

以鄉村創業觀點探究青年發展新農業六級
產業化模式與社會影響力評估
From the Perspective of Rural
Entrepreneurship Exploring Youth
Mobilizing the Agricultural Sixth
Industrialization and Social Impact
Assessment in Rural Areas
(期末報告)

執 行 單 位：國立中山大學

執 行 期 間：110 年 01 月 27 日至 110 年 12 月 31 日

計畫主持人：林慧音

行政院農業委員會水土保持局 編印

中華民國 110 年 11 月

摘要

本期末報告主要工作內容是希望回應台灣發展新農業政策與鄉村地方創生需求，探索鄉村創業家(rural entrepreneurs) 如何運自身二級、三級產業知識與知能(know-how) ，發展鄉村在地獨特產業以設計翻轉、創生地方的創新過程和創業產出。理論上，以六級產業化(sixth industrialization)、鄉村創業(rural entrepreneurship)視角，選擇南台灣鄉村地區為場域，研究調查四家法商家樂福精選屏東精品巧克力品牌、和一家台灣自創可可化妝品品牌，探討這五位返鄉青年於屏東地區，投入以可可產業六級產業化振興廢檳榔園的鄉村創業過程。本研究計畫期末工作報告，主要完成以下三項工作：

1. 鄉村創業家創業歷程研究

完成四家法商家樂福精選屏東精品巧克力品牌、和一家可可化妝品品牌 - 福灣巧克力(男性創業家/東港)、曾至元(男性創業家/內埔)、小雨果巧克力(男性創業家/里港)、TC 巧舖(男性創業家/內埔)、林后可可(女性創業家/潮州)，探討這五位返鄉青年在屏東地區投入以可可產業六級產業化的創業實務。從鄉村創業理論觀點，探討個案發展六級產業化的歷程。採取質性研究方法，透過文獻與個案分析、田野觀察、敘說分析等，探索個案如何以六級產業化進行可可產業事

業多樣性(diversification)，並且探究其所處鄉村創業環境，如何影響鄉村創業家於農村發展六級產業化的機會與創業歷程。

2. 研討會論文投稿

在研究過程中，研究員亦反思有別於城市型態創業產出，屏東可可產業六級化過程是鄉村社會創新過程。研究期間在學術產出總計完成研討會論文 1 篇。學術產出來自本研究計畫進行期間，以所收集鄉村創業理論觀點，從聯合國永續發展目標視角，整理福灣巧克力發展台灣精品巧克力的社會創新實踐過程，以「實踐永續發展路徑－台灣精品巧克力 from tree to bar 的社會創新案例」，投稿 2021《中山管理評論》管理個案研討會。

3. 鄉村創業工作坊/論壇辦理

完成二場次「新農業線上學習與大學創新研究成果線上分享會」、和四場次「鄉村創業實踐與研究－台灣可可產業與鄉村創業案例分享會」。在前二場場次，活動邀請屏東地區農民朋友、創業家一起參與，採取線上學習方式。首先邀請屏東可可產業創業家－曾至元(內埔)、福灣巧克力(東港)、TC 巧舖(內埔)、小雨果巧克力(里港)，四位鄉村創業家分享自身創業過程，接著由中山大學「創業與區域發

展」課程師生，引導學員討論與分析屏東可可產業創業的社會創新過程、商業模式、飛輪效應。透過這樣的安排讓產業與學術研究互相交流和學習。在後四場場次，活動設計邀請鄉村創業實踐者、和對鄉村創業議題有興趣的青年學子一起交流分享的方式進行。學習規劃上，首先邀請鄉村創業實踐者分享自身創業過程，接著由中山大學「社會創新與創業」課程師生，引導學員討論與分析屏東鄉村創業的創新過程、商業模式。透過集體學習方式，邀請創業家、大學老師、學生和研究員彼此分享、討論與交流，來持續推動台灣新農業的創新與創業能量。

關鍵詞：新農業、六級產業化、鄉村創業、社會影響力、可可產業

¹ 附錄二：通知信函：林慧音，2021，「實踐永續發展路徑－台灣精品巧克力 from tree to bar 的社會創新案例」，2021《中山管理評論》管理個案研討會。

附錄三：初審結果通知信函：林慧音，2021，「實踐永續發展路徑－台灣精品巧克力 from tree to bar 的社會創新案例」，2021《中山管理評論》管理個案研討會。

Abstract

The main content of the report at the end of this period is to respond to Taiwan's new agricultural policies and rural local revitalization needs, and to explore how rural entrepreneurs can use their secondary and tertiary industry knowledge and know-how to develop rural areas. Local industries are designed to flip, create local innovation process and entrepreneurial output. Theoretically, from the perspectives of sixth industrialization and rural entrepreneurship, we selected rural areas in southern Taiwan as the field, and investigated four French merchants Carrefour selected Pingtung fine chocolate brands and a Taiwan-made cocoa Cosmetics brand, discussing the five returning young people in the Pingtung area to invest in the rural entrepreneurial process of revitalizing the abandoned betel nut orchard with the sixth-level industrialization of the cocoa industry. The final work report of this research project mainly completes the following three tasks:

1. Research on the entrepreneurial process of rural entrepreneurs

Completed four French merchants Carrefour selected Pingtung boutique chocolate brands, and a cocoa cosmetics brand-Fuwan Chocolate (male entrepreneur/Donggang), Zeng Zhiyuan (male entrepreneur/Neipu), Little Hugo Chocolate (male entrepreneur/ Ligang), TC Qiaopu (male entrepreneur/Neipu), and Linhou Cocoa (female entrepreneur/Chaozhou) discussed the entrepreneurial practice of these five returning young people who invested in the sixth-level

industrialization of the cocoa industry in Pingtung. From the perspective of rural entrepreneurship theory, discuss the process of case development of six-level industrialization. Adopt qualitative research methods, through literature and case analysis, field observation, narrative analysis, etc., to explore how a case can be diversified in the cocoa industry with six-level industrialization, and explore how the rural entrepreneurial environment in which it is located affects rural entrepreneurship. The opportunity and entrepreneurial history of the six-level industrialization in rural development.

2.Submission of Conference Paper

During the research process, the researcher also reflected that different from the urban-type entrepreneurial output, the six-level process of Pingtung's cocoa industry is a rural social innovation process. A total of 1 seminar paper was completed in the academic output during the research period. The academic output comes from the period of this research project, based on the collected rural entrepreneurial theories and perspectives, from the perspective of the United Nations sustainable development goals, to organize the social innovation practice process of Fuwan Chocolate to develop Taiwan's fine chocolates, and to "practice the sustainable development path-Taiwan" Social innovation case of fine chocolate from tree to bar 「實踐永續發展路徑 - 台灣精品巧克力 from tree to bar 的社會創新案例」", submitted to the 2021 "Sun Yat-sen Management Review" management case seminar.

3. Handling of rural entrepreneurship workshops/forums

Completed two sessions of "New Agriculture Online Learning and University Innovation Research Results Online Sharing Session", and four sessions of "Rural Entrepreneurship Practice and Research-Taiwan Cocoa Industry and Rural Entrepreneurship Case Sharing Session". In the first two sessions, the event invited farmers and entrepreneurs from the Pingtung area to participate together, using online learning methods. First, we invite Pingtung cocoa industry entrepreneurs-Zeng Zhiyuan (Neipu), Fuwan Chocolate (Donggang), TC Qiaopu (Neipu), Xiao Hugo Chocolate (Ligang), four rural entrepreneurs to share their own entrepreneurial process, Then the teachers and students of the "Entrepreneurship and Regional Development" course of Sun Yat-sen University will guide the students to discuss and analyze the social innovation process, business model, and flywheel effect of Pingtung's cocoa industry entrepreneurship. Through this arrangement, industry and academic research can communicate and learn from each other. In the last four sessions, the event design invites rural entrepreneurial practitioners and young students who are interested in rural entrepreneurship issues to communicate and share together. In terms of learning planning, firstly, village entrepreneurs are invited to share their entrepreneurial process, and then teachers and students of the "Social Innovation and Entrepreneurship" course of Sun Yat-sen University will guide the students to discuss and analyze the innovation process and business model of rural entrepreneurship in Pingtung. Through the collective learning method, entrepreneurs, university teachers, students and researchers are invited to share, discuss

and communicate with each other to continue to promote the innovation and entrepreneurial energy of Taiwan's new agriculture.

Keywords: new agriculture, six-level industrialization, rural entrepreneurship, social influence, cocoa industry

目次

摘要.....	II
Abstract.....	VI
目次.....	X
表次.....	XIV
圖次.....	XV
第一章 緒論.....	一-1
第一節 台灣新農業政策下的六級產業化發展.....	一-2
第二節 歐盟鄉村創業研究的新湧現.....	一-4
第二章 研究目的與文獻回顧.....	二-1
第一節 研究目的.....	二-1
第二節 文獻回顧.....	二-4
第三章 研究方法.....	三-1
第一節 質性研究與個案.....	三-1
第二節 資料收集方式.....	三-3
第三節 研究分期與研究方法的採行.....	三-6
第四節 研究架構與資料分析.....	三-7
第五節 第一年完成之工作項目.....	三-10
第四章 研究過程與研究成果.....	四-1
第一節 福灣巧克力、曾志元巧克力、小雨果巧克力、TC 巧舖、林后可可創業過程與六級產業化發展一覽表.....	四-1
第二節 訪談提問研擬與田野調查照片.....	四-8
第三節 研究成果與分析.....	四-19
第五章 結論.....	五-1

第一節 鄉村創業家勇於跨界.....	五-2
第二節 鄉村創業家跨領域整合能力.....	五-3
第六章 建議.....	六-1
第一節 政府的角色 - 持續孕育創新與共同學習 社群.....	六-1
第二節 台灣品牌 - 持續以屏東可可 台灣巧克 力 打共同品牌.....	六-2
第三節 大學的角色.....	六-4
第七章 研究限制與後續鄉村創業研究建議.....	七-1
第一節 持續創新研究 - 知識獲取、知識移轉、 知識整合.....	七-1
第二節 六級產業化的社會與生態系統 (social - ecological system).....	七-1
第三節 社會價值評估.....	七-2
第八章 研究產出.....	八-1
第一節 實務貢獻.....	八-1
第二節 研討會論文.....	八-5
參考文獻.....	八-1
附錄.....	八-1
附錄一、行政院農業委員會水土保持局以鄉村創業 觀點探究青年發展新農業六級產業化模式 與社會影響力評估.....	八-1
附件二、「2021《中山管理評論》管理個案研討會」 通知信函.....	八-7

附件三、2021《中山管理評論》「管理個案專刊」

初審結果通知信函..... 八-8

附件四、研討會論文全文 - 「實踐永續發展路徑 -

台灣精品巧克力 from tree to bar 的社會

創新案例」..... 八-9

獎項..... 八-18

產品與獎項說明..... 八-18

5 x 金牌..... 八-18

• 台灣一號 62% (原味黑巧克力金牌)..... 八-18

• 全自製巧克力..... 八-18

• 產地直購可可..... 八-18

• 新興可可產區..... 八-18

• 全競賽不分類最佳巧克力..... 八-18

2x 銀牌..... 八-18

1 x 銅牌..... 八-18

獎項與產品..... 八-22

獎項說明..... 八-22

• 金牌-台灣鐵觀音茶巧克力 62% 八-22

• 銀牌-台灣紅玉巧克力 62% 八-22

• 銀牌-台灣碳焙烏龍茶巧克力 62% 八-22

• 銀牌-台灣馬告巧克力 62% 八-22

• 銀牌-台灣鹽花白胡椒巧克力 62% 八-22

- 銀牌-台灣黑胡椒巧克力 62% 八-22
- 銅牌-台灣天皇咖啡巧克力 62% 八-22
- 銅牌-台灣二號鹽之花巧克力 70% 八-22
- ICA – Dark chocolate bars with an infusion or flavouring 八-22
(風味黑巧克力類) 八-22
- ICA– Dark chocolate bars with inclusions or pieces..... 八-22
(顆粒黑巧克力類) 八-22
- ICA – High % plain/origin dark chocolate bars (85% and over) (高比例原味黑巧克力類(85%以上) 八-22
- ICA – Flavoured dark chocolate ganaches or truffles (風味黑巧克力甘納許類) 八-23
- ICA – White chocolate ganaches or truffles (白巧克力甘納許類)八-23
- Best in competition 'overall winners Plain/origin dark bar categories (全競賽不分類最佳原味黑巧克力)..... 八-23
- Triple MMM Special Award (最高評價主席團特別獎)..... 八-23
- ICA 特別賽-台灣可可豆比賽 八-23
- 附錄五、個案創業貢獻與 17 項 SDGs 八-49

表次

表 二-1 農業部門創業研究類別	二-7
表 三-1 屏東可可產業的鄉村創業與社會影響力評估	三-4
表 三-2 多元質性研究方法	三-5
表 三-3 第一年完成之工作項目	三-10
表 四-1 福灣巧克力、曾志元巧克力、小雨果巧克力 、TC 鋪、林后可可創業過程與六級產業化 發展一覽表	四-1
表 四-2 訪談大綱－福灣巧克力	四-8
表 四-3 訪談大綱－小雨果巧克力	四-13
表 四-4 訪談大綱－TC 巧鋪	四-14
表 四-5 訪談大綱－林后可可	四-17
表 四-6 台灣可可產業 SWOT 分析	四-23
表 四-7 台灣可可六級產業分析	四-24
表 四-8 福灣巧克力鄉村創業檢視	四-33
表 四-9 福灣巧克力創業過程	四-35
表 四-10 家族的角色	四-39
表 四-11 曾志元巧克力鄉村創業檢視	四-46
表 四-12 曾志元巧克力創業過程	四-48
表 四-13 小雨果巧克力鄉村創業檢視	四-63
表 四-14 小雨果巧克力創業過程	四-65
表 四-15 TC 巧鋪鄉村創業檢視	四-90
表 四-16 TC 巧鋪創業過程	四-93
表 四-17 TC 林后可可創業檢視	四-103
表 四-18 林后可可創業過程	四-105

圖次

圖 二-1 鄉村創業環境特徵	1
圖 三-1 鄉村創業研究架構	三-9
圖 四-1 2021 年 4 月 30 日訪談照片	四-10
圖 四-2 訪談大綱－曾志元巧克力	四-11
圖 四-3 2021 年 5 月 15 日訪談照片	四-12
圖 四-4 2021 年 5 月 04 日訪談照片	四-14
圖 四-5 2021 年 11 月 1 日訪談照片	四-16
圖 四-6 2021 年 11 月 10 日訪談照片	四-18

第一章 緒論

近十年來隨著各國政府逐漸降低對農業部門(agricututal sector)補助與支持的政策革新、經濟全球化發展、國際貿易的自由化、科技變革和消費者喜好的複雜度等，都增加農業部門的創新與創業活動(Alsos at al., 2012; Fitz-Koch et al., 2018)。因此農業部門的創業研究在世界各國都是重要議題，農業創業與鄉村發展受到先進國家高度政策重視。例如歐盟嘗試確保農村區域的經濟效率、永續農業、多樣化的經濟與整合性發展，特別在比較落後的農村區域，嘗試調整農業朝向事業多樣化(diversification)發展，降低失業率、提高農村的幸福福祉。

日本為了活化鄉村地區，促進經濟凋敝的農村再生，於是提出六級產業化，鼓勵農、林、漁、牧、山村地區的相關業者，有效利用資源開創新事業，透過振興鄉村地區特色產業。與日本同屬於小農生產形態的台灣，六級產業化也成為政府推動「新農業」的重要政策，新農業政策期望扭轉過去消極補貼的舊思維，以創新、就業、分配及永續為原則，強調以六級產業化帶動農業振興與農村發展。六級產業化是藉由將二級、三級產業與一級產業連結，特別為高齡者與婦女創造工作機會的計畫與活動(Imamura, 1998)。六級產業化的目標是發展能夠連結農、林、漁、牧一級產業的新商業事業 (Chitose, 2011)，再者六級產業化是透過乘法，提高一級產業的附加價值，活化鄉村並且促使地方創生，假使一級產業衰退為 0，那麼「 $0 \times 2 \times 3 = 0$ 」，六級產業就無法成立，因此，六級產業化強調以一級產業為主體，透過與二

級、三級產業密切連結與合作活化農村經濟。

無論是歐盟鄉村經濟朝向多樣化發展，或是日本、台灣六級產業化發展方向，從實務上來看，雖然學者普遍認同六級產業化的新商業發展有助於提振鄉村經濟，因為具有創造新商業的鄉村創業家是主要六級產業化的行動者，然而鄉村地區人力資源的匱乏卻也是六級產業化的挑戰。鄉村地區多為農、林、漁、牧生產的一級產業人才，欠缺二級產業加工與三級產業零售服務技術與人才，個案如何引入外部二、三級產業技術與創新，補足發展六級產業化的技術與創新缺口。

下一節將台灣新農業政策下的六級產業化發展、分析歐盟鄉村創業研究的新湧現，分析鄉村創業和六級產業化的文獻缺口與本研究的理論基礎，接下來說明研究進行方法，說明案例選擇、案例背景，以及資料收集與分析步驟。研究發現將針對案例發展六級產業化過程進行分析，並且彙整「屏東可可產業三種六級產業化模式 - 職人、莊園、合作社模式。最後，說明本研究之理論與實務意涵，研究限制與未來研究方向，並在結論上倡議台灣以社會創新歷程看待台灣發展六級產業化的在地化鄉村創業模式。

第一節 台灣新農業政策下的六級產業化發展

六級產業化(Sixth Industrialization)的概念源自於 1994 年日本今村奈良臣的研究。今村教授發現日本農業的一級產業，經過加工（二級）、販售（三級）到消費者，產品所獲得的利潤，大都為一級農業

生產以外的產業部門所獲得，因此如果要讓農產品的附加價值回歸農民，鄉村地區的農業經營就必須納入二級、三級產業，於是今村教授提出六級產業化，並且定義一級產業(農、林、漁、牧業生產) × 二級產業(加工) × 三級產業(批發、零售) = 六級產業化。

為了活化日本鄉村地區，促進經濟凋敝的農村再生，2010 年日本農林水產省（類似台灣農委會）在「糧食・農業・農村基本計畫」中提出六級產業化，2010 年年底公布與實施《六級產業化法》，立法主要目的是為了鼓勵日本農、林、漁、牧、山村地區的相關業者，有效利用資源開創新事業，透過振興鄉村地區特色產業，促進日本國內農、林、漁、牧資源的利用。不僅日本，六級產業化新概念在農業部農村振興廳主導下，也成為韓國政府輔導鄉村發展的政策依據。而與日本、韓國同屬於小農生產形態的台灣，六級產業化更成為政府推動「新農業」發展的重要政策方向。

根據行政院農委會在行政院第 3526 次會議，提出「新農業創新推動方案」中指出:新農業推動必須以扭轉過去消極補貼的舊思維，建立強化革新新農業，推動的主軸將遵循總統施政藍圖，以創新、就業、分配及永續為原則。因此，「新農業創新推動方案」不是一個單純產業政策，其核心本質為: 以鄉村地區一級農業生產為主體，藉由連結二、三級產業的新事業發展，促進台灣新農業在農民、農村與農業的永續發展。

第二節 歐盟鄉村創業研究的新湧現

近二十年來，歐盟的鄉村地區(rural areas)面臨重大的變革，這些轉變影響著包含：農業政策、歐盟結構性基金的革新、農村發展政策的強化、國際貿易的自由化、全球化歷程、科技變革與在地化(localisation)。在這些發展脈絡下，歐盟嘗試確保農村區域的經濟效率、永續農業、多樣化的經濟與整合性發展(commission of the European Communities, 1997)。特別在比較落後的農村區域，對於多樣化(diversification)經濟發展的需求與整合性發展特別有著強烈需求，因此如何調整農業發展降低失業率、提高農村的幸福福祉，是歐盟在鄉村地區發展的重要議題。

除了農村發展問題外，鄉村創業研究社群也發現，歐盟的農村湧現一些創新與創業發展的機會，例如：對於高品質農產品的要求，娛樂和設施的需求，建立友善生產環境的趨勢等，這些都增加對於農村地區食物與輕工業部門的發展機會。Stathopoulou 等學者們(2004)也發現歐洲有新移民移入高山地區的發展趨勢，這些新鄉村移居者來自不同生活方式、退休族群、和商業人士，因為當地環境狀況、個人選擇、和追求更好的生活品質要求而移居鄉村。新移民的移動不僅帶給鄉村新的投資和提高當地人收入，這些新移居者也帶來創業才能、經驗、市場知識和資本。於是回應歐盟人口移動的趨勢，和鄉村地區對於多元化經濟與整合性發展的需求，農村創業研究社群投入於分析到底是什麼因素影響鄉村區域的創業發展(Jack and Anderson, 2002); 鄉村資源如何創新與活化，地方創業精神和創新發展策略是什麼，這些都待進一步被研究社群挖掘(Pezzini, 2001)。

不同領域的學者們相繼投入探討鄉村創業者(rural entrepreneur)、鄉村創業(rural entrepreneurship)、鄉村創業歷程(rural entrepreneurial process)等相關研究(Fuller-Love at all, 2006; Haugh at all, 1999; Stathopoulou at all, 2004, 2015)°Stathopoulou 等學者們(2004)在執行歐盟對於南歐高山區域的農村創業研究後，更是指出農村區域的創業歷程與城市區域的創業歷程並沒有不同，只是農村呈現多元的創業機會，不同的創業環境與限制，因此在創業歷程上會有些調整，也會改變創業產出。學者們進一步提出農村創業的研究架構，希望為歐洲在鄉村的創業研究提出發展方向，而鄉村創業理論架構更也提供台灣創業研究社群，探究發展六級產業化的鄉村創業環境、機會與歷程的全觀(holistic)理論視野。

第二章 研究目的與文獻回顧

第一節 研究目的

本計畫之研究目的主要著重三個層次，包含學術貢獻、政策發展和實務層面，分述如以下：

一、學術貢獻層面：以部門(sector)和以「鄉村創業」觀點脈絡化鄉村地區發展鄉村事業多樣化之策略方向

在過去，台灣學術界特別是商學領域長期忽略農業部門(agricututal sector)創業現象的探索。再者，雖然農業經濟學家(agricultural economists)與鄉村社會學家(rural sociologist)投入農業與農村發展的研究，然而也欠缺創業研究社群對農業部門創業現象與歷程的理解。直至近年來，歐美的創業研究社群強調對創業脈絡化的呼求，農業部門創業(entrepreneurship in agrucultural sector)方才提供商學領域研究學者另一種不同探索部門創業的新方向。

本研究計畫即是回應創業學術發展趨勢，以農業部門創業觀點出發，藉此闡述鄉村創業是一連串動態、多層級的動態歷程，呈現本土返鄉青年在鄉村創業過程中更細緻、更真實的樣貌。再者，本研究運用 Stathopoulou 等學者們(2004)所提出鄉村創業的模型與研究架構，希望為台灣在鄉村發展六級產業化提出創業發展方向，而農業部門創

業的分析視角也將提供台灣創業研究社群，探究台灣發展六級產業化的鄉村創業環境、從辨識創業機會到實踐經濟機會與歷程的全觀(holistic)視野。

二、政策發展層面：提供「新農業」與「地方創生」政策落實與輔導的具體作法

近十年來隨著各國政府逐漸降低對農業部門(agricututal sector)補助與支持的政策革新、經濟全球化發展、國際貿易的自由化、科技變革和消費者喜好的複雜度等，都增加農業部門的創新與創業活動(Alsos at al., 2012; Fitz-Koch et al., 2018)，因此農業部門的興業(entrepreneurship)在世界各國都是重要議題，農業創業(agricultural entrepreneurship)與鄉村發展(rural entrepreneurship)的孕育與支持也受到先進國家高度政策重視。

行政院農委會在行政院第 3526 次會議中，所提出「新農業創新推動方案」指出：新農業推動必須以扭轉過去消極補貼的舊思維，建立強化革新的新農業，推動的主軸將遵循總統施政藍圖，以創新、就業、分配及永續為原則。再者，隨著 2019 年為台灣地方創生元年的政策發展，如何落實以鄉村事業多樣化、六級產業化帶動農業振興與農村發展，更成為重要議題。

本研究透過完整鄉村創業的理論文獻和實際個案探討，協助政府將新農業連結地方創生輔導角色，並企望透過扎實的學術研究提出啟動農村地區農業創新與創業的策略方向與作法，協助政府部門擬定綜效的「新農業」與「地方創生」的農村與農業創新發展策略。

三、實務層面：青年創業者如何在鄉村地區進行鄉村事業多樣化？

近二十年來鄉村創業成為熱門研究議題。鄉村創業就是在農村區域，透過創造新組織發展新產品、新服務，或是運用新科技、創造新市場(Wortman, 1990)。因此，鄉村地區不是落後或是城市的邊陲、附屬區，鄉村是一個充滿創新與創業資源與機會的場域。

本研究從鄉村事業發展多樣性的觀點，針對屏東可可產業創業的個案研究，以個人研究層級：提出以青年為主導的六級產業化事業發展，如何在辨識鄉村創業環境、資源如何尋求與創業管理推進六級產業化發展；在一級產業發展策略上如何傳統可可農民進行一級產業化生產的標準化與產業化；在二、三級產業發展上，創業家如何運用政府培力資源、融合自身二級、三級知識發展自有品牌與通路等進行鄉村事業多樣化。

第二節 文獻回顧

本研究首先回顧創業研究領域在農業部門創業的最新發展，進而透過農業創業的脈絡化、分析層級、鄉村事業多樣化的文獻回顧後，增修本研究的資料收集與研究定位，以找出本研究對台灣新農業發展的可能貢獻。

一、創業研究在農業部門的脈絡化趨勢與研究缺口

脈絡化創業的理解是創業學術研究重要的發展趨勢。例如 Zahra(2007, p. 445)指出對創業研究脈絡化的覺察將能豐富未來該領域的學術發展; Welter (2011, p. 165)建議對創業最佳的理解方式是對其歷史、時間性、空間性、體制性和社會脈絡，都能為創業提供絕佳研究機會和疆界。雖然創業的脈絡化發展趨勢，然而創業研究領域學者欠缺對脈絡化創業理解的投入，例如 Shane(2007)就點出在創業研究中，雖然部門(sector)或是窄化的產業(industry)是脈絡化的研究特徵，創業研究社群很少獲得研究關注。

Fitz-Koch 等學者(2018)指出雖然農業是全球最大的部門，擁有超過 10 億的工作人口，佔全球 GDP 的 3%(FAO, 2016)，農業產業卻普遍被視為係由眾多小型家族企業所構成，是個低科技、低創新的部門。近年來隨著經濟與社會結構的改變，農企業需要進行調整以適應市場與環境等方面的變化，而農企業是否具備創新與創業精神與能

力，是該事業體是否能存活以及成長的關鍵(Lan, Seunkek and Klerkx, 2013)。Fitz-Koch 等學者(2018)針對農業部門(agricultural sector)進行系統性的文獻回顧。學者們系統性地回顧 1980-2015 年所發表相關農業創業(agricultural entrepreneurship)論文後，發現農業部門近來和快速垂直整合和相關論理思潮(rationalization)，為學者們提供探查創業理論與實作的動態場域(setting)。於是提出創業研究應該對農業創業進行脈絡化(contextualizing)理解，並且更關注在創業研究的部門(sector)角色的呼求。

特別的是，Alsos 等學者們觀察到零售業的集中化、降低對農業部門的補助支持的政策革新、消費者喜好的複雜度等，都增加了農業部門的創業活動(Alsos et al., 2012)。在農業部門的重大變遷和朝向創業興業的發展趨勢的社會現象，雖然也引發農業經濟學家(agricultural economists)和鄉村社會學家(rural sociologist) 等投入於農業部門的探索，然而學者們發現兩個學門也欠缺學門間的相互交流。除此之外，農業經濟學家和鄉村社會學家欠缺對農業部門更廣泛在創業歷程理解，也欠缺跨學門合作以進行對農業部門的創業脈絡化(Fitz-Koch et al., 2018)。因此，回應創業研究對脈絡化的呼求，主流創業研究對農業部門創業的長期忽略和深入理解的研究缺口，Fitz-Koch 等學者們提出以農業部門為研究單位，對其創業進行創業脈絡化理解的研究方

向。

二、農業創業研究的類別與分析層級

近二十年來鄉村創業成為熱門研究議題。Hoy(1983)定義鄉村創業家為「...獨立、承擔風險、成就取向、具有自信、樂觀、努力工作和創新」的人，強調鄉村創業必須聚焦在透過創立新組織或是在既有組織，為鄉村地區(rural area)創造就業機會。Wortman(1990)定義鄉村創業為在農村區域，透過創造新組織發展新產品、新服務，或是運用新科技、創造新市場。創業研究係關注於理解個體為何(why)、何時(when)、如何(how)辨識和挖掘創業機會(Shane & Venkataraman, 2000)的核心議題。

Fits-Koch 等學者們 (2018)以關鍵字:(鄉村)創業家、創新、新創、多樣化、結合農場、家族或農業的多功能與複合詞等，發現近 1759 篇相關研究，經過篩選從 486 篇研究中再以微觀和鉅觀層級篩選後，整理出在 1980-2015 年出版的 76 篇在農業部門創業研究論文。學者們從 76 篇論文中，浮現出三個主題: 認同、家族、體制，三個主題對理解在農業脈絡中如何理解個體為何(why)、何時(when)、如何(how)辨識和挖掘創業機會的核心議題。

創業機會的挖掘存在於既有的商業成長、新創企業或是在既有組

織創造商業活動，這個微觀層級隱含以個體、家族、團隊的視角分析對農業部門創業脈絡化的理解。於是學者們也整理出在農業創業的類別，提醒創業研究脈絡化的三種分析層級與六種類別如下表 1:

表 二-1 農業部門創業研究類別

創業的前因	創業的產出
•個人層級 •定義：農民的型態(與創業的關聯); 能力、技能、認同、價值、動機或是目標 •主要觀點：回顧農業部門的創業	•個人層級 •定義：農民的創業學習，創業技能發展，創業認同建構和決策 •主要觀點：創業學習和技能
•公司/家族層級 •定義：農場特徵和資源取得如何驅動和阻礙創業發展 •主要觀點：回顧農業部門的創業和資源基礎觀點	•公司/家族層級 •定義：經由創業活動所產生的創業型態(例如：新產品/新創，策略更新等)和績效形式(財務、非財務、環境、競爭、公司成長) •主要觀點：回顧農業部門的創業
•外部環境 •定義：外部環境(正式與非正式機構和空間因素)如何驅動和阻礙創業發展 •主要觀點：制度理論和農業部門的創業回顧	•外部環境 •定義：社會性產出，例如鄉村發展(創造商業和就業)，或是社會文化利益 •主要觀點：無

資料來源:本研究整理自 FITS-KOCH ET AL. (2018)

三、鄉村地區的創業環境

鄉村創業強調必須聚焦在透過創立新組織或是在既有組織，為鄉村地區(rural area)創造就業機會(Hoy, 1983)。Wortman(1990)定義鄉村創業為在農村區域，透過創造新組織發展新產品、新服務，或是運用新科技、創造新市場。因此，鄉村地區不是落後或是城市的邊陲、附屬區，鄉村是一個充滿創新與創業資源與機會的場域。例如 Stathopoulou 等學者們(2004)即提出鄉村創業模型架構(如以下圖 1)來回應鄉村的物質、社會與經濟環境，這三種環境提供創業家檢視鄉村創業的機會，以及三個階段的認知、商業建立與產出評估階段之農村創業歷程。

Stathopoulou 等學者們(2004)指出當鄉村被視為是創新與創業環境時，其創業環境主要有：物質環境、社會環境、經濟環境，這三種環境分別提供創業家檢視鄉村創業的機會。在物質環境上，區位(location)、自然資源、地形(landscape)影響鄉村創業的發展；在社會環境中，社會資本、治理(governance)、和文化資產(cultural heritage)深深影響創業歷程；在經濟環境中，影響農村創業的特點，則分別為基礎建設的投資、商業網絡的存在和運作、以及資通訊科在當地發展程度技。

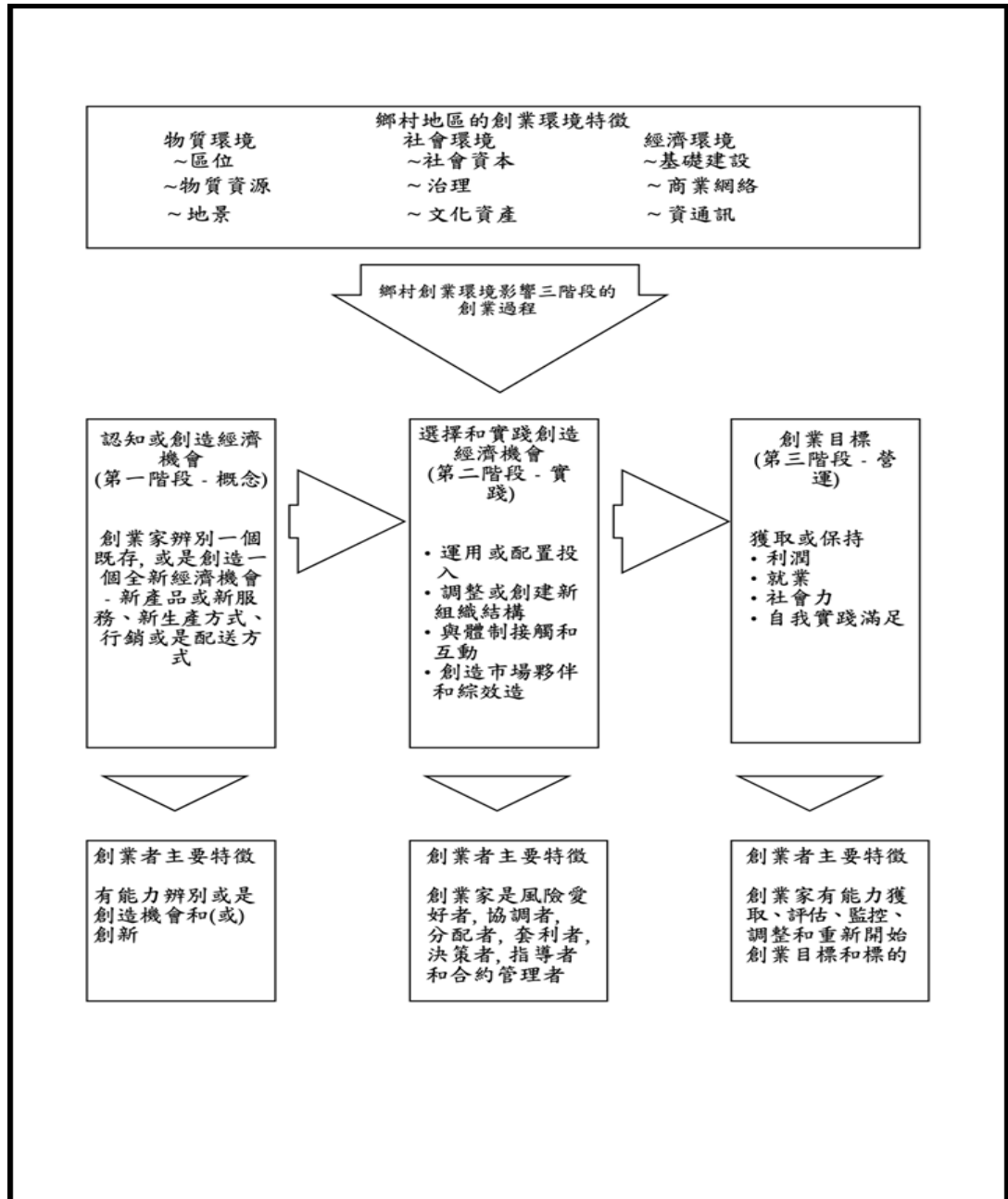


圖 二-1 鄉村創業環境特徵

資料來源：本研究整理與繪製自 STATHOPOULOU ET. AL,(2004).

第三章 研究方法

第一節 質性研究與個案

本研究採取質性研究方法。本研究計畫問題意識分別希望探討：

(1)鄉村地區如何(how)運用物質、社會與經濟環境，建立六級產業化發展基礎？ (2)其鄉村創業歷程為何(how)? 分析(3) 在三階段鄉村創業過程中，創業家具備的能力以及其關鍵成功要素為何？一般說來，當提出的研究問題是「如何」及「為什麼」時，研究者對研究中所涉及的事件發生沒有控制能力時，研究者想要解釋與研究中現象相關的情境因素時，當現象和情境之間的界線較為模糊時，可以以個案研究來進行探索(Yin, 2003)。

因此，本研究採用多重個案研究方法，個別探討屏東可可產業的鄉村創業環境、創業過程與模式。理論上鄉，採取鄉村創業模型觀點，研究本土五位鄉村創業家，研究創業家所處鄉村創業環境，創業家如何辨、創造創業機會，如何從機會到創造經濟機會和達成創業目標與產出。研究選擇四家法商家樂福精選屏東精品巧克力品牌(福灣巧克力、曾至元巧克力、小雨果巧克力、TC 巧舖)、和一家可可化妝品品牌(林后可可)，共五個個案。

分別為：福灣巧克力(男性創業家/東港)、曾至元(男性創業家/內埔)、小雨果巧克力(男性創業家/里港)、TC 巧舖(男性創業家/內埔)、林后可可(女性創業家/潮州)，探討這五位返鄉青年在屏東地區投入以可可產業六級產業化的創業實務。

從鄉村創業理論觀點，透過文獻與個案分析、田野觀察、敘說分析等，探索個案如何以六級產業化進行可可產業事業多樣性(diversification)，並且探究其所處鄉村創業環境包含：福灣巧克力(東港)、曾至元巧克力(內埔)、小雨果巧克力(里港)、TC 巧舖(內埔)、林后可可(潮州)，進行創業識村創業環境如何影響鄉村創業家的三階段可可創業過程。並且，分析在鄉村創業的三階段過程中，創業家：福灣巧克力(男性創業家)、曾至元巧克力(男性創業家)、小雨果巧克力(男性創業家)、TC 巧舖(男性創業家)、林后可可(女性創業家)，在鄉村創業的三階段過程中創業家具備的特質與能力。

本研究所選擇五個個案背景如以下：四家法商家樂福精選屏東精品巧克力品牌(福灣巧克力、曾至元巧克力、小雨果巧克力、TC 巧舖)、和一家可可化妝品品牌(林后可可)，共五個個案。

編號#	品牌名稱	主要產品線	鄉村創業家	鄉村創業場域
-----	------	-------	-------	--------

編號#	品牌名稱	主要產品線	鄉村創業家	鄉村創業場域
#1	•福灣巧克力	•巧克力	•許華仁（男性創業家）	•屏東縣東港鎮
#2	•曾志元巧克力	•巧克力	•曾志元（男性創業家）	•屏東縣內埔鄉
#3	•小雨果巧克力	•巧克力	•蘇一明（男性創業家）	•屏東縣里港鄉
#4	•TC 巧舖	•巧克力	•邱濬宇（男性創業家）	•屏東縣內埔鄉
#5	•林后可可	•化妝品	•洪誼靜（女性創業家）	•屏東縣潮州鎮

第二節 資料收集方式

以鄉村創業模型為理論基礎，第一年(本期末報告工作)探究鄉村地區發展六級產業化的典範模式，本計畫研究問題有三點分別為：(1) 鄉村地區如何運用物質、社會與經濟環境，建立六級產業化發展基礎？(2)其農村創業歷程為何？(3) 創業家人格特徵與關鍵成功要素？根據研究問題與前述文獻探究結果，本研究工作理論整理與資料收集方向如下表：

表 三-1 屏東可可產業的鄉村創業與社會影響力評估

二年規劃	理論整理與資料收集方向
第一年 (本期 末報告工 作)	系統性整理鄉村創業理論 以鄉村創業觀點視角，描繪屏東返鄉青年推動可可產業的鄉村創業環境、六級產業化的創業過程與鄉村創業家特徵
第二年	系統性整理社會影響力(SROI)理論 運用社會影響力(SROI)理論，深入探究與分析台灣屏東發展可可產業六級產業化的具體創業產出，其所創造之經濟、社會與環境影響力評估

資料來源：本研究整理

在資料收集上，主要是結合文獻與個案分析法、田野觀察法、敘說分析等，以多元質性研究資料收集方式來取得研究資料。以下表 4 簡述本研究所採取的多元質性研究方法進行的方式和所獲得的成效：

表 三-2 多元質性研究方法

質性 研究方法	進行方式	獲得的成效
文獻與個案分析	收集屏東可可創業發展歷史脈絡以確立鄉村創業理論視角與資料分析方向。	透過對台灣可可產業初級資料收集，確認鄉村創業理論模型 – 鄉村創業環境、三階段創業過程、與創業家特質，其理論觀點適合運用與進行台灣本土化研究。 本階段啟迪將研究方向定錨於三個研究視角與類目： 以鄉村創業環境作為解析個案發展六級產業化的切入點。 從鄉村創業過程觀點，分析個案發展六級產業化的三階段創業過程。 從三個階段的創業過程中分析創業家特質。
田野觀察	進入田野，以個體(individual level)研究層次，分別參與觀察：創業環境、三階段創業	經由田野觀察，研究者可以直接收集到屏東鄉村創業家在廢檳榔園發展鄉村事業多樣化的實務情境脈絡。 特別在個案發展自有品牌的觀察上，啟發研

	過程與創業家特質。	究者覺察與反思台灣在全球可可產業的挑戰與機會、台灣本土可可產業創業的差異、獨特性。
個案分析	將資料建立起有系統的關聯性，把研究中的要素融入事件順序中，建構出有次序性的陳述，讓資料可以產生研究的洞見。	藉由個案研究方法開採出個案在農村地區發展六級產業化的開放式創新的具體性描述，啟發研究者對農業部門的鄉村創業進行脈絡化的理解，也讓研究者在分析個案發展自有品牌的創新情境脈絡化。

資料來源:本研究整理

第三節 研究分期與研究方法的採行

本研究在第一年研究規劃為三個階段：準備階段(前三月)、資料的收集與彙整(中六個月)、資料分析討論與彙整(後三個月)，第一年主要工作為資料分析討論與彙整工作。在準備階段，研究員先進行透過對台灣可可產業初級資料收集，確認鄉村創業理論模型 - 鄉村創業環境、三階段創業過程、與創業家特質，其理論觀點適合運用與進行台灣本土化研究。

接著在第二階段，經由田野觀察，研究者可以直接收集到屏東鄉

村創業家在廢檳榔園發展鄉村事業多樣化的實務情境脈絡。特別在個案發展自有品牌的觀察上，啟發研究者覺察與反思台灣在全球可可產業的挑戰與機會、台灣本土可可產業創業的差異、獨特性。

在第三階段主要是對田野資料進行分析討論與彙整，藉由敘說方法開採出個案在農村地區發展六級產業化的開放式創新的具體性描述，啟發研究者對農業部門的鄉村創業進行脈絡化的理解，也讓研究者在分析個案發展自有品牌的創新情境脈絡化，啟發後續更深入的研究洞見。

最後，過程中研究員藉由整理本期末報告過程，深化第一年浮現問題意識和反思：台灣本土可可鄉村創業過程中，呈現鄉村社會創業產出，在個案中，研究團隊整理出返鄉青年創業過程中的利益關係人，包含：家人、可可農、與社區。因此，在後續第二年研究上，希望聚焦在曾志元巧克力、林后可可的創業個案，以社會影響力評估分析兩個個案的創業過程所創造出經濟與社會價值。

第四節 研究架構與資料分析

本研究架構與資料分析方式搭配了鄉村創業理論模型，有關本研究的鄉村創業環境、創業過程與創業家特質之研究流程，如以下圖所示。鄉村創業強調必須聚焦在透過創立新組織或是在既有組織，為鄉

村地區(rural area)創造就業機會(Hoy, 1983)。鄉村創業為在農村區域，透過創造新組織發展新產品、新服務，或是運用新科技、創造新市場(Wortman, 1990)。當研究觀點視鄉村地區是一個充滿創新與創業資源與機會的場域。Stathopoulou 等學者們(2004)提出以鄉村創業模型架構(如上圖 1)來回應鄉村的物質、社會與經濟環境，這三種環境提供創業家檢視鄉村創業的機會，以及三個階段的認知、商業建立與產出評估階段之農村創業歷程。

Stathopoulou 等學者們(2004)指出當鄉村被視為是創新與創業環境時，其創業環境主要有：物質環境、社會環境、經濟環境，這三種環境分別提供創業家檢視鄉村創業的機會。在物質環境上，區位(location)、自然資源、地形(landscape)影響鄉村創業的發展；在社會環境中，社會資本、治理(governance)、和文化資產(cultural heritage)深深影響創業歷程；在經濟環境中，影響農村創業的特點，則分別為基礎建設的投資、商業網絡的存在和運作、以及資通訊科技在當地發展程度。

除此之外，Stathopoulou 等學者們(2004)也認為鄉村創業研究應該要聚焦在對鄉村創業歷程的理解上，於是提出三個階段的農村創業歷程分別為：認知、商業建立與產出評估階段。鄉村創業的第一認知

階段，主要是創業家辨別既存的或是創造一個全新的經濟機會；商業建立的第三階段，必須描繪出創業家在第一階段中所認知到什麼樣的經濟機會以及創業決策的過程；第三階段為創業過程的產出評估階段，是創業家藉由比較個人的目標和成果，來評估創業成果的商業績效，例如在本個案中，返鄉青年似乎扮演重要創業行動者的角色。

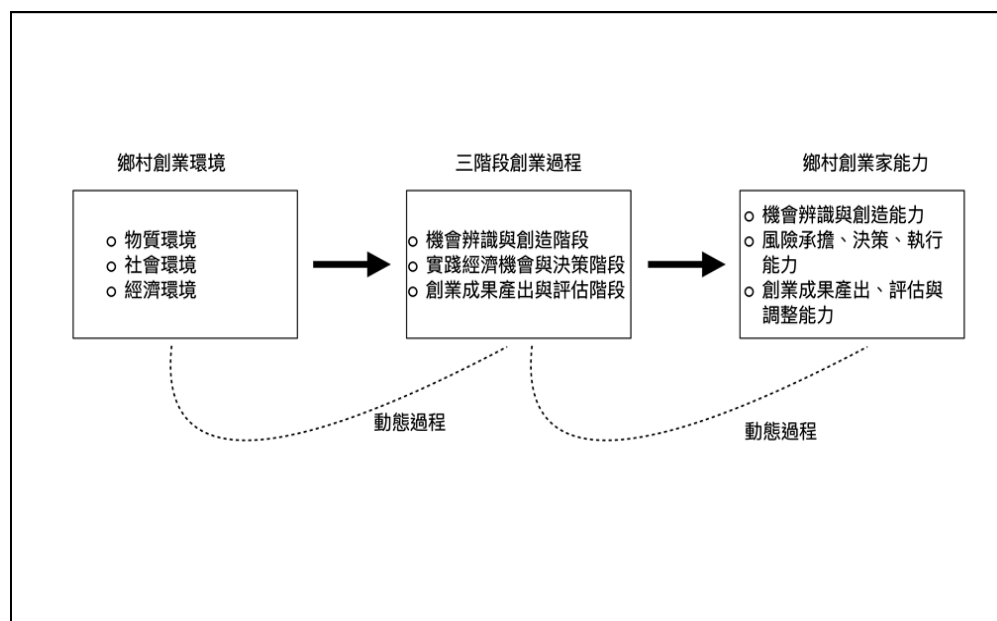


圖 三-1 鄉村創業研究架構

資料來源:本研究繪製

第五節 第一年完成之工作項目

表 三-3 第一年完成之工作項目

研究發展階段	時程	工作項目	達成的研究產出
文獻與個案分析	第一年度的前三個月	文獻資料歸納整理－ 文獻與個案 相關次級資料分析	完成四家法商家樂福精選屏東精品巧克力品牌、和一家可可化妝品品牌－福灣巧克力(男性創業家/東港)、曾至元(男性創業家/內埔)、小雨果巧克力(男
資料的蒐集與 匯整	第一年度的中二個月	資料收集－專家深入訪談	性創業家/里港)、TC 巧舖(男性創業家/內埔)、林后可可(女性創業家/潮州)鄉村創業家創業
	第一年度的前三個月	資料收集－田野觀察	歷程研究 研討會論文投稿－以「實踐永續發展路徑－台灣精品巧克力
資料解析與討論階段	第一年度的後四個月	資料分析－ 敘說分析 (narrative	from tree to bar 的社會創新案例」，投稿 2021《中山管理評論》管理個案研討會。

		analysis)方法	鄉村創業工作坊/論壇辦理 – 完成完成二場次「新農業線上學習與大學創新研究成果線上分享會」、和四場次「鄉村創業實踐與研究 – 台灣可可產業與鄉村創業案例分享會」。
	第一年度的 後二個月	資料再蒐集 與分析	

資料來源:本研究整理

第四章 研究過程與研究成果

第一節 福灣巧克力、曾志元巧克力、小雨果巧克力、TC 巧 鋪、林后可可創業過程與六級產業化發展一覽表

表 四-1 福灣巧克力、曾志元巧克力、小雨果巧克力、TC 鋪、
林后可可創業過程與六級產業化發展一覽表

品牌名稱	鄉村 創業 場域	創業簡述	六級產業化發展 現況
福灣巧克 力 Fu Wan Chocolate	屏東 縣東 港鎮	許華仁 Warren，福灣巧克力創始人， 是台灣首位獲得英國倫敦 IICCT 國際 巧克力品鑑機構認證的巧克力品鑑 師，同時也是首度將台灣 Tree-to-Bar 原豆巧克力推上國際舞台的巧克力製 造師。2017 年，華仁更遠赴可可樹原 產地安地斯山脈所屬的南美洲祕魯， 考取 IICCT 國際巧克力品鑑機構認證 level3 高階巧克力品鑑師。	一級：契作可可 農約 170 位 二級：from tree to bar 三級：建立品牌 與實體通路

品牌名稱	鄉村 創業 場域	創業簡述	六級產業化發展 現況
		2015 年，從亞洲的核心-台灣出發，許華仁將亞洲最北且最稀有的台灣產區可可，以歐美新興第三波巧克力革命之製做工藝(Bean/Tree-To-Bar)呈現，並與茶、胡椒、黑糖、櫻花蝦、荔枝、豆豉、泰式咖哩等亞洲元素結合，帶給全球精品巧克力愛好者超越想像前所未見的巧克力品質與味組合。 2017 年，「世界巧克力大賽」(ICA)，福灣在亞太區獲得五金二銀一銅，2018 年五月更在「英國皇家巧克力大賽」(AOC)中以台灣五號 可可豆碎粒巧克力 62%與台灣鐵觀音茶巧克力 62%勇奪兩面金牌，再次向全世界展現台灣迷人的風土、在地可可農業與	

品牌名稱	鄉村 創業 場域	創業簡述	六級產業化發展 現況
		巧克力工藝實力！	
曾志元 Zeng Zhi-yuan	屏東 縣內 埔鄉	原本從事手工皂產業的曾志元，深知油脂的好壞決定了手工皂的品質，因緣際會下對家鄉作物可可豆產生了興趣，加上屏東縣政府的大力推廣下，進而參加屏東縣政府舉辦的可可相關培訓課程，不知不覺就踏上了巧克力的探索旅程。曾志元巧克力三年前踏入可可產業時，不斷碰壁，一度想放棄，但最終依然一步一腳印，從無到有，在世界巧克力大賽中榮獲佳績，展現屏東可可的無限潛力。曾志元表示，若沒有自己深入去研究，真的不知道原來巧克力的製程技術是一門相當大的學問，必須了解對溫度、濕度	一級：約 30-40 位可可農契作 二級：from tree to bar 三級：建立個人 品牌與實體通路

品牌名稱	鄉村 創業 場域	創業簡述	六級產業化發展 現況
		和溫度的控制等。而曾經從事昆蟲生態研究的他，秉持勇於嘗試的精神，把過去飼養昆蟲的養土運用在可可的發酵上，意外發現獲得良好效果，讓他逐漸在巧克力的研究上做出心得，最終贏得金牌。	
小雨果巧克力	屏東 縣里 港鄉	身為農三代的蘇一明，因應父親生病，提早回家繼承土地。回鄉後，經過一再探索、與長輩討論後，蘇一明決定種植可可果。為此，他參加屏東縣政府的可可培訓班，在培訓班中，隨著持續學習巧克力製作，發展出許多階段的巧克力製品（可可堅果、可可核桃酥、可可餅乾…等）。 返鄉前，蘇一明係從事廣告行銷的工作，深知品牌行銷的重要性，所以在	一級：南國天物運銷合作社的農友供給 二級：南國天物運銷合作社（TC巧鋪供給） 三級：由蘇一明包裝、行銷

品牌名稱	鄉村 創業 場域	創業簡述	六級產業化發展 現況
		建立小雨果巧克力品牌之後，花了非常多心力投注在行銷工作上。 此外，在探索過程中蘇一明發現台灣的巧克力需要有更大規模的產業鏈才能造成更大的群聚效應，於是蘇一明和其他合作夥伴開設「南國天物運銷合作社」，用專業化的分工，讓協同的合作夥伴和返鄉青年能夠到自己擅長的領域發展，透過集結上、中、下游的力量，屏東的巧克力事業完成系統性發展，與此同時，能夠更加吸引青年返鄉，為屏東的巧克力版圖提供更多人才。	
TC 巧鋪	屏東 縣內	在屏東土生土長的邱濬宇，發現許多可可濃的收果困境之後，父母全	一級：契作可可 農約 30 位

品牌名稱	鄉村 創業 場域	創業簡述	六級產業化發展 現況
	埔鄉	力支持邱濬宇想幫助果農的決心。在收購可可果之後，邱濬宇開始嘗試基礎的加工，生產像是可可茶、可可飲的初級產品，在更進一步摸索巧克力製作之後，邱濬宇開始生產生巧克力和巧克力磚，並且同時開始至各大博覽會和各大百貨擺攤。 在擺攤的過程中邱濬宇接觸小雨果巧克力的蘇一明，看到蘇一明的產品包裝後，驚覺巧克力比起當成農特產，更應該以精品形式販售，於是開始和蘇一明討論巧克力包裝及品牌的重要性，並且在一明引薦之下，邱濬宇認識了商標製造商，完成了產品的轉型。 和一明多次接觸後，兩人有志一	二級：統一加工，同時供應 TC 巧鋪和南國天物運銷合作社 三級：建立個人品牌與實體通路

品牌名稱	鄉村 創業 場域	創業簡述	六級產業化發展 現況
		同成立「南國天物運銷合作社」，期待以大規模收購可可果並且統一加工的模式，達成規模經濟，藉此促進屏東的巧克力發展，並且帶動整個巧克力的產業鏈。	
林后可可	屏東 縣潮 州鎮	結束外貿工作後，誼靜回屏東休養。在休養過程中誼靜結識陳丁瑞（林后可可主要合作夥伴），和陳丁瑞交流過程中，誼靜發現可可果具很大的產地優勢並且擁有大多數農作物無法匹敵的經濟效益，於是開始從農務方面接觸可可果。 在一級生產之後，具創新思維的誼靜不依循普遍的巧克力製作模式，反而將可可脂當成美妝品的原料，並跨域	一級：陳丁瑞（林后可可主要合作夥伴）、農友 二級：與美和科大生技系學生合作研發可可美妝品、合作廠商將可可脂加工成美妝品

品牌名稱	鄉村 創業 場域	創業簡述	六級產業化發展 現況
		（美和科大生技系）生產美妝品。 在大致發展可可脂美妝品事業後，誼靜認為如果要將台灣巧克力 been to bar 的優勢最大化，就要依循法國紅酒莊的概念建立可可村。	三級：和陳丁瑞合作經營品牌、建立林后可可村

第二節 訪談提問研擬與田野調查照片

一、 福灣巧克力訪談提問研擬與田野調查照片

表 四-2 訪談大綱－福灣巧克力

訪談大綱－福灣巧克力	
預計訪談日期；2021 年 4 月 30 日 訪談對象：福灣巧克力－許華仁 訪談地點：福灣莊園	
一	請問決定您創業的原因是什麼？而在創業前你做了什麼準備？

二	請您分享福灣巧克力於 2014 年創業到現在的發展歷程（包含有什麼重要事件、影響公司經營的轉折和遇到的困難如何克服等）。如果請您區分福灣巧克力有哪幾個 發展階段，您會如何區分呢？
三	創業是需要結合人力、資金以及知識等各方的資源，請問在您如何組成您的創業團隊，而在您的創業過程中，如何學習有關巧克力製作與經營的知識？
四	福灣巧克力的食材皆是取自於在地，請問福灣巧克力怎樣找到合作農友？現在與幾位農友合作？還有哪些合作夥伴呢？
五	請您分享福灣巧克力的核心理念和目標是什麼？在公司發展期間核心理念和目標是否有調整過？為什麼需要調整呢？
六	依您的觀點，您的創業所在地（鄉村）是否提供了更多的創業資源和優勢，或是相較於城市／其他地區，它是抑制了創業的機會和發展？
七	就自然條件來看，請問東港（或是屏東）的物質條件（包含地理位置、自然環境、景觀等）有什麼特色，而此對於福灣巧克力的創業有什麼幫助？
八	就人文條件來看，請問東港（或屏東）的社會環境（包含在地的風氣、人脈網絡、組織及地方政府所提供的資源和協助、在地的文化特色等）對福灣巧克力提供了什麼樣的創業資源？
九	就經濟條件來看，請問東港（或屏東）的經濟環境（包含在地的資通訊、商業網絡、原料供應和市場等），對福灣巧克力的創業

	影響為何？
十	依您的觀點，福灣巧克力是否已達經營穩定的階段而欲進一步發展？您對福灣巧克力的未來展望是什麼？

資料來源：本研究整理

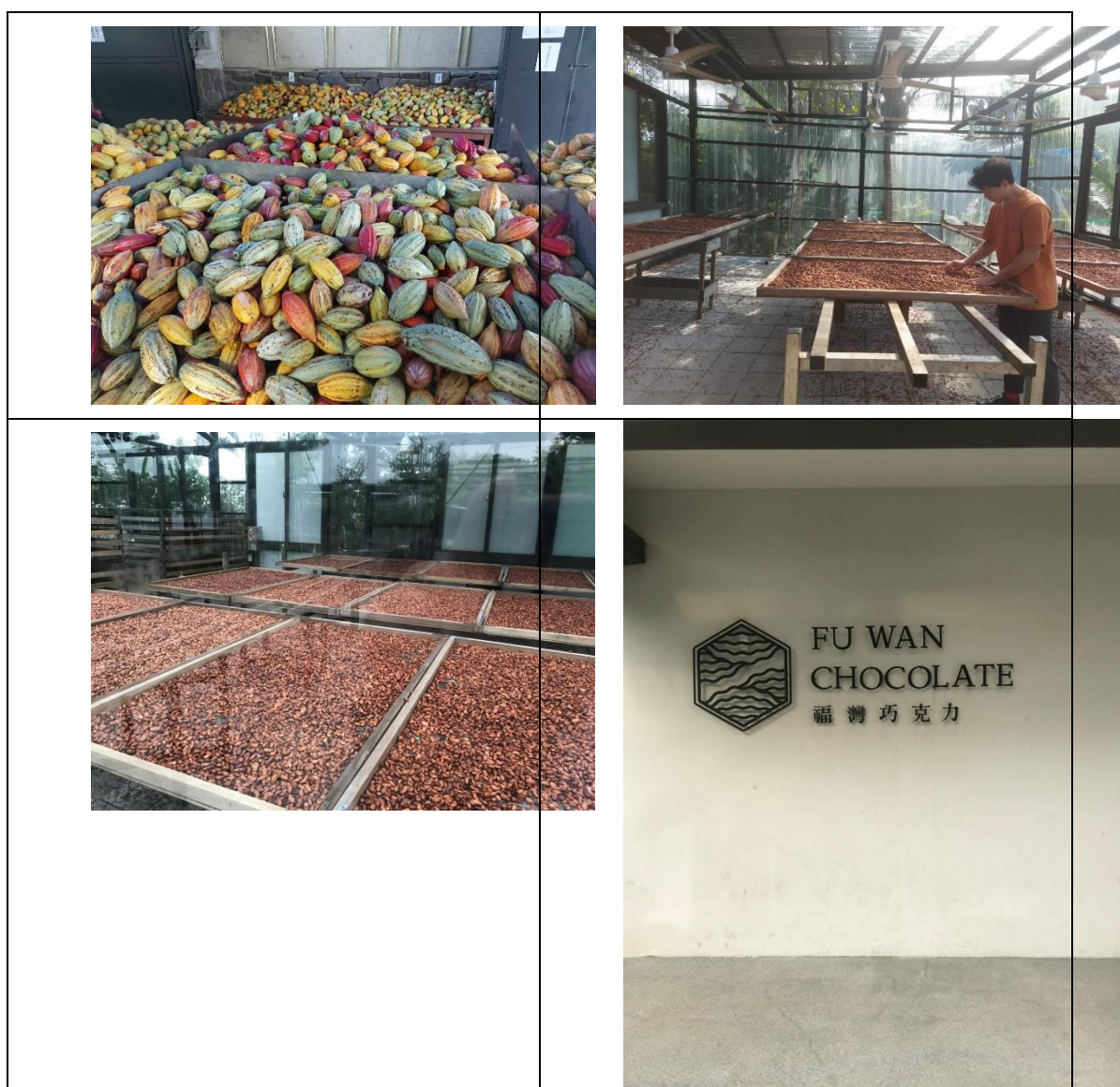


圖 四-1 2021 年 4 月 30 日訪談照片

資料來源：本研究整理

二、曾志元巧克力訪談提問研擬與田野調查照片

圖 四-2 訪談大綱－曾志元巧克力

訪談大綱－曾志元巧克力	
預計訪談日期：2021 年 5 月 15 日 訪談對象：曾志元 訪談地點：曾志元巧克力內埔門市	
一	如果方便的話，可以請您詳細的敘述生平嗎？
二	請問您認為您踏上巧克力大師這條路，受誰的影響最大？為什麼？
三	可以請您具體說明您是如何將養殖昆蟲的經驗運用在巧克力發酵上的嗎？
四	請問是什麼樣的契機，讓您在獲得了高品質的可可脂之後，還想繼續探索可可呢？
五	在之前的媒體採訪中有提到，其實您在巧克力事業之前，已擁有許多創業相關的經驗（寵物店、昆蟲養殖、手工皂、大風草沖澡包），請問您認為您之前的事業，有提供目前的巧克力事業甚麼養分嗎？請問您認為巧克力事業和其他事業的異同為何？
六	請問是甚麼契機讓您決定要參加屏東縣政府的培訓課程？在參加這個課程之前，有希望能從這個課程獲得甚麼嗎？參加這個課程

	您最大的收穫為何？
七	無毒農法和慣行農法的概念及作法相差甚遠，請問您是如何說服小農和您一起合作的？
八	請問在這個時間段（2016）的契作，您收到的可可果實的主要用途為何，是榨手工皂需要的可可脂還是鑽研巧克力？
九	請問在 ICA 贏得四面金牌，有對您計畫中的巧克力事業或是其他事業造成甚麼改變嗎（事業重心移轉）？
十	請問為何決定將門市開展在內埔而不是客流量大的都市？不擔心內埔的人潮不足以支撐店面運作嗎？

資料來源：本研究整理



圖 四-3 2021 年 5 月 15 日訪談照片

資料來源：本研究整理

三、小雨果巧克力訪談提問研擬與田野調查照片

表 四-3 訪談大綱—小雨果巧克力

訪談大綱—小雨果巧克力	
預計訪談日期；2021 年 05 月 04 日 訪談對象：小雨果 訪談地點：小雨果巧克力	
一	您在返鄉之前是否有務農的相關經驗呢？（童年等等過去）
二	據了解，你在返鄉務農前曾在高雄從事廣告行銷工作，想請問是如何跨領域結合到可可產業？例如設計的理念為何（包裝等）？產品的特色為何？
三	在您返鄉時家中曾種植百香果、檸檬等農作物，為何最終確定選擇栽種可可？是否評估過可可市場的情勢？
四	在決定種植可可後，是從哪裡得知與學習種植可可的技術及資源呢？其中政府對您的幫助為何？影響在哪裡？
五	您曾在採訪提到製成巧克力的十三個步驟，想請問這些步驟是如何產出？其中哪一個步驟最難？又是如何突破呢？
六	在研發巧克力產品時，是如何決定第一個產品要販賣甚麼？是否當時就有想過未來要建立品牌、開設店面？
七	在建立品牌時，您怎麼定位自己的品牌？店面的消費者取向？

八	除了包裝和設計外，還有怎麼讓品牌在產業中脫穎而出嗎？
九	據了解，小雨果從 2019 年開始在巧克力比賽中獲獎，不知道這些得獎的產品對銷售狀況與有什麼幫助嗎？
十	從栽種可可到製作可可產品，甚至行銷宅配的過程，您是如何分配或者運用其時間？

資料來源：本研究整理



圖 四-4 021 年 5 月 04 日訪談照片

資料來源：本研究整理

四、TC巧鋪訪談提問研擬與田野調查照片

表 四-4 訪談大綱—TC 巧鋪

訪談大綱—TC 巧鋪

預計訪談日期：2021 年 4 月 30 日 訪談對象：TC 巧鋪－邱濬宇 訪談地點：線上訪談（以 google meet 進行）	
一	在臉書社團中常常看到 Amy Chung 和 Pei Pei Shan 的身影，請問他們在 TC 巧鋪裡是擔任什麼角色呢？
二	在 2015 年，剛發現農民的收果困境時，您起心動念收購可可果並生產巧克力。請問當時您沒有任何後顧之憂嗎，在發展事業的初期，是甚麼人或是甚麼力量支援你度過創業過程中困難的時光的？
三	在臉書社團可以看到您每次的收果都創下非常驚人的成績，在 2017 年更是創下 15 公噸的紀錄，可以請問你的可可果來源是哪些果農呢？這些果農您又是如何認識的呢？
四	在訪談過程中您有提到內埔鄉合作社幫助您很多，請問確切來說內埔鄉合作社是如何幫助你的？您的創業過程中還有受到其他政府機關的幫助嗎？
五	您的可可製品在巧克力品牌中更新的速度不算非常快，可以請問您對於更新可可製品有甚麼想法嗎，還有您發展新商品的點子是從何而來？
六	2017 年在六堆可可風味評鑑中，您獲得金可獎及銀可獎；在 ICA 中也獲得可可豆金牌。請問在獲獎之後您有想過要全心投入巧克力加工嗎（這邊指的是重新分配生產可可果和加工巧克力的時間權重）

七	TC 巧鋪在 2017 年登上米其林雜誌，可以請您分享那時候的心境及事業重心的轉變嗎？
八	在 2020 年您發行了由富朗廣告設計的新包裝，請問當時是什麼事件促使您要更新包裝的呢？在更新包裝後，您有覺得巧克力的銷量有甚麼變化嗎？
九	在 2020/4/4 您主持了南國天物運銷合作社地說明會。可以談談您對南國天物運銷合作社抱有甚麼期待及願景嗎？
十	如果要將 TC 巧鋪的創業分成三階段，您覺得您會如何劃分呢？

資料來源：本研究整理

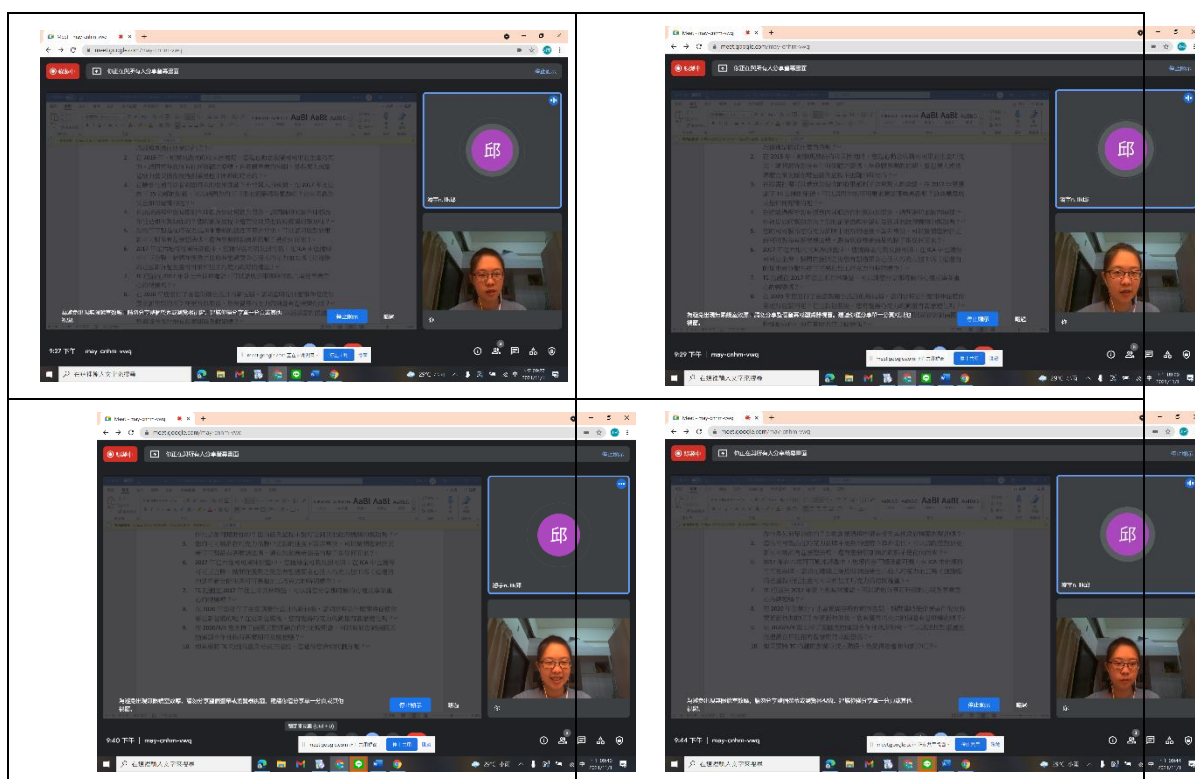


圖 四-5 2021 年 11 月 1 日訪談照片

資料來源：本研究整理

五、林后可可訪談提問研擬與田野調查照片

表 四-5 訪談大綱－林后可可

訪談大綱－林后可可	
預計訪談日期；2021 年 11 月 10 日 訪談對象：林后可可－洪誼靜 訪談地點：線上訪談（以 google meet 進行）	
一	請您分享創立林后可可的過程？如果請您回想創業階段，您會劃分成幾個階段呢？您為什麼會如此劃分？
二	請問您為什麼選擇可可產業為創業主軸？在創業初期您碰到最大的挑戰是甚麼？
三	您有參與可可種植嗎？您如何學習？就您的觀察屏東可可的優勢是甚麼？
四	台灣以可可為原料創建化妝品品牌是少見的創業品項？您如何展開可可加工？過程中令您難忘？或是遇到最大的困難有哪些？
五	您如何學習品牌建立？目前銷售通路？目標客群？定價策略？行銷如何做？
六	可否談談在您創業過程家人、朋友或是同業的角色？是否有合作或是產業分工呢？

七	現階段「林后可可」是否有申請政府資源挹注？目前與政府那些局、科、處有合作呢？
八	今年聽您談到可可村的想法？可否談談您的夢想？目前的進展如何？
九	請問新冠肺炎疫情是否有影響到「林后可可」的發展？目前面臨那些挑戰呢？
十	您認為疫情對「林后可可」來說是危機還是轉機呢？

資料來源：本研究整理

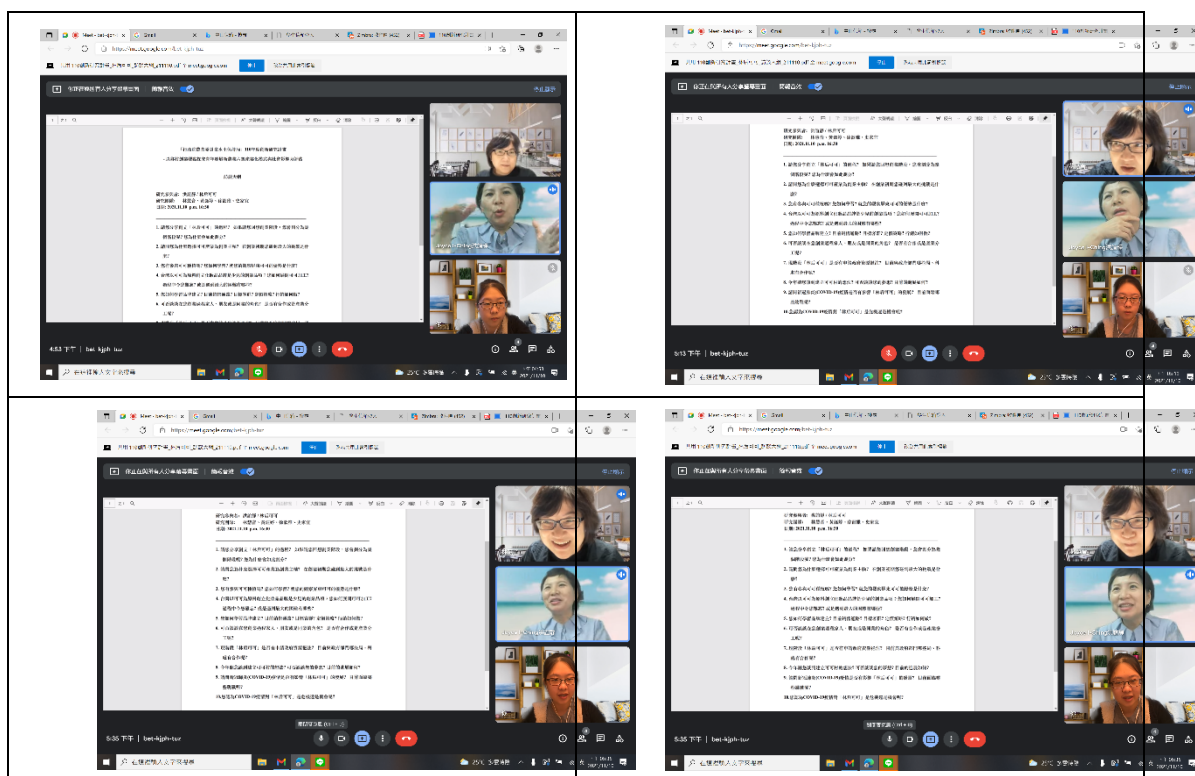


圖 四-6 2021 年 11 月 10 日訪談照片

資料來源：本研究整理

第三節 研究成果與分析

一、從全球可可產區分析台灣可可產業的機會與挑戰

(一) 全球可可產區

根據全球國際可可組織（International Cocoa Organization，簡稱 ICCO）統計資料顯示，2019 年全球可可豆總產量大約 483 萬噸，其中除了有近乎 76% 的可可豆來自於非洲外，產量前 5 名的可可生產國：象牙海岸、迦納、厄瓜多、喀麥隆、奈及利亞，更有其中 4 個國家是來自於非洲西岸地區。

而台灣雖然早在 1992 年便有從印尼爪哇輸入可可種子試種的紀錄，但實際過去並未投入過多的心力，直到近幾年台灣高屏、南投等地才有農民積極的投入可可種植行列。其中屏東因為雨水充足、地下水豐沛且全年均溫超過 20°C 的溫暖環境，因而得以滿足可可原生長地高溫多雨的環境需求。此外，屏東過去大量栽植的檳榔樹，更提供可可樹遮陰與潮濕生長環境，使得現在屏東多數可可非但多與檳榔兼作，其種植面積更居全台之冠。直至 2018 年，根據農委會統計，作為可可栽植北限的台灣可可生產量到達 334 公噸之多。

(二) 台灣發展可可產業的機會與挑戰

1. 政府協助台灣可可跨領域結合

水保局 105 年起開始推動屏東地區可可產業跨域合作計畫，105 年間多次訪視屏東地區

- (1)推動可可栽種發展重要組織及相關經營業者
- (2)深入可可產區與地方小農、村長等討論，瞭解目前可可栽種困境及技術發展現況
- (3)拜訪內埔地區農會瞭解產銷班運作及加工設備申請情形
- (4)拜會高雄區農業改良場、種苗改良繁殖場屏東種苗研究中心請益優良可可苗育種、嫁接以及田間健康管理可行性。
- (5)參訪屏東科技大學食品加工學系設立之仿 GMP 規格可可加工廠，實地瞭解可可製成巧克力商品流程，探討將來在本地化加工設備的需求、HACCP 安全加工環境培育以及可可加工商品研發等方面產學合作的可能性。
- (6)水保局臺南分局更偕同屏東在地可可農友遠赴南投縣埔里鎮拜訪巧克力業者 Feeling 18 巧克力工房，討論屏東可可產業未來發展及市場規劃，瞭解巧克力技術及市場面資訊。
- (7)水保局臺南分局並於 105 年 11 月 24 日上午在臺南市林百貨 4 樓林聚點藝文空間，舉行「企業挺小農 南國農世代興起」記者會，現場邀請到林百貨和 Feeling 18

巧克力工房，共同簽署企業挺小農意向書，希望可以藉由企業的力量支持南臺灣小農。

2.台灣可可產業跨域合作平臺

為協助屏東地區可可生產品質穩定、安全加工技術提昇及行銷服務建置等，水保局臺南分局於 105 年 10 月 14 日召開「屏東地區可可產業社區說明會」詳述計畫內容，廣納當地農民及社區團體組織、相關業者、小農意見、並邀集屏東縣政府、農委會各產業單位出席給予寶貴建議，藉以建構可可產業完整價值鏈。

並於 105 年 10 月 28 日及 11 月 9 日召開兩次屏東地區可可產業跨域合作示範計畫區域平臺會議，會中確認各單位之跨域合作，由種苗改良繁殖場屏東種苗研究中心協助可可種苗繁殖與嫁接技術、高雄區農業改良場協助可可田間管理與病蟲害防治、內埔地區農會協助行銷及加工設備申請、屏東科技大學食品科學系協助可可加工商品研發、屏東縣內埔鄉文化促進協會辦理培力課程與行銷推廣，以及由水保局臺南分局協助生產環境改善等軟硬體建設。

3.台灣可可產業跨域合作計畫後續推動工作

屏東地區可可產業跨域合作計畫於 106 年開始推動各項執行計畫，諸如：種苗改良繁殖場屏東種苗研究中心執行可可「嫁接繁

殖技術導入」計畫，已與在地業者共同研究適合本地大量繁殖之優良品種，期望透過提供優良嫁接小苗，加速農民成本回收、降低品種不良導致之損失；高雄區農業改良場則執行「可可田間栽培管理及安全生產推廣」計畫，將建構完整栽培管理資料供農民參考，並進行可可良好作業規範之撰寫；水保局臺南分局將採用僱工購料及公共建設方式執行「屏東可可城堡莊園打造計畫」。

將來預計與屏東科技大學食品科學系合作，善用目前已設置之仿 GMP 可可食品加工廠域作為產學園地，協助輔導專業技術，提升可可商品化品質，促進在地可可市場競爭。另為強化屏東地區可可品牌意象，也將導入「屏東可可體驗旅遊設計及服務系統建置」初期規劃產品識別，後續推動旅遊服務系統建置。除此之外，藉由國際巧克力比賽，邀請國外專業巧克力業者前來交流，拓展產業視野、接軌國際，以及提升產業六級化服務品質，吸引消費者走入農村，打造舒適的可可食農環境，從產地到餐桌，瞭解產業背景故事進而改善消費者購物觀念及習慣。

國內可可優勢在於能夠從產地到餐桌販售（Bean to bar），其獨特果香及珍貴可可脂也能完整保留於果核中，水保局臺南分局未來將依循農委會新農業推動方案之施政願景，發展可可產業價值鏈，結合公私部門資源共同行銷「屏東可可、臺灣巧克力」走進國內外市

場，逐步打造屏東成為巧克力王國，期以強化農村產業競爭力，活化在地經濟，建立農業典範、建構農產品安全體系和提升農業行銷與競爭力。

4.台灣可可產業 SWOT 分析

表 四-6 台灣可可產業 SWOT 分析

	helpful	harmful
Internal	Strengths	Weaknesses
	製成相對永續 對環境友善 消費者一次可享有多項消費體驗	供應者多為小農，成本高 商品替代性高 通路少 品牌價值有待加強 台灣興起可可熱，出現許多相似定位的品牌
external	Opportunity	Threats
	群眾對本土品牌的信任及支持 近年健康意識抬頭，消費者願意花更多錢投入食品	成本低 大品牌深耕台灣市場已久 通路多 品牌價值高

	品巧克力持續贏得國際大獎，能見度上升	多個國際品牌瓜分大部分市場
--	--------------------	---------------

資料來源:本研究整理

表 四-7 台灣可可六級產業分析

台灣可可目前六級產業化		目前產業現況	政府投入(水保局台南分局)
一級產業	農業端	●種植可可後，保留較優良之品種作為種苗販售。 ●多數農友採販售果莢方式，提供特定農友或產銷班收購，經初步發酵加工後，售出可可豆。	高雄區農業改良場合作「可可田間栽培管理及安全生產推廣」計畫、種苗改良繁殖場屏東種苗研究中心負責協助可可苗育種、嫁接以及田間健康管理事宜。
二級產業	加工端	●由在地業者進行加工。可可豆發酵後，透過篩選研	邀請高屏地區四所大學相關科系在食品開發、加工研製、可可全

		磨與精煉製成可可磚（膏）、或添加物製成巧克力。 ●可可加工產品種類多元，除有巧克力、可可唇膏、護手霜、手工皂等日常生活用品外，亦有可可飲品、可可茶、可可豆、可可杏仁果、可可麵包等周邊商品。	果利用等多方面的產學合作。
三級產業	行銷端	●在地業者透過自行加工後，運往市集、百貨公司擺攤販售、美食展	●為強化屏東地區可在品牌意象，將導入「屏東可可體驗旅遊設計及服

		或網路販售，且臺灣巧克力之本土品牌，已超過25種以上。 ●部分業者定調「Tree to Bar 巧克力」的精品路線、也以此後續媒合巧克力業者與可可農友合作。 ●部分在地可可農友採多角化經營，例如：邱式咖啡巧克力、牛角灣巧克力咖啡農園等，皆採複合式經營，包含中、西餐料理及果園	務系統建置」初期規劃產品識別，後續推動旅遊服務系統建置。 ●與屏東科技大學食品科學系合作，善用目前已設置之仿GMP可可食品加工廠域作為產學園地，協助輔導專業技術，提升可可商品化品質，促進在地可可市場競爭。
--	--	--	--

		體驗。此外，位於萬巒鄉的可茵山除具備完善觀光可可果園觀賞動線，更有自成一套的專業加工技術吸引許多遊客前往參觀。	
六級產業化	整合開發	●串連一級、二級、三級產業整合發展，2019年屏東縣在自籌經費與客委會補助下，籌備了 3100 萬元建置「屏東縣客庄可可產業跨域推廣所」，期望透過可可產業串起屏東在地的觀光產業、人文、景觀等資源，在增加可可產業行銷之外，更以此活絡地方的經濟。 ●水土保持局台南分局合作打造「屏東可可莊園嘉年華」 ●水保局臺南分局將採用僱工購料及公共建	

		設方式執行「屏東可可城堡莊園打造計畫」。
--	--	----------------------

資料來源:本研究整理

(三) 以鄉村創業觀點解析台灣本土發展可可產業最佳實作

1. 臺灣巧克力躍進國際（以福灣巧克力為例）

(1) 福灣巧克力是屏東縣第一個精品手工巧克力品牌，行政主廚許華仁更是臺灣少有通過國際認證的巧克力評鑑師。

(2) 主廚堅持使用屏東可可豆進行巧克力研發與品牌發展，結合屏東在地食材發展屏東特色巧克力

(3) 於 2017 世界巧克力大獎賽 ICA（International Chocolate Awards）亞太區域賽，總計奪得 5 金 2 銀 1 銅的佳績。臺灣是亞太區最大贏家，同年 10 月將代表臺灣參加倫敦世界大賽。

(4) 此次參賽佳績讓屏東可可豆在國際間擁有了一席之地，同時帶動屏東縣及周邊縣市的農漁特產名氣，一舉提升可可農的信心與種植意願，更而帶動檳榔產業轉型，改變農村風貌

2. 手工皂跨界成為可可職人（以曾志元巧克力為例）

- (1)曾志元從事昆蟲生態研究 20 年，後來又對草本植物感到興趣便開始做起手工皂，由於製皂過程中會加入可可脂，剛好內埔有不少人種植可可，喜歡追根究底的曾志元，就此踏入巧克力的世界，且花費兩個禮拜的時間內製作出人生第一片巧克力，就在世界大賽中一鳴驚人拿下金牌。
- (2)他做手工皂需要油，和巧克力的關係更近一步了。手工皂是曾志元大風茶包事業的相關產品，愛 DIY 的他想自己榨油時，可可豆出現了。此豆約含 50%可可脂，其中有可可聚多酚、維生素、抗氧化物和礦物質等，這健康原料做成油或巧克力都很優，加上屏東巧克力產業當時也起步，又具備其他產地不易有的「Tree to Bar」的獨特優勢。
- (3)曾志元運用過去飼養昆蟲時發酵土壤知識，還有對菌種變化、溫度與溼度的環境控制經驗，還有經營客家大風草的養身概念，運用在可可發酵製程上，成功的創造出感動國際評審口感風味。其中關鍵是，發酵、溫度與濕度的嫻熟理解與掌控，這終歸是同一款工藝精神。
- (4)曾志元認為發酵工序實在很難一條一條寫下成為教科書，得看每一批可可與發酵環境中的菌種、溫濕度等來調節。「與其說發酵是看需要多少時間，不如說是看過程。而且沒有所謂『最正確』的發酵，」曾志元強調看製作者想讓巧克力擁有什麼樣的風情，例如他是主張

讓可可自己發酵、不添加任何其他元素，好維持原始一點的味道。

(5)2018 年在義大利佛羅倫斯舉行的世界巧克力大賽 International Chocolate Awards (ICA)，曾志元一舉摘下亞太盃取得世界盃總決賽資格，世界盃總決賽贏得四金好成績，這也是台灣首次獲得世界盃四金殊榮，讓台灣巧克力耀上國際舞台，擊敗了世界知名的巧克力製造大國拿下「85%原味黑巧克力 (Gold)」、「巧克力製作者 (chocolate Maker)」、「可可產地 (Growing Country)」、「直接交易 (Directly Traded)」等 4 面金牌。

3.身為農三代蘇一明背負回家繼承土地的宿命（以小雨果巧克力為例）

(1)在都市裡從事網路廣告、設計、活動企劃等工作，返鄉後利用產品多元化、包裝設計、銷售形式奠定品牌的特殊性，以符合市場需求。

(2)成立「南國天物運銷合作社」將不同專長、性格的青年分配到不同工作崗位，將自身經驗傳授給青年，創造一個友善青年的環境，藉此吸引更多年輕人返鄉，合作社約有十位未來將擔任顧問的角色（傳承者），共有五、六個品牌加入合作社，四十六家契作，未來合作社將不局限於可可產業，希望能應用到其他農作。

(3)善用資源，包括農三代、廣告行銷背景，資源經過利用後都是他在創業過程中的養分，農三代背景幫助他

熟悉農作，並且認識許多農友；廣告行銷背景使他的商業邏輯別於其他巧克力品牌，理解廣告和行銷的重要性，以便能夠在眾多巧克力品牌中脫穎而出。

(4)創新、共好的理念，身為返鄉青年，透過集結上、中、下游的力量，屏東的巧克力事業更能系統性發展，與此同時，能夠更加吸引青年返鄉，為屏東的巧克力版圖提供更多人才。

4.關關淬鍊的巧克力旅程 TC 巧舖（以 TC 巧舖為例）

(1)TC 巧舖的創辦人邱濬文和邱濬宇兄弟，砍掉原本的檳榔樹，改為種植可可，更進而成立可可產銷班，吸引更多農民也跟進種植，大家紛紛生產出成熟的可可果實，為了替數量如此龐大的作物找出路，兄弟也參加屏東縣政府推動的巧克力培訓課程，積極學習如何製作巧克力，開啟從種植、發酵到烘焙完全在地完成的巧克力品牌，將台灣巧克力推向世界舞台。

(2)TC 巧舖從發酵、日曬、烘豆、曬殼、粗磨到調溫等過程皆全程一條龍包辦，就是希望能打造出光澤均勻、口感好且風味優雅的巧克力。

(3)除了種植可可豆和製作巧克力，TC 巧舖也提供手作生巧克力的課程，邀請人們一起體驗親手做巧克力的過

程，先將鮮奶油加熱後，加入已融化的巧克力，均勻攪拌和冷藏後，就能製作出新鮮滋味的生巧克力。

(4)TC 巧舖產出獨樹一幟的巧克力，相較於外國巧克力，TC 巧舖的巧克力因保留了可可脂，帶有特殊的果香與微醺的天然酸，讓屏東可可邁出南台灣，再藉由國際參賽，打造出新台灣之光。

5.高風險又獨特的選擇，林后可可在台灣、甚至在東南亞都獨樹一幟（以林后可可為例）

(1)以可可脂當作原料，將可可打造成美妝品

(2)洪誼靜也針對台灣的可可產業做了更宏觀的構想，他認為如果要將台灣的生產優勢「been to bar」發揮到最大，那麼一定要效法法國紅酒莊園的運作模式，在林後（林后可可創業基地）打造可可村

(3)靈敏的商業思維和宏觀的產業構想都是洪誼靜創建品牌的成功關鍵。洪誼靜在回鄉之前係從事外商貿易工作，這讓他擁有比同業靈敏的商業思維

福灣巧克力鄉村創業、創業過程與成功關鍵

A.福灣巧克力（東港）鄉村創業檢視

表 四-8 福灣巧克力鄉村創業檢視

環境特徵	福灣案例說明 以鄉村創業觀點探究青年發展新農業六級產業化模式與社會影響力評估	
物質環境	位置	屏東縣東港鎮大鵬路 100 號
	自然資源	北迴歸線以南的熱帶氣候，讓屏東成為可可樹種植的最北界，一條 23.5 度北迴歸線的南北兩方，卻是截然不同的氣候世界。屏東一代屬於熱帶季風氣候全年均溫落在攝氏 24 度上下，夏季高溫可達攝氏 34、35 度，冬季最低溫也都還有 10 來度，需要穿起厚衣外套的時間不長。再加上屏東大約 2400 公釐的年雨量，正好滿足可可樹需要的濕熱環境。除了颱風和偶爾的寒害之外，這裡的可可樹幾乎成長無憂。
	地景	可可樹適合高溫多雨環境，果實成熟後，不能曬太多太陽，在檳榔樹下種植可可正好遮蔭，檳榔同時可以當支架。
社會環境	社會資本	可可培訓班 福灣莊園
	地方治理	行政院農委會水土保持局 屏東縣政府 客家事務處 東港鎮公所 農委會種苗改良繁殖場 內埔鄉文化促進協會
	文化資本	家族創業精神

		熱愛廚藝、收尋在地食材
經濟環境	基礎建設	南下台 17 線或台 27 線可到達 南客運和台汽客運每隔 5-10 分鐘一班車 東港人奮鬥的精神
	商業網絡	利害關係人:福灣莊園、可可農、自己、消費者、自然環境、台灣社會
	資通訊	福灣巧克力官網 PChome24h 購物平台

資料來源：本研究整理

a. 許華仁三階段創業過程

表 四-9 福灣巧克力創業過程

以鄉村創業觀點探究青年發展新農業升級產業化模式與社會影響評估 第一階段－洞察 (洞察和創造經濟機會)	2007 ● 許華仁 25 歲(2007)從上海回來，開始投入餐飲領域回到自家的「福灣莊園」擔任行政主廚。 2014 ● 在地食材的找尋從家鄉屏東開始，這才發現原來屏東有人在種可可。 (2014 年底創立福灣巧克力)開始嘗試，最初以進口的可可練功夫。 2015 ● 福灣在 5 年間，從使用進口豆，到「bean to bar」，再到「tree to bar」，發展出特色與口碑。 2016 ● 英國倫敦取得 IICCT 國際巧克力品鑑師 Level 2 認證。成為取得此國際認證之台灣第一人，亞洲第五人。	關係人: ● 許峰嘉 (爸爸) ● 快樂可可 林農場 ● 林莉萍 (青農) ● 陳瑞光 (農友)
第二階段－實現 (演練並起實踐經濟機會)	2017 ● 「世界巧克力大賽」(ICA)福灣在亞太區獲得五金二銀一銅 2018 ● 福灣莊園 X 晶華酒店聯名茶香巧克力 ● 「英國皇家學院巧克力大賽 Academy Of Chocolate(AOC)」福灣巧克力榮獲二金四銀四銅以台灣五號 可可豆碎粒巧克力 62%與台	關係人: ● 內埔鄉文化促進協會 總幹事 黃琬倫 ● 農委會種苗改良繁殖場 ● 吳 獻 章 (極 品 Criollo)

	灣鐵觀音茶 ● 巧克力 62%勇奪兩面金牌。 ● 福灣莊園以巧克力融合台灣在地特色食材如：鐵觀音茶、碳焙烏龍茶、臺灣馬告、櫻花蝦等奪得 2 金 5 銀 2 銅的獎牌 ● 義大利佛羅倫斯舉辦的世界巧克力大賽（ICA）世界總決賽中，獲得 2 金 5 銀 2 銅佳績，成為此屆大賽中亞洲獲獎最多品牌。 2019 ● 全台灣第一間符合 HACCP、ISO 22000 規範及 HALAL 清真認證的 Tree To Bar 金牌巧克力夢工廠。 ● 「福灣巧克力」於世界巧克力大賽獲得 31 項大獎，得獎數也再創新高（去年為 16 個獎項），不僅是單一國家，更是單一區域（亞太區）獲獎最多的品牌。ICA 的主席 Martin Christy 更在頒獎典禮後表示，「福灣巧克力」一直在嘗試全球前所未見的 Tree-To-Bar / Bean-To-Bar 可可的相關實驗及作法，稱得上是巧克力界的 NASA。 ● 「福灣巧克力」首家直營店進駐台北 101 「胡椒味」巧克力、超夯伴手禮「烏魚子巧克力」	● 客家事務處處長 陳麗萍 ● 黎玉璽(學姊) (櫻花蝦白巧克力)
--	--	--

	2019/11 ● 世界巧克力大賽 ICA 金牌得主「福灣巧克力」聯手日本東京知名美食企劃家小川弘純，用台灣在地食材、台日共創 4 款花茶果巧克力。 ● 台灣之光跨界聯名！「福灣 X 詹朴 APUJAN」限量聯名巧克力 PChome 24h 購物獨賣。	
第三階段－運作 (創業目標)	2020 ● 台灣之光巧克力 入選家樂福一次限量精選 5 家。 ● 保時捷攜手台灣巧克力之光福灣巧克力在台北，炎炎夏日提供無與倫比的頂級巧克力冰淇淋。 ● 福灣巧克力聯名 8 位美食大師推出獨家菜單！高美館「世界冠軍園遊會」體驗城市裡的美好生活。 ● 《寄本 SAKImoto Bakery》生吐司進駐台北 101！推出獨家限定口味「福灣巧克力生吐司」 ● 進入 2020 台灣設計展「Check in 新竹一人來風」 ● 城市沙龍 許華仁：用最迷人的語言說台	關係人： ● 家樂福總經理 王俊超

	灣的風土故事	
--	--------	--

資料來源：本研究整理

b.家族的角色

表 四-10 家族的角色

林琬婷 許華仁妻子	角色	口述內容
第一階段-概念（洞察和創造經濟機會）	陪伴者	林琬婷與許華仁共同探索巧克力世界！ 林琬婷： 這一些比賽得獎出來的巧克力他們的風味甚至他們的一些調味的方式都跟以往我們熟知的這種比較糖果式的巧克力其實很不一樣，所以我跟我先生那時候就覺得，其實真的跟……就是這個好像是另外一個未知的世界，那時候就覺得很有……應該是說很好奇吧！所以其實你說有沒有信心其實坦白說也不是信不信心這件事情，應該是說我們同時發現了這是一個以前完全沒有瞭解的地方，然後

	剛好也是在那個時候知道有這個品鑑的機制，所以我們兩個就是以抱持著這種想要探索的心情去做了這件事情。 林琬婷： 因為坦白說我在接觸當巧克力評鑑師前，其實我對於譬如說像咖啡評鑑、紅酒評鑑其實我是完全不瞭解的，也沒有接觸，所以巧克力評鑑算是我第一個接觸到的真的是專業評鑑的方式，所以坦白說對於我來說是一個全新的學習跟體驗吧，就是透過這些真的是系統性的機制去教你怎麼去品嚐甚至去分辨這是什麼風味甚至什麼是好什麼是不好，那這些不好對應到的是在製程上是什麼樣的原因讓它產生這些風味，其實這個真的是顛覆我以往對於食物的想像。 林琬婷： 那時候其實我們也正開始要去學習，就是對這一塊開始有一點接觸有一點就是一知半解，大概知道但是不是非常地清楚，然後在這樣的
--	---

		狀態下去了英國去學了評鑑這個系統，然後也去考了這個巧克力的評鑑師，之後回來的時候其實更瞭解，然後更知道說我要怎麼去製作再包括到我們考的是 2016 年是考了第一級、第二級嘛！那我們 2017 年我們去考了第三集就是 它目前的最高級，它是直接帶我們去到秘魯，就是可可的原產地，然後我們就真的是從可可的品種開始然後整個從頭到尾的製程，那時候才真的是打開了我們對於整個巧克力製程的一個通道，我們才會瞭解說原來真正是怎麼做然後包括連品種、包括歷史文化的這些連結。
第二階段-實現（選擇並創造經濟機會）	企業合作夥伴、行政人員	不管遇到任何問題都會選擇「溝通」及「共同面對」 林琬婷： 我必須說一定都會有啊，因為畢竟是家人嘛！一定都會有各自的想法，所以其實我覺得會有想法是很正常的，但是我覺得分工也很重

		要，所以其實像我們就會去分工，比如說許華仁先生他就是負責研發跟製造，那我的部分我就是負責後段，就是銷售的這一段，跟通路這一段。那爸爸的部分他可能還是本來的福灣莊園的一些硬體的設備，所以像我們裡面有一些設施其實大部分都是爸爸在負責的，所以我們還是有分工，我覺得在分工下就比較不容易會有一些工作上的衝突啦。 林琬婷： 但是有時候理想是理想，現實是現實嘛！就像現在有疫情，你還是得面對現實去做一些改變，那當然我們是會共同去討論跟共同去面對。
第三階段-營運(創業目標)	企業共同決策者、擁有職	許華仁與林琬婷夫妻倆帶著共識一起努力往目標前進！ 林琬婷： 以我自己這幾年來的經驗，我覺得如果是以要給年輕人的想法，我覺得有一件事情倒是可以

	人精神的 管理者	給你們一個很好的經驗，就是我覺得不管是你工作的產業 或是你工作的地方是鄉下還是是傳產傳統產業，我覺得你一定得要跟世界接軌，我的接軌的意思是，不一定是外銷哦！我的意思是我們做的事情你一定要 跟全世界有所交流，那因為剛好我做的這件事情是巧克力嘛，巧克力就是在全世界是一個，基本上南美洲是一定有，然後歐美又很愛吃，所以其實它是一個產業，那我們也因為這樣子我們就可以跟世界的人去做連結，當你跟世界去做連結的時候我覺得你就不會去被台灣做比較。 林琬婷： 我們現在的目標其實很單純耶！因為其實說實在話的，品質我覺得沒有什麼太大的問題了，也被國際上認可了，再來的話我們其實在接下來我們自己的目標 是怎麼去第一個是往前延伸去讓可可這個農業它可以發展得更
--	-------------	---

		好，我的意思是從果，前端我們怎麼去讓這些果農可以更穩定地發展，我們一直有一個這是我們自己的期望啦，我們一直很期望我們的可可農以後他們就是像國外可能美國 Napa Valley 他們自己那些葡萄農一樣的驕傲， 「欸！我是在台灣種可可的」、「我是在屏東種可可的」，我希望我們可以讓他們以後很驕傲地說他是在種屏東的可可，就像你去法國，「我是種香檳區的葡萄的農夫欸！」，讓他們覺得他們做這件事情是非常驕傲的。
--	--	--

B.福灣巧克力品牌創建之成功關鍵分析

主廚的舌頭加上侍酒師的訓練，讓他很快摸索出福灣巧克力該走的路，從葡萄酒散發出來的香氣、協調感、平衡感，包含類似醒酒那樣的順序，都會讓你有基礎或概念，知道什麼味道跟什麼味道結合在一起會是好的。

再進階到怎樣的酒可以補足料理不夠的部分，或讓味道更平衡乾

淨。這段訓練需要至少五年以上的時間，因為前面有累積，學巧克力才會那麼快進入狀況，應該算在三年內，掌握了巧克力的風味圖譜。

巧克力冒險工廠「於是，紅藜、櫻花蝦、馬告、胡椒、台灣茶、荔枝、芒果，各式各樣台灣風情包裹在被南國暖陽親吻過的巧克力裡，讓福灣這一兩年屢屢在國際巧克力大賽顯露鋒芒。

橫掃世界巧克力大賽的「福灣巧克力」，不僅在信義區 101 內設有直營的專櫃門市，線上購買的方式一定是目前必備的消費模式，更是激起各大通路紛紛聯名開賣。像是 PChome24h 攜手國際時裝品牌「APUJAN」，設計 3 款巧克力，結合恐龍骨骸、星星、鑰匙等元素打造高檔禮盒，全程低溫配送，進軍年末贈禮市場全聯福利中心則以福灣巧克力製成 3 款甜點，限量獨家於台中市政店販售，家樂福也上架福灣巧克力，更導入多款屏東小農巧克力品牌，除此之外也積極地與全家便利商店合作，還有與不同的廠商異業結合推出各式的商品。

緊接著建立全台灣第一間符合 HACCP、ISO 22000 規範及 HALAL 清真認證的 Tree To Bar 金牌巧克力工廠，同時開放預約導覽服務，包含從可可果的種植、製成到巧克力 DIY 等，讓消費者瞭解由 Tree 到 Bar 的過程

「Tree To Bar 是很吸引人的巧克力製程！傳統巧克力幾萬公里的食物里程，福灣巧克力平均來說在方圓 30 公里之內完成，而且保

留珍貴的可可脂，讓我們吃到真的巧克力！」，因為食安我們更加在乎放入口中的食物，從產地到餐桌的距離越短越令人心安，也因為距離之短，福灣巧克力才能在每個環節上細細琢磨，這或許是福灣巧克力能在國際巧克力大賽屢創佳績的原因，觀光工廠的導覽行程對於銷售也極具作用。

a. 曾志元巧克力(內埔)鄉村創業檢視

表 四-11 曾志元巧克力鄉村創業檢視

環境特徵	曾志元巧克力案例說明	
物質環境	位置	屏東縣內埔鄉仁和路 71 號
	自然資源	北迴歸線以南的熱帶氣候，讓屏東成為可可樹種植的最北界，一條 23.5 度北迴歸線的南北兩方，卻是截然不同的氣候世界。屏東一代屬於熱帶季風氣候全年均溫落在攝氏 24 度上下，夏季高溫可達攝氏 34、35 度，冬季最低溫也都還有 10 來度，需要穿起厚衣外套的時間不長。再加上屏東大約 2400 公釐的年雨量，正好滿足可可樹需要的濕熱環境。除了颱風和偶爾的寒害之外，這裡的可

		可樹幾乎成長無憂。
	地景	可可樹適合高溫多雨環境，果實成熟後，不能曬太多太陽，在檳榔樹下種植可可正好遮蔭，檳榔同時可以當支架。
社會環境	社會資本	●屏東縣政府可可培訓班 ●巧克力製作廠商
	地方治理	●行政院農委會水土保持局 ●屏東縣政府 ●客家事務處
	文化資本	●內埔客家族群的奮鬥精神 ●為社會貢獻的價值主張 ●追求完美的職人堅持
經濟環境	基礎建設	●距竹田火車站開車約十分鐘 ●距屏東市區開車約三十分鐘 ●屏東客運 8231 路線(屏東市區往內埔約兩小時一班，內埔往屏東市區約一小時一班)
	商業網絡	●利害關係人:曾志元巧克力、可可農、自

		己、消費者、自然環境、台灣社會
	資通訊	●曾志元巧克力官網 ●曾志元巧克力內埔門市 ●曾志元巧克力臉書官方粉絲團 ●黑貓宅配

資料來源：本研究整理

c. 曾志元三階段創業過程

表 四-12 曾志元巧克力創業過程

第一階段 -概念 (洞察和 創造經濟 機會)	創業家特 徵：具辨 別機會、 發現機會 的能力、 具跨領域 探索的能 力	2015 前 曾志元從事手工皂、草本養生事業 2015 機會一：油安事件 ●為尋找好油，報名屏東縣政府可可培訓班 ●機會二：可可果滯銷 曾志元在可可培訓班發現農民生產的可可果滯銷 2016	關係人： • 郭怡婷 (妻子) • 可可培訓班農友 • 昆蟲
------------------------------------	---	---	---

		●用昆蟲食物發酵的概念帶入巧克力發酵，生產出第一片巧克力	
第二階段 -實現 (選擇並 創造經濟 機會)	創業家特徵：屬協調者、具把握機會的能力、具調整標的的能力	2018 ●在收購可可果之後，持續探索巧克力 ●參加 ICA (世界巧克力大賽)，獲得四面金牌 ●贏得殊榮之後選擇回台開店	關係人： • ICA 評審 • 郭怡婷 (妻子)
第三階段 -營運 (創業目標)	創業家特徵：具跨域探索的能力、具重新調整標的的能力、具冒險精神、	●2018 臉書官方粉絲團開始運作 2019 ●內埔門市試營運 (2/5) ●內埔門市開張 (3/23) ●推出極濃牛奶巧克力 (6/6) ●ICA 主席拜訪曾志元 ●ICA 獲獎	關係人： • 潘孟安 (屏東縣長) • Martin Christy (ICA 主席) • 蕭友澤 (佳珍海產小老闆)

	具創新精神、具職人精神	2020 ●和佳珍海產、豆油伯合作「特製巧克力黑鮪魚」(2/25) ●到杜拜發展、推出杜拜限定巧克力 (2/26) ●推出有機牛蒡黑巧克力 (6/6) ●推出台灣原生種土肉桂黑巧克力 (7/4) ●獲選屏東十大伴手禮 (9/22) ●推出東方美人茶黑巧克力 (9/24) ●刊登在美國大紀元雜誌(10/7) ●快閃漢神百貨 VIP 貴賓廳 (10/31) ●參加屏東好物農產精品行銷活動 (12/6) 2021 ● ISO、HACCP、清真認證頒證 (5/5)	• 李明芳 (豆油伯老闆) •
--	-------------	--	--

郭怡婷 曾志元妻子	角色	口述內容	
		• 推出柚花綠黑巧克力 (6/19)	

資料來源：本研究整理

d.家族的角色

第一階段-概念 (洞察和創造經濟機會)	陪伴者	在曾志元發展新理念時，郭怡婷大多陪伴、支持和互相討論。 郭怡婷：在發展跨域事業的共通點，其實我覺得行行他都有共同的一個點，像我們在接觸可可的時候，我們就是有沿用到以前像昆蟲發酵的那個經驗，去累積到可可豆的發酵。那其實在可可豆的發酵這個部分，我們等於是說自己去研發自己的一套做法，而沒有去參考到比如說國外的可可豆發酵啊……這些，那我先生他其實一直都很有研究的精神，他覺得他不怕失敗，他就是一直從失敗當中去學習成功的事物，他其實有時候我會問他說「你覺得你現在是成功的嗎」他他也沒有點頭，他覺得說他現在還是在學習的階段這樣子，包括到現在還是一直在發酵啊、研究不同風味的巧克力當中，還是一直在呢……比如說跟果農互相學習阿跟切磋。
-------------------------------------	------------	--

	郭怡婷： 我跟我丈夫在跨域探索的過程扮演的角色……其實我對我丈夫、對志元來說的話，其實鼓勵我好像比較少做到，因為我覺得鼓勵會讓人就停滯了對，以我了解我先生的個性，我覺得會一直存在著一種……我們還會互相討論啊、研究的關係，而不是覺得說，哇你現在已經很厲害了耶，這樣就很好了。我比較不會做到鼓勵的這個角色對，其實我有時候也會覺得可能呃……我的角色應該做到鼓勵，可是我沒有去做到這個部分，我就是等於是做到輔佐的這個動作，對輔佐的動作。 擁有一個總是有許多新點子的先生，郭怡婷全然佩服其創造力，在理念不同時，夫妻倆因為有許多外務，所以他們採用最有效率的方式溝通問題並解決之。
--	--

	郭怡婷： 嗯因為我我先生也蠻常常做一些讓我意想不到的事情，比如說他在玩綠能，然後後陽臺爆炸哈哈，然後就是會嗯…我覺得他這個人也蠻神奇的啦，所以讓我們認識那麼久了吼，他都會想到一些比如說我想不到的點他想得到。他會讓人…他真的有時候會讓人一鳴驚人是真的！對呀，我都跟他說如果你的腦袋可以移植就太好了，傳給小孩，對呀。 （徐歆雅：很多他的一些新方向或者是新決定並沒有造成你們一些衝突或者…）小吵架也是會有啦，可是也是溝通，因為溝通型態本來就是有開心的跟不開心，都有。那其實我們沒辦法冷戰，因為我們每天都是談論的事情都是工作，對就是有這個關係維繫著，對啊你如果跟你吵架、冷戰，你客人打電話來你也是馬上要報備啊，也沒辦法。理念我覺得可能越做越多的時候也是有一些理念的不相同，可是我們會盡量溝通到一樣，因
--	---

		為我們不能用浪費太多的時間在理念不同這件事上有衝突，對就是至少要一個人退步這樣，取捨啦，還是要取捨一下。
第二階段-實現 (選擇並創造經濟機會)	企業 合作 夥 伴、行 政人 員、賢 內助	在陪伴曾志元衝刺事業的同時，郭怡婷同時堅守生活的品質。 郭怡婷： 所以我印象很深刻的是，第一，第一次獲得銀牌跟銅牌，他因為這個比賽頒獎典禮我們沒有去，是客家事務處的處長有打電話給我們，對然後說我們有得獎我們自己其實也嚇一跳！然後因為當下電話是我接的，我尖叫你知道嗎，我說怎麼可能怎麼可能會得獎我們剛做巧克力耶，然後比較我覺得比較震驚的是在 2018 的總決賽，我們得到四面金牌…我們其實要出國啊、我們都沒有出過國，第一次去義大利然後也傻傻笨笨的，不知道要找人幫忙，也不知道想說問外交部什麼的…都沒有想到就是訂了機票，然後前一周兩周

	就是只有那個航班能去而已，就是可以到達那個頒獎典禮，我們就這樣衝過去了耶！然後也不管人家說有黑車啦、有難民潮啊、有人會搶劫啊…我們就這樣過去了，我們其實那時候花完了身上所有的現金，然後一家3口一起帶著小孩過去…對其實我覺得那個過程到現在2021年了，我還記憶猶新。我就覺得好難忘喔！我覺得在整個過程中我們一家人是這樣子，我還蠻珍惜那個時候的感覺，就是一家的共同為了一件事而去努力、奮鬥，我比較享受過程，因為那天得金牌好像沒有什麼感覺。 在事業上郭怡婷是曾志元的最佳事業夥伴，在家庭裡他是最棒的妻子和媽媽。 郭怡婷： 嗯應該就是我現在現在的職務吧，特助對，我現在是算助理，然後在品牌的角色我也是都在屬於做文書啊、行政跟內部的管理
--	---

	郭怡婷： 然後我覺得，哎我是有跟我先生討論過這件事，就是做事業，人不能同時兼顧家庭…我們其實一直本著這個主軸啊，等於是我們生活的宗旨在走。有了事業不可以流失家庭，那當然家庭也是需要事業來互相輔佐嘛，那當然生活也不可以沒有品質。 郭怡婷： 對啊其實我覺得很多人做事業會忽略家庭，我覺得比較可惜啦，尤其是我們看過很多大企業家，最終其實家庭並沒有那麼的好，很多…那其實這個也是我們看到的鏡子，我們是不是可以事業做好、家庭要顧的好，其實這個也是我們的目標啦對阿。（徐歆雅：這樣算是很厲害，就是可以兼顧的都那麼好。）對啊，就是其實平安就是福，我
--	---

		覺得生活、事業、家庭也好，就是平安就是福！
第三階段-營運 (創業目標)	企業共同決策者、擁有職人精神的管理者	夫妻倆共同堅持，曾志元巧克力必須具備許多食物安全標章，不僅是為了外銷，更為了給消費者足夠安心的購買體驗。郭怡婷全權負責安全標章的申請工作，他不嫌麻煩，全心全意幫助曾志元巧克力達到最高品質。 郭怡婷： 基本的安全標章該給的我們還是會給，比如說驗生菌數啊、重金屬啊、無毒阿、驗水呀這些，其實基本的該給的還是要驗出來，因為畢竟呢現在比如說認證單位跟消費者，其實他們也是看這一塊。那你如果到外銷，他們看到的很多是清真認證或者是更嚴格的他們需求的東西，我們還是得呈現，可是我覺得臺灣比較可惜的是農產品履歷，國外他是不買單的。臺灣如果農產品履歷讓國際是可以認可的我覺得是做到這樣子會更好，你像國外他只認可 UTZ 或者是雨林認證、清真

		認證，他們很重視清真認證哦！所以其實我們在清真認證也是花了蠻大的心思去做，對那他又不能碰酒碰肉嘛，我們還蠻嚴謹的這一塊。對他等於是在臺灣內部有效，可是在國際端他是沒看這一段的，他們只看 SGS 或者是我跟你說的那個 UTZ 和 ISO，對國外是看這個，不是看履歷。他這一塊是日本做的比較落實，對因為那時候我們有去杜拜 B to B 嘛，他們驗證的東西是沒有需求履歷這塊，我覺得比較可惜就是因為畢竟臺灣的農業，他們蠻訴求這塊的，對我覺得還蠻可惜的。 擁有一群忠誠粉絲的曾志元巧克力，得到金牌殊榮之外，他們必須付出更多的努力維持高品質。郭怡婷權衡後，放棄許多大訂單，專心致志生產最高品質的巧克力。 郭怡婷： 我覺得我們巧克力可能會做的很久、比較久
--	--	---

	一點，因為有一群跟著我們的人，對果農端、然後我們的員工啊，然後跟著我們的消費者。嗯對，其實我覺得金牌壓力還蠻大的誒，因為這個包袱一直在啊，然後你又不能做不好他…你不能做不好，你是堂堂的世界金牌，你不能做不好，你就得把它做好，那做好的前提之下，你又得要有資金的援助，也是要靠自己想辦法，我們都從銀行借錢，我們其實得金牌壓力很大，是我們壓力最大的時候。 郭怡婷： 你真的有人從美國過來找我們，而且不是只有一個兩個，對來屏東內埔找我們（徐歆雅：哇！）他就是為了或者吃我們的巧克力而來，或者是合作廠商從美國飛過來找我們的，像那個日本，日本目前有一家我其實有點忘記名字了，他是一個日本做甜點年輪蛋糕很有名的一個社長，他們也有飛來臺灣找
--	---

		我們，還有比利時博物館的巧克力師傅，比利時巧克力博物館很大哦！他們的他們的師傅也有飛過來吃我們的巧克力，他在跟我們做交流，他說他拿越南的豆子在�，可是沒辦法做出像我們這樣子，他就是也是一直卡在這個難題。（徐歆雅：就是他沒辦法像你們做出一樣的品質嗎）對他說我們如何掌控這些品質去做，對可是我覺得這個都是環環相扣的啦，就是他們最前端的無毒，到我們每一個階段的篩選到後製的維持跟熟成，其實環環相扣。對呀做的人也很有關係，（徐歆雅：我們上次訪談曾志元，他提到產量其實真的蠻少的）對很少，所以其實我們推掉蠻多合作案的，像香港的餅乾公司，有一間很大間的好像叫 cookie 對不對（徐歆雅：是做那個曲奇餅的嗎）欸做那種蘇打餅的，那一間有一個女孩頭像的那一間，（徐歆雅：好像有印象）對他其實想跟
--	--	---

	我們搭配啦，我們也沒辦法搭配，很多欸… 然後包括啊我上次去杜拜展，遇到一個斯里蘭卡的商人，嗯他也是在馬爾地夫有一個渡假飯店，也是想搭配這一塊，我們也是沒辦法搭配。包括漢來飯店啊、漢神，然後漢神的師傅、然後欸，還有什麼品皇…很多誼，我們都沒辦法合作，因為我們沒有那個量，包括味全啊，他跟我們搭配我們沒有那個量，我們很誠實的跟他說臺灣巧克力沒有那個量，那他一個月要 450 公斤，像我就沒有接這個單… 郭怡婷： 不過其實哦我整段掌控，就是為了讓它呈現的是跟比賽一模一樣的，我覺得既然已經在做這個事業了，就是把事業經營…我們希望比賽的東西就是我們產品的東西，而不是不一樣的東西，對所以其實我們巧克力會有那個果酸的味道是正常的，我希望你吃到的是
--	--

		巧克力本人，而不是過多的添加物、化學物啊，其實你像現在食品危機還蠻多的，其他食品其實很多當我們要推廣的就是食品安全這一塊。我覺得還蠻像做善事這樣子。
--	--	---

e. 曾志元巧克力品牌之成功關鍵分析

曾志元巧克力事業的成功要素有兩大主軸。第一是他有非常強烈的價值核心，因此他能夠一直堅守自己的主張，不會被目前巧克力產品之間的競爭干擾，也不會在想要賺取更多利益的慾望中自亂陣腳，因此能夠維持他自己堅持的品質。第二是他的職人精神，這種凡事都做到完美的態度，使他的巧克力能夠首次參加世界巧克力大賽就獲得四面金牌的殊榮，也使他能夠在眾多台灣精品巧克力產品的角力中脫穎而出。

C. 小雨果巧克力鄉村創業、創業過程、創業特徵、

家族角色與關鍵成功關鍵

a. 小雨果巧克力（里港）鄉村創業檢視

表 四-13 小雨果巧克力鄉村創業檢視

環境特徵	小雨果巧克力案例說明
------	------------

物質環境	位置	台灣屏東縣里港鄉鐵店路 26~2 號
	自然資源	北迴歸線以南的熱帶氣候，讓屏東成為可可樹種植的最北界，一條 23.5 度北迴歸線的南北兩方，卻是截然不同的氣候世界。屏東一代屬於熱帶季風氣候全年均溫落在攝氏 24 度上下，夏季高溫可達攝氏 34、35 度，冬季最低溫也都還有 10 來度，需要穿起厚衣外套的時間不長。再加上屏東大約 2400 公釐的年雨量，正好滿足可可樹需要的濕熱環境。除了颱風和偶爾的寒害之外，這裡的可可樹幾乎成長無憂。
	地景	可可樹適合高溫多雨環境，果實成熟後，不能曬太多太陽，在檳榔樹下種植可可正好遮蔭，檳榔同時可以當支架。
社會環境	社會資本	●可可培訓班 ●身為農三代的在地人脈
	地方治理	●行政院農委會水土保持局 ●屏東縣政府 ●客家事務處
	文化資本	●蘇一明具行銷、創意產業背景 ●家中務農背景（返鄉農三代） ●具創新、共好的思維

經濟環境	基礎建設	●距屏東市區開車約三十分鐘 ●境內有國道三號、台三線（通美濃、九如）、台二十二線（通九如至高樹）、里嶺大橋（通高雄）、南二高速通路 ●里港鄉內有鄉道十四線
	商業網絡	利害關係人:小雨果巧克力、南國天物運銷合作社、契作可可農、自己、返鄉青年、消費者
	資通訊	●小雨果巧克力屋 ●小雨果巧克力官網 ●小雨果臉書官方粉絲團 ●黑貓宅配

資料來源：本研究整理

b.蘇一明三階段創業過程

表 四-14 小雨果巧克力創業過程

第一階段-概念 （洞察和創造經濟機	創業家特徵： 具創造機會的能力、	2012 前 ●農三代 身為農三代，背負回家繼承土地的宿命	關係人： 蘇一明父親
----------------------	---------------------	---	-------------------

會)	具辨別 機會的 能力	2012 - 2019 ●提早返家 因父親生病，提早回家承接土地 ●選擇種植可可 1.可可能與檳榔共植，能夠維持基本收入 2.巧克力很浪漫，對返鄉青年有吸引力 3.可同時發展其他技能（行銷、包裝等） 4.父親心臟不好，巧克力可以補心臟	
第二階段-實現 (選擇並 創造經濟機會)	創業家 特徵： 具商業 思維、 屬管理 者、具 把握機	2012 - 2016 ●產品種類變遷 1.學習種植技術 2.學習剖豆、發酵、日曬、烘焙 3.初期產品：可可原豆 4.學習脫殼 5.二期產品：可可堅果	關係人： 蘇一明父 母、蘇一名 姊姊、合作 農友、品牌 包裝廠商、 農委會水保

	會的能力	6.學習精磨、調溫、入模 7.三期產品：巧克力 8.學習包裝 9.建立標準作業程序 2018 ●創立品牌「小雨果巧克力」 用產品多元化、包裝設計、銷售形式奠定品牌的特殊性，以符合市場需求 ●赴日考察交流 參加青年共創產業輔導計畫，至日本山形縣參觀日本農業作業方式 成立了加工廠才有辦法將自己的品牌、產品銷售到國外 2019	局、ICA
--	-------------	--	--------------

		●建立口碑 1.2019 年參加亞太區國際巧克力比賽，獲得銀牌、銅牌、特殊獎 2.2019 年榮獲屏東設計展-超級南在地特色產品 3.2020 年參加經濟部金印獎，榮獲包裝彩盒類第一名 4.2020 年榮獲全球品牌策畫大賽金質獎 5.榮獲 2019 及 2020 屏東十大伴手禮	
第三階段-營運 (創業目標)	創業家特徵：具商業思維、具合作共好思	2017 ●宣傳品牌 參加博覽會、市集，販售自家可可產品 ●推廣可可產業 講授產品包裝行銷的概念，大力推廣屏東可可產業	關係人： 蘇一明父母、蘇一名姊姊、小雨果巧克力屋的員工、南國天物運銷

	維、具 創新合 作思 維、有 能力評 估和充 新標的 的能力	2018 ●建立品牌 建立「小雨果巧克力」品牌 ●開設實體店面（屏東里港） 開設「小雨果巧克力屋」 ●成立「南國天物運銷合作社」 1.合作社將不同專長、性 格的青年分配到不同工作崗 位，將自身經驗傳授給青年， 創造一個友善青年的環境，藉 此吸引更多年輕人返鄉。 2.目前合作社約有十位未 來將擔任顧問的角色（傳承 者），共有五、六個品牌加入 合作社，四十六家契作。 3.未來發展：合作社將不 局限於可可產業，希望能應用	合作社的顧 問和合作企 業
--	---	---	------------------------------

		到其他農作。	
--	--	--------	--

資料來源：本研究整理

c.家族的角色

林秀琴 蘇一明母親	角色	口述內容
第一階段-概念（洞察和創造經濟機會）	認真生活的媽 媽、對新產業樂觀的預判者	林秀琴將上一代的生活經驗傳承給蘇一明，提倡做農也可以做的很休閒，工作生活兩不誤。 林秀琴：我當然支持啦（對於蘇一明回鄉的決定），因為為什麼因為我兩個孩子而已啊，然後我女兒結婚了，那家裡就剩下我們兩個…當然我只當然要請孩子回來阿，他只要回來我就高興，在父母身邊就好了，其他沒有想甚麼。（徐：也沒有想說要有限定啊…）沒有沒有沒有，他只要回來就可以了。父母的想法都是這樣。（徐：所以在得知他想要種植可可果的時候…）其實吼，其實我們本來以前我公公婆婆他們都是種水果的，然後我老公他也種了以前種蓮霧、種那個玉荷包都種的還不錯，我們家本來就有務農、種水果的，那我們有自己的土地一兩甲，當然土地

	的話一定要讓孩子去接管啊，那接管的種什麼都無所謂。雖然我們是做農啊，我們不會像人家動作…有一句話我老公做農怎樣，以前在上班，他做農我都稱他叫高級農夫，就是很修行的、休閒農夫，所以一明要做什麼我們都沒有意見，他要做什麼我們都會贊同。(徐：因為可可果算是蠻新興的作物)對，那個可可果樹是很新型，所以那時候剛引進過來，大家還在很新奇，所以一明就有這個資訊…我說，其實我也很好奇，我就是說還不錯阿，我對很多事情…你知道我們的果園都會種很多其他東西，就是很好奇，啊也是覺得滿好的，也沒想到什麼產業啦、事業啦，也沒有想到那個，只是說種的很不錯，巧克力是不錯的那個想而已啦。 在認識新產業前，蘇媽媽對於可可（當時的新興作物）感到很好奇，並且樂觀看待新產物的發展。
--	--

		（徐歆雅：一明一開始是這是純種植，然後再接下來想要發展，真正把可可果變成巧克力品牌的時候，你們是全家人的想法是都一樣嗎？）林秀琴：對阿我都很好奇呀，因為那時候你想想看，哇每次那個種植果莢種起來很漂亮！當然前三年還沒有生的時候，就這樣傻傻種（台語）在檳榔樹下也不影響什麼，那個前三年也不想甚麼，就讓他長大而已，那後來三年多以來一直在長非常漂亮，你知道嗎有綠色的、有藍色的、有紅色的，非常漂亮！我每次採果莢都帶照相機，還有我的那個手機，一邊摘一邊拍照。所以現在很多照相都是以前我拍的。我們很喜歡啦你知道沒有，就是漂亮、好玩。
第二階段-實現 （選擇並創	理性的決策	在品牌化之前，小雨果巧克力在宣傳期面臨大量投注卻極少成果的困境。林秀琴在這個階段除了理性分析情勢之外，被對產業前

造經濟機會)	者、全然支持兒子的母親、後方守備者、藝術家人格	景極有信心的兒子說服，轉而繼續投入這個新興產業。 (徐：所以在就是種植巧克力，然後知道他想要做成品牌，你們都完全沒有任何意見衝突還是什麼的嗎)我跟你講，剛開始的時候種植是沒有什麼問題，然後剛好很多政府單位他們會辦很多的活動，因為那時候已經很多人在種植了，可是不知道怎麼辦，他沒有辦法去趕快換做錢，要銷售，你種了之後你要知道你怎麼銷售，這個是一個很重要的問題。所以政府啊都會輔導他們如何製作巧克力、如何去做發酵烘焙，政府一直在一系列的輔導，可是可是前幾年品牌還沒出來之前，我想大家都同樣狀況，就是一直做、一直做、一直 run、一直在學習、一直在體驗、一直在經驗，收入方面真的是都一直在付出，包括田園管理的體力、金錢，包括肥培管理所有的精力、所有都一直在付出，所以沒有想到說跟你付出的跟收入，那時候因為
---------------	--------------------------------	---

		品牌出來，而且也沒有普遍化，巧克力要賣也不是很好賣，大家沒有這個觀念。所以一直在輔導，所以前幾年，大概 6、7 年前吧，大家一直在付出的時候…而且很辛苦，你可想而知我們要面對的是什麼事情，所以所以一直付出然後又不曉得怎麼辦的時候，當然心裡會有種衝突「倒不如上班，上班比較方便。上班就是穩穩地，每個月都有一個收入都不用擔心什麼事」，那你這樣的投資下去，心力金錢下去的時候又不能回饋回來的時候，當然會是這種衝突，啊可是孩子堅持，我們一明他也堅持，因為巧克力是外國的東西，我們好不容易台灣能夠能夠開始大家有興趣在走，以後不用靠國外，我們國內屏東就可以種出來，那不是一個很好的美景嗎，所以很有興趣…我兒子很有興趣，他就一直在這一方面就一路一直走下去了。所以我說唉也沒有關係我們挺他，因為孩子找到一個
--	--	--

	能夠對我們所有的…因為檳榔是夕陽的事 職業，他沒什麼賺錢、而且對人體不好。可是你種可可樹，對人體有健康、對土地有幫助，然後我們又可以讓這裡…這個你想到都是好的。所以我就全力支持，就是我一直轉念，就是一直要一路要這樣的一個路程。 在小雨果巧克力中，蘇一明是開拓者，林秀琴是守備者。 林秀琴：其實啊我以前在上班，我在公司是做採購的，你知道採購…國內外的採購、大宗物資的採購，那個是要很謹慎、很細心的，所以我跟一明扮演的角色，我是覺得說我們是互補，因為年輕人他是一直要往外去衝，一直在計畫、一直在設計、一直在往外去擴，那我在幕後是一直幫他在守，「唉這個可行嗎？真的可以去嗎？」這個要謹慎，我是在後面這樣一直在幫他分析，所以我覺得說我雖然是他母親，但我跟你講母親的作
--	---

	用，只是一個煮飯、洗衣啦，阿其他的在工作方面、事業方面，你一定要跟他像同事，一定像在經營事業一樣，一定要更和平等的這樣去討論。你不可以說「我是媽媽，一定要聽我的」不可以這樣的一個觀念，所以我們在溝通上、互動方面是還有互補、還不錯、還可以。 我覺得，我兒子，他有他的個性，他他許多事情他喜歡自己碰、自己去思考、自己路自己去走、去設計，自己去找、自己去碰，碰到了之後他才甘願這條路該怎麼走，然後怎麼走向，他是比較有個性的這個，所以他不見得會…我們是年紀比較大的，我們只是在旁邊提個醒「這個怎麼樣…」提個醒而已，很多的主張是他自己在主張，所以他也冷靜下來這一路幾年來，一直 run、一直闖、一直闖，也有很多失敗的時候，但是他甘願自
--	--

	己去承受、自己去體悟、自己去修正，他是種個性的。 小雨果巧克力是林秀琴母子的藝術家人格的充分展現。 我想是很多種種巧克力、賣巧克力的共同問題，面對的問題。你一個東西很好，要叫好還要叫座，你東西很好、巧克力很好、很健康，可是你要讓別人去接受，要用什麼方式，所以一個東西有它的價值你一定要創造出來，我第一眼看到就會喜歡；然後第二點我要有那個觀念去吃巧克力；然後第三我要把包得很漂亮。我們小時候買東西不是這樣，就為了那個贈品買東西，其實視覺也是一種產品，所以一明在這方面，我也是很喜歡這種是藝術的東西，所以一明在這方面他特別謹慎要求，他所有的東西設計，畫面這個不行、那個不行，我當初幫他包巧克力都不行、每個不行、這個不行，一定要他自己包。所
--	---

	以你看他很要求，這個產品不好看、啊這個核桃酥怎麼樣…剛開始的時候是手工嘛，那要貼個彩帶…看起來就是客戶買了，所以這個特別的感覺，客戶有感覺到他的溫暖。他就是要創造這樣的感覺出來，你才能夠讓人接受你的巧克力，他很用心在這方面。 是辛苦的是心力啦，你付出那麼多金錢、付出…那麼多心力，那我如何收入是最現實的問題，所以會衝突、會很多事情會在卡在收入這個問題，但是為什麼我們在那個…因為畢竟我還是有那個觀念，我在幕後，他你看我們所有產品的設計、包裝都是好的、燙金的，都是設計款。你知道看起來好看的背後是什麼，我那個這個產品後面一定這幾個、幾千個之後，那個要幾千個…那個設計費、模板費、那個紙張費什麼什麼…皮帶費什麼的費用是一大堆的，可是因為我有觀念我待過公司，所以我支持他，包括庫存管理，
--	--

	依次這個 2000、這個 3000、這個 4000、這個 5000，我就是還好我有這個觀念，我在幕後好，你認為對的你就去做，我在幕後支持他。其實幕後這種這種的投資，是真的要有，對未來有信心你才敢，是這樣的。 （徐：他從 106 年左右，他就去各個博覽會、市集，在賣自己的產品，那一段時間應該可以算是他事業的初起步期啊）林秀琴：很難過呵呵，你知道很難過嘛，一個巧克力人家不知道，而且不便宜，包裝又不能包得很漂亮，像人家裝飾得很漂亮這樣…沒有剛開始的時候，你會做可可茶、然後做核桃酥，又不便宜的東西，你去展售啊，然後去到臺北還是說在我們附近，一定要去推廣，人家說可以展可以展售我們就去了，你知道只要曝光展示我們就去了，屏東公園、籃球場、哪個學校到處去，還有臺北松菸還是哪個地方到處去，還有臺大市集，這幾乎是 run 很多
--	--

		地方，就一直 run 一直去，知道去找臺北一趟，我們夫妻兩個坐高鐵去，一明開車上去，然後我女兒也跟著去，賣不到幾塊啦，然後幾千然後回來…就是有時候這種現象，為要去歷練、去展示、銷售我們的東西，去曝光、去銷售那個是沒有在說錢，沒有在算錢，那段時間的過程裡面…坦白說啦，在還沒有品牌、這樣一個很有起色的時候，我好幾次都跟一明談，我說「我有飯吃，我有上班啊，我們有飯吃，我們可以過，我們還有農還可以收入，你去找個工作好不好，我們不要做了可以嗎？」我好幾次都跟他說不要做，你想想看一直在付出，什麼時候可以做得出來，你看你什麼時候可以出來，然後其實錢一直在砸，而且還要一直賣而且又賣不出去，然後又一直…你看一個盒子一次好幾千個，然後你又你要你光給人家試吃的、然後去推廣、然後尤其所有的資本…我好幾次
--	--	---

		都跟他講沒有要做好不好，那我說你有飯吃 你放心但是一明他堅持他覺得說這一條路 未來他有很多的理想，所以說好沒關係，我就好啦一個兒子而已啦，我再怎麼樣我也要支持他，所以我們就沒有…我就沒有想太多了，我也是比較樂觀一點，我就沒有想太多了「好吧！做就做吧！我就陪你做、就陪你，就陪就想辦法去維持、去支持就對了，就這樣而已」有好幾次我都勸他不要做，因為那是很現實的問題（徐：這樣大段時間真的是剛剛踏入可可的青農必須一定要面對的）對，一定，我想每每個人都會…做越大你投資越大，你小小的做就不影響，你要放手去做，你一定要有那種決心「好我投資下去，我做下去，我就一定只能往前，不能回頭」你要有這種決心你才能做的好。
第三階段-營運 (創業目標)	鼓勵者、合作型人格、協	在見證屏東發展巧克力的過程，林秀琴深知合作共好的重要，在巧克力屋之外，他也鼓勵蘇一明多方嘗試。

	助者	其實我跟你講，後來後來他覺得說，後來他為什麼成立合作社就是說，你一個人其實也很多人面對的問題，一個人從頭到尾都是一條龍、自己在做，你根本沒有心去做行銷、去動腦筋，如何到外面去做連結，去什麼什麼…都沒辦法，所以他後來成立合作社的目的就是說，你一定要異業結盟、分工合作，喔生產的機器大量生產，然後我們行銷我來動腦筋如何行銷、如何來設點、如何來行銷這一塊，這樣兩個…所以後來才會促成他們兩個，那個邱小宇合作之後真的成立之後，合作之後邱小宇他們的那個也都起來了，然後我們這個形象，兩個合作起來真的就是更好了！我不能說很好，但真的是有更好。一種企業的聯合，而不是互相競爭，企業不能互相競爭，因為你好我也好，然後消費者他們能吃到品質很好的，消費者也好，那整個社會也好，整個我們屏東的那個…屏東縣的
--	----	---

		推廣、水保局非常的支持，那消費者現在除了吃產品之外，就是整個產業、整個企業可能都會成長起來，因為你的格調起來了，設計品牌起來了，你的格局起來，一個品質都起來的、都夠水準，你的那個才能夠浮到檯面來，那我們在推廣巧克力才能夠…讓大家能夠接受。這個事很寬的，不是很窄的，所以一明就會往這方面去擴、去展售，然後就去讓人家屏東巧克力、屏東巧克力…就是這樣的啊，政府也是一直在支持、水保局也是一直在支持，他們這個產業，其實我們都很感激啊，靠你自己是沒辦法，一定要靠政府單位做，對這些小農單位…因為現在做農的年紀都大了，年輕人要想在這一塊是不簡單，所以我們也想帶頭說，我可以這麼做，那是不是有更多的年輕人也可以這樣去做，那是不是也帶動了很多年輕人啊，大家來為這個社會…有很多的這個產業，不管你是哪一個產業，其實都可以結合，不是對立的是
--	--	---

	結合的，因為一直在思考、在這個層面怎麼去做、去 run，他會思考比較寬的問題不是像「我們巧克力多少錢呢？賣多少錢？」這個不是他考慮的，這個是我們的歐巴桑在做的哈哈，對。 身為斜槓媽媽的林秀琴，努力結合事業與生活。 我跟你講，我當初種可可、做巧克力，什麼都沒有預設立場，全部沒有，走一步、算一步、看一步啊。因為我 105 年退休，然後因為那時候一明已經在 run，我覺得事業可以跟生活可以結合在一起，那我退休了之後，然後我會把做成巧克力…很舒服、然後又可以跟朋友聊天、然後又可以之後生意還有收入、然後我退休生活還是很充實。我覺得我是這樣想，我沒有說什麼產業、事業…我都完全沒有在心裡想事業，是年輕人在談事業，我做媽媽的沒有太貪心，我只是輔助、
--	--

	實際幫忙而已，沒有提出什麼產業、企業… 因為我也是，我也很隨緣的啦。我也是… 我有時候我跟他講啊，我幫忙我後面幫忙， 除了洗衣煮飯的時候，我是幫忙到有一天你可以獨立運作的時候，我就交給你了，沒有要給你主導，我沒有要做事業，我只是協助、全力的協助你。 反正生活你要覺得很比較生活化，你怎麼樣都可以。可以讓很多可以運用，那現在跟書法班的老師都買我的禮盒，氣機導引班的老師他去看朋友全部買我的禮盒，你說我不管參加什麼活動，我們巧克力跟我這邊的生意都有相關，我都不用說什麼，他們送禮絕對找我，那你說你上什麼課、你到哪裡都 OK，就是喜歡交朋友哈哈。 我覺得說，我覺得說巧克力…賣巧克力有它的價格，但是我要變成啊更多更大的價值，因為第一來這邊的話，他們其實…我的小雨果巧克力不是只有我跟我丈夫兒子，我們每
--	---

		次吃尾牙都大圓桌，這邊配對十幾個人，我 吃尾牙、然後聚餐、然後有摸彩，然後我要 送…一明一定有一個刮刮樂，我兒子一定買 蛋糕，每一個人去刮 刮刮樂，你知道還有送 我們小雨果的產品，好幾百塊雖然是不多， 為什麼他們很高興，因為除了我們夫妻以外 一對夫妻，一個禮拜來好幾趟，我所有的好 幾百個幾千個的紙盒，那個還有…都是他們 來幫我折的，然後來就一直折，然後今天早 上也幫我折完之後 12 點、一個多小時接下來 我們就是唱歌的卡拉 OK 的時候，然後他們來 這邊就是要工作、又很快樂。我的音響是每 天從開店到結束，我都一直放音樂的，有時 候義大利的鋼琴、有時候就放浪漫音樂，有 時候他們喜歡唱台語的歌曲，我就放臺語歌 曲，然後他們工作忙晚了，我就…一個我女 兒買那個小型的卡拉 OK，當然就唱歌，就很 高興。然後還有我的姑姑夫妻就…我客人來
--	--	---

	的時候就來幫忙，我出門送貨了他們就會來幫忙，而且我女兒是我們的最大的支柱，她在採購方面他在群創上班，他是在公司 cost Down 的，他是工藝設計的，大概全部他都為我們小雨果，你知道我們小雨果很多的很多的東西，你知道這樣搭配的東西，哇髒髒豆什麼什麼什麼…很多的東西都是我女兒她幫我處理，所以我們是一個小團隊，我們不是只有我們 3 個人，我們是一個小團隊。小團隊大家互助，而且非常快樂，在這邊工作、然後又可以…我想這個也是生活，所以如果我希望創造的是…第一，來這邊的話他的心情可以好；第二，他吃巧克力他有一個健康的觀念，他吃巧克力他可以健康，健康的話心情會好，然後還有附加價值，好的一個氣場。 我覺得一個點，我這個點我可以、一明可以這樣做，我希望很多人可以這麼做，這個事我們我剛剛有說過，一個人的價值是你可以
--	--

		為別人做多少，一明也是一直在幫助一樣是年輕人，他只要人家來跟他坐就坐很久，這就是談一明就是那個 idea 就一直出來「你可以怎麼樣、可以這邊怎麼規劃、這邊怎麼規劃、你要怎麼結合」他就把所有的人都結合在一起，他會這樣啊，所以他會這樣的時候，我在後面我不要巧克力是一個點，我必須要把它護好，護好的話我可以把地方更寬一點，讓更多的人可以在這邊運用，因為溝通是在這個地方，更多人是在這個地方溝通，他們覺得「一明可以我為什麼不可以」是不是因為一明可以他們為什麼不可以，所以這樣的時候帶動的時候，你可以對整個鏈、整個產業的鏈，那這樣會有一絲的那種希望跟目標，還有更陽光一點。我覺得我們小小的…基本上維持好呢，能夠讓他們可以沒有後顧之憂，只有沒有後顧之憂，這樣好好的去住外面闖的時候，我覺得我們真的要這樣
--	--	--

		做、了解日前的點哈哈。
--	--	-------------

f.小雨果巧克力品牌創建之成功關鍵分析

蘇一明的關鍵成功因素可歸類為兩大項目。第一是善用自己的資源，包括農三代、廣告行銷背景，這些資源經過利用後都是他在創業過程中的養分，農三代背景幫助他能夠熟悉農作，並且認識許多農友；廣告行銷背景使他的商業邏輯別於其他巧克力品牌，理解廣告和行銷的重要性，願意為此下功夫，以便能夠在眾多巧克力品牌中脫穎而出。

第二個成功因素是創新、共好的理念，身為返鄉青年，透過集結上、中、下游的力量，屏東的巧克力事業更能系統性發展，與此同時，能夠更加吸引青年返鄉，為屏東的巧克力版圖提供更多人才。

D.TC 巧鋪巧克力鄉村創業、創業過程、創業特徵、 家族角色與關鍵成功關鍵

a.TC 巧鋪（內埔）鄉村創業檢視

表 四-15 TC 巧鋪鄉村創業檢視

物質環境	區位	1. 屏東縣內埔鄉
------	----	-----------

		2. 位於台一線（屏鵝公路）旁 3. 到屏東市區開車約三十分鐘
	自然環境	1. 亞熱帶氣候 2. 有充足日照、肥沃土壤 3. 耕地面積約 5316 公頃 4. Criollo 品種
	地形	1. 近鄰大武山下 2. 早期是荒漠之地，康熙二十五年始開拓成農業豐饒之地
社會環境	社會資本	1. 屏東縣內埔鄉合作社 2. 行政院農委會水土保持局 3. 屏東縣政府客家事務處 4. 小雨果巧克力
	治理	1. 屏東縣政府的可可培訓班 2. 屏東縣政府客家事務處 3. 行政院農業部水土保持局
	文化資本	1. 背後有家族外燴事業，足以支撐創業過程中的困頓時期

		2. 家庭關係緊密，父親、哥哥、嫂嫂和太太都全力支持邱濬宇創業 3. 具合作共好的思維，與屏東多位巧克力創業家串起屏東巧克力產業鏈「南國天物運銷合作社」
經濟環境	基礎建設 道路 水電	1. 距竹田火車站開車約十分鐘 2. 與竹田、潮州、萬巒、萬丹、屏東市聯通 3. 屏東客運 8231 路線
	商業網路	1. 在發展巧克力事業前，也用家族外燴事業的收入維持生計、賺取創業資金 2. 利害關係人有農民、自己、還有消費者、大自然、台灣社會
	資通訊	1. 建立許多通路（門市、官網、電洽、臉書社團、蝦皮通路、

		PChome 通路、內埔鮮茶道展售) 2. 南國天物運銷合作社
--	--	---

b. 邱濬宇三階段創業過程

表 四-16 TC 巧鋪創業過程

第一階段 -概念 (洞察和 創造經濟 機會)	創業家特 徵：樂於 助人、具 辨別機會 能力、具 創新能力	• 家族務農背景 父親發現檳榔樹經濟效益 下滑，產生種植可可樹的想法 • 農民收果困境 原本鼓勵農民生產可可果 交給合作廠商，但可可果種植 量超過合作商能接受的，邱濬 宇起心動念自己生產巧克力。	關係人： • 父親 • 哥哥 • 可可果農
第二階段 -實現 (選擇並 創造經濟	創業家特 徵：把握 機會、善 於利用資	2015 • 合作社輔導 • Amy Chung 建立 TC 巧鋪臉 書粉絲專頁陸續新增巧克力	關係人： • 內埔鄉合 作社 • Amy Chung

機會)	源、屬協 調者	圖片、可可果圖片、也發起巧克力嘗鮮的邀請、宣達巧克力好處、開始有顧客問地址、商品、價位等。 • 果實產量里程 2017.5 總產量達 1000 公斤 2017.7 總產量達 2400 公斤 2017.1 總產量達 15000 公斤 2015.9.15 正式開張營運、發行價目表 • 開始到各地擺攤販售 2016 之前多在地方農業市集；2016.8 開始在各大百貨販售商品（大立、漢神、大遠百、太平洋、101 等） • 商品變革	• Pei Pei Shan • 哥哥 • 果農 • 百貨業者
-----	------------	---	--

		初期商品：可可茶、冷熱可可 中期商品：可可茶、冷熱可可、生巧克力、巧克力磚、黑巧克力 後期商品：可可茶、冷熱可可、生巧克力、巧克力磚、黑巧克力、夾心巧克力、可可 Q 餅等。	
第三階段 -營運 (創業目標)	創業家特徵：具創新能力、具合作共好思維、具堅持標的的能力、具跨域合作的思維	• 產品推陳出新 陸續推出果乾巧克力、巧克力冰淇淋、巧克力拿鐵、草莓巧克力、盆栽巧克力、生巧克力塔等。 • 擴展通路 2015.9 電洽、臉書社團 2016.5 建立蝦皮通路 2016.5 內埔鮮茶道展售 2017.4 建立 PChome 通路	關係人： • Amy Chung • Pei Shan • 爸爸 • 通路業者 • 潘孟安

		2019.12 上架家樂福 • 重要里程碑 2015.9.15 正式開張 2016.7.17 生產線完整 2016.9.17 建立完整包裝 2016.12.26 客家電視台專訪邱濬宇 2017.4.13 土屋公二拜訪 TC 巧舖 2017.9.27 吳寶春拜訪 TC 巧舖 2017.11.1 六堆可可風味評鑑獲金可獎、銀可獎 2017.12.8 整備新工作室 2017.9.25 ICA 獲得可可豆金牌	• 土屋公二 • 吳寶春 • 富朗廣告 • ICA、AOC 評審 • 米其林雜誌 • 南國天物運銷合作社
--	--	---	--

		2017.12.5 登米其林雜 誌 2020.5.5 發行新包裝 (富朗廣告) 2020.9.24 AOC 一銀一 銅 ICA 一銅 2020.4.4 主持南國天物 運銷合作社說明會	
--	--	--	--

蘇一明 邱濬宇夥伴	角色	口述內容
第一階段-概念 (洞察和創造經濟機會)	巧克力精 品化 的啟 發 者、合 作社 概念 的啟 蒙者	蘇一明首先提出品牌和合作社共好的概念。 蘇一明：我們會去蔬果合作社、旗山的合作社，我們都會交流，但是我們的會跟他們做的方式有點不一樣，因為他們做的是傳統合作社的模式，但我們會比較品牌的合作社的模式。 蘇一明：我們是比較跟創生連結在一起，所以我們不是那種整個貨櫃啊，當然有需求當然也會幫忙，但是我們就是會是有點品牌的凝聚力，凝聚力之後未來可以用什麼樣的資源，比如說你可能就種其他的芒果啊或什麼的，我可以善用合作社的哪些的資源，去幫你的芒果去用一個品牌然後怎麼做出來。這個跟創生，這是最、因為大部分合作社不會去豎立自己的同行的敵人、競爭者，他們怎麼會去生出競爭者出來然後去跟你競爭。我

		們的概念是共好，我們希望你來、你對這個有興趣，我一樣輔導你去建立屬於你的品牌，所以其他同行的品牌我完全不排斥，要來合作、一起來玩，所以我才吸收了這五六個品牌。
第二階段-實現 (選擇並創造經濟機會)	理念的實踐者、資源統籌者	蘇一明在屏東建立一個對年輕人友善的環境，讓年輕人免去摸索的困頓期，讓年輕人有更大意願回鄉。 蘇一明：你要塑造那個環境，年輕人才願意回來，而不是要年輕人回來去塑造那個環境。這要反過來哦，你應該是要把這個環境塑造好，然後讓年輕人回來去做這些事情，你怎麼會奢望這些年輕人去塑造那個環境呢？那個叫做什麼...戰場上你要打戰的時候，你就會有先鋒部隊，你就是叫他們去死。你看我就是有點...。 蘇一明：我就看到很多返鄉青年去學那個什

		麼報名什麼，學到最後什麼都不是，因為時間全部都浪費在那裡，你為什麼要浪費時間去學這個，還學得不贏人家。你就不是要去讀什麼博士或者農業博士，這沒有必要，你就按照這樣的步驟去做使用，把你的品牌經營好，把你的產量增加、銷售，應該是把時間花在這個上面，這才是正確的。所以這就是開課的目的。
第三階段-營運 (創業目標)	標準 程序 確立 者、地方創 生的 串聯 者	蘇一明建立巧克力製作的標準製作程序，為年輕人降低踏入巧克力事業的門檻。 (林慧音：所以南國天物現在大概有五、六個品牌，那五、六個品牌你們就需要可可豆，所以你們集體契作四十六家，但是你在集體契作這四十六家，你會建立出一個生產的標準程序，他們要依照你們的方式，所以你們等於是建立前面的可可豆的生產、之前的標準化，那因為你們的標準化穩定了，你在後續的加工就穩定了。) 蘇一明：對，後面還在陸續增加。

		（林：那這樣以後返鄉青年他要發展巧克力品牌的話，他前面就不用像你們之前那樣從頭開始。） 蘇一明：不用啊，他來就可以直接建立品牌了 （林慧音：這就是你剛剛說的要先建立一個好的環境。） 蘇一明：你環境要塑造好，它門檻降低了他怎麼會怕、怎麼會失敗。光少了摸索，他能做多少事情，他能再去學多少東西。所以我就是說要環境塑造好，先把門檻降低，他們才會願意進來。 蘇一明：利用產品來帶動觀光的旅遊產業就是最好的，所以昨天我們在地飛盤國手跟我討論，怎麼去將翻盤帶進去推廣，帶去這個創生的行列。我就說就是飛盤的訓練課程啊，來這裡體驗飛盤的訓練課程，兩天、三
--	--	--

		天兩夜，然後就是扎營然後去農地，去摘菜、炊食，還教他們做料理，帶動去參觀這些行業，然後再回饋到社區，飛盤對老人復健、休閒運動會產生什麼、會活化什麼東西。就是串聯。
--	--	---

c.TC 巧鋪品牌創建之成功關鍵分析

家中務農、樂於助人和共好的思維都是邱濬宇在巧克力創業路上不可或缺的成功關鍵。家中長期務農，邱濬宇的父親很早便發覺檳榔將成為夕陽產業，開始起心動念改種可可果，巧克力也因此走進邱濬宇生命中，後邱濬宇發現許多果農種出了可可果卻遭遇無人收果的困境，於是決定收購這些滯銷的可可果。隨後開始學習加工和製造的技術。

踏入可可產業後，邱濬宇深知屏東的可可產業要壯大就必須要有規模經濟支撐，於是和小雨果的蘇一明共同成立「南國天物運銷合作社」，期待以合作社將屏東的可可產業串連，打造更完整的產業鏈。

E.林后可可鄉村創業、創業過程、創業特徵、家族

角色與關鍵成功關鍵

a.林後可可（林後）鄉村創業檢視

表 四-17 TC 林后可可創業檢視

物質環境	區位	1.屏東縣潮州鎮三星路 38 號 2.位於台一線（屏鵝公路）旁 3.到屏東市區開車約三十分鐘
	自然環境	1.亞熱帶氣候 2.有充足日照、肥沃土壤、純淨水源 3.Criollo 品種
	地形	1.位於水源區 2.鄰近林後四林平地森林園區
社會環境	社會資本	1.美和科技大學生技系 2.屏東縣政府（培力課程） 3.潮州鎮泗林里 4.屏東縣植萃協會
	治理	1.屏東縣政府的可可培訓班 2.行政院農業部水土保持局 3.屏東縣政府（培力課程）

		4.屏東縣植萃協會
	文化資本	1.在外貿公司服務的經驗讓誼靜 打造事業時更具系統性 2.合作夥伴陳丁瑞在農事上和品 牌規畫都幫誼靜許多忙 3.具商業思維，希望以法國紅酒莊 園為範本將林後打造成可可 村 4.具跨域合作思維，和美和科大進 行產官學合作 5.具冒險精神，勇於跨域將可可果 做成美妝品
經濟環境	基礎建設 道路 水電	1.距竹田火車站開車約十分鐘 2.與竹田、萬巒、萬丹、崁頂、新 埤聯通 3.位於水源區，可可果種植成果佳
	商業網路	1.在發展巧克力事業時，合作夥 伴陳丁瑞在農事和品牌經營 都幫助誼靜許多

		2.利害關係人有合作夥伴、農民、自己、消費者、大自然、台灣社會
	資通訊	1.建立許多通路（門市、百貨、官網、電洽、臉書社團、蝦皮、PChome、momo）

b.洪誼靜三階段創業過程

表 四-18 林后可可創業過程

第一階段-概念（洞察和創造經濟機會）	創業者 特徵：有能力創造機會及把握資源	- 士 回鄉前誼靜在香港從事外貿工作 - 農 回鄉養身體（結束外貿工作）結識瑞哥（退休的公務人員） 種可可的契機 ●因緣際會遇見可可	關係人： - 陳丁瑞（林后可可主要合夥人） - 屏東縣政府
--------------------	------------------------	---	---

		●覺得可可很吸引人 ●可可好照顧、經濟價值高 瑞哥認為能外銷的作物才有經濟效益、轉作可以取代檳榔的作物 ●參加屏東縣政府的田間管理課程	
第二階段-實現 (選擇並創造經濟機會)	創業者 特徵：具 跨域合 作的能 力、辨別 機會的 能力、具 商業思 維	• 工 參加屏東縣政府培力課程 ●教授發酵、研磨等等技術 ●認識可可製作程序 ●與美和科大產學合作美妝品（生技系） • 商（真正的創業） ●前提：發展美妝像是跳崖搭上可可熱潮，多了與別人不一樣的機會 • 營運前後	關係人： • 屏東縣政府 • 美和科大生技系學生 • 可可果農 • 陳丁瑞（林后可可主要合夥人） • 代工廠

		●營運前成本導向、買的人不多 ●營運後行銷導向，先建立客群再行銷	
第三階段-營運 (創業目標)	創業者 特徵：具創新能力、跨域合作能力、屬風險偏好者、具逆向思考能力	• 從可可脂到美妝品 →可可面膜 →可可變色潤唇膏 →可可茶 • ICA 得獎 →2020 可可脂銀牌 • 創立可可村 →架上看不到巧克力的價值 →建立主題性體驗，放大巧克力價值 (from bean to bar) →效仿法國酒莊	關係人： • 陳丁瑞 (林后可可主要合夥人) • 合作廠商 • ICA • 可可村合作夥伴

		→台灣農業風土很特別 →規劃可可森林系小旅行（結合生態、生產、觀光） • 疫情轉機 →疫情之後，觀光客回流國內，造成另一波觀光商機	
--	--	--	--

c.林后可可品牌創建之成功關鍵分析

靈敏的商業思維和宏觀的產業構想都是洪誼靜創建品牌的成功關鍵。洪誼靜在回鄉之前係從事外商貿易工作，這讓他擁有比同業靈敏的商業思維，在可可熱風迷屏東之時，洪誼靜不像其他人將可可加工成巧克力，而是走上一條非常獨特的道路，以可可脂當作原料，將可可打造成美妝品。正是因為洪誼靜做了這種高風險又獨特的選擇，它的品牌在台灣、甚至在東南亞都獨樹一幟。

在初步創建品牌後，洪誼靜也針對台灣的可可產業做了更宏觀的構想，他認為如果要將台灣的生產優勢「been to bar」發揮到最大，

那麼一定要效法法國紅酒莊園的運作模式，在林後（林后可可創業基地）打造可可村，並且發展輕旅行的模式，讓觀光客能夠更加認識台灣的可可也更認識可可種植的場域。

第五章 結論

本研究從希望回應台灣發展新農業政策與鄉村地方創生需求出發，藉由探索鄉村創業家如何運自身二級、三級產業知識與知能，發展鄉村在地獨特可可產業，以設計翻轉、創生地方的創新過程和創業產出。理論觀點視角上，採以六級產業化、鄉村創業視角，研究調查四家法商家樂福精選屏東精品巧克力品牌、和一家台灣自創可可化妝品品牌，探討這五位返鄉青年於屏東地區，投入以可可產業六級產業化振興廢檳榔園的鄉村創業過程。

在近一年研究過程中，透過文獻回顧、田野觀察與深度訪談、多元個案分析後，本研究計畫期末工作報告，指認出青年發展六級產業化的關鍵成功要素，從個人層次本研究歸納主要有兩點：第一，鄉村創業家勇於跨界；第二，鄉村創業家跨領域整合能力；第三，鄉村創業家持續學習與做中學。

第一節 鄉村創業家勇於跨界

青年返鄉投入可可產業的六級產業化，本研究發現五位青年創業家回到家鄉後的創業實作，不管是從一級種植端、還是從二級加工、三級品牌與通路建立、五位創業家都先在既有領域踩下沈著有力的腳步，再穩健跨部到全新領域，一級跨二級、三級跨二級、一級跨二級與三級。

例如：許華仁，從餐飲出發，跨出以服務為主導的餐飲服務業(三級)，發展能賣出里港、賣到全世界的產品(二級)，建立科學化管理的二級加工製程，投資加工設備(發酵室、烘豆室、可可豆儲藏室)，發展以莊園為名的「福灣莊園巧克力」品牌，再更名為「福灣巧克力」。

曾志元原本發展自己手做手工皂，在尋找可可油酯過程中，從無到有，摸索與學習製作巧克力逐步建立自己品牌，接著引入與申請ISO、清真等國際認證，投資專業化加工設備(發酵室、烘豆室、可可豆儲藏室)，逐步建立，學習建立以自己為名的巧克力品牌。蘇一明，從設計出發，觀察消費者喜好，融合西方與日本風格發展巧克力品牌，在自家農園建立巧克力屋。

青年返鄉投入可可產業的創業實作，不管是從一級種植端、還是從二級加工、三級品牌與通路建立、五位創業家都先在既有領域(餐飲、手做手工皂、設計領域)踩下沈著有力的腳步，再穩健跨部到全新領域，一級跨二級、三級跨二級、一級跨二級與三級。

第二節 鄉村創業家跨領域整合能力

從鄉村創業角度來分析五位以六級產業化發展可可產業過程，青年返鄉投入可可產業不管是從一級種植端、還是從二級加工、三級品牌與通路建立，六級產業化過程是知識獲取(一級可可種植)、知識移轉(可可豆發酵的二級加工生產)移轉、知識整合應用(巧克力品牌、行銷通路建立)，一連串知識獲取、生產與整合的過程，五位鄉村創業家能夠發展可可產業的六級產業化的關鍵來自青年的跨領域整合能力。

包含：創業家許華仁，從餐飲出發，以風土為品牌發展軸心，善於運用自身敏銳，融合在地食材－櫻花蝦、烏魚子、鐵觀音茶....

等，再融合台灣風土環境孕育出的可可豆，發展世界獨特台灣風土巧克力，達成將產品賣出里港、賣到全世界的產品(二級)，發展以莊園為名的福灣莊園巧克力品牌，再更名為福灣巧克力。曾志元，從培植昆蟲出發，融合在地好油(可可油)，以黑馬之姿，運用觀察與培育昆蟲箱的內隱知識與知能(know-how)，以獨特的發酵技術，建立自己為名的巧克力品牌。蘇一明，從設計出發，透過設計加值將原本屬於農特產品的巧克力，轉換加值為精品巧克力。邱濬宇，從種植出發，整合親戚、鄰里可可果農，以規模化生產，逐步發展 TC 小舖巧克力品牌。洪誼靜，從女性需求出發，國際貿易出發，透過將可可油脂設計加值將原本屬於食農產業的可可豆，跨域轉換加值為化妝保養品，並且，善用自身國際貿易經歷，與國際電商合作發展 O2O 線上與線下實體通路。

青年返鄉投入可可產業的創業實作，不論是一級跨二級、三級跨二級、一級跨二級與三級，五位鄉村創業家發展可可產業的六級產業化的關鍵來自青年，持續學習與做中學

和一連串知識獲取、生產與移轉的跨領域整合能力。

第六章 建議

第一節 政府的角色 - 持續孕育創新與共同學習社群

依循著日本農山漁村的六級產業化（以下簡稱六級產業化）係指農業生產（一級）X 農產加工（二級）X 直銷（三級）的產業發展模式。青年在鄉村扮演以鄉村創業家發展六級產業化的角色，然而在我們深入田野調查中發現政府的角色。許華仁的原料來源，來自政府培力的可可產業社群。曾志元與農民的共同生產，來自曾志元參加政府可可種植生產培力計畫後，與農民建立共同學習社群。邱濬宇、蘇一明與洪誼靜為可可培力社群同學。政府在可可產業推動上，主要扮演建立共同學習社群、促進六級產業化的共同生產、協作平台。

青年返鄉投入可可產業，本研究看見五位青年創業家回到家鄉後進行鄉村創業，不管是從一級種植端還是從二級加工開始都為可可產業帶來許多創新。福灣巧克力許華仁成為了亞洲第一位巧克力評鑑師，曾志元將友善農法帶入了種植端，曾志元以及福灣巧克力也都在世界巧克力大賽中獲得佳績，讓世界上看見台灣看見屏東。小雨果更

加設立了「南國天物運銷合作社」，用專業化的分工，讓協同的合作夥伴和返鄉青年能夠到自己擅長的領域發展，透過集結上、中、下游的力量，屏東的巧克力事業更能系統性發展，與此同時，能夠更加吸引青年返鄉，為屏東的巧克力版圖提供更多人才。洪誼靜，從女性需求出發，國際貿易出發，透過將可可油脂設計加值將原本屬於食農產業的可可豆，跨域轉換加值為化妝保養品，並且，善用自身國際貿易經歷，與國際電商合作發展 O2O 線上與線下實體通路。這樣的培力平台孕育青年創業家的創新與共同學習社群。

第二節 台灣品牌 – 持續以屏東可可 台灣巧克力 打共同品牌

從本研究中我們發現可可產業朝向多元發展 – 職人品牌、巧克力莊園、可可合作社、可可村發展。職人 – 曾志元、莊園 – 許華仁、可可合作社 – 蘇一明與邱濬宇、可可村 – 以社區發展為導向的可可村 – 洪誼靜從農場、到可可村的共同生產與共同創造。

品牌	可可產業		鄉村創業	鄉村創業場
農業	發展類型	品牌名稱	家	域

品牌 農業	可可產業 發展類型	品牌名稱	鄉村創業 家	鄉村創業場 域
屏東可可 台灣巧克 力	莊園類型	福灣巧克力	許華仁	屏東縣東港鎮
	職人類型	曾志元巧克力	曾志元	屏東縣內埔鄉
	合作社類型	小雨果巧克力	蘇一明	屏東縣里港鄉
		TC 巧鋪	邱濬宇	屏東縣內埔鄉
	可可村類型	林后可可	洪誼靜	屏東縣潮州鎮

對甫返鄉的青年創業家來說，資源的獲得有限，一個人建立六級產業是相當艱鉅的任務。比起讓青年因探索而快速消耗信心及耐心，政府更應該有計畫分級培養青年創業家們。如同蘇一明創辦「南國天物運銷合作社」的信念，讓青年各自在各自擅長的領域中，以專業化的方式投入其中，能夠最有效率的產出商品，如此一來，不僅能減低青年在探索過程中耗費的時間及金錢，更能快速增加青年發展個別事業的成就感，進而促進鄉村產業更加快速、穩健的向前邁進。

在前文提及的五個案例中，政府的投入包含：屏東縣政府開設的可可培訓班、水保局辦理的日本考察交流、青年回流農村……等，都使五位鄉村創業的青年獲得許多寶貴的資源。許華仁透過可可培訓班的課程洞悉了發酵的技術；曾志元透過參加可可培訓班認識契作農友；蘇一明透過可可培訓班了解並精進自己的巧克力製作技術，進而不斷增加自己供應的商品品項，也透過水保局辦理的日本考察交流活動，了解台灣的巧克力是需要有系統性的變革才能夠擴大規模，因此有了創建南國天物運銷合作社的概念。

以上都是政府資源造成的回響，建議政府持續為台灣的可可產業持續投入更多資源，讓返鄉的年輕人有相對容易取得的門檻踏入巧克力的事業，也藉此達成讓青年回流的鄉村地方創生政策的落實。

第三節 大學的角色

六級產業化最大的挑戰是青年在知識獲取、知識移轉、知識整合能力。大學在鄉村創業的角色主要是扮演整理資訊和提供資訊的角色，整理有關鄉村創業的資訊。其一，為創業家提供政策資料和政府資源的挹注；其二，發展鄉村創業相關理論觀點，解析台灣本土最佳

鄉村創業實作，為政府統合關於鄉村創業的理論資訊；其三，提供正就讀大學的大學生在未來可以發展的就業方針。

建議在大學應廣設探索鄉村發展的課程，讓大學生了解——鄉村並不是城市的附屬品，而是獨立於城市的一大商圈。藉此觀念的推廣，學生更新對鄉村的認知，同時建立大學生和鄉村之間的連結及互動，使鄉村進入大學生的眼界。

除此之外，廣設探索鄉村發展的課程研究、以解決問題為導向的台灣鄉村創業實踐過程教學(教學個案)也能夠促進產官學發展。大學端除了提供資訊給大學生，為國家培養人才也是相當重要的任務，不論是返鄉的青年或是做研究的學者，都應該對鄉村有正確的認知，返鄉青年能夠因為正確的資訊對鄉村有更完整的認知，因此推動產業發展；政府官員透過大學端蒐集的資料，對鄉村發展有更加明確、有效率的挹注；透過推廣鄉村發展的課程，大學端供應成為跨領域－研究、教學、生態系統的行動者之一，更多關於產業的資料，彼此相互推進，成立更完整的鄉村發展的軟硬體的系統性發展。

第七章 研究限制與後續鄉村創業研究建議

第一節 持續創新研究 - 知識獲取、知識移轉、知識整合

本研究只針對農村地區，以六級產業化、鄉村創業視角，選擇南台灣鄉村地區為場域，研究調查四家法商家樂福精選屏東精品巧克力品牌、和一家台灣自創可可化妝品品牌，後續建議能夠從農村擴展至漁村、山村、淺山地區，持續探索農、林、漁、牧、山村，在鄉村創業實作，持續探討返鄉青年投入以六級產業化振興鄉村其鄉村創業過程之知識獲取、知識移轉、知識整合過程。

第二節 六級產業化的社會與生態系統 (social - ecological system)

本研究是從鄉村創業觀點，研究調查四家法商家樂福精選屏東精品巧克力品牌、和一家台灣自創可可化妝品品牌的鄉村創業過程，然而，有別於城市創業的經濟、利益導向思維和產出，鄉村地區發展六級產業化其背後是社會系統(鄉村創業的社會資本與社會網絡)、經濟系統(創業的實踐經濟機會)，只從經濟與社會系統探索鄉村創業似乎

狹隘鄉村創業的潛能。建議後續三者納入鄉村創業的生態系統觀點，補充台灣本土在鄉村創業的實作與影響力。

第三節 社會價值評估

與商業創業的投資報酬率評估(Return on Investment, 簡稱 ROI)不同,本研究在後續第二年的社會價值評估投(Social Return on Investment, 簡稱 SROI),是從社會創業觀點,分析在社會創業家的創業過程中,評估專案相關利害關係人、與利害關係人所獲得預期/非預期的經濟與社會價值。

由於本研究計畫主持人看待台灣本土鄉村創業是「社會創業(social entrepreneurship)」形式,是返鄉青年在鄉村地區透過創業來創造社會價值的過程,因為社會價值的創造是鄉村創業歷程的結果。因此,第一年研究是(1)確認5位鄉村創業個案,可以以SROI來評估其社會價值產出。(2)了解這五位鄉村創業家的創業過程,分析返鄉青年(許華仁、曾志元、蘇一明、邱濬宇、洪誼靜)如何為了提高社會財富(social wealth),藉由創造新企業(曾志元巧克力、小雨果、TC巧舖、林后可可)或是在既有的組織(福灣莊園巧克力),以創新的方式(六級產業化)、新產品(巧克力、可可化妝品),發現、定義、

挖掘機會的活動與歷程。(3) 指認出各專案相關利害關係人(可可農民、家人、可可合作社、可可村社區)。

因研究規劃、資源與人力限制，本研究計畫只進行 5 位鄉村創業個案，了解這五位鄉村創業家的創業過程，指認出各專案相關利害關係人(可可農民、家人、可可合作社、可可村社區)。後續建議以第二年以 SROI 評估返鄉青年推動可可產業過程中所創造之經濟與社會價值產出。

第八章 研究產出

第一節 實務貢獻

一、兩場鄉村創業家人才培育培力

可可合作社型態

TIME 2021.06.24 13:10-16:00 (四)

新農業線上學習與大學創新研究成果線上分享會
本分享會活動邀請屏東地區農民朋友、創業家一起參與，並且採取線上學習方式，由可可產業創業家就自身創業經驗和大學創新研究成果分享的方式進行。

時間	行程
13:10-13:30	線上會議室報到
13:30-13:40	水保局110創新研究計畫說明-以鄉村創業觀點探究青年發展新農業六級產業化模式與社會影響力評估 分享者：林慧音老師 (中山大學社科院)
13:40-14:10	TC巧舖創業經驗和創新模式過程 分享者：邱清宇創辦人 (TC巧舖巧克力品牌創辦人)
14:10-14:30	TC巧舖社會創新過程、商業模式與創業飛輪 分享者：梁振軒和李兆恒 (中山大學社會學系)
14:30-14:50	中場休息
14:50-15:20	從小雨果走到南國天物的創業經驗和創新模式過程 分享者：蘇一明創辦人 (小雨果品牌創辦人)
15:20-15:40	小雨果巧克力品牌的社會創新過程、商業模式與創業飛輪 分享者：許建豪 (中山大學企業管理學系)
15:40-16:00	學員回饋與創業家交流

協作夥伴：行政院農業委員會水土保持局、社團法人屏東縣聚落文教協會、中山大學社會實踐與發展研究中心、中山大學USR大學城市共事計畫書

本活動感謝「行政院農業委員會水土保持局」110年度創新研究計畫-「以鄉村創業觀點探究青年發展新農業六級產業化模式與社會影響力評估」之研究與活動經費挹注和支持

可可職人 & 莊園型態

TIME 2021.06.17 13:10-16:00 (四)

新農業線上學習與大學創新研究成果線上分享會
本分享會活動邀請屏東地區農民朋友、創業家一起參與，並且採取線上學習方式，由可可產業創業家就自身創業經驗和大學創新研究成果分享的方式進行。

時間	行程
13:10-13:30	線上會議室報到
13:30-13:40	水保局110創新研究計畫說明-以鄉村創業觀點探究青年發展新農業六級產業化模式與社會影響力評估 分享者：林慧音老師 (中山大學社科院)
13:40-14:10	可可職人創業經驗和創新模式過程 分享者：曾志元執行長 (曾志元巧克力品牌創辦人)
14:10-14:30	曾志元巧克力社會創新過程、商業模式與創業飛輪 分享者：徐啟雅 (中山大學中文系)
14:30-14:50	中場休息
14:50-15:20	從餐飲出發到可可莊園創業經驗和創新模式過程 分享者：許華仁創辦人 (福壽巧克力品牌創辦人)
15:20-15:40	福壽巧克力品牌的東港鄉村創業過程與模式解析 分享者：黃曉峰 (中山大學亞太所)
15:40-16:00	學員回饋與創業家交流

協作夥伴：行政院農業委員會水土保持局、社團法人屏東縣聚落文教協會、中山大學社會實踐與發展研究中心、中山大學USR大學城市共事計畫書

本活動感謝「行政院農業委員會水土保持局」110年度創新研究計畫-「以鄉村創業觀點探究青年發展新農業六級產業化模式與社會影響力評估」之研究與活動經費挹注和支持

(一) 參與人員

姓名	所屬組織名稱 (農場/合作社/協會/公司/個人)
賴巧倫	心情有機農場
楊賢明	田苾咖啡可可休閒農場
黃耀寬	臺灣獨角獸創意有限公司
陳金鳳	1.1生態農場／大崗山社造永續發
潘睿敦	社團法人屏東縣聚落文教協會
陳家淳	社團法人屏東縣聚落文教協會

王怡庭	東海大學
蔡麗芬	個人
黃建富	義守大學醫學院生物科技系
楊雅萍	老莫可可
邱順發	個人
鄞武英	臺灣原住民族觀光協會
潘盈朱	自種
林秋芬	個人
史家宜	個人
彭宗佑	個人
洪誼靜	林后可可園

二、四場大專青年鄉村創業家人才培力

鄉村創業實踐與研究
台灣可可產業與鄉村創業案例分享會

可可
cacao
可可



鄉村創業的設計思考與實作
2021.11.24 (三)
18:10 - 21:30

時間	行程
18:10-18:30	報到
18:30-19:00	相見歡 分享者：謝如梅老師（國立中山大學人文暨科技跨領域學士學位學程） 林慧音老師（國立清華大學服務創新與分析研究中心）
19:10-20:00	鄉村創業的設計思考與行動 分享者：利培安 設計師（力口建築設計公司創辦人）
20:10-21:00	以慢為起點在鄉村展開創業的摸索與嘗試 分享者：邱展裕創美（顧物堂品牌創辦人）
21:00-21:30	學員回饋與創業家交流

協作夥伴：
行政院農業委員會水土保持局
國立中山大學人文暨科技跨領域學士學位學程
國立清華大學服務創新與分析研究中心

本活動感謝「行政院農業委員會水土保持局」110年度創新研究計畫 -
「以鄉村創業觀點探究青年發展新農業六級產業化模式與社會影響力評估」之研究與活動經費挹注和支持

品味屏東可可與台灣巧克力的創新創業



鄉村創業實踐與研究-台灣可可產業與鄉村創業案例分享會

NOV 11.25 四
08:10 - 12:00

時間	行程
08:10-08:30	報到
08:30-09:00	相見歡 分享者：謝如梅老師（國立中山大學人文暨科技跨領域學士學位學程） 林慧音老師（國立清華大學服務創新與分析研究中心）
09:10-10:00	認識與品味屏東可可與世界巧克力 分享者：許華仁創辦人（福壽巧克力品牌創辦人）
10:10-11:00	從餐飲出發到可可莊園創業經驗和創新過程 分享者：許華仁創辦人（福壽巧克力品牌創辦人）
11:00-11:30	學員回饋與創業家交流

協作夥伴：行政院農業委員會水土保持局、國立中山大學人文暨科技跨領域學士學位學程、國立清華大學服務創新與分析研究中心
本活動感謝「行政院農業委員會水土保持局」110年度創新研究計畫 - 「以鄉村創業觀點探究青年發展新農業六級產業化模式與社會影響力評估」之研究與活動經費挹注和支持

— 2021 —
12 01
18:10 - 21:30

鄉村創業
設計思考與實作

鄉村創業實踐與研究
台灣可可產業與鄉村創業案例分享會



時間	行程
18:10-18:30	報到
18:30-19:00	相見歡 分享者：謝如梅老師（國立中山大學人文暨科技跨領域學士學位學程） 林慧音老師（國立清華大學服務創新與分析研究中心）
19:10-20:00	鄉村創業的設計思考與行動 分享者：利培安設計師（力口建築設計公司創辦人）
20:10-21:00	以慢為起點在鄉村展開創業的摸索與嘗試 分享者：邱展裕創美（顧物堂品牌創辦人）
21:00-21:30	學員回饋與創業家交流

協作夥伴：
行政院農業委員會水土保持局
國立中山大學人文暨科技跨領域學士學位學程
國立清華大學服務創新與分析研究中心

本活動感謝「行政院農業委員會水土保持局」110年度創新研究計畫 -
「以鄉村創業觀點探究青年發展新農業六級產業化模式與社會影響力評估」之研究與活動經費挹注和支持

2021
12 02
08:10 - 12:00

品味屏東可可與台灣巧克力的創新創業

鄉村創業實踐與研究
台灣可可產業與鄉村創業案例分享會



時間	行程
08:10-08:30	報到
08:30-09:00	相見歡 分享者：謝如梅老師（國立中山大學人文暨科技跨領域學士學位學程） 林慧音老師（國立清華大學服務創新與分析研究中心）
09:10-10:00	認識與品味屏東可可與世界巧克力 分享者：許華仁創辦人（福壽巧克力品牌創辦人）
10:10-11:00	從餐飲出發到可可莊園創業經驗和創新過程 分享者：許華仁創辦人（福壽巧克力品牌創辦人）
11:00-11:30	學員回饋與創業家交流

協作夥伴：行政院農業委員會水土保持局、國立中山大學人文暨科技跨領域學士學位學程、國立清華大學服務創新與分析研究中心
本活動感謝「行政院農業委員會水土保持局」110年度創新研究計畫 -
「以鄉村創業觀點探究青年發展新農業六級產業化模式與社會影響力評估」之研究與活動經費挹注和支持

(一) 參與人員

NO	A 梯次	B 梯次	備註
----	------	------	----

以鄉村創業觀點探究青年發展新農業六級產業化模式與社會影響力評估

	(11/24-25)	(12/1-2)	
1	陳艾妮	陳建良	
2	徐瑋翎	李靜柔	
3	張庭瑜	徐涓榕	
4	盧昱融	林家妤	
5	林育萱	涂珈禎	涂珈禎/不住 宿
6	林嘉韋	林德元	
7	陳政叡	李霽洋	
8	蔡孟軒	黃毓滢	
9	陳韋亨	陳家葦	
10	蔡沛宏	高童玄	
11	謝雅筑	甘欣平	
12	劉于瑄	陳力嘉	
13	謝裕華	葉燦霆	

14	謝如梅老師	謝如梅老師	
15	林慧音老師	林慧音老師	

第二節 研討會論文

一、「實踐永續發展路徑 - 台灣精品巧克力 from tree to bar 的社會創新案例」

參考文獻

1. Fitz-Koch S., Nordqvist M., Carter S and Hunter E. (2018).
Entrepreneurship in the Agricultural Sector: A Literature Review and Future Research Opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 42(1): 129-166
2. Fuller-Love, N. and Midmore, P. and Thomas, D. (2006),
“Entrepreneurship and rural economic development: a scenario analysis approach”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 12 No. 5, pp. 289-305.
3. Gassmann, Oliver and Enkel, Ellen, (2004). Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes. *Proceedings of the R&D Management Conference (RADMA)*. Lisbon, Portugal. July 6-9.
4. Haugh, H.M. and Pardy, W. (1999), “Community entrepreneurship in north east Scotland”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 5 No. 4, pp. 163-172.
5. Militaru G., Pollifroni M., and Deselnicu D. C. (2015). *Rural Entrepreneurship Development*. **FAIMA Business & Management Journal**, 3(4)
6. Normann, R. and Ramirez R. (1993). From value chain to value constellation: designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, 71-65.
7. Stathopoulou, S. and Psaltopoulos, D. and Skuras, D. (2004), “Rural entrepreneurship in Europe - A research framework and agenda”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 10 No. 6, pp. 404-425.
8. Stathopoulou, S. and Psaltopoulos, D. and Skuras, D. (2015), “Rural entrepreneurship or entrepreneurship in the rural – between place and space”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 21 No. 1, pp. 5-26.

附錄

附錄一、行政院農業委員會水土保持局以鄉村創業觀點探究青年發展新

農業六級產業化模式與社會影響力評估（統一編號 SWCB-110-059）

期中報告審查委員意見回覆與對照表

委員意見	委員意見回覆
1. 計畫成果具體，惟對應題目中社會影響力較少著墨。	1、謝謝委員的寶貴意見。 2、與商業創業的投資報酬率評估(Return on Investment, 簡稱 ROI)不同，第二年的社會價值評估投(Social Return on Investment, 簡稱 SROI)，是從社會創業觀點，分析在社會創業家的創業過程中，評估專案相關利害關係人、與利害關係人所獲得預期/非預期的經濟與社會價值。由於本研究計畫主持人看待台灣本土鄉村創業是「社會創業(social entrepreneurship)」形式，是返鄉青年在鄉村地區透過創業來創造社會價值的過程，因為社會價值的創造是鄉村創業歷程的結果。因此，第一年研究是(1)確認5位鄉村創業個案，可以以 SROI 來評估其社會價值產出。(2)了解這五位鄉村創業家的創業過程，分析返鄉青年(許華仁、曾志元、蘇一明、邱濬宇、

	洪誼靜)如何為了提高社會財富 (social wealth)，藉由創造新企業(曾志元巧克力、小雨果、TC 巧鋪、林后可可)或是在既有的組織(福灣莊園巧克力)，以創新的方式(六級產業化)、新產品(巧克力、可可化妝品)，發現、定義、挖掘機會的活動與歷程。(3) 指出各專案相關利害關係人(可可農民、家人、可可合作社、可可村社區)。 3、本研究計畫主持人在撰寫博士論文階段，發表「高明瑞、蔡敦浩、林慧音、張采綾、張丞玉，2015，「白玉蘿蔔與美濃農村：一個逆轉勝的社會創業歷程」，中山管理評論，23 卷 3 期：847~875。」即是以三年時間，第一、二年收集鄉村創業過程、辨識相關利害關係人，確認社會創業產出後，於第三年以 SROI 評估返鄉青年推動美濃白玉蘿蔔產業的鄉村社會創業經濟與社會產出。
--	--

2. 肯定計畫執行成果。惟期末報告內容受限於時間，多僅聚焦於在地可可巧克力創業者歷程描述，對於研究成果及發現較少描述。	1、謝謝委員的寶貴意見。 2、本研究在期末報告已經增補「肆、研究過程與研究成果」。並且分別整理「一、福灣巧克力、曾志元巧克力、小雨果巧克力、TC 巧舖、林后可可創業過程與六級產業化發展一覽表」，以「二、訪談提問研擬與田野調查照片」呈現研究「過程」，在「三、研究成果與分析」呈現「觀察成果」及「分析成果」，包含：「(一)從全球可可產區分析台灣可可產業的機會與挑戰」、從(二)至 (六)呈現包含福灣巧克力等五家品牌鄉村創業家的鄉村創業、創業過程、創業特徵、家族角色與關鍵成功關鍵，分別加以說明如何回饋至研究目的，並且呈現於本期末報告。
3. 本案把農村創業成功案例轉換為大學知識移轉課程，具有實際人才培育之創新作為。	1、謝謝委員的肯定。

4. 在政府投入資源中，本局亦有協助青年回鄉計畫人力培訓、農社企計畫設備之協助，亦可補充於報告中。(福灣的台北 101 專櫃是農社企計畫補助設計的)	1、謝謝委員的寶貴意見。 2、本期末報告，第四章 研究過程與研究成果和第三節 研究成果與分析中，已經增補”(二)台灣發展可可產業的機會與挑戰 1. 政府協助台灣可可跨領域結合”。
5. 明年度 sroi 分析非常期待成果提供本局作政策上參考。	1、謝謝委員的肯定。

6. 為提升創業青農成功之可行性，建議可擬具檢核表，盤點各青農能力強弱，再依所需輔導。	1、謝謝委員的寶貴意見。 2、本研究計畫是研究五位鄉村創業過程，並沒有特別針對五位鄉村創業家的能力進行量化評量。委員的建議很好，期望後續可以針對”創業能力”進行量化衡量的科學研究。
7. 研究中所選取的案例皆為水保局輔導對象，是否曾比對過若無政府資源投入情形，青農在鄉村創業過程中的差異(以可可產業為例)。	1、謝謝委員的寶貴意見。 2、本研究在五個個案中發現，這五個案例都是接受政府輔導的案例，並沒有特別針對無接受政府輔導的案例進行田野資料收集。建議後續可以進行這方面的研究。

8. 鄉村創業成功率如何?成功的關鍵因素為何?公部門的角色及介入程度?	1、謝謝委員的寶貴意見。 2、本研究計畫並沒有特別針對公部門角色進行田野資料收集，但本研究在期末報告增補「第六章建議」。並且整理「第一節 政府的角色－持續孕育創新與共同學習社群」。
9. 有關第四章研究結果，目前部分有具體的分析或建議，尚未研析之結果，請於期末前再予以補充，以利作為後續執行時之參考。	1、謝謝委員的寶貴意見。 2、本研究在期末報告「肆、研究過程與研究成果」補上「研究成果與分析」。並且於第伍章和第六章說明創業家關鍵成功要素以及政府，在品牌打造角色和大學的角色建議研究成果與分析。

附件二、「2021《中山管理評論》管理個案研討會」通知信函



「2021《中山管理評論》管理個案研討會」通知信函

編號：SYS-21-C19

題目：實踐永續發展路徑—台灣精品巧克力 from tree to bar 的社會創新案例

作者：林慧音

林慧音 先生/女士 道鑒：

台端所著將在 2021 年 06 月 18 日（五）「2021《中山管理評論》管理個案研討會」進行初審程序，此次研討會使用 Google Meet 通訊軟體採異地遠端會議辦理，連結為

SeccionA：<https://meet.google.com/vhq-sica-ihp>

SeccionB：<https://meet.google.com/omd-iqqh-gik>

議程及審查細則如下述，並公佈於 <http://mgtr.cm.nsysu.edu.tw/>《中山管理評論》網站。往後的所有聯絡，請提供稿件編號，以便查詢。

請您特別留意，多位作者聯名之文章，只需一位作者出席報告；且每一篇稿件必須有一位作者參加研討會，否則視為棄權。**非論文作者出席，由他人代理報告者，一律不予接受。**

為維持公允性，審查全程採「匿名」方式進行。論文發表人請於上午場及下午場的「報告人預備測試時間」30 分鐘內報到完成，視訊簡報所用投影片『不得揭露姓名、個人相關資訊以及服務學校系所』，否則取消資格。

如您有任何問題，請與本刊聯絡。謝謝您對《中山管理評論》的愛護。此

敬頌

研安

《中山管理評論》「管理個案專刊」主編

敬上

2021.06.16

附件三、2021《中山管理評論》「管理個案專刊」初審結果 通知信函



2021《中山管理評論》「管理個案專刊」初審結果通知信函

編號：SYS-21-C19

題目：實踐永續發展路徑 - 台灣精品巧克力 from tree to bar 的社會
創新案例

作者：林慧音

林慧音 先生/女士道鑒：

首先，恭喜您通過初審！

為使論文品質更為完善，隨函附上評審委員的初審意見。若您願意依審查意見做適度的修改，請於 **2021 年 6 月 29 日 09:00 前** 將修正後之論文稿及初審意見修改之對照表的 Word 電子檔，email 至 **2021mgtreview@gmail.com**（請在 email 標題 subject 註明編號）。寄出後，於下一個工作天未收到回覆者，請來電 03-4267261 趙莉莉小姐詢問。**2021 年 6 月 29 日**將依您來函文件進入複審程序。若超過期限尚未收到修正資料及回覆，本專刊委員會將視為放棄，並終止該論文之複審作業。若有不便之處，尚請見諒，並感謝您對『中山管理評論』的支持。肅此

敬頌

研安

主編

敬上

2021.6.21

附件四、研討會論文全文 - 「實踐永續發展路徑 - 台灣精品巧克力 from tree to bar 的社會創新案例」

實踐永續發展路徑 - 台灣精品巧克力 from tree to bar 的社會創新過程

Practicing the Sustainable Development Goal-The Social Innovation Road of Taiwan's Fine Chocolate from Tree to Bar

摘要

創業家發展全球在地化產品，創新在地產業和實踐永續發展目標(Sustainable Development Goals, SDGs) 是創業管理領域新興且熱門議題。本管理層級田野個案以可可產業為案例，選擇 2019 年法商家樂福精選台灣精品巧克力。個案本文，描述返鄉青年 - 許華仁建立「福灣巧克力」品牌創業過程。個案討論，從社會創新(social innovation)理論觀點，引導學員認識個案主角創業實作六個階段，包含：從辨識創業機會、發展概念、建立產品原型、支持創新、擴大規模和系統性變革，一步一步引導學員認識如何 from tree to bar 發展全球在地化產品的社會創新實作模式和社會影響力。本個案是台灣第一個將可可產業創業連結永續發展目標的教學個案，在 Covid-19 疫情籠罩下，17 項 SDGs 指標已經成為國家、企業、城鄉區域邁向永續發展指導方針，本個案提供學員深入討論如何以創業實作落實 SDGs。

關鍵字：永續發展目標、社會創新、創業管理、精品巧克力、全球在地化

Abstract

Entrepreneurs develop global localized product innovation, local industries and practice sustainable development goals (SDGs) are emerging and hot topics in the field of entrepreneurial management. Honda's case is based on the cocoa industry case, and the 2019 French merchant Carrefour selected Taiwanese fine chocolates as the case. This case describes the entrepreneurial practice of the returning young

man-Xu Huaren to establish the "Fuwan Chocolate" brand. In the case discussion, from the perspective of social innovation (social innovation) theory, guide students to understand the entrepreneurial practice path of the protagonist of the case, including: identifying entrepreneurial opportunities, developing concepts, establishing product prototypes, supporting innovation, scaling up, and systemic changes. In this stage, the students are guided step by step to understand the social innovation model and social influence of Taiwan's development of global localized products. This case is the first management-level teaching case in Taiwan that links cocoa industry entrepreneurship to sustainable development goals. Under the Covid-19 epidemic, 17 SDGs have become guidelines for the country, enterprises, and urban and rural areas to move towards sustainable development. This case provides students with an in-depth discussion on local practice entrepreneurship and sustainable development practices.

Keywords: Sustainable Development Goals, Social Innovation, Entrepreneurial Management, Fine chocolates, Glocalization

Keyword: Sustainable development goals, social innovation, entrepreneurial management, fine chocolates, globalisation

壹、個案本文

福灣莊園執行長兼餐廳主廚 - 許華仁，為了能讓公司正常營運，在創立初期，就需要承接各式的生意，包含婚宴、賽車場外燴¹，試圖找出可以讓公司順利營運下去的業務內容。莊園腹地很大約 6000 坪，有三、三十幾個員工，人事費一個月就是要一百萬，所以營收就必須要達到一定營業額。「餐飲的部分，我們其實也做了很辛苦，就是最早是做比較法式的料理，後來變成做定食，到後來變成有做婚宴、中式婚宴，後來也有做西式 buffet 的婚宴，到最後還有做賽車場的外匯。」

這個只有五位員工的莊園餐廳廚房，許華仁必須要做一整家五星級飯店在做的事情，這一個辛苦過程，雖然累積許華仁的能力和經驗，但也讓他意識到「喔！不對，我如果要讓這個莊園能好好地經營下去，只在這個方向做，是不對的，而且會把我自己累死……」當時，他開始想事業需要專注，他逐漸收斂創業內容……「我要找一個東西是可以賣到這裡以外的地方……」

¹ 福灣位於大鵬灣旁，大鵬灣有著名的賽車跑道。

2014 年底，許華仁創立「福灣莊園巧克力」品牌，就這樣一頭栽入巧克力世界.....。

屏東可可產業概述

可可是一種熱帶果樹，可可豆是製作巧克力的主要材料來源。可可樹生長特性需高溫多濕的生長環境，只能種植於南、北緯 20 度之間，因此國際主要可可供應產地為：巴西亞馬遜河叢林、非洲、東南亞、拉丁美洲。因為栽培環境、烘烤技術差異，每個國家的可可味道都是獨一無二，不過多數的可可產地都是交給歐洲國家收購加工，臺灣是少數有機會成為既有栽培能力，又能自行加工、銷售的國家。

台灣種植可可樹的歷史，可一路回推至 1922 年，當初從印尼引進試種；在推動農業外交的民國六零時期，稀有的可可種子也曾隨著歸國的農耕隊返台，由於以屏東氣候最為合適，可可樹在屏東落地生根。從可可豆到可食用的巧克力磚之間，需要經過發酵、曬乾、烘焙、壓碎、研磨、調味、調溫等繁複手續，農民在缺乏專業技術，也沒有精良機械可以依賴，屏東可可產業很快就日薄西山，屏東地區轉而投入檳榔及其餘經濟作物的生產。

2010 年起，有農民開始嘗試在廢檳榔園重新種植可可樹。屏東種植檳榔面積一度高達一萬三千公頃，幾乎佔了全台三分之一，農民將可可樹栽種在高大的檳榔樹間，讓寬闊的檳榔葉擋去多餘的陽光和風吹，營造適合可可生長、高溫多濕的環境。2014、2015 年起，為了推動屏東檳榔產業轉型，改變農村風貌，屏東縣政府、行政院農業委員會水土保持局陸續投入發展屏東可可產業。

屏東可可吃起來十分特別，帶有烏梅的香酸味和微嗆辣。至今，可可栽植地區包括屏東內埔鄉、高樹鄉、里港鄉等地，屏東可可面積約 200 多公頃，可可農戶 100 多戶。在可可種植上，部分農友會保留較優良之品種作為種苗販售，但多數的農友採販售果莢方式，提供特定農友或產銷班收購，經初步發酵加工後，售出可可豆；可可豆發酵後，透過篩選研磨與精煉製成可可磚（膏）、或添加物製成巧克力。屏東可可吃起來十分特別，帶有烏梅的香酸味和微嗆辣。

許華仁推動台灣精品巧克力 from tree to bar 的過程

一、認知自己對料理的熱忱

許華仁，從中山大學資訊管理系畢業後，先在父親的公司做半年行銷工作，接著派駐上海工作。在上海工作期間，他發現自己對”吃”產生興趣，2007年，當時25歲的他從上海回到自己的家鄉－屏東東港，進入高雄餐旅大學管理研究所就讀。在高餐求學期間，許華仁並沒有設限自己的專業，他廣泛的接觸不同料理。

「我在高餐學習那段那個階段過程，其實說真的，我沒有走得很專，但是，我很廣地去接觸..甜點、中餐、西餐、日本料理...然後也去學葡萄酒...然後咖啡跟茶...一點持續去學習。所以就是等於不管對於食材、對於料理、對於食品所有這些東西，我自己都很有興趣。」除了下修大學部料理課程，唸書同時他也去餐廳工作打工，也更確定自己對吃和料理是有極大興趣。高餐畢業之後，許華仁進入父親創立的「福灣莊園」工作開始參與整個經營。

福灣莊園工作的前五年，是許華仁自己對於料理、對於食物，不管是學習、探索或是實際操作總總的經驗累積。

使用屏東在地食材

許華仁，從中山大學資訊管理系畢業後，先在父親的公司做半年行銷工作，接著派駐上海工作。在上海工作期間，他發現自己對”吃”產生興趣，2007年，當時25歲的他從上海回到自己的家鄉－屏東東港，進入高雄餐旅大學管理研究所就讀。在高餐求學期間，許華仁並沒有設限自己的專業，他廣泛的接觸不同料理。

「我在高餐學習那段那個階段過程，其實說真的，我沒有走得很專，但是，我很廣地去接觸..甜點、中餐、西餐、日本料理...然後也去學葡萄酒...然後咖啡跟茶...一點持續去學習。所以就是等於不管對於食材、對於料理、對於食品所有這些東西，我自己都很有興趣。」除了下修大學部料理課程，唸書同時他也去餐廳工作打工，也更確定自己對吃和料理是有極大興趣。高餐畢業之後，許華仁進入父親創立的「福灣莊園」工作開始參與整個經營。

福灣莊園工作的前五年，是許華仁自己對於料理、對於食物，不管是學習、探索或是實際操作總總的經驗累積。

使用屏東在地食材

許華仁擔任福灣莊園餐廳行政主廚後，開始每天都跑漁市場，也去屏東各個產地尋找在地食材。在蒐尋台灣在地食材的過程中，他意識到：「越是在地的東西越有特殊性，也就越國際化，如果都用一樣的食材到最後做出來的東西就都差不多。」當時，就在屏東這樣走著、走著，過程中，許華仁發現屏東竟然有生產可可果。

「可可的優點在於不需要太多人力，也無須噴灑農藥，只要做好一些基本的田間管理，如修枝、基本照顧就可以生長得蠻好的，所以不管對農友、環境及土地都是很友善的。」屏東可可的栽種與咖啡，都在同一個時期萌芽，尤其在 2014、2015 年以後，屏東縣政府積極鼓勵農友種植可可樹來取代檳榔產業，這也埋下屏東大量栽種可可樹的契機。

當時，許華仁也有吃到別人做的可可料理，許華仁「就會覺得說，因為我們喜歡做料理的人，本來對於食材都特別有熱情，就覺得說，那我可以怎麼運用它，那有沒有可能把它做成...做在其他的用途之類的.....當然有可能做成巧克力。」

福灣莊園巧克力的誕生

「...在前面五年，是莊園的民宿跟餐廳的經營嘛！還有一個伴手禮的專賣店....前面這五年其實也經營得...我覺得算是蠻辛苦的...」擔任餐廳行政主廚外，他也兼任福灣莊園的執行長，必須同時忙碌於莊園的民宿、餐廳和伴手禮的經營管理，是一段艱辛但又是個自我探尋的過程。

福灣莊園面積很大約 6000 坪，有三、三十幾個員工，人事費一個月就是要一百萬，所以營收就必須要達到一定營業額。「所以....餐飲的部分，我們其實也做了很辛苦，就是最早是做比較法式的料理，後來變成做定食，到後來變成有做婚宴、中式婚宴，後來也有做西式 buffet 的婚宴，到最後還有做賽車場的外匯。」為了能讓公司正常營運，福灣莊園在創立初期，需要承接各式的生意，包含婚宴、賽車

場外燴²，同時，許華仁也嘗試不同的經營方式，試圖去找出可以讓公司順利營運下去的業務內容。

這一個辛苦過程，累積許華仁的能力和經驗，同時也讓他意識到「喔！不對，我如果要讓這個莊園能好好地經營下去，只在這個方向做，是不對的，而且會把我自己累死……」福灣莊園餐廳聘任五位員工的廚房，許華仁必須要做一整家五星級飯店在做的事情，所以這也造就了他的多才多藝。在餐飲業歷練和打滾了五年之後，然後再等於是內部創業了四、五次之。當時，他開始想事業需要專注，也逐漸收斂創業內容。

「我要找一個東西是可以賣到這裡以外的地方，就是當然就是食品製造業，而且不只台灣，甚至是全球都可以賣，所以巧克力就是一個絕佳的選項，剛好在那個時間找到了巧克力。」巧克力正好這個時後出現，許華仁覺得這是一項合適的產品。於是，聚焦創業方向，2014 年底，許華仁創立「福灣莊園巧克力」品牌，就這樣一頭栽入巧克力世界……。

二、From Bean to Bar 發展階段

2014 年，許華仁進口國外可可豆，跟著「福灣莊園」的廚房團隊自己摸索、自己學習。許華仁也在屏東縣政府舉辦的「屏東可可 台灣巧克力」培力課程中獲得一份講義，「因為我有料理背景，我看一下就大概知道，自己如何掌握時間……。」

靠著閱讀講義內容，和融合其他管道尋找相關知識後，「因為 bean to bar 的進入門檻很低，它最大的優點就是在它門檻很低，你這樣拿到豆子，然後烤脫殼研磨，你有那個研磨機器，那就 OK 了，你就可以做成巧克力了，所以這個摸索的過程就自己開始去做。」許華仁展開可可豆 From Bean to Bar 的專研、學習和實驗。

一直到 2015 年，許華仁和太太去義大利度蜜月，他和太太品嚐到，曾獲世界巧克力大賽（International Chocolate Awards，簡稱 ICA）獎項的巧克力後，驚為天人！他發現原來好吃的巧克力跟紅酒、咖啡一樣，擁有許多層次與風味，更能帶給人無限感動。

² 福灣位於大鵬灣旁，大鵬灣有著名的賽車跑道。

回到台灣後，許華仁決定也要使用屏東在地可可豆，從可可豆到巧克力棒 (from bean to bar)，做出屬於屏東在地風土特色的「福灣莊園巧克力」。

從台灣在地風土重新出發

「很多科學實驗就是說，烤的溫度幾度幾度會產生什麼不同的風味，然後研磨時間多久，然後加糖的比例怎麼樣然後產生的風味是有什麼差異，那這些都有一個最關鍵的決定因素就在於我的味蕾能不能吃到很細緻一些風味要察覺到他的各種差異。」這個摸索的過程許華仁就自己開始去做，去比較剛做完一天三天、一個禮拜一個月，「它的差異是什麼我記不記得，對然後最後才整理出我自己的知識系統知道說，大概什麼溫度研磨多久，做多少%的糖度是我覺得這個豆子最好的表現，」那這個件事情又牽涉到風土的觀念。

風土(terroir)」是什麼呢？食物的風土是來自於在地的水、土、風以及陽光的滋養，還有在地職人的手藝，以上結合後，透過食物傳遞這片大地所呈現的風土，所以風土也代表了這個食物本身以及孕育它誕生之背後的文化與故事。「來自於這邊的水、土、風、陽光、葡萄品種而且還包含農人種植然後以及發酵師的工藝技術，這些全部結合起來去表現出，來自於這個產地或是這個莊園的特殊的風味，對那它是有一定的脈絡可循的....。」

「所以在這樣子尊重風土條件的情況之下，我們要怎麼傳遞出我拿到的這個豆子它的風土的味道，所以做了總總的實驗之後我發現，某一個做法是最適合他的，我想要表現他的風土的味道，所以就把它定義成這麼做。」風土這觀念來自於法國他講就是一個葡萄酒的風味，來自於這邊的水、土、風、陽光、葡萄品種而且還包含農人種植然後以及發酵師的工藝技術，這些全部結合起來去表現出，來自於這個產地或是這個莊園的特殊的風味，對那它是有一定的脈絡可循的，然後他是能傳遞出這個背後的故事跟風景對。

許華仁力求呈現屏東可可獨有的風土，所以合作農友的種植技術變得格外重要。許華仁也去到產地那邊，看的時候那他自己歸納起來有四件事情是最重要的：產量、抗病性、風味、換豆率，換豆率就是裡面的果肉包含外殼、種子的那個比例。」

許華仁要的是風味跟換豆率，其實農友希望的是產量跟抗病性，「他3好管理然後種的多這樣，對呀所以就以這四個的條件下去做溝通，當然會影響發酵的是甜度，還有豆子的飽滿度，跟樹期也有關係還有多田間管理，包含氮肥一些肥料的施作，還有他是否永續、有機的作法，這些都是我們一直不斷在跟農友溝通的東西。」

他發現除了要跟農友溝通種植技術外，他自己本身也需要具備可可的種植知識。在可可種植知識的學習上，除了自身研修外，並也與在地的農改場或種苗場合作，「我們自己也都有在跟農改場或種苗場都還是有一定程度的互動，因為有時候他們也是會請我去演講，或是有一些東西想去請他們研究，但是有的不會走正式的計畫就是小的研究。」經由專業研究來了解建立「福灣莊園巧克力」品牌所需的可可種植知識。

三、建立台灣精品巧克力產品原型

2015 年，許華仁第一次參加被喻為巧克力界奧斯卡獎的 ICA 大賽，很可惜沒有拿到任何獎項。雖然，第一次報名其實沒有得什麼獎，但是有一些 feedback⁴回來，「然後是我就發現欸，其實好像距離得獎的那個門檻好像沒有很遠，它給我的 feedback 其實是好的，所以我就覺得說好那我該怎麼更精進去可以拿到獎項這樣子。」

過去的葡萄酒訓練讓許華仁認知到食物的「品評」是非常重要的，要嘗過最好的食物，才能做出更好的東西。然後，許華仁開始去找有沒有什麼訓練課程。在偶然的狀況下，許華仁得知香港人—Katie 是當時亞洲第一位獲得 IICCT

（International Institute of Chocolate & Cacao Tasting）巧克力品鑑師資格的人。

取得國際巧克力評鑑師認證

「會選擇英國這個 IICCT 是因為就在找說有什麼巧克力的訓練是有關於」也因為許華仁有葡萄酒的訓練的經驗，他知道葡萄酒的「品評」這件事情其實很重要，「你沒有喝過最厲害的葡萄酒不是你不知道說大家的那個標準在哪裡？你根本

³ 指農友。

⁴ 指回饋。

做不出...。」，要找到方向做出最好的巧克力，「那我就想說，好！那我要去上！」他下決心也要獲得此認證。

另一個想要去考取該認證的原因是，2015 年首次參加 ICA 巧克力競賽，雖然沒拿到什麼獎項，然後，他也發現：「喔！原來這個 ICA 這場比賽後面是有一大群經過 IICCT 訓練出來的很資深的品鑑師來當評審，所以這個巧克力大賽才是會很有公信力....很值得去學習。」透過這次競賽，他得知 ICA 的評審許多是來自，由 IICCT 所訓練出來的評鑑師，這也堅定他前往英國取得認證的決心。

2016 年 10 月，許華仁與太太一同赴英國倫敦報考巧克力評鑑師資格，成為台灣首位（全球第 5 人）獲得英國倫敦 IICCT 國際巧克力品鑑機構認證的巧克力品鑑師⁵。2017 年，許華仁也到巧克力發源地 - 祕魯，參加第一屆 Level3 巧克力品鑑師課程，並取得巧克力品鑑師 Level3 的證書。

透過國際比賽打響台灣巧克力

2017 年，ICA 首度開放亞洲區域賽，這個被喻為巧克力界奧斯卡獎，業界公認規模最大、可信度最高的賽事，首度將亞太區競賽由紐約移師台灣舉辦。這一次，許華仁捲土重來。

由主廚許華仁創立的福灣莊園巧克力，不只使用來自屏東的可可豆為原料，更從源頭就開始與在地可可農合作，共同研發技術、改善種植環境。來自屏東的福灣莊園，這個強調直接從產地進口莊園生豆，自家烘焙、磨製的品牌，除了強調認真製作的品質，更主打融入台灣與屏東當地特色物產的特殊口味，像是櫻花蝦、荔枝等口味，非常有在地特色。

雖然，台灣可可豆種植歷史很短，也不像其它作物一樣，在台灣有辦法找到原生品種，所以在原始的可可風味上，比起其他國家擁有數百年歷史的可可樹種，在基礎層次上會略顯單薄，但熱愛巧克力，也是全台首位國巧克力品鑑師的許華仁，卻想盡辦法，利用烘焙、發酵、本土食材與甜度比例，讓台灣巧克力第一次站上國際舞台，就贏得所有評審青睞。

⁵ 當時許華仁是取得 level 2 認證。

首先，許華仁利用台灣可可豆特有的堅果、熱帶水果香氣，配上適當的發酵與烘焙度，讓巧克力吃來滑順、風味明顯又充滿特色。除了拿下多款金獎的「台灣一號 62%」黑巧克力，更有「62%台灣五號可可碎粒」、充滿在地創意的「泰式咖哩櫻花蝦」、「玫瑰荔枝可可碎」等花式口味。

由於屏東的氣候條件，非常適合種植可可豆，幾乎可達到不用農藥程度，而由於低矮的可可樹適合長在更高樹種的樹蔭下，非常適合近年大量減產的檳榔園轉作，這些台灣可可豆，從種植、運送、發酵到製作，都能確保品質與對土地友善，更重要的是，它們不需經過複雜的海陸空運輸，產地直送，非常新鮮。

這次「福灣莊園巧克力」一舉拿下大會最高獎項「全競賽不分類最佳巧克力金牌」，而且抱回了五金二銀一銅的驚人佳績，讓台灣巧克力一舉在國際舞台上大放異彩。福灣莊園得獎的品項如下：

表 4：福灣莊園巧克力 2017 年得獎的品項

獎項	產品與獎項說明
5 x 金牌	• 台灣一號 62% (原味黑巧克力金牌)
	• 全自製巧克力
	• 產地直購可可
	• 新興可可產區
	• 全競賽不分類最佳巧克力
2x 銀牌	• 台灣五號 62%可可碎 (含顆粒黑巧克力類) • 泰式咖哩櫻花蝦 (風味白巧克力類)
1 x 銅牌	• 玫瑰荔枝可可碎 (風味白巧克力類)

資料來源：本個案整理

雖然，台灣可可豆種植歷史很短，也不像其它作物一樣，在台灣有辦法找到原生品種，所以在原始的可可風味上，比起其他國家擁有數百年歷史的可可樹種，在基礎層次上會略顯單薄，但熱愛巧克力，也是全台首位國巧克力品鑑師的許華仁，卻想盡辦法，利用烘焙、本土食材與甜度比例，讓台灣巧克力第一次站上國際舞台，就贏得所有評審青睞。

四、以 Tree to Bar 支持在地可可產業

2017 年比賽結束後，許華仁把福灣巧克力製程模式從「Bean-To-Bar」改程

「Tree-To-Bar」。他要從種植巧克力樹一路做成巧克力，更完整保留台灣巧克力風土味道。

Tree to Bar 比常見的 Bean to Bar 更多了從可可樹的培育、可可果的採集到發酵的前置階段。可可豆的發酵的過程，會引發獨一無二的不同款風味，因此福灣每款巧克力，都會有專屬的香氣。臺灣的 From tree to Bar 還是很有代表性，然後他數量還是很少，因為它的難度或是說，整個的應該這麼說是他很..在空間上、食物里程會非

常的長，在時間上也很久然後在製程上也很繁瑣然後你要做的好，也不容易然後人力成本也很高，所以這些種種的條件造成世界上很少這樣做。

「你不管是非洲或中東中南美洲來說好，他的農場、到可可果莢處理廠、發酵處理廠，那個距離可能就是一兩百公里，或是也有更長，然後，從發酵處理廠、再到那個貿易商的倉庫，又幾百公里，」而從貿易商倉庫，再到歐洲、美國或是其他地方，這又是及幾千公里的距離。把可可產業整個串起來的話，首先，要有足夠的知識，知道後端產品怎麼做，再來，要有足夠資金去投資設備，最後，要有外語能力、外銷的能力把產品賣出去，所以在這些未開發國家來說，雖然試產底，但相對的很困難。

拿 IICCT 國際巧克力品鑑機構認證 Level 3 的時候，他也去到祕魯看各個廠的發酵作法。後來因緣際會在日本認識一位先生，他也都會到產地去，我們就有一起去印尼，去看人家印尼那邊怎麼做，後來因為那位先生對發酵也很內行，所以他也跟我分享很多他的觀察跟經驗，可是其實到後來我跟他的做法還是不太一樣。「畢竟我們自己就在產地，我也每天都在做實驗跟摸索，所以有發現一些東西跟他以前的一些經驗不太一樣的東西，所以我後來會歸納 50% 以上都還是靠我們自己摸索出來。」

用南台灣的熱情放眼台灣巧克力的未來

2018 年，福灣巧克力採用 Tree to Bar 的原豆製作工法，從種植、發酵到烘烤研磨都 100%採用台灣可可豆且全程在台製作，這次許華仁奪下 5 金、6 銀、5 銅，是亞洲最大贏家！許華仁感性地表示：「謝謝這片土地帶給我們的一切美好。我們會持續用巧克力這迷人的語言，告訴全世界美麗的台灣風土故事。」

他以神秘東方島嶼的想像作為出發創作，結合台灣風土食材，如台灣的鹽之花、馬告以及台灣茶等元素，許華仁想傳遞最迷人的台灣風土之味。除了運用台灣可可果製作風味純熟的 Tree To Bar 原豆巧克力，許華仁也探尋在地精選食材，創造平衡又優雅的可可風情。

其中最大的肯定是台灣九號雙重發酵巧克力 70%獲得全競賽不分區最佳黑巧克力，這已是兩年連續奪得此獎項，同時也是粗磨原味黑巧克力獎項中的金牌，另外，和晶華酒店聯名合作的鐵觀音，同時奪下了今年 Triple MMM 特別獎金牌以及風味黑巧克力 BAR 的金牌。

在收到世界巧克力大賽喜訊後，福灣巧克力也接到台北新光三越 A9 的邀約開設 3 個月的快閃店。福灣巧克力採用 Tree to Bar 的原豆製作工法，從種植、發酵到烘烤研磨都 100%採用台灣可可豆且全程在台製作，即使台灣可可豆成本高，福灣還是堅持在巧克力的路上，繼續創作研發。

2017 年，獲得評審肯定的「台灣馬告巧克力 62%」，再次拿下調味黑巧克力金牌、和當地食材特別獎。2018 年，首度研發出的「紅烏龍牛奶巧克力」，選用台灣高山紅烏

龍，除了烏龍清香外，還有玫瑰、荳蔻的特殊韻味，此次也拿下調味牛奶巧克力金牌，以及當地食材特別獎。福灣今年也首度以金門高粱酒，透過浸潤工法為巧克力增添迷人韻味，獲得了調味黑巧克力銀牌，以及風味調味與熟成特別獎。

表 4：福灣巧克力 2018 得獎的品項

獎項與產品	獎項說明
- 金牌-台灣鐵觀音茶巧克力 62% - 銀牌-台灣紅玉巧克力 62% - 銀牌-台灣碳焙烏龍茶巧克力 62% - 銀牌-台灣馬告巧克力 62% - 銀牌-台灣鹽花白胡椒巧克力 62% - 銀牌-台灣黑胡椒巧克力 62% - 銅牌-台灣天皇咖啡巧克力 62% - 銅牌-台灣二號鹽之花巧克力 70%	ICA – Dark chocolate bars with an infusion or flavouring (風味黑巧克力類)
銅牌-巴布亞紐幾內亞二號 70%x 台灣芒果	ICA– Dark chocolate bars with inclusions or pieces (顆粒黑巧克力類)
銀牌-菲律賓巧克力 85%	ICA – High % plain/origin dark chocolate bars

	(85% and over) (高比例原味黑巧克力類(85%以上))
- 金牌-台灣鹽花焦糖生巧克力 62% - 銅牌-蘋果威士忌生巧克力 70%	ICA – Flavoured dark chocolate ganaches or truffles (風味黑巧克力甘納許類)
銅牌-玫瑰荔枝生巧克力 36%	ICA – White chocolate ganaches or truffles (白巧克力甘納許類)
台灣九號雙重發酵粗磨巧克力 70%	Best in competition 'overall winners Plain/origin dark bar categories (全競賽不分類最佳原味黑巧克力)
台灣鐵觀音茶巧克力 62%	Triple MMM Special Award (最高評價主席團特別獎)
台灣可可豆比賽銅牌	ICA 特別賽-台灣可可豆比賽

資料來源：本個案整理

五、異業合作，打造台灣巧克力時尚品牌

2019 年，台灣服裝設計師江奕勳(ANGUS CHIANG)於巴黎男裝週發表，發表同名品牌 - ANGUS CHIANG 的秋冬新系列，他以「台灣第一產業」為主題，探討人們對於第一產業產品不再只是基本生理上的需求，而是隨著生活品質轉而追求精神層次的附加價值，於巴黎男裝週發表。江奕勳設計探討人們對於第一產業產品不再只是基本生理上的需求，而是隨著生活品質，轉而追求精神層次的附加價值。

許華仁也以台灣第一產業：農、林、漁、牧之概念，發想出 4 個口味的巧克力，與 ANGUS CHIANG 合作，異曲同工的也以台灣第一產業—農、林、漁、牧的概念發想出 4 個口味。包含：農業：東方美人茶、林業：天皇咖啡、漁業：嘉義鹽之花、牧業：屏東香草。產品禮盒於巴黎男裝週發送。許華仁和江奕勳雙方都以自己的風格，將台灣帶往國際，合作焦點同樣回歸台灣這片成長的土地。

行政院農業委員會 TGA「品牌好農、行銷臺灣」品牌輔導計畫，首次採用台日跨國合作形式，邀請日本 Welcome group 商品開發經理 - 小川弘純共同產品開發，由屏東在地品牌「福灣巧克力」生產，台、日共創 4 款花茶果巧克力，巧克力包裝則邀請設計師陳永基操刀，透過台日兩國的市場觀點，共同研發出能躍上國際的台灣特色產品。

「日月潭斜暉」用微酸洛神花為基底與白巧克力的甜融合，搭配芒果、芭樂 Q 彈果乾打造如同斜暉般的豔麗口感；「太麻里晨曦」以茉莉綠茶茶香帶出鳳梨、香橙果乾的清爽香氣，融合白巧克力營造清新晨曦氛圍；「九份黃昏邂逅」於黑巧克力中加入玫瑰東方美人茶的芬芳與梅粉的鹹甜點綴，如黃昏般令人沉醉；「阿里山雲彩」更以迷人的桂花烏龍茶融合酸甜香橙，為黑巧克力帶入如雲彩般的奇幻想像。透過台日兩國的市場觀點，共同研發出躍上國際的台灣特色產品。

「當你有了這個跨界之後，媒體就開始報你之後，就會有很多人來找你，對阿因為台灣就那麼小，我們也很好找到然後大家各個產業也都很競爭，大家也都想要求新求變台灣人又是求新求變的速度是最快的，所以就很快的有很多合作邀約。」PChome 24h 購物邀請「福灣巧克力」、國際時裝品牌「APUJAN」跨界聯名，獨家限量開賣「福灣 X APUJAN 聯名巧克力禮盒」。

由「亞洲 50 最佳餐廳」授予「亞洲最佳甜點師」的 Fabrizio Fiorani 做靈感發想，將義大利不同地域特色幻化成 3 種主題與風味的巧克力，並融合台灣屏東巧克力的在地魅力。許華仁形容「這是一次奇幻的跨界聯名合作，因為大家都太忙、很難碰面，很像交筆友的狀態用文字和心靈溝通，但從中都可以找到我們童心未泯的想像力」。

在許華仁打造的 3 款巧克力中，「羅馬假期 Roma」以台灣一號 85% 巧克力為基底，結合濃縮咖啡的苦、酸與八角、茴香等香料的特殊氣息，雖然口感較為陌生，但有獨特的大人風味；「阿瑪菲海岸 Amalfi」以台灣九號巧克力為基底，特製了減低糖度的 75% 巧克力，襯托果香馥郁的柑橘風味；「杜林經典 Torino」則以福灣唯一一款牛奶巧克力「深黑牛奶」為基底，以手工切碎的榛果口感為重點，再用台灣在地鹽之花提味，研磨的台灣香草更散發太妃糖的香氣，風味濃郁但不會過甜。

建立全台灣第一家 Tree to Bar 夢工場

於 2019 年 11 日至 24 日，家樂福巧克力特展引進逾 200 款巧克力，其中 5 款屏東小農品牌，包含擁有「巧克力界奧斯卡」的福灣、近期竄起的曾志元、小雨果、JL、TC 巧鋪。家樂福先在屏東新屏店開賣，11 日起全台 66 店限量上架。

2020 年，「福灣巧克力」首家直營店進駐台北 101。許華仁挑選了三款以島國香料為特色，並於 2018 年在國際賽事中獲獎的巧克力作為首賣，包括：「台灣黑胡椒」、「台灣鹽花白胡椒」與「天皇咖啡」。另外，還有一款外國人必帶的超夯伴手禮「巧克力烏

魚子」，將台灣獨特的特產烏魚子沾裹上台灣巧克力，是非常適合發揚台灣文化的伴手禮。

建立全台灣第一間符合 HACCP、ISO 22000 規範及 HALAL 清真認證的 Tree To Bar 金牌巧克力夢工廠。同時開放預約導覽服務，包含從可可果的種植、製成到巧克力 DIY 等，讓消費者瞭解由 Tree 到 Bar 的過程。

創造價值，找回可可農的尊嚴

現今全屏東約有九成的可可皆由福灣巧克力收購製作成一塊塊風味獨特的巧克力，即使由於產量少，價格是國際可可的 5 到 10 倍價格，但許華仁依舊堅持選用在地可可，因為他有一個夢。

「全世界推出 Tree to Bar 模式的巧克力不到 10 個品牌，福灣在方圓 40 公里之內完成產地到餐桌的理想，所以能做到精準地控制跟掌握，也才能進步那麼快，做出這麼精緻且感動人的巧克力。」

有別於傳統商業模式，是從消費者接受價格向前壓縮生產價格，但許華仁並不這麼做「我不想像壓榨或是剝削可可農，如果福灣身為全世界最好的巧克力，卻沒有去創造出巧克力

的價值，那麼其他世界上的可可農將如何翻身？我希望有一天可可農們能像葡萄酒莊園的莊主般，有尊嚴的生活著。」

學生課前討論問題

- 1.什麼樣的事件、問題，誘發許華仁投入或是返鄉創業？他想解決什麼問題？
- 2.東港地區具備哪些創業資源？支持許華仁能夠發展「福灣莊園巧克力」品牌？
- 3.From bean to bar 與 From tree to bar 的差異是什麼？許華仁最後選則那一種模式發展精品巧克力品牌？理由？
- 4.許華仁在市場定位是高品質、高價格或是中品質、高價格？還是低品質、中價格？你認為許華仁是否有找到自己的獲利商業模式？
- 5.許華仁做了什麼來擴大自己品牌市場佔有率？並且加值可可產業價值鏈呢？
- 6.許華仁投入或是返鄉創業，他們是否解決或是緩解傳統農業凋零、地方經濟不振、人口外移.....等地方發展問題呢？

貳、個案討論

一、個案概要

本個案資料收集 2019 年法商家樂福精選屏東精品巧克力品牌 - 「福灣巧克力」，書寫青年創業家以屏東為地域(territory)發展台灣精品巧克力的創業田野案例。依時間序、6 個情境故事呈現於個案本文。

本教學個案討論方式，以個案主角 - 許華仁投入「屏東可可 台灣巧克力」發展屏東精品巧克力品牌作為範例，讓學員了解發展全球在地化產品的社會創新過程，透過社會創新歷程(the process of social innovation)理論視角，一步一步剖析個案如何從在地風土環境出發，發展屏東獨特全球在地化產品，以及創業產出如何銜接聯合國 17 項 SDGs 方針。

上課前，也建議授課老師提供學生課前討論問題，特別請學生填寫：個案在 17 項 SDGs 檢視(請參考附錄二)，並且帶來課堂上討論。

二、教學目標

近年來聯合國永續發展目標(Sustainable Development Goals, 以下簡稱: SDGs) 成為創業管理的熱門議題。特別在 Covid-19 疫情下，國家、企業、城鄉發展特別重視永續發展。本個案是台灣第一個探討台灣精品巧克力和聯合國永續發展目標(Sustainable Development Goals, 以下簡稱: SDGs) 的創業教學個案，透過資料收集 2019 年法商家樂福精選屏東精品巧克力品牌 - 「福灣巧克力」背後風土創業努力過程(process)，本個案教學將以許華仁作為案例，提供學員認識什麼是全球在地化產品、社會創新實踐



過程、創業產出如何銜接聯合國 17 項 SDGs 方針。

三、適用課程與學期上課時程

本個案適用於「創新管理」、「創業管理」、「文化創意產業管理」，以創業或管理為導向的課堂。學生以企管、商管、文化創意產業等相關科系，大學部或碩士研究生為主，本個案屬作業層級，授課時間規劃為 80 分鐘的個案。

本個案適合放在學期課程的後段，當同學對於創業或管理有較多了解後，再來討論本個案。本個案建議授課老師搭配 Toutub 平台：「世界第一台灣巧克力(許華仁) 一步一腳印 20191208

(<https://www.youtube.com/watch?v=v20p5Si6yil>)」與本教學個案一起授課。

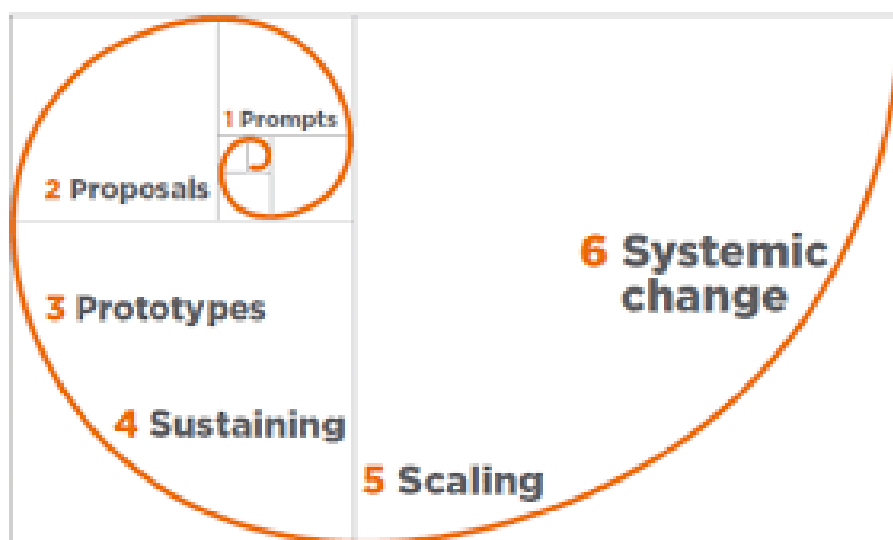
四、個案分析

(一) 社會創新理論

Ayob, Teasdale, and Fagan (2016)從 Google Scholar 搜尋，整理分析 55 篇 1989 到 2013 年社會創新(Social innovation)文獻，結論指出社會創新一詞出自社會學者，但 1999 年前直到 21 世紀才形成較有共識的內涵。社會創新是一種嶄新的創意、產品、服務或模式，可切合社會的需求 (meets social needs)，也同時建立社會新秩序或新的合作關係 (new relationship or collaborations)(Murray et al.,2010)。

社會創新可以是群體和組織的努力結果，也可以是個人努力的結果，當商界的創新者用比較直接的方式(如利潤、投資回報率)來衡量成功和效益的時候，社會創新者，顧名思義，就必須將社會的變化看作是其戰略的終極目標。本個案分析根據 NESTA 和楊氏基金會(Young Foundation)(Murray et al.,2010)發布的一項報告，創新流程的特點可以概括為六個階段 - 以下開放式創新歷程 (圖 1)。

提供授課老師可以依據社會創新六個階段過程，引導學生一步一步學員認識個案



主角創業實作六個階段，包含：從辨識創業機會、發展概念、建立產品原型、支持創新、擴大規模和系統性變革，一步一步引導學員認識如何 from tree to bar 發展全球在地化產品的社會創新實作模式和社會影響力。

(二) 福灣巧克力 from tree to bar 的實踐過程 - 社會創新歷程觀點

1. 什麼樣的事件、問題，誘發許華仁投入或是返鄉創業？他想解決什麼問題？

授課老師在這一階段可以以2個問題向學生提問，例如：1. 福灣莊園面臨什麼發展瓶頸？

因而引發許華仁發展巧克力創業的想法？2. 這個台灣精品巧克力創業的構想又想解決農民什麼問題？

這一階段的個案討論可以參考個案本文「一、認知自己對料理的熱忱」，搭配 Toutub 平

台：「世界第一台灣巧克力(許華仁) 一步一腳印

20191208(<https://www.youtube.com/watch?v=v20p5Si6yil>)」與本教學個案一起授課。

這個階段的討論將其以圖示表示如下：

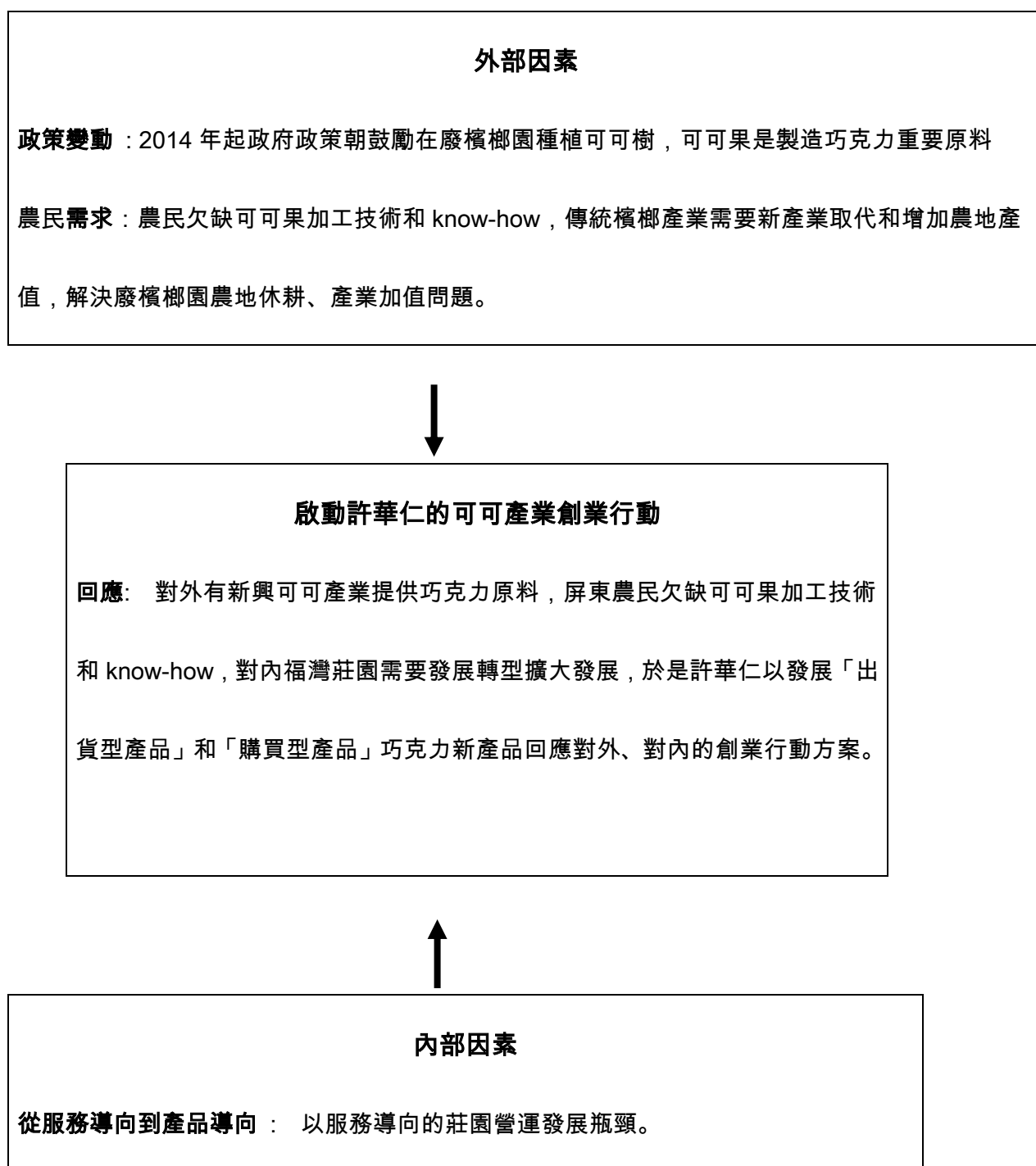


圖 2: 促發青年創業行動的內部與外部因素

資料來源：本研究整理。

這個階段是討論社會創新歷程理論第一個階段 - 誘發、靈感與診斷。創業家實踐社會創新的第一個階段是創新誘因，包含所有誘發社會創新需求的因素，

例如：文化資產流失、傳統產業凋零、地方經濟不振、人口外移、公共支出縮減.....等，因此誘發創業家展開社會創新旅程的靈感來源。這個階段同時也涉及社會問題的偵測與問題的界定，這個階段鄉村創業家必須偵測和診斷出問題的根本成因，創業家唯有找到真正的問題，才會有正確的解決方案。所以，在此階段，創業家必須設法跳脫問題表象，診斷造成問題的真正原因所在。

這個階段，引導學生辨識出個案主角發展品牌主力產品，分別為：「出貨型產品(shipped to product)」和「購買型產品(shopped-for product)」，Fujita (2006)從區位理論(location theory)觀點指出，「出貨型產品」和「購買型產品」二者的行銷策略是非常不一樣的。前者是指東港的許華仁發展新產品以宅配方式，從東港產地寄出給城市消費者；後者則指個案主角運用社群媒體(Facebook、Line)行銷莊園，吸引消費者來到東港福灣莊園進行住宿、餐廳的體驗。後者的通路與行銷可以帶動莊園的休閒旅遊發展，例如消費者來到東港除了認識可可樹採果體驗外，也會進行飲食、在地觀光、購買伴手禮會、住宿等服務，因此增加與創造農村的社區經濟 (Gaddefors et al. 2009)。

2.東港地區支持許華仁能夠發展「福灣莊園巧克力」品牌的創業環境檢視？

這一階段最主要是讓學生認識社會創新歷程理論**第二階段 - 提出方案**。本階段授課老師可以運用個案本文「二、From Bean to Bar 發展」。授課老師在這一階段可以向學生提問，例如：許華仁如何學習從可可豆加工製作巧克力？他如何學習？

第二階段 - 提出方案創意產生和提出可行方案是社會創新歷程的第二階段。這個階段，創業家會借助許多方法，從許多廣泛多樣的來源激發創意、或是將創意轉換為可行方案，因此我們可以觀察到個案本文「二、From Bean to Bar 發展」本文中，對於方案提出的描述。這段討論授課老師可以運用鄉村創業理論，對創業還的三個面向討論：物質環境、社會環境與經濟環境，許華仁在東港的創業環境影響他對創業機會的認知因而發展「出貨型產品」和「購買型產品」新產品，授課老師可以引導學生一起整理以下圖：

環境特徵			個案創業環境檢視
• 物質環境	• 區位	• 位置因素可能會成為於該鄉村創業的重大缺點，可能因為位置的因素而帶來無競爭力、高傳輸成本和無法形成經濟規模等問題。	• 「福灣莊園巧克力」品牌位在那個縣市？這個位置靠近都會區嗎？
	• 自然	• 包含氣候、土質等。	• 「福灣莊園巧克力」品

	然資 源		牌所在區域的環境特色 是什麼？
	• 地 形	• 當地的地形條件。	• 這個區域為什麼是屏東可可生產集散地區？
• 社 會環 境	• 社 會資 本	• 這裡的社會資本可包含鄉村的公民社會以及該地特有的社會價值和社會規範所形成的行為、網絡和公民活動等。據研究(Whiteley, 1998)，社會資本程度越高的地區，越願意接受技術創新。	• 許華仁如何和可可果農合作？他如何建立他和農友的社會關係和產業網絡？
	• 村治 理	• Gales(1998)以城市為背景，定義治理為整合和塑造地方及區域的利益、組織和社會團體的能力。所以治理除了在地組織的能力外，也包含對外的組織能力，它建立了針對特定目標的聯盟和夥伴關係。地方治理表示“地方新群聚的力量”，所以鄉村治理整合了在地和對外組織的能力，創造在地與區域的利益，而此舉對創業發展有幫助。	• 屏東可可產業推展重要政府組織有哪些？ • 屏東可可產業發展現況？
	• 文 化資 本	• 當地特有的文化資源可做為一種創業的機會。透過文化認同可使在地文化商品化並且重新定位，而此可成為鄉村創業的機會，並可以此擬定發展策略。	• 許華仁為什麼能夠成為巧克力大賽的黑馬？建立自己的巧克力

		將產品與”文化製造者”(cultural markers)或是和在地形象結合有助於強化產品的價值。	品牌？他的個人性格、技能和教育？東港當地的文化特徵為何？
經濟環境	基礎建設	一般來說，鄉村的地理不便性所帶來的高運輸成本會為鄉村創業帶來障礙，然而基礎建設可以透過三種方式影響鄉村的經濟績效：(1).擴大利用現有的資源、(2).為鄉村地區吸引更多的資源、(3).提高生產力。充足的基礎建設可能吸引新的企業，並且擴大該地的大經濟活動，進而提供工作機會和增加該地區的產出。	為什麼許華仁要可以在東港建立品牌實體門市？東港有那些重要基礎建設？
	商業網絡	(1). 正式的商業網絡 - 鑲嵌於公司內部、公司與公司間或公司外部之正在進行的經濟或非經濟關係的整合和協調組合。正式商業網絡與其周遭的環境（包含資源、活動和支持）有助於新創公司，而社交網絡可以刺激創業精神。 (2). 非正式的商業網絡 - 非正式的商業網路包含基於信任、友誼和親情的個人網絡。在鄉村創業中，家庭網路對偏遠地區非常重要，因為鄉村創業之雇員許多來自於庭成員，而家庭網絡並可提	許華仁的創業過程，他如何獲得創業資金？他的商業網絡有哪些利害關係人？

		供情感上的支持。	
	資 通訊	資通訊技術於該地區的發展程度，允許企業的經營擴大經營的範圍（可超越所在之地域的範圍）。且資通訊技術的發達使得電信成本降低，並可協助將擴展商業網絡。	許華仁如何建立虛擬通路？產品如何銷售？物流配送模式？

資料來源：本個案整理自 Stathopoulou 等學者們(2004)。

3.From bean to bar 與 From tree to bar 的差異是什麼？許華仁最後選則那一種模式發

展精品巧克力品牌？理由？

這一階段最主要是讓學生認識社會創新歷程理論第三階段 - **創建原型**

(Prototyping and pilots)。本階段授課老師可以參考個案本文「三、建立在地可

可產業產品原型」，或是搭配 Toutub 平台：「世界第一台灣巧克力(許華仁) —

步一腳印 20191208(<https://www.youtube.com/watch?v=v20p5Si6yil>)」與本教學個案一起授課。

第三階段 - 創建原型 (Prototyping and pilots)創業家在前第二階段所激發出來的創意與提案，第三階段就得付諸實踐了。這個階段換言之，對創業家而言，可能只是簡單的實際測試，或是在可控制的狀態下試驗、試探市場反應的過程。經由第三階段不斷重複、嘗試錯誤的過程，創業家會嘗試集結各方的力量，也會嘗試解決不同利害關係人的衝突。因此，這個階段對於鄉村創業家來說很重要，第三階段的原型測試的過程，對影響第四、第五階段的創新擴散和成長階段。

From bean to bar 與 From tree to bar 的差異，前者 from bean to bar 是指巧克力加工和商業化階段，後者 from tree to bar 是指 可可果生產階段。如個案本文「三、建立在地可可產業產品原型」，許華仁首先採用 From bean to bar，最後選擇 From tree to bar。這個階段的導論將連結表 SDGs 的貢獻。

4.許華仁在市場定位是高品質、高價格或是中品質、高價格？還是低品質、中價格？你認為許華仁是否有找到自己的獲利商業模式？

這一階段的個案討論可以參考「四、以 Tree to Bar 支持在地可可產業」。當第三個階段的創意與方案逐漸從原型測試成為實際的行動，第四個階段就得建立營運模式，確定獲利來源。這個階段創業家必須確保該組織在財務上能長期成長，如此才能支持鄉村企業持續向前發展。對創業家來說，建立可獲利的社會創新經營模式、獲利的商業經營模式，才能持續支持鄉村組織的社會創新營運。

5. 許華仁做了什麼來擴大自己品牌市場佔有率？並且加值可可產業價值鏈呢？

這一階段的個案討論可以參考「五、異業合作，打造台灣巧克力時尚品牌」。第五階段 - 擴大規模第五個階段，創業家會採取許多不同的策略來擴大社會創新的營運規模與影響力。例如：發展新店、擴充組織營運、增加線上通路、增加新產品、新服務等，在市場上擴大規模。提示：「福灣莊園巧克力」做了什麼來擴大自己品牌市場佔有率？並且加值可可產業價值鏈呢？

6. 許華仁投入或是返鄉創業，他們是否解決或是緩解傳統農業凋零、地方經濟不振、人口外移.....等地方發展問題呢？

這一階段的個案討論可以參考第六階段 - 系統性改變鄉村創業的終極目標是系統性改變，第六個階段通常是多方的互動的過程或結果)，例如：創新商業模式、支持法規、基礎建設，以及全新的思考與行為模式。

系統性改變是由許多細小些微的創新所累積形成的嶄新框架或架構。這時創業家通常會與既有或舊有的秩序所形塑的障礙與敵意產生衝突。鄉村創業先驅者或許可跨越既有社會障礙，但社會創新最終是否能持續擴大成長，仍有賴於各種社會創新，例如，新的科技、供應鏈、制度形式、技術，以及法規框架等的支持。

這一階段討論主要引導學生認知許華仁發展 from bean to bar (巧克力加工和商業化階段) 和 from tree to bar (可可果生產階段)對 SDGs 的貢獻如下表：

表 11：17 項 SDGs 和個案創業過程對 SDGs 貢獻表列

SDGs	可可果生產階段	巧克力加工和商業化階段
# 1 終結貧窮	• 減緩鄉村經濟衰微消除貧窮	• 創造當地就業機會

# 3 健康與福祉	- 消費者更認知零里程的碳排放 - 發展友善環境的生產	發展帶給消費者幸福感的巧克力
# 4 優質教育	教育下一代新農民	培力下一代農民新興加工和品牌建立知識
# 5 性別平權	提供婦女就業機會實現性別平等	提供婦女就業機會實現性別平等
# 7 可負擔的潔淨能源	- 不會造成環境負擔的小生產方式 - 小農可負擔的生產方式	
# 8 合適的工作及經濟成長	促進包容且永續的經濟成長，讓鄉村農民都有一份好工作	促進包容且永續的經濟成長，讓每個人都有一份好工作
# 12 責任消費及生產	促進綠色經濟，確保永續消費及生產模式	促進綠色經濟，確保永續消費及生產模式
# 15 保育陸域生態	保育及永續利用陸域生態系，確保生物多樣性並防止土地劣化	保育及永續利用陸域生態系，確保生物多樣性並防止土地劣化
# 17 多元夥伴關係	建立多元夥伴關係，協力促進永續願景	建立多元夥伴關係，協力促進永續願景

資料來源：本個案整理自 FAO(2013)。

五、教學計劃與板書計畫建議

(一) 破題

個案教學最重要的部分是破題的問題，有力量的破題可以引起學習者注意力，讓學生感到驚奇，引發學生進一步思考與反思。本個案設計的破題問題是「有吃過巧克力?」、「認識哪些精品巧克力品牌?」，透過課堂一開始詢問學生「有吃過巧克力?」、「認識哪些精品巧克力品牌?」，引導學生認識個案主角。接著播放 Toutub 平台：「世界第一台灣巧克力(許華仁) 一步一腳印 20191208(<https://www.youtube.com/watch?v=v20p5Si6yil>)」，帶領學生透過 Youtube 的影片認識個案主角。

接下來，授課老師以「群眾」的幾個重要決策包含：「誘發、靈感與診斷」、「提出方案」、「創建產品原型」、「支持創新」、「擴大規模」、到「系統性變革」等，透過社會創新歷程(the process of social innovation)理論視角，一步一步剖

析個案如何從在地風土環境出發，發展屏東獨特全球在地化產品，以及創業產出

如何銜接聯合國 17 項 SDGs 方針，帶學生進行個案分析與討論。

(二) 板書計畫

1. 教學主題與時間分配建議

下列教學主題與時間分配大致按照前一節個案分析的次序排列：

表 9 教學時間分配建議表

Block	時間 (分)	主題	問題/內容	板書
1	10	破題 - 可可產業、世界 精品巧克力品牌	· 有吃過巧克力？ · 認識哪些精品巧克力品牌？	A
2	10	社會創新歷程 - 第一個 階段：誘發、靈感與診斷	· 認識社會創新六個階段 · 討論(一) 什麼樣的事件、問題，誘 發許華仁投入或是返鄉創業？他想解	B

			決什麼問題？	
3	10	社會創新歷程 - 第二個 階段: 提出方案	• 討論(二) 許華仁展開風土創業學習？他運用哪些創業資源發展巧可力呢？	C
4	10	社會創新歷程 - 第三個 階段: 創建產品原型	• 討論(三) From bean to bar 與 From tree to bar 的差異是什麼？許華仁最後選則那一種模式發展精品巧克力品牌？理由？	D
5	10	社會創新歷程 - 第四個 階段: 支持創新	• 討論(四) 許華仁在市場定位是高品質、高價格或是中品質、高價格？還是低品質、中價格？你認為許華仁是否有找到自己的獲利商業模式？	E
6	10	社會創新歷程 - 第五個 階段: 擴大規模	• 討論(五) 許華仁做了什麼來擴大自己品牌市場佔有率？並且加值可可產業價值鏈呢？	F
7	10	社會創新歷程 - 第六個 階段: 系統性變革	• 討論(六) 許華仁投入或是返鄉創業，他們是否解決或是緩解傳統農業凋零、地方經濟不振、人口外移.....	G

			等地方發展問題呢？	
8	10	創業危機和挑戰	討論(七) 面對 2021 危機，許華仁是否有機會走出困境？他接下來可以如何因應呢？	

資料來源：本個案整理。

2. 板書計畫

本個案版書內容大都已在「五、 個案分析」中，討論可以繪製成如板書表 8 的表格，或是與學員互相討論後，以條列方式表示。板書 D、E、F 與 G 是本個案的主軸，建議透過課堂針對第一章節個案主角歷程，包含：「一、認知自己對料理的熱忱」、「二、From Bean to Bar 發展」、「三、建立在地可可產業產品原型」、「四、以 Tree to Bar 支持在地可可產業」、「五、異業合作，打造台灣巧克力時尚品牌」、「六、創業的危機和挑戰」，和搭配 Toutub 平台：「世界第一台灣巧克力(許華仁) 一步一腳印 20191208(<https://www.youtube.com/watch?v=v20p5Si6yil>)」，引導學生做深入創業歷程分析，與學生一步一步互動，在黑板上討論出來。

參考文獻

1. 郭哲昆、魏勝德、黃振全(2017) 推動屏東可可產業跨域發展，農政與農情，106年8月(第302期)。
2. 孔德廉(2018)站上世界舞台的屏東可可 From Bean To Bar 的諸神食物，上下游，<https://www.newsmarket.com.tw/blog/104988/>。
3. FAO. SAFA. Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems Indicators; FAO: Rome, Italy, 2013; ISBN 978-92-5-108486-1.
4. Kimura, J. Contribution of Geographical Indications (GI) onto Sustainable Development Goals (SDGs): Cases of Italy and Japan. Food Syst. Res. 2019, 26, 62–73. (In Japanese)
5. Kimura, J. 1 and Rigolot, C. (2021), ‘The Potential of Geographical Indications (GI) to Enhance Sustainable Development Goals (SDGs) in Japan: Overview and Insights from Japan GI Mishima Potato,’ Sustainability 2021, 13, 961.
6. Marescotti, A.; Quiñones-Ruiz, X.F.; Edelmann, H.; Belletti, G.; Broscha, K.; Altenbuchner, C.; Scaramuzzi, S. Are protected geographical indications evolving due to environmentally related justifications? An analysis of amendments in the fruit and vegetable sector in the European Union. Sustainability 2020, 12, 3571.
7. Rigolot, C. The social capital of value chains: A key dimension of their adaptive capacities. Illustration with the “comet” cheese value chain. Cah. Agric. 2016, 25, 45007.

8. Sekine, K. The impact of geographical indications on the power relations between producers and agri-food corporations. In *Geographical Indication and Global Agri-Food: Development and Democratization*; Routledge: London, UK, 2019; pp. 54–69.
9. Tashiro, A.; Uchiyama, Y.; Kohsaka, R. Impact of geographical indication schemes on traditional knowledge in changing agricultural landscapes: An empirical analysis from Japan. *J. Rural Stud.* 2019, 68, 46–53.
10. UN. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. 2015. Available online: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E (accessed on 10 June 2020).
11. 原文網址：<https://kknews.cc/history/3okv9vo.html>
12. Stathopoulou, S. and Psaltopoulos, D. and Skuras, D. (2004), "Rural entrepreneurship in Europe - A research framework and agenda", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 10 No. 6, pp. 404-425.
13. Stathopoulou, S. and Psaltopoulos, D. and Skuras, D. (2015), "Rural entrepreneurship or entrepreneurship in the rural – between place and space", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 21 No. 1, pp. 5-26.

附錄五、個案創業貢獻與 17 項 SDGs

表 11：17 項 SDGs 和個案創業過程對 SDGs 貢獻表列

說明	個案創業過程發展對 17 項 SDGs 貢獻
SDG 1 終結貧窮：消除各地一切形式的貧窮	
SDG 2 消除飢餓：確保糧食安全，消除飢餓，促進永續農	
SDG 3 健康與福祉：確保及促進各年齡層健康生活與福祉	
SDG 4 優質教育：確保有教無類、公平以及高品質的教育，	

及提倡終身學習	
SDG 5 性別平權：實現性別平等，並賦予婦女權力	
SDG 6 淨水及衛生：確保所有人都能享有水、衛生及其永續管理	
SDG 7 可負擔的潔淨能源：確保所有的人都可取得負擔得起、可靠、永續及現代的能源	
SDG 8 合適的工作及經濟成長：促進包容且永續的經濟成長，讓每個人都有一份好工作	
SDG 9 工業化、創新及基礎建設：建立具有韌性的基礎建設，促進包容且永續的工業，並加速創新	
SDG 10 減少不平等：減少國內及國家間的不平等	
SDG 11 永續城鄉：建構具包容、安全、韌性及永續特質的城市與鄉村	
SDG 12 責任消費及生產：促進綠色經濟，確保永續消費及生產模式	
SDG 13 氣候行動：完備減緩條是行動，以因應氣候變遷及其影響	

SDG 14 保育海洋生態：保育及永續利用海洋生態系，以確保生物多樣性並防止海洋環境劣化	
SDG 15 保育陸域生態：保育及永續利用陸域生態系，確保生物多樣性並防止土地劣化	
SDG 16 和平、正義及健全制度：促進和平多元的社會，確保司法平等，建立具公信力且廣納民意的體系	
SDG 17 多元夥伴關係：建立多元夥伴關係，協力促進永續願景	

資料來源：本個案整理自 FAO(2013)。

附件五 110 年度創新研究計畫-期末自評表

計畫名稱：以鄉村創業觀點探究青年發展新農業六級產業化模式與社會影響力評估

計畫執行單位：國立中山大學

計畫主持人：林慧音

計畫是否如期完成(預估至 12/31)：x 是；☐ 否，說明：

計畫達成度：x 極高、☐ 高、☐ 普通

技術應用面			說明
1.	Q 專利產出	☐ 是，__項 ☐ 已申請 ☐ 申請中 ☐ 評估中 x 本計畫目標無此項	專利名稱：
2.	Q 新技術(或改良技術)產出	☐ 是，__項 x 本計畫目標無此項	新技術(或改良技術)名稱：
3.	Q 促進跨域技術整合	☐ 是，__項 x 本計畫目標無此項	
4.	Q 促進產業發展	x 是，_5_項 ☐ 本計畫目標無此項	
5.	Q 產出技術手冊(或供本局技術手冊修訂參考)	☐ 是，__冊 ☐ 本計畫目標無此項	
學術創新面			說明
6.	Q 促進基礎科學發展	☐ 是，__項 x 本計畫目標無此項	
7.	Q 國內研討會發表	x 是，_1_篇 ☐ 本計畫目標無此項	研討會名稱：2021《中山管理評論》管理個案研討會
8.	Q 國際研討會發表	☐ 是，__篇 x 本計畫目標無此項	研討會名稱：
9.	Q 國內期刊發表	☐ 是，__篇 x 本計畫目標無此項	期刊名稱：
10.	Q 國外期刊發表	☐ 是，__篇 x 本計畫目標無此項	期刊名稱：
11.	Q 產出碩士論文	☐ 是，__篇 x 本計畫目標無此項	

Q 產出博士論文
12. ☐是，__篇 x 本計畫目標無此項

Q 產出具體教案(或
13. 納入教學內容) x 是，_1_項 ☐本計畫目標無此項

制度及其他面

說明

Q 促進行政服務改
14. 善 項 ☐是，__ x 本計畫目標無此項

Q 促進行政計畫推
15. 動 項 ☐是，__ x 本計畫目標無此項

Q 可供法規修訂參
16. 考 項 ☐是，__ x 本計畫目標無此項

Q 促進前瞻策略擬
17. 訂 項 ☐是，__ x 本計畫目標無此項

Q 促進社會經濟發
18. 展 x 是，_1_項 ☐本計畫目標無此項

Q 研發人才培育
19. x 是，_60_人

Q
20. 其他：

備 可配合於本局每週二上午定期舉辦之專題討論進行技術交流與成果分享
註 (<http://tech.swcb.gov.tw/Seminar/Seminardiscussion>)? x 是 ☐否

計畫主持人簽名