

南華大學社會科學院國際事務與企業學系亞太研究碩士班

碩士論文

Master Program in Asia-Pacific Studies

Department of International Affairs and Business

College of Social Sciences

Nanhua University

Master Thesis

青年返鄉翻轉地方產業之研究

—以屏東小雨果黑金夢為例

A Study on the Turning over of Local Industry by Youth
Returning Home--Take Pingtung Little Hugo Black Gold Dream
as an Example

蘇淑茹

Shu-Ju Su

指導教授：劉華宗 博士

Advisor: Hua-Tsung Liu, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

南華大學

國際事務與企業學系亞太研究碩士班

碩士學位論文

青年返鄉翻轉地方產業之研究—以屏東小雨果黑金夢為例

A Study on the Turning over of Local Industry by Youth Returning Home
—Take Pingtung Little Hugo Black Gold Dream as an example

研究生：蘇淑慈

經考試合格特此證明

口試委員：陳希宜

劉華宗

林春名

指導教授：劉華宗

系主任(所長)：張心怡

口試日期：中華民國 110 年 06 月 08 日

謝誌

在碩士班的學習過程裡，能如期完成碩士論文，受到許多人的協助與關懷，在此獻上我最誠摯的謝意！

首先，衷心的感謝指導教授劉華宗博士，在求學期間教授耐心指導與鼓勵，不辭辛勞的提醒我要注意每個細節，讓我能逐步寫論文，讓我信心十足的繼續完成論文該有的進度，最後順利完成論文。口試期間，感謝林泰和教授、陳希宜教授給予的寶貴意見，使得論文更完善。此外，也感謝張子揚教授、邱珣雯教授、彭安麗教授等人的教導、關懷與諄諄教誨，讓同學們都能在舒適的環境下學習，完成學業。

其次，回想這次求學過程中，一度覺得辛苦想放棄，但很高興能夠跟大家成為同學，感謝可以遇到這一群這麼好的同學，求學路上大家的相互扶持，在課堂上大家不吝惜的分享學習資源、課後大家彼此加油打氣、私底下有問題還相互幫忙解惑，大家來自不同工作領域卻有緣成為同學，這份難能可貴的友誼，為這兩年最大的收穫。

最後，要謝謝我的家人、工作同事及一路上陪伴我的好友們，在求學過程中，不斷給我溫暖及鼓勵，在你們的支持下，我可以無後顧之憂的完成學業，再次獻上我的感謝！

蘇淑茹 謹誌

2021.6

摘要

屏東在過去三、四十年來主要以檳榔為最大經濟來源，近年因國人環境意識抬頭、健康因素考量，加上政府實施「不鼓勵、不輔導、不禁止」的政策，且在檳榔價格不穩定、前景不看好情況下，許多農民早已在檳榔樹下轉作其他經濟作物，尋找新的契機。本研究即以屏東「小雨果」經營者為研究對象，探討青年返鄉從事沒有經驗基礎的農業，藉由文獻探討及深度訪談等研究方法，了解小雨果的經營者，如何選擇不同於傳統產業的經濟作物種植、產品研發製作、品牌創立、經營現況、困境及未來的展望。本研究調查結果發現：

壹、小雨果可可產業現況和品牌建立之研究發現

一、返鄉青年有家人的支持與陪伴是選擇返鄉務農與繼續留農的動力。

二、返鄉青年要夠創造出有別於傳統農業的耕作方式及對新興產業的熱忱，才能在地方產業上創造出自己的一片天。

三、返鄉青年在創業上常常是單打獨鬥，如果有青農團體的協助，在返鄉務農的創業上才能持久。

四、返鄉青年需要帶著有別於傳統社會的知識、方法及觀念重新投入地方農業，態度及心態很重要，態度及心態對了就對了。

五、青年返鄉創業，不論在產品的質感、價格、設計理念與品牌故事等，要有自己的風格，在開發產業上要有創意與創新，才能實現夢想。

貳、小雨果可可產業經營與行銷之研究發現

一、為了永續經營，產品種類還要多樣性；產品與品牌的命名要好記、且具有特殊性與故事性；包裝要精緻、有創意，還要有自己獨創的風格。

二、在價格的制定上，獨創且與眾不同的「三百元定律」，不以削價競爭的方式獲得消費者的認同。

三、經營者在行銷產品通路上，運用多角化經營，以服務滿足多元的顧客

需求，同時行銷產品的特色，以建立優質的形象。

四、經營者在推廣行銷上，認為必須要把握每一次的機會去增加產品的曝光率；只有做出口碑，產品能受人肯定，就能順利推廣產品。

五、經營者的領導風格、專業知能、爽朗的個性、燦爛的笑容等，都是推動品牌成功與否最關鍵的因素指標。

關鍵詞：青年返鄉、地方產業、行銷策略、黑金夢



Abstract

In the past three or four decades, betel nut has been the main source of income in Pingtung. In recent years, due to the rising environmental awareness, health considerations, the government's policy of "no encouragement, no guidance, no prohibition", and the unstable price of betel nut, many farmers have already planted other cash crops under the betel nut tree to seek new opportunities. This study takes the operators of "little Hugo" in Pingtung as the research object to explore how the young people without experience basis return to their hometown to engage in agriculture. Through literature review and in-depth interviews, this study aims to understand how the operators of "little Hugo" choose cash crop cultivation, product R & D and production, brand creation, business status, difficulties and future prospects that are different from traditional industries. The results show that:

First the research findings of cocoa industry status and brand building in Little Hugo

- 1、 The support and company of the returned youth's family is the driving force for them to choose to return to their hometown and continue to stay in agriculture.
- 2、 Returning young people should be able to create farming methods different from traditional agriculture and have enthusiasm for new industries. Only in this way can they create their own sky in the local industry.
- 3、 Young people returning to their hometown often work on their own. If they have the help of young farmers' groups, their business in hometown can be sustainable.
- 4、 Returning youth need to bring knowledge, methods and ideas different from those in traditional society to re-enter local agriculture.
- 5、 Whether in the quality, price, design concept and brand story of products, young people who return home to start their own business should have their own style. Only

with creativity and innovation, can they realize their dream in career.

Second, the research findings of cocoa industry management and marketing in Little Hugo

- 1 、 In order to maintain sustainable operation, the variety of products should be diversified; The naming of products and brands should be easy to remember, which has particularity and story; The packaging should be exquisite, creative and with unique style.
- 2 、 In price setting, the original and distinctive "three hundred dollar law" wins the recognition of consumers instead of price cutting competition.
- 3 、 In the marketing product channel, the operators use diversified strategy meet the diversified customer needs, and at the same time, market the characteristics of products to establish a high-quality image.
- 4 、 In the promotion and marketing, operators think that they must seize each opportunity to increase the exposure of products; Only by making word-of-mouth, the product can be affirmed, and the product can be promoted smoothly.
- 5 、 Managers' leadership style, professional knowledge, bright personality and bright smile are the key factors to promote the success of the brand.

Keywords: Youth returning home, local industry, marketing strategy, black gold dream

目錄

謝誌.....	I
摘要.....	II
Abstract	IV
目錄.....	VI
表目錄.....	VIII
圖目錄.....	IX
第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 文獻回顧	4
第三節 研究架構與章節安排.....	11
第四節 研究範圍與限制.....	16
第二章 青年返鄉與行銷理論之探討	19
第一節 文獻探討	19
第二節 行銷策略	32
第三章 台灣本土可可—巧克力發展概況	39

第一節 台灣可可產業背景	39
第二節 本土巧克力產業化發展	48
第四章 青年返鄉翻轉地方產業之訪談分析	61
第一節 返鄉青年個案簡介	64
第二節 小雨果可可產業現況、品牌建立	70
第三節 小雨果可可產業經營與行銷	82
第五章 結論與建議	97
第一節 研究結論	97
第二節 研究建議	100
參考文獻.....	103
附錄 訪談紀錄.....	111

表目錄

表 1-2-1 青年返鄉相關研究彙整表.....	4
表 1-2-2 地方產業相關研究彙整表.....	6
表 2-1-1 當代激勵理論表	22
表 2-1-2 內容理論關聯性表	29
表 2-2-1 行銷組合 4P 理論表	34
表 3-1-1 台灣可可種植面積與可可產量	40
表 3-1-2 巧克力品名及標示規定.....	47
表 4-1-1 受訪者資料表	61
表 4-1-2 訪談題目一覽表	61
表 4-1-3 小雨果實體店面圖表.....	65
表 4-1-4 小雨果戶外景觀圖表.....	66
表 4-1-5 小雨果產品圖表	68
表 4-1-6 小雨果獲獎圖表	69

圖目錄

圖 1-3-1 研究架構圖	13
圖 1-3-2 研究流程圖	15
圖 2-1-1 激勵保健因子圖	25
圖 2-1-2 增強理論的基本概念圖	29
圖 2-1-3 馬斯洛需求層次理論模型與青農需求層次論之比較	31
圖 3-1-1 屏東可可地圖	42
圖 3-1-2 可可加工成巧克力流程圖	45
圖 3-1-3 小雨果巧克力製作十三步驟流程圖	47
圖 4-1-1 小雨果內部動線規劃圖	67

第一章 緒論

本章包括研究動機與目的、文獻回顧、研究架構、章節安排、研究方法以及研究限制。

第一節 研究動機與目的

農業是國家基本產業，農民生活的依賴，生態維護的基礎。在臺灣，隨著科技進步與資訊的發達，多數老行業被新興產業的大量生產模式與進口商品所取代，加上近年中央政府與地方縣市政府雖在經濟提升的發展主軸上，視產業創新為重要方針，但多聚焦在輔導具臺灣產值高的製造業企業升級，使台灣也面臨了人口集中在都會區、城鄉差距日漸擴大等現象（蔡宗穎，2019）。

屏東縣和台灣許多非主要都會區一樣，面臨因就業而人口外流、人口老化等問題，但為了促進農村永續發展及農村活化再生，改善基礎生產條件，維護農村生態及文化，提升生活品質，確實發展在地特色，努力將農產行銷於台灣各地。但是目前青年返鄉的動機薄弱，可能是大眾價值觀認為要到大公司上班、領高薪；或是從事農作物耕種生產的專業技能不足；或是農產行銷的專業技能不足；或是缺乏本錢或是金源投入創業；還是認為返鄉務農無法養家活口。儘管現今政府已有實行相關政策，但仍無法讓一定數量的青年願意從都市返回家鄉，協助繁榮地方。

青年返鄉早在 1989 年即出現第一波的趨勢，當時正值解嚴，青年想要重新參與地方事務，陸續投入地方工作，直到出現於 1999 年九二一大地震後的第二波的返鄉，當時政府以多元就業方案號召青年再次投入鄉鎮發展，如農委會 2006 年推出「漂鳥計畫」，直到 2010 年後興起的第三波返鄉風潮則是受到學運、社運風波、都市高房價等等複雜因素所致，但和以往不同的是，第三波返鄉青年除了勞力，更運用知識層面進行地方改造，他們藉由重新包裝地方特色，創造出新價值。

然而，返鄉務農的青年，在過去除了面臨眾人對「返鄉」的負面標籤外，還須面對「務農」是否為一份好工作的質疑。傳統社會中的「農業」是「生存下去」的「工具」和「手段」，存在著「勞動的辛苦」與「市場價格波動」，在身體勞動上、經濟上、環境上，耕作者都成了被剝削的一方，而使農業在社會價值觀感上，變成弱勢的階層與職業（鍾佳妤，2014）。

研究者的家鄉一里港，民風純樸，鄉民們大致認為「返鄉」似乎並不是一件令人驕傲且被認同的事情，返鄉青年常被貼上失敗、一事無成、走投無路的標籤。很多人會問：他為何回來？是真的對務農有興趣？還是在外經商失敗？還是丟了工作？「返鄉」始終給予人們「被動、消極、被迫」的負面意涵，而非正面的「主動、喜歡、面對」。返鄉青年真的都是失敗者，沒有鼓舞人心的成功創業者嗎？此為研究動機之一。

台灣的都市、鄉村人口比例日漸懸殊，根據行政院內政部的資料統計，六都的總人口數約為 70%，這表示經濟發展相對弱勢的鄉鎮人口數僅占約 30%。面對鄉村發展的困境，政府其實推動了不少「地方創生」政策，目前也有許多補助辦法和條例，如客家委員會「客家產業創新育成計畫」和經濟部中小企業處「行動巡迴 368 推動計畫」等，提供創業青年培訓課程及經費補助。政府雖然現有的補助條例還算完善，但是貸款的方式可能會讓青年陷入一次又一次的循環，最後可能變成長期依賴補助生活，並不是根本的解決之道。經濟部中小企業處提供青年創業者的《青年創業及啟動金貸款要點》中提到，機房、工廠等場地貸款年限最高可達 18 年，這對創業青年來說，表面上看似是福利，但是背後所需要的是更長的還款時間（姚璇，2018；經濟部中小企業處，2020）。目前全台已有多處青年創業基地，但多數仍在起步階段，且中央政府並沒有一個整體針對地方政府的政策。對於從無農務經驗的返鄉青年來說，政府政策不盡完善，申請手續繁瑣，補助金額不足夠等問題下，返鄉青年如何創造出不同於地方產業的新興行業？此為本研究動機之二。

屏東縣位屬台灣最南端，三面環海，海岸線長達 146 公里，面積約 27.7 萬公頃，耕地面積達 7.5 萬公頃，人口數約 90 萬人，農業人口數約 38 萬人，農林漁牧總產值高達 650 億元，佔全國總產值 4,779 億元之 13.6%居第二位。本地氣候溫和屬亞熱帶氣候，具有得天獨厚地理環境，充足的日光、肥沃的土壤，雨量充沛，四季皆盛產各種農特產品，多種水果如蓮霧、香蕉、木瓜、鳳梨、檸檬產量更居全國之冠。本縣特產水果由於甜度高，口感及品質佳，除在國內深受消費者歡迎外，更拓展到國外市場，深獲消費者歡迎（屏東縣政府農業處，2020）。但在這情況下，農民常大量種植，也因生產過剩下，常常血本無歸，而政府微薄的補助，常常不足以彌補農民的收入。

經過時代的變遷，當初在農村土地上長大的孩子，離開了故鄉，在城市讀書、工作、生活，帶著有別於傳統社會的知識、方法以及觀念重新投入農業後，農業已開始發生了非常有趣的質變。而這些改變，如何讓返鄉青年在地方產業上創造出一片天？如何善用精進種植技術創造產量？如何在行銷通路上大突破？是否能改變世代農村的價值觀，不再是傳統農業中只能被市場剝削、勞力工作以及無法溫飽的弱勢職業？此為本研究動機之三。

基於上述研究背景與動機，以「屏東小雨果」可可小農為研究對象，來瞭解青年返鄉翻轉地方產業，如何實現他的黑金夢。故將本研究目的分述為如下：

- 一、瞭解青年返鄉的因素與動機。
- 二、瞭解返鄉青年如何從產業門外漢到品牌創立。
- 三、探究返鄉青年如何運用行銷策略實現黑金夢。

第二節 文獻回顧

本節將探討青年返鄉參與地方產業之相關研究，藉此了解目前所研究的趨勢，同時為本研究設計之參考。研究者從臺灣博碩士論文知識加值系統，搜尋相關文獻從「青年返鄉」角度分析的研究其中的 7 筆資料，另從「地方產業」角度分析的研究其中的 11 筆資料。以下將國內青年返鄉參與地方產業之相關研究進行彙整與說明，並進一步歸納與分析。

壹、以青年返鄉之相關論文文獻研究，略做彙整摘要簡述如下表：

表 1-2-1 青年返鄉相關研究彙整表

研究者及出版年份	研究主題	研究方法	摘要
杜錦芳 (2018)	走吧！回家吧！ —原住民青年返鄉逐夢故事	田野調查法、深度訪談法及觀察法	本研究的主要發現可以歸納於下列四點： 1.霧臺青年之所以會離開家鄉到外生活，主要是受到父母親工作地點影響。 2.「教會」是霧臺青年返鄉前重要的連結者。 3.霧臺青年返鄉的主要拉力為「親情的呼喚」及對「文化的使命」。 4.返鄉青年回鄉後能為部落注入了新的氣象。
楊子萱 (2017)	青年返鄉從事漁業政策行銷之分析	訪談法	本研究發現如下： 1.政府政策行銷的策略有達到效果。 2.政府政策的輔導及協助，能讓大多返鄉青年更能穩健的發展。 3.如何讓政策成本預算考量更發揮效益，是未來政府需要面對的課題。
林康偉 (2016)	部落青年返鄉之後—在地認同的創新與實踐	訪談法	本研究的發現如下： 1.實踐青年返鄉有助於青年重新認識並找出自我價值，並創造返鄉外部價值意義。

			<p>2.返鄉青年執行計畫的過程中易受人情網絡、經濟考量及文化認同的考驗，其中人情網路為重要的突破關鍵。</p> <p>3.返鄉青年能引入外部資源，更使鄉親肯定青年返鄉有益鄉村未來發展，並建立良好互惠關係。</p>
張育賢 (2015)	青年返鄉從農及繼續留農關鍵因素之研究-以南投縣為例	焦點團體訪談法	<p>本研究經分析後發現：</p> <p>1.南投縣青年返鄉從農關鍵因素與家庭關係需要、個人興趣及成長背景、農業環境使命感等有較大之關係。</p> <p>2.繼續留農關鍵因素與家庭生活照護、農業精神延續、自我理想實現等有較大之關係。</p>
朱安琪 (2018)	禮納里好茶部落自主永續營運方式之研究	田野調查法、深度訪談	<p>研究者目的在於：</p> <p>1.整合禮納里好茶部落各項特色品牌與地方單位。</p> <p>2.發展一套輔助部落自主營運之策略，活絡地方經濟，在地創生，翻轉部落更多的可能性。</p> <p>3.創造青年回流並讓部落能持續性的自主營運下去。</p>
趙之綺 (2019)	返鄉青年的心理歷程探討	訪談法	<p>本研究發現如下：</p> <p>1.個人深層的經驗會把人帶回地方，嵌合人與地方，個人其實是有往下扎根、有回鄉的想像。</p> <p>2.過去的生涯諮商理論大多探討個人的成就、個人的發展。</p> <p>3.當個人的專業發展出來之後，其實更深層的是倫理性的聯結，人與家庭跟地方的聯結，個人更想要的是回到自己的生態系統裡，想要跟自己的家庭有所聯結、想要讓地方變得更好。</p>
洪一文 (2018)	一位返鄉「網紅青農」之生涯轉換研究	深度訪談與參與觀察法	<p>本研究發現如下：</p> <p>1.枯燥的工作迫使青年返鄉務農。</p> <p>2.順應政府青年返鄉務農政策，奠</p>

			定農務基業。 3.善用部落格行銷，自創品牌。 4.樂於分享推廣成功經驗，提升地方農業的知名度。
--	--	--	---

以「青年返鄉」之相關論文文獻，分別由研究主題、研究對象、研究方法
及研究結果進行分析，其結果如下：

一、研究主題有青年返鄉為部落注入新氣象、政府政策的輔導與協助讓返鄉青年
穩定發展、部落青年返鄉自我價值認同與創新、部落地方特色發展及自主永續
經營、青年返鄉留農因素、返鄉心理歷程探討、生涯轉換等。

二、研究對象大多為個案研究，只有少數研究為團體青農。

三、研究方法不外乎質性研究，有深度訪談法、觀察法、團體訪談法及田野調
查法。

四、從這些文獻研究結果發現，青年返鄉除了想延續家鄉固有產業外，又可發
展觀光產業，增加就業機會，藉此留住青年返鄉工作；另外青年返鄉還可能是
工作不順利想換跑道、親情的呼喚、個人的喜好等因素，這些因素也會促使青
年有返鄉工作的想法；原住民青年返鄉發展所佔的比例蠻高的，可見部落青年
對家鄉懷有使命感，希望對部落有所貢獻。

貳、以地方產業之相關論文文獻研究，略做彙整摘要簡述如下表：

表 1-2-2 地方產業相關研究彙整表

研究者及 出版年份	研究主題	研究方法	摘要
楊竣隆 (2016)	地方行銷策略 推動地方產業 發展之研究-以 臺中市新社區 地方產業為例	問卷作為研 究工具	研究結果發現： 1.新社區地方產業對於地方行銷策 略及地方產業發展的現況認知與 感受程度為中等程度以上。 2.不同背景變項的地方產業對於地 方行銷策略在「年齡」、「教育程 度」、「從事產業」及「營業額」等 背景變項中有顯著差異。 3.不同背景變項的地方產業對於地

			<p>方產業發展在「年齡」、「教育程度」、「從事產業」及「產業年資」等背景變項中有顯著差異。</p> <p>4.經由探索性因素分析，地方行銷策略與地方產業發展有顯著相關。</p>
洪啟能 (2019)	枋山鄉地方產業與觀光發展策略之研究	參與式觀察法，輔以焦點訪談法與文獻回顧法	<p>本研究認為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.未來枋山鄉的發展策略，將根據「六級產業理論」，建立以農業為基礎的產業，如：利用在地芒果，打造觀光果園，發展觀光產業、或整合在地漁業資源，打造觀光漁港，形成農業與觀光業並存的產業。 2.同時做好基礎建設、培育在地人才，吸引青年能夠回流家鄉，形成具有枋山在地色彩的產業鏈，使得地方永續發展。
吳皇諺 (2019)	地方產業經營策略之研究-以雲林禮贈品行為例	採用質性研究，並以文獻探討的方式	<p>最後歸納分析出結論並提出以下建議：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.呼籲政府重視。 2.加深同業交流。 3.與觀光結合。 4.網路行銷。 5.學習國外優點。
傅永華 (2019)	從產品生命週期觀點探討地方產業文化活動之行銷策略	深度訪談	<p>研究結果發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.產業文化活動有其生命週期，會經歷形成、成長、成熟、衰退的週期，最終會邁向終結。 2.南瓜節產業文化活動現階段所呈現的各種特徵(性)，大抵與產品生命週期理論成長期的特徵(性)相符。 3.南瓜節產業文化活動行銷策略4P組合中的產品策略、通路做法，與產品生命週期理論的行銷策略觀點相同或相近。
蘇瑞庸 (2018)	地方產業魅力包裝設計創作一	魅力工學評價構造法	本研究運用具象圖形對照生產端的老蚵農及消費端垂涎欲滴的鮮

	以線西珍珠蚵為例	(EGM)	蚵為主視覺，搭配抽象圖形的圖騰化海浪及風車背景作為創作題材，賦予新的意境，以另一種方式呈現珍珠蚵包裝。
曾莉芬 (2017)	地方產業升級轉型之研究-以苗栗縣公館鄉為例	深度訪談	本研究發現： 1.透過地方民眾的共同意識，發掘地方特色，可以帶動地方經濟發展。 2.公私與第三部門的互動關係與積極運作，對地方產業的發展影響甚鉅。 3.公館鄉的各項農產品，朝向無毒或有機栽培，是未來產業發展的趨勢。
邱順錦 (2016)	2017 高樹蜜鄉國際馬拉松賽滿意度探討及行銷地方產業效益分析	問卷	本研究發現： 1.在整體賽程滿意度、行銷效益與參賽（訪）意願之知覺評價，屬於中等以上之程度，仍有向上提升的空間。 2.參賽者之職業、月平均所得、參賽次數、參賽項目及跑齡會影響參賽者知覺整體賽程滿意度。 3.參賽者之年齡、職業、教育程度、月平均所得、參賽次數、及參賽項目會影響參賽者知覺行銷效益。 4.參賽者之職業、教育程度、參賽次數、參賽項目及跑齡會影響其未來的參賽意願。 5.參賽者之整體賽程滿意度對參賽（訪）意願具解釋力，但是對行銷效益則無，行銷效益對參賽（訪）意願亦無。
王宜雅 (2014)	日本六級產業理論應用於台灣地方產業發展之策略-以苗栗公館紅棗產業為例	文獻分析法、社會網絡分析法與深度訪談法	研究發現： 1.公館鄉眾多不同特色產業與豐富之文化背景，有利紅棗產業進行群聚發展。 2.而符合六級產業運作有八項：永續農業、有機無毒、安全友善環境、

			<p>品牌化農產品、附加價值之提升、智慧型農業初始、地產地銷、活絡農產經濟、部門協力，以及城鄉交流。</p> <p>3.尚待改善者如糧食自給率並未提升、弱勢人力未特別注重利用、高齡化問題、資源投入不均、公私部門溝通不良、技術未提升、缺乏創新性產品，以及產業連結斷裂等八項。</p> <p>4.本研究的發現對政府發展相關農村經濟之政策制定有所助益。</p>
林氏秋莊 (2013)	台灣地方產業發展創新策略之研究 以雲林縣十大伴手禮為例	深度訪談法與問卷調查方式	<p>研究過程發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.最能代表地方特色的就是伴手禮。 2.運用產業分析與策略相關理論做為基礎架構，深入探究雲林十大伴手禮之產銷策略。 3.能透過公平公正公開的招標活動,會讓更多廠商參加,如此一來可以增加農民更多的收入，並且能從一級產業一直到六級產業做成完整的產業鏈。
沈芳旭 (2013)	從公私協力觀點探討地方產業推動之研究－以台南好米文化觀光季為例	深度訪談法	<p>本研究發現，台南好米文化觀光季舉辦的四個區，研究發現發展之困境：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.市府無法提供足夠的誘因使人民參與：市府可能經費不足或活動規劃不當，造成社區或局面參與不足。 2.市府資源分配不均：主辦場地變動不依承諾。 3.活動規劃缺乏新意：無法帶來持續的人潮。 4.民間業者整合不易：業者因地域關係，造成理念或意見不合。
鄒雅雯 (2012)	地方產業營運模式之分析-以	深度訪談、參與觀察及	<p>本研究發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.創業家精神之優勢：創新思維打

	信義鄉農會梅子夢工廠為例	文獻分析法	<p>造溫馨休閒教育園區，掌握轉型契機，以在地文化精神為經營主體，在總幹事靈活變通領導下，組織成員對工作富有熱情。</p> <p>2.行銷策略優勢之元素：以活動方式促銷產品、產品的包裝與命名，融入在地部落故事、通路則是選用觀光場所及屬性與產品形象符合的據點、更利用授權方式打開另類通路，品牌形象定位優質 MIT。</p> <p>3.經營績效之優勢：廠區及產品參展評鑑連年得獎，單日創台幣百萬業績，月營業額高達 1.2 億，農民情義相挺，顧客對於新產品支持選購。</p> <p>4.組織文化制度之優勢：管理領導人階層知人善用、適材適用，對工作有熱情；組織內部主動負責、無私關懷、共享成就。</p>
--	--------------	-------	---

資料來源：台灣博碩士論文知識加值系統，研究者自行整理製表。

有關國內地方產業之相關研究結果，分別由研究主題、研究對象、研究方法及研究結果進行分析，其結果如下：

一、研究主題有地方行銷策略推動地方產業發展、地方產業與觀光發展、地方產業經營策略、產品生命週期觀點探討地方產業文化活動之行銷、地方產業魅力包裝設計、地方產業升級轉型、高樹蜜鄉國際馬拉松賽滿意度探討及行銷地方產業效益、日本六級產業理論應用於台灣地方產業發展、台灣地方產業發展創新策略、公私協力觀點探討地方產業推動、地方產業營運模式等。

二、研究對象包括文化推廣、產品設計、地方產業創新、觀光活動等與地方產業相關的人事物。

三、研究方法有文獻分析法、社會網絡分析法、深度訪談法、問卷法及參與觀察法。

四、研究發現，要推廣地方產業需要政府重視及永續計畫；同業之間的交流是必須的；地方產業的發展可與觀光結合推廣；網路行銷也是推銷地方產業方法之一；可將國外優點運用於台灣地方產業。

綜合上述，青年返鄉發展地方產業在近幾年來成了熱門議題，不管是政府、企業、媒體、民間組織或是社會大眾，都紛紛關切這議題，如青年返鄉如何打造社區發展、青年返鄉如何振興地方產業、青年返鄉工作遇到的困境與心境的調整、地方產業如何行銷.....等等問題；再者新聞及報章雜誌中也常會報導青年返鄉從事地方產業等標題，可見許多專家學者和一般人都漸漸關心這方面的相關議題，並尋找解決困境之道。因此在青年返鄉與地方產業方面有許多的相關文獻，可見在這方面確實存在著許多各種不同層面的困境，青年返鄉翻轉地方產業所面臨的種種困境實在需要再了解與探討。

第三節 研究架構與章節安排

本節針對本研究架構、研究方法、研究流程及章節安排分述如下：

壹、研究架構

本研究旨在探討青年返鄉翻轉地方產業，進而實現其夢想；依據本研究之研究動機與目的及相關文獻探討與分析，設計本研究架構。

本研究依據文獻整理分析，可見青年返鄉能為部落注入新氣象、政府政策的輔導與協助能讓返鄉青年穩定發展、部落青年返鄉能找到自我價值認同與創新產業、部落地方特色發展能夠自主永續經營、青年返鄉留農能獲得生活上基本的物質需求及安全感、如加上能克服返鄉創業歷程的心理障礙與得到適切的生涯轉換等可能因素，不只能為地方產業注入新動力，如果再運用有效的行銷策略，大可翻轉傳統產業，並能讓大眾對青年返鄉從事地方產業的刻板印象有所改觀。因此，本文的研究架構，擬從馬斯洛的需求層次理論探討，青年返鄉

能否滿足其最基本的物質需求、是否足以養家活口？生活收入是否穩定，能否產生安全感，並願意以農為生？青年返鄉從農是單打獨鬥的艱辛歷程，還是有青農團體可予以協助，提供其社交上的滿足？青年返鄉務農如何從無到有打出一片天地，如何贏得肯定、名聲與自我尊嚴？以及如何能實現理想，在工作成就、三代同堂的家庭幸福與生態生活永續發展方面取得平衡點？在行銷方面，則從青年返鄉務農方面，其如何推出多樣性、特殊性、有品質的產品？如何透過設計包裝，產生與眾不同、別出心裁的精緻商品？如何能以質勝出，而非一味的以削價競爭方式，犧牲利潤？其推廣、促銷產品的方式、手段有那些？參展比賽、媒體訪談報導、網路行銷...？其行銷通路除了傳統的實體店面，以及虛擬的線上網路，還有那些方式、怎麼進行？在人員方面，人力是否足夠？事業成功的關鍵，是否有位性格堅毅的類企業家人物存在？透過需求層次理論及行銷策略，以瞭解本文研究個案，返鄉動機、歷程、創作品牌的故事，以及青年如何開創出有特色的地方產業。以下圖 1-3-1 為本研究之研究架構圖：

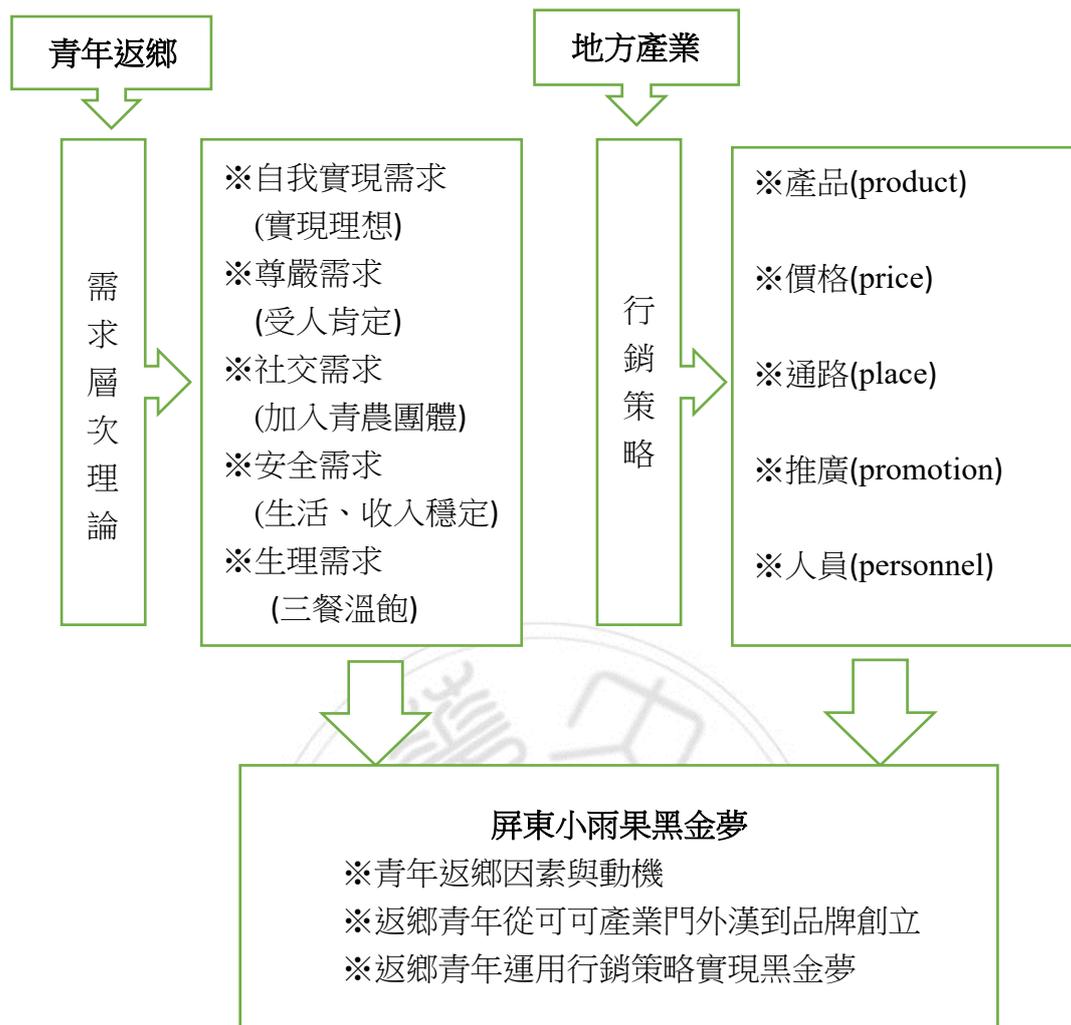


圖 1-3-1 研究架構圖

貳、研究方法

在第二節的文獻回顧中發現，大部份研究者在青年返鄉及地方產業等相關研究中大都是採質性研究。然而在質性研究中，研究者即為研究工具，在自然情境下藉由各種資料蒐集法對社會現象進行整體探究，使用歸納法整理、分析資料，並透過與研究對象互動，對其行為和意義加以建構，最後獲得解釋性的理解（陳向明，2007）。因此除了使用一般文獻分析法外，本研究採用質性研究方法，並採用深度訪談法，透過與受訪者面對面的訪談，瞭解受訪者從棄職返鄉工作、逆境中，如何調適心態、如何選擇不同於傳統產業的作物種植、品牌創立、經營策略等實際經驗，再經過資料的蒐集與分析後，再依據研究所得的

結果，做為其他返鄉青年從事地方產業之參考與建議。

叁、研究流程

本研究以質性研究為基礎，透過相關文獻及深度訪談法蒐集資料，最後分析資料，形成有意義之主題。首先確立研究題目，進而確定動機與目的，之後針對研究主題進行相關研究文獻的蒐集與整理，以建立研究架構及理論方法，在確認訪談對象後，訪問屏東小雨果的經營者。再依據所蒐集之文獻及訪談相關資料，進行歸納及詮釋分析，藉以了解被研究者當初返鄉的原因和動機、小雨果品牌創立、小雨果現況及經營模式，據以找出可供參考的有效策略。希望藉由本研究，能提供相關產業有益建言及參考。以下圖 1-3-2 為本研究之研究流程：



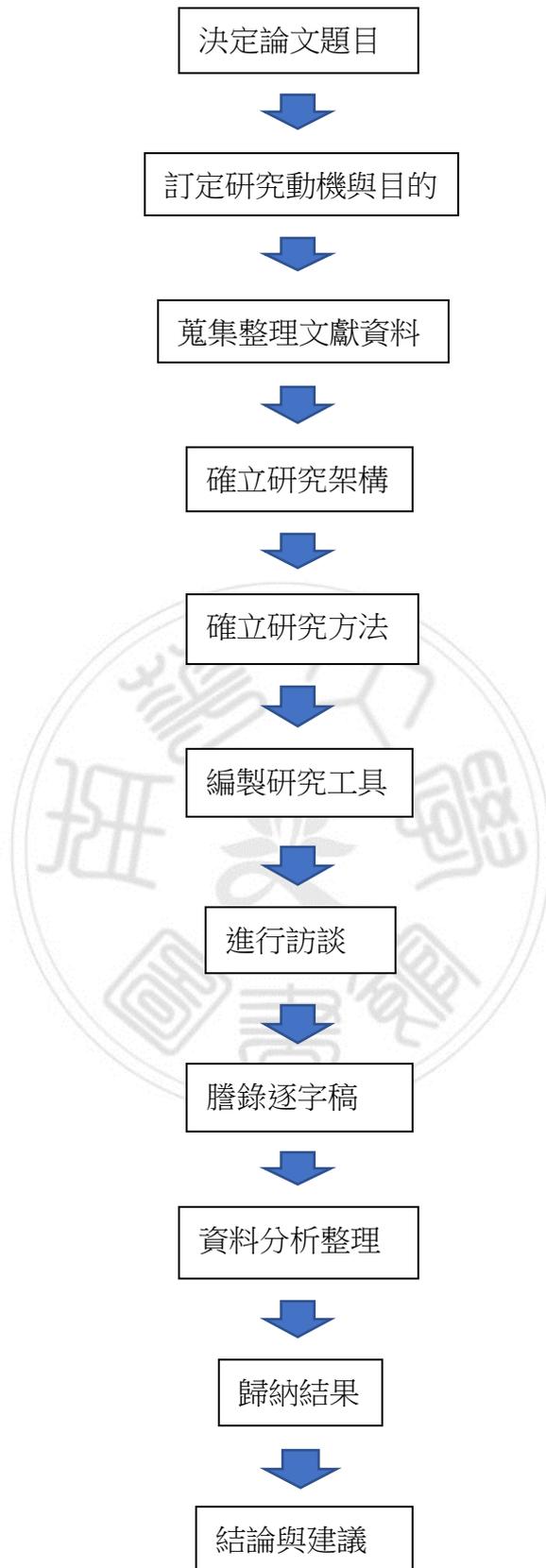


圖 1-3-2 研究流程圖

肆、章節安排

本研究內容共分五個章節，分述如下：

第一章為緒論，包括研究動機與目的、文獻回顧、研究架構與章節安排、研究範圍與限制。其中文獻回顧部份主要是青年返鄉及地方產業相關之研究論文，分析與歸納相關資料，藉以瞭解目前研究之趨勢與建立本研究的基本架構。

第二章為文獻探討，包含需求層次理論與行銷理論之相關研究，以作為本研究之理論基礎。

第三章將探討台灣本土可可－巧克力發展概況，包含台灣可可產業背景、本土巧克力產業化發展，包含返鄉青年個案簡介、小雨果可可產業現況、品牌建立、小雨果可可產業經營與行銷。

第四章資料蒐集與分析，採用質性研究的觀點，藉由與訪談者訪談內容得到的資料做歸納與分析，瞭解青年返鄉翻轉地方產業進而實現夢想。

第五章結論與建議，歸納研究結果與發現並做出結論，提供目前或未來青年返鄉從事另類的地方產業之參考，最後為未來的研究提出具體建議。

第四節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、研究地區

本研究限於人力、時間、及地區等客觀因素，以屏東縣里港鄉的小雨果可可產業為主要研究地區；再者其地理環境、人文背景條件及可可產業符合本研究之範圍，因此選擇屏東縣做為本研究之地區。

二、研究對象

本研究為瞭解青年返鄉從事有別於傳統產業之新興的地方產業，故研究訪

談對象僅以屏東小雨果的經營者為主要研究對象。

貳、研究限制

本研究雖然在研究過程盡可能力求完整，但仍有其限制，茲分別描述如下：

一、就研究對象而言

因本研究的對象僅限於屏東小雨果經營者，無法擴及全國，其可能會降低其代表性，而影響到研究結果推論的普遍性。

二、就研究方法而言

本研究採質性研究，研究方法以深度訪談調查為主，文獻分析法為輔，主要以立意抽樣來選取訪談樣本，因此只能瞭解特定部分樣本資料；而因研究者時間及能力有限，所選取之樣本人數的代表性仍顯不足，因此無法類推至其他地區未受訪之產業。

三、就研究資料而言

研究文獻主要搜集目前青年返鄉、地方產業之相關理論，並探討瞭解目前青年返鄉從事地方產業之內涵與現況，然而在進行深度訪談過程中，或多或少受到時間及人力的限制，還有研究者個人主觀判斷及背景經驗影響，難免有失客觀。

第二章 青年返鄉與行銷理論之探討

本章主要針對本研究有關青年返鄉之文獻、激勵理論中的需求層次理論及行銷理論，加以分析探討，共分二節：第一節文獻探討；第二節行銷理論。

第一節 文獻探討

壹、青年返鄉從農因素文獻探討

近年來青年返鄉務農漸成為一股新風潮，不僅在政府農業政策支持與推廣外，再加上媒體積極報導，讓原本就懷抱夢想的青年，更加的激起對於從事農業的決心。

陳忠明（2007）在農業漂鳥營與青年人的夢想研究中指出，希望藉由年輕人下鄉參與，進而對農業產生興趣，再由農委會透過各式配套輔導措施，讓返鄉青年成為專業的生產者，使台灣農業逐步年輕化，進而對自己的家鄉及農業產生認同感，並學習在自然環境中追尋生活的真理，磨練生活的能力，更期望改善我國農業人力老化、勞力不足等問題。

趙柏宇（2010）從政府農業人力發展計畫參與者從農意願之研究中發現，工作價值觀、工作滿足及工作投入與從農意願為顯著正相關，其中以工作投入對從農意願影響較大。

王儀真、陳美芬、方珍玲、王俊豪（2011）在農村青年留農選擇之研究中指出，當農民在進行繼續務農或離農之職業選擇時，會受在社會化歷程中所形塑之工作價值觀和個體特質所影響。研究結果發現，工作價值觀、工作滿足、工作投入、教育程度、農業接觸經驗、家人支持程度等個體特質，均對青年農民是否願意繼續從農有顯著的影響。因此在個人工作價值觀與工作特質適配程度良好的情況下，對農業工作之評價較高而得以展現較高的投入程度與滿意度，因此願意選擇繼續以農為業。

林信勇（2011）在影響新進農民從農因素之研究中發現，在影響從農相關

因素中由高而低依序為專業知識與技術的養成、收入是否能維持家計、經營管理的能力、管理規劃的能力、作物的選擇、財務控制與管理、產品銷售的難易度、資金的取得與通融、積極認真負責的態度、足夠的營運周轉資金、從農前的事先評估等因素。而自己過去的學經歷、家庭務農經驗、創業時機等影響不大。

周渝珊（2014）在回農者返鄉發展之敘說探究研究中指出，從回農者中發現了如下的共同特質：對農業的熱情、創新精神、願意承擔風險與責任、更重要的是他們的堅持和樂觀積極的態度；與其說他們是回農者，不如說他們是創業家，只是選擇行業為農業的創業家；他們突破務農的困境，也為死氣沉沉的農業開創出一條生路，更為自己在農業中找到屬於自己的發展機會。對於不同的創業道路，回農者面臨的不只有金錢方面的考驗，更要面對傳統守舊的社會脈絡，並與敵視的環境做抗衡，可見他們遠比一般的創業者有著極大的壓力。

陳思雅（2015）也從青年農民社會支持與留農意向之研究觀點指出，青年農民在工具性支持與情緒性支持方面，以非正式支持系統中的「家人」為多，其次為非正式支持系統中的「農友」，再來是正式支持系統中的「農會」，最後則是正式支持系統中的「政府農政部門」；在訊息性支持方面，以非正式性支持系統中的「農友」為多，其次為非正式支持系統中的「家人」，再來是正式支持系統中的「農會」以及「政府農政部門」。所以，當青年農民從家人、農友獲得的支持度越高，其留農意向程度也會越高。

從這些文獻中可發現，若要吸引青年農民返鄉從農及繼續留農，家人支持為重要關鍵之一，青年返鄉從農如果能得到家人的支持，在他們從農的過程中必是最佳的後盾。也許在大部分的老農人生觀中，這些年輕人放棄所學進而返鄉從農，可能被視為不務正業，但農業已由早期勞苦行業轉變成現在的綠金產業，甚至許多科技大老闆也想用不同的經營方式投入農業這行列，這表示農業帶來的憧憬深深吸引各行各業的認同。然而從事農業固然有其願景，但隔行如

隔山，從農之路也不是能輕鬆進入且毫無挑戰性的。尤其是對於無經驗的新手而言，在決定返鄉從農前勢必有許多功課與資訊必須要瞭解與學習，如果能參考成功者的經驗並強化自己的優點，必能在其產業中找到成就感。

貳、激勵理論

激勵理論的發展，最早起源於科學管理之父 Taylor，他以工作標準來做為報償高效率員工與淘汰低效率員工的依據，並相信金錢是最有效的激勵工具（謝安田，1999）。更有學者相繼提出研究與論述，例如，許濱松（1981）將 1910 至 1960 年稱為早期激勵理論，1960 年以後稱為當代激勵理論；林建煌（2001）將 1960 年以前歸納為早期激勵理論，1960 年以後稱為現代激勵理論（羅湘晴，2010）。

在當代激勵理論中，由於觀點的不同，發展出兩種不同類型的理論，第一種是認知途徑(Cognitive Approach)，包含內容理論(Content Theory)、程序理論(Process Theory)；第二種是行為途徑(Noncognitive Approach)兩類(Griffin, 2005)。而第一類認知途徑是在探討引起行為的內容，故又稱為內容理論，在這些激勵的內容理論中，又包含需求層級理論(Hierarchy of Need Theory)、雙因子理論(Two Factors Theory)、三需求理論(Three Needs Theory)、ERG 理論(ERG Theory)等。第二類是詮釋成員如何選擇工作行為及其選擇過程，故又稱為程序理論，在激勵程序理論中，可以了解成員為何選擇一種特殊的行為模式以達成工作目標，主要的程序理論有四種，即期望理論、公平理論、目標設定理論與差距理論（羅湘晴，2010）。依據上述學者資料，研究者整理當代激勵理論如表 2-1-1 所示：

表 2-1-1 當代激勵理論表

類 型	型 態	主 要 理 論
認 知 途 徑	內容理論 (Content Theory)	需求層級理論(Hierarchy of Need Theory) 雙因子理論(Two Factors Theory) ERG 理論(ERG Theory) 三需求理論(Three Needs Theory)
	程序理論 (Process Theory)	期望理論(Expectancy Theory) 公平理論(Equity Theory) 目標設定理論(Goal-setting Theory) 差距理論(Discrepancy Theory)
行 為 途 徑	行為改變途徑 (Noncognitive Approach)	增強理論(Reinforcement Theory)

資料來源：研究者整理

一、內容理論

內容理論是從動機的內容來思考，就理論上來說，動機是指引起個體活動，維持已開始的活動並使其能持續朝向某一目標進行的一種內在歷程，是心理學家們對個體行為的原因及其表現方式的一種推理性解釋，也是從事某一工作的意願，其強度大小決定於該工作完成能否滿足個人需求能力（張春興，1996）。Ryan 與 Deci(2002)將動機分為內在和外在外在，內在動機方面強調人的心靈需求，如獲得成就感、能力表現、自我興趣及好奇心等；外在動機方面則強調社會性，如地位提昇、建立人際關係等。故舉出下面四種內容理論的代表，分述如下：

(一)、馬斯洛的需求層次理論(Maslow's hierarchy of needs)

需求層次理論是亞伯拉罕·馬斯洛於 1943 年《心理學評論》的論文〈人類動機的理論〉(A Theory of Human Motivation)中所提出的理論（許士軍，1990）。馬斯洛隨後延伸了這個想法，包含了他對人類天生好奇心的觀察。他的理論與其他人類發展心理學的理论可以並行，尤其是針對人類成長階段的描述。馬斯洛使用

了「生理」、「安全」、「隸屬」與「愛」、「自尊」、「自我實現」與「自我超越」等術語，描述人類動機推移的脈絡。

個人是一個統一的、有組織的個體，個人的絕大多數欲望和衝動是相互關聯的。驅使人類的是若干始終不變的、遺傳的、本能的需求，這些需求不僅僅是生理的，還有心理的，他們是人類天性中固有的東西，文化不能扼殺它們，只能抑制它們。人類的需求是以層次的形式出現的，由低級的需求開始，逐級向上發展到高級層次的需求。當一組需求得到滿足時，這組需求就不再成為激勵因素了。

在社會中有許多人，他們的各項基本需求只可能滿足其中的一個部份。在人們的需求層次的滿足中，應有一個比較確切的描述，即從較低的層次逐級向上，滿足程度的百分比逐級減少。

需求各層次，決不是一種剛性的結構，所謂層次，並沒有截然的界限，層次與層次之間是相互疊合，互相交叉的，隨著某一項需求的強度逐漸降低，另一項需求將逐漸上升。因此，可能有些人的需求始終維持在較低的層次上，始終沒有向上一層次發展的機會。各項需求的先後順序，不一定適合於每一個人，即使兩個行業相同的人，也並不見得有同樣的需求。

層次理論最大的作用在於，它指出了每個人都有需求。身為主管人員，為了激勵下屬，必須要瞭解其要滿足的是什麼需求。不論主管人員採取的是何種途徑，其措施總是以他對下屬的需求與滿足的假定為基礎。

需求層次理論是解釋人格的重要理論，也是解釋動機的重要理論。其提出個體成長的內在動力是動機。而動機是由多種不同層次與性質的需求所組成的，而各種需求之間有高低層次與順序之分，每個層次的需求與滿足的程度，將決定個體的人格發展境界。需求層次理論將人的需求劃分為五個層次，其說明如下：

1、生理需求(physiological needs)

第一層次為「生理需求」，是級別最低、最急迫的需求，如：食物、

水、空氣、睡眠。

2、安全需求(safety needs)

第二層次為「安全需求」，同樣屬於較低層的需求，其中包括對人身安全、生活穩定以及免遭痛苦、威脅或疾病、身體健康以及有自己的財產等與自身安全感有關的事情。

3、社交需求(love and belonging needs)

第三層次為「社交需求」，屬於較高層的需求，如：對友誼、愛情以及隸屬關係的需求。

4、尊嚴需求(esteem needs)

第四層次為「尊嚴需求」，屬於較高層的需求，如：成就、名聲、地位和晉升機會等。尊嚴需求既包括對成就或自我價值的個人感覺，也包括他人對自己的認可與尊重。

5、自我實現需求(need for self-actualization)

第五層次為「自我實現需求」，是最高層的需求，包括針對於真善美至高人生境界獲得的需求，因此前面四項需求都能滿足，最高層的需求方能相繼產生，是一種衍生性需求，如：自我實現，發揮潛能等。

(二)、雙因子理論

雙因子理論是由 Herzberg 於 1959 年所提出的，他經由研究發現，讓員工感覺工作滿足或不滿足的因素是不相同的。他進一步將相關因素區分為「激勵因素」與「保健因素」兩類。

1、激勵因素(Motivating Factor)

此類因子能夠消除不滿的因素，因此不存在時會產生不滿足，但存在時亦無法增加滿足感。Herzberg 發現如工作上的成就感、受到賞識、肯負責任、進步、成長、升遷等，對職位本身皆有「正面效

正。他提出人類有三種核心的需求，分別敘述如下：

- 1、生存需求(Existence Needs)：指對物質與實體之需要，基本上，生存需求包括了馬斯洛的生理需求與安全需求。
- 2、關係需求(Relatedness Needs)：指的是需要與他人（包括同事、部屬、上司、家人、朋友、鄰居）建立及維持良好人際關係的需求。原則上，關係需求類似馬斯洛的社會需求。
- 3、成長需求(Growth Needs)：是指對具有創造力，能產生貢獻與有所用處，以及能取得個人發展機會的需求。可以說，成長需求類似馬斯洛的自尊與自我實現的需求。

(四)、三需求理論(Three Needs Theory)

謝秉錡（2007）三需求理論由 Atkinson 與 McClelland 等學者(1953; 1961)所提出，主要以人格特質的屬性成面來瞭解組織中的激勵作用，他認為所有人的需求結構皆由三種需求混合而成，且個人的需求強度各有不同，且對工作表現有密切關係。其內容分別敘述如下：

1、成就需求(Need for Achievement)

指完成某項任務、目標或超越別人的企圖心與驅動力；相當於需求層級理論之「自我實現」。成就需求也可以表示內心渴望想要超越別人，想要成就自我某種目標及追求成功的欲望。換言之，成就需求就是一種追求卓越的欲望，高成就需求者可以單獨肩負職責、解決問題、即刻知道績效的回饋、知道自己是否進步，以及訂定難度適中的目標。

2、權力需求(Need for Power)

指擁有控制他人，影響他人的需求與企圖心，希望能夠影響別人使其順從自己意志的願望；相當於需求層級理論之「尊重需求」。重視權力需求的人喜歡發號司令、影響別人，喜歡具有競爭性及階級

區別的場合，而且對於是否能握有影響力及地位的重視程度，遠高於自我表現的要求。

3、歸屬需求(Need for Affiliation)

指追求和諧的人際關係與友誼的欲望，希望與別人建立和諧且親密的人際關係之欲望；相當於需求層級理論之「社會需求」。高歸屬需求者追求友誼，喜歡合作融洽的氣氛，不喜競爭，並且希望維持與人相互了解的人際關係。與他人的關係會因此變得更緊密，變得重視友誼和伴侶關係。

McClelland 認為每個人都有這三種需求，但是強度因人而異，所以對於不同需求面向與強度的人，應找出其最適宜的工作性質與要求，較易達成組織的目標與個體的滿足。除此之外，也可以藉由訓練的方式，增加其需求的強度，使得人原本就具有的需求能得到更大的發揮(Robbins,1996)。三需求理論與需求層級理論之間或有相似之處，但兩者最大不同之處，在於需求層級理論強調先後順序，而三需求理論強調比例問題(Atkinson, McClelland, Clark, & Lowell, 1953;1961)。

二、程序理論

程序理論主要是說明個體行為如何被激發、導引、維持及停滯之過程，並探討如何結合多種不同變數，來影響人們所願意投入的努力程度。而程序觀點是著重於如何(How)的觀點，茲就主要程序理論概述如下：

(一)、期望理論

由 Vroom(1964)所提出，最大特點在強調動機與報酬之間的關係，所以組織管理者必須確保提供員工想要的報酬，所以也算是一種自利的理論，藉此每個人都追求其期望滿足的極大化。

(二)、公平理論

公平理論由 Adams(1963)所提出，又稱為交換理論(Exchange Theory)，當人處於交換關係情況下，員工希望自己的付出和報酬與他人比較時，能達到公平合理。

(三)、目標設定理論

Edwin Locke(1976)認為人類行為主要是由「目標」及「企圖心」所形成。個人對目標之承諾與投入將決定其努力的動機，尤其設有完成期限或達成標準者，其激勵作用更大。

(四)、差距理論

Porter(1961)等人指出個人的工作滿意度取決於其付出與所預期的比例之差距，所以此為個人主觀期望所決定。

三、行為途徑

在行為途徑方面，主要是以增強理論為代表。增強理論是由 Skinner 所提出的，他認為個人行為是由外在來決定的，羅湘晴（2010）增強理論認為我們可以藉由操作某一特定形式的行為所隨附的結果，而來改變該行為出現的頻率。增強理論的基本精神是藉著增強來約制行為，由於只注意外在環境事件、刺激對行為的影響，而不需要考慮到行為者內在的認知情形，故被稱為外在途徑(External Approach)。增強原理可分為四類：

(一)、正增強：在特定行為之後，提供正增強物，以增強該行為重複出現的次數。例如，每當員工有好的表現時，就給予讚許或獎勵，員工會再用好的表現來換取下一次的稱讚或獎賞。

(二)、懲罰：在特定行為之後，提供員工所不欲的結果，以減少不欲行

為及其再發生的可能性。例如，每當員工表現不佳時，就給予責難或處份，員工會降低這種不好的行為，以避免下一次的責難或處份。

(三)、削弱：對於特定行為反應，不繼續予以增強，以致消失此行為反應。例如，員工在開會時發表一些和會議主題無關的事時，他會期望主管給他熱烈的反應，當主管不理會他這種行為時，該員工會降低這種自討沒趣的行為。

(四)、負增強：在特定行為之後，提供負增強物，取消員工所不欲的結果。例如，員工會提高工作效率，以避免主管的責難。



圖 2-1-2 增強理論的基本概念圖

資料來源：Skinner, B. F. (1971), *Beyond Freedom and Dignity*, New York : Fred A. Knopf, Inc

綜合上述，內容理論都是由需求層級理論衍伸而來，各理論之間彼此有一定的關聯性，其關聯性如表 2-1-2 所示：

表 2-1-2 內容理論關聯性表

需求層次理論	雙因子理論	ERG 理論	三需求理論
自我實現需求	激勵因子	成長需求	成就需求
尊嚴需求			權力需求
社交需求	保健因子	關係需求	歸屬需求
安全需求		生存需求	
生理需求			

資料來源：本研究整理

從上所述內容理論關聯性表格中得知，雖然這些理論都希望以不同的觀點來解釋個體的行為，有各自不同的變項，但萬變不離其宗。本研究認為馬斯洛的需求層次理論，架構分明，淺顯易懂，最適合了解影響青年返鄉從事地方產業的因素，兩者之間的對照關係可簡述如下：

- (一)、生理需求(physiological needs)：例如青年返鄉從農，一開始也是為了要維持基本的三餐溫飽之需求。
- (二)、安全需求(safety needs)：例如青年返鄉從農，滿足三餐溫飽需求之後，便會開始追求生活穩定及經濟收入，以確保自身的安全感。
- (三)、社交需求(love and belonging needs)：例如青年返鄉從農，在達到生理需求及安全需求之層次後，進而加入在地青年農民團體，滿足與其他青農間之互動，拉近彼此之情誼，最後產生對組織團隊之歸屬感。
- (四)、尊嚴需求(esteem needs)：例如青年返鄉從農，能從農務工作中得到自我之成就感、積極參加比賽獲得獎項而受到別人的肯定與重。
- (五)、自我實現需求(need for self-actualization)：例如青年返鄉務農可以自我經營成長，自我實現等需求。

以下是青年返鄉務農因素及需求層次理論模型互相對應比較，如下圖 2-1-2：

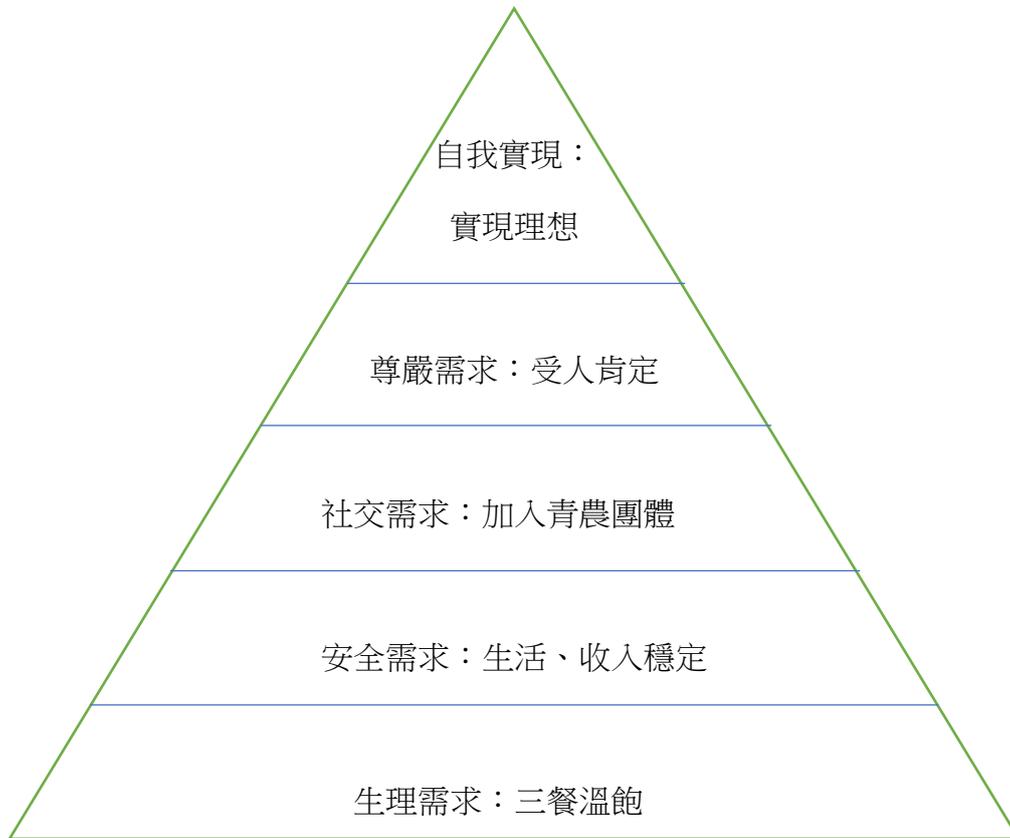


圖 2-1-3 馬斯洛需求層次理論模型與青農需求層次論之比較

資料來源：本研究整理

由上圖中可發現，當青年返鄉從農剛開始，只是為了滿足較低層次的「生理需求」與「安全需求」，例如為了維持生活上的三餐溫飽、經濟上的需要、穩定自身與家庭生活等，促使青年農民開始返鄉從事農業工作；當青農返鄉從農後，進而得到他應有的報酬與收入時，即滿足了生理與安全需求，之後更會想再往上一層次追求「社會需求」與「尊重需求」，這時便會開始思考職涯規劃及注重社交互動，於是跟其他人間產生連結與互動，因而加入青年農民組織，並與同業異業間產生交流活動；之後更想要在產業間獲得別人的認同與尊重，進而會參與各種活動與比賽，以爭取優秀的成績來獲得大家的肯定；等到前面四個層次皆得到滿足後，將會開始追求最高層次的「自我實現」，當個人得到認同

與尊重後，便會開始思考如何實現個人崇高的理想與抱負，且將自己的能力極致的發揮運用到自己的產業上，甚至創造出自己的事業。本研究因主、客觀條件之限制，認為採取內容理論中的需求層次理論之觀點，將有助於了解影響青年返鄉從事地方產業之因素。

第二節 行銷策略

行銷是什麼呢？行銷本來是商業上的名詞，指的是「認定、預期與滿足顧客利益需要的管理過程」(Sargeant, 1999：9)，Kotler 和 Armstrong 認為，行銷是一種社會與管理的過程，個人和群體可經由創造、並與他人交換產品和價值來滿足他們的需要和欲望(Kotler and Armstrong, 2005：5)。「行銷」一詞為英文 Marketing 之中譯名詞，早期的行銷常被認為僅包含促銷、廣告、銷售與公共關係。然而，行銷的涵義既廣泛又深入，舉凡市場產品、服務、概念的開發；配送、促銷、訂價等活動均屬於行銷(Goldsmith, 2004)。Kotler and Keller(2016)提出，行銷是個人與群體透過創造、提供、與他人交換有價值的產品或服務，來滿足自身需要與欲求的社會程序。美國行銷協會(American Marketing Association, AMA)於 2017 年最新的行銷定義是：「行銷是創造、溝通傳送與交換具有價值的提供物給顧客、客戶、夥伴與整個社會的一種特色活動、機制與流程」(Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.)。邱郁文、林玉婷及吳承哲(2018)認為行銷(Marketing)是一整體的企業活動系統，用於定價、推廣、計畫、服務和分配可以滿足欲求的產品和服務給現存及潛在的客戶。英國皇家特許行銷協會(The Chartered Institute of Marketing, CIM)於 2019 年官網上行銷的定義則是，「行銷是一種負責識別、預測和滿足客戶需求

的盈利管理流程」(The management process responsible for identifying, anticipating and satisfying customer requirements profitably)。

綜合上述學者與機構的觀點可知，行銷是以消費者的需求為主體的一種動態管理系統，它是一種管理的歷程，更是人與人、人與環境的互動經驗的過程，經由人員、促銷、價格、通路等策略，滿足目標市場消費者之慾望與需求(蕭佳華，2005)。然而行銷(Marketing)一詞所包涵的範圍極為廣泛，各專家學者所下的定義也不盡相同。本研究的行銷定義採用施皇羽(2017)為行銷下的定義，認為行銷是一種以消費者需求為主體的一種管理歷程，透過分析、規劃、執行的過程，創造符合顧客需求的產品價值，經由人員、促銷、價格、通路等策略，藉由交換的方式達到組織目標，並滿足目標市場消費者之欲望與需求。

策略(Strategy)是企業使用資源的指導原則，分配資源的使用方針(鄭華清，2003)。Mintzberg, Lampel and Ahlstrand(1998)則提出策略的 5P：策略是一種計劃(Plan)；策略是一種模式(Pattern)；策略是一種定位(Position)；策略是一種視野(Perspective)；策略是一種伎倆(Ploy)。國內亦有多位學者及研究者對策略進行定義，例如，許士軍(2004)認為策略是指為了達成某一特定目的所採取的手段，表現在對重要資源的配置方法上；司徒達賢(2005)策略是指企業經營的形貌，包括經營範圍與競爭優勢，以及在各不同時間點，這些形貌改變上的軌跡；林欽榮(2010)認為策略是依據組織目標而產生的基本政策或計畫，藉以界定組織目前或未來的方向；林建煌(2014)策略是達成目標的手段，這種手段必須能運用資源的強勢，來彌補其弱勢，並能掌握環境中的機會來迴避其威脅。黃聿甄(2019)策略為發展組織競爭優勢，透過深思熟慮的研究並且依計畫付諸行動，另外在過程中調整計畫以因應變化，來達成組織目標的一種獨特手段。

綜合上述多位學者敘述關於策略的定義，我們不難發現，策略不僅關注組織和環境，也涉及過程與內容，策略影響組織的整體，策略的本質是錯綜複雜的，策略存在組織的各個層次，且策略涉及各式的思考過程，其運作的原則亦是千變

萬化。本研究彙整上述國內外學者的定義，將策略定義為：策略是達成目標的手段，也就是為達成某一特定目的運用資源配置，對內、外環境做出具體反應的指導方針，以創造競爭優勢地位，擘劃未來發展整體藍圖的一種手段(傅永華,2020)。

行銷策略也有一些學者及研究者提出定義，例如，William, Thomas and Raymond(2008)指出，行銷策略包括目標市場(Target Market)的選擇，以及行銷組合(Marketing Mix)的擬定。Perreault, Cannon and McCarthy(2013)認為行銷策略是在找出特定的目標市場及其對應的行銷組合，是廠商在某個市場將要做什麼的藍圖。Kotler(2014)認為，行銷策略是某家特定企業在某一特定之競爭環境中，為達到長期顧客與利潤目標，而設定的一套一致性、適切性與可行性之原則。蕭富峰(2006)認為行銷策略是為了順利達成行銷目標所擬定的功能性策略。曾鈺婷(2013)行銷策略是為達成特定行銷目標所採取的一套協調、整合性的規劃。黃聿甄(2019)行銷策略乃是企業為了達成行銷的目標，依據其所選擇的目標市場不同、定位的差異和產業中競爭的地位，而來調整行銷組合活動的內容，使得行銷發揮最大的效果。

行銷學的先驅學者 McCarthy(1960)提出行銷組合 4P 理論，即「產品(product)、價格(price)、推廣(promotion)、通路/配銷(place / distribution)」，透過 4P 行銷組合有助於企業思考行銷策略的依循方向，來滿足消費者的欲望或需求，以接受供給者所提供具有價值的產品。針對此四項行銷組合的要素，說明如下表 2-2-1：

表 2-2-1 行銷組合 4P 理論表

產品	包括產品的功能、品牌、規格、組合和形式。
價格	指產品的價位，包括高價位、中價位、低價位及促銷價格
通路	包括產品銷售通路的階層、變革、選擇及管理。
推廣	泛指促銷的廣告及促銷的方式。

資料來源：參考施皇羽(2017)博士論文

McCarthy 在 1964 年提出的行銷 4P 由產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、

促銷(Promotion)組合而成，之後有學者 Kotler 在 1984 年提出 6P，在 4P 上多加 2P，分為權力(Power)、公共關係(Public Relations)。

Kotler 提出的 6P，其中的權力與公共關係為行銷策略因素，他認為企業能夠改變其行銷環境，而不應該只是適應環境。在現今市場競爭環境下，因為政府干預和貿易保護主義興起之下，就必須要用到政治權力以及公共關係，為企業行銷開闢道路（鄭淑琳，2017）。其所增加的 2P 內容分述如下：

（一）、權力(Power)：權力在市場中是重要的一環，各影響因素是互相影響的。例如：企業開發新產品時，不僅要受到經濟因素的影響，更要受到社會文化因素之影響。

（二）、公共關係(Public Relations)：公共關係主要是一種管理之功能，並在企業間或者市場間維持與消費者之溝通、瞭解、互動、接納和合作，藉此達到讓更多人明白產品和消費者有著良好的關係。

其後，學者 Booms 與 Bitner(1981)提出服務行銷策略，並建議加入人員(People)、流程(Process)及有形實體(Physical Evidence)等行銷策略，稱為 7Ps 理論。以下就人員、流程及硬體設施三項行銷策略，加以闡述。

一、人員策略：針對學校的主要顧客及潛在顧客，訂定相關行銷策略，可分為兩個方面：（一）主要顧客：主要客顧對象以學生為主，透過行政人員的服務態度和接觸印象，以及教師教學及班級經營能力之提升，來吸引學生。

（二）潛在顧客：包括家長及媒體、政治人物、上級指導人員及社會公眾等。藉由人員的行銷，爭取學校內部及外部人員的支持與認同。

二、流程策略：流程策略是服務行銷組合中的一個重要要素。流程是指與服務生產、交易和消費有關的程序、操作方針、組織機制、管理規則、對顧客參與的規定與指導原則、流程等。

三、有形實體策略：是指藉由有形物品與顧客結合產生相互作用的一種硬體的環境，包括宣傳摺頁、公司的簡介、網站、建築的外觀、設施等具有一定影響力的實體設施和服務。

Gary(1991)針對大學層級的行銷研究，認為 7Ps 的理念過於繁複，其中「過程策略」屬於學校行銷中內部行銷的一部分，而「硬體設施策略」則已概括在「通路策略」中的一環，因此，表示以簡化為 5Ps 較適用於學校行銷策略。但本研究將此行銷策略運用於青年返鄉翻轉地方產業-以屏東小雨果的可可產業上之研究，分別敘述如下：

一、產品(product)：可提供並滿足顧客需求的有形標的物，例如產品、包裝、服務等；還包括無形的標的物，如價值觀、認知與意識形態等；然而必須要先有產品才能進行後續的行銷活動。本研究探討的是小雨果經營的可可產品即為有形的標的物，因以行銷產品概念為研究內容，而服務是指產品銷售前所提供的服務資訊、銷售過程的說明介紹及售後服務等。

二、價格(price)：價格就是對產品直接的訂價，但如何訂定產品的價格也是一門學問和挑戰，要如何讓顧客接受定價，同時還要因應市場需求而隨時調整價格，使買賣雙方都接受。本研究探討小雨果在可可產品的價格上，可能因為產量不足或品質不穩定，造成售價無法跟上市場機制運作，因此，青農如何在產量多寡、市場大小、價格高低三者之間的互相牽動下，解決所面臨的困境。

三、通路(place)：通路是指介於生產者與消費者的行銷中介單位，通路愈多，接受服務的顧客也會愈多。經營者如何在行銷可可產品通路上，善用各種銷售管道建構綿密的服務管道，運用多角化經營，以服務並滿足多元的顧客需求，同時行銷產品的特色，以建立優質的形象。

四、推廣(promotion)：促銷就是將產品的訊息宣傳推廣給消費者，並激發其購買欲望。然而消費者往往是比較被動的，因此，推廣者的手腕及行動要非

常的積極，將產品內容主動向顧客說明，行銷手法要多樣且不勝枚舉，如透過宣傳海報、媒體廣告等。例如小雨果的經營者如何推廣其可可產品優於其他品牌，讓產品能獲得消費者的青睞。

五、人員(personnel)：人員是建立品牌形象的第一線工作者，也是推動品牌成功與否最關鍵的因素指標。舉凡經營者的領導風格、專業知能、爽朗的個性、燦爛的笑容等就是最佳的銷售人員的代表。

到了 1996 年 Morrison 提出 8P，就是在 McCarthy 的行銷策略 4P 加上：人員(People)、規劃(Programming)、合作關係(Partnership)、包裝(Packaging)。其內容分述如下：

(一)、人員(People)：主辦人員、服務人員他們所提供之服務品質，以及服務來滿足消費者，而服務人員的服務水準高低會直接影響公司的成功失敗。

(二)、規劃(Programming)：過程管理涉及規劃發展各項特殊事件、活動或計畫，可以藉由制定規範制度加以監督、鎖定，藉此提高公司或者市場的服務之品質。

(三)、合作關係(Partnership)：各行業中在不同組織間進行共同促銷，以及其他共同行銷成果，沒有規定需要用何種形式的行銷合作，都會與兩家或多家組織之產品或服務的聯盟結合相關聯。

(四)、包裝(Packaging)：現代社會發展快速，如果只靠價錢並沒辦法吸引消費者。若是想要銷售量提升，產品的特色就顯的很重要，例如：產品包裝外觀設計好看或許就能吸引顧客的目光而購買。另外現代化的資訊服務設施，也應該要儘可能滿足消費者之需求，才可能會吸引到顧客。

隨著時代的改變，行銷活動因當時的經濟發展與社會變遷而有所不同，行銷觀念也不斷的演進。行銷哲學的演變已從生產觀念、產品觀念、銷售觀念、行銷觀念、社會行銷觀念演進到全面行銷觀念（黃聿甄，2019）。從這些演進中可發現行銷的重心已由產品為中心，逐漸轉變成強調銷售的技巧，並開始考慮顧客的

需求與滿足，進而意識到維護整體社會與自然環境的長遠福祉。

綜合上述學者及研究者的觀點，不論是 4P、5P、7P 或是 8P 的行銷組合，其目的乃在於協助行銷者分析了解行銷過程中可能涉及的變數，俾有利於行銷分析之用（翁興利，2004）。雖然 Gary(1991)的 5Ps 較適用於學校行銷策略，但本研究的議題為青年返鄉翻轉地方產業，以實現其夢想。創業中青農如何克服重重難關，如何將行銷策略運用於自己創建的新興產業上，進而讓自己建立的產業在競爭的市場上能永續持久。

因此，本文的研究架構，擬從馬斯洛的需求層次理論探討，青年返鄉能否滿足其最基本的物質需求、是否足以養家活口？生活收入是否穩定，能否產生安全感，並願意以農為生？青年返鄉從農是單打獨鬥的艱辛歷程，還是加入青農團體而得到協助，並提供其社交上的滿足？青年返鄉務農如何從無到有打出一片天地，如何贏得肯定、名聲與自我尊嚴？以及如何能實現理想，在工作成就、家庭幸福、與生態生活永續發展方面取得平衡點？在行銷方面，則從青年返鄉務農方面探討，其如何推出多樣性、特殊性、有品質的產品？如何透過設計包裝，產生與眾不同、別出心裁的精緻商品，來吸引消費者？如何能在產品上以質勝出，而非一味的以削價競爭方式，犧牲利潤與同業競爭？其推廣、促銷產品的方式、手段有那些？除了以參展比賽、媒體訪談報導、網路行銷、實體店面等方式外，是否還有其他的行銷方式？怎麼進行？另外在人員方面，隨著事業的拓展，人力是否足夠？事業成功的關鍵，是否有位性格堅毅的類企業家人物存在？所以，透過需求層次理論及行銷策略，進而瞭解本文研究個案，返鄉動機、歷程、創作品牌的故事，以及青年如何開創出有特色的地方產業。

第三章 台灣本土可可—巧克力發展概況

本章旨在探討台灣本土可可-巧克力發展概況，第一節為台灣可可產業背景，第二節為本土巧克力產業發展。

第一節 台灣可可產業背景

一、台灣可可生產引入之背景

台灣開始種植可可，最早可以追溯到 1922 年，當時日本人從印尼爪哇進口可可種子進行試種。但由於當時沒有相關的加工技術，所以逐漸消失。直到 1970 年代，海外農業隊將可可種子引進屏東種植，並推廣為當地經濟作物。由於缺乏加工技術和經濟效益，檳榔種植面積逐漸擴大，使屏東成為此作物的主產區。然而，隨著人們健康意識和環保意識的提高，近年來檳榔的消費量開始下降，導致種植檳榔的農民收入不高。特別是屏東縣的產量占國內總產量大約 30%，受到很大影響。隨著檳榔產業的衰落，這些農民開始尋找替代種植的經濟作物。自 1920 年代初以來，曾有一些人嘗試種植可可樹。因此，當地農民開始對可可進行改造並投入生產，更加積極的研究種植方法和加工技術。可以說，它產生了群聚效益，為臺灣地方可可產業的發展奠定了基礎。

可可樹是一種終年生長的果樹。一般來說，可可樹適合生長在南北緯 20 度間，氣溫在 25 攝氏度左右，年降雨量在 1200 至 2500 毫米之間的地區。主要產區集中在西非、中南美洲和東南亞。其中，象牙海岸是世界上最大的可可生產國。依據國際可可組織(International Cocoa Organization)統計，2017 年象牙海岸可可產量佔可可總產量的 42.23%，其次是靠近赤道的熱帶國家，如加納、喀麥隆、奈及利亞、印尼和巴西。可可樹除了受緯度和氣候的限制外，還需要遮蔭條件，特別是在生長初期，可可樹需要高大的遮蔭樹才能順利結出果實，如果生長中的可可果實直接暴露在陽光下，果實易變黑、腐爛。屏東縣地處臺灣最南端，緯度約

為北緯 22-23 度，與我國其他縣市相比，屏東氣候是我國最適宜種植可可的地區。目前我國可可種植面積最多的地區是屏東縣的內埔和萬巒。由於檳榔收入下降，屏東縣農民開始改種其他作物。許多農民嘗試在檳榔樹下同時種植可可樹，採用間作模式，檳榔樹能為可可樹提供遮蔭。使得原來種植的檳榔加上間作可可，可以幫助農民增加收入。

我國種植的可可樹大多直接用種子育苗。因此，每棵幼苗都有其獨特的生長性，所以導致了可可品種在獲得結果時的不一致性，甚至可以在可可樹上看到各種顏色和品種的可可果實。可可豆的高品質差異性會影響後續加工，也會影響巧克力的風味表現。此外，農民自行引種，用實生苗培育可可樹，由於可可豆產量差異較大，無法準確估計可可豆的產量，在可可豆供應量不穩定下，我國可可果收購價格高於國際市場（李文豪，2018）。

依據農委會資料統計，我國可可樹種植面積從 2010 年的 0.2 公頃增加到 2019 年的 64.24 公頃，其中屏東種植面積超過 60%；可可果產量從 2010 年的 18 公噸增加到 2019 年的 431.93 公噸，其中 70% 產於屏東，如表 3-1-1 所示：

表 3-1-1 台灣可可種植面積與可可產量

縣市 年份	全國		屏東縣		臺東縣		高雄市		嘉義縣		南投縣		其他縣市	
	面積 (公頃)	產量 (公噸)	面積 (公頃)	產量 (公噸)	面積 (公噸)	產量 (公噸)	面積 (公頃)	產量 (公噸)	面積 (公頃)	產量 (公噸)	面積 (公頃)	產量 (公噸)	面積 (公頃)	產量 (公噸)
2010	0.20	1.80	0.20	1.80	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
2011	1.00	4.95	1.00	4.95	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
2012	2.70	25.11	2.70	25.11	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
2013	5.98	47.73	5.07	36.45	0.70	8.68	0.21	2.60	--	--	--	--	--	--
2014	11.43	87.94	10.57	79.90	0.10	1.32	0.21	2.59	0.55	4.13	--	--	--	--
2015	15.66	130.72	14.20	119.39	--	--	0.21	1.95	1.25	9.38	--	--	--	--
2016	32.46	193.72	25.22	157.81	4.80	20.00	0.52	4.15	1.25	10.31	--	--	0.67	1.45
2017	33.75	263.35	26.11	229.25	4.28	20.00	0.31	3.65	2.30	8.90	0.25	1.55	0.50	0.00
2018	55.98	333.95	37.69	280.77	0.38	0.00	1.89	22.87	3.94	21.27	9.96	1.65	2.12	7.39
2019	64.24	431.93	41.63	303.87	4.38	0.52	2.25	25.99	3.81	20.38	10.36	74.27	12.17	6.90

資料來源：（行政院農業委員會農業統計資料查詢，2021）

從表 3-1-1 可以知道，台東縣也種植可可樹，主要分佈在台東縣鹿野鄉。但受氣候條件等因素影響，可可豆產量並不穩定，2019 年只剩下 0.52 公噸。隨著屏東縣可可的逐步發展，靠近屏東縣的高雄市城鎮也有零星可可樹種植，其種植面積和產量有逐漸上升趨勢。另外在嘉義縣部分地區，當地一些農民瞭解了屏東種植可可的情況，也將檳榔園轉種可可樹，種植面積和產量也出現了穩定成長。南投縣近年來開始擴大種植，其實早在五、六年前，南投就有零星種植可可樹的情況，但由於當時還處於發展初期，種植技術還不成熟。由於可可幼苗需 3 至 5 年左右才能結果，因此，近兩年來，可可樹已開始穩定生產，南投的可可正在逐步發展中。

屏東可可身世始於 1922 年日治時代，當時由日本人自印尼爪哇輸入種子在屏東的長治鄉和南州鄉試種；1937 年日本森永製菓在屏東和台東的交界種植可可樹，主要品種是由東南亞移植過來的，但沒有收穫；直到 2003 年屏東內埔鄉農民邱銘松先生成功的在檳榔樹下種植可可，並於 2006 年開始採收果莢，之後將可可苗賣給其他想從檳榔園轉型的農戶；到了 2010 年邱銘松先生用屏東的可可成功製成台灣巧克力；2014 年水保局將可可產業納入農村再生跨域合作計畫，並成立工作坊輔導 13 個社區產業，而可可為其中之一；2016 年可可納入跨產業專業輔導，水保局更重新盤點可可產業，分別以一級、二級和三級產業發展，整合公部門資源，更具策略性的協助農民所需，推動可可產業，目前屏東有品牌可可專賣店已達 36 家，由圖 3-1-1 可見，巧克力品牌店大多分布於內埔鄉和萬巒鄉客家庄，其餘則零星分散於其他鄉鎮，本研究對象為蘇一明先生的小雨果，座落於屏東北部的里港鄉，是全鄉第一位勇於嘗試種植可可樹，進而研發製作巧克力的返鄉青年。



圖 3- 1-1 屏東可可地圖

資料來源：（屏東縣政府客家事務處，2021）

本研究個案屏東小雨果經營者蘇一明先生，於 2011 年因父母年紀大，不堪

承擔繁重的農務，希望他回鄉承接家中的農事，當時內心非常掙扎，但又不忍心看到家中的田園日漸荒廢，最後在親情的呼喚下決定返鄉務農。當時他心中有個想法，既然要務農，就要當個跟得上時尚潮流的農夫，於是內心盤算著該栽培何種作物呢？他嘗試種過許多作物，例如，蓮霧、荔枝、芒果和百香果等，最後間接從前輩口中得知可可農作物，經上網查詢可可相關資料瞭解後，才知道原來可可是製作巧克力的原料。而且巧克力在大家的印象中是時髦的洋玩意，於是開始種植可可樹，起初因缺乏經驗而接受公部門培訓，加上不斷地請教前輩，且投入非常多的心力，於 2013 年終於有可可果實可以採收了；久而久之除了種出興趣外，也藉由自己找資料研究及摸索如何製作巧克力，進而陷入巧克力的魔力中。

二、本土可可-巧克力產業之加工技術進入門檻

可可豆加工成巧克力大致可分為三個階段。參考圖 3-1-2，依次描述了原料生產、初級加工和產品製造。原料生產包括可可果生產、發酵、乾燥等；初級加工包括烘焙、粉碎、去殼、研磨；加工後的可可膏製成各種巧克力(李文豪, 2018)。首先在原料生產方面，要把從樹上採摘的新鮮可可果變成乾的可可豆，首先需要打開可可莢，取出新鮮可可豆，然後堆放在發酵桶中進行發酵。可可豆的發酵會影響巧克力風味的表現(Owusu, Petersen & Heimdal, 2012)。在發酵過程中，大約需要 7 天，發酵的時間和溫度因品種而異(Afoakwa, 2016)。然而，在臺灣可可產業發展初期，大部分可可樹都種植了幼苗。因此，現階段我國可可品種不同，導致每批生產的巧克力口味不同，無法穩定質量。所以，近年來一些企業採用單一品種嫁接的管道，為了解決不同品種的問題，如高雄區農業改良場、種苗改良育種場等農業試驗改良場也開始研究最適合國內生長的品種，以穩定可可產量和後續加工質量。發酵後，可可豆應該要乾燥至含水量低於 8%，以避免發霉。現在我國乾燥過程直接採用太陽曬乾的方式進行，大約 7 天左右。在曬乾的過程中，

要一直轉動可可豆，避免乾燥不一致，其中發酵科技是當地可可—巧克力產業最重要的方法。

其次可可巧克力加工的主要加工流程是烘焙。烘烤可以刺激可可豆的香味。正如咖啡豆經過輕度烘焙、中度烘焙和深度烘焙一樣，不同的烘焙方法對可可豆香氣的影響也不盡相同。然後將烘烤好的可可豆粉碎去殼，使可可仁和可可殼分離，再將可可仁碾磨成原始的巧克力—可可膏。

最後是產品製造過程，如圖 3-1-2 所示。首先將可可膏壓榨，榨出可可脂(cocoa butter)與可可濾餅(cocoa cake)，可可脂價值很高，常被用來做化妝品的原料之一。研磨後的可可濾餅即為可可粉。與市售可可粉不同之處，在於市售可可粉中添加了糖和奶粉。此外，根據最終產品的生產需求，可可粉原料可細分為高脂可可粉和低脂可可粉。高脂可可粉可以用物理方法壓製，而低脂可可粉需要用化學方法從可可脂中分離出來。然後將可可脂或其它植物油摻入可可粉中，或將可可脂直接磨細製成巧克力漿，再將巧克力漿加熱製成巧克力。調整溫度的原因是可可脂由不同的三酸甘油酯組成，具有不同的結晶形式。溫度調節可使巧克力在 33.8°C 下穩定結晶，使巧克力口感更滑順（李穎宏、林啟弘，2018）。

國內可可/巧克力產業尚處於發展階段，特別是在可可生產的部分地區，可可豆的供應較少。可可豆生產的短缺和可可產業的興起限制了可可加工的發展。大多數國內巧克力製造商從 **From tree to bar** 都沒有分離可可脂和可可粉的技術。這項技術不僅需要昂貴的機器和設備，還需要足夠的可可豆來加工，否則會由於生產不足，造成機器設備成本可能無法收回。雖然如此，一些製造商仍然購買小型分離設備來分離可可脂和高脂可可粉。這些商家從 **From tree to bar** 都會調整初級加工可可膏的溫度，使巧克力口感更滑順。然後再將調溫後的巧克力通過注膜、添料的程序，經過冷卻脫膜製成巧克力，跳過可可脂和可可粉的分離過程，但也減少了這一步驟。從 **From tree to bar** 的本土巧克力是純油脂的純巧克力，巧克力產品是以純黑巧克力為主，較少是白巧克力相關產品。市場上出售的巧克力產品

通常不是純巧克力。可可豆加工過程中，可可粉會與其他植物油混合製成巧克力，這與本土的巧克力不同。

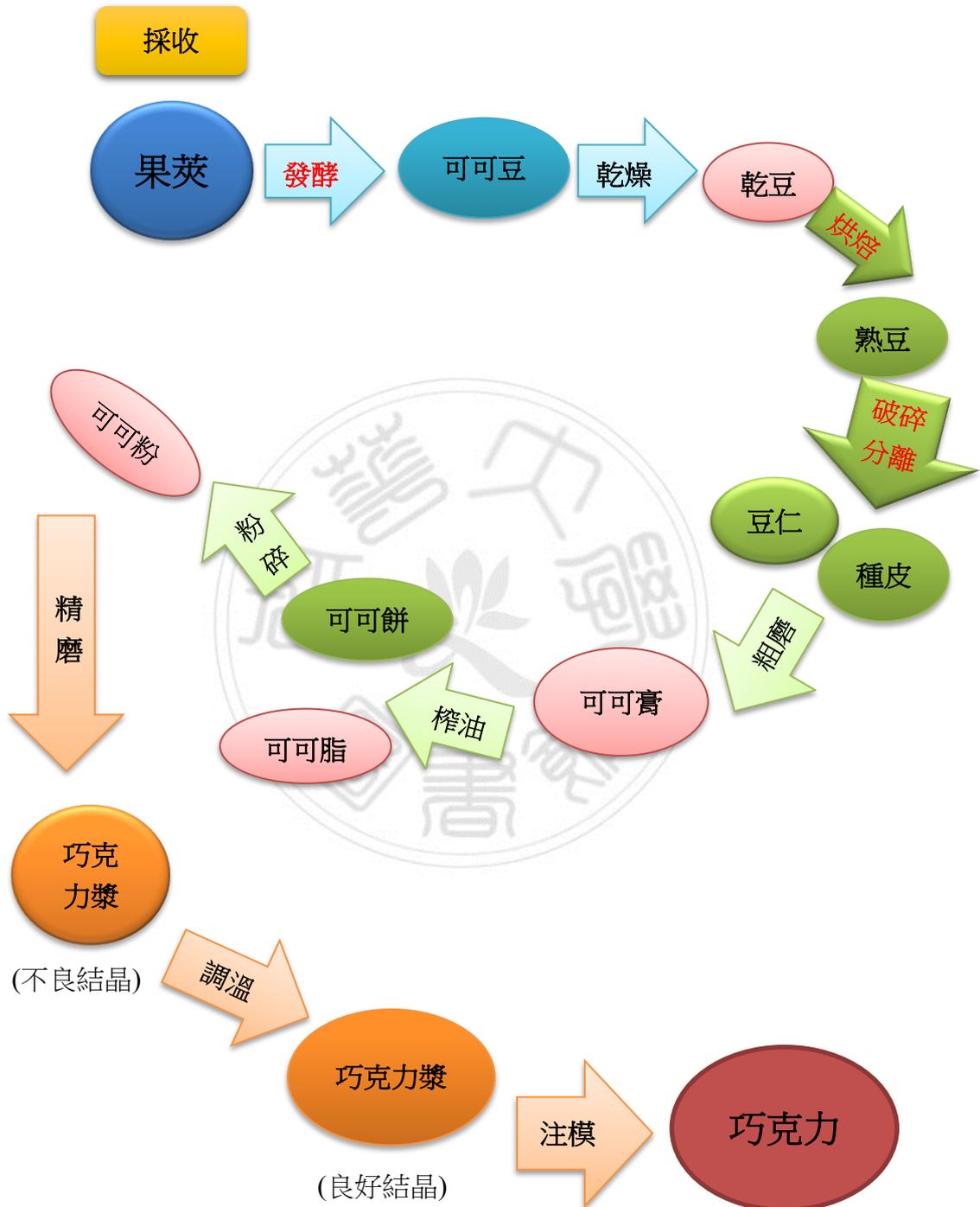


圖 3- 1-2 可可加工成巧克力流程圖

資料來源：(行政院農委會高雄區農業改良場李文豪，2019)

由於巧克力的製作過程繁瑣，每家業者的製作方式也大不同。本研究個案屏東小雨果經營者蘇一明先生對於採下來的可可果莢，要如何能夠變成可可豆，再進而製作成巧克力，其製作過程，也有他獨特的一套方法。他認為，用屏東可可製作成的巧克力嚐起來帶苦、帶酸，還有一點甜度，風味相當獨特。剛開始製作出來的巧克力因產量很少，僅能分送給親朋好友品嚐，但沒想到大家給予的評價很高，於是便開始試著朝商品化進行。在研發巧克力的製作過程中，他覺得需要經過十三道步驟，而「十三」剛好是他的生日，所以就以「十三」作為品牌的 LOGO，藉此想引發消費者的好奇心，更希望消費者進而認識巧克力的製作流程。他更將巧克力研發製作的十三道步驟流程做成精美圖片，搭配文字說明，在圖文並茂之下，消費者能在最短時間內就能印象深刻的知道巧克力的製作流程。以下是蘇一明先生製作巧克力的十三道步驟流程圖：

<p>巧克力製作流程 步驟一</p> <p>種植、管理</p>  <p>可可樹從種子種起樹齡約2~3年即可開花結果，可可樹性喜高溫多濕，生長適溫最高年均溫介於30~32度，最低年均溫介於18~21度。苗期若有過度遮蔭可促進生長，適當的肥培管理可將產量達到最好的效益。</p>	<p>巧克力製作流程 步驟二</p> <p>成熟、剖果</p>  <p>可可果莢長約15~30公分，常見果皮有綠色及紅色兩種，成熟時轉變成黃色與粉紅色，每一個果莢含有20~50粒不等之可可豆(bean)。可可豆外表披覆一層白色黏稠的果肉，嘗起來甜而微酸，類似山竹風味。</p>	<p>巧克力製作流程 步驟三</p> <p>發酵、風味</p>  <p>巧克力的味道形成就在發酵這一步驟。若是發酵果仁吸吸果肉形成巧克力味道。發酵的空間環境、溫度、濕度、天氣都會影響發酵的結果，進而影響發酵完成的巧克力風味。一般發酵時間約5~7天左右。</p>	<p>巧克力製作流程 步驟四</p> <p>日曬、乾燥</p>  <p>發酵後採用日曬來乾燥可可豆，讓可可豆的水分能60%減少到7.5%以下。可可豆會發出強烈酸氣，但隨著日曬後酸味也會逐漸變溫和，讓可可的巧克力香氣更為突顯。曬乾後的可可豆也利於保存。</p>
<p>巧克力製作流程 步驟五</p> <p>篩選、挑豆</p>  <p>日曬後的可可豆依照大小進行挑選分類，去除雜質。挑選果仁大小一致，以利下一步驟烘焙能夠確保烘焙溫度能夠一樣，這也是巧克力風味步驟中重要的一環。</p>	<p>巧克力製作流程 步驟六</p> <p>控溫、烘豆</p>  <p>烘焙可可豆也是風味中的一環，烘焙的溫度與方式沒有一定限制，高溫或低溫烘焙風味截然不同，可可豆置放數量多寡也會影響溫度的起浮變化。</p>	<p>巧克力製作流程 步驟七</p> <p>碾碎、脫殼</p>  <p>將烘焙好的可可豆進行碾碎，碾碎過程會使果仁及果殼分離，再用人工或脫殼機挑分，挑分出的果仁則可像泡茶方式來飲用，別有一番風味。</p>	<p>巧克力製作流程 步驟八</p> <p>粗碎、精磨</p>  <p>將挑分好的果仁再度碾碎一次，以利放進石磨機(精磨機)能快速磨成膏狀，精磨環境室溫跟濕度也必須注意，精磨時間須40小時以上，讓可可豆的性質而定，磨越久巧克力細膩度越好。</p>
<p>巧克力製作流程 步驟九</p> <p>添加、調味</p>  <p>精磨過程快完成前進行添加、調味，也可在精磨完成後進行調味，純度越高的巧克力營養價值越高，巧克力最迷人的地方就是不管調甚麼味道皆可駕馭，例如：鹹的、辣的...等等，甚至在料理上也可調出一番風味。</p>	<p>巧克力製作流程 步驟十</p> <p>熟成、調溫</p>  <p>巧克力精磨完成後可先置放熟成，使其結晶穩定，也可先調溫後熟成，目的都是要讓巧克力呈現光澤的狀態，也增加其口感與風味，調溫除了要注意室溫溫度須維持22~25度以外，還要注意溫度要在60度以下，而調溫過程的升降溫更是成敗的關鍵。</p>	<p>巧克力製作流程 步驟十一</p> <p>入模、脫模</p>  <p>調溫後的巧克力在溫度尚未降低時快速入模，入模完後須將模具敲打或運用工具震動模具，將其含在巧克力中的氣泡排出，入模後在冷房室溫下置放或控溫冷藏，視模具底層反白現象即凝固完成，再將模具翻面敲打脫模即可。</p>	<p>巧克力製作流程 步驟十二</p> <p>檢查、品管</p>  <p>脫模後的巧克力需檢查完整性，查看外觀是否有大瑕疵，例如：氣泡過多、缺角、破裂...等等，如果只有微小瑕疵也不會影響口感與風味，單就每一塊的巧克力皆得來不易，此時巧克力稍有微度，丟放大理石桌上會有清脆的聲音。</p>



圖 3-1-3 小雨果巧克力製作十三步驟流程圖

資料來源：蘇一明先生提供

三、巧克力之標示規範

從巧克力的加工流程中，可將巧克力分為兩大種類，分別是純巧克力與零食類巧克力。為了使巧克力的資訊更加透明，衛生福利部食品藥物管理署於 2021 年修正訂定相關法規，規定純巧克力的內容物及成分，如下表 3-1-2：

表 3-1 2 巧克力品名及標示規定

品名		黑巧克力	白巧克力	牛奶巧克力
成份、內容物	應含成份			
	可可脂	●	●	●
	可可膏/可可粉	●	--	●
	乳粉	--	●	●
內容物含量 (%)	總可可固形物	≥35%	--	≥25%
	可可脂	≥18%	≥20%	--
	非脂可可固形物	≥14%	--	≥2.5%
	牛奶固形物	--	≥14%	≥12%

總可可固形物：可可中所有固形物含量

非脂可可固形物：可可中除脂肪外的固形物含量

非脂可可固形物：巧克力添加乳粉，該乳粉所含固形物含量

資料來源：(衛生福利部食品藥物管理署，2021)

可見可可脂含量、可可粉/可可膏、乳製品等，須含有一定的比例才可在外部包裝標示為「黑巧克力」、「白巧克力」、「牛奶巧克力」。在純巧克力內容含量的規定中，三者皆需含有可可脂，黑巧克力的可可脂含量需達總重量的 18% 以上；白巧克力的可可脂需要達總重量 20% 以上；而牛奶巧克力則沒有特別限制。

黑巧克力為可可粉/可可膏與可可脂混合加工而成，完全不摻入任何牛奶固形物；白巧克力則從可可/巧克力的加工製程中提煉出可可粉，再混入乳粉加工製成，而牛奶巧克力應含有可可脂、可可粉/可可膏及乳粉。然而，比較內容物含量比率的規範，與黑巧克力相比，非脂可可固形物僅需要占總重量 2.5% 以上，其餘成分轉換為牛奶固形物，需達到 12% 以上。另外，衛生福利部食品藥物管理署也規定，添加其他植物性油脂的重量超過巧克力總重量 5% 時，應在包裝上標示為「代可可脂巧克力」；而添加的重量低於總重量 5% 時，應在包上另外示「可可脂中添加植物油」。不在上述規定中的巧克力即為零食類巧克力，常見的產品如七七乳加、金莎等。

綜合上述,若於包裝上標示「巧克力」，其原料及內容含量應以前述三種「黑巧克力」、「白巧克力」、「牛奶巧克力」為限，因此本文後續將此三種類型的巧克力通稱為「純巧克力」其餘則稱作為零食類巧克力。

第二節 本土巧克力產業化發展

一、巧克力產業發展

屏東越來越多農民開始種植可可樹，但生產出來的可可豆要怎麼賣？賣給誰？在本土可可產業化初期時造成了很大的問題，許多農民找不到通路，只能把可可樹砍掉轉作其他作物。但也有少部分的農民，自行找尋出路，開始研究如何將可可豆加工並成功製作出巧克力。根據新聞媒體報導，目前浮出檯面的業者中，有一部分是從檳榔樹轉作可可樹，有些則是退休後的另一番事業，也有巧克力師傅看中台灣可可產業的價值，投入到可可產業中，從可可樹的種植發酵、乾燥、研磨、調溫等流程親自研究，因而發展出主打「From cocoa tree to chocolate bar」的本土可可一巧克力品牌。福灣巧克力業者指出「From cocoa tree」指的是從可可樹，也就是在地種植，而「to chocolate bar」指的是到巧克力，代表製成巧克力產品。

而「from bean to bar」或「Bean to bar」意旨可可到製成巧克力的行為，這類型「From tree to bar」是農民自發性的投入可產業，僅僅只種植可可樹無法實質改善生計，因此，為了提升可可原料價值，這些農民自行購買機器設備將可可加工，也自行尋找通路銷售這些可可產品。所以，可可生產者的營運跳脫了一級產業，朝向二級與三級產業邁進，奠定農業六級化的雛型。這種從生產可可到加工製成可可相關產品，產製銷在地的新興垂直整合模式，讓台灣可可—巧克力產業成為全球少數以「From tree to bar」為特色，成為加工里程最短的國家產業。

面對新興的可可產業，屏東縣政府通過專業課程培訓、指導會、實地指導等管道，積極扶持可可產業發展。此外，為促進可可產業發展，屏東縣政府在 2018 年和 2019 年爭取到世界巧克力大賽在台灣舉辦，而且在這兩屆大賽中均取得優異成績，其中在 2019 年，台灣本上「From tree to bar」黑巧克力奪得金牌，更拿到了世界總冠軍轟動全國，引起了各界高度的關注。其實，早在 2017 年就已經有屏東地區「From tree to bar」巧克力品牌業者主動參加世界巧克力大賽，也獲得良好的成績。這些本土巧克力小品牌參賽的產品多以黑巧克力為主，得獎的有 62%、72%、75%、85% 等各種濃度的黑巧克力，這些黑巧克力得獎的原因在於「From tree to bar」的黑巧克力具有獨特的發酵技術，因此能在這次的比賽中展現出巧克力風味，並且深受評審們的肯定。此外，為了凸顯出台灣巧克力的特色，有些品牌結合在地特色食材，而獲得不少獎牌，例如珍珠奶茶巧克力、馬告巧克力、特色茶巧克力等，口味獨特、創意十足的巧克力也獲得了諸多獎牌。在參加世界巧克力大賽後，台灣巧克力在國際中打出響亮的知名度，顯示出台灣的加工與研發技術擁有極高的水準，得到國際及社會的肯定。然而透過對屏東當地可可製造商的採訪，我們瞭解到世界巧克力大賽除了給臺灣巧克力帶來了名氣，一些外國製造商開始想從臺灣購買可可豆或巧克力。但是目前國內生產量不足，無法供應如此大量的訂單，也沒有達成協議（葉佳威，2020）。

現在，屏東可可產業屬於屏東縣政府客家事務處業務範圍。人們不禁要問，為什麼它是由客家事務處而不是農業部處理呢？因可可不是屏東地區的傳統作物。而且，可可作物特性與檳榔同樣為嗜好性食品，因此可可被列入客家事務處業務範圍，但可可的潛在保健價值和水土保持遠高於檳榔。客家事務處是為保存和推廣當地客家文化而設立的政府組織，並將可可與屏東地方文化的結合，有利於促進當地經濟的發展。因此，為加強產業促進，屏東縣政府提出 2019 年「屏東可可、臺灣巧克力」計畫，屏東縣政府通過計畫實施與執行，將可可產業發展與客家村結合，發展出地方特色經濟。同時推動可可產業由初級種植、二級加工、三級銷售到六級產業發展時期之延伸。希望以「屏東可可、臺灣巧克力」為區域品牌，結合產業內部資源和實力，讓海內外消費者更瞭解屏東可可產業，並展現臺灣巧克力的價值。另外，屏東縣政府還結合了跨區域合作，如與種苗改良繁殖場合作執行「可可嫁接繁殖技術導入」計畫，與當地農民共同研討適合本地種植之優良品種；與高雄農業改良場合作實施「可可田間栽培管理及安全生產推廣」計畫，建構栽培管理資料供農民參考；與水土保持局臺南分局合作打造「屏東可可莊園嘉年華會」活動等；也與屏東科技大學、美和科技大學等合作，達到產官學跨產業的合作，讓可可產業茁壯，進而提升整體產業價值。

本研究個案小雨果蘇一明先生回想自身投入可可的創業歷程，他分享了一首布袋和尚所作的《插秧詩》：「手把青秧插滿田，低頭便見水中天，六根清淨方為道，退步原來是向前。」他覺得這首詩很符合自己在從事可可產業一路走來的心情：「我從都市回家，把家鄉種植的可可推廣到全臺灣，以為自己後退了，但原來我是在前進。我用可可做出來的巧克力，就是我的一片天。」他更希望藉由可可產業的發展，讓從家鄉出走的遊子願意回來投入農事。創業的路途總是艱辛的，除了前端的種植可可，臺灣過去做巧克力技術並不發達，發酵、烘焙的過程都必須親自試驗，再者屏東氣候夏天常有午後雷陣雨，溫度一高一低的起伏會影響發酵的完整性，需要時時刻刻密切觀察。可可的發酵影響著巧克力的風味，每一批

約會產生 10%至 20%的差異，必須控制好發酵過程才能使風味穩定，過程中只要有一個步驟沒處理好，就會耗損掉三、四十公斤的可可豆，心中覺得非常挫折。在想辦法控制可可發酵、穩定巧克力風味的過程中，蘇一明先生試著找其他巧克力品牌的小農一起研究，觀察誰家的發酵比較厲害。他認為多跟其他同業做良性競爭，道理會愈辯愈明，也唯有小農彼此團結，才能夠避免削價競爭造成更大的損失。

二、屏東巧克力產業發展推手

(一)、內埔農會

鍾志喜先生於 2002 年到內埔農會任職，2017 年接任總幹事，他本身是內埔東勢村人，家裡也是務農。他回憶起家鄉農業的變遷說：「十幾年前內埔農民就已在檳榔園裡種咖啡，但是因為內埔溫度比較高，平地咖啡較難與高緯度咖啡相比，覺得效果沒有很好。」雖然內埔咖啡種植面積也不少，甚至產量還供應當時知名度崛起的雲林古坑，農民仍挖盡心思尋找其他作物取代檳榔樹。就在邱氏咖啡巧克力的邱銘松先生與牛角灣的賴錫賢先生執著的投入可可近十年，再加上媒體報導後，農民發現可可能與檳榔共生，同時檳榔樹還能提供防風遮蔭功能，於是農民紛紛打聽買可可苗的地方並跟著間種。大家也不知道這個產業的未來會如何，只是一股熱情投入，就這樣一直做做做，到現在才稍微有一點成績。臺灣之前都沒有人在做巧克力的製作，前端的製作都不知道怎麼做，他們一點一滴的去摸索，建立了一套作業流程。推動可可輔導已經十年的內埔農會推廣部黃道和主任認為，可可既是臺灣全新產業，加工工序也十分繁瑣，當時的資料都是僅能從網路搜尋得來，找很多國外文獻，但那些都不屬於於我們在地資料，不見得能套用。到底一分地可以種多少？產量多少？這只能回答『不知道』。直到這二、三年才和農政單位進入到研究的範疇內，才把它列入為輔導的作物，有一個臺灣良好農業規範(TGAP)種植操作手冊出來。這幾年可可農戶在國際得了很多金牌，印證了可可很適合我們屏東的氣候、生產及製作巧克力，但現在的消費市場還沒有那

麼強，產量還沒有出來，這就像十幾年前內埔的咖啡產業同樣的處境。而可可應該朝著咖啡的模式去推廣，價位應該可以讓國人慢慢接受。農會在 2016 年開始輔導成立產銷班，以公單位資源強化種植知識，用初級加工提升可可價值，可可種植的初期，農會跟產銷班就有密切的互動了。

農會的立場就是農民有任何問題，他們可以盡全力幫助。所以農會積極的與屏科大、高改場合作，辦理講習活動、可可品種認識、果樹生理觀察、開花結果問題、可可豆莢內發芽問題、可可樹如何防風及修剪等課程，藉以增加農民田間管理能力，朝友善耕作方向發展；在加工部分輔導農民做到從發酵到製成可可磚的階段，農會更買研磨機、烘焙脫殼的設備，農民有需要都可以到農會使用，整個流程農會都已經做好 SOP。麵包店、加工廠、星級飯店若要做巧克力相關商品，也可以來跟農會採購臺灣本地可可磚，另外家政班也有開巧克力創意料理相關課程，就是希望在各方面盡量能將可可磚商品推廣出去，能幫內埔農民的檳榔園轉型找到一個契機。辦理比賽與可可嘉年華，以活動吸引觀光消費目光；面對公部門與農友，農會就是中間的橋樑；更希望每一個家庭早餐桌上，都有用內埔可可磚泡製的健康熱飲；最後，可可是一個很奇特的產業，原本年輕人口流失、瀕臨老化的農村，可可卻將年輕人找了回來，並且讓他們與老一輩的農人可以一起走入田或分工，大家共同參與著可可產業，在台灣的南端，因這神奇的可可產業，看到這塊土地上人們的強韌力量，感受到一股家族聚合的溫暖，並且從他們親製的巧克力裡常到到幸福的感覺（朱妍曦等，2021：174-187）。

（二）、屏東縣政府客家事務處

屏東是臺灣的農業大縣，其中客家人口比例約占四分之一，原本種植的作物大多是檳榔，在水土保持、國民健康、經濟獲利各方面考量下，政府開始鼓勵農民改種其他作物。然而可可作物在屏東就像個公主一樣，初期成長需要半遮蔭，正好可以種於檳榔樹下共存，在客庄所種植的可可樹比例又高於其他族群，陳麗萍處長謙虛表示，農業處在屏東這片以農立縣的土地有太多孩子需要照顧，再者

客家人『晴耕雨讀』的精神立下始源，可可這個孩子就順理成章交給客家事務處(以下簡稱客務處)照顧了。然而可可果實無法直接當生果食用，因此要如何擁有更大的經濟效益，公單位便著手輔導農民投入可可加工。期間除了屏東縣政府投入，也因農民的需求增加，所以田間管理及肥培部份則仰賴中央單位協助，包括行政院農業委員會種苗改良繁殖場以及高雄區農業改良場。

輔導一項新興產業需要很多資源，屏東縣政府在預算上，不可能單就可可這項農作物去著墨，客務處必須去探索人力、研究、田間管理及行銷各方面的資源在哪裡；其次是可可農種出可可後需要的是市場，必須有商業行為，而最初的嘗試就是擺攤；最後在進一步輔導可可農擺特色市集，本研究個案蘇一明先生也是這樣一步一腳印做起的。在潘孟安縣長上任後推動了三黑--可可、咖啡、黑豆，可可就在這個環境下慢慢地聚量，開始微型輔導。

客務處從人才培育、產品包裝、行銷課程，點狀逐步鋪陳。且中央的經費尚未盤點下來時，便邀請教育部高等教育司「大學社會責任實踐計畫(USR)支持客庄產業，在高雄餐旅大學提出一個大型綜合計畫，包括：行銷、餐飲、可可及巧克力加值的產品開發。此外，還有遠東科技大學的研發(R&P)；美和科技大學的經濟部小型企業創新研發計畫(SBI)，屏東科技大學的種苗、發酵、GMP 工廠等。種種概念形成產業聚落時，大家便開始關注，愈來愈有力量，社會資源也陸續進來。客務處認為要讓可可農有本事、有工具、有能量繼續走下去，地產地銷是一定要做的，因為屏東擁有「Tree to Bar」的優勢與能量，而面對國際，巧克力則是共通語言。

種種緣分，造就各公部門協力，資源鏈結，推動屏東可可產業。更舉辦了ICA(International Chocolate Awards)世界巧克力大賽、超級南設計展、可可嘉年華會等活動，所有的政策，不管是橫向或縱向都來就對了，客家事務處所做就是一直在盤點、邀約、鋪陳，持續找可能性，找夥伴一起來共同解決問題，謹慎細心的做下一步的規劃，並與可可家族手牽手，開始與國際對接，讓大家開始看到臺

灣，希望能為屏東可可定位，朝著可可產業一起永續發展（朱妍曦等，2021：188-199）。

（三）、農委會水土保持局台南分局

談到水土保持局推動可可產業時，相信很多人都會有同樣的疑問？水土保持局(以下簡稱水保局)顧名思義應是做水土保持，與農村產業有什麼相關呢？其實，水保局業務涵蓋全國水土保持和農村建設政策的規劃及執行，並配合行政院農業委員會施政，推動同業政策，厚植多元能量，營造安居樂業農村。農業是支撐社會經濟的磐石，其涵蓋面向包含農林漁牧之產、製、儲、銷等事業，當人口大量外移到都市，農漁村社區產業也逐漸凋零與式微，因此積極推動產業價值鏈的發展，才能讓農村經濟活絡並永續發展。當水保局台南分局毅然決然地投入屏東可可的輔導時，便著手從一級、二級、三級產業面加以評估可可產業所面臨問題，分析屏東可可擁有的優勢競爭條件，並根據這三個面向逐一發展出輔導策略。

首先是一級產業，包括品種優化、穩定種植與生產品質；早期可可農所種植的可可樹，是由幾家引進可可的莊園直接賣可可幼苗給小農，加上屏東可可樹經蟲媒雜交的結果，導致果莢品質不一，所以請高改場及種苗場協助，盼透過技術將可可品種進行優化，以穩定品質，希望在品上能選培出適合灣氣候，並馴化可可的結果率與可可脂的生成率。水保局與高改場的合作方式配合農糧署建構完成可可良好農業操作規範(TGAP; Taiwan Good Agriculture Practice)(農糧署，2019)，臺灣良好農業規範的實施與驗證，以及建立履歷追溯體系，未來小農便能根據此一規範種植可可樹，包含修枝、施肥、用藥、防治病蟲害等皆有所依循，甚至還能發展產銷履歷，讓消費者可追溯出可可莊園所生產的巧克力，其源頭是來自臺灣本土的可可樹。除了操作規範栽培手冊外，高改場每年也針對可可農戶開辦相關課程，藉以強化可可農戶種植的知識與能力。

其次是二級產業，包含發酵、加工技術提昇，生產有區隔、有特色的巧克力；水保局除了開設教育訓練課程，也透過資源與人脈強化發展巧克力風味最關鍵的

可可發酵技術，邀請日、韓專家前來教授可可農，而各家莊園、小農也陸續至東南亞國家學習。另外水保局台南分局也覺察在整個加工生產過程中，利用加工機具有效地製作出優質產品是穩定品質的基礎。對於小農而言，貿然投入加工設備會帶來龐大的資金壓力，水保局則透過農村再生計畫中的農村社區企業經營輔導計畫，協助可可莊園講買可可發酵的器材、研磨可可豆之機具，盡力給予可可農協助。至於操作技術方面，則與可可農、莊園、內埔農會，不斷交流、改善，希望能從可可果莢到巧克力進行全果的利用，並研發出可可多樣性的產品。

最後是三級產業，如何定調臺灣巧克力精品路線，找出市場競爭的發展立基，也是重要的一門課。水保局台南分局先深入評估產業輔導方式，並分析世界可可生豆的價格，在完全無法和大量生產的國家打價格戰下，要如何能與國際市場競爭？所以才評估臺灣可可必須走精品路線，之所以稱為精品，乃因臺灣巧克力從原可可豆到製作成生巧克力或黑巧克力，都保留了可可脂，這是巧克力價值最高、最健康的部分。水保局台南分局另一個發展重點是「Tree to Bar」，由產地透過食農教育讓消費者了解，從可可樹一直到巧克力整個生產的過程，營造屏東地區為可可故鄉的概念，再嵌到大眾腦海裡。水保局台南分局更強調，產業的「聚落」是一個重大的概念。以法國紅酒為例，薄酒萊是紅酒大產區裡的一個個莊園的聚落所組合而成，是紅酒的故鄉，想喝紅酒的人就會去薄酒萊各個酒莊品酒。而可可莊園聚落的概念也是如此，讓個別莊園均可發展出不同的巧克力特色。

既然巧克力商品已定調朝著精品路線發展，相對地售價就會是精品的收費。那麼如何證明臺灣可可、巧克力是精品？要怎麼說服消費者甚至海外市場呢？當下就只想到要透過世界級的賽事可迅速地打響知名度。我們把屏東巧克力莊園業者帶到國際市場(ICA)去比賽。若持續透過這樣的比賽，把屏東可可的品牌定位好，品質受到國際的肯定，才有辦法走出自己的品牌形象，而把產值提升，讓臺灣巧克力以高品質、高水準的商品被認可。至於產銷問題方面，農民生產的可可豆不知道要銷售到何處，因為現在臺灣主要的巧克力都是進口的。為了讓臺灣可

可與國外的產品有所區隔，就積極輔導在地可可農參加國際競賽，除了可以提升國際知名度，還可奠定「屏東可可黑金」的地位。

屏東可可產業成果不是一蹴可幾，而是日積月累達成。屏東可可業者近年在國際大賽頻頻獲獎，看似諸事順利、前景一片耀眼，實際上水保局台南分局定調可可納入輔導的過程，在爭取內、外部資源時，一路極盡艱辛。在輔導可可的過程中，農業委員會內部一直有歧見，質疑這個小產業的市場在何處？除去產銷問題，可可後加工又有著巨大的門檻，讓水保局不論在輔導、協助爭取補助的過程中，都遭遇極大的困難。如當地的可可農、收購者跟加工者，在可可果莢收購的過程中，也會因為價格問題免不了有紛爭。為了打破各家藩籬，整合眾人打群體戰，在這三年，一千多個不算短的日子裡，水保局的同仁們有空就去走訪關懷各可可農家，逐一跟對方談，了解他們遇到什麼困難並設法解決，相互鼓勵打氣，日積月累才建立現有良好的規範。從可可變成巧克力，當中艱辛的歷程絕非一蹴可幾，我們都期許這個產業未來的腳步能夠走得更穩。農業委員會內部單位的意見整合上確實會有一些落差，經過磨合調整，後來農業委員會把可可定調為屬於北迴歸線下的重要產業來輔導。在眾單位共同努力之下，才会有今天把可可扶持長大的小小成績，也是對可可產業與從事相關產業的民眾有一點交代。當然，未來還有很多努力的空間，可以讓可可產業更健全、產值更高，受益的不只有消費者，還有廣大的農民及加工業者、莊園等，水保局希望可可家族能共榮共好。除此之外，現在產業發展是要從三級去看一級，而非盲目的一直生產，先找到目標市場、目標產品，確認目標市場的品質是否達到，或是中階市場這個產品收不收，水保局也一直和小農及加工業者溝通，嘗試讓一些產品持續研發，希望以不同的產品去接觸到市場的需求。

然而屏東可可產業在臺灣市場的行銷推廣也是備受考驗。由於可可加工過程繁複，所需設備器具繁多，並非每一個可可農都能有充足的資金、場域，足以做到專業莊園等級的規模。水保局為了因應不同需求，以不同協助角度及資源切入，

對承辦人員而言都不算挑戰，真正困難的問題反而是一些管理法令與公部門政策。例如，2019年初推廣可可茶時，因為可可茶是利用可可的果殼磨碎泡茶，食品署公布因可可屬於非傳統果肉且豆殼為非傳統食品，因能否食用存疑而不得販售，並規定一旦所輔導的商品上架銷售如發生食安問題，就得以機關概括承受。儘管如此，水保局還是盡全力克服困難，讓可可農無後顧之憂。有慧眼獨具、責任心、熱情的輔導團隊，可可奮戰的道路不孤單，無論是一開始來自內部的歧見，一路下來應對可可小農的各種需求，或者來自外部市場的挑戰，水保局台南分局的可可輔導推廣團隊面對問題幾乎是一一找辦法找資源、找方法突破。在找尋磨合、互動的過程中，難道不曾有過挫折、退卻的念頭嗎？其實水保局的業務非常繁雜，包含農村營造、水土保持、土石流防災、野溪整治等。又在早期推展可可業時面許多挫折，也曾有農民質疑聲浪，其他單位對可可產業的產銷有疑慮，水保局的長官會出面對外說明，並給予政策指示。近幾年可可產業已經步上一個正常的軌道，後續農民就可以在擬定好的策略步驟下發揮所長。看到可可小農經由各個公部門的協助，以及業者在國際大賽上屢屢獲獎，水保局成員們心中覺得更有成就感（朱妍曦等，2021：200-217）。

三、可可產業邁向國際光榮之路

Tree to Bar 是優勢，如果小農在種植之外，還要從事後加工和巧克力販售，一條龍的經營模式不僅非常辛苦，在設備成本上的投資也很可觀。所以水保局跟屏東縣政府一直希望找到一個地方，進行集體加工，讓可可小農把果莢送到集中地，統一做發酵、烘焙、販售，不同可可莊園絕對有能力發展自己獨特的商品，如此一來也能稍微減輕小農的負擔。至於未來競爭的立基，屏東可可最大的價值為 **Tree to Bar**，從可可的種植到採收、發酵、加工、烘焙、販售都可以在一處完成，這樣可更精準掌控品質，讓消費者看得到生產過程，這就是邁向六級產業的概念。然而屏東可可小農個個身像絕技，由他們來述說自己商品的優點，會比公部門的文宣效果好上幾百倍，並且更具有說服力。所以公部門的首要任務是把整

個產業環境架構好，將 TGAP 優良農業操作手冊做好交給農民，農民就可以做出品質良好的巧克力，再加上政策支持，藉由記者會、宣導會或展覽，一步一步走出去之後，相信未來應該會讓社會大眾知道，臺灣是一個巧克力非常有名的國家和產地。另外，瑞士與日本的巧克力舉世聞名，但是他們國家並沒有種植可可。而臺灣的巧克力會得到世界許多國家及 ICA 協會的大力認可，最大原因是臺灣既種植可可又能製作很好的巧克力，這種 Tree to Bar 的發展方式，全球僅有極少數的國家才做得到。所以只要到屏東來，就可以從樹上摘下新鮮的可可，經過研磨最後成為美味巧克力產品，像非洲一些可可產地都只做到前端加工後，就外銷到美國、瑞士、日本等其他國家，能從種植源頭一路做到成品，讓消費者能夠在可可莊園裡，看到可可、巧克力的生產過程，品嚐到不同百分比巧克力風味細微的變化，這是屏東可可產業的第一個特色。

其次，可可是個嬌貴的產業，希望能把可可的品牌形象，融入臺灣在地食材，結合產業升級，成為休閒產業的經營模式。例如屏東東港有櫻花蝦，大眾可以一同想像櫻花蝦和巧克力結合的感覺，帶著海水微鹹的櫻花蝦和甜蜜的巧克力整個融合在一起，風味香濃、口感特殊，讓人十分驚豔。另外，臺灣施有豐富多元的茶文化，將茶與巧克力結合，韻味帶著鮮美又富含濃郁茶香。事實上巧克力發展愈在地就愈國際，有很多青睞臺灣巧克力的國際人士，是因為他發現臺灣許多水果與農產品都融入巧克力之中。這是有別於其他國家的發展的做法，也是與其他各國評比挑戰中加分很多的效益，所以有空可以多到屏東走走，『屏東可可，臺灣巧克力』真的是世界級。

最後，未來很重要的任務就是國際化，除了打響知名度，更要形成一種巧克力文化，擴及到行銷旅遊與教育觀光，讓世界都知道「屏東可可，臺灣巧克力」，願意來臺灣品嚐巧克力或購買相關產品，使得屏東可可產業持續穩定成長。這中間還有很多要努力的部分，包括品質優化。為此水保局台南分局與農政單位及學術單位，也一直在這個區塊努力，期許透過各部會的資源，從「場域」、「產業」、

「人」三面向，建構城鄉特色創新場域、優化場域及周邊產業串連、建立永續經營模式、促進產業升級與轉型，打造區域產業品牌，進而吸引更多年輕人才返鄉，進而形成新生活型態與新經濟發展模式。讓可可產業從不被看好到異軍突起，到「屏東可可，臺灣巧克力」寫下了黑金傳奇（朱妍曦等，2021：218-221）。



第四章 青年返鄉翻轉地方產業之訪談分析

本章旨在根據訪談所得資料進行分析與討論，統整第二章青年返鄉與行銷理論之探討、第三章台灣本土可可-巧克力發展概況後，充分探討屏東小雨果可可產業現況、經營和行銷，如何從傳統農業門外漢搖身變成可可產業經營者，以及其經營可可產業所面臨的困境與未來展望。研究者透過與受訪者的訪談後，將資料分析統整。訪談前研究者會先徵求同意後才進行錄音紀錄，在整理受訪資料時，為呈現受訪者的經驗與想法。首先介紹研究對象相關的資料，依照訪談對象的身份完成訪談題目設計，最後針對本研究對象「小雨果經營者」進行訪談，受訪者資料表 4-1-1、受訪題目大綱如表 4-1-2：

表 4-1-1 受訪者資料表

名稱	受訪對象 背景 性別 返鄉創業年份 成立小雨果	年齡	訪談日期	訪談時間	經營時間
屏東小雨果	蘇一明先生 廣告業 男 2010 2020 春	37	2021.02.23 2021.04.02 2021.04.25	58 分 1 小時 13 分 46 分	二年

表 4-1-2 訪談題目一覽表

題號	問題	對應架構
1	你原本從事什麼工作？工作內容與性質大致上為何？為什麼要返鄉？(職場不如意工作適應不良、回家繼承祖業、父母年紀大回家照顧與陪伴...)當時家人的看法如何？(贊成？反對？理由為何？)你返鄉後考量的工作項目有哪些？(嘗試過那些？)你如何做選擇？你對務農一竅不通，不害怕嗎？當時每天工作多久？心境如何？你從事農業工作體力負荷得了嗎？有沒有想過放棄的念頭？你如何適應職	生理需求 (三餐溫飽)

	業類型的轉換？當時務農收入如何？怎麼過生活？	
2	你如何栽種(照顧)可可？如何減少病蟲害讓可可產量增加？從樹上摘下的可可果實是直接賣給商人嗎？(不是)那你怎麼處理這些可可果實？你如何把可可果實變成產品？製作過程手續繁瑣嗎？誰教你的(你問誰的)？摘下的可可果實和做成可可產品哪一種經濟價值較高？此時你的生活和收入有沒有比較穩定？這中間經歷多長的時間？什麼樣的條件讓你能夠嘗試堅持努力這麼久的時間？是物慾低、單身或家庭成員人口簡單、過去有儲蓄、嘗試努力的過程投入成本不算高、還是父母祖業有留點基礎給了協助？	安全需求 (生活、收入穩定)
3	你在可可產業發展上，有參訪其他同業嗎？(有)他們給你的可可相關訊息是什麼？(主動尋找管道加入？還是怎樣的因緣際會？他們提供你那些的協助？栽種的相關資訊、經驗分享、精神鼓舞...)當時你有其他不同的想法嗎？你怎麼參考別人的方法去做？你有行政部門協助？(有)是關於哪方面的協助？(資訊、平台、低利貸款資金方面...)是否有成立相關的青農團體？青農團體有何功能？平時怎麼聯絡情感增進友誼？	社交需求 (加入青農團體)
4	可以說說你的返鄉務農經驗如何？平時你如何將你的經驗告訴其他的人？你覺得青農在創業時需要注意什麼？我發現你穿的衣服後面印著「全村的希望」，其用意是什麼？(從剛回鄉摸索，到現在成立自有品牌，其心路歷程為何？)	尊嚴需求 (受人肯定)
5	同行間的競爭如何？顧客對你的評價如何？你怎麼證明你的產品是比別人好？過去是否曾想過家庭生活與工作兼顧？種植是否符合永續發展理念？自創品牌後是否希望能對地方產業有更大的貢獻？	自我實現需求 (夢想實現)
6	你怎麼想出兩果十三可可品牌？有多少種產品品項？你的產品特色如何？屏東可可產業品牌眾多，你的產品要如何勝出？其作法如何？你對產品包裝設計是否有特別的想法？產品包裝設計會經常	產品行銷

	或依時節做更改嗎？	
7	可可產品競爭業者多，你如何制定產品定價？小雨果產品在屏東同行的定價是屬高檔精緻還是普羅大眾化？你的產品價值在哪裡？你要如何讓消費者接受你的產品價格？消費者的反映、接受度如何？	價格行銷
8	你目前的產品有擺放在其他地方銷售嗎？消費者可以從哪裡得知你的產品相關資訊？在哪裡可以買到你的產品？你覺得你的產品通路範圍足夠嗎？有那些實體店面、那些虛擬網路通路？有考慮異業結盟嗎？像在墾丁五星級飯店、或台北誠品生活松菸店擺售？	通路行銷
9	你如何讓大家知道你的產品？你在產品推廣上會因季節或特殊節慶而有變化嗎？你的產品推廣和大多數的可可產業有不同嗎？有考慮將產品推廣到大都會的實體店面嗎？你會參展國內外比賽，藉得名肯定爭取產品曝光？並打享知名度？你會聯繫過去人脈，使產品更為人知與喜愛？你會主動聯繫媒體、雜誌(甚至付費)做採訪報導？或找網紅在臉書或部落客做置入性行銷？	推廣行銷
10	對於「顧客至上」你有什麼看法？你覺得最佳行銷人員須具備什麼條件？你平常如何招呼客人？你覺得你是最佳行銷人員嗎？為什麼？小雨果目前有多少員工，包括種植、行銷、銷售？目前的人力是否充足？如果不夠，未來有何人力運用、規劃的打算？如果小雨果目前是從生產到行銷、銷售都是一手包，那未來那部分打算找人合作，自己僅負責那部分？前端的生產者、還是後端的行銷、銷售者？	人員行銷
11	你個人是青年返鄉的一個例子，一路走來一定是感觸良深，能否從過來人的身份談談，如果有青年人要返鄉工作，應該注意那些心理素質、考量那些現實問題？以免走冤枉路。對於小雨果的創業成功，成為地方產業的一環，你應該感到驕傲，你覺得你對地方產業的發展提供了那些具體的協助？(經濟發展、提供就業率、以免人口的過度外流、增加地方觀光景點.....)	建議

第一節 返鄉青年個案簡介

一、個案簡介

小雨果的經營者蘇一明先生，原在高雄的廣告行銷公司上班，家中務農，因父母身體老邁，無法承擔繁重工作，他不願田園荒廢，在 2010 年就毅然決然放棄在都市裡的網路廣告、設計工作，回到家鄉里港幫忙務農。從城市回歸鄉村生活，心中雖有掙扎，但他仔細盤算，既然要種田，就要符合時尚流行趨勢；那時候家裡種的是檳榔，由於產值不佳，對人體也沒那麼健康，於是他想改種其它果樹，李子、玉荷包、芒果等都曾列入考慮，偶然機會聽聞內埔有人種可可樹，基於好奇上網找資料，才了解那原來是巧克力的原料，自此展開可可種植之旅。剛開始他還不曉得可可是什麼東西，後來知道可可是巧克力的原料後，他覺得很新鮮，於是徵得家人同意，在原來的檳榔樹下種可可。可可樹初期需遮蔭，檳榔樹成為最佳遮蔽物，他也打算要配合政府政策，逐年砍檳榔，讓可可長得更茂盛，他不斷向專家請益栽培管理技術，如今果樹結實纍纍，6 分多地才種 200 棵可可樹，原 4 年後才能結果，他非常重視肥培管理，3 年就結果實，而且比別人種 4 年生產量多 20%。經過多年學習，他覺得肥培管理是可可產量增加訣竅，並以鳳梨皮發酵製作液肥，堅持草生栽培不噴灑草藥，生產的可可果實大且果肉厚實且香甜；蘇一明先生認為可可是下雨天結的果實，故取名「雨果」（羅欣貞，2017）。



資料來源：記者羅欣貞翻攝（2017）

二、小雨果概述

小雨果位於屏東縣里港鄉鐵店村鐵店路 26-2 號，成立於 2020 年。以下是小雨果實體店面風貌：

表 4-1-3 小雨果實體店面圖表

	
2020 年小雨果成立	屏東縣政府客家事務處陳麗萍處長蒞臨指導

資料來源：蘇一明先生提供（2021）

然而小雨果外部的景觀設計極為清靜幽雅，尤其是在農村的社區中，凸顯出其產業的特色，難以相信可可樹就在眼前，令人不問這是真的可可樹嗎？且五顏六色的果實就結實纍纍佈滿樹上。來到這裡，除了參觀、購物及拍照留念外，還可喝下午茶，放鬆心情；晚上的小雨果又有不同的風味，在燈光的照耀下，有著神秘感，令人想去一窺究竟。以下是小雨果戶外景觀圖表：

表 4-1-4 小雨果戶外景觀圖表



資料來源：研究者拍攝（2021）

至於小雨果內部的動線及陳設，真可用「麻雀雖小五臟俱全」來形容。門口一進入，右手邊就是可可茶擺放區，讓參訪的民眾自由取用，顯得親切感；其次是裡面特殊材質的桌椅，是經營者用珍貴的枕木精心設計製作的，簡約而大方，散發出典雅的氣質；還有閱讀區，提供相關書籍讓民眾能藉由翻閱書籍而多瞭解可可的好處；另有一區是非常受男女老少喜歡的拍照區，每位到訪者無不用最快

的速度，搶著多拍幾張美美照片分享給親朋好友，以表示到此一遊；而中間的四面櫃分別擺放著商品，有可可養生飲、不同濃度且精緻的巧克力薄片、杏仁巧克力餅乾、杏仁巧克力瓦片及可可核桃酥等產品；而在最不起眼的角落區，卻擺放深受客戶喜愛的髒髒豆、巧克力磚和巧克力冰淇淋；另一個重要區域是櫃台區，是用枕木原來的風貌，不加修飾裁切製作而成的，唯一且獨特，除了當結帳櫃檯外，還扮演一項重要任務就是可打卡用。以下是小雨果內部動線規劃圖 4-1-1：

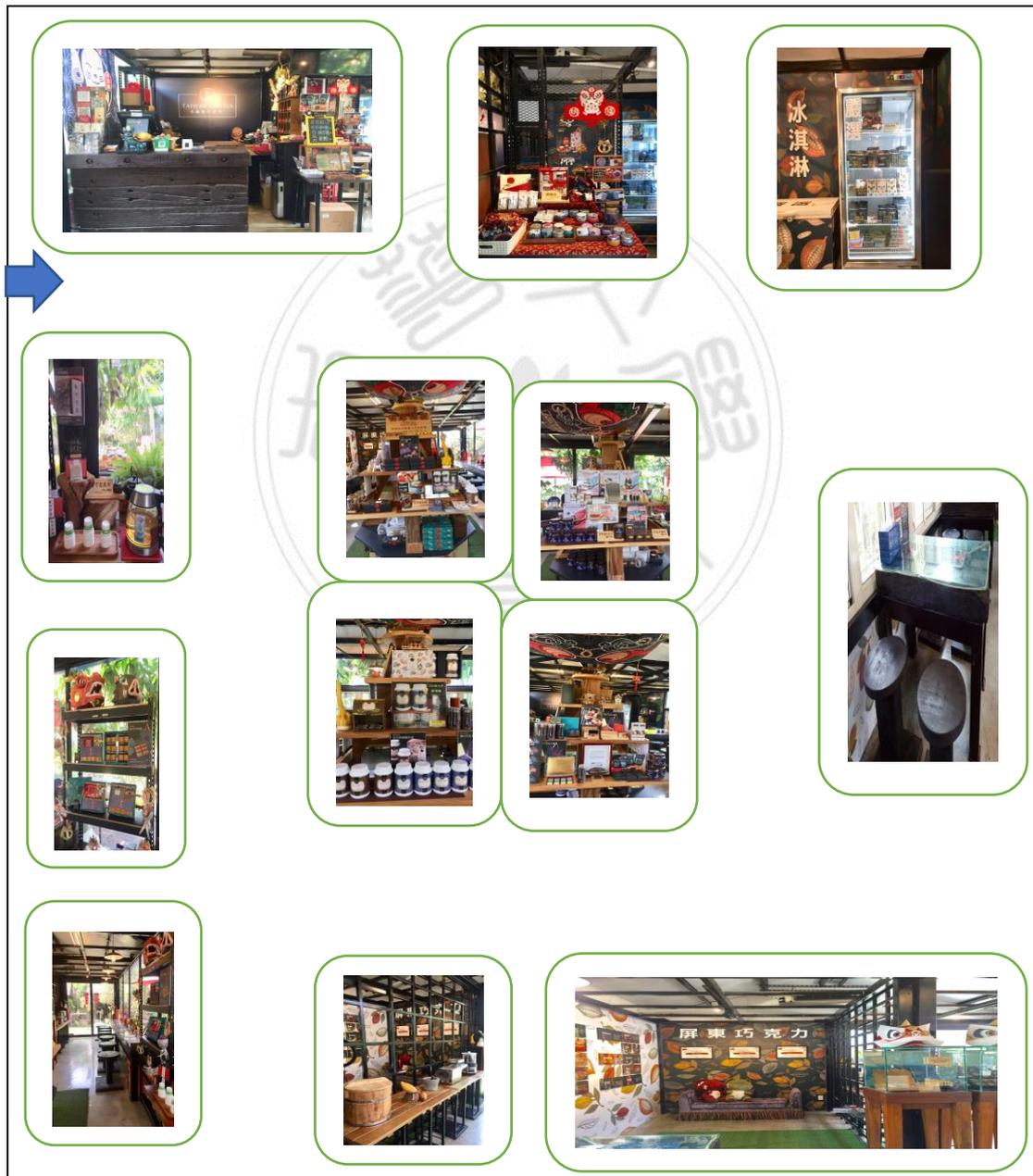


圖 4-1-1 小雨果內部動線規劃圖

資料來源：研究者拍攝製作（2021）

最後要介紹的是小雨果目前研發的產品項目，其產品經由精緻的包裝設計，再加上每樣產品都是減糖配方，且產品都是用真材實料巧克力製作，健康又好吃，深受大家的青睞。以下是小雨果目前推出的產品圖表：

表 4-1- 5 小雨果產品圖表

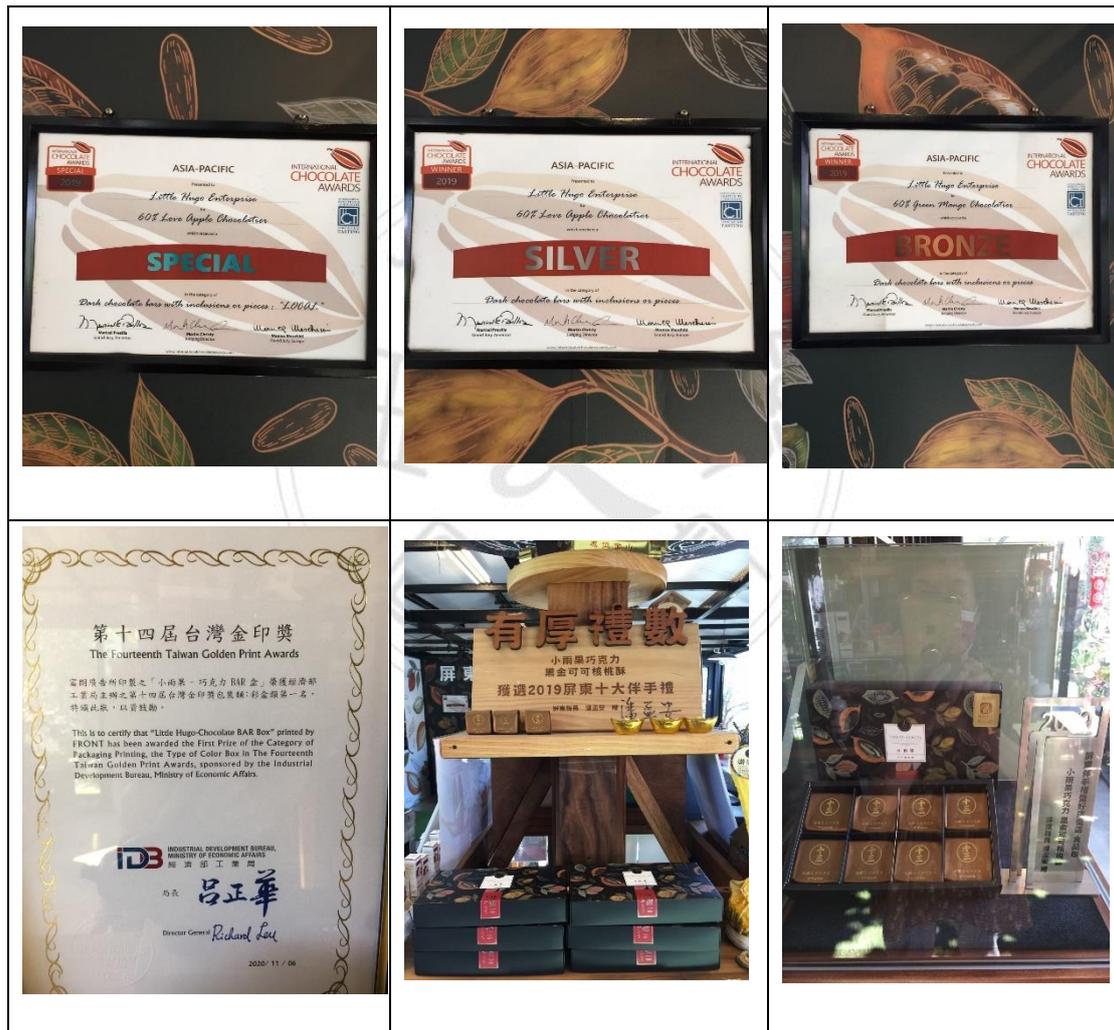
		
<p>巧克力薄片</p>	<p>杏仁瓦片餅乾</p>	<p>可可養生飲</p>
		
<p>可可杏仁瓦片</p>	<p>巧克力磚</p>	<p>髒髒豆</p>
		
<p>75%巧克力冰淇淋</p>	<p>純可可茶</p>	<p>可可核桃酥</p>

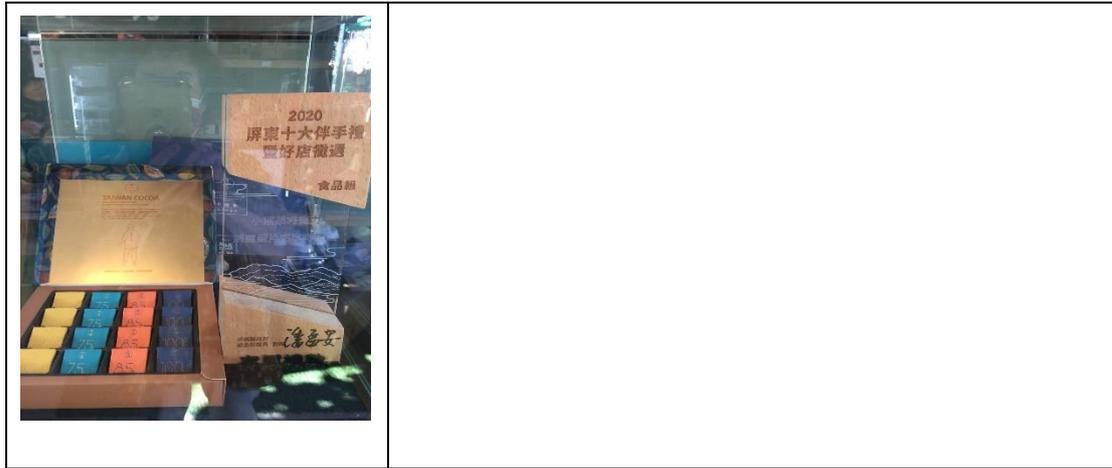
資料來源：研究者自行拍攝製作（2021）

三、傑出表現

小雨果經營者蘇一明先生從返鄉務農到品牌創立再到實體店面的經營，大概花了十年之久，在這漫長的歲月裡，他投入了不少時間、資金和心力，終於在 2019 年在屏東巧克力業界間大放異彩，獲得讚賞與肯定。以下是小雨果的獲獎圖表：

表 4-1-6 小雨果獲獎圖表





資料來源：蘇一明先生提供（2021）

第二節 小雨果可可產業現況、品牌建立

本節旨在將需求層次理論對青年返鄉翻轉地方產業的訪談結果，配合研究架構圖，進行分析與了解，並進一步探討小雨果可可產業現況和品牌建立。

一、生理需求（三餐溫飽）

馬斯洛(Abraham Maslow, 1954)在《動機與人格》一書中，將人類需求由「低層次至高層次」區分成五大階層，包含生理需求、安全需求，社交需求、尊嚴需求及自我實現需求。而生理需求是屬於最基本的需求，通常是指人類延續生命的一些必要條件，例如：食物、水、居住、睡眠等需求。當返鄉從事農務的青年，他在每個需求層次滿足動機驅使之下，會朝著理想目標前進。

受訪者蘇一明先生表示，他本來從事的廣告行銷業，因父母年紀大了，體力不堪負荷從事務農工作，於是於 2010 年辭掉都市工作選擇回家陪伴父母。但回家要做什麼呢？心想必須要有收入才能維持生計。當初嘗試做過很多樣工作，但都覺得不適合，就這樣一試再試皆無所獲，乾脆就先在家裡務農，但對於農事一竅不通的返鄉青年來說，這才是考驗的開始，他選擇友善耕作，但是光鋤草這件工作，就覺得疲憊不堪了，更不用說從事其他的農務工作，不久就萌生退意。在一個偶然的機會下，無意間從朋友口中得知，屏東早已有有人在種

植可可了，於是在家人的關懷、鼓勵與支持下，在自家的檳榔園開始種植可可樹，企圖在農村社區裡打造出有別於傳統產業的作物。

我原本在高雄從事網路廣告，網路廣告也有涉略一些活動設計，所以大部分都在市區工作。因為家裡有一塊田地，想說早晚也是要回來家鄉，那時候爺爺剛過世，想說家裡剩下爸爸媽媽，所以想說回來陪伴他們，順便接這塊田地。當時有考慮很多種種植物，如荔枝，芒果..... 也有考慮一些季節性的產物，小農作等等...，更早期有做過中藥、有創業賣過雞排，擺過攤。

其實剛回來時所種的季節性產物，每天都必須要下田去耕作，像是小黃瓜，百香果，這些作物幾乎每天都要整理，所以覺得每天都很累，而且講求友善耕作，都必須要人工除草，光是除草就一分地可能就要除好幾天才能除完，並不符合原先的規劃的性質。曾經想放棄過，想要找一個工作像上班的性質；那選擇果樹時，又覺得芒果樹生長時間很長。家人相當支持，他們也很開心，有兒子回來陪伴他們。因為家裡有大概一甲地，原本都以檳榔為主，所以想把檳榔做一個轉作，改變種植的項目。

然而種植的可可樹不是一種下去就可採收，大概需要 3 年才會開花結果，在這期間面對可可收成的空窗期，在收入減少或甚至沒收入的情況下，受訪者蘇一明先生是如何渡過空窗期，讓生活不成問題？他覺得剛開始前三年摸索期感到很害怕，但告訴自己不要急躁，除了尋求專家的指導外，還上網查詢可可相關種植資料，瞭解並累積種植經驗後，心裡才覺得踏實些不再那麼的惶恐了。

但既然回來了，覺得還是要好好的做規劃，把原本是短時間的規劃，我把它拉成五年或者十年的規劃。偶然間接觸到可可樹這個產物，覺得可可是滿有趣的東西而且感覺很新鮮，不急躁，慢慢的來研究、摸索可可。

前兩三年都在摸索跟內心無頭蒼蠅一樣很害怕，有請教很多專家。但專家對果樹很在行，但對於可可卻一概不知，便開始查詢一些文獻和慢慢了解和累積一些種植經驗後，就比較不會怕了。

經過一番的努力之後，種植可可的工作不論是在剪枝、修枝、除草或施肥等工作越來越上手了。他覺得可可管理時間不需要整天都在田裡忙，可利用假日去做即可，其餘時間就可以去學習或研究可可相關產業，於是他在各方面都能得心應手，在體力上也能負荷，對於種植可可更有興趣了。漸漸的他覺得只要做足「功課」，並將以前工作累積的經驗應用得當，轉換工作並不是想像中的難。

每天大概工作一個下午的時間，到田裡巡視，剪枝、修枝、施肥、田間巡視、除草等等....其實算是蠻省工的一個種植。原本以為要早睡早起，像農夫的生活一樣，但種植可可後發現，好像也不用這樣子，可可的屬性比較像是假日農夫。所以有其他多餘的時間學習相關其他的東西。以可可這個作物來說，我的體力可以負荷得來。

其實轉換並不難，我把以前失敗的經驗全部套用在可可上面。像網路廣告，我在作品牌時，就把網路廣告的經驗套用在品牌上面。以前做過的餐館、中藥，這些管理的方式，我就把它套用在可可的原料上和包材上的管理。所以，以前的工作屬性就是累積經驗，套用在現在的品牌上。

民以食為天，三餐如果不能溫飽，每天想的都是柴米油鹽醬醋茶，想要做其它的事談何容易。他剛開始的經濟收入只能靠檳榔，但檳榔的採收期大概是每年的五月至八月之間，想要靠著檳榔的收入來維持生計，想必在生活收入上是明顯不足，幸好有家裡的經濟資助與省吃儉用，才能在不愁三餐下繼續奮鬥。

剛開始種可可時，只有檳榔的收入，因為可可種植大概3年才會有成果，那大概有2~3年的空窗期，當時都是靠檳榔，檳榔的採收期大概集中在每年的五月到八月，以前工作是領月薪，所以收入落差很大。

當然家裡有給一些生活資助，但還是很省吃儉用。但我覺得可可未來這個產業是很有趨勢的。在這個空窗期，我不斷的去學習包裝設計、開發產品設計、趁這個時間讓自己多學習一些專業技術。

二、安全需求（生活、收入穩定）

安全需求亦稱為保障需求，是指人們免於恐懼、危險以及被剝奪的需求，例如：財產的保障、食物的安全、住家的安全及交通的安全等等。當個人在低層次的生理需求得到滿足後，會繼續朝下一個需求努力。當青年返鄉從農，滿足三餐溫飽需求之後，便會開始追求生活穩定及經濟收入，以確保自身的安全感。

受訪者蘇一明先生表示，他本來對可可種植、修枝、施肥等農務一竅不通，經過專家指導才知道將可可樹修剪成酒杯型可降低病蟲害；他藉由友善耕作、有機肥和酵素肥，讓可可產量提高；然後又去水保局上課，學習如何處理果莢及製作巧克力，過程雖然繁瑣，但慢慢的也做出興趣來，接著添購設備，在自己果園做了一個小型加工場。

我栽種可可的方式是友善耕作啦，其實一開始就是先間種在檳榔下，因為可可是需要半遮蔭，我都用有機肥料跟一些酵素肥來去做灌溉，用很人工、天然的方式去做栽種。

對於病蟲害防治就是要靠剪枝，可可很注重剪枝，其實我們剪出來可可的樹型很像酒杯型，我們只要下面通風性良好，它的病蟲害就會降到最低。那時候在栽種時，有去內埔找種苗的來源，販售種苗的商人也有在收購發酵後的可可豆，那時候固定交給一些業者做可可豆的原料。

在果實處理上，剛開始我當然不會處理啊，我就去研究，還好有縣政府水保局，他們單位都有聘請一些專家來去教我們怎麼製作巧克力，我們去上課完，我就覺得其實作巧克力這個還蠻有趣的，所以我就自己去添購設備來去進行小型的加工。

雖然巧克力的經濟價值高，相對的買設備的投資成本也高，幾次都想放棄可可產業，另求新工作。在家人的支持下凝聚力量，同業或朋友之間的意見交流信心大增，於是在園區成立一個小型加工室，從發酵、曬豆做起。在研發製作巧克力時，雖然製作過程繁瑣，每一個步驟都不能馬虎，更要掌握好每個巧克力的風味才能有好品質。當然製作過程中也有很多失敗的產品，必須經過不斷的嘗試與改進，終於在製作巧克力成品上有收穫了，且深受大家喜愛。

製作巧克力的步驟是相當的繁瑣，尤其是要掌握好每一個巧克力的風味，他的製程每一步都不能馬虎，這也是讓我們是學了好幾年才有一點點的成效。製作過程在同業之間都會有一些交流，會與同行意見交換，交換看看是否有發現什麼問題或是我發現新的方式我們都會互相交流。

後來我就找一個場域處理果實，然後我的是算小型加工，所以我的場域也不用到很大，我的種植面積也沒有到很大，所以我都是用實驗室的方式，所以我在我的可可園區裡面蓋了一個小型的加工室，在產地可可園區直接加工，像發酵、曬豆，直接在園區作業。

成功研發出經濟價值較高的巧克力後，生活與收入更加的穩定了。此時他的目標更確定了，要不斷的創新與成長，於是於 2020 年成立小雨果巧克力屋，但畢竟要創品牌，後續投資成本還很高，當然還是要省吃儉用。

在經濟價值上，當然製作成巧克力經濟價值比較高。可可製作成成品，這個經濟價值會比較好的，其實可的生果，所謂的農特產品的販售，其實跟一般的其他產業的農特產品的經濟效益其實差不多，只不過可可有一個好處就是比較省工，人力成本比較降低。

我的收入當然比較好一點，但是畢竟要用品牌，投資的成本更高，它比種植投資的成本還有更高。因為他還要很多包裝材料才会有品牌，包含

我建構了一個巧克力屋，這個都是需要很大的成本才能去做一個回收，所以還是省吃儉用啦，但這個階段生活及收入算穩定。

能堅持做下去，其實家人支持是最重要的。因為在品牌建立的過程中都會遇到很多的瓶頸，包含資金周轉，家人是在這方面給予很大的支持，因為當初也是戰戰兢兢的不曉得建立品牌到底是不是會成功，但竟然有家人的支持，消費者很多的親朋好友，見到我的產品之後也都很喜歡，讓我逐漸有很多的信心。

三、社交需求（加入青農團體）

而社交需求包括了親情、給予、與人交際、歸屬以及結交朋友、友誼需求，稱「愛與歸屬感（隸屬）的需求」，例如，談戀愛、結婚生子，或參與各種社團活動、同鄉會等組織的需求。

受訪者蘇一明先生歷經可可種植階段及巧克力產品研發成功後，在生活收入也更穩定了。然而在巧克力產品製作與研發上，難免會遇到自己無法解決問題或盲點，剛開始他會找同業好友詢問，但得到的資訊有限，有時並不能解決問題。後來業者之間就會藉著辦活動時互相聯繫，彼此交換意見，但因活動時間短暫，會後大家匆忙離去，效果不佳；最後乾脆成立「合作社」，讓青農團體之間有互相交流的場地，除了訊息或意見交換外，還能聯絡彼此情誼。在創業艱苦階段，讓青農朋友們可以抒發壓力，彼此互相鼓勵與支持，在可可的創業心路上不再感覺是孤軍奮鬥。

我當然有參訪其他同業，我們一直在同行之間都有固定的在交流，我們交流一些意見，包含說包裝設計、製程和種植，我們都有固定的時會做一些交流。

同業間彼此交換訊息，其實很多。他們遇到的可能像通路上的問題、接洽上的問題、可能遇到製程的問題。那我的強項會比較在於銷售、設計、包裝、產品開發這一類。他們都會提供在一些生產的部分，所以我們都會把不足、互相不足的，就會互相交給對方一些意見。

能廣納意見，學習別人的長處，能看見自己的缺點並加以修正，這時成功將離你不遠了。受訪者蘇一明先生表示，在意見交流上，難免會有不同的聲音或看法出現，但不一定要照單全收，可是也不要太過於堅持己見以免蒙蔽了自己的缺點；例如，小雨果開發的一項新產品，就取名為「髒髒豆」，當時馬上收到四面八方湧進不同的看法，大部分的同業或親朋好友皆持反對，大家都認為好吃的產品，怎麼可以用低俗或不雅的名稱命名呢？這時他堅持自己的想法跟著流行走，產品一推出果然不同凡響，銷售量暴增，廣受歡迎。

當時我的想法就是要有一些策略性，當然我都是以銷售再來回饋到生產的部分。大部分，不管是什麼可可產業或其他產業，我發現都有一個問題是先生產再銷售。所以那時候我覺得，應該是要倒過來做，我要先做銷售再倒過來生產。

在訊息交流上，因為每個人的想法跟做的方式都不同，我有我的風格，別人講的意見有些我會採納，但有些我會堅持我自己原則的風格。

比如說他們覺得我把巧克力其中一個產品取名為「髒髒豆」，他們覺得髒髒這兩個字是比較汙穢的名字，但是我認為這是個很潮流的一個名字，我是跟時勢在走，所以我依然會堅持用我的方式來去銷售這個產品。

南國天物產銷合作社的成立扮演著不同的重要角色。它可說是青農團體的避風港，在這裡大家可以盡情的交換訊息；它可以是抒壓的場所，大家藉由聚會或聯誼，拋出彼此間的任何疑難雜症，找尋適合自己的答案來解決問題；它更能讓有意返鄉務農的年輕朋友們有一個學習的管道，讓他們不再覺得返鄉務農是一種不可能的任務；也能藉此開設一些與可可相關及有趣的課程，例如，體驗活動，讓大朋友與小朋友都能參與活動，藉此認識可可作物，來吸引想要翻轉傳統產業的青農或年輕人們。

然而聚會或聯誼的活動當然是要輕鬆愉快，除了增進友誼，還能獲得更多自己不足的知識，進而調整自己的思維，讓自己在可可產業上更茁壯。

創業之初，像屏東縣政府當然是很大力的支持。包含課程的部分、通路磨合的部分，都有給予協助，還有水保局單位也提供很多的資源。我們目前有成立南國天物產銷合作社，當然他會先以可可為主，未來也會跨領域的去接納一些新興產物的加入。

我把青農團體列為完全輔導的一個合作社。它除了生產跟銷售以外，我會希望說開拓一些課程，然後讓這些青年、青農想要願意加入了，他不用再像無頭蒼蠅一樣，我們會把我們的經驗完全的傳授給他們，然後陪伴他們。

我們常常在開啟一些很好玩的課程，如何製作創意的巧克力，怎麼製做鱗鱗豆，我們希望課程除了是一個專業的技術的教導之外，也希望能開拓一些有趣的課程，這個我們以前就都已經有在做了。

課程範圍其實很廣的，當然我們也希望範圍廣一點，學生他們願意留鄉的機率才會提高。再來說就是現有的種植檳榔的農民，也可以願意轉作。包含現在的一般的消費者，他們有來參與或許他們也想要創業的人，他們也可以有興趣的去賣巧克力，或者加入這個團隊。當然就是像聚餐，或者在活動的時候或固定時間辦一些交流活動。

交流活動通常會辦一些像產品發表、或者下午茶會啊，像讀書會這樣。都會就會聚在一起或是哪一個銷售點有什麼活動，我們會一同去共襄盛舉。

四、尊嚴需求（受人肯定）

尊嚴需求包括自信並受其同儕團體的認同與尊敬，此一需求之滿足通常來自權力、聲譽、地位與自信。對於返鄉青年而言，當他在低層次的基本需求獲得滿足後，會想要獲得較高層次的需求。

然而每個創業的心路歷程，一路走來都倍感艱辛。不論是生產問題、產量問題、銷售問題等，面對的問題真的很多，要迎刃而解，除了少數是好運氣外，大部分真的是要各憑本事了。

我創業的心路歷程，先苦後甘，一開始真的很辛苦。面臨到銷售的問題、生產的問題、產量的問題等，其實面對的問題真的很多。

受訪者蘇一明先生覺得，要膽大心細、不用考慮太多、放手一搏、執行力要強，重要的是要有興趣且要耐得住寂寞。而堅持只是其中的一小部份，「態度」更是重點，要有全力以赴、背水一戰的精神，態度對了就對了。

我覺得青農在創業就是要耐得住寂寞，要大膽，膽大心細，我覺得就是先做再說，不用考慮太多。現在的青農就是都想太多，執行力會比較弱一點；當然我一開始執行力也相當的弱，就是慢慢地去培養興趣也是很重要的。

我覺得堅持只是其中一部分，你還要去幫你的心態去做改變，創業最重要的是態度。你有沒有全力以赴、你有沒有背水一戰，那種心態，我覺得是相當重要的。這跟其它的實際上的資金問題都不相關，它就是你的「心態對了就對了」。

受訪者蘇一明先生想透過課程設計，例如，教大家如何品嚐巧克力、製作巧克力有趣的體驗課程等，間接將宣傳理念融入課程中；面對挫折先讓心境轉移，把焦點放在別的事務上，然後再回頭看問題，就不陷入問題迷失。

我會透過合作社開課程做一些分享，除了專業知識，我也會在另外開啓如何教大家吃巧克力，透過這些有趣的課程，我就會去把這些我想宣傳的理念帶到其中裡面去，算是間接的方式。

如果遇到挫折我會轉移，我會去轉移我的思想，再把那個焦點去放在其他的地方，先不去陷入那一個問題的迷失，我轉移完之後再回頭來看，這個事情的態度又完全不太一樣了，所以當局者迷，這個是真的是會這樣。

既然要返鄉務農，經過審慎的思考，選擇了有別於傳統農業的可可作物，走時尚風，做個時尚的農夫，那就要有一番作為才行，於是在衣服背後印上「全村的希望」砥礪自己，成為有意返鄉務農的年輕人之楷模。

我衣服上寫著「全村的希望」，其實是一個梗，令人會心一笑的梗。既然返鄉，當然在鄉村裡面就是背負著全村的希望，來去讓這個社區、村莊可以做一個好的發展，也讓我們這些社區鄉民可以感同驕傲，在我們家鄉會有一個那麼好的巧克力的產業。

在返鄉務農經驗上，我覺得這事能力很缺乏，所有就是我們要做這個友善耕作，不做慣性耕作的話，在能力上面會相當的吃緊，尤其是農的部分，其實這個產業都很缺工，但農的部分又很明顯，就是老年化了，這些老農慢慢的沒辦法做了，所以看到很多的荒廢地，我覺得是相當的可惜，我覺得這些看下來這樣的經歷，我覺得我要想辦法去能多去盡一份心緒改善這個情況。

五、自我實現需求（實現理想）

自我實現需求指的是個人對自我潛能的充分發揮。在此需求層次中，人們期望可以發揮潛能、自我成長、自我實現。

目前屏東可可品牌達 36 家之多，同行間一開始會是良性競爭，慢慢的可能為了自家業績成長，變成惡性競爭。所以要在眾多品牌之下脫穎而出也是一門學問。

同行間一開始良性競爭，慢慢變成惡性競爭。因為畢竟一開始可可產業這個崛起讓很多同行同業，甚至有新的品牌加入越增越多，早期只有十幾家品牌，目前有三十幾家品牌，包含中北部的甜品店的一些品牌也在加入這一個行列，所以在這個競爭上是滿競爭的。

受訪者蘇一明先生首先於 2018 年從自創品牌著手，他用了一個大大的「十三」當 LOGO，來參訪的顧客無不用好奇的心問「十三」到底是什麼？經他解釋後，顧客才知道這是他製作巧克力的十三道步驟，聽完後除了對巧克力製作流程有所瞭解，無不對他的品牌更記憶猶新，這就是他巧取之處。

顧客的評價當然不是自吹自擂，評價還不錯！對我們的風格、質感、包含說這個設計、理念還有故事，他們都覺得是很棒、很有興趣的。包含「十三」，我的 LOGO 用了「十三」，他們就會很好奇問「十三」到底是什麼？他們給我回饋的這個評語都是很好、很棒的。

其次是對他的風格、產品質感、價格、設計理念和品牌故事都覺得很棒；再者，他創業之初認為不可能在家庭、事業、生活上都能兼顧，但事實證明，他可以在這方面掌控得宜，並於 2020 年設置實體店面--巧克力屋，讓巧克力產業更加成熟與穩定。

顧客認為我的風格很特別，產品質感很好啊！然後巧克力又不算很貴啊！就是很值得這個價錢！那個名稱和什麼都很有特別的意念。

其實我不用去證明，直接讓消費者體驗，消費者就是最好的證明。由消費者來講你的產品到底多好，我覺得這個才客觀。當然每一家都會講自己的產品有多好，但是我選擇不講而是讓消費者去幫我發言，我覺得這個是最好的認證。

最後，受訪者蘇一明先生想要在小有成就之時，希望有更多的青農能夠在觀念上有所改變，願意嘗試接受新作物；更希望以「巧克力」這個時尚之詞，吸引更多人加入可可產業，讓新興產業可以傳承。

家庭、事業及生活都一起兼顧，目前這完全是可以的。但創業初期是真的很難兼顧的，本來創業一間品牌的時間大概三到五年之間是最關鍵的時候，很多的品牌創立都不超過五年，能超過5年的這個品牌就比較能夠生存，所以在這個時間要兼顧其他的家庭生活、感情生活比較難以兼得。

可可樹種植下去大約可以採收二十年，現在的策略就是讓現有的檳榔的園地來去做轉作。那現在很多的都是老農，但老農他不可能一直做，做到老，應該是說做到不能做為止。我們是希望這些老農的第二代能夠傳承，但是我們怎麼創造第二代有願意傳承，這個是一個很重要的點。所以我是想透過「巧克力」這個名稱，這個名詞，這個時尚的名稱，來吸引他們來做一個傳承的接續動作。

在未來能為社區提供一些就業率，能以他的經驗幫助想要創業的小農，也會繼續設計有趣的活動與體驗課程，讓社區繁榮，甚至可以提供就業機會，讓品牌持續發光發熱與創新，期能永續經營。

當然是希望能夠增加一些就業率，未來也會參與做一些公益活動，我們也會應用這樣的產業來去做一些弱勢的一些農民的補助，當然我們用之於農，就是要回饋於農。所以未來都會有很多的相關的一些活動，來讓這些在地的社區，去做一些認識可可的學習活動、課程活動、療癒活動、我覺得這些都會很有趣。

綜合上述，青年返鄉工作，不只是一要面對來自社區民眾投以好奇眼光看待與品頭論足，還必須對於自己的選擇做適當的認知與規劃，且要做心境的轉化與調適，以及在家人的關懷、鼓勵與支持下，才能達到基本生理需求滿足，專心投入創業工作。

其實返鄉青年在創業初期，都希望家人的支持能成為他們最大的後盾，可以在無後顧之憂下打拼。像受訪者蘇一明先生積極尋找適合栽種的可可作物，在栽種方面克服病蟲害問題，並提高可可產量，更在園區直接增置小型加工

室，最後研發與製作出巧克力產品，雖然產量不多，不能大量販售，但在收入及生活上大有改善，內心也較踏實些，較有安全感，生活也較穩定了。

我認為對於返鄉青年而言，加入青農團體是需要的。在創業摸索初期，常常會遇到很多不同的困難，這時如果有人可以在旁協助或傾聽，對於青農就像是一場及時雨獲益良多，不再是求助無門與單打獨鬥，且工作壓力頓時可以得到釋放，內心也較有歸屬感。

研究者本身也是居住在這農村，明顯觀察到，受訪者蘇一明先生是村子裡是第一位種植可可成功之人，且將可可果實變成經濟價值較高的巧克力產品，村民不再用質疑的眼光看待此事，目前村民對於可可大都不再陌生了。加上2020年初小雨果巧克力屋的建置後，讓農村社區注入新氣象，不僅是社區景觀改變，村民的思維也開始改變，知道有另類物種可轉作，可以不再以傳統農作物為主。

至於實現理想，受訪者蘇一明先生從投入可可的栽培種植，成功研發製成巧克力產品，進而到開設小雨果巧克力屋的實體店面，共花了十年時間之久，終於實現他的夢想，然而這不是終點，這只是創業有成的起始點。希望他的返鄉工作經驗能夠讓年輕人參考，更希望可可產業能帶給農村多一些就業機會，帶動農村繁榮。

第三節 小雨果可可產業經營與行銷

本節旨在將行銷策略對青年返鄉翻轉地方產業的訪談結果，配合研究架構圖，進行分析與了解，並進一步探討小雨果可可產業經營和行銷。

一、產品

Gary(1991)針對大學層級的行銷研究，認為 7Ps 的理念過於繁複，其中「過程策略」屬於學校行銷中內部行銷的一部分，而「硬體設施策略」則已概括在「通路策略」中的一環，因此，表示以簡化為 5Ps 較適用於學校行銷策略。產品(product)是指可提供並滿足顧客需求的有形標的物，例如產品、包裝、服務等；還包括無形的標的物，如價值觀、認知與意識形態等；然而必須要先有產品才能進行後續的行銷活動。

現代社會發展快速，如果只靠價錢並沒辦法吸引消費者。若是想要銷售量提升，包裝產品的特色就顯的很重要。例如：產品包裝外觀設計好看或許就能吸引顧客的目光而購買。另外現代化的資訊服務設施，也應該要盡可能滿足消費者之需求，才可能會吸引到顧客。

在產品行銷前，先要確立品牌，然而品牌命名真是一大學問，既要與眾不同，又要和產物相關，說不定又要有特色、特殊性、紀念性等學問，這就要看大家的智慧了。

而受訪者蘇一明先生就覺得品牌名稱要簡單且讓人家容易記起來，所以當他看到「雨果詩人」這詞，感覺很浪漫，又很唯美。他覺得當初用「可可雨果」有一點太籠統、太一般了。他再三斟酌考量下，決定用「雨果」，也就是雨季的水果做品牌的象徵，加上小量生產，小規模作業，最後命名為「小雨果」，所以巧克力品牌名稱就叫「小雨果巧克力」，但是 LOGO 就是用十三道步驟作為一個象徵。

品牌命名真的是一大學問，那時候在想我要取什麼樣的一個稱號，會讓人家覺得簡單、好記，又是件很好的產品。所以我在某一天，就看到雨果詩人，我覺得怎麼很浪漫的，我發現他造出來的詞句是相當的唯美，所以我想那我來用這個雨果，用雨季的水果來去做一個品牌的象徵。之前我是用可可雨果，但是我覺得可可雨果有一點太籠統了一點，大家都是用什麼可可，什麼什麼什麼的，我覺得太一般了，那我是小量生產，小小的作

業，那我取名做小雨果，然後我的巧克力品牌名稱就叫小雨果巧克力，那我的 LOGO 就是用十三道步驟作為一個象徵。

目前小雨果推出九項產品，剛開始用鳳梨酥的概念研發，但產品又要創新，所以就用可可巧克力作外酥皮，加上核桃和蔓越莓的內餡，就做出可可核桃酥，產品一推出，廣受歡迎且供不應求，並於 2019 年獲得屏東十大伴手禮。

目前的品項大概有十種。一開始我的策略推出的就是可可核桃酥。可可的外酥皮，加上核桃和蔓越莓的內餡。一開始是想要用鳳梨酥的概念下去做，但是我覺得如果我的內餡加上鳳梨，他會變成鳳梨酥的其中一個口味，所以我覺得我想要創新，所以我就是另外做出了這個可可核桃酥的品項，結果有蠻受歡迎的，所以它也獲得 2019 年屏東十大伴手禮獎。

另一項小有名氣的產品就是髒髒豆，大家比較好奇的是為什麼要這樣命名，受訪者蘇一明先生表示，因為以前有出一個叫髒髒包，於是就是順水推舟的推出這個髒髒豆，讓大家覺得好玩、又好記。它是焦糖杏仁裹巧克力，是用杏仁豆去裹上 75% 的巧克力，外面再撒上可可粉。他就是用這個比較時尚的名稱，跟著流行趨勢再加一點創意，就把產品取名為髒髒豆。

再來比較有名的就是「髒髒豆」，大家比較好奇的，它是焦糖杏仁裹巧克力，是用杏仁豆去裹上 75% 的巧克力，外面再撒上可可粉。我就是用這個比較時尚的名稱，跟著時事，因為以前有出一個叫髒髒包，我就是順水推舟的推出這個髒髒豆，讓大家覺得好玩。

其他的產品包含不同比率的黑巧克力、杏仁瓦片、杏仁巧克力餅乾、可可茶等，這些都是手工做的。另外還有冰淇淋也是用 75% 的巧克力製作的，還有一大特色就是產品之間還可互相搭配成禮盒，成為「有厚禮數」的伴手禮。

其他的產品包含黑巧克力、杏仁瓦片、杏仁巧克力餅乾，這些都是手

做的。我們還有冰淇淋，我還有禮盒、伴手禮、可可茶，這些產品都是很特別的。

小雨果產品的特色是注重質感風格走文創類。受訪者蘇一明先生認為臺灣大部分的巧克力，在設計上大都朝向西式或歐式風格；他覺得需要創新，才能在眾多巧克力品牌產業中突顯而出，所以在包裝上選擇日式或東方設計風。

我的特色就是質感風格，所以我比較不走精品類型。也不能說不是走精品，而是說我比較走文創類。所以我的產品沒有在百貨公司去做銷售。我反而是喜歡在比較有質感的咖啡廳，這種地方去做銷售，就是文創園區這一方面的。所以我的風格設計是比較東方一點。因為大部分他們設計的巧克力都比較西式比較歐式，反而在臺灣會比較少看到日式或是東方風格的方式去做設計跟搭配。

在包裝設計上，要求較嚴謹，不符合設計理念就不斷的修改，直到滿意的風格為主。在這種情況下，當然需要耗費很多的包裝材料，在成本上相對的也增加許多，但為了讓產品銷售量提高，堅持一定要達到產品的包裝設計風格。

其實我對設計並沒有那麼內行，我只是涉略而已。其實設計這個東西就是要不斷地修改，因為這樣不斷地修改我也浪費很多資材，我每次做了一個設計，覺得又不滿意時，我就把它剔除掉，結果這些包裝資材又整個浪費掉，但是不改又不行，畢竟要改到我覺得可以的風格這樣才行。

小雨果的產品包裝特色就是可以客製化，依消費者不同的用途或喜好做搭配，所以在包裝盒的設計上就必須要有通用的設計準備；另外包裝盒也會隨著不同的節慶做調整，例如，在過年期間，禮盒的外觀包裝就在另外加上一條紅色封套，除了討喜外，其目的就是讓送禮者在封套上面寫上想說的祝福。

我的產品包裝設計會因節慶而稍加改變，但基礎包裝的設計不會變。我們會外加，用封套，會因為年節，什麼節日會做一點變化，讓消費者覺得很新鮮，讓消費者會增加這個購買慾。

二、價格

價格(price)就是對產品直接的訂價，但如何訂定產品的價格是一門挑戰，要如何讓顧客接受定價，同時還要因應市場需求而隨時調整價格，使買賣雙方都接受。

小雨果剛開始在產品的價格上，可能因為產量不足或品質不穩定，造成售價無法跟上市場機制運作，因此，受訪者蘇一明先生必須在產量多寡、市場大小、價格高低三者之間的互相牽動下，解決所面臨的困境。產品價格制定上有個不二法則，就是「三佰定律」，就是每件產品價格定在三佰元或三佰元以上。

其實產品的價格我也是在考量，一開始我訂的價格，一般人還是覺得太貴，我在品牌建立創業初期的時候，因為那時候包裝還不是很完整，一開始的包裝都是很粗略的，後來我的價格在沒有改變的情況下我把包裝升級了，開始有設計感、開始有質感了，消費者的反饋是覺得他不貴了！所以我覺得說其實價格的設定我都會維持在一個基準，他不會隨意的漲也不會隨意的降，我稱它叫做三佰定律，所以我得很多產品基本上都是在三佰塊以上或三佰塊左右，但是我不會把這個包裝設計的資材的成本去加在消費上，反而我是用銷售來去壓低我的生產成本。

小雨果產品價格在屏東同業裡屬於中階。當初發現有些商家的商品價格訂得比他低，而有些商家的產品價格訂得比他高，經過成本計算及考量，最後決定留住喜歡中間價位的消費者，於是將產品基本價位定在三百元上下。

我覺得是剛好在中階，因為有一些同行其他的巧克比我還要更貴，有些的品牌是比我還要低，我把我的定位定在剛好在中階這個階段，比較搶中間的顧客。

剛開始有些消費者對產品的價格還是不能接受，但是在說明後，不只接受度提高，產品的銷售量也跟著不斷的竄升。在普羅大眾的商品價格上，除了能讓消費者買到優質的產品外，還能讓消費者覺得以如此親民的價格，能夠買到 CP 值這麼高的時尚巧克力，真是太划算了！

我的產品價值，我覺得它就是一個時尚吧！他們覺得這個來小雨果買巧克力就是一個很有質感的感覺，他買了東西覺得 CP 值很高，他的附加價值很高，他們買到會蠻開心的，因為他們有一個很適合送禮的一個東西可以購買。

其實接受度是很好的。所以我的產品來講的話銷售量還不錯，且接受度也蠻高的。

價格他們接受度也是 Ok 的，經由介紹之後。如果沒有介紹的話，可能他們對這些產品還是會覺得有點偏高，但是其實介紹過後就知道還可以接受的。

可可巧克力業者為了要吸引消費者上門，無不使出渾身解術，除了有親民的價格、CP 值高的產品、獨特的包裝創意外，我覺得還需要一些些與眾不同的巧思與變化，才能在眾多品牌中脫穎而出，深受消費者喜愛。

受訪者蘇一明先生認為，產品之所以能讓消費者接受與喜愛，首先是食材要新鮮，而他的食材是在地生產的可可，新鮮度當然是數一數二，而且每樣產品都是減糖配方，走健康風氣；其次是包裝設計走文創風，著重於日式風格；再者是純手工，每件產的品製作和包裝步驟都非常繁瑣，所以他的產品價格很親民，消費者也樂意接受。

第一是包裝設計，第二是手工，在地生產。所有的產品都是比較天然的食材去製作，所以在講解過後他們會覺得其實要吃就要吃比較健康一點的，然後又是在地的產物比較新鮮。

第一是天然食材，第二是減糖文化。現在人都不喜歡吃太甜的，而且竟然花錢要吃就要吃健康的，所以我們都是在這個甜度方面都有一個調整，會打破大家對巧克力都是很甜的印象。

三、通路

通路(place)是指介於生產者與消費者的行銷中介單位，通路愈多，接受服務的顧客也會愈多。經營者如何在行銷可可產品通路上，善用各種銷售管道建構綿密的服務管道，運用多角化經營，以服務並滿足多元的顧客需求，同時行銷產品的特色，以建立優質的形象。

目前小雨果的產品，有寄放在小農餐廳或是可可莊園販售。除此之外，消費者可透過網路訂購，也可以直接到小雨果巧克力屋購買，有些消費者是從小雨果粉絲專業裡的採訪報導獲知訊息，另外有些部落客會撰寫相關文章，這些都能讓消費者知道在哪裡可以買到小雨果的產品。還有一個最直接且有效的方法，就是在消費者購買產品時直接將小雨果的 DM 放在裡面，透過消費者本身傳達訊息。

有在小農餐廳，還有一些觀光地區都有在寄賣跟寄售的一個方式，還有一些打卡景點，像可可莊園推廣所，這些地方都有做一些展示。

在小雨果粉絲專頁，還有一些採訪，他們也會去看一些新聞！還有部落客撰寫的文章，我們都會有不定期的在粉絲專業發布一些訊息，朋友介紹朋友，消費者介紹給朋友，或者他們用送禮的方式出去，我都會在裡面放置我的 DM 的品項，他們就會循序而來。

第一就是在網路上，或者來現場的巧克力屋購買。有一些寄賣的通路都可以買得到這些商品。

小雨果目前產量還沒有達到量產的程度，但以散客來說，產品數量是足夠的。所以沒辦法將所有品項放在每個通路上，會以通路不同的性質，例如，小

農餐廳、可可莊園等，放置不同產品供消費者購買，如果消費者需要更多樣小雨果產品，就直接到巧克力屋選購。

目前我有分不同的通路，當然不同的通路就會上不同的產品。目前還沒有辦法到量產，所以沒辦法上一些比較大的通路，所以以目前的散客一般的消費來講的話是足夠的。

除了將產品放在不同的通路做行銷外，也有跟其他小農的產品做結合。例如，跟芒果農合作，試著將芒果青放入可可核桃酥中，企圖研發出新產品；將自己的產品擺放到同業店面販售，同業之間會做良性的競爭；也會跟一些文創業者合作，在小雨果巧克力屋內擺售其他業者的文創商品，讓消費者有更多的選擇。

雖然人潮就是錢潮，例如，屏東的墾丁，人潮很多，消費力也很高，但必須要做好規劃，才能將小雨果推向更高境界。

本來就有異業結盟，我們有跟其他的小農的產品來做結合。有點像這個交叉行銷的概念一樣。例如我有跟一個芒果農合作，我是用他的芒果來去加在巧克力當中，那喜歡巧克力的人他會間接看到芒果，會看到芒果的那個產業。那芒果的產業也會像這個樣子看到巧克力。

在誠品有做一些活動性質，但是在他那邊的銷售流動不是那麼的好，可能有其他因素。像墾丁的飯店內的消費率會比較高一些。那之前也有洽談過，但目前還沒有去考量要進駐哪一項產品。

四、推廣

推廣(promotion)就是將產品的訊息宣傳推廣給消費者，並激發其購買欲望。然而消費者往往是比較被動的，因此，推廣者的手腕及行動要非常的積極，將產品內容主動向顧客說明，行銷手法要多樣且不勝枚舉，如透過宣傳海報、媒體廣告等。

除了產品好吃，包裝時尚高雅大方，有很多通路行銷外，當然是要爭取產品的曝光率了，必須要把握住每一個行銷機會，例如，台北松菸文創館展售、誠品書局展售、屏東每年舉辦的農業博覽會、假日農夫據點等場所，不論人潮多寡，不論距離遠近，只要有展售的機會均需要把握，才能把產品推廣給大眾知道。

除了包裝設計的推廣外，我之前的也都會在外面跑活動。很多的活動性質，像展覽攤位展售，我們都是這樣慢慢的去介紹給顧客，讓他們試吃、商品的包裝啊，我們都會一個一個去解釋，所以除了活動性質之外，我們也會製作一些影片和好玩的一些活動。然後藉由這樣子來去把品牌推廣出去。

我們會去展示產品，也會稍微在場地布置一下用自己的風格去吸消費者來，不管是銷售也好，展示也好，多少都可以將品牌給介紹出去。

至於產品推廣銷售上會隨季節稍作調整，例如，在冬天會主打可可養身飲，夏天會推出大人小孩皆喜愛的 75% 冰淇淋；只要自己或產品有獨特的風格，新聞媒體、網紅部落客自然會來採訪。

會依照季節性的水果或是一些比較現在正流行的東西，我都會來去做結合，所以會有很多跨領域的產業都會來跟我們做合作。那我像夏天就會推冰淇淋，冬天可能會推養身飲，那我們會依季節的不同，推廣不同的產品。

其實大同小異，其實在推廣上沒有太多的方式，現在都以動態為主。包含粉絲專業的貼文或網紅部落客的採訪、新聞的採訪。其實只要自己的風格獨特的話，他們採訪起來的獨特性也會比較明顯。

受訪者蘇一明先生會依店家的屬性推廣不一樣的產品，在小農餐廳裡就會

主打餅乾類商品，例如，可可核桃酥、杏仁瓦片餅乾等零嘴類產品；在咖啡店就會推包裝精美的黑巧克力和髒髒豆，真正將產品擺在適合的場所做推廣。

其實我的產品有很多樣，所以到什麼樣的通路要上什麼樣的產品，所以不是每樣產品都用擺店面式的方式，有些產品就很適合，其實要看店家的屬性是什麼。

例如小農餐廳，我就會比較主打餅乾類的產品，像核桃酥、瓦片、餅乾這類的。像咖啡店，我就比較推巧克力，黑巧克力部分，髒髒豆的部分，我們都有去這樣的嘗試，其實是滿適合的。咖啡廳就會比較包裝精美，小農餐廳就會比較像一般的零嘴零食這類的。

產品參加比賽是必然的，但得獎只是對產品的認可，代表產品的獨特受肯定，並不能等於銷售量。受訪者蘇一明先生覺得「得獎」帶來的效益有限，不能單靠得獎來推廣產品。在建立品牌初期通常會以熟識的人脈作為主要的宣傳方式，因他們對產品已經有一定的信任度了，再藉由這些人脈將產品推廣給他的親朋好友，以一傳十、十傳百的方式，就能順利將產品推廣出去了。

當然會參加家國內外比賽。但得獎並不等於銷售，得獎他只是一個認可，就是說我這個產品是有獨特性的。在屏東這裡，也慢慢的有在深根，但是在得獎之後變成要花更大的心力去宣傳這個得獎，所以我而言，我並不那麼在意的去說得獎是能夠帶來不少的效益，因為畢竟銷售才是正確的方向。

當然會聯繫過去的人脈。緣故是初期建立品牌，最主要的宣傳方式。再用自己的人脈跟緣故的關係，他們會對你的產品就已經有一定的信任度，再經由他們去把產品介紹出去，基本上會比一般陌生的客群會來的容易一點。

創業必須要投入很多的時間、心力與經費，所以沒有多餘的預算請媒體、網紅和雜誌做採訪與報導。但只要是公部門媒合介紹的媒體目前都不需要付

費，而且經由公部門介紹給媒體的商家，因可信度較好，媒體也願意來採訪，在產品的推廣上也能達到不錯的效果。

我不會主動聯繫媒體或雜誌做採訪報導，但會有一些公單位會來媒合跟介紹。所以藉由公單位來介紹給媒體，媒體對於我們的可信度會比較增加，所以他們會比較願意來採訪我們。

只要是公單位媒合的我們目前都不用付費，有些媒體是要找題材的他們來主動的這些也不用收費。我們以小農的經營情況，我們實在沒有那麼多的資金跟預算去做這些媒體的廣告費用。

網紅也是要有廣告的預算，我們沒有這個預算來做網路的行銷，當然有一些網紅也是想要找新的地方來去採點，來去做他們的一個點閱率的宣導，我都是歡迎的。

五、人員

人員(personnel)是指建立品牌形象的第一線工作者，也是推動品牌成功與否最關鍵的因素指標。舉凡經營者的領導風格、專業知能、爽朗的個性、燦爛的笑容等就是最佳的銷售人員的代表。

常常聽生意人說「顧客至上」，但受訪者蘇一明先生不以為然，客源雖然重要，但業者還是需要有自己的銷售原則，必須要跟消費者做良好的溝通。至於最佳行銷人員所具備的條件受訪者蘇一明先生認為除了會創品牌故事、說產品故事和核心精神外，還包括人格魅力，在行銷上要不斷的創造亮點，讓產品維持一定的熱度，才是最佳的行銷人員。

我覺得顧客跟消費者也是需要教育的。當然顧客至上是基本的，但我們也要保持好一些自己銷售的原則。例如說：顧客會削價、降價、會想要有折扣，這個東西我們成本又很高，相對要買到一個數量才會有所折扣方式，這個是消費者會比較有所衝突的一部份。當然我們會透過解釋或講解的方式來讓顧客接受。

品牌故事、產品故事、核心精神、包含人格魅力，包含我自己都要包裝自己，我自己也是一個品牌。在行銷上面他是要很多元的，每個地方的細節都要顧及到，這樣子他走到每一個角落，都會有一些故事可以講，我就是要不斷的創造亮點，一直維持這個熱度，我覺得維持才是這個行銷最好的方式。

招呼客人看似簡單，其實不然。面對不同需求的消費者，要能精準的知道消費者所要的，並適時的展現親和力讓每位消費者都能感受到，然而最簡單的方式就是話家常拉近彼此之間的距離。受訪者蘇一明先生覺得他不是最佳銷售員，他喜歡用自己的方式去做行銷，雖然不是很厲害，但銷售成績很好，且產品設計也廣受歡迎，能達到預期的效果。

其實我是用話家常的方式，我也不會太拘泥或太制式化的方式，我都是會像那隔壁鄰居這樣打招呼的方式來面對這些顧客。都會講一些很平常的話，像：你從哪裡來啊？你在做什麼的啊？像問候的方式來去接待這些消費者。

我不是最佳銷售員，但是我是堅持我喜歡的方式。我喜歡用我的方式來去做行銷，所以不一定是最佳，但是至少他能達到我的預期想要的結果，甚至有時候是超出預期，我不會去說我行銷很厲害，但是至少我在產品的設計上跟銷售上的成績是不錯的。

目前小雨果的工作人員包含受訪者蘇一明先生、他爸爸和媽媽，還有一位包裝工人，其餘都是志工朋友。成員雖少但分工合作，每人將自己的工作完成後，還會互相協助，團隊合作融洽，志工朋友們也樂意在這環境下幫忙。

至於未來小雨果的發展，還是先以穩定為主，凡事都自己做，在產品的研發與管理上嚴格把關，掌控產業每一個環節，才能在可可產業間成長。

目前就我和我爸爸、媽媽，然後還有請一個包裝的。剩下都是志工，他們都很喜歡來到這個環境工作，很享受，而且都很願意來幫我的忙，所以未來是不是銷售成績越提升的話，我會做一個團隊來去做包裝的部分。

目前來講的話還是會講求一手包辦，很多的品管的部分是很難控制的，所以有時候就是這是自己建立的品牌是很辛苦的，很多細節我們都不敢放給人家去作業，所以很多事都要親力親為，如果說比較穩定的，那這個制度跟管理都比較 SOP 化了，我們才會慢慢的去放給人家作業。

綜合上述，訪談當天實際參觀了小雨果整體設施及內部產品擺設，感覺巧克力屋內部空間雖然有點小，但經營者巧妙的利用每個空間，將每樣產品擺在適當的位置上，讓參訪者對每一樣產品都覺得目不暇給，想多停下來仔細觀看每一個環節。尤其是髒髒豆擺設區，雖然在角落且不顯眼的地方，但其外包裝每一個圖案都不一樣，顏色很亮麗，且還搭配客家花布做成的小布包，另外還貼心的附上一根小鏟子，就是要讓消費者「鏟黑金」。在訪談當日，剛好有幾組客人來採買、選購商品，客人對琳瑯滿目的商品感到樣樣滿意與喜歡，真是讓人讚不絕口。另一個創意的構想是在包裝盒的內部隔間可以調整，隨著消費者的需要或喜好，做不同產品的搭配。最後一項創意，就是會依節慶在包裝盒上做調整，雖然是小小的一個改變，但消費者的感受就不一樣了。我想這就是受訪者蘇一明先生成功的條件要素。

由訪談得知，小雨果產品在價格的制訂上，也有一套與眾不同的想法叫做「三佰定律」，就是先評估眾多家價格的落點後，採取中間價位，將產品價格制定在三百元上下來吸引消費者。有了親民的價格，再加上好吃的產品和日式包裝設計風格，大受消費者喜愛。

經營者在行銷可可產品通路上，善用各種銷售管道，建構綿密的服務管道，運用多角化經營，以服務並滿足多元的顧客需求，同時行銷產品的特色，以建立優質的形象。雖然有合作廠商，但會依廠商的不同屬性行銷不同產品，且會依季節主打不同產品的銷售。

在推廣上，不能只靠媒體或雜誌報導，必須要把握每一次的機會去增加產品的曝光率；只有做出口碑，產品能受人肯定，就能順利推廣產品。

而經營者的領導風格、專業知能、爽朗的個性、燦爛的笑容等，也是推動品牌成功與否最關鍵的因素指標。善用自己的強項，展現親和力，拉近彼此之間的距離，在銷售上一定能達到預期的效果。

青年返鄉翻轉地方產業，首先需要面臨的是內心抉擇、都市與農村生活型態上的轉換與心境的調適；其次是沒有務農經驗的返鄉青年，想要在傳統農業中從無到有，並創造出新興產業，其心路歷程備感艱辛；最後在產業經營上，面對眾多的競爭者，要提升自己的競爭力，才能讓產業永續經營。訪談最後，請受訪者蘇一明先生，對有意返鄉翻轉地方產業的青年提出建議或看法以供參考。他認為首先要注意的是心態和態度問題，不要給自己找太多的理由與藉口，創業過程中不論多辛苦、心境多麼疲憊、遇到多少挫折，只要充實自己的實力做好準備，一步一腳印，態度與心境對了就對了；其次是要把創業做到最好，要獲得成就感，就要多嘗試大家不願意去做的產業，其競爭對手少，才有更大的機會成功。最後在目前經營穩定狀態下，會將自己成功經驗，傳承給各行各業的小農，讓他們在創業的歷程上可以迎刃而解；希望在傳統的農村裡能提供就業機會，讓更多的年輕人願意返鄉工作或務農。

當然是我前面有提到心態的問題、態度的問題。有些人都會認為說我自己家裡有剩一些；我有父母可以依靠；我有什麼後退的路可以走；我這個做過不下去創業失敗我後面還有什麼；有這個心態是最不好的。既然要創業就是要把它做到最好，有時候當然不是現實的問題，有時候是成就的問題，這個我們就是所謂的成就感。除了這個因素之外，也要找一些大家都不願意做的產業去做，我覺得這個才有機會。而不是像說門檻低的、很入門又好入手的，你如果選擇這個產業的話，當然會像投入大海一樣，有一些大眾的產物他是門檻不高，相對的競爭力很高，這樣子你一年、兩

年、三年你沒有收入的情況下，你沒有利潤的情況下，相對就很容易會退場。

我有協助阿里港農業發展協會，這個協會也是很多不同產業的小農，有種芭樂、有種香蕉的。透過我的小雨果的這個經驗，然後我去幫他們免費的製作影片宣傳、製作活動，參與這些事物上，然後去了解他們的一些銷售的問題點，所以我有跟設計公司再配合，所以我們都會介紹這些不同領域的業者來去做包裝設計，讓他們知道說設計有多重要，產品開發有多重要。透過我的經驗，去宣導他們，其實我這樣做的銷售量其實是不錯的。他們也可以去有一個可以仿照或是來合作，去帶給他們在地的銷售，銷售只要成功就可以帶動增加生產的就業率，我覺得就是要從銷售來回推需求性。



第五章 結論與建議

本章針對第四章的研究結果，進行歸納與整理，並提出進一步的建議，以作為相關單位政策規劃與業者未來經營之參考。全章分二節，第一節根據訪談結果歸納出結論；第二節針對訪談時所面臨的問題提出具體建議，供作未來研究之參考。

第一節 研究結論

貳、小雨果可可產業現況和品牌建立之研究發現

不論我們的理想是什麼，維持追尋夢想的熱情是必然的。追求自信，成為一個自我實現的人，可以幫助我們成功擺脫壓力與盲目的束縛，可以施展潛能，左右逢源，實現夢想。

心理學家馬斯洛（Abraham Maslow），提出生理需求、安全需求、社交需求、尊嚴需求、自我實現五個階層漸進的需求層次理論，他主張這些逐步滿足的需求能建立良好的基礎，最終成為一個潛能完全發揮、人格協調一致的「自我實現的人」（self-actualized individual）。

依據小雨果可可產業現況和品牌建立之研究結果與研究發現，綜合歸納以下結論，茲說明如下：

一、返鄉青年有家人的支持與陪伴是選擇返鄉務農與繼續留農的動力。小雨果經營者蘇一明先生選擇返鄉務農的動機是因父母年紀大，體力不堪負荷從事農務，且不忍心看到家裡的農地面臨荒廢。剛開始的收入只能靠著原本種植的檳榔作物收入來維持生計，要養家活口與三餐能溫飽顯然不足，且沒有農務經驗，幾度萌生退意。但在家人的鼓勵與經濟支助下，讓他在基本的生理需求上獲得滿足後，在生活上無後顧之憂下專心投入創業工作。

二、返鄉青年要夠創造出有別於傳統農業的耕作方式及對新興產業的熱忱，才能在地方產業上創造出自己的一片天。根據馬斯洛需求層次理論指出，當人們在低層次需求獲得滿足後，會朝著較高層次的需求去滿足。小雨果經營者蘇一明先生透過可可農業知識的學習與鑽研，縮短可可種植採收年限，讓可可產量增加，並直接在可可園打造一間可可加工室，初期只做曬可可豆，後來發現可可是製作巧克力的原料，且巧克力的經濟價值較高，進而開始研發巧克力商品並獲得好評，此時的她在生活上開始穩定，收入也逐漸增加，也有安全感了，對於返鄉務農不再猶豫不定。

三、返鄉青年在創業上常常是單打獨鬥，雖然有家人的鼓勵與支持，還要耐得住寂寞，如果有青農團體的協助，在返鄉務農的創業上才能持久。小雨果經營者蘇一明先生在生活穩定、不再為三餐煩惱之下，更有信心去創造品牌。他覺得創業需要成立青農團體，拉近彼此之間的距離，在創業艱辛的歷程中能互相切磋琢磨，增進情誼，吸引有意返鄉創業的青年投入地方產業。

四、返鄉青年需要帶著有別於傳統社會的知識、方法及觀念重新投入地方農業，態度及心態很重要，態度及心態對了就對了，創業有成之時才能適時的得到認同與尊重。小雨果經營者蘇一明先生是農村裡第一位投入可可種植與可可產業經營者，他覺得創業要有「大膽假設，小心求證」的心態放手一搏，他更以「全村的希望」砥礪自己，讓自己成為返鄉青年的學習楷模。

五、青年返鄉創業，不論在產品的質感、價格、設計理念與品牌故事等，要有自己的風格，結合產官學資源，在開發產業上要有創意與創新，才能自我成長，實現夢想。屏東目前有品牌的可可業者有 36 家之多，小雨果經營者蘇一明先生覺得創業要有自己的風格，才能得到消費者的青睞，才能在眾多品牌中脫穎而出，實現自己的夢想。也能創造當地新商機，帶動地方繁榮與經濟發展，甚至提供地方就業機會，進而吸引人才返回家鄉，帶動地方產業及文化提升。

貳、小雨果可可產業經營與行銷之研究發現

現代社會發展快速，如果只靠價錢並沒辦法吸引消費者。若是想要銷售量提升，包裝產品的特色就顯的很重要。例如：產品包裝外觀設計好看或許就能吸引顧客的目光而購買。另外現代化的資訊服務設施，也應該要儘可能滿足消費者之需求，才可能會吸引到顧客。

行銷策略有很多種類，本研究根據 Gary(1991)的 5Ps 行銷策略，包括產品、價格、通路、推廣及人員。本研究將此行銷策略運用於青年返鄉翻轉地方產業-以屏東小雨果的可可產業之研究上。

依據研究結果與研究發現，綜合歸納以下結論，茲說明如下：

一、為了永續經營，在產品行銷上，小雨果經營者蘇一明先生認為產品除了要創新與好吃外，產品種類還要多樣性；產品與品牌的命名要好記、且具有特殊性與故事性，才能讓消費者記憶深刻；在包裝上要精緻、有創意外，還要有自己獨創的風格，才能深受消費者喜愛。

二、在價格的制定上，不以削價競爭的方式獲得消費者的認同。小雨果經營者蘇一明先生有其獨創且與眾不同的「三百元定律」。他參考其他家業者的價格，有些商家覺得把價格提高才能顯出產品的價值；有些商家怕價格訂得太高會嚇走消費者，所以想把價格壓低在三百元以下以製造買氣；他認為把價格訂在這二者之間，取三百元上下做為他的產品價格，是最合理的價格，希望由制定價格獲取更多的消費族群。

三、經營者在行銷產品通路上，不能只靠媒體或雜誌報導，應善用各種銷售管道，建構綿密的服務管道，運用多角化經營，以服務並滿足多元的顧客需求，同時行銷產品的特色，以建立優質的形象。小雨果經營者蘇一明先生除了在網路行銷外，也開了實體店面；另外他會依商家的屬性與消費者需求合作擺放不同的產品，例如，咖啡店就選擇巧克力擺賣；農作餐廳就擺放可可核桃酥。他覺得需要懂得變通，不是在每個通路上都擺著相同的產品做行銷。

四、經營者在推廣行銷上，認為必須要把握每一次的機會去增加產品的曝光率；只有做出口碑，產品能受人肯定，就能順利推廣產品。小雨果經營者蘇一明先生積極的參與商展的機會，不論參展地點的遠近或是場域的大小，他都到明參加，可說是全省走透透，為了讓產品能推廣出去，讓消費者能看到他的產品；他也積極的參加可可比賽活動並獲得好成績；另外他的產品也榮獲屏東十大伴手禮，這些肯定就是最好的推廣行銷。

五、經營者的領導風格、專業知能、爽朗的個性、燦爛的笑容等，都是推動品牌成功與否最關鍵的因素指標。小雨果經營者蘇一明先生在創業上有自己的風格，不論在產品多樣性、包裝精緻化、價格合理化、產品推廣行銷及通路行銷等方面都有他獨特的見解與想法，常會以消費者的立場，在產品上做一些巧思的改變，讓消費者感到溫馨，且保持著燦爛的笑容等，這些將是他成功的要素。

第二節 研究建議

壹、青年返鄉翻轉地方產業之建議

依據研究發現，對於青年翻轉地方產業—以屏東小雨果黑金夢為例之研究，提供以下建議：

一、雖然傳統價值觀認為，返鄉務農不是件好事，老一輩表示這是在外地失敗的標籤，但推動青年返鄉能為產業結構帶來新的轉變。

二、建議返鄉青年們，要勇於嘗試、冒險，追求具地方特色的發展方向，透過產業聚落共生，分散風險及創新耕作方式，為農村注入新活力。

三、建議經營者推動食農教育扎根，體驗課程可配合社區特色、地景產物以及地方大型慶典活動去開發設計，增進課程的多元性、有趣性與豐富度。

四、可擴增合作夥伴，例如，公部門、商家、社區、學校等，藉由策略聯盟合作提升知名度，增加更多的產品銷售通路。

貳、對未來研究的建議

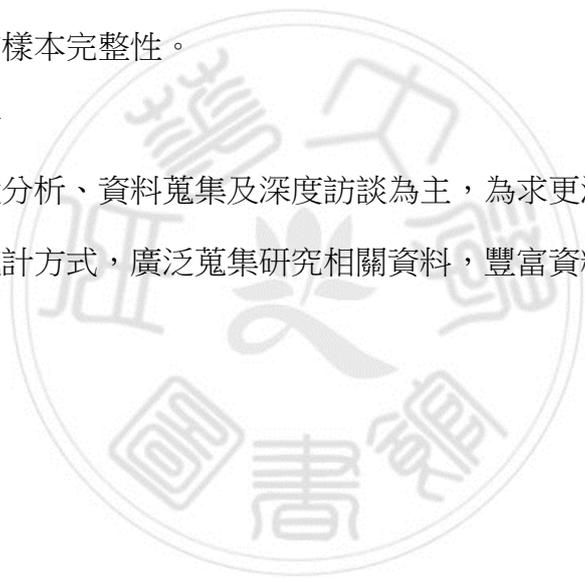
依據研究發現，對於青年翻轉地方產業—以屏東小雨果黑金夢為例之研究，提供以下建議：

一、研究對象方面

本研究僅以屏東縣里港鄉小雨果為研究對象，所獲得的研究目的僅限於此研究對象的實施成效。因受限於時間及其他因素，建議未來研究者可擴及其他業者，提高研究的樣本完整性。

二、研究方法

本研究以文獻分析、資料蒐集及深度訪談為主，為求更深入了解，未來可輔以量化研究的統計方式，廣泛蒐集研究相關資料，豐富資料完整性。



參考文獻

中文書目

- 王宣雅（2015）。《日本六級產業理論應用於台灣地方產業發展之策略-以苗栗公館紅棗產業為例》，桃園市：國立中央大學客家政治經濟研究所碩士論文。
- 王儀真、陳美芬、方珍玲、王俊豪（2011）。「青年農民留農選擇之研究」。《農業推廣學報》，28，53-67。
- 司徒達賢（2005）。《策略管理新論：觀念架構與分析方法》。台北市：智勝。
- 朱安琪（2019）。《禮納里好茶部落自主永續營運方式之研究》，雲林縣：國立雲林科技大學創意生活設計系碩士論文。
- 朱妍曦、張靜怡、翁桂敏（2021）。《金牌巧克力 屏東可可新故鄉》。行政院農業委員會水土保持局台南分局發行，174-221。
- 杜錦芳（2018）。《走吧！回家吧！—原住民青年返鄉逐夢故事》，屏東縣：國立屏東大學社會發展學系碩士班碩士論文。
- 李文豪（2018）。「台灣可可產業風起，規模量產才能迎來東風—基本盤掌握種植技術，後端加工製造有待鏈結」，《豐年雜誌》，68(6)，98-104。
- 李穎宏、林啟弘（2018）。「口中巧克力哪裡來?臺灣可可加工模式化，原豆原味還有在地味」，《豐年雜誌》，68(4)，100-105。
- 吳皇諺（2019）。《地方產業經營策略之研究-以雲林禮贈品行為例》，雲林縣：環球科技大學中小企業經營策略管理研究所碩士論文。
- 林氏秋莊（2013）。《台灣地方產業發展創新策略之研究 以雲林縣十大伴手禮為例》，雲林縣：環球科技大學中小企業經營策略管理研究所碩士論文。
- 林信勇（2011）。「影響新進農民從農因素之研究～以漂鳥結訓學員為例」。《高雄區農業改良場研究彙報》，22（2），18-36。
- 林建煌（2001）。《管理學》，台北：智勝文化有限公司。
- 林建煌（2014）。《行銷管理》（6版），台北市：華泰。

- 林康偉 (2016)。《部落青年返鄉之後－在地認同的創新與實踐》，雲林縣：國立雲林科技大學創意生活設計系碩士論文。
- 林欽榮 (2010)。《行銷管理》(2 版)，台北市：揚智文化事業股份有限公司。
- 周渝珊 (2014)。《回農者返鄉發展之敘說探究》，雲林縣：國立虎尾科技大學管理研究所碩士論文。
- 邱郁文、林玉婷、吳承哲 (2018)。「網路購物平台行銷策略之研究--以烘焙業為例」。《休閒運動管理學刊》，4 (2)，64-73。
- 邱順錦 (2017)。《2017 高樹蜜鄉國際馬拉松賽滿意度探討及行銷地方產業效益分析》，屏東市：國立屏東大學國際貿易學系碩士班碩士論文。
- 洪一文 (2018)。《一位返鄉「網紅青農」之生涯轉換研究》，屏東縣：大仁科技大學文化創意產業研究所碩士論文。
- 施皇羽 (2017)。《高等教育顧客導向行銷策略指標建構與實證分析之研究》，南投縣：暨南大學教育政策與行政學系博士論文。
- 洪啟能 (2019)。《枋山鄉地方產業與觀光發展策略之研究》，高雄市：國立中山大學高階公共政策碩士班碩士論文。
- 高雅靖 (2017)。《馬祖高中水產養殖學程學生回鄉從事相關產業之研究》，台北市：銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文。
- 翁興利 (2004)。《政策規劃與行銷》。華泰文化事業有限公司。
- 許士軍 (1990)。《管理學》。台北市：東華。
- 陳向明 (2007)。《社會科學質的研究》。臺北市：五南。
- 陳忠明 (2007)。「農業漂鳥營與青年人的夢想」。《花蓮縣農業專訊》，59，2-5。
- 陳思雅 (2015)。《青年農民社會支持與留農意向之研究》。台中市：東海大學社會工作學系碩士論文。
- 許濱松 (1981)。《論激勵管理與人力資源管理的有效運用》。台北：七友出版社。
- 張育賢 (2015)。《青年返鄉從農及繼續留農關鍵因素之研究-以南投縣為例》，台

- 中市：國立中興大學農業企業經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 張春興（1996）。《教育心理學》。臺北市：東華書局。
- 曾莉芬（2017）。《地方產業升級轉型之研究-以苗栗縣公館鄉為例》，新竹縣：明新科技大學服務事業管理研究所碩士論文。
- 曾鈺婷（2013）。《智慧型手機製造商行銷策略個案研究-以宏達電為例》，新竹市：國立交通大學科技管理所碩士論文。
- 黃聿甄（2019）。《台中市四所私立幼兒園行銷策略之分析》，南投縣：暨南國際大學教育政策與行政學所碩士論文。
- 傅永華（2019）。《從產品生命週期觀點探討地方產業文化活動之行銷策略》，苗栗縣：育達科技大學行銷與流通管理所碩士論文。
- 楊子萱（2017）。《青年返鄉從事漁業政策行銷之分析》，台北市：世新大學研究所(含碩專班)碩士論文。
- 楊竣隆（2016）。《地方行銷策略推動地方產業發展之研究-以臺中市新社區地方產業為例》，台中市：逢甲大學公共政策研究所碩士論文。
- 葉佳威（2020）。《台灣可可－巧克力產業經濟發展之分析》，台中市：國立中興大學農業經濟與行銷碩士論文。
- 趙之綺（2019）。《返鄉青年的心理歷程探討》，花蓮縣：國立東華大學諮商與臨床心理學系碩士論文。
- 趙柏宇（2010）。《政府農業人力發展計畫參與者從農意願之研究》，屏東縣：國立屏東科技大學企業管理系碩士論文。
- 蔡宗穎（2019）。《以傳統產業轉型推動地方創生之研究-以嘉義市為例》，高雄市：國立高雄大學創意設計與建築學系碩士論文。
- 鄭淑琳（2017）。《綠色美妝保養品購買行為之研究-行銷 4P 觀點》，台北：淡江大學國際企業系國際行銷碩士論文。
- 鄭華清（2003）。《行銷管理》。台北：全華科技圖書。

謝安田（1999）。《人力資源管理》。台北：筆者發行。

謝秉錡（2007）。《從激勵理論探討員工知識分享意圖之研究》，台北市：銘傳大學資訊管理學習碩士班碩士論文。

蕭佳華（2005）。「行銷策略在教育領域之應用與啟示」，《國民教育研究集刊》，14，173-187。

蕭富峰（2006）。《行銷策略》，台北：華泰。

羅湘晴（2010）。《激勵理論應用的探討》，台北市：實踐大學企業管理學系碩士班碩士學位論文。

蘇瑞庸（2018）。《地方產業魅力包裝設計創作—以線西珍珠蚵為例》，高雄市：東方設計大學文化創意設計研究所碩士論文。



外文書目

- Alderfer, C. P. (1969), "An empirical test of a new theory of human needs",
Organizational Behavior and Human Performance, 4, pp.142-175.
- Afoakwa, E. O. (2016). *Chocolate Science and Technology*. New York : John Wiley
& Son.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981), Marketing strategies and organization
sturctrues for service firms. In Donnelly, J. H. & George, W. R. (Eds.) *Marketing
of Service*(pp.47-51), Chicago, IL: American Marketing Association.
- Gary, L. (1991), *Marketing Education*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Griffin, R.(2005) , *Fundamentals of Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Goldsmith, R. E., and Freiden, J. B. (2004), "Have it your way: consumer attitudes
toward personalized marketing." *Marketing Intelligence and Planning*, 22, (2),
228-239.
- Herzberg, F., B. Mausner, & Snyderman B. (1959), *The Motivation to Work*. New
York: John Wily & Son.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M.T. (2002), *Organization Behavior and
Management*. New York, McGraw-Hill.
- Kotler, Philip, and Gary Armstrong, (2005). *Principles of Marketing*. 11th Edition,
Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). NY: Pearson
Education.
- Kotler, P. (2014). *Marketing Management* (14th ed.). NY: Prentice Hall.
- Maslow, A. H. (1954), *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row
Publishers.
- McClelland, D. C. (1955), *Studies in Motivation*. New York: Appleton-Century-
Crofts.

- McClelland, D. C. (1961), *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand.
- Owusu, M., Petersen, M. A., & Heimdal, H. (2012). "Effect of fermentation method. roasting and conching conditions on the aroma volatiles of dark chocolate." *Journal of Food Processing and Preservation*, 36(5), 446-456.
- Perreault, W.D., Cannon, J. P., McCarthy, E.J. (2013). *Essentials of Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach* (13th ed.). NY: McGraw-Hill Education.
- Robbins S. P. (1996), *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall International Inc.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). "Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective." In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of Self-determination Research* (pp.3-33). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Sargeant, Adrian, (1999), *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Skinner, B. F. (1971), *Beyond Freedom and Dignity*. New York: Fred A. Knopf, Inc.
- William, O. B., Thomas, N.I. and Raymond, W.L. (2008), *Marketing: Principles and Perspectives* (5th ed.). NY: McGraw-Hill Companies, Inc.

網路

李文豪 (2019)。「可可在臺灣的栽培與利用」, 檢索日 2021.04.15

<https://www.tcavs.tc.edu.tw/upload/1080904203826.pdf>

屏東縣政府農業處 (2020)。「本縣農業概述」, 檢索日期 2020.11.17

<https://www.pthg.gov.tw/plancib/cp.aspx?n=3BD6B05CB67EEBAD>

姚璇 (2018)。「吸引青年返鄉該如何做起?」,《喀報》, 檢索日期 2020.11.17

<https://castnet.nctu.edu.tw/castnet/article/13307?issueID=710>

屏東縣政府客家事務處 (2021)。「屏東可可地圖」。檢索日期 2021.03.18

<https://www.pthg.gov.tw/planhab/Default.aspx>

經濟部中小企業處 (2020)。「青年創業及啟動金貸款」, 檢索日期 2020.11.15

<https://www.moeasmea.gov.tw/article-tw-2570-4238>

鍾佳妤 (2014)。「返鄉青年帶來的農村變質」。《農政與農情》, 103 年 6 月 (第 264 期)。

<https://www.coa.gov.tw/ws.php?id=2501350&print=Y>

農委會農糧署 (2019)。「可可良好農業規範 TGAP」, 檢索日期 2021.04.07

<https://www.afa.gov.tw/cht/index.php?code=list&flag=detail&ids=308>

[&article_id=44277](https://www.afa.gov.tw/cht/index.php?code=list&flag=detail&ids=308&article_id=44277)

農委會 (2021)。「統計與出版品」, 檢索日期 2021.04.07

<https://agrstat.coa.gov.tw/sdweb/public/inquiry/InquireAdvance.aspx>

衛生福利部 (2021)。「修正巧克力之品名及標示規定」, 檢索日期 2021.04.07

<https://www.mohw.gov.tw/cp-16-58406-1.html>

羅欣貞 (2017)。「型男返鄉種可可 自創品牌行銷巧可力」。《自由時報》, 檢索日期 2021.04.13

<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/2034740>



附錄

訪談紀錄

訪談對象：小雨果經營者蘇一明先生

馬斯洛需求層次理論：生理需求（三餐溫飽）

Q1：你原本從事什麼工作？

A1：原本在高雄從事網路廣告，網路廣告也有涉略一些活動設計，所以大部分都在市區工作。

Q2：你經之前所工作內容跟性質大致都一樣嗎？

A2：其實有些不太一樣，更早期有做過中藥、有創業賣過雞排，擺過攤。

Q3：為什麼要返鄉？

A3：因為家裡有一塊田地，想說早晚也是要回來家鄉，那時候爺爺剛過世，想說家裡剩下爸爸媽媽，所以想說回來陪伴他們，順便接這塊田地。

Q4：當初下這個決心要回來，家裡人看法如何？

A4：家人相當支持，他們也很開心，有兒子回來陪伴他們。

Q5：返鄉後的考量工作項目有哪些？

A5：務農，因為家裡有大概一甲地，原本都以檳榔為主，所以想把檳榔做一個轉作，改變種植的項目。

Q6：務農當中如何選擇種什麼？

A6：當時有考慮很多種植物，如荔枝，芒果……也有考慮一些季節性的產物，小農作等等……其實剛回來時所種的季節性產物，每天都必須要下田去耕作，並不符合原先的規劃的性質；那選擇果樹時，又覺得芒果樹生長時間很長。

偶然間接觸到可可樹這個產物，覺得可可是滿有趣的東西而且感覺很新鮮。

Q7：當初對務農一竅不通，對於返鄉害怕嗎？

A7：當然會害怕，前兩三年都在摸索跟無頭蒼蠅一樣，有請教很多專家。但專家對於果樹很在行，但對於可可卻一概不知，便開始查詢一些文獻和慢慢了解和累積一些種植經驗後，就比較不會怕了。

Q8：當時每天大概工作多久的時間？

A8：每天大概工作一個下午的時間，去田裡巡視，剪枝、修枝、施肥、田間巡視、除草等等……其實算是滿省工的一個種植。

Q9：務農的心境為何？

A9：原本以為要早睡早起，像農夫的生活一樣，但種植可可後發現，好像也不用這樣子，可可的屬性比較像是假日農夫。所以有其他多餘的時間學習相關其他的東西。

Q10：從事農業這個工作與你當初的工作不太一樣，那你的體力負荷得了嗎？

A10：以可可這個作物來說，我的體力可以負荷得來。

Q11：若像剛開始的所種植的作物比較起來呢？

A11：以前的話，像是小黃瓜，百香果，這些作物幾乎每天都要整理，所以覺得每天都很累，而且講求友善耕作，都必須要人工除草，光是除草就一分地可能就要除好幾天才能除完。

Q12：像這樣的心境有沒有想要放棄務農的念頭？

A12：曾經想放棄過，想要找一個工作像上班的性質，但既然回來了，覺得還是要好好的做規劃，把原本是短時間的規劃，我把它拉成五年或者十年的規劃。不急躁，慢慢的來研究、摸索可可。

Q13：你如何適應職業類型的轉換？

A13：其實轉換並不難，我把以前失敗的經驗全部套用在可可上面。像網路廣告，我在作品牌時，就把網路廣告的經驗套用在品牌上面。以前做過的餐館、中藥，這些管理的方式，我就把它套用在可可的原料上和包材上的管理。所以，以前的工作屬性就是累積經驗，套用在現在的品牌上。

Q14：當時剛回來務農，收入如何？

A14：剛開始種可可時，只有檳榔的收入，因為可可種植大概3年才會成果，那大概有2~3年的空窗期，當時都是靠檳榔，檳榔的採收期大概集中在每年的五月到八月，以前工作是領月薪，所以收入落差很大。

Q15：當初收入不多，靠檳榔的收入來維持，家裡有給你生活資助嗎？

A15：當然家裡有給一些生活資助，但還是很省吃儉用。但我覺得可可未來這個產業是很有趨勢的。在這個空窗期，我不斷的去學習包裝設計、開發產品設計、趁這個時間讓自己多學習一些專業技術。

馬斯洛需求層次理論：安全需求（生活、收入穩定）

Q1：你如何栽種可可？

A1：我栽種可可的方式是友善耕作啦，其實一開始就是先間種在檳榔樹下，因為可可樹苗是需要半遮蔭，我都用有機肥料跟一些酵素肥來去做灌溉，用很人工、天然的方式去做栽種。

Q2：種植任何植物都有一些病蟲害，你如何減少病蟲害，讓可可的產量增加？

A2：對於病蟲害防治就是要靠剪枝，可可很注重剪枝，其實我們剪出來可可的樹型很像酒杯型，我們只要下面通風性良好，它的病蟲害就會降到最低。

Q3：從樹上摘下來的可可果實是直接賣給商人嗎？

A3：那時候在栽種時，有去內埔找種苗的來源，販售種苗的商人也有在收購發酵後的可可豆，那時候固定交給一些業者做可可豆的原料。

Q4：所以剛開始是交給商人去賣，後來就沒有給商人，那你是怎麼去處理這些可可果實的？

A4：在果實處理上，剛開始我當然不會處理啊，我就去研究，還好有縣政府水保局，他們單位都有聘請一些來專家來去教我們怎麼製作巧克力，我們去上課

完，我就覺得其實作巧克力這個還蠻有趣的，所以我就自己去添購設備來去進行小型的加工。

Q5：在製作過程它手續是不是很繁瑣呢？

A5：製作巧克力的步驟是相當的繁瑣，尤其是要掌握好每個巧克力的風味，它的製程每一步都不能馬虎，這也是讓我們是學了好幾年才有一點點的成效。

Q6：既然他步驟這麼繁瑣，除了當初人家教你，你還有另外再去請教誰嗎？

A6：製作過程在同業之間都會有一些交流，會與同行意見交換，交換看看是否有發現什麼問題或是我發現新的方式我們都會互相交流。

Q7：怎麼處理這些可可果實？

A7：後來我就找一個場域，然後我的是算小型加工，所以我的場域也不用到很大，我的種植面積也沒有到很大，所以我都是用實驗室的方式，所以我在我的可可園區裡面蓋了一個小型的加工室，在產地可可園區直接加工，像發酵、曬豆，直接在園區作業。

Q8：摘下來的可可果實跟做成可可產品哪一個經濟價值比較高？

A8：在經濟價值上，當然製作成巧克力經濟價值比較高。可可製作成成品，這個經濟價值會比較好的，其實可可的生果，所謂的農特產品的販售，其實跟一般的其他產業的農特產品的經濟效益其實差不多，只不過可可有一個好處就是比較省工，人力成本比較降低。

Q9：此時跟你當初創業的時後又不太一樣了比較穩定了，這時候你的生活跟收入有比較穩定嗎？

A9：我的收入當然比較好一點，但是畢竟要用品牌，投資的成本更高，它比種植投資的成本還有更高。因為他還要很多包裝材料才会有品牌，包含我建構了一個巧克力屋，這個都是需要很大的成本才能去做一個回收，所以還是省吃儉用啦，但這個階段生活及收入算穩定。

Q10：中間的經歷呢？這樣從開始創業到穩定的階段大概有多久的時間？

A10：其實我種植了十年，大概摸索了五、六年。所以我從種植大概到第五年、六年我才萌生出建立品牌這個想法。其實我有做了一兩年的功課才決定要建立品牌，所以在建立品牌之前，我就知道說我的品牌的定位、風格、走向設計是要朝哪一個方向去盡心做，所以我的品牌目前建立已經3年了。

Q11：什麼樣的條件讓你能夠嘗試堅持努力這麼久的時間？

A11：能堅持做下去，其實家人支持是最重要的。因為在品牌建立的過程中都會遇到很多的瓶頸，包含資金周轉，家人是在這方面給予很大的支持，因為當初也是戰戰兢兢的不曉得建立品牌到底是不是會成功，但竟然有家人的支持，消費者很多的親朋好友，見到我的產品之後也都很喜歡，讓我逐漸有很多的信心。

馬斯洛需求層次理論：社交需求（加入青農團體）

Q1：你在可可產業發展上，有參訪其他的同業嗎？

A1：我當然有參訪其他同業，我們一直在同行之間都有固定的在交流，我們交流一些意見，包含說包裝設計、製程和種植，我們都有固定的時間聚會，做一些交流。

Q2：他們給你的可可相關訊息是什麼？

A2：同業間彼此交換訊息，其實很多。他們遇到的可能像通路上的問題、接洽上的問題、可能遇到製程的問題。那我的強項會比較在於銷售、設計、包裝、產品開發這一類。他們都會提供在一些生產的部分，所以我們都會把不足、互相不足的，就會互相交給對方一些意見。

Q3：當時你有其他不同的想法嗎？

A3：當時我的想法就是要有一些策略性，當然我都是以銷售再來回饋到生產的部分。大部分，不管是什麼可可產業或其他產業，我發現都有一個問題是先生產再銷售。所以那時候我覺得，應該是要倒過來做，我要先做銷售再倒過來生產。

Q4：當初你們都有訊息交流，別人給你的建議、給你的說法，那你怎麼參考別人的去做？

A4：在訊息交流上，因為每個人的想法跟做的方式都不同，我有我的風格，別人講的意見有些我會採納，但有些我會堅持我自己原則的風格。

Q5：比如說那些呢？

A5：比如說他們覺得我把巧克力其中一個產品取名為”髒髒豆”，他們覺得髒髒這兩個字是比較汗穢的名字，但是我認為這是個很潮流的一個名字，我是跟時勢在走，所以我依然會堅持用我的方式來去銷售這個產品。

Q6：當初你有一些行政部門協助嗎？

A6：創業之初，像屏東縣政府當然是很大力的支持。包含課程的部分、通路媒合的部分，都有給予協助。還有水保局單位也提供很多的資源。

Q7：是否成立相關的青農團體？

A7：我們目前有成立南國天物的產銷合作社，當然他會先以可可為主，未來也會跨領域的去接納一些新興產物的加入。

Q8：成立這個青農團體有什麼功能？

A8：我把青農團體列為完全輔導的一個合作社。它除了生產跟銷售以外，我會希望說開拓一些課程，然後讓這些青年、青農想要願意加入了，他不用再像無頭蒼蠅一樣，我們會把我們的經驗完全的傳授給他們，然後陪伴他們。

Q9：你曾經有去做過這樣子開課講習工作嗎？

A9：我們常常在開啟一些很好玩的課程，如何製作創意的巧克力，怎麼製做髒髒營，我們希望課程除了是一個專業的技術的教導之外，也希望能開拓一些有趣的課程，這個我們以前就都已經有在做了。

Q10：這個課程是給什麼一個怎樣的機構？還是一個人？還是學生？

A10：課程範圍其實很廣的，當然我們也希望範圍廣一點，學生他們願意留鄉的機率才會提高。再來說就是現有的種植檳榔的農民，也可以願意轉作。包含

現在的一般的消費者，他們有來參與或許他們也想要創業的人，他們也可以有興趣的去賣巧克力，或者加入這個團隊。

Q11：你們成立這個合作社的團體，你們平常怎麼聯絡情感、增進友誼？

A11：當然就是像聚餐，或者在活動的時候或固定時間辦一些交流活動。

Q12：請問有什麼交流活動？

A12：交流活動通常會辦一些像產品發表、或者下午茶會啊，像讀書會這樣。都會就會聚在一起或是哪一個銷售點有什麼活動，我們會一同去共襄盛舉。

尊嚴需求（受人肯定）

Q1：你可以說說你返鄉務農的經驗？

A1：在返鄉務農經驗上，我覺得這事能力很缺乏，所有就是我們要做這個友善耕作，不做慣性耕作的話，在能力上面會相當的吃緊，尤其是農的部分，其實這個產業都很缺工，但農的部分又很明顯，就是老年化了，這些老農慢慢的沒辦法做了，所以看到很多的荒廢地我覺得是相當的可惜，我覺得這些看下來這樣的經歷，我覺得我要想辦法去能多去盡一份心緒改善這個情況。

Q2：那平時你如何將你的經驗告訴其他的人？

A2：我會透過合作社開課程做一些分享，除了專業知識，我也會在另外開啓如何教大家吃巧克力，透過這些有趣的課程，我就會去把這些我想宣傳的理念帶到其中裡面去，算是間接的方式。

Q3：你覺得青農創業時要注重什麼？

A3：我覺得青農在創業就是要耐得住寂寞，要大膽，膽大心細，我覺得就是先做再說，不用考慮太多。現在的青農就是都想太多，執行力會比較弱一點。當然我一開始執行力也相當的弱，就是慢慢地去培養興趣也是很重要的。

Q4：請問你衣服被上寫著「全村的希望」，是有什麼用意呢？

A4：我衣服上寫著「全村的希望」，其實是一個梗，令人會心一笑的梗。既然返鄉，當然在鄉村裡面就是背負著全村的希望，來去讓這個社區、村莊可以做一個好的發展，也讓我們這些社區鄉民可以感同驕傲，在我們家鄉會有一個那麼好的巧克力的產業。

Q5：那你剛回鄉摸索到現在有自有品牌 你的心路歷程如何？

A5：我創業的心路歷程，先苦後甘，一開始真的很辛苦。面臨到銷售的問題、生產的問題、產量的問題等，其實面對的問題真的很多。

Q6：你怎麼去克服它？

A6：我覺得堅持只是其中一部分，你還要去幫你的心態去做改變，創業最重要的是態度。你有沒有全力以赴、你有沒有背水一戰，那種心態，我覺得是相當重要的。這跟其它的實際上的資金問題都不相關，它就是你的「心態對了就對了」。

Q7：這時候遇到挫折你要怎麼去渡過呢？

A7：如果遇到挫折我會轉移，我會去轉移我的思想，再把那個焦點去放在其他的地方，先不去陷入那一個問題的迷失，我轉移完之後再回頭來看，這個事情的態度又完全不太一樣了，所以當局者迷，這個是真的是會這樣。

馬斯洛需求層次理論：自我實現需求（實現理想）

Q1：屏東可可產業那麼多，你們同行間的競爭如何？

A1：同行間一開始良性競爭，慢慢變成惡性競爭。因為畢竟一開始可可產業這個崛起讓很多同行同業，甚至有新的品牌加入越增越多，早期只有十幾家品牌，目前三十幾家品牌，包含中北部的甜品店的一些品牌也在加入這一個行列，所以在這個競爭上是滿競爭的。

Q2：顧客對你的評價如何？

A2：顧客的評價當然不是自吹自擂，評價還不錯！對我們的風格、質感、包含說這個設計、理念還有故事，他們都覺得是很棒、很有興趣的。包含「十三」，我的 LOGO 用了「十三」，他們就會很好奇問「十三」到底是什麼?!大家給我的回饋評語都是很好的、很棒的。

Q3：大概有收到什麼樣的評語、評價、認定和肯定？

A3：顧客認為我的風格很特別，產品質感很好啊！然後巧克力又不算很貴啊！就是很值得這個價錢！那個名稱和什麼都很有特別的意念。

Q4：你怎麼證明你的產品比別人好？

A4：其實我不用去證明，直接讓消費者體驗，消費者就是最好的證明。由消費者來講你的產品到底多好，我覺得這個才客觀。當然每一家都會講自己的產品有多好，但是我選擇不講而是讓消費者去幫我發言，我覺得這個是最好的認證。

Q5：過去是否曾經想過家庭、事業、生活都一起兼顧？

A5：家庭、事業及生活都一起兼顧，目前這完全是可以的。但創業初期是真的很難兼顧的，本來創業一間品牌的時間大概三到五年之間是最關鍵的時候，很多的品牌創立都不超過五年，能超過5年的這個品牌就比較能夠生存，所以在這個時間要兼顧其他的家庭生活、感情生活比較難以兼得。

Q6：種植是否符合永續經營的一個理念？

A6：可可樹種植下去大約可以採收二十年，目前的策略就是讓現有的檳榔的園地來去做轉作。那現在很多的都是老農，但老農他不可能一直做，做到老，應該是說做到不能做為止。我們是希望這些老農的第二代能夠傳承，但是我們怎麼創造第二代有願意傳承，這個是一個很重要的點。所以我是想透過「巧克力」這個名稱，這個名詞，這個時尚的名稱，來吸引他們來做一個傳承的接續動作。

Q7：自創品牌後是否希望能對地方產業有更大的貢獻？

A7：當然是希望能夠增加一些就業率，未來也會參與做一些公益活動，我們也會應用這樣的產業來去做一些弱勢的一些農民的補助，當然我們用之於農，就

是要回饋於農。所以未來都會有很多的相關的一些活動，來讓這些在地的社區，去做一些認識可可很好的學習活動、課程活動、療癒活動、我覺得這些都會很有趣。

行銷策略：產品

Q1：你怎麼想出雨果十三，可可品牌？

A1：品牌命名真的是一大學問，那時候在想我要取什麼樣的一個稱號，會讓人覺得簡單、好記，又是很好的產品。所以我在某一天，就看到雨果詩人，我覺得怎麼很浪漫的，我發現他有一些造出來的詞句是相當的唯美，所以我想那我來用這個雨果，用雨季的水果來去做一個品牌的象徵。之前我是用可可雨果，但是我覺得可可雨果有一點太籠統了一點，大家都是用什麼可可，什麼什麼什麼的，我覺得太一般了，那我是小量生產，小小的作業，那我取名做小雨果，然後我的巧克力品牌名稱就叫小雨果巧克力，那我的 LOGO 就是用十三道步驟作為一個徵。

Q2：目前有多少種產品(品項)？

A2：目前的品項大概有十種。

Q3：那你能大概的介紹一下嗎？

A3：目前一開始我的策略推出的就是可可核桃酥。可可的外酥皮，加上核桃和蔓越莓的內餡。一開始是想要用鳳梨酥的概念下去做，但是我覺得如果我的內餡加上鳳梨，他會變成鳳梨酥的其中一個口味，所以我覺得我想要創新，所以我就是另外做出了這個可可核桃酥的品項，結果有蠻受歡迎的，所以它也獲得 2019 年屏東十大伴手禮獎。再來比較有名的就是”髒髒豆”，大家比較好奇的，它是焦糖杏仁裹巧克力，是用杏仁豆去裹上 75% 的巧克力，外面再撒上可可粉。我就是用這個比較時尚的名稱，跟著時事，因為以前有出一個叫髒髒包，我就是順水推舟的推出這個髒髒豆，讓大家覺得好玩。其他的產品包含黑巧克力、杏仁瓦片、杏仁巧克力餅乾，這些都是手做的。我們還有冰淇淋，我還有禮盒、伴手禮、可可茶，這些產品都是很特別的。

Q4：另外再請教你，就是屏東可可產業的品牌那麼多，你的產品如何勝出？有什麼特色讓你的產品勝出？

A4：我的特色就是質感風格，所以我比較不走精品類型。也不能說不是走精品，而是說我比較走文創類。所以我的產品沒有在百貨公司去做銷售。我反而是喜歡在比較有質感的咖啡廳，這種地方去做銷售，就是文創園區這一方面的。所以我的風格設計是比較東方一點。因為大部分他們設計的巧克力都比較西式比較歐式，反而在台灣會比較少看到日式或是東方風格的方式去做設計跟搭配。

Q5：那你對產品包裝設計是否有特別的想法？

A5：其實我對設計並沒有那麼內行，我只是涉略而已。其實設計這個東西就是要不斷地修改，因為這樣不斷地修改我也浪費很多資材，我每次做了一個設

計，覺得又不滿意時，我就把它剔除掉，結果這些包裝資材又整個浪費掉，但是不改又不行，畢竟要改到我覺得可以的風格這樣才行。

Q6：你的產品包裝設計會因時節，或者經常去調整改變嗎？

A6：我的產品包裝設計會因節慶而稍加改變，但基礎包裝的設計不會變。我們會外加，用封套，會因為年節，什麼節日會做一點變化，讓消費者覺得很新鮮，讓消費者會增加這個購買慾。

行銷策略：價格

Q1：可可產品競爭業者那麼多，那你如何制定你的產品價格？

A1：其實產品的價格我也是在考量，一開始我訂的價格，一般人還是覺得太貴，我在品牌建立創業初期的時候，因為那時候包裝還不是很完整，一開始的包裝都是很粗略的，後來我的價格在沒有改變的情況下我把包裝升級了，開始有設計感、開始有質感了，消費者的反饋是覺得他不貴了！所以我覺得說其實價格的設定我都會維持在一個基準，他不會隨意的漲也不會隨意的降，我稱它叫做三佰定律，所以我得很多產品基本上都是在三佰塊以上或三佰塊左右，但是我不會把這個包裝設計的資材的成本去加在消費上，反而我是用銷售來去壓低我的生產成本。

Q2：小雨果產品在屏東的產品是高檔訂製還是普羅大眾？

A2：我覺得是剛好在中階，因為有一些同行其他的巧克比我還要更貴，有些品牌是比我還要低，我把我的定位定在剛好在中階這個階段，比較搶中間的顧客。

Q3：你的產品價值在哪裡？

A3：我的產品價值，我覺得它就是一個時尚吧！他們覺得這個來小雨果買巧克力就是一個很有質感的感覺，他買了東西覺得 CP 值很高，他的附加價值很高，他們買到會蠻開心的，因為他們有一個很適合送禮的一個東西可以購買。

Q4：消費者的反應接受度如何，對於你的產品？

A4：其實接受度是很好的。所以我的產品來講的話銷售量還不錯，且接受度也蠻高的。

Q5：價格方面呢？

A5：價格他們接受度也是 Ok 的，經由介紹之後。如果沒有介紹的話，可能他們對這些產品還是會覺得有點偏高，但是其實介紹過後就知道還可以接受的。

Q6：你怎麼去說服去(介紹、說明)這個價格這樣是合理的，讓他們接受？

A6：第一個是包裝設計，第二個是手工，在地生產。所有的產品都是比較天然的食材去製作，所以在講解過後他們會覺得其實要吃就要吃比較健康一點的，然後又是在地的產物比較新鮮。

Q7：你的產品使用材料上有什麼跟人家不一樣的地方(特殊性...)？

A7：第一就是天然食材，第二是減糖設計。現在人都不喜歡吃太甜的，而且竟然花錢要吃就要吃健康的，所以我們都是在這個甜度方面都有一個調整，會打破大家對巧克力都是很甜的印象。

行銷策略：通路

Q1：你目前的產品有擺放在其他地方銷售嗎？

A1：有在小農餐廳，還有一些觀光地區都有在寄賣跟寄售的一個方式，還有一些打卡景點，像可可莊園推廣所，這些地方都有做一些展示。

Q2：消費者從哪裡可以知道你的產品相關資訊？

A2：在小雨果粉絲專頁，還有一些採訪，他們也會去看一些新聞！還有部落格撰寫的文章，我們都會有不定期的在粉絲專業發布一些訊息，朋友介紹朋友，消費者介紹給朋友，或者他們用送禮的方式出去，我都會在裡面放置我的 DM 的品項，他們就會循序而來。

Q3：目前在哪裡可以買到你的產品？

A3：第一就是在網路上，或者來現場的巧克力屋購買。有一些寄賣的通路都可以買得到這些商品。

Q4：你覺得你目前的這個產品通路範圍足夠嗎？

A4：目前我有分不同的通路，當然不同的通路就會上不同的產品。目前還沒有辦法到量產，所以沒辦法上一些比較大的通路，所以以目前的散客一般的消費來講的話是足夠的。

Q5：有考慮要異業結盟嗎？

A5：本來就有異業結盟，我們有跟其他的小農的產品來做結合。有點像這個交叉行銷的概念一樣。例如我有跟一個芒果農合作，我是用他的芒果來去加在巧克力當中，那喜歡巧克力的人他會間接看到芒果，會看到芒果的那個產業。那芒果的產業也會像這個樣子看到巧克力。

Q6：像在墾丁五星級飯店，或者台北誠品生活松菸店擺售有考慮過嗎？還是有去做過？

A6：在誠品有做一些活動性質，但是在他那邊的銷售流動不是那麼的好，可能有其他因素。像墾丁的飯店內的消費率會比較高一些。那之前也有洽談過，但目前還沒有去考量要進駐哪一項產品。

行銷策略：推廣

Q1：如何讓大家知道你的產品

A1：除了包裝設計的推廣外，我之前的也都會在外面跑活動。很多的活動性質，像展覽攤位展售，我們都是這樣慢慢的去介紹給顧客，讓他們試吃、商品的包裝啊，我們都會一個一個去解釋，所以除了活動性質之外，我們也會製作一些影片和好玩的一些活動。然後藉由這樣子來去把品牌推廣出去。

Q2：剛聽你說有去擺設、展覽，那像屏東有推農業博覽會，你們也會去擺放你們的產品嗎？

A2：我們會去展示產品，也會到場地稍微布置一下，用自己的風格去吸消費者來，不管是銷售也好，展示也好，多少都可以將品牌給介紹出去。

Q3：那你在產品的推廣，會因為特殊節慶或者季節有所變化嗎？

A3：會依照季節性的水果或是一些比較現在正流行的東西，我都會來去做結合，所以會有很多跨領域的產業都會來跟我們做合作。那我像夏天就會推冰淇淋，冬天可能會推養身飲，那我們會依季節的不同，推廣不同的產品。

Q4：你的產品推廣和大多數的可可產業有什麼不同？

A4：其實大同小異，其實在推廣上沒有太多的方式，現在都以動態為主。包含粉絲專業的貼文或網紅部落客採訪、新聞的採訪。其實只要自己的風格獨特的話，他們採訪起來的獨特性也會比較明顯。

Q5：你有考慮將產品推廣到大都會的實體店面嗎？

A5：其實我的產品很多樣性，所以到什麼樣的通路要上什麼樣的產品，所以不是每樣產品以上店面的方式，有些產品就很適合，其實要看店家的屬性是什麼。

Q6：目前有這樣在推廣嗎？

A6：例如小農餐廳，我就會比較主打餅乾類的產品，像核桃酥、瓦片、餅乾這類的。像咖啡店，我就比較推巧克力，黑巧克力部分，鱗鱗豆的部分，我們都有去這樣的嘗試，其實是滿適合的。咖啡廳就會比較包裝精美，小農餐廳就會比較像一般的零嘴零食這類的。

Q7：你會參展國內外比賽，藉由這樣的得名去肯定並增取產品的曝光嗎？

A7：當然會參加國內外比賽。得獎並不等於銷售，得獎他只是一個認可，就是說我這個產品是有獨特性的。在屏東這裡，也慢慢的有在深根，但是在得獎之後變成要花更大的心力去宣傳這個得獎，所以在我而言，我並不那麼在意的去說得獎是能夠帶來多少的效益，因為畢竟銷售才是正確的方向。

Q8：你會聯繫過去的人脈使產品更為人知與喜愛嗎？

A8：當然會聯繫過去的人脈。人脈緣故是初期建立品牌，最主要的宣傳方式。在用自己的人脈跟緣故的關係，他們會對你的產品就已經有一定的信任度，再經由他們去把產品介紹出去，基本上會比一般陌生的客群會來的容易一點。

Q9：你會主動聯繫媒體或雜誌來做採訪報導嗎？

A9：我不會主動聯繫，但會有一些公單位會來媒合跟介紹。所以藉由公單位來介紹給媒體，媒體對於我們的可信度會比較增加，所以他們會比較願意來採訪我們。

Q10：像這樣來採訪的媒體需要付費給他們嗎？

A10：只要是公單位媒合的我們目前都不用付費，有些媒體是要找題材的他們來主動的這些也不用收費。我們以小農的經營情況，我們實在沒有那麼多的資金跟預算去做這些媒體的廣告費用。

Q11：除了公單位的聯繫採訪報導外，有沒有網紅在臉書或部落格裏做置入性的行銷？

A11：網紅也是要有廣告的預算，我們沒有這個預算來做網路的行銷，當然有一些網紅也是想要找新的地方來去採點，來去做他們的一個點閱率的宣導，我都是歡迎的。

行銷策略：人員

Q1：對於顧客至上，你有什麼看法？

A1：我覺得顧客跟消費者也是需要教育的。當然顧客至上是基本的，但我們也要保持好一些自己銷售的原則。例如說：顧客會削價、降價、會想要有折扣，這個東西我們成本又很高，相對要買到一個數量才會有所折扣方式，這個是消費者會比較有所衝突的一部份。當然我們會透過解釋或講解的方式來讓顧客接受。

Q2：你覺得最佳行銷人員必須具備什麼樣的條件？

A2：品牌故事、產品故事、核心精神、包含人格魅力，包含我自己都要包裝自己，我自己也是一個品牌。在行銷上面他是要很多元的，每個地方的細節都要顧及到，這樣子他走到每一個角落，都會有一些故事可以講，我就是要不不斷的創造亮點，一直維持這個熱度，我覺得維持才是這個行銷最好的方式。

Q3：平常你都怎麼樣的方式跟客人打招呼？

A3：其實我是用話家常的方式，我也不會太拘泥或太制式化的方式，我都是會像那隔壁鄰居這樣打招呼的方式來面對這些顧客。都會講一些很平常的話，像：你從哪裡來啊？你在做什麼的阿？像問候的方式來去接待這些消費者。

Q4：那你覺得你是最佳行銷人員嗎？為什麼？

A4：我不是最佳，但是我是堅持我喜歡的方式。我喜歡用我的方式來去做行銷，所以不一定是最佳，但是至少他能達到我的預期想要的結果，甚至有時候是超出預期，我不會去說我行銷很厲害，但是至少我在產品的設計上跟銷售上的成績是不錯的。

Q5：小雨果目前有多少員工？包括種植、行銷跟銷售上？

A5：目前就我和我爸爸、媽媽，然後還有請一個包裝的。剩下都是志工，他們都很喜歡來到這個環境工作，很享受，而且都很願意來幫我的忙，所以未來是不是銷售成績越提升的話，我會做一個團隊來去做包裝的部分。

Q6：如果小雨果目前從生產到銷售都是一手包，那未來哪些部分打算找人合作？或者自己僅負責哪些部分？

A6：目前來講的話還是會講求一手包辦，很多的品管的部分是很難控制的，所以有時候就是這是自己建立的品牌是很辛苦的，很多細節我們都不敢放給人家去作業，所以很多事都要親力親為，如果說比較穩定的，那這個制度跟管理都比較 SOP 化了，我們才會慢慢的去放給人家作業。

建議

Q1：你個人是青年返鄉的例子，一路走來一定是感觸很深。是否能從過來人的身分來談談，如果有想要青年返鄉工作，應該注意哪些心理素質或者考量和那些現實的問題？

A1：當然是我前面有提到心態的問題、態度的問題。有些人都會認為說我自己家裡有剩一些；我有父母可以依靠；我有什麼後退的路可以走；我這個做過不下去創業失敗我後面還有什麼；有這個心態是最不好的。既然要創業就是要把它做到最好。有時候當然不是現實的問題，有時候是成就的問題，這個我們就是所謂的成就感。除了這個因素之外，也要找一些大家都不願意做的產業去做，我覺得這個才有機會。而不是像說門檻低的、很入門又好入手的，你如果選擇這個產業的話，當然會像投入大海一樣，有一些大眾的產物他是門檻不高，相對的競爭力很高，這樣子你一年、兩年、三年你沒有收入的情況下，你沒有利潤的情況下，相對就很容易會退場。

Q2：對於小雨果的創業成功成為地方產業的一環，那你應該感到很驕傲，你覺得你對地方產業的發展提供了哪些具體的協助？

A2：我有協助阿里港農業發展協會，這個協會也是很多不同產業的小農，有種芭樂、有種香蕉的。透過我的小雨果的這個經驗，然後我去幫他們免費的製作影片宣傳、製作活動，參與這些事物上，然後去了解他們的一些銷售的問題點，所以我有跟設計公司再配合，所以我們都會介紹這些不同領域的業者來去做包裝設計，讓他們知道說設計有多重要，產品開發有多重要。透過我的經驗，去宣導他們說其實我這樣做的銷售量其實是不錯的。他們也可以去有一個可以仿照或是來合作，去帶給他們在地的銷售，銷售只要成功就可以帶動增加生產的就業率，我覺得就是要從銷售來回推需求性。