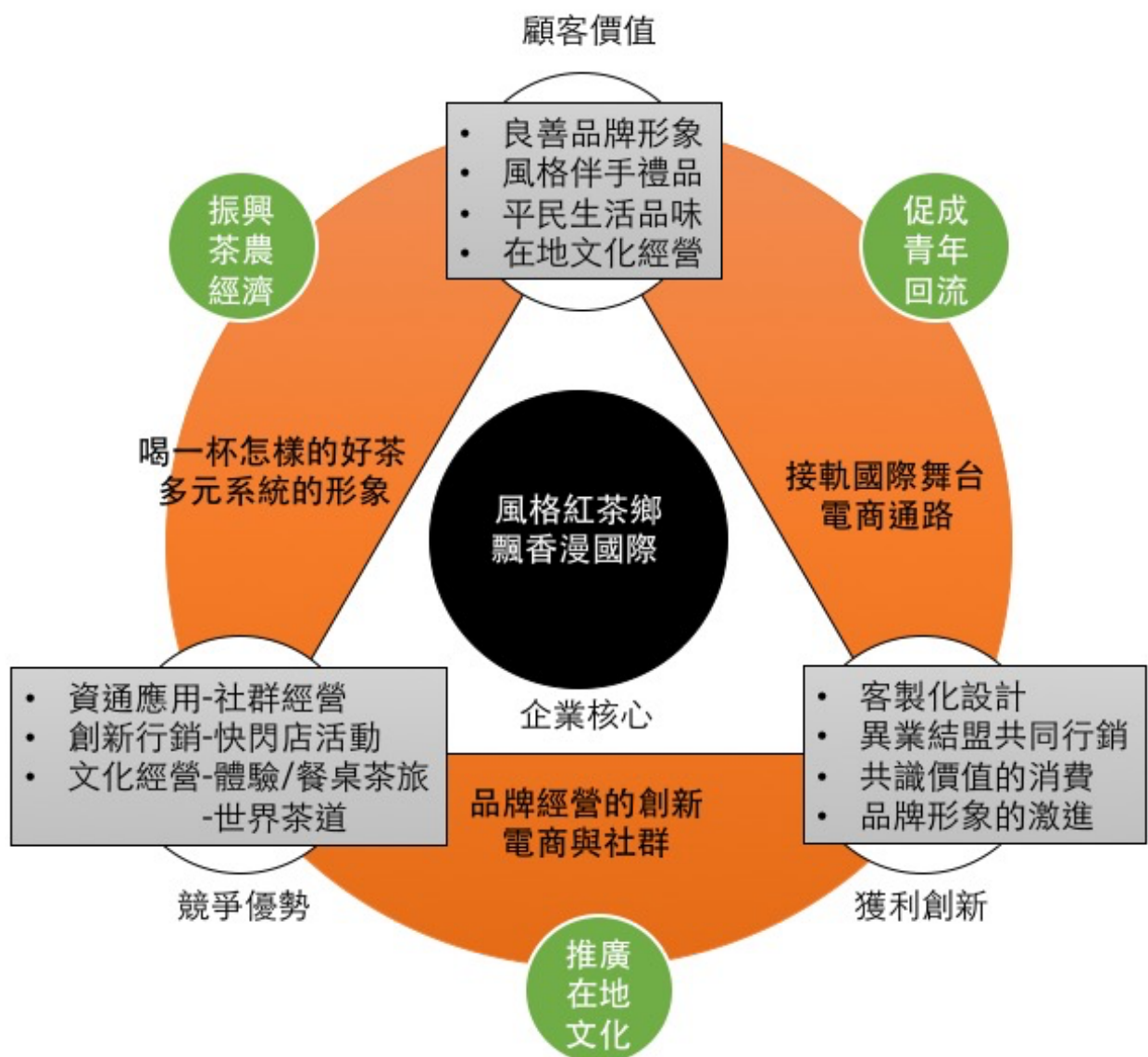
國際策展與交流



廈門文博產、日本文化交流茶會



肆、市場與行銷模式



【Tea style, World stunning】

「一茶一味」有限公司，以推廣台灣紅茶為核心，以「和菓森林」作為品牌主體，結合電商平台發展跨境電商與創意行銷模式。

一、市場推動與經營模式

（一）跨境電商的經營與拓展

透過跨境電商為基礎，以電商平台的經營模式拓展公司業務，並促成地方茶葉產業的振興，補足供過於求的產業缺口。所以在跨境電商的鋪陳重點，強調地方特色與產業文化與商品獨特性。

1. 影片製作與創意

跨境電商的平台，從不同國家的市場需求，紅茶的銷售或許已經有了定型的銷售對象，如何打開既有的區域性需求，為一茶一味有限公司推廣茶文化的重要核心，從現普羅大眾的生活習慣探詢行銷手法中，影片行銷已變成重要的發展趨勢，如何快速捕捉關注，創意的話題性為重要推動創意行銷的重要思考模式。

2. 平台建置與主題規劃

現有的跨境電商平台，較大宗者有 ebay、amazon、wish、LAZADA、Taiwantrade，推動跨境行銷，展現台灣紅茶文化，透過跨境電商引動區域型的消費型態，藉此引發地方團購或通路商、批發業者進行 B2C2B 的交易型態。

（二）特色商品開發與設計

以國際品牌的展現及國際區域性的特色商品進行設計，將從地方的市場經濟與需求進行分析，了解地方的設計美學與市場接受度，作為商品包裝設計開發的主要前置作業，以跨境電商市場核心，進入國際市場。

- 建立國際特色性的商品形象，以國際市場為市場考量，展現日月潭的特色紅茶於全球。
- 結合在地人文美學，配合地區人文的泡茶與品茗習慣進行包裝、型態、容量的特色性差異化設計。

（三）策展與紅茶文化的推動與交流

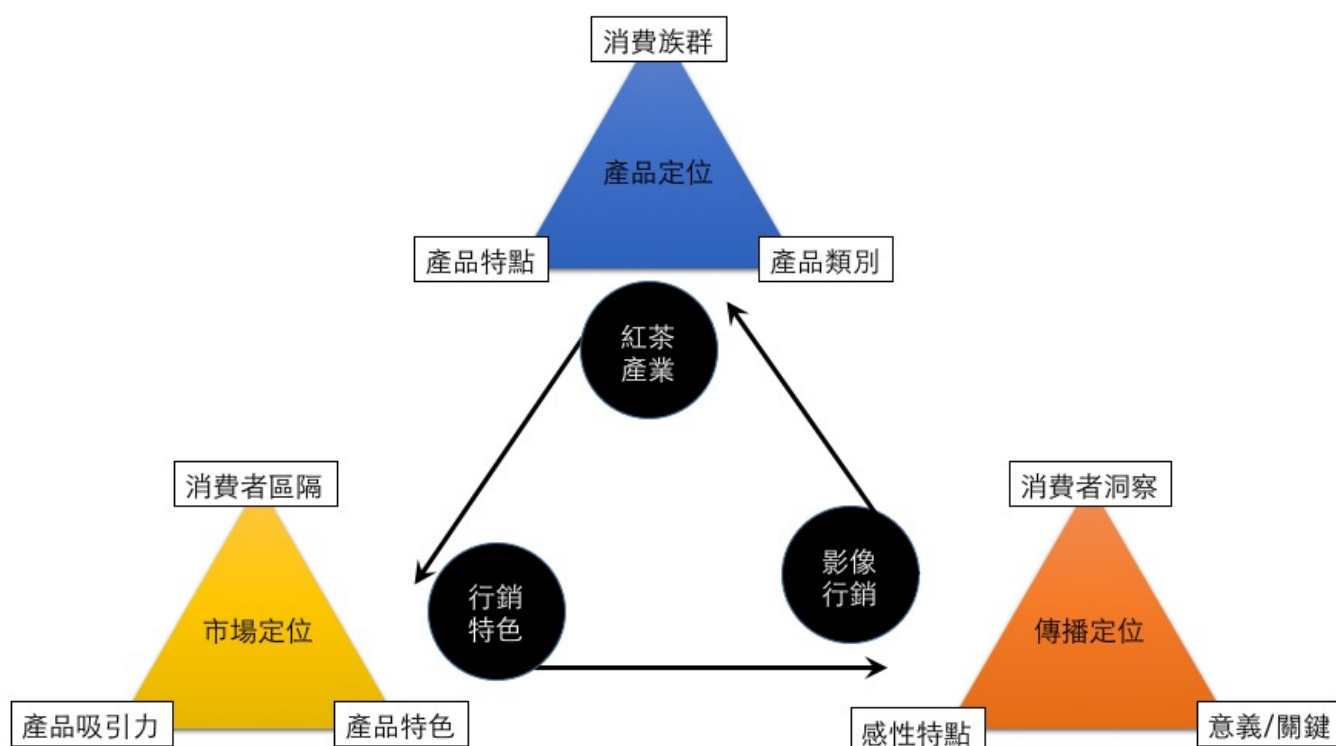
以文化推動的核心，藉由國際性的茶文化交流作，展現紅茶的特色與知識、品茗與茶藝美學、體驗與國際交流為重要策略方案，並以國際茶文化交流、快閃店的推廣與行銷、「In 和菓・漫飄香」主體系列活動，展現一茶一味公司的品牌特色。

（四）社群平台的經營模式

目前全球最具規模的社群平台有 Facebook、Twitter、Instagram，依照設點的需求取向，申請不同國域的帳號，進入網域進行區域性的經營，並結合影像行銷、活動發佈、電商平台連結，建立無國界的品牌經營。以行銷手法來經營跨文化的商品價值定位，執行行銷模式拓散的推動。

二、市場經營策略

經營策略架構概念圖



(一)產品定位

1. 消費族群：

以和菓森林為品牌核心，透過「一茶一味」的行銷部門進行推展，以所衍生的特色商品，消費族群定位以 30~60 歲的社會大眾為主。30~50 為主要消費族群；50~60 為潛力族群。

2. 產品特點：和菓森林的系列商品，風格樣態。

(1)年輕風格的品味，時尚伴手禮。

(2)無毒有機的友善，生態共生的種植。

(3)知識推廣的體驗，文化推廣的學習。

3. 產品類別：愜意生活的表徵、知識與文化體現。

(二)市場定位

1. 消費者區隔：

時尚品味的交流，係針對品味與生活品質的連結與交流者；品茗講究的自用，係針對講究品茶的喫茶者；生活品味的上班族，係表徵具高尚形象的代表。

2. 產品吸引力：

商品外型時尚，具精品特性；內容物具高識別性，非老人茶的概念產品，因此送給有喝茶習慣的年長者，也有著文青的風格樣。

3. 產品特色：品味呈現、講究生活。

(三)傳播定位

1. 消費者洞察：愛喝茶，但不喝老人茶；不愛苦澀重香氣。

2. 感性特點：

(1)在多樣化的紅茶市場中，和菓森林的紅茶有著紅茶莊園的認證，具 SGS 標章，注重生態與環境。

(2)對透過體驗學習而認識和菓森林紅茶的大眾，必然會對紅茶有更深的認識，此時的品牌也呈現著「台灣紅茶知識」的內含感受。

3. 意義/關鍵：

(1)突顯個人的代表性，動靜皆宜的氣質。

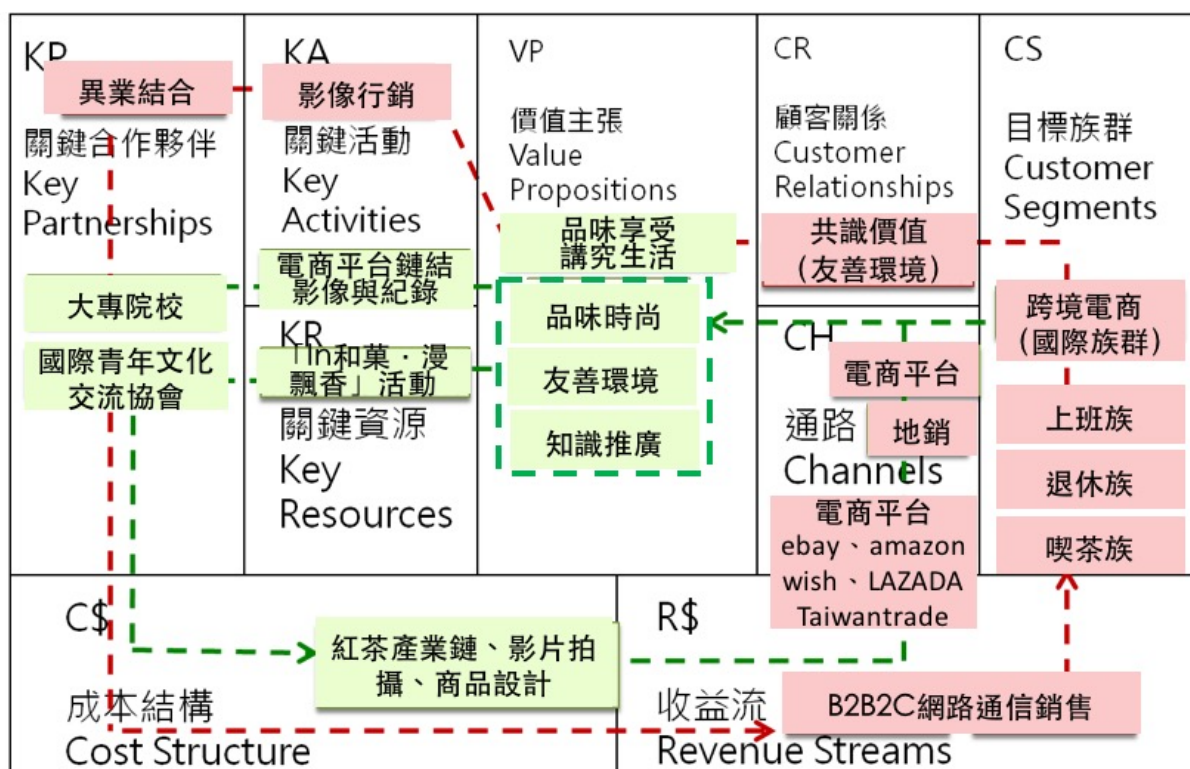
(2)忙碌生活的品味表現。

三、競爭力分析

SWOT 分析	優勢(S) 《內部優勢》	劣勢(W) 《內部劣勢》
	1.擁有完整的紅茶品知識及特色產品包裝。 2.具產地到商品的產業鏈能量，為成熟的六級產業。 3.持續經營體驗文化活動與異業結盟的共利通路。 4.開發節慶主題的冠軍茶品，朝國際通路邁進。 5.具 SGS 無毒認證及日月潭紅茶產地標章。 6.透過茶品的在地文化打造影片行銷，串聯在地與跨境電商，建立認同與地銷的營運模式，為重要的現階段策略。	1.在地觀光缺乏國際性展現能量，無法吸引異國社群的消費。 2.無便捷性大眾交通系統。 3.缺乏影片行銷之技術專長。 4.缺乏國際性交流活動的經營與建構。
機會(O) 《外部機會》	SO 策略 《加強優勢能力、爭取機會》	WO 策略 《改善弱勢作法、爭取機會》
1.透過跨境電商，進入國際市場。 2.在地文化影片行銷，連結社群經營創造商業契機。 3.發展主題體驗餐桌連結異國社群拓展回流消費與跨境經濟。	1.經營跨境電商，進入國際市場。 2.影片行銷鏈結特色商品及體驗主題經營品牌特色與吸引力。	1.辦理「In 和菓·漫飄香」主題體驗，創造國際交流、在地文化連結、小物客製體驗。建構在地吸引力。 2.連結中部大專院校及國際青年交流組織，創造文化與經濟交流之可能。
威脅(T) 《外部威脅》	ST 策略 《加強優勢能力、降低威脅》	WT 策略 《改善弱勢作法、降低威脅》
1.劣質進口茶削價競爭在地特色茶。 2.供過於求，紅茶農經濟面臨威脅。 3.茶農老年化，無穩定的市場經濟無法吸引青年回流。 4.區域性的農業發展亦遇到林邊污染。	1.透過主題體驗連結在地特色的茶園空間及文化特色空間，邀請青年共同參與文化交流，創造產業共識的回流可能。 2.堅持無毒的農法，創造友善經濟，透過茶品樣貌的特色區隔與進口茶的差異性。	1.透過跨境電商連結國際市場，創造銷售契機，穩定茶農經濟。 2.以國際市場觀點，進行影片設計的行銷，連結國外市場，創造國際揭露。 3.透過世界茶道的主題活動創造國際性文化交流，鏈結多元國際行銷。

四、營運模式

步驟八 【關鍵合作夥伴：】 影片行銷的製作團隊 大專院校・國際中心 國際青年文化協會	步驟七 【關鍵活動：】 ●行銷活動 ●商品開發 ●影片行銷 ●主題活動	步驟二 【價值主張：】 品味享受・講究生活 ●品味時尚（伴手禮、品茗生活） ●友善環境（有機） ●知識推廣	步驟四 【顧客關係：】 共識價值・友善環境 ●行銷企劃活動 ●社群網絡經營 ●主題性活動「In 和菓・漫飄香」	步驟一 【目標客層：】 ●年輕社群（嘗鮮、流行） ●穩定社群（送禮、品茗）
特色影片行銷展現，連結社群網絡，鏈結多元參與，拓展出公司與茶香特色。	步驟六 【關鍵資源：】 ●影片行銷/連結社群網絡重要元素。 ●主題企劃/In 和菓・漫飄香，串聯國際交流的重要因子。	●跨境電商；國際交易。 ●在地電商/實體聯盟：地銷交易。 ●體驗服務：主題活動、策展推廣、影像行銷。 ●社群連結：活動推動、參與回饋	步驟三 【通路：】 ●跨境電商 ●公司地銷 ●電商平台 ●異界結盟通路	初期以個人消費，創造口碑的團購消費，最後吸引國際通路的盤商消費。 ●年齡層：30~60歲。 ●對象：喫茶者、上班族。
步驟九 【成本結構：】 ●專案人員薪資 ●廣告費 ●電商平台費用/上架費/交易費 ●影片製作 ●商品製作 ●策展活動/場地佈置費/印刷費用		步驟五 【收益流：營運項目】 ●跨境電商的銷售營銷。 ●主題活動的體驗遊客參與的收入。		



一茶一味有限公司之營運模式說明

(一) 目標客層

首要推動的產品以紅茶為核心的相關產品作為主要銷售內容，而核心客戶以大眾市場的潛力性及區隔化市場為主軸。

紅茶的飲茶文化，可深入普羅大眾的生活行為中，亦可屬於嗜好性的飲品，因此在市場的構思，大眾市場屬於引動共鳴的吸引力消費；區隔化市場則以特定的社群設計對應行銷策略。並連結跨境電商，結合創意影片發展產業特色，發展消費契機。

1. 大眾市場

大眾市場的開發之行銷策略，建立於從 In 和菓·漫飄香及快閃店的主題活動，創造對於紅茶相關知識的認識，進而引發興趣，而形成關注與消費，這樣的策略性活動，並無框定特定的消費對象，而是以知識分享、文化交流為核心進行推動。

2. 區隔化市場：

區隔化市場的核心在於目標客群的交流，核心策略將透過行銷影片的主題設定，創造與目標客群的對話。因應紅茶的品茗的特質進行市場分析後，分為二大市場區隔。

- (1)其一為 30~50 歲的上班族消費者，喝紅茶可脫離忙碌的生活，並進入片刻休息的意境，感受美好。
- (2)其二為 50~60 歲以上的喫茶者，因應跨境電商的消費特質，結合國際的品牌行銷影片，50 歲以上的退休人員為電商消費的潛力族群，因此影片創造休憩的紅茶時光之意境，欲引動該社群將紅茶結合生活之同時，也期創造在家即可透過電商購買到台灣日月潭紅茶之情景。

(二)價值主張：品味享受、講究生活。

產品的價值，往往直接連接消費者的需求，在對應商品所對應的目標客層，以品味享受分為三種價值。

1. 年輕風格的品味，時尚伴手禮。

透過精品卻又不失年輕風格的方向進行設計，呈現年輕樣貌的紅茶飲品特色，營造禮品價值及品味交流。

2. 無毒有機的友善，生態共生的種植。

送禮的基礎，往往建立在好物的交流。因此秉持無毒與有機的種植，打造最優質的紅茶品味，使品茗的感受到不同茶種所呈現的風味，同時也代表著對環境友善的支持。

3. 知識推廣的體驗，文化推廣的學習。

透過紅茶知識的推廣，設定以快閃店的機制，從紅茶葉製作流程的手做體驗，到品茗品味的認識學習，並了解如何沖泡

一壺好茶，認識到台灣最優質的日月潭紅茶，是一茶一味公司對於產業與地方共好的堅持。

(三)通路：

從便利的電商通路，海外跨境電商；從認識在地特色的場所體驗到認識學習紅茶文化；異業結合的多元實體通路；客製商品的價值認同。

通路型態		
自有	在地產銷	和菓森林
	電商銷售	和菓森林、OTOP、台灣好食材、台灣禮品館、pay easy
	跨境電商	一茶一味：ebay、amazon、wish、LAZADA、Taiwantrade
異業結合	共同行銷	紙教堂、日月潭大飯店、台灣手工藝發展中心
	咖啡商、茶飲批發購買	批發紅茶的購買。

(四)顧客關係

與顧客的關係除了建立在穩定的消費面向，最重要的是共同性價值的共鳴，因一茶一味的紅茶高品質要點在於友善環境的有機農法，不噴農藥的保護自然，為了讓消費者能沖泡出絕佳的紅茶品味，也辦理各種體驗活動與交流，皆是串聯與聯繫顧客的方式。因此在此共通價值之下，除了現有的消費族群，希望能在建構二種面向之顧客。

1. 關注社群網站與紅茶特性的網民

在各種參與活動或來訪的客戶，於口耳相傳推薦，已累積了不少的訪地客戶，為了拓展紅茶文化，連結跨境電商的經營，也將在持續連結各種青年社群，關注我方粉絲團，促成新型的顧客關係的聯繫方式。

2. 吸引在地生活文化的青年

青年離開家鄉於外地工作，也希望能透過各種活動的辦理，持續希望旅外的青年返鄉，關懷土地共同經營紅茶文化。

(五) 收益流

收益流將建立於價值主張，「品味享受，講究生活」的產品特質的體驗，因此在收益的建構將以在地電商平台及國外市場的跨境電商平台作為主軸經營。

1. 國內電商平台，分別有和菓森林、OTOP、台灣好食材、台灣禮品館、pay easy，等主要平台進行銷售。
2. 國外市場的跨境電商，分別預定將以 ebay、amazon、wish、LAZADA、Taiwantrade，目標以歐美市場進行銷售。

(六) 關鍵資源與活動

各種電商平台的產品鋪陳，在現在競爭的市場上，一般的商品陳列已經無法滿足消費者的需求，因此將透過影像行銷帶動特色商品的銷售作為主要的推動方式。並結合其他異業結合的電商與產業資源進行。

1. 影像行銷

影像行銷的腳本設計，往往是引起消費者共鳴的重要關鍵，因此以企業本質的質感呈現、職人專業的呈現，並與消費者產生共識帶動電商為主的消費為核心進行設計。

2. 活動紀錄與鏈結

影片行銷不單指系列性的影片傳播，還需連結各種的活動紀錄，鏈結消費者對於產業的發展引發關注，對此將以「In 和菓・漫飄香」的主題活動，展現世界茶道的文化交流、體驗餐桌及小物客製文創，來連結關注，使消費者串聯影像，引發共識促成消費。

(七)成本結構

既定的成本驅動在於紅茶產業鏈的運作，引導農民進行友善有機無毒耕種的紅茶農產，具高成本，但也具高價值驅動，此高價值驅動在於環境的永續，藉由高品質的栽種，創造精品紅茶，翻轉紅茶農的經濟結構。

1. 固定成本

- (1)紅茶園的管理作業
- (2)季節性的紅茶收購
- (3)檢測與送驗
- (4)體驗及地銷的場所日常營運

2. 變動成本

- (1)結合跨境電商行銷的特色影片的拍攝成本
- (2)「In 和菓・漫飄香」主題活動的辦理：包含世界茶道、紅茶餐桌體驗、小物文創
- (3)一日行的快閃店
- (4)因應國際化市場的指標性特色商品的設計
- (5)各種影像紀錄的拍攝及後製成本
- (6)社群網絡的影像經營

伍、挖掘故事與提綱對話

為確認一茶一味有限公司的發展故事與品牌的推動歷程，結合提綱的擬定與品牌經理人石茱樺經理進行訪談，針對「和菓森林」品牌發展進行深入對話。

一、品牌故事

(一) 品牌建立的起始

紅茶公主看著父親生產的茶葉每次都會被通路商控制，紅茶公主憶起往事說：「如果只賺取中間差額還好，常常是不要你的茶葉就不要，甚至還要去拜託他。然後茶放在通路商那邊，他可能六個月後才來付錢，然後又開六個月的票；有時候就就算把茶給他，就說你看還有這麼多茶沒賣出去…以前大家都說通路為王，這些通路商為甚麼要這麼拿翹，我們很辛苦的把茶做出來，為甚麼要這樣??」紅茶公主道出了茶葉生產者在行銷上的辛酸，包括價格的決定、資金的運用、銷量的控制…等。

有鑑於此，紅茶公主在念完碩士後認為建立品牌才能解決問題。當然，一開始建立品牌是非常辛苦的，需要清楚自己堅持的是什麼，「像我那時候下定決心回來，正好在 921 之後，有很多顧問團隊進來輔導，除了建立產銷班之外，包裝是請台灣創意設計中心輔導案協助設計的。」換言之，當初在建立品牌時，紅茶公主受到許多顧問團隊的協助，只靠自己土法練鋼是無法達成的。

紅茶公主的堅持就是要尋求屬於台灣自己的紅茶文化，文化其實是漫長時間累積而成的，其包括使用與生活方式，台灣紅茶文化沒有英國人那種下午茶的習慣，也沒有日本抹茶的茶道，其跟烏龍茶也不同，沒有聞香、點香掛畫的那種茶道文化。

「我們回來的時候就一直在思考如何呈現紅茶文化，一開始是因為資源有限的關係，所以那時候蓋的非常簡單，走歐洲休閒田園風格。但以我們家來講，我爸爸是日本人的技術，家裡茶園是日本人留下來的，然後這個茶整個歷史都是日本人引進的，有很深的 DNA 是日式的。」所以，紅茶公主一直在思索屬於和菓的紅茶文化應該要如何

作適當的呈現。

事實上，當初取名和菓森林，是希望紅茶給人家的感覺是好喝、溫暖、休閒放鬆的，然後給人的感覺是很愉悅的，紅茶公主覺得，紅茶其實是人與人溝通的媒介，只要人好、心好、心情好，茶就會變很好喝。「所以，我們花了很多時間尋找屬於自己的紅茶文化，例如紅茶應該要怎麼喝？紅茶是有杯子可以拿取的那種感覺，英國茶杯是寬口的大杯，但我覺得台灣紅茶適合小口小口品嚐，所以我們就把杯子改小一點；為了能夠看到茶湯的顏色，我們就使用白色的瓷器。」最後，和菓森林用採用最簡單的方式去呈現紅茶茶湯的色香味美，因為茶才是主角。

(二)品質的掌控

事實上，在品牌建立的過程中，隨著品牌知名度的提升，茶葉產量勢必要增加，此時，茶葉的來源變成重要的問題。除了尋找能夠認同理念的農民，為了掌控品質，紅茶公主特別自費請專家幫契作農民上課，同時配合土壤的檢驗，協助農民瞭解土地的問題。

農民面臨的問題跟消費者要的東西通常是衝突的，例如農民要的是產量大，產量大施的肥料會太多，然而施過多的肥料對茶葉品質並不好，所以，紅茶公主需要教導農民“合理化施肥”，不但可以節省荷包，還可以生產品質較好的茶葉。「可是他們不放心，所以還要請專家來檢驗農民的土壤缺什麼元素，建議應該要買蚵粉或其他東西來改善土壤。」

雖然有些農民還是不願意配合，但是，紅茶公主認為，只有讓農民的產量提升、品質變好，相對的，和菓才能做出好東西，獲得消費者的肯定，這是一個良性的循環。但是，人總是現實的，「有些農民只在賣得不好的時候才賣給你，等到夏茶價格高時，就會說他的茶葉要去比賽無法賣給和菓。」

所以，縱使有簽合約，但因為契約裡面沒有罰則，才會產生這樣的問題。但是紅茶公主仍然以較好的保證價格跟農民買茶，主要是希望跟他們合作的農民不會像以前一樣被通路商剝削與掌控。

「鄉下人就是要跟他用搏感情(台語)的方式，契約其實只是一個最後的防線。之所以訂價格是希望每次都能以固定價格收購，我不要

像很多茶廠用喊價的(台語)。農民很辛苦的在大熱天採茶，然後你還在那邊跟他喊價，我會於心不忍ㄟ！」

也因為紅茶公主深知農民的辛苦，因而特別重視農民的感受。「農民都已經那麼辛苦了，所以天氣很熱時，農民來這裡，我會要求服務人員拿冰茶給他們喝，至少讓他們覺得很受尊重！他們就像我們的長輩，你就會覺得是厝邊的阿桑阿姨。」

對和菓森林而言，自己製作茶干^{註3}才是品質掌控的堅持，因為茶菁可以透過好的技術讓它變成更好的茶。所以，要讓消費者覺得任何時候來，茶都是一樣的好喝，因為當整個世界在變動的時候，唯有不變的堅持，就能夠去守住美好的感覺。

「有太多人想沾農民的光，但只想到用品牌包裝把農產品行銷出去，可是大家都沒有真正跟農民在一起，我們知道農民的痛苦。我希望能夠互相成長，這樣產業才能根植下去。」所以，紅茶公主覺得通路固然很重要，可是，茶葉原料是來自生產者，生產者需要獲得基本的尊重與保障才能維持良好的品質。然而，能夠堅持這樣理念的業者實在不多啊!!

(三)推廣紅茶文化

1. 讓茶融入生活

為了推廣紅茶文化，和菓森林在五年前即推出紅茶餐，當時比較像地中海式料理，包括前菜、主菜...等，總共有七道菜，遊客通常都吃得很開心，但是，紅茶公主發現並不適合和菓，因為消費者在觀光景點所要的東西應該是快速的，後來就停止紅茶餐。

直到最近，和菓才又推出簡單健康的茶餐，這次改成定食的方式。和菓提供茶餐、茶飲料、茶點心都是希望讓消費者來到這裡能夠有更多的感受，縱使餐點都處於賠錢階段，但和菓想要塑造的是將紅茶體驗融入遊客的生活中，讓紅茶文化與遊客的生活連結。

以最受歡迎的檸檬紅茶來說，和菓特別將配方作成小卡與消費者分享，期待消費者回家後可以依照比例調出同樣好喝的檸檬紅茶。「我們以後會寫更多茶譜，讓消費者回去後可以照

做，因為我們覺得紅茶就是分享，我們希望消費者回家以後，紅茶可以成為生活的一部份」。

紅茶如果能夠落實到消費者的生活中，對紅茶產業的根基是很重要的，因為當紅茶成為一種生活型態時，這個產業就不會消失。「我期待把和菓變成一家百年老店，人家會說這是很多人的回憶，你不可以隨便收起來！是一家讓人覺得非常有回憶的老店。」

2. 觀光工廠的任務

和菓一開始就是用觀光工廠的型態來經營，日月潭紅茶在當時(約民國 80-90 年代)並不知名，紅茶公主本來以為只要有 LOGO 與包裝就是品牌，後來才知道品牌行銷沒有這麼簡單，當時這樣的做法不但受到媒體的報導也引起其他業者爭相倣效。由於當時正值進口茶事件，消費者常會懷疑自己買到的茶是否會混到進口茶，為了讓消費者認識紅茶，包括外型、香氣、滋味…等，紅茶公主認為用觀光工廠的流程就能清楚的讓消費者知道和菓的茶都是在地茶。

事實上，紅茶公主非休閒產業科系畢業，並不知道應該如何設計活動 DIY，當時正好有媒體採訪，直到記者來的前一天晚上半夜兩點，紅茶公主夫婦二人還在粉刷剛整理好的隔間，紅茶公主心想，記者團一次就是三十個，如果做得好，品牌就出去了，因此，縱使從沒有設計活動 DIY 與面對媒體的經驗，紅茶公主覺得就算硬著頭皮也得做，這可是一段令人印象深刻的經驗。

紅茶公主回憶道：「我們沒有接待媒體的經驗，我們以為是一起接受訪問，結果是所有媒體一起來，我們三人要分別接受不同的訪問。當時我還不敢拿麥克風講話，因為我沒有在那麼多人面前講話的經驗，而且又是媒體，還好我爸爸本來就能講話，他有面對那種場面的經驗，所以那天是他開場的。」

第一次接受媒體專訪，紅茶公主夫婦在前一個禮拜就開始討論應該如何操作，包括紅茶 DIY 時每人拿取的份量，整個流

程要怎麼做..等都經過一番討論。就連 DIY 的那個大桌子也是為了符合做茶而訂做的尺寸。

紅茶公主提到：「上台講話對一個素人來說，真得不是那麼容易，因為以前是坐辦公桌，不用跑業務也不用面對客人。」但是，經過一段時間之後，紅茶公主發現與客人互動其實也很有趣，可以跟客人聊到許多不同東西，客人也會有不同的回饋。「在互動中，客人會肯定你或支持你，會讓覺得人這是個很棒的產業。」

所以，很多客人來買茶泡茶，聊天後就變成朋友了。所以，茶其實是一種媒介，是在交換一些生活的經驗。「有時候我會跟客人說，如果沒有時間可以過來的話，可以宅配，他會說不要，就是想要進來這邊聊聊天喝個茶，他要的是那個過程。」紅茶公主覺得茶是需要有溫度的，而體驗活動是一對一或一對多，讓遊客更快速的了解紅茶，體驗只是一個行銷工具而已。

紅茶公主常常會收到客人的 MAIL，例如陳小姐在 MAIL 中提到：「我在台北，外面下著毛毛雨又很冷，喝了一杯和菓森林的祖母綠紅茶，讓人家覺得很舒服、很溫暖，讓我在一週的工作壓力下可以暫時把心情淨空又恢復回來的感覺，真得很謝謝和菓。」

這樣的回饋也是和菓成長與繼續維持下去的一大動力吧!!!

(四)媒體的曝光

以前媒體記者來到日月潭採訪會覺得沒有代表性的產業，後來因為和菓推出紅茶體驗，非常受到媒體的歡迎，紅茶公主認為是在幫大家建立品牌，打一個日月潭紅茶的品牌。

雖然最後獲利不一定是和菓也沒關係，紅茶公主認為這是和菓必須要做的工作，她把所想表達的形式、意象、氛圍讓國外媒體瞭解，和菓發展出一套國外媒體認同與接受的模式跟展演。

「如果表現太農村，國外媒體不見得喜歡。我們通常會先帶他們到茶園，然後解說茶園，讓媒體拍茶樹，接著再進行體驗活動與認識茶，國外媒體很喜歡這樣的模式。」

事實上，媒體可以快速帶來知名度，可是僅只於讓遊客知道日月潭紅茶該如何喝或怎麼泡，想要期待透過媒體讓遊客來到這裡喝茶，那就太沉重了。因此，藉由觀光休閒之便而來的人，雖然目標族群會比較分散，可是會有百分之十或百分之二十會成為和菓忠實的顧客。

在回來創立和菓森林之前，紅茶公主一直都覺得應該要把日月潭紅茶做出品牌，921 後進行紅茶產業的再造，當時只是一級產業上做更新，例如茶苗復育等，當時還推文化祭，她請父親跟鄉長說留一個攤位給和菓，鄉公所還特別告知和菓要好好佈置攤位，不可以貼到像乞丐寮(台語)，這句話的背後看到了不信任與輕視。

事實上，紅茶公主早有萬全準備，她那時已經有完整的品牌包裝，整個 LOGO、CI 都準備好了，正好攤位又抽到第一個位置，媒體一進來後，看到她們有完整的包裝與行銷概念，令記者們印象深刻，所以開始受到媒體的關注^{註4}。

其實會受到媒體的關注並非偶然，在這個文化祭之前，紅茶公主其實已經在台北百貨公司的農產品展售中擺攤，甚至已經具備整個品牌的完整標示，除了茶以外，當時還有紅茶酒的產品，而茶品更已經發展出一系列的產品，如玫瑰阿薩姆、水果阿薩姆、薰衣草阿薩姆。但是，這些產品並不受到當時在地媒體的歡迎，當時媒體認為這樣的產品太雜亂了。

除了媒體曝光，和菓森林參與許多公部門的計畫案，透過計畫案的成果展也是另一個曝光的機會，同時也會帶來踩線團。「很多人覺得跟公家機關打交道很麻煩，但一來可以讓你的視野不一樣，二來可以提升品質，三來可以督促自己每年做不一樣的創新成長。所以就可以維持消費者知覺的曝光度。」

紅茶公主現出已經習慣被媒體採訪，她覺得有義務讓媒體的露出更好，所以要盡力演出。「我跟導演說，如果主持人是女的，由莊主解說的互動效果會更好。因為每一個節目的風格不同，我會跟他討論細節，到底他要做什麼，例如原本要讓主持人做紅茶餐，我建議讓主持人做紅茶鯛魚燒，那才有賣點啊？」看來，紅茶公主已能掌握媒體採訪的技巧並遊刃有餘了。

(五)小結

現在的顧客其實忠誠度不高，而且買紅茶的客人差不多半年以上才會來一次。對於年輕族群而言，只要他們認同理念，就會購買產品。

「我們的產品走極簡或年輕訴求，因為喝紅茶的人年紀較輕，而且我們也想吸引年輕人，這樣這個產業才會一直下去…我們要作兩件事情，一是希望在產業方面培養年輕人回來種茶、製茶，另一是培養年輕的消費族群。」所以，和菓才會發展出一些冰飲、點心供消費者使用，這樣也比較接近年輕人的生活習慣。

未來，紅茶公主期待紅茶產業能夠一直根植台灣，就像她所說：「我爸做了 60 年，如果我再做個 20 年，我女兒也能夠持續這個品牌的話，那就可以成為百年產業，當然就有很深的文化底蘊。而且，我們家的茶樹也已經一百歲了，好好照顧的話，它還可以再活到一百年，所以，產業是可以長青的，端看你到底要做哪些事情，應該要付出哪些事情，所以，農民輔導、開發消費者、創新產品都是我們要做的事。」

最重要的是讓大家喝紅茶、愛紅茶這件事，這樣這個產業才能繼續下去，「在日月潭風景這麼美好的地方，紅茶能夠繼續存在就是一件很美好的事！」

未來，紅茶公主期待讓大家想到日月潭就想到紅茶，這個期待需要更多人一起來投入與支持紅茶產業，當然，紅茶百年文化的願景有更多任務等著紅茶公主去完成。

二、提綱問題

- (一)和菓的紅茶文化是什麼?從哪些地方可以看到所傳達的訊息?
- (二)紅茶產業維持品質的關鍵元素有哪些?如何傳達給消費者?
- (三)在面對媒體採訪時，紅茶公主做了哪些努力?
- (四)參加鄉公所文化祭展出時，紅茶公主受到不信任與輕視的對待，她是如何克服的?
- (五)和菓未來有什麼挑戰與任務?

陸、結論

一、計畫執行績效

	類別	方案	成效
1.	跨域連結	找尋相關專長之專家學者，並規劃報名與此相關之課程，精進生產技術。	✓鏈結領域專家共同參與，認識「一茶一味」。
2.	業務拓展	●透過跨境電商的建置，促成海外訂單的銷售。 ●辦理「In 和菓・漫飄香」主題活動引動國際生，促成海外訂單回流機制之可能。 ●經營國際型社群網絡平台，突破國籍的限制性，藉由歐美的網絡平台，鏈結資訊，創造品牌的揭露性。	✓打破區域型銷售模式。 ✓建立台灣與國際的社群連結。 ✓形構主題活動引動在台國際生互動交流。
3.	青年參與	●辦理「In 和菓・漫飄香」主題活動，創造品牌揭露性與特色性，引動國際交際與在地青年的關注。 ●辦理「快閃店」主題活動，創造品牌於在地青年之間的話題性，引動關注在地紅茶產業之困境，吸引青年返鄉。	✓創造青年就業。 ✓引動青年關注。 ✓改變企業形象。
4.	創新研發	●配合農業改良場，持續改良紅茶植株對於病蟲害影響農收的困境。 ●與相關影片專長的影片拍攝專長團隊進行接洽，討論相關創意話題的影片拍攝。 ●結合創意商品包裝設計團隊，研發特色包裝，創造時尚與紅茶的風格結合商品型態。	✓持續精進紅茶品質與農業技術。 ✓結合流行語彙，拍攝創意話題，引動關注。 ✓開發特色商品包裝，建立青年關注，建構新社群採購。

二、結論

(四)跨域跨境-推動台灣紅茶文化

透過跨境電商的經營模式，成為首要的日月潭紅茶進駐海外市場之典範。引動台灣紅茶產業國際化之契機。

(五)特色行銷-引動創新紅茶風格

藉由快閃店的策展機制，創造紅茶產業的風格形象，引發青年認同紅茶產業非老人產業，為時尚的在地農業。

(六)主題規劃-形構文化傳遞與展現

辦理「In 和菓・漫飄香」的企劃活動，將帶動國際學生於認識台灣的紅茶產業文化，並將文化風格傳遞國際。

個案：跨境電商的文化經營—和菓森林紅茶莊園 【一茶一味有限公司】

教學指引

個案摘要

「和菓森林紅茶莊園」（以下簡稱和菓）個案，在探討如何將紅茶傳統產業透過品牌行銷的方式來經營，在這個過程中，如何以「用心作好茶」為責任，肩負著紅茶文化傳承的使命去努力推廣百年的紅茶文化，而未來更是以紅茶文化能繼續深植台灣，讓全世界都知道魚池日月潭紅茶的一個紅茶公主的故事。

和菓創立於 2003 年，事實上，紅茶公主的父親為日據時代的老茶師，家中一直以製作紅茶、賣紅茶為生。從小在紅茶香中長大的紅茶公主看著家中的紅茶被通路商所控制，她認為只有走品牌的路線才是唯一的解決方法，因此，她頂著碩士的光環回到家中經營紅茶事業，從不被看好到獲得製茶冠軍，紅茶公主終於走出屬於自己的一條路。

然而，品牌行銷並非一蹴可即，和菓一開始即以觀光工廠的型態來經營，主要是透過直接讓消費者親身瞭解紅茶的由來、製作過程..等，讓消費瞭解自己喝的紅茶是安全的。這樣的方式不但受到消費者的歡迎，也被其他業者競相模倣。經過經驗的累積與努力，和菓目前已有固定的客群，但是當品牌經營開始擴大時，產品的品質與產量將是未來發展重要的因素，同時，如何再繼續開發年輕的客群以及將紅茶文化發揚光大也是紅茶公主未來要面對的挑戰。

個案適用的教學領域與學習目標

個案在紅茶產業中走出創新的經營方式，憑著對產業的專業與對紅茶文化推廣的職責，目前在日月潭紅茶佔有一席之地。然而，在進行品牌行銷的過程中，勢必會遭遇到瓶頸與困境，而且，在品牌擴大的同時，經營管理方式也需要重新作調整。如何因應市場的需求調整品銷行銷的方式，這些都可能成為授課重點。因此，本個案適合在「農業經營管理」、「農產品行銷管理」以及「農企業經營管理」等相關課程，作為「品牌行銷」相關議題的討論個案。

本個案試圖以紅茶公主的品牌行銷故事來呈現過程中所遇到的問題，讓學習者從故事中瞭解如何面對品牌行銷過程所遇到的經營困境，並試圖找出解決方法，教學者可以不需提供指定的討論問題，以避免限制學生的思緒發展。

教學流程

本個案以故事方式呈現，學生容易閱讀與理解，建議教學開始可以先詢問學生平日對於紅茶飲料的偏好，引起同學的討論動機，接著再讓同學討論目前紅茶產業面臨的困境。繼而讓學生討論找出一個品牌應該如何建立以及建立時會遭遇的問題，再由此導出品牌行銷的意義以及應有的策略。接著引導學生從故事找出品牌權益所包含的五個要素分別是如何處理，最後再引導思考和菓有哪些品牌行銷策略以及需要改善的部份。

時間分配建議：個案時間為 100 分鐘

次序	教學內容	時間分配
1	暖場提問，飲用紅茶的經驗	10 分鐘
2	紅茶產業面臨的困境與解決方式	15 分鐘
3	品牌行銷的意義	15 分鐘
4	品牌權益要素	15 分鐘

5	品牌行銷的重要性與策略	15 分鐘
6	和菓目前及未來面臨的問題	15 分鐘
7	課程總結與綜合討論	15 分鐘

問題討論與分析

暖場問題

Step1：建議教學者直接以「同學們平時會買紅茶？去哪裡買？喝什麼樣的紅茶」來切入主題。

學生可以透過喝茶經驗的分享來引起討論的動機。

Step2：教學者詢問學生是否看過紅茶相關新聞。

食安問題也延燒到茶品，進口茶疑雲以及有毒茶等問題可以讓學生討論出紅茶產業面臨的困境。

個案分析

一、和菓的紅茶文化是什麼？從哪些地方可以看到所傳達的訊息？

Step1：教學者先讓同學討論和菓的LOGO給人什麼樣的印象，再進而討論為什麼會使用這樣的LOGO，到底想傳達哪些訊息給消費者。

Kolter & Armstrong (1994) 認為品牌可以傳達六種訊息給消費者：

- （一） 屬性(attribute)：品牌之某些屬性是給消費者的第一印象。
- （二） 利益(benefit)：消費者主要購買的是利益，一個品牌可能擁有許多的屬性，然而屬性必須被轉換成功能性利益或情感性利益。
- （三） 價值(value)：品牌不僅可傳達生產者的價值，並能結合消費者所需求的真正價值。
- （四） 文化(culture)：能代表出製造廠商或原產國的文化。
- （五） 個性(personality)：品牌可反映出某些性格特質，可藉由有名望的人來呈現該產品的品牌性格。
- （六） 使用者(user)：藉由品牌，可看出購買或使用該品牌的顧客類型。

品牌最終的目的是與顧客建立一個獨特且強勢的情感連結，創造顧客

的高忠誠度外，亦希望成為一個形象良好且被顧客所喜愛的品牌。

Step2:和菓的品牌 LOGO 是否成功傳達了上述六項訊息？並請同學討論可以改進的部份。

二、紅茶產業維持品質的關鍵元素有哪些？如何傳達給消費者？

Step1：詢問學生為什麼和菓要進行品牌行銷？

品牌行銷是企業傳達企業理念與品牌名稱的行為，需長期且持續的建立品牌特質與維持品牌形象。而良好行銷組合策略運用才能使品牌行銷達到最佳效果。品牌行銷的成功，將會使品牌受到社會消費者的認同；使企業的投資報酬率增加，對企業的經營與延續帶來更強的競爭力。

Step2：為了解決哪些問題？

歸納學生意見，並歸納品牌行銷的重要性。

三、在面對媒體採訪時，紅茶公主做了哪些努力？

Aaker (1991)認為品牌權益是一個品牌、名稱與符號所連結的資產與負債的集合，可能增加或減少產品或服務對公司和消費者的價值，為一多面向概念，包含有品牌忠誠度、品牌知名度、知覺品質、品牌聯想及其他專屬品牌資產等五個要素：

（一） 品牌忠誠度（Brand Loyalty）：係指顧客對特定品牌在態度上及行為上有其獨特偏好，且會推薦別人去消費該品牌的產品或服務。品牌忠誠度可以維持消費者的購買慾望，並讓企業與通路商及顧客維持緊密的關係，因此可以降低行銷成本，並能形成競爭者進入障礙。顧客滿意度和重複購買行為是衡量忠誠度的主要指標。

（二） 品牌知名度（Brand Awareness）：係指消費者的記憶中所及，能夠認識及回憶起某一品牌的程度。品牌知名度能讓消費者將此品牌列入購買的考慮組合中，而增加產品或服務被購買的機會。

（三） 知覺品質（Perceived Quality）：係表示產品或服務的品質，在消費者心中的認知水準及滿意程度，是消費者個人主觀的感受。知覺品質會直接影響購買決策和品牌忠誠度，為價格溢酬與品牌延伸的基礎。

（四） 品牌聯想（Brand Associations）：係指品牌在消費者記憶中，所能聯想到的任何與品牌有關之事物，包括產品的特性、功能與

等級、顧客的利益、使用者的生活型態、人格特質、競爭者或國家等。所以品牌聯想能幫助消費者處理資訊，並協助品牌進行定位，同時也是品牌延伸的基礎。

(五) 其他專屬品牌資產 (Other Proprietary Brand Assets)：包括專利權、商標權、智慧財產權、與銷售通路關係、商譽等，這些資產可以阻止競爭者在專利範圍內的入侵或仿冒商標等，防止競爭者以不當之方式侵蝕市場，保護市場佔有率及利潤並維護品牌權益。綜合而言，品牌權益可視為一種資產，一種附加價值，在不同的方面有不同的呈現方式，亦即所謂的品牌權益是透過品牌可以提昇消費者處理資訊的能力、購買決策的信任感及滿意度來提供該品牌的價值，對企業或廠商而言，則可藉由品牌行銷的效率、加強消費者品牌忠誠度等的提昇，而創造出企業的價值與利益。

四、參加鄉公所文化祭展出時，紅茶公主受到不信任與輕視的對待，她是如何克服的？

Step1：請學生分組討論故事中包括哪些品牌策略。

品牌行銷策略之構面是以 STP(Segmentation, Targeting and Positioning)策略的目標市場的選擇與區隔及品牌定位等兩個構面 (Kotler, 2002; Keller, 2003)，再加上產品(Product)、通路(Place)、推廣(Promotion)及訂價(Price)的行銷組合，即所謂的 4P 策略為基礎，成為六大策略構面，做為本研究之品牌行銷策略之構面，亦即包括：目標市場的區隔與選擇策略、品牌定位策略、產品策略、通路策略、推廣策略以及訂價策略等六大構面。

1. 目標市場的選擇與區隔策略：品牌知識架構會隨著消費者而異，進而影響其對品牌之理解，因而定義目標消費者是必須的；即將市場區隔，將市場劃分成不同的團體，各團體包含同類的消費者，其具有相似的需求及消費能力，因此可以選擇相似的行銷組合以滿足消費者所需。

2. 定位策略：品牌定位訂定了整體行銷活動與方案的方向，也就是品牌應該進行哪些及不應該進行哪些的活動 (Keller & Lehmann, 2006)。

3. 產品策略：產品是品牌資產的基礎，在產品設計、製造與服務方

面必須使消費者確信品牌具有滿足其需求和慾望的相關屬性與利益，藉以形成對整體品牌的正面態度，進而創造有利的品牌聯想。

4. 通路策略：產品的銷售及配送方式，對產品最終銷售成功與否有深遠之影響。有不同的通路型態及安排方式可供選擇，可簡單區分為直接通路和間接通路。直接通路包括藉由信件、電話、電子郵件、銷售人員拜訪等方式，直接對消費者進行銷售；間接通路則是經由代理商、經銷商、批發商、零售商等方式進行銷售。隨著物流業之發展迅速，產品的配送方式，除常用的專車配送、貨運公司運送至銷售商外，直接委由類似服務業的宅配業者，將產品配送給消費者的方式，亦是一項新興的通路延伸服務。

5. 推廣策略：品牌需要運用各種行銷溝通或推廣方式，以在消費者心中形成強烈、有力與獨特的品牌聯想而對品牌資產有所貢獻。有多種的行銷溝通工具可供應用，例如媒體廣告、網際網路廣告、戶外廣告、購物點廣告、消費者促銷、贊助或事件行銷以及公共宣傳等。

6. 訂價策略：消費者通常對品牌訂價有強烈聯想，不僅會聯想其他品牌同類產品的價格，亦會聯想到有關價格的變數及其變動程度，例如變動頻率、時機及折扣比例等。除此之外，消費者通常會聯想到知覺價值，亦即價格與品質的相對均衡，此為其重要之選擇考量。

Step2：歸納與總結。

五、和菓未來有什麼挑戰與任務？

在品牌成熟期時可以根據市場、產品、競爭特點，提高企業的忠誠度；另外也可以參考下列策略：

調整研發戰略，使產品標準化

積極改良和提高服務水準

推出系列產品強化產品功能性特徵

提高品質節約成本以取得價格優勢

廣告以突出產品差異性為主

進入國際市場

維持現有消費者

參考文獻

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: The Free Press.
- Keller, K. and Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management*, 2nd (Ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P. & G. Armstrong (1994). *Principles of Marketing—Keys to Success*. Div Park: Prentice Hall College.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management*, 11th (Ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

附錄

註 1：和菓森林品牌 LOGO

「和菓森林」品牌源自於紅茶公主石茱樺的父親石朝幸，其早年畢業於「茶業傳習所」承襲日人的製茶技術。石茱樺的父親種茶、製茶一甲子，即使紅茶產業再沒落生活再困苦，也堅持種茶，當別人因種檳榔而致富時，他選擇相信紅茶會有風華再現的一天。

魚池紅茶紅了 30 年(民國 30-60 年)也沒落了 30 年(民國 60-90 年)，民國 90 年，轉型再出發自創品牌——「和菓森林」，希望能有好的結果，故取其閩南語諧音「好菓」即「和菓」；「和菓森林」另其喻意：莊園的茶樹是日本人所種植，且製茶技術也承襲日式製法，此名為感念大和前輩辛苦種植而命名之。



註 2：紅茶公主這個名號源自於當初台新金控認養時需要品牌故事，因為有紅茶阿姑、紅茶阿伯…當時石總經理最年輕，所以就被稱呼為紅茶公主。

註 3：條形紅茶經過採摘、收集、揉捻、萎凋、發酵、乾燥、分類七個主要階段而製成，碎形紅茶則是經過採摘、收集、萎凋、CTC（切、撕、揉）、發酵、乾燥、分類等階段而製成，這兩種製茶的方式因為切、撕、揉的工法而有差異。茶業採摘後，以茶青的嫩度區分等級，其中以細嫩鮮葉，葉質肥厚柔軟為上選。因嫩葉萎凋失水慢製成條索緊結的毛茶，內含有效化學成分高，纖維素少，湯色較亮，香味濃厚(盧玟丞，2011)。和菓森林只向契作農民收購新鮮摘採的茶青，之後的加工都由莊主自己來進行，這樣才能完全掌控茶葉的品質。

另外，紅茶加工過程的最後階段是篩選或分級，專家不是根據品質或品味，而是通過葉子的外表或類型進行分級。主要的兩種分級是葉茶和碎茶、片茶和末茶。葉子越大，溶解的時間越長，反之則短。分級術語是與葉子大小有關，絕對頂級的茶葉往往會在分級標誌字母後加上數字 1(盧玟丞，2011)。

註 4：媒體報導

電視媒體	平面媒體
第三隻眼--三立電視台	特產評鑑出頭天--自由時報
粉紅豬美食節目--中視電視台	魚池紅茶香--蘋果日報
草地狀元--三立電視台	找回紅茶香--自由時報
勇闖美麗島--八大電視台	石朝幸見證紅茶興衰史--中國時報
大特寫--八大電視台	報
瓊漿玉露享譽一時 回甘餘韻綿長--大愛電視台	碩士賣紅茶--聯合報
哈啦猛男秀史奈德，南投紅茶體驗秀--民視新聞	魚池茶鄉 聞香找茶去!--聯合報
種紅茶砍檳榔 普渡檳榔樹感恩--民視新聞	日人聞香來--聯合報
匠心獨運百工圖-魚池紅茶--大愛電視台	紅茶的故鄉--自由時報
	熬到翻紅老字號--蘋果日報
	紅茶復興 悄悄在魚池上演--聯合報
	報
	魚池紅茶王 練出解塊「肌」--中國時報狂
	日月潭紅茶評鑑 夫妻奪雙冠--聯合報
	冠軍紅茶拍賣 所得助貧童--中國時報
	紅茶奇蹟 魚池茶改場 找回消失的茶香--天下雜誌 393 期
	2008/03
	《人與土地》紅茶公主不淡定 重振祖母綠威「茗」--自由時報
	哈啦猛男秀史奈德，南投紅茶體驗

	秀--自由時報 日月潭紅茶文化季 冠軍茶高價拍賣 所得捐公益--中國時報 第二代紛返鄉創業-品牌化行銷，揪企業認養茶園--經濟日報 讓心靈飄香 魚池紅茶精品化--中國時報 保留正宗魚池紅茶 他封罈 20 年--聯合報 和菓森林 20 年老茶「藏金」上市 創新行銷模式一茶一會與日月潭大飯店異業結盟--魚池訊 第二、三代當家 用體驗傳承創意--經濟日報 特等紅茶拍賣 義助身心障礙兒--蘋果日報
--	--

資料來源

和菓森林石朱樺總經理訪談

和菓森林官網

魚池鄉公所（2001）。魚池鄉誌：經濟篇。南投：魚池鄉公所。

林木連（2003）。有機茶產業發展。臺灣地區有機農業產業發展研討會專刊。

盧玟丞(2011)。台灣紅茶產業分析—以南投縣魚池鄉為例。未出版碩士論文。高雄餐旅大學餐旅管理研究所：高雄市。