

## 推動農會產銷班或 生產者組織轉型

撰文/李盼·劉依蓁

就農業發展而言，我國常見之農業發展組織型態，分別是農業財團法人、公益社團法人、合作社、公司等，而農業社會企業應屬於介於公司與合作社之間的一種組織型態，而農會及農業合作社則是具農業社會企業概念之組織。

農會是我國農民的社團法人組織，其設立具普及性、排他性及永續性，亦是公益性質的社團法人，保障農民權益的同時，也是政府與農民溝通的重要媒介。合作事業是一種社會或經濟弱勢者互助合作的經濟制度，農業合作社是為解決一群生產者之共同產製銷需求而成立的自願性組織合作社，我國目前有 361 個農業合作社、199 個合作農場。合作社的營運，對鄉村地區居民就業、協助農產品出路之確保、產品加工和儲存、以及價格穩定等農業運銷職能有其貢獻。

從產業別來看，我國農業社會企業發展可分為農業科技類、農商合作類、農村產業類、農業組織轉型類等類型，其中農業組織轉型類之發展策略重點為推動農會產銷班或生產者組織轉型為社會企業。為了廣納產官學界之社會企業發展相關經驗及建議，台灣經濟研究院生物科技產業研究中心於 2015 年 12 月 4 日辦理「如何推動農會產銷班或生產者組織轉型」專家座談會，由行政院農業委員會高雄區農業改良場黃德昌場長、行政院農業委員會企劃處傅子煜科長主持，針對如何推動農會產銷班或生產者組織轉型之議題，與各農業社會企業代表及

專家進行交流討論，本文節錄會議內容以供各界參考。

### 慶全地瓜生產合作社 黃榮清理事主席

慶全從事地瓜生產栽培，投入地瓜產業已 22 年，自有位於台中彰化地區農場，面積約 60 公頃，另外從台中到台南則有 500 公頃的契作農戶耕地，國內通路包括連鎖超商、百貨超市、大賣場、餐廳等，外銷則主要為香港、新加坡等國家。

慶全協助合作農戶進行計畫栽種，以符合現代通路需求，另外亦協助因應氣候變化之計畫性生產管理規劃，並提供由農試所技轉之健康種苗、建立施肥用藥安全規範、產銷履歷，及為了外銷建立之 Global GAP 認證。慶全建立之良好生產銷售體系，使近年來雖因農業人力缺工的問題耕種面積逐漸減少，但地瓜銷量卻仍逐年成長。

慶全的團隊包括田間管理暨栽種技術、安全規範種植、B2B2C 行銷團隊等。在田間管理部分，由合作社和當地的農民進行技術指導，期望未來能透過農會提高栽種面積以及培育栽種技術輔導員，協助輔導專業農民。另外在銷售端會依據和通路商的合約，透過保價契作整合專業農民進行計畫性生產。而農民生產重視的除了產量就是價錢，保障價格、穩定收益將可吸引青農。

慶全理事主席黃榮清表示，目前國外市場部分，台灣的地瓜較泰國、印尼、越南的品質好，品



「推動農會產銷班或生產者組織轉型」專家座談會

規也是跟日本一樣，但梅雨和颱風的影響會面臨斷貨的問題，因此國際市場面臨主要問題為供應不穩定，此外，儲運的制度一定要建立。另外，農會跟農民較有互動，黃理事主席亦建議透過農會的力量來號召農民，同時也能提供農業資材的協助，透過整合才有機會前進外銷市場。

### 幸福良食有限公司 劉育承總經理

幸福良食為一青農共同販賣平台，其創辦人劉育承總經理本身也是青農，在返鄉從農的過程中，發現許多農村的問題，諸如販售能力不足、通路剝削、缺工、青農資源不足、農村人口外移老化、農業技術難以傳承等，因此成立幸福良食，一方面提供青農管道販售自產蔬果，穩定其收入，同時讓消費者以合理價格取得安全農產品。

幸福良食目前努力往大面積栽種的方向前進，希望能夠提升農民收益以及農業機具等輔助工具。此外，幸福良食亦著力於打造農業家，透過培養同時具備思考及技術能力的「人資」，媒合人力與資源，協助青農返鄉時的土地及技術之取得。另外亦進行農民輔導與諮詢，邀請農改場及學校老師指導，協助範圍包括行銷、銷售部分，甚至涵蓋投資

理財、產品設計包裝等業務。

幸福良食成立庇護農場，透過以勞力交換農業技術的概念，輔導弱勢就業，供應吃住給就業者，另外提供農業技術學習的機會。除此之外，還協助初次踏入農業領域者以及農村婦女二度就業之協助。

幸福良食的商業模式包括打造農業家、協助弱勢就業以及降低食安問題等，未來將走向共享網路販售平台以及衛星農場的觀念，甚至農業人資的輸出，與農民共創價值，並將最大利益回歸農民。創辦人劉育承總經理表示，以現有的社會企業來看，真正解決農業生產問題的並不多，反而過度消費農業，建議農業社會企業不要設定管轄單位，否則將會限縮現階段的發展。此外，亦不一定要限縮在有從事農業生產者，可參考新北市政府農業局的方法，只要能夠透過營運模式解決農業行銷問題、生產問題、農業缺工問題、青年返鄉資源問題等都可稱為農業社會企業。

### 屏東科技大學農企業管理系 彭克仲教授

彭教授在屏科大設有社會企業創新與管理學程，認為農業社會企業，須回到社會企業存在的原因討論，即市場、政府失靈時，由社會企業解決社會及經濟上的問題，因此社會面以及經濟面的平衡很重要，否則就會導向企業或是非營利組織。2015年6月國內《合作社法》重新修訂，第一條就開宗明義寫明要扶助推展合作事業，從合作社的角度來看是法人，已經有《合作社法》來做。至於要從合作社轉到社會企業，除了要有熱忱，更須清楚使命。社會企業應由做好事賺大錢，再拿所賺的錢去做好事，並藉此循環完成使命。

在歐洲系統裡面很多合作社組織，因配合組織的使命讓整體較容易轉型，而美國則是以非營利組織加上商業模式來進行轉型。國內部分，農訓協會也認為農會應該用社會企業的角色重新定位，因為農會本身發展時，基層農會和上級農會的發展完

全不同，基層農會是為了當時地方仕紳收地租等而組織的，就是由合作的理念來組成，因應二次大戰基層農會才和上級農會合併，但是仍可以看到內部的組織架構還是有所不同的。1976年通過《農會法》後，農會就少了合作社的性質。農會和合作社都有相關法源可管，談到轉型成農業社會企業，但目前社會企業並沒有一個法可以管理，因此談到轉型應該還是以合作社的形式加公司來經營，尚無法像韓國等真正有一個社會企業的組織型態。

彭教授表示，農會和合作社須依照《農會法》和《合作社法》運作，在法律沒有變動之前推動轉型是有困難的，因此實務上應引入創意青年來投入，可以社會企業的模式，而不是去推動現有的組織來轉型。國內太多過度消費農業以及盛行的社會企業，但並沒有貫徹社會企業是因為解決問題而生，因此應找到明確定位使命和目的，以在經濟和社會目標之間取得平衡。

## 屏東縣優質農產品合作社 董昱劭經理

董經理返鄉務農約十年，從產銷班到成立合作社，經營休閒農場，並嘗試各種通路，目前是朝農企業的方向前進。目前在芒果產業遇到的問題是季節性的缺工，解決方式為進行分工，並由合作社進行銷售。

董經理表示加工廠是一大問題，目前所知在農地上要做加工廠會有農地無法取得工廠登記證的問題，因此目前是加工室來做，通路則是以虛擬通路或電話訂購，另外也有和主婦聯盟、棉花田、台灣好農等通路合作。

## 農業委員會高雄區農業改良場 黃德昌場長

農業社會企業初期希望能以農業青年或農村社區來當做社會企業主要推動對象，以農改場來看目前資源多，包括針對農青的輔導及訓練班，甚至協助成立銷售網站。屏東縣政府也辦理「燕南飛·青年返鄉及根經濟發展實驗計畫」，甚至青年農民輔導後成立合作社之規劃，若輔導成立農業社會企



「推動農會產銷班或生產者組織轉型」專家座談會

業，可以類似此案例之對象來輔導。而農民學院入門班，目前幾乎沒有設門檻，每年辦了12-13班，每一班都有約30位青年農民，若是要推動農業社會企業青農是很好的種子，且青農大多也有這樣的意願，相關單位應握有很多這樣的名單。

農會的定位基本上就屬於農業社會企業，除了信用部較有商業氣息之外，農會的存在就是為了解決農民的問題，像是高屏地區很多農業就在做這樣的事情。例如：美濃農會進行白玉蘿蔔的產品行銷、非基改黃豆等創意行銷。只要能夠好好的去鼓勵，應該可以變成農業社會企業的利基點。而產銷班為台灣特別的組織，為適合轉型農業社會企業的對象。經營合作社所面臨的問題，政府相關單位都會儘力與協助，包括會本部、試驗所、改良廠、農糧署等農委會相關單位。

## 農業委員會農糧署 黃瑞呈簡任技正

農業有產銷班、農會以及各種協會，其中黃技正認為農會應該是最有資格轉型為農業社會企業的，具商業行為的非營利組織除了社區發展協會、農會、合作社之外，應該還包括合作農場等組織，也都是適合轉型為農業社會企業的組織。國內很多農會都是百年的組織，且國內約有200個農會，分

布極廣，像大里農會等績優農會要轉型為農企業是有可能的，如果法無明文禁止都應該儘量協助，可探討如何誘導轉型。

而若是要推動農會轉型，應修訂《農會法》40 條「農會年度決算後，各類事業之盈餘，除提撥各該事業公積外，餘應撥充為農會總盈餘。農會總盈餘，除彌補虧損外，依左列規定分配之：一、法定公積 15%。二、公益金 5%。三、農業推廣、訓練及文化、福利事業費，不得少於 62%。四、各級農會間有關推廣、互助及訓練經費 8%。五、理、監事及工作人員酬勞金，不得超過 10%」。若將理、監事及工作人員酬勞金，修成得超過 30%，應該會有更大的誘因。

### 農業委員會農糧署 林鈴娜簡任技正

關於農業社會企業的定義依據之法律及登記之機關，林技正認為可以跳脫既有思維，其實每個人甚至是個體都可以做，只要提出擬解決問題，並協助把問題解決，成型成案就可以稱這樣的組織為社會企業。十大神農及十大績優產銷班在評選時就有去評估對於社區和社會的貢獻，其專業、資源、人力也夠，應該也是可以輔導轉型的對象。

在分級驗證制度部分，建議可以把標章以及第三方認證定義出來，並由申請認證的人自主提出可以解決的社會問題以及程度，只要取得標章且屬於農業的問題就可以獲得相關的資源，甚至是媒合相關的外部財務資源等，以利持續去解決社會問題。因此建議不一定要轉型成所謂的社會企業，建議只要符合認證的組織或個人都可以來做，不一定要成為法人組織，或設定身分別。林技正認為，若農業在任何形式下可以被更多人關心，則消費農業便顯得不是太重要。

### 農業委員會農糧署 楊敏宗簡任技正

國內產銷的結合，加上產銷班組織內的訓練和整合，其行銷較不會有問題，政府、農會也會提供協助。農糧署部分就地區性特產及雜糧作物都有提供協助，至於行銷部分也會協助透過農夫市集等通

路銷售。農會的組織包括供銷部、推廣部、信用部等，目前其員工仍是領薪制，若是要轉型為企業應該會有點困難，尤其要和農民端有更多的結合。

### 農業委員會農糧署 曾淑汾科長

各種與農業相關的都可稱之為農業社會企業，現在很多社會企業都是去幫助農產品的銷售問題，如果政府要特別輔導訂定指標時，可以參考國外的方式，以及針對國內亟需解決的問題制定指標及政策。而農事服務業可以跨不同區域人工調度，以解決農業缺工的問題，另外亦可輔導成立相關的社會企業來解決食安相關問題。

### 農業委員會農糧署 莊金谷技正

農業社會企業可藉由結合組織的力量提升農民的議價能力，長遠來看，農業社會企業的發展最好有相關的法令來做依據。

### 農業委員會企劃處企劃科 傅子煜科長

農業跟其他產業非常不同，對於人的直接影響很高，多年來農業一直在探討農業的多功能性，而牽涉到公共性即農業的社會面功能發揮所在。行政院於 2014 年 7 月推動社會企業行動方案，希望由企業的作為來解決社會問題，在許多社會問題中很多都落入農業相關議題，實際上不管是在農村社區，或是扮演生產者與消費者之間橋梁的社會企業，就占了國內社會企業的一半，但事實上傳統的合作社及農會就是在扮演集合農民力量的角色。傅科長認為，社企的精神可透過制度化的做法讓很多人來參與，至於身分可以做更大的彈性考慮。

### 台灣經濟研究院生物科技產業研究中心 孫智麗主任

合作社和一般企業之間的區別包括投票權以及報酬方式。一般公司根據股東持股比例分配投票票數，實行「一股一票」，而合作社則實行每個會員「一人一票」。兩者區別在於前者強調的是資本的權利，

體現的是效率原則，以保障資本收益最大化；後者強調的是社員的權利，體現的是公平原則，以保障社員收益最大化。此外兩者報酬方式不同，公司以股東所持股份取得分紅，合作社則主要根據會員提供的農產品數量獲得報酬，另外設有社員大會，在組織裡握有決策的主導能力。

孫智麗主任表示，透過合作社組織來整合農民，能增加農民的議價能力。在國際上，丹麥合作社組織已有百年的歷史，丹麥農民的現代化農場、農民合作組織和各式專業化公司形成現代農業的基本經濟組織結構，而合作社是其最具鮮明特點的農業經濟組織，其中代表組織包括阿拉福茲公司 (Arla Foods) 和丹麥王冠集團 (Danish Crown)，分別是歐盟最大的乳製品和豬隻屠宰企業。

## 結論與建議

我國農業社會企業雖仍在起步階段，但民間能量已相當充沛，而透過農業社會企業組織整合農民，不僅可以增加農民的議價能力，亦可更精確地協助解決農業遭遇的問題。透過法規和政策，可強化現有農業組織轉型之誘因，而分級驗證制度亦可視為一推動社會企業的工具，產官學界充分溝通合作，釐清社會企業「精神」和「身分」之定位及關聯，期待運用社會企業推動農業產業化蓬勃發展。

參考文獻：孫智麗(2015)，「農業社會企業行動計畫之研析與策略規劃」，行政院農業委員會補助計畫。

AgBIO

李盼 台灣經濟研究院 生物科技產業研究中心 專案經理  
劉依蓁 台灣經濟研究院 生物科技產業研究中心 專案經理

## 「農業生技產業季刊」 徵稿啟事

「農業生技產業季刊」之發行，目的在於建構一資訊交流平台，累積農業生技產業發展知識庫，提供產、官、學、研各界進行決策時之重要參考。

刊物內容涵蓋「產業暨市場概況」、「政策法規與管理」、「科技發展趨勢」、「研發與創新」、「廠商動向」及「國內外重要訊息」等專題，期能以全方位角度探討農業生技相關主題產業。

※若您或貴單位，有符合農業生技產業主題的相關文章願意分享予所有讀者，請將文稿E-mail至本刊編輯部d31704@tier.org.tw或來電(02)2586-5000 EXT. 568 劉依蓁主編。

～學習無界限 知識樂分享～

**農業生技產業季刊**

**歡迎大家踴躍賜稿！**

## 農業生技產業季刊滿意 度及需求調查

親愛的讀者 您好：

感謝您閱讀農業生技產業季刊！編輯部邀請您撥冗三分鐘進行農業生技產業季刊滿意度及需求調查，目的希望了解您對於農業生技產業資訊的需求，以及對本季刊的滿意度，您寶貴的意見將成為我們改進的重要依據。為感謝您的支持，凡成功完成問卷者即贈送兩期季刊，即刻至<http://agbio.coa.gov.tw/> 下載問卷，敬請把握機會儘速填答。

農業生技產業季刊編輯部 敬啟