

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩士論文

Master Program in Nonprofit Organization Management

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

農會轉型與創新管理之個案研究：以穀倉閒置空間利用
為例

Case Studies on the Transformation and Innovation
Management of Farmers' Associations: Examples of
Utilization of Grain Warehouse's Free Space

孫維陽

Wei-Yang Sun

指導教授：涂瑞德 博士

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

中華民國 112 年 6 月

June 2023

南 華 大 學
企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班
碩 士 學 位 論 文

農會轉型與創新管理之個案研究：以穀倉閒置空間利用為例
Case Studies on the Transformation and Innovation Management of
Farmers' Associations: Examples of Utilization of Grain
Warehouse's Free Space.

研 究 生：孫維良

經考試合格特此證明

口試委員：呂朝賢
郭東昇
涂瑞德

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 112 年 05 月 31 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生 孫維陽 君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：孫維陽 君已修滿 36 學分，其中必修科目：研究方法、非營利組織募款專題等題目，成績及格（請查閱碩士班歷年成績）。

2、在論文研究方面：孫維陽 君在學期間已完成下列論文：

(1) 碩士論文：農會轉型與創新管理之個案研究：以穀倉閒置空間利用為例。

(2) 學術期刊：

本人認為 孫維陽 君已完成南華企業管理學系非營利事業管理碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：農會轉型與創新管理之個案研究：以穀倉閒置空間利用為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：涂瑞德 簽章

中華民國：112年5月6日

謝 誌

時間稍縱即逝，二年前來到南華大學就讀企業管理學系非營利事業管理在職專班，轉眼間已到了畢業的時候，慶幸自己當初來南華大學就讀是正確的選擇。首先、我要感謝南華大學提供給我們一個非常舒適、優良的就學環境，接著我要感謝我的指導教授：涂瑞德博士，在論文研究撰寫期間，非常認真的指導與教誨學生論文的寫作，在涂教授的專業知識與對學生無私的付出下，學生才能完成此研究，萬分感謝。再來感謝二位口試委員，您們寶貴的建議，使的本研究更為精實。

我要感謝所有在課堂上，不吝於分享各科專業知識與技巧的指導老師，謝謝您們的用心指導，學生感恩銘記在心。另外要特別感謝嘉義縣新港鄉農會總幹事，嘉義縣中埔鄉農會總幹事，台南市西港區農會總幹事，在百忙中撥空接受訪談，更感謝您們熱情的回應，因為您們的支持，才能讓我更完整的完成此研究。還有要感謝我們農會長官對我的勉勵與包容，讓我更能專心地完成研究所課程。最後我要感謝我家人的支持與鼓勵，是我求學最大的動力來源。最後感謝圖書館員與教學中心的人員，提供那麼便利的環境供我們做學術研究，在此致上最深的感謝。

孫維陽於南華大學企業管理學系非營利事業管理在職專班

中華民國一一二年六月日

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

111 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：農會轉型與創新管理之個案研究：以穀倉閒置空間利用為例

研究生：孫維陽

指導教授：涂瑞德博士

論文摘要內容：

本研究旨在探討農會的轉型與創新管理。農會經歷了金融風暴、新冠疫情影響下，導致農會信用收入減收、營運變的日漸困難，因此轉型經營是值得探討的議題。研究者選擇三家已轉型經營成功之農會，對農會轉型規劃之閒置空間，採取田野調查方式，並以總幹事為訪談對象，採用深度訪談法蒐集第一手資料為主，再以次級資料為輔，之後將訪談資料整理成逐字稿後進行研究分析。

研究結果顯示：1.農會經營轉型的背景與動機：主要原因為信用部獲利降低，迫使農會需要轉型經營。2.農會創新管理的資源轉化與應用：將珍貴的歷史建物內外完整的保留，僅對結構做補強，保留原始面貌。規劃設計主題以在地自有農特產品為考量依據，搭配歷史建物富含懷舊感，內部並設有在地農產販售專櫃。3.農會創新管理的挑戰為組織裡沒有共識、不認同、預算有限及場地限制。4.農會組織未來的轉型目標，可以結合在地青農產業朝休閒服務產業發展；與國內旅行業者合作推出套裝行程；結合網路商店及實體店面來開拓客源；多角化來經營飯店；將在地農特色產物做成生技產品來進行銷售。

關鍵字：農會、轉型、創新管理

Title of Thesis: Case Studies on the Transformation and Innovation
Management of Farmers' Associations: Examples of
Utilization of Grain Warehouse's Free Space

Department: Master Program in Nonprofit Organization Management
Department of Business Administration College of Management
Nanhua University

Graduate Date: June 2023

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Wei-Yang Sun

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

Abstract

The purpose of this study is to investigate the transformation and innovative management of agricultural associations. Agricultural associations have experienced the financial turmoil and the impact of the COVID-19, resulting in reduced credit income and increasingly difficult operations. The researcher selected three agricultural associations that had successfully transformed their operations, and adopted field surveys to investigate the idle space planned for the transformation of agricultural associations, and used the chief executive as the interviewee.

The research results show that: 1. The background and motivation of the farmer association's business transformation: the main reason is that the credit department's profit has decreased, which forces the farmer's association to transform its operation. 2. Resource transformation and application of innovative management of farmers' associations: Preserve the inside and outside of precious historical buildings, only reinforce the structure, and retain the original appearance. The theme of the planning and design is based on the consideration of local agricultural products, and the matching of historical buildings is full of memory. There is also a special store for selling local

agricultural products inside. 3. The challenges of innovative management of farmers' associations are lack of consensus, disapproval, limited budget and limited space in the organization. 4. The future transformation goals of farmers' associations can be combined with the development of the local youth agriculture industry towards the leisure service industry; cooperate with domestic travel companies to launch packaged tours; combine online stores and physical stores to cultivate customer sources; diversify into hotel operation; develop local agricultural specialty products into biotechnology products for sale.

Keywords: Farmers' Association, Transformation, Innovation Management



目錄

準碩士推薦函.....	I
謝 誌.....	II
論文摘要內容.....	III
Abstract	IV
目錄.....	VI
圖目錄.....	IX
表目錄.....	XI
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的與研究問題.....	4
第二章 文獻探討.....	6
2.1 農會組織與穀倉活化利用.....	6
2.2 組織轉型與變革.....	8
2.3 創新管理理論與資源轉化.....	9
2.4 創新管理的挑戰.....	12
第三章 研究方法.....	14
3.1 研究對象.....	14
3.1.1 訪談對象.....	16
3.2 研究方法.....	16
3.2.1 個案研究法.....	16
3.2.2 質性研究.....	17
3.2.3 訪談大綱.....	18

3.2.4 訪談法.....	19
3.3 訪談資料蒐集.....	20
3.4 次級資料分析.....	21
3.5 專家信實度.....	21
3.6 研究倫理.....	21
第四章 研究結果與討論.....	23
4.1 研究個案介紹.....	23
4.1.1 新港鄉農會品牌-黑娘媽、蔬活力.....	23
4.1.2 新港鄉農會閒置穀倉活化再利用.....	24
4.1.3 嘉義縣中埔鄉農會品牌-好心情購物網.....	29
4.1.4 中埔鄉農會閒置穀倉活化再利用.....	29
4.1.5 台南市西港區農會品牌-胡麻嫂.....	32
4.1.6 西港區農會閒置穀倉活化再利用.....	33
4.2 農會經營轉型的背景與動機.....	34
4.2.1 農會收入的改變造就經營轉型的契機.....	34
4.2.2 當經營轉型配合政府政策獲取經費.....	35
4.2.3 農會經營轉型考量的因素.....	36
4.2.4 經營轉型的背景動機比較表.....	38
4.3 農會創新管理的資源轉化與應用.....	39
4.3.1 農會閒置空間再利用重新設計且保留歷史建物.....	39
4.3.2 農會閒置空間再利用重新設計並規劃主題.....	42
4.3.3 農會閒置空間再利用可結合在地資源加以推廣.....	47
4.3.4 農會閒置空間再利用以此招商建立特色.....	51
4.3.5 創新管理的資源轉化與運用比較表.....	53

4.4 農會創新管理的挑戰與因應方式.....	56
4.4.1 遭遇的挑戰與限制.....	56
4.4.2 重新塑造品牌形象.....	58
4.4.3 未來組織創新規劃與目標.....	60
4.4.4 創新管理與挑戰與因應方式比較表	61
第五章 結論與建議.....	63
5.1 結論.....	63
5.1.1 農會經營轉型的背景與動機.....	63
5.1.2 農會創新管理的資源轉化與運用.....	63
5.1.3 農會創新管理的挑戰與因應方式.....	64
5.2 建議.....	65
5.2.1 對農會組織建議.....	65
5.2.2 對未來研究者的建議.....	67
參考文獻.....	68
一、中文文獻.....	68
二、網路文獻.....	70
三、英文文獻.....	71
附錄一：訪談同意書.....	72
附錄二：訪談大綱.....	73

圖目錄

圖 4.1 新農豆食堂入口	25
圖 4.2 新農豆食堂入口	26
圖 4.3 在地農特產品	26
圖 4.4 農委會評定百大優質商品	26
圖 4.5 新農豆食堂生鮮蔬果販售櫃	27
圖 4.6 新港農會自有品牌蔬活力	27
圖 4.7 為新農豆食堂用餐區並附設簡報投影設備	27
圖 4.8 完整保留紅檜木屋頂	28
圖 4.9 明亮舒適的開放空間	28
圖 4.10 圓形吧檯無死角，能隨時注意現場情形。	28
圖 4.11 中埔穀倉農創園區大門採以清水模方式建築，與舊有建築物外觀 搭配起來比較沒有違和感	30
圖 4.12 中埔穀倉農創園區全區地圖	30
圖 4.13 園區內穀倉星巴克與金蘭辦事處。	31
圖 4.14 穀倉星巴克咖啡前門照	31
圖 4.15 穀倉星巴克咖啡後門出口照	31
圖 4.16 胡麻故事館入口意象&胡麻嫂品牌圖	32
圖 4.17 穀倉餐廳外觀	33
圖 4.18 新農豆食堂停車場	40
圖 4.19 新農豆食堂外觀	41
圖 4.20 新農豆食堂內白色布幔區	41
圖 4.21 穀倉餐廳外觀保留原有設計，並擺放復古裝置	42
圖 4.22 黑娘媽 Logo	43

圖 4.23 穀倉星巴克咖啡內部保留舊有傳統建築，其中排熱氣用的太子樓 依舊可見，穀倉舊有輸送帶裝置設置玻璃圍欄，顯現現代氣息	44
圖 4.24 穀倉餐廳內部設計以藺草做隔間裝飾，牆壁上有嘉南大圳之父— 八田與一的意象圖，以胡麻製作而成相當點綴在地產物	45
圖 4.25 穀倉餐廳內部概況.....	46
圖 4.26 新港鄉農會黑豆類製品及特色產品.....	48
圖 4.27 穰穰直賣所外部照.....	49
圖 4.28 穰穰直賣所內部概況.....	50
圖 4.29 農創園區網美公車.....	59



表目錄

表 2.1 農會穀倉活化利用相關文獻.....	7
表 2.2 農會穀倉活化利用相關文獻(續).....	8
表 3.1 個案農會資訊.....	15
表 3.2 訪談名單.....	16
表 4.1 經營轉型的背景與動機比較表.....	38
表 4.2 創新管理的資源轉化與運用比較表.....	54
表 4.3 創新管理與挑戰與因應方式比較表.....	61



第一章 緒論

本章節旨在說明研究背景、研究動機、研究目的與研究問題。

1.1 研究背景

國父孫中山先生說過『農業為國家之根本』，臺灣早期是很典型的農業社會，與農業最相關的機構當屬於農會組織。早在日治時期農會就已經存在，胡忠一(2014)指出臺灣最早成立的農會為台北縣三角湧農會(西元1900年)。當時成立農會的目的是以改善農糧品質為優先，所以臺灣第一座總督府獎勵補助的農業倉庫興建於大正11年(西元1922)，位於高雄州潮州郡潮州庄，之後至昭和17年(西元1942)間，台灣陸續興建134座農業倉庫，包括產業組合所經營的米穀倉庫共有304座農會穀倉(黃筠舒，2014)。

農會從日治時期，就一直扮演著政府與農民溝通的平台。臺灣光復後，隨著經濟起飛與時代的變遷，台灣由早期的農業社會、演變成了工業社會，伴隨而來的都市開發計畫與土地重新規劃，農業與工業互相爭地，早期大規模興建的農糧穀倉因不符合時宜，除了少數得以保存為歷史建物外，其餘皆面臨拆遷與淪落為閒置空間，乏人問津。

直到近年來觀光產業的崛起，漸漸的有一些農會，開始重新規劃、設計利用閒置已久的穀倉，重啟了舊式穀倉的價值，以結合當地特色產物、並搭配人文風情，藝術展覽創作為主軸，產生觀光效益，讓沉睡已久的歷史建物，重新定義其價值。透過蒐集資料發現，成功將穀倉轉型的案例有中部地區：豐原區農會-老倉庫咖啡、霧峰區農會-酒莊(萬豐舊穀倉)、福興鄉農會-福興穀倉、埤頭鄉農會-彰化百寶村、花壇鄉農會-茉莉花壇夢想館。南部地區：中埔鄉農會-中埔穀倉農創園區、新港鄉農會-新豆農食堂、

西港鄉農會-穀倉餐廳、池上鄉農會-黃豆餐廳等等。上述皆為農會舊式穀倉成功轉型經營的案例，其中不乏提供民眾對農產品多角化經營的選擇，也讓農會穀倉結合農產品多角化經營與觀光，創造出了新的思維。

1.2 研究動機

農會是農民組織團體，遵循農會法行事，主管機關為行政院農業委員會，但農會本身並非公務機關、亦無享有政府的統籌分配款資源，屬於盈虧自負的單位。農會法首條法令即為『保障農民權益、提高農民知識技能、促進農業現代化、增加生產收益、改善農民生活，發展農村經濟』為宗旨，屬於公益性質的社團法人。農會的主要收益來源、大致上以信用金融業務為主，其次為供銷、保險業務。而臺灣在 2002 年加入 WTO 世界貿易組織，農產品進口關稅的減讓，各會員國農產品陸續開放進口到臺灣，臺灣農業自然首當其衝成為受威脅的產業，面臨著極大的困境，因此為了提高農業競爭力，農業生產型態開始進行轉型，由一開始的『量』為取向、漸漸轉變為『質』為取向，以便提高農業競爭力。再加上政府從旁協助提供農業政策輔導，才慢慢讓臺灣農業能與國際競爭，進而將農產品外銷到世貿組織各會員國。

但是農業畢竟是看天吃飯的行業，風調雨順時雖然農作物是豐收的，但是農產品市場因供過於求，所以售價並沒有因此而提升，反而是價錢平平，沒有太大的波動。而颱風季或梅雨季則需要搶收農產品，雖當時價格高，但是產量卻是大大的減少，可見農業面臨著種種隱藏的危機。農作物的價格，可透過農會系統，了解拍賣市場行情後、將自己辛苦收成的農產品，配送到拍賣市場進行拍賣，農會僅可從中賺取微薄的手續費，若農業收成不佳，等於間接的影響農會的收益。

在 2019 年底，WHO 世衛組織警示了一種新的傳染疾病：新冠肺炎。新冠肺炎擁有極強的傳染力、當時尚未研發出任何疫苗。後續造成大規模人傳人的感染，造成航空、海運、工業、旅遊、社會上各行各業幾乎都深受重創，而後續政府宣布進入三級警戒，人潮的外出率大大的降低，造成社會上餐飲業、經濟上及觀光產業收益上瞬間降到谷底，學校為了不影響學生受教權利，改為網路線上教學、對校園周邊商家經濟影響甚鉅。政府為了因應疫情影響，宣佈調降了金融貸款利息，以緩解社會各界經濟壓力，並推出各種紓困方案，減輕人民因疫情影響下產生的民生壓力。農會信用業務也因此，再次承受了貸款收入利息減收的壓力。所以農會有必要進行開源、轉型的計畫，維持自身系統的運轉，而農會的閒置空間再利用，便是最快速、最直接值得去思考的方向。

臺灣目前農會界裡，有將閒置穀倉活化再利用與轉型創新經營的實例，如表 1.1 農會穀倉轉型創新經營列表所示：

表 1.1 農會穀倉轉型創新經營列表

農會別	穀倉轉型後品牌	成立年份
太麻里地區農會	日昇之鄉會館	2004
霧峰區農會	霧峰農會酒莊	2005
福興鄉農會	福興穀倉	2005
新屋區農會	稻米故事館	2007
花壇鄉農會	茉莉花壇夢想館	2013
埤頭鄉農會	彰化百寶村	2014
西港區農會	穀倉餐廳	2014
彌陀區農會	日照中心	2016
新埔鎮農會	穀倉咖啡廳	2019

表 1.1 農會穀倉轉型創新經營列表(續)

新港鄉農會	新農豆食堂	2019
國姓鄉農會	九二咖啡故事館	2020
豐原區農會	憬初尋(豐原咖啡)	2020
冬山鄉農會	良食農創園區	2021
中埔鄉農會	中埔穀倉農創園區	2022
池上鄉農會	黃豆餐廳	2022

資料來源：研究者自行整理

其中結合在地農特產的有：花壇鄉農會-茉莉花壇夢想館、西港區農會-穀倉餐廳、池上鄉農會-黃豆餐廳。結合住宿的有：台東太麻里鄉農會-日昇之鄉會館等。其中有些農會是與品牌的結合，例如豐原區農會是與既有的『尋品咖啡』品牌合作，而中埔鄉農會是與『星巴克』品牌合作。而結合在地農特產品的是花壇鄉農會的『茉莉花』，西港區農會的『胡麻』類的成品，還有池上鄉農會國產『黃豆』相關產品等等，也相對提倡多角化的經營。

1.3 研究目的與研究問題

農會為盈虧自負的單位，台灣加入世貿組織後，在國際農產品進口的競爭壓力下，對習慣傳統慣行農法的農民所造成的衝擊，其處境更是雪上加霜，農會與農民更是經濟共同體，兩者相互相依，農民若收益減少，農會供銷業務獲利自然也跟著下降。自 2019 年底新冠肺炎疫情對生活、經濟、社會、觀光各行各業的衝擊，讓整體台灣社會的經濟環境更加嚴峻，所造成全球經濟影響更是不容小覷。

農會開始面臨著前所未有的窘境，除了維持既有的業務經營運轉外，為了與社會潮流與時俱進，讓農會的營收更上一層樓，農會的經營模式必須要跳脫舊有的框架，要有新的思維，否則極可能會面臨社會的淘汰。

農會如果要轉型，以什麼方式轉型?即為本研究要探討的項目，以綜觀現有農會資源，其中閒置空間再利用就是一個就地取材，進行創新與資源重組的作法。歷史建物中的閒置空間再利用所帶來的好處：一、長輩有歷史性共同的回憶。二、擁有教育性質、教導年輕一輩創業維艱，守成不易，並要知道飲水思源的道理。

本研究依照個案成功的模式，做深入之探討。基於上述的研究目的，本研究所探討的問題分述如下：

- 1.農會轉型的背景與動機為何?
- 2.農會創新管理的資源轉化與應用為何?
- 3.農會創新管理的挑戰與因應方式為何?

第二章 文獻探討

農會在面臨全球經濟低成長、高通膨的時代，要如何能強化自身競爭力、達到永續經營的目的。本章內容主要說明農會組織與穀倉活化利用，組織轉型與變革，創新管理理論與資源轉化，並敘述創新管理的挑戰。

2.1 農會組織與穀倉活化利用

台灣以農立國，其生活中的經濟、政治、宗教、文化都跟農業的發展密不可分(丁文郁、胡忠一，2012)。以農民組織來說，其中依照農業發展條例規定的有農會、漁會、農業合作社及農田水利會四種組織，其中農會對民眾的影響力最大。農會組織早在日治時期就已經存在，在 1895 年中日甲午戰爭爆發後，清廷政府戰敗後便簽立了馬關條約，割讓台灣給日本，台灣因此成為日本第一個殖民地，隨後日本將殖民地臺灣定位為糧食生產與原料供應的基地，並將農會及產業組合的制度移植臺灣。1900 年起，統治當局陸續扶植設立農會，為當前縣市級農會的前身，1913 年起，各市街庄設立產業組合，為當今鄉鎮農會的起點(胡忠一，2014)。

農會組織隨時代的變遷，已成為普羅大眾生活中不可或缺的一個組織，依照農會法民國 110 年 2 月 30 日修法後最新條文，首條仍保持為「保障農民權益、提高農民知識技能、促進農業現代化、增加生產收益、改善農民生活、發展農村經濟」為宗旨，可見得農會與民生是密不可分的組織。農會為法人，非公務機關，是為保障農民權益的社團法人團體，也是政府與農民溝通的橋樑，傳播農事法令的介質。農會四大經濟體為經濟事業、金融事業(信用部)、保險事業、推廣事業，經營項目更包含營利與非營利事業，由農會內各部門分別執行之。

農會穀倉就是屬於非營利事業體系裡的一環，其地理位置大致上有

經過交通便利性的考量，而穀倉的功能為堆放農業資材、儲放烘乾完成之稻穀、與進行儲糧備荒，調度糧食與米穀加工之功用。但近年來氣候變遷、稻穀產量大幅減少，再加上早期興建的穀倉其功能已不符時宜，因此漸漸地有些老舊穀倉面臨到土地開發壓力，必須要進行拆除，而留存下來的舊式穀倉便成為閒置空間。閒置空間的定義為具有歷史意義而廢棄不用之空間，或原空間使用效果不彰，但可有更積極的使用方式者。透過文獻蒐集發現閒置空間活化再利用的相關資訊亦不在少數，對穀倉活化再利用的資訊如表 2.1 所示：

表 2.1 農會穀倉活化利用相關文獻

期刊、季刊	作者	來源出處
閒置空間再利用經營策略之研究-以璞石藝術文化館為例	唐玉珍	觀光與休閒管理季刊，2014 第 2 卷特刊，pp115-125
台灣農會穀倉建築回顧與保存現況之研究	黃筠舒	檔案季刊，2014 第 13 卷第 1 期，pp46-59
三芝農會 2 號倉庫的活化利用探索	謝慶煌 林岑濤 張震鐘	中華建築技術學刊，2020 第 11 卷第 1 期，pp103-110
農村酒莊創新活動之競爭優勢與策略分析—以霧峰農會酒莊為例	賴涵妤 黃炳文	農業經濟叢刊，2022 年第 28 卷第 1 期，pp47-78

表 2.2 農會穀倉活化利用相關文獻(續)

論文	作者	來源出處
閒置空間再利用之可行性研究-以中埔鄉農會為例	李碧雲	南華大學，企業管理系管理科學，碩士論文，2014
農會穀倉空間活化利用之研究-以宜蘭地區為例	張苙庭	中國科技大學，室內設計系碩士班，碩士論文，2019
閒置空間再利用關鍵成功因素之研究-以板橋 435 藝文特區為例	王錦煥	國立台北教育大學人文藝術學院，文化創意產業經營學系，EMBA 在職進修專班，碩士，2021

來源：研究者自行整理

綜合上述所蒐集的相關文獻分析結果，其穀倉閒置再活化利用是可行的思維與行動，值得深入研究並加以分析。

2.2 組織轉型與變革

當組織面臨大環境的挑戰，自身競爭力衰退、外部威脅日益趨增，本身不再具有長期的競爭優勢時，就只剩兩個選擇，一個是組織進行轉型與變革、提升自身競爭力、另一個就是組織面臨產業無情的淘汰。Lewin(1951)針對組織的變革提出了解凍、變革、再結凍等三個步驟，可有計畫組織變革模型(賴權星，2015)。舉例來說也就是將組織現狀視為一種平衡狀態，可將組織想像成一塊圓柱體的冰塊，要將冰塊重塑造成正方形的形狀，則必須要將冰塊進行融化後，再把融化後的液體放進正方體模具內，再重新冷凍起來，最後便可得到正方形的冰塊。我們可將組織內引發變革的動機，以及鼓勵員工接受、改變工作態度的過程視為解凍

(unfreezing)，將組織新的目標、新的方向與認知視為推動(movement)，最後把執行時堅定的態度，必要的手段視為再結凍(refreezing)來達成組織變革的目的。

藍海策略(Blue Ocean Strategy)中提及當你的產業變成紅海時，必須設法運用「消除、減少、提升、創造」四個步驟再加上策略草圖與六大途徑等工具、開拓出事業的新藍海(Kim et al.,2015)。組織要創造出新的藍海，便需要進行組織的轉型與變革，組織的轉型是指將長期經營的方向、經營方式與自身的結構做調整，也就是說採取新的思維跟模式，改變組織的策略、結構、技術、文化、人員、及產品，達到組織長存的目的。(邱如美譯，1998:5-18)的研究發現轉型成功的企業並非一蹴可及，而是要有循序漸進的過程，因此於企業成功轉型一書中提到八個轉型失敗的原因分別為：自視太高、缺乏有力的變革領導團隊、低估組織願景的重要性、變革願景未充分做溝通、坐視問題叢生，欠缺近程戰果、太早宣布勝利、扎根不實等因素。又列舉出八階段的變革工作：建立危機意識、成立領導團隊、提出願景、溝通與變革願景，授權員工參與、創造近程戰果、鞏固成果並再接再厲，及讓新做法深植企業文化中等方法供後人參考。(何喻方，2003:4)提及變革的不便之處，就是必須拋棄舊有的知識，重新學習新的知識，且必須改變自己以往的做法。Peter M.Senge 也為了學習型組織提出了五項修練中，第三項為建立共同的願景。所以組織必須要有共同的信念再來談變革，而變革的目的就是為了讓組織長久的生存。因此要成功的轉型與變革，組織裡必須要充分的溝通，並團結一起、上下一心才行。

2.3 創新管理理論與資源轉化

創新的定義是指使用新的知識，提供顧客所需新的服務跟產品。包括

了發明(Invention)及商業化(Commercialization)(徐作聖、邱奕嘉，2000)。而企業或組織為了完成創意或構想，直到市場價值的實現，必須透過管理手段從創意策略、組織結構、資源分組、創新文化以及創新流程等方面進行精心的設計與推動。

創新管理理論指運用於指導和督促組織創新活動的理論和方法。其目的在幫助組織於不斷變化的環境中，創造、應用更新的想法、服務、產品及流程，以達到組織永續發展的目標。而創新管理與一般傳統企業管理最大不同在於創新管理更強調企業創新動能的整合，創新資源的有效分配，及智慧財產權的保護，使企業能在科技競爭場保持領先，及時進入市場追求合理利潤(管孟忠，2019:79)。

創新管理的核心在於有效管理創新的複雜性，透過標準化的程序進行，慢慢地降低並排除創新過程中所造成的不確定性因素，以達到組織創新的目標。組織或企業在獲利正成長也就是順境時期，需要保持著創新與創意來維持企業的永續經營與管理。當組織或企業在獲利遞逐漸減或停滯時也就是逆境中，更需要擁有創新或創意來讓組織持續成長、突破產業的困境與瓶頸(吳松齡，2005)。

創新的種類有許多種，在不同的狀況下可選擇不同的創新方式去因應挑戰。在這列舉出幾項創新的類型：

(一)、Peter Ferdinand Drucker (1985)的創新七大來源

他將創新當作是有目的和規律的活動，並主張只要能使用已擁有的資源去改變財富，都算是創新的一種，而 Peter 的創新有分為內部創新的四個機會：意料之外、不穩定、流程及市場結構。與外部創新三個機會：人口、觀念、新知。

(二)、藍海策略(Blue Ocean Strategy)

藍海策略(Blue Ocean Strategy)是一種管理理論與創新的方法，目的在幫助企業跳脫出競爭的市場(紅海)，在不參加市場上的低價格戰，不與同行間的惡性競爭，另行創造出無人競爭的市場(藍海)(Kim et al.2015)。藍海策略的實施需要一系列的創新方法，其中包含重新定義產品與服務的定位，重新設計價值鏈，重塑產品或服務的形式和功能，藍海策略的核心在於創造出獨立特有的價值主張，以創新再加上創造性的方式來滿足客戶的市場需求，並強調創造出未被開發的市場(藍海)，並非在現有的競爭市場(紅海)裡進行惡性競爭。

(三)、設計力的創新

何謂設計力的創新?一般趨動創新的來源可分為兩類，分別為科技的進步與市場需求的推波助瀾，而設計力創新打破了這兩者的框架，訴求在科技與市場之外。(Roberto Verganti.,2009;呂奕欣譯，2019:42)認為創新分為三種，第一為透過突破性技術，使產品性能大幅躍進，屬於技術推力的激進式創新(radical innovation)領域。第二為更詳盡的分析使用者需求，改善產品解決方案，屬於市場拉力的漸進式創新(incremental innovation)。第三種為設計力創新(design-driven innovation)的概念，即是在創造意義激進式的創新。設計不再只是形式或功能上的突破，還有對消費者的意義。而(呂奕欣譯，2019:42)提到設計力創新的策略，需透過意義的激進創新，創造競爭優勢。大眾不再只是購買商品，而是購買其意義，其中更包含了情感、文化因素，其意義上的創新，能幫助組織或企業再造新的藍海市場。

當企業組織面臨到市場威脅、或同業間的競爭壓力，並身處於資源匱乏的情形下，資源轉化(Resources transformation)的利用與取捨就變得非常重要。企業或組織可依據隨創理論提出解決方法。隨創(Bricolage)一詞最

早由人類學家 Lévi-Strauss(1967)提出，其意涵為工匠利用手邊僅有的材料、或剩餘的木料，隨手拼湊出品質亦不差的工藝品出來(江品俞，2020)。隨創理論主要是論述隨創者，可以將本身所擁有的極少資源，去經過創造或轉化成不同意義的資源，將原本的劣勢資源達到創新的意義。但是很多企業或隨創者發現自己本身所擁有的內部資源在市場的迅速變動與競爭下，很快已經不能滿足自身的需求，因此尋求外部資源的整合，以達到組織創新商業模式，確實是解決當代組織資源困境的重要路徑(歐素華，2015)。

2.4 創新管理的挑戰

創新管理的挑戰涵蓋眾多層面，首先創新者必須要對產業趨勢擁有高度的敏感度，要能辨識產業趨勢走向，把握自身產業可掌握的資源，而這(陳純德、顧景昇、范懿文，2014)資源必須是要有價值、稀少、難以仿效的特性，才能對組織有正向貢獻及對競爭者築起高度競爭障礙(Kraaijenbrink et al，2010)，協助企業或組織化解產業的危機，幫助企業或組織跳脫競爭的框架，遠離紅海市場的競爭。然而組織本身要創新，可能會面臨到的挑戰自然是困難重重，若不進行創新，則組織長久下來勢必將遭受市場無情的淘汰。吳松齡(2005)提到組織改革創新過程最先面臨到的會是既得利益者反對改革，人性都帶有自我惰性，在組織進行變革創新、尚未明確有實際成效前，人人皆不希望是從自己的工作開始變化，且原本的既得利益者可能會造成損失或變動，員工心裡反而希望多一事不如少一事，會造成改革創新行動前是人人支持，但實際行動後，卻不然矣。再來就是組織過往成功的經驗，往往是變成創新改革最大的包袱，組織內部人員墨守成規，不願意輕易改變舊有的作業方式與流程，而領導人員為

迎合內部工作人員的尊重，不敢輕易提出變革，深怕會造成員工反彈，進而影響組織士氣。最需要重視的是資源分配若不均，則資源獲得較少的一方，將會尋找更多藉口、拖延創新改革進度，造成事倍功半的效果。

一個組織的創新者應該具有的競爭優勢有哪些？首先必須要提倡一改以往經營模式，招募有各項創意專長、與企圖心的人員參與公司運作，配合數位、大數據等時代的需求，改變企業組織的經營管理模式。並將領導模式由集權於某幾個人轉變成充分授權主管員工、賦予責任讓人人能為組織貢獻一份心力，提升組織士氣，來因應競爭的市場狀況。



第三章 研究方法

本章節以農會轉型與創新管理的方法為出發點，針對農會閒置空間再利用的方式與規劃為探討主題。以個案研究法依照研究的主題與研究的目的擬定相關問題，並採用質性研究(Qualitative research)。研究者採立意抽樣方式，選取有特色、具有代表性的個案為目標，以個案中創新轉型之決策人員或經理人為訪談對象、並與教授討論擬定問題後採半結構式方法進行深度訪談，從中了解更深層的資料，並將訪談結果整理、彙整成逐字稿後，進行資料分析。本章節共分為六節，從第一節研究對象、第二節研究方法、第三節訪談資料蒐集、第四節次級資料分析、第五節專家信實度、第六節研究倫理。

3.1 研究對象

本研究對象選定為嘉南地區農會，其篩選條件為成功將閒置穀倉轉型、重新做規劃使用、藉由原先舊有且閒置已久的農糧穀倉做主體，結合當地特色產物，或是搭配穀倉所在地附近景點的觀光活動，亦或考量所在地交通便利性的情況下，藉由農會組織的轉型、創新經營方式並付諸於實際行動上。詳細資料如表 3.1 所示：

表 3.1 個案農會資訊

農會名稱	穀倉品牌	穀倉歷程	當地推廣產物
新港鄉農會	新農豆食堂	新港鄉農會將創建於民國 54 年穀倉，變身成為華麗又溫馨的「新農豆食堂」，保留歷史價值的檜木結構屋頂，搭配現代工業風設計，提供新鮮蔬果產地直送，輕食、簡餐、及特色飲品的複合式休憩空間。	新禾米(高雄 145)。自創品牌「黑媽媽」黑豆類製品、蔬活力產銷履歷專區等。
中埔鄉農會	中埔穀倉農創園區	早期糧倉群至今已成立 70 幾年，晚期因不符合使用成為閒置空間，後續由中埔農會總幹事推行以清水模工法進行穀倉結構補強後，在 2022 年因星巴克進駐，頓時成為熱門打卡景點。園區內設有「穰穰直賣所」販售當地農特產品，其中設有嘉義優先專區，以嘉義縣政府評定優良農特產品為優先。	阿里山烏龍茶。奮起湖排骨便當口味的乖乖。
西港區農會	穀倉餐廳	當時穀倉閒置為時已久，後來將堆置已久的米糠清除後，向農委會爭取補助裝設榨芝麻油的設備，後來因交通考量，將設備移至現址。而穀倉餐廳前身為設定給西港農會家政班使用，後來配合農委會政策執行「西港銀髮人才與世代合作中心實驗計畫」，當計畫成果讓各界看到後，後來便成立了閒置穀倉改造的穀倉餐廳。	自創「胡麻嫂」品牌，芝麻、黑麻油、芝麻醬、芝麻粉。

資料來源：研究者自行整理

3.1.1 訪談對象

本研究訪談對象篩選條件為完全了解該農會轉型決策與資源轉化時所考量的因素、並明白創新管理之策略及轉型後的經營方式與未來規劃目標。最佳人選為組織轉型之決策者或組織經理人的角色進行訪談，以求研究的真實性、正確性，其個案訪談對象詳如表 3.2 所示：

表 3.2 訪談名單

農會別	性別	組織名稱	職稱	訪談時間
A	女	嘉義縣新港鄉農會	總幹事	2022.12.19
B	女	嘉義縣中埔鄉農會	總幹事	2022.01.19
C	女	台南市西港區農會	總幹事	2023.02.16

資料來源：研究者自行整理。

3.2 研究方法

本研究以立意抽樣方式選取個案農會為研究目標，對所選定之目標農會採用個案研究法進行研究，蒐集個案農會相關網路新聞、雜誌報導、及官方網站所發佈的資訊以了解目標建物歷史緣由。了解個案目標歷史後，與指導教授討論並擬定完成訪談大綱，與受訪者約定訪談時間、地點後，於訪談前一週將訪談大綱先給受訪者使其明白訪談方向，並以質性研究法進行深度訪談，以半結構式訪談技巧稍加引導，讓受訪者陳述自身想法、意見，在取得受訪者同意下，以錄音方式、搭配筆記進行重點紀錄，以確保訪談後將訪談內容整理成逐字稿的正確性，並對此進行策略分析。

3.2.1 個案研究法

個案研究法是一種用於深入了解特定個體，組織、事件或特殊現象的研究方法。該方法的目的是對特定的個案透過詳細的調查後，以了解個案

本身的特殊背景、歷史、文化、行為及結果的深入研究。個案研究法通常以質性研究的方式進行，有時亦可搭配問卷方式進行量化數據的蒐集。研究者可使用六種來源蒐集相關資訊，包括文件資訊或檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察與實體的人造物等資訊來源(尚榮安，2005:141)。而資料蒐集的三大原則為 1.使用多種證據來源。2.建立研究個案資料庫。3.組成一系列證據鏈(周海濤、李永賢、張蘅，2009:150)。

個案研究法可依研究者所想要探究的研究目的與研究問題，分別以單一個案(single-case)或多重個案(multiple-case)的方式進行。單一個案研究主要是研究者深入研究一個個體、組織或事件，研究者可對個案進行詳細資訊的蒐集、分析，全面了解個案背景、資訊及特點。單一個案研究適合探討的研究問題包括解釋、因果和差異性問題三方面(鈕文英、吳裕益，2011)。多重個案即為涉及多個個體，通常是具有某些共通特徵或經歷的個體。多個案研究也可以通過比較、分析其文化背景的不同，對個案更有更深層的了解，多重個案有助於驗證加強研究果的可靠性和可重複性。總歸一句，個案研究就是讓研究者可以原汁原味的保留現實生活中有意義的特徵，如組織管理過程，個人生命週期，社區變化等(周海濤、李永賢、張蘅，2009:3)。

3.2.2 質性研究

質性研究 (Qualitative Research) 有別於量化研究，量化研究 (Quantitative research) 為採用問卷調查方式，再回收問卷後進行數據建檔並使用分析軟體進行數據分析，量化研究注重以數字進行分析與驗證。質性研究就是一種避免數字、重視社會事實的詮釋，最具代表性的質性研究方法就是深度訪談(Neuman，1997;潘淑滿，2003:17)。質性研究是一種探索性的研究，其特點為本身就非常靈活開放，不像量化研究一般遵循預先

設計的研究假設。質性研究其研究者本身就是一種工具，透過對研究個案初步的了解，蒐集和分析非量化資料後，對個案進行訪談、並從中觀察、了解到研究個案其信仰、態度及其所做決定的考量依據，並理解研究對象的文化與意義。質性研究通常會涉及到個人的經驗、意見和觀點等主觀因素，會需要研究者本身具備的豐富的準備工作與理解能力。

3.2.3 訪談大綱

本研究的訪談大綱及問題設計的原則在與指導教授討論後，分別以兩部分著手：第一部分為蒐集相關文獻資料進行分析探討、從中去了解農會穀倉的起源、延伸到當下時代背景、設計、用途、位置考量、及後期穀倉沒落原因等因素。第二部分以現行農會角度去探討閒置空間活化再利用的可行性，並規劃以循序漸進的方式，首先探討個案農會整體經營轉型的起因、及轉型中資源轉化的過程及應用，最後探討轉型過程所碰到的困難及因應方式，以及個案最終轉型目標為何。

設計訪談問題的方向及內容，總共分為三大題。第一大題首先探討『1.農會經營轉型的背景與動機』的大方向。因此子問題會以經濟考量為出發點探討『1.1 農會的整體收入之改變，如何影響農會進行轉型』，這題是希望能先了解農會整體收益情形，評估其收益的變化影響農會轉型因素的考量。接下來便是了解個案農會『1.2 在轉型時如何配合政府政策或方案而獲得經費補助』，這題是探討是否可以從旁申請其他的政府經費來協助農會進行轉型事業，以減輕農會轉型時的負擔。接著繼續探討『1.3 農會經營轉型考量的因素為何』，讓我們了解到農會轉型時所會考量的因素及可能碰到的問題。

第二大題探討方向以『2.農會創新管理的資源轉化與應用為何』為主。重點在於『2.1 農會閒置空間再利用如何重新設計與保留歷史建物』，探

討個案農會保留歷史建物後如何運用與重新設計，是以保留全部或部分再加以規劃運用。接下來延續探討『2.2 閒置空間再利用的空間規劃與設計主題』，這部分是探討其空間的規劃方式與設計的主題是以何種因素為考量。再來是『2.3 農會閒置空間再利用、如何結合在地資源進行農特產品的推廣』，這題是探討閒置空間再利用，如何與在地資源作結合並加以推廣，拓展通路及品牌知名度。以及如何經由『2.4 閒置空間再利用、如何進行招商與建立特色』，這題是想探討當具備上述條件後，是以自己經營或是與知名品牌合作或是委外經營單純收租方式，還是乾脆外包的方式來建立特色。

第三大題探討方向為『3.農會創新管理的挑戰與因應方式』，首先要了解『3.1 農會閒置空間再利用、遭遇過那些限制或困難』，這題是希望能明白個案農會在轉型時所遭遇到的限制與困難在哪，如何克服。接著繼續探討『3.2 農會藉由閒置空間再利用，如何重新塑造品牌形象』，這題是希望研究藉由閒置空間再利用的影響，對原先的自有品牌是否有所提升。最終題為『3.3 農會未來轉型目標為何』，是希望探討個案農會表述自己轉型後的最終目標，以供未來研究參考。

3.2.4 訪談法

質性研究訪談模式是可以單人對單人的個別訪談，或單人對多人集體訪談。訪談方式也可以是靈活的運用，從一開始的電話訪談、到後來的視訊訪談，也可以是郵件的訪談，這種談話與日常生活中閒談是有明顯區別的(潘淑滿，2000、2003)。訪談法(Interview)是基於特定的研究目的，在雙方建立互信、有共識的基礎下，以輕鬆聊天不受限的方式，獲取受訪者對特定議題的看法及見解，再將訪談的內容，加以紀錄之、然後進行比較與

分析。如果要獲得更加深入的資訊，則必須在訪談前，先將欲訪談的題目規劃清楚並加以設計，從中獲取更深層的資訊。

一般訪談進行時，皆採取開放式訪談(Opened interviews)、也就是無結構式訪談(Unstructured interviews)，亦即訪問者事先擬好訪問的議題及訪問的大致方向，在沒有顧慮的狀態下，受訪者透過訪問者稍加的引導，採自由論述的模式陳述自己的意見、想法、及個人獨特的觀點及態度。待訪問進入到核心問題時，再以半結構式的訪談(Structured interviews)，以事先規劃、設計、擬定好的問題，視訪談情況、適時地加以引導受訪者，以獲得更深入的資訊。這時研究者與受訪者是呈現夥伴關係，所謂夥伴關係是指訪談過程中，研究者與受訪者是平等的立場，積極參與談話溝通，在整個談話過程中，藉由雙方的互動，達到共同建構現象或行動的意義(Holstein & Gubrium, 1995;黃惠雯、董琬芳、梁文蓁、林兆衛, 2002;潘淑滿, 2003)。

3.3 訪談資料蒐集

選定好已成功轉型的農會穀倉後，在網路上蒐集目標建築及相關資訊及所在地特色產物及文化，並詳加了解其建築物早期歷史的緣由，以及所有相關事、物的來龍去脈，並透過所屬農會網站或社群資訊了解其建築歷史、緣由以及過往事蹟。搭配自己的研究主題做相關訪談內容設計，最後確定訪談題目後，才能開始進行後續訪談事宜，聯繫欲訪談對象，建立互信的關係，了解其重要相關資訊。最後以問字記錄重點、或作筆記方式當下進行整理，並透過受訪者表情、肢體動作、音調高低、情緒轉變等重點進行記錄，最重要的是取得受訪者同意後才得以錄音，事後方便進行逐字稿整理，再加以分析訪談內容。

3.4 次級資料分析

次級資料(Secondary data)並非第一手資訊，而是其他研究人員所彙整或分析完成的相關資料、可以從雜誌、周刊或以網路上所搜尋到的資訊，又或政府機關所發佈的官方統計資訊為主，例如人口資料分析表、人口結構分析、或行政院主計處所統計、分析的所有資料，也可稱為第二手資料。而次級資料的優點為 1.容易取得而且可以快速獲得。2.次級資料取得成本與原始資料相比低了許多。3.來源可能有多個作者，可提供不同觀點達到資料多樣性。

次級資料也有可能是錯誤的資訊，或其他研究者少收錄了部分的資訊等因素，因此採用次級資料也必須要經過審慎的評估與判斷。次級資料是一種有價值的資源，可提供重要的資訊跟支持研究的目的。然而在蒐集次級資料時，研究者要仔細評估資料的可靠性和適用性，以避免影響研究的結果。

3.5 專家信實度

專家信實度意指研究者閱讀、參考相關文章後，與專家學者或指導教授討論並對特定的領域提供意見、評估或判斷的可信度與一致性，再將討論結果實際應用在研究方法與資料的分析上。評估專家信實度的目的是確保專家提供的意見和評估是一致的，這可以增加研究結果的可靠性、客觀性及增加結論的可信度。

3.6 研究倫理

研究倫理(research ethics)是指在研究過程中必須去遵守的一切研究倫理與規範。研究倫理的目的是要確保研究過程的可靠性、誠信性和尊重

研究對象的權利。研究倫理首先必需注重研究方法的設計，降低受訪者參與訪談活動研究的風險，重視受訪者的隱私、保密性，尊重其自由意志，在表達研究者研究目的後，以不違背受訪者本意並取得同意後，也就是在研究者知情且同意情形下，才可進行訪談。訪談過程以文字記錄重點方式、或整理筆記，並搭配錄音方式進行，訪談過程中，需注重受訪者的語氣、表情、敘述事務時的情緒，手部動作等所有可記錄的項目，以利後續進行逐字稿整理，最後逐項分析並確認訪談資訊內容的正確性。總歸一句，研究倫理就是研究者在研究過程中，必須去遵守的規範與限制，而這倫理規範說明了那些可行、哪些不可為之(Neuman, 1997;潘淑滿, 2003)。



第四章 研究結果與討論

本章節包括四個部分，首先為 4.1 研究個案介紹，並詳加說明品牌建立與閒置穀倉活化再利用緣由。4.2 說明農會的轉型背景與動機。4.3 說明農會創新管理的資源轉化與應用、4.4 農會創新的挑戰與因應方式。

4.1 研究個案介紹

此段根據研究個案農會總幹事的訪談，於訪談後所彙整之資料。說明各農會創立品牌過程與閒置穀倉活化再利用緣由、其中包含研究者本身所蒐集的資訊、及各農會網站所述事項或社群網路上所發表的相關訊息。

4.1.1 新港鄉農會品牌-黑娘媽、蔬活力

嘉義縣新港鄉位於嘉義縣西北端，面積 66 平方公里、人口數為 30,288 人(內政部戶政司，2023)，轄下共計 23 村。提到嘉義縣新港鄉人們心中第一印象即為新港奉天宮，奉天宮供奉主神為天上聖母，其神蹟早為鄉里口耳相傳、茶餘飯後談論的話題。尤其是每年農曆二月至三月間的大甲鎮瀾宮媽祖徒步到新港奉天宮進香活動，更是宗教界裡的一大盛事。而新港鄉出名的新港餡伴手禮，更是遠近馳名讓人首屈一指，不乏遊客慕名而來。但近年來漸漸的另一個品牌的崛起，讓大家看見了不一樣的新港鄉，那就是新港農會自創的品牌-黑娘媽。

新港鄉農會在民國 104 年開始契作黑豆，在民國 106 年更達到 100 公頃以上，新港鄉農會表示會選擇黑豆的原因與媽祖庇護眾生是一樣的道理，也就是新港農會想以黑豆護眾生的精神一般。會選擇黑豆主要的原因是因為國人養生意識高漲，所以將黑豆製成黑豆釀蔭油(膏)、黑豆粉，

黑豆糙米香、純黑豆食品(參考：新港農會網站，2023)，而老一輩常說「見黑就補」，所以農會在民國 106 年成立自有品牌黑娘媽。新港鄉農會為推廣黑豆類製品，著手規劃一系列幸福農村體驗活動，更在西元 2020 年獲得農委會「第一屆幸福農村金推獎」，農委會主委陳吉仲更在頒獎典禮上表示農業推廣是農業競爭力提升的重要關鍵，農業隨著時代的變遷，必須要創新與改變才行，更強調農會內部的整合與跨部合作的重要性(行政院農業委員會，2020)。

另外新港鄉是嘉義縣主要的蔬菜生產地，其葉菜類蔬菜在台北拍賣市場的市佔率約六、七成左右，其產值不容小覷。因此新港鄉農會與嘉義縣政府聯合向農委會申請專區經費，在民國 104 年也開始成立蔬菜農產業專區，規模甚至達到 147 公頃的蔬菜專區(嘉義縣政府網站，2017)，同年成立了「蔬活力」品牌。「蔬活力」商標的意涵是以「為家人守護健康」為出發點，而「蔬活力」也是蔬菜界的 S.H.E，其中 S 代表安全(陽光)、H 代表健康(家庭)、E 代表能量(環保)(農業經營專區，2019)。根據新港鄉農會總幹事表示，農會所販售的蔬菜，全部都需要有產銷履歷，甚至有的達到友善耕作的方式，農會也會不定時的以隨機抽查方式進行抽驗，以確保消費者品質。推廣部有一台專門驗蔬菜農藥殘留劑量的檢驗機台，是專門在監督食安問題這一部分的。並強調從生產者到消費者手中的蔬菜，是經過層層人員細心的把關，可供民眾安心選購。

4.1.2 新港鄉農會閒置穀倉活化再利用

新港農會將創建於民國 54 年的穀倉，在西元 2019 將其變身為華麗的「新農豆食堂」。保留具久歷史價值的檜木結構屋頂，搭配現代化風格

設計，提供新鮮蔬果產地直送，與搭配咖啡、簡餐風格的複合式休憩中心(新港農會網站，2023)。

新農豆食堂位於新港鄉農會信用大樓旁，將原本老舊的幼兒園拆除後，將土地填平設計成寬廣的停車場。從停車場走近新農豆食堂外，可見到採光明亮的玻璃櫥窗區，當陽光從窗外灑落下來，非常的有文青氣息，很適合假日放鬆自己或與另一半約會的好地點。

新農豆食堂入口處(參見圖 4.1)所示，保留原有舊穀倉的木門，增添幾分懷舊的情感，很適合年長的長輩來回憶過往生活，並享受慢活的節奏。



圖 4.1 新農豆食堂入口

資料來源：新農豆食堂臉書。

進入新農豆食堂後，右方可見到電子看版歡迎貴賓資訊(參見如圖 4.2)，非常現代化。隨即映入眼簾的是在地農特產品(參見圖 4.3)與農委會評定百大優質商品(參見圖 4.4)。



圖 4.2 新農豆食堂入口



圖 4.3 在地農特產品。

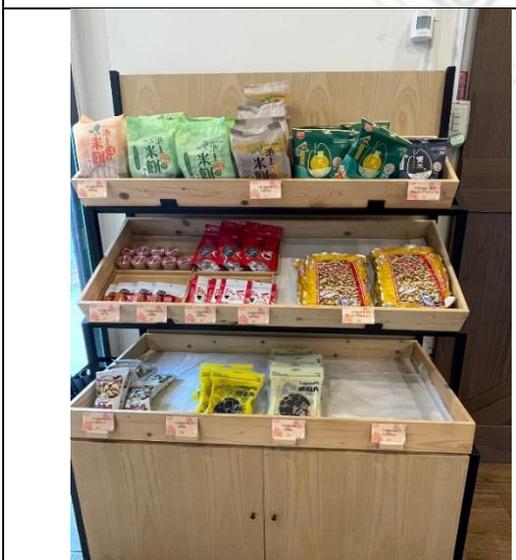


圖 4.4 農委會評定百大優質商品。

資料來源：研究者拍攝於 2022.12.19。

新港鄉農會品牌-黑娘媽相關黑豆產品如具有產銷履歷的青仁黑豆、黑豆茶、黑豆蔭油膏、黑豆蔭油，及黑娘媽可客製化禮盒組及新港鄉農會推廣的鳳梨醋、新禾米，未來也規劃在百貨公司上架，走精品路線。

新港鄉農會蔬活力品牌專櫃(參見圖 4.5)，也提供民眾多樣蔬菜種類選購。其中蔬活力(參見圖 4.6)為蔬菜界的 S.H.E(Safe Health Engery)，是以為家人守護健康為出發點，強調為民眾的健康把關。



圖 4.5 新農豆食堂生鮮蔬果販售櫃 圖 4.6 新港農會自有品牌蔬活力

資料來源：新農豆食堂臉書、研究者拍攝於 2022.12.19。

新農豆食堂內有著寬廣的座位區，適合團體客來用餐或公司行號來包場做活動。而且在座位區設有投影幕可以進行簡報(參見圖 4.7)。

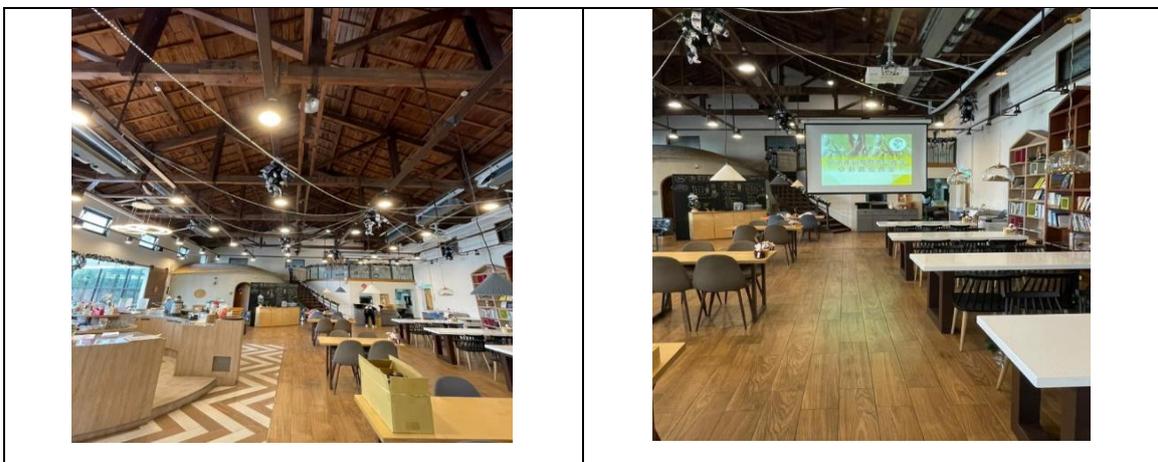


圖 4.7 為新農豆食堂用餐區並附設簡報投影設備。

資料來源：研究者攝影於 2022.12.19。

舊有糧倉屋頂為檜木材質，具有歷史價值，因此予以保留(參見圖 4.8)。為了增加空間運用及設計美感，打掉正面牆面往外推移變成白色布幔落地窗區，讓整個用餐區視野更加明亮有氛圍(參見圖 4.9)，每一座位區屬性皆不同可供不同的客群自由選擇入座。圓形吧台區可讓服務人員容易注意到每一個角度客人的需求也更具時尚感(參見圖 4.10)。

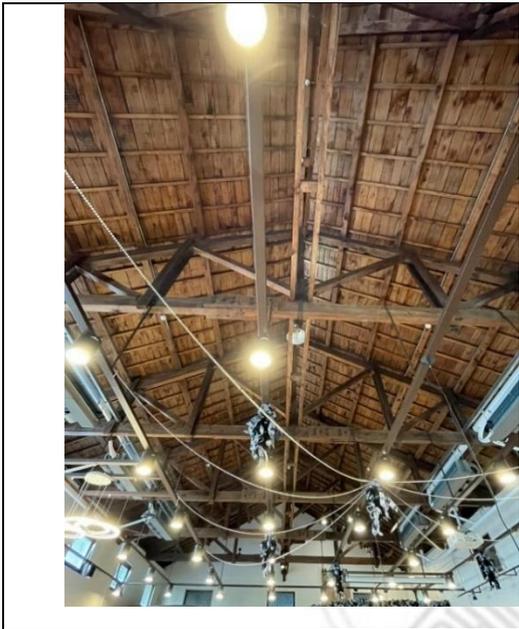


圖 4.8 完整保留紅檜木屋頂



圖 4.9 明亮舒適的開放空間

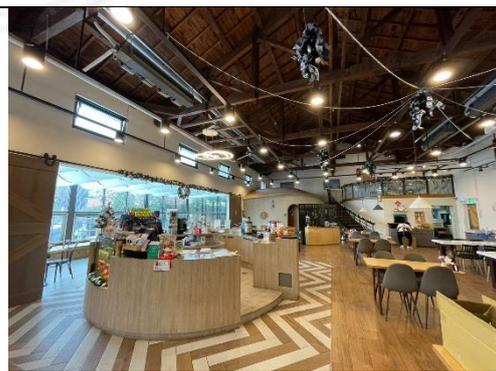


圖 4.10 圓形吧檯無死角，能隨時注意現場情形。

資料來源：研究者拍攝於 2022.12.19。

4.1.3 嘉義縣中埔鄉農會品牌-好心情購物網

中埔鄉是在阿里山腳下一個樸實的鄉村小鎮，也是從台 18 線俗稱阿里山公路往阿里山方向必經之地，中埔鄉人口數為 42,967 人(內政部戶政司，2023)共 22 村、總面積約 130 平方公里，鄰近番路鄉(東北)、大埔鄉(東南)、北鄰嘉義市、南接台南市白河區，鄉內風光景緻，農作物產豐富(中埔鄉農會網站，2018)。中埔鄉農會為幫助農民推廣在地農產品，讓全省各地的好朋友都能品嚐到中埔農民朋友在地辛苦種植的作物，及加工製造的優良農產品，因此於西元 2018 年成立「好心情購物網」，藉此平台拉近民眾與中埔農民的距離。讓消費者買的安心、用的安心、吃的安心，也讓農民減少讓中盤商剝削的機會，達到產銷雙贏的意境，中埔鄉農會期待以此平台提供消費者，最優質的商品，進而達到支持本土化農業，為台灣農業帶來新的希望跟活力。

4.1.4 中埔鄉農會閒置穀倉活化再利用

原本是老舊陳列的閒置穀倉，即將面臨被拆重建成飯店的命運。但慶幸在總幹事的堅持與規劃，在民國 111 年轉型開幕成「中埔穀倉農創園區」，裡面也有全台唯一一間穀倉星巴克，再加上有穰穰直賣所，穀倉美術館、綠廊道餐廳、台灣檜木館等豐富的元素在園區裡，造就前來朝聖的遊客絡繹不絕、時常出現人山人海的景象。



圖 4.13 園區內穀倉星巴克與金蘭辦事處。

資料來源：研究者拍攝於 2023.2.16。



圖 4.14 穀倉星巴克咖啡前門照。



圖 4.15 穀倉星巴克咖啡後門出口照。

資料來源：研究者拍攝於 2023.2.16。

4.1.5 台南市西港區農會品牌-胡麻嫂

台南市西港區其地理位置大部分在曾文溪北岸，人口數為 24,727 人(內政部戶政司，2023)，北鄰佳里區，西連七股區，南鄰安定區、安南區，東北比鄰麻豆區，有「胡麻的故鄉」的美名。根據西港區農會總幹事表示，在民國 94 年開始擔任總幹事期間，當時的時空背景為經營不善的農會，會被政府強制接管，而先前已經有兩波接管行動，西港區農會已被列為第三波接管的黑名單。因此總幹事上任後便盤點農會資產，並覺得農會不能只靠信用部獲利，除了節流更應該開源，因此決定發展經濟事業，便將閒置穀倉整理後，開始鼓勵民眾種植胡麻甚至與農民契作胡麻，契作面積高達 500 公頃，為的就是可以自己掌控品質，其價格雖然不會是市場上最便宜，但品質可以保證是最好的國產胡麻。而正因為總幹事先前就在農會擔任推廣主任，所以對行政院農業委員會所推行的政策都一清二楚，對西港地區大小事務更是瞭如指掌，因此向農委會申請補助計畫，建置了胡麻榨油設備，並且在民國 95 年成立「胡麻嫂」品牌如圖 4.16，創下連續 10 屆得到農漁會百大精品，品牌形象深植民心(農傳媒，2018)。



圖 4.16 胡麻故事館入口意象&胡麻嫂品牌圖。

資料來源：研究者拍攝於 2023.2.16、西港區農會社群網站

4.1.6 西港區農會閒置穀倉活化再利用

西港區農會當時是把閒置穀倉設定為胡麻油加工廠，並於民國 95 年註冊品牌，同年參加農委會百大農漁會精品篩選，首次參加就得獎入選，就這樣過了兩三年，越來越多人看到這個品牌。而當時是在另外的一處閒置穀倉做加工廠，因交通位置及停車問題考量，因此將設備拆遷到現址，並導入 ISO22000、HACCP 食品安全管制。而當時穀倉餐廳的規劃是給農會家政班當教室使用，因此本身沒有過多的裝潢或整修。後期推行農委會政策幫助銀髮族弱勢團體就業(西港銀髮人才與世代合作中心實驗計畫)，需要找餐廳配合。但是當時就是沒有適合的地方，後來才決定以西港區農會家政教室去執行計畫，隨後計畫執行完畢，便順勢委外經營成「穀倉餐廳」如圖 4.17。

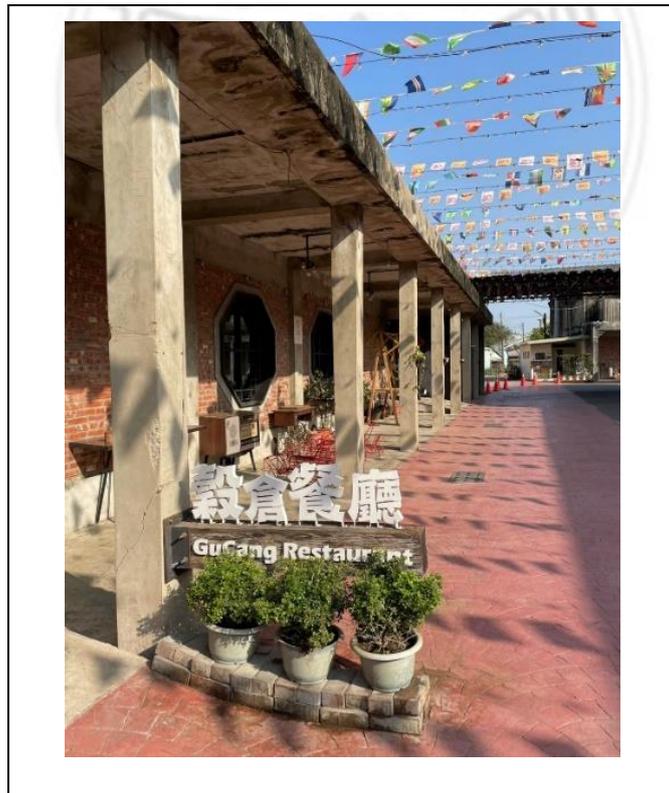


圖 4.17 穀倉餐廳外觀。

資料來源：研究者拍攝於 2023.2.16。

4.2 農會經營轉型的背景與動機

4.2.1 農會收入的改變造就經營轉型的契機

依據個案的訪談內容與次級資料，本小節分析農會轉型的背景與動機，並且彙整主要的研究發現。因受金融風暴、低利率與市場環境因素影響，導致農會的利息收入減少，也促使農會必須積極轉型，建立經濟事業與開拓業外收入，才能繼續生存。以下是受訪者觀點：

1. 新港鄉農會

農會以往整體收入大多數仰賴信用部利息收入為主，因應金融風暴、低利率時代來臨、消費趨勢改變及農會人事成本逐年提升的情況下，農會經營勢必要轉型，也要更積極開拓經濟事業及其他業務外收入。(A1:1-4)

2. 中埔鄉農會

我覺得農會也是要勇敢轉型，我發現我們的金融真的太競爭，而且我們的競爭力又不夠，我們農會要經過農業金庫，我們的利潤都被壓縮，我們的放款利率不能提升，所以我們跟商業銀行、郵局沒辦法競爭。那我們就只能把我們的經濟事業拉上來。(B1:1-5)

3. 西港區農會

早期(西港)農會是處在很低谷的時候，我是在民國 94 年剛接任總幹事一職，當時的時空背景是如果經營不善的農會就會被政府強制接管，全國已經接管了兩波，我們西港農會當時已經被列入了第三波黑名單裡。(C1:1-4)

我剛上任時就在思考，我們農會(早期)不能只靠信用部而已。既然不能只靠信用部，那我就開始來做轉型就是把經濟事業(供銷)好好的來經營。(C1:5-7)

個案比較：

綜合以上三家農會總幹事訪談結果，發現農會轉型考量因素有：1.信用部放款利息收入減少、人事成本提升。2.金融業間的競爭激烈、利潤被大大的壓縮。3.信用部經營不善的問題。讓農會領導人開始感受到經營轉型的必要性。

4.2.2 當經營轉型配合政府政策獲取經費

依據個案的訪談內容彙整，本小節分析農會經營轉型時所配合政府政策而獲得補助，其中從生產端的產銷履歷計畫、農業經營專區計畫補助、乃至加工端中衛計畫及人力補助開拓蔬菜直銷通路，另可加以申請一鄉一特色政策設備補助計畫獲取經費補助。如下為受訪者觀點：

1.新港鄉農會

新港農會在進行經營轉型時，在生產端朝安全農業發展，配合政府政策申請產銷履歷計畫補助輔導農友通過產銷履歷驗證，申請農業經營專區計畫補助從農地利用、組織整合、培育訓練、產銷經營(管理機制)、友善環境五大面向建置安全生產基地並開拓行銷通路。(A2:1-5)

還有申請政府中衛計畫及多元就業方案建置設備及人力補助開拓蔬菜直銷通路。最後是申請政府經濟事業計畫設立新農豆食堂複合式餐飲店，結合青農返鄉朝六級休閒服務產業發展。(A2:6-8)

2.西港區農會

當時政府就在推廣一鄉一特色的政策，而我當時是在推廣部當主任，所以我很清楚政策內容，後來我當總幹事之後，我很快就推廣了胡麻，就認定胡麻。(C2:1-3)

我在上任後就開始籌備計畫，向農委會要榨麻油機器，政府挹注農會的經費，當然要爭取政府的經費預算，農會本身也要有配合款。(C2:4-6)

個案比較：

依據個案農會訪談結果分析得知，在轉型時新港鄉農會在生產方面：向行政院農業委員會申請產銷履歷補助計畫與申請農業經營專區計畫補助。在銷售方面：申請中衛計畫多元就業方案建置設備及人力補助開拓蔬菜直銷通路，最後申請經濟事業計畫設立新農豆食堂。而西港區農會前期則是搭配政府一鄉一特色政策，向農委會申請胡麻榨油機器經費補助。中埔鄉農會則沒有申請任何政府政策補助，完全自己規劃。

4.2.3 農會經營轉型考量的因素

依據個案的訪談內容，本小節分析農會轉型的考量因素必須考量到消費者消費趨勢與需求的改變、以及歷史建物的珍貴性，並且要注意不與鄰近鄉鎮一鄉一特色推廣產物互相抵觸。以下為受訪者觀點：

1. 新港鄉農會

消費趨勢改變及因應消費者需求，大環境改變農會也要隨時因應，才能創造農會、農民(農業)及消費者三贏局面。希望能為農會帶來不一樣的局面。(A3:1-3)

2. 中埔鄉農會

中埔農會的金蘭辦事處也已經有70幾年的歷史，因建築物老舊、漸漸地不堪使用，所以農會本身準備以BOT的模式，將整個閒置糧倉重建並轉型成委外經營的陸客飯店。我當時的第一個念頭(想法)是要把這歷史建物保留下來，越是歷史悠久的應該越珍貴。(B2:1-5)

我也有去參考關山農會的糧倉活化使用，一般活化再利用是所謂的文創，而我們因為是農會，希望農業再創新、再升級能更精緻化，所以我把它定位為農創園區，就是以這樣的轉型概念。(B2:6-9)

3.西港區農會

當時西港地區農作物農民是屬於雜作型的，種類包含水稻、紅蘿蔔(商人契作)、牛蒡、洋香瓜、玉米等等都有，現在我們農會推廣胡麻，農民多少會跟風，因為以前是他們自己種要自己銷，現在有農會幫忙，農民多少會安心的跟著種。(C3:1-4)

現在的話其實他們自己都很會賣了，因為我們把知名度打開後，農民自己也會跟商販交易，或賣到北部地區，或找加工廠配合生產，我們農會只做自己契作的，目前不會替別人代工，因為我們可以把握品質，從種子、用藥控制、藥物殘留檢驗，採收成品抽檢送農糧署控管品質。這就是我們考量的因素，我們也不想跟其他鄉鎮的一鄉一特色的農產品去互相抵觸到這樣。(C3:5-11)

個案比較：

三者經營轉型考量的因素比較起來，新港鄉農會以人為考量中心，是以目前大環境的趨勢變化與民眾消費習慣為主，力求農會與一般超市的區隔。而中埔鄉農會則考量老舊建築的珍貴性，以及利用老舊糧倉群活化成農創園區來提升農業的精緻性。西港農會則是考量不與其他鄉鎮一鄉一特色互相抵觸下，選擇推廣適合在西港地區栽種的胡麻，並堅持要自己與農民契作來掌握胡麻品質。

4.2.4 經營轉型的背景動機比較表

當農會收入的改變造就經營轉型的契機出現後，在轉型的過程中可配合政府政策獲取補助經費，或搭配展覽活動增加農會能見度，並且在轉型過程時所需考量的因素等，如表 4.1 所示：

表 4.1 經營轉型的背景與動機比較表

研究對象	收入改變	政府政策	考量因素
新港鄉農會	金融風暴低利率時代來臨，人事成本逐年提升。	申請產銷履歷計畫補助，農業經營專區計畫補助，政府中衛計畫與多元就業方案，政府經濟事業計畫	消費趨勢改變及因應消費者需求，創造農會、農民(農業)及消費者三贏局面。
中埔鄉農會	金融競爭、放款利率不能提升，利潤被壓縮。	舉辦茶葉博覽會。	歷史建物應該保留下來，越是歷史悠久的應該越珍貴。
西港區農會	信用部經營不善，被政府列為第三波強制接管的黑名單。	配合一鄉一特色的政策推廣胡麻，申請胡麻榨油設備補助。	農會推廣胡麻，農民多少會跟風，從自產自銷，到現在有農會幫忙，農民多少會安心的跟著種。不與其他鄰近地區一鄉一特色相牴觸

資料來源：研究者整理。

農會在信用部財務收入減少，經營日漸困頓下，開始評估進行經營轉型的可行性。在轉型過程中可配合政府政策從生產端到銷售端申請政策配合補助，也可以經由展覽會的模式增加農會能見度，或者申請一鄉一特色計畫進行設備補助。但需要考量到民眾消費趨勢與消費者需求、以及歷史悠久建物的價值所在，及所推廣一鄉一特色產物不予鄰近鄉鎮做牴觸。

4.3 農會創新管理的資源轉化與應用

4.3.1 農會閒置空間再利用重新設計且保留歷史建物

依據個案的訪談內容及次級資料，本小節分析農會對閒置空間再利用時，如何保留原先歷史建物的內部空間與外觀，來進行重新設計，研究結果發現，閒置空間內部藉由保存原有且具有歷史價值的糧倉檜木屋頂，外觀原汁原味的保留僅以清水模工法來加強結構，讓閒置空間再利用時，可以保持原有的建築特色與面貌。以下是受訪者的觀點：

1. 新港鄉農會

農會原有的幼兒園屬於老舊倉儲建築予以拆除後成為停車場及綠地空間。(A4:1-2)



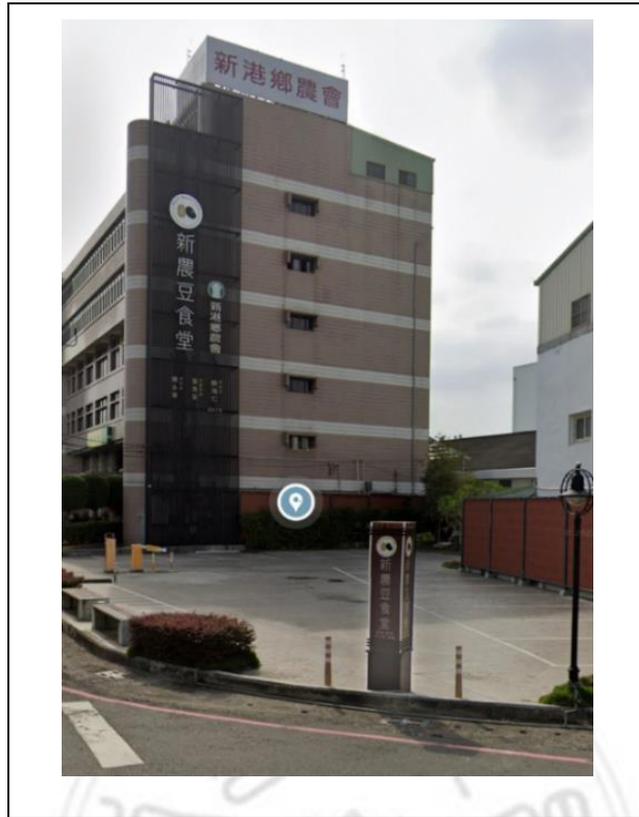


圖 4.18 新農豆食堂停車場。

資料來源：Google 街景圖

農豆食堂前身、舊有糧倉檜木屋頂因具有歷史價值及特色美感予以保留。為了增加空間運用及設計美感，打掉正面牆面往外推移變成白色布幔落地窗區，讓整個用餐區視野更加明亮有氛圍。(A4:3-6)



圖 4.19 新農豆食堂外觀。

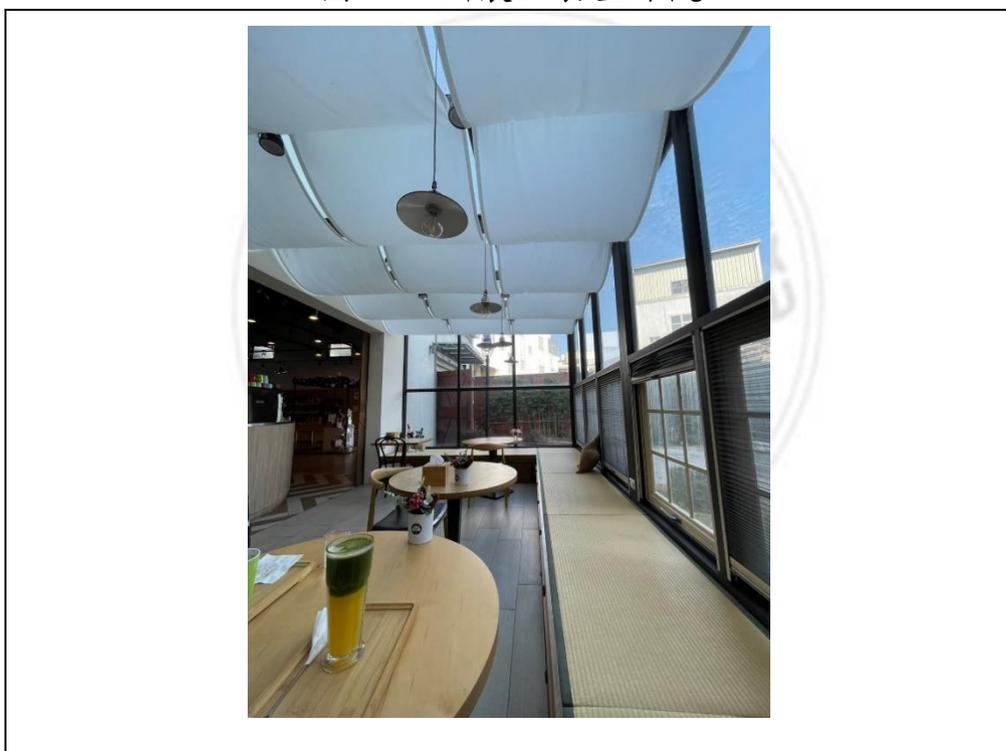


圖 4.20 新農豆食堂內白色布幔區。

資料來源：新港農會網站、研究者拍攝 2022.12.19。

2. 中埔鄉農會

我們只有將建築外觀以清水模方式做加強結構，不刷油漆、不貼磁磚、不做其他另外加工，以原汁原味方式呈現歷史建物。(B3:1-2)

3.西港區農會

保留原先穀倉的外觀，將榨油的設備安裝在穀倉內部生產而已。

(C4:1-2)

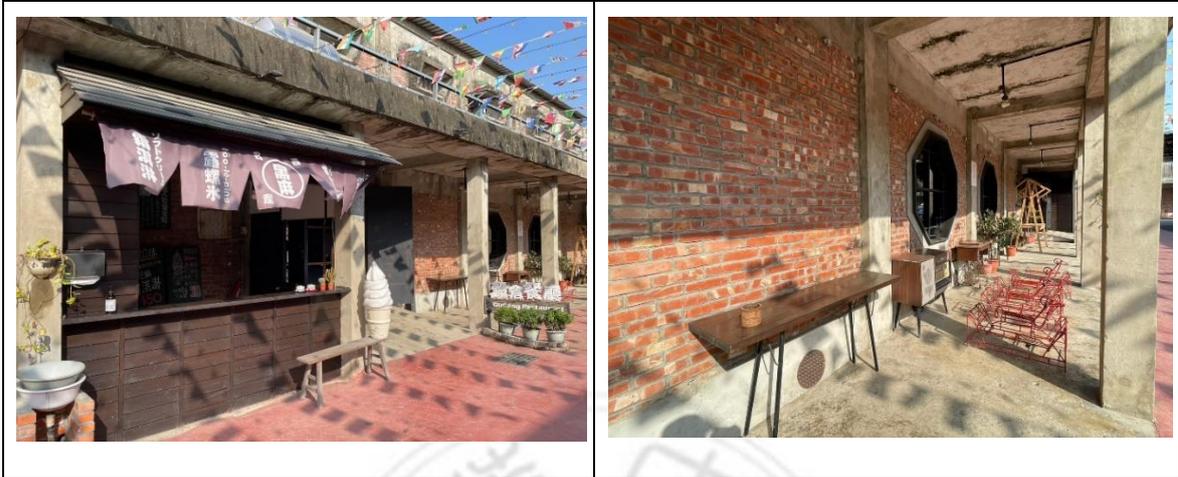


圖 4.21 穀倉餐廳外觀保留原有設計，並擺放復古裝置。

資料來源：研究者拍攝於 2023.2.16。

個案比較：

三家農會比較新港農會保留具有歷史價值的檜木屋頂，別有一番懷舊氣息。中埔農會採以清水模方式對外觀加以補強，減少違和感。西港區農會則當時僅以內部安裝胡麻榨油設備，原有風格皆未變更。

4.3.2 農會閒置空間再利用重新設計並規劃主題

依據個案的訪談內容，本小節分析以農會閒置空間再利用重新設計並規劃主題，研究結果發現可搭配在地所推廣的產物或品牌，將此為命名元素，並以多元服務功能的複合式餐飲為設計主題。或者以委外經營方式，在設計上保留完整穀倉結構為考量，也可以在閒置空間內選擇以在地農特產物象徵為設計意象，規劃出復古懷舊的風格主題，以下為受訪者觀點：

1.新港鄉農會

農會的閒置空間規劃以多元服務功能的複合式餐飲店為設計。因為近幾年農會致力於推廣黑豆產業及黑豆品牌『黑娘媽』，所以設計主題是以黑豆為主故取名『新農豆食堂』。(A5:1-3)



圖 4.22 黑娘媽 Logo。

資料來源：新港鄉農會網站

2.中埔鄉農會

星巴克內部皆由美方去設計，台灣這邊也沒有權力去主導。但是他們是有完整的保留穀倉內部結構，去呈現給顧客參觀。(B4:1-2)



圖 4.23 穀倉星巴克咖啡內部保留舊有傳統建築，其中排熱氣用的太子樓依舊可見，穀倉舊有輸送帶裝置設置玻璃圍欄，顯現現代氣息。
資料來源：研究者拍攝於 2023.2.16。

3.西港區農會

我們建築沒有什麼舊式建築，像別人有什麼檜木的屋頂，我們就是鋼筋水泥，原本就是打算當家政教室而已，所以我們把全部原汁原味保留下來，只有地面鋪設大理石讓打掃好清理。(C5:1-3)



圖 4.24 穀倉餐廳內部設計以蘆草做隔間裝飾，牆壁上有嘉南大圳之父——八田與一的意象圖，以胡麻製作而成相當點綴在地產物。
資料來源：研究者拍攝於 2023.2.16。

餐廳裡面使用米糠去設計的牆面，牆上設計許多與米字部首相關的文字，也都是以米糠裝設為主，位置與位置間的隔間以蘆草為主，為了點綴在地農特產，剛進門時的穀倉餐廳四個大字都是用芝麻去製作的，相當的點綴在地產物。(C5:4-7)



圖 4.25-1 穀倉餐廳四個大字由胡麻製成。



圖 4.25-2 餐桌底部採用米糠做裝飾。



圖 4.25-3 穀倉餐廳牆壁上採用米字部首文字，注音解答就在菜單上。

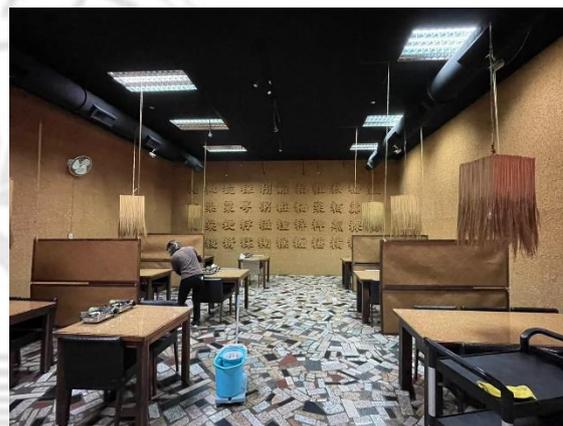


圖 4.25-4 座位與座位隔間以藺草編織的輕隔板做設計。

圖 4.25 穀倉餐廳內部概況。

資料來源：研究者拍攝於 2023.2.16。

個案比較：

新港鄉農會將閒置空間規劃為多元服務功能的複合式餐飲店，並搭配本身品牌『黑娘媽』的黑豆類特色餐點與飲品，故取名為『新農豆食堂』。而中埔鄉農會穀倉星巴克則完全由星巴克公司所設計規劃，但星巴克公司為顯現穀倉的特色與價值，將原先穀倉內的機器部分設施保留下來，增添穀倉再利用的特色。西港區農會穀倉餐廳當時設定為家政班教室，因此只將地板更新為大理石方便清洗，沿用至今，總幹事表示若知道會變成餐廳，他會採用復古型的地磚，增加懷舊情感。而穀倉餐廳內部採用許多在地元素，例如剛進餐廳的穀倉餐廳四個大字，就採用胡麻去製作，而餐廳內牆上，都採用米糠去製作設計米字部首的文字當背景，而餐桌與餐桌間的隔板則以藺草為編織，餐桌上玻璃層下的米糠裝飾，更加顯現穀倉餐廳的歷史定位。

4.3.3 農會閒置空間再利用可結合在地資源加以推廣

依據個案的訪談內容，本小節分析農會閒置空間再利用可結合在地資源加以推廣，彙整主要的研究發現在閒置空間裡，設有可供在地小農、青農、友善耕作農民、及鄰近社區組織自產的農產品專櫃，也有使用網路社群方式，行銷當季新鮮食材標榜產地直送。亦可直接成立直賣所，除提供在地農民銷售管道外，還販售以當地政府評比優良的農特產品，及各地農會優良特色產品。還可以令當地產物製成成品後，直接加入餐點烹調，以特殊氣味達到懷舊、回憶的功效。以下是受訪者的觀點：

1.新港鄉農會

我們結合在地資源與推廣的原則是這樣的，有機、友善及產銷履歷驗證產品可優先上架。新港鄉古民產業促進協會有機友善小農、新港青農及鄰近鄉鎮青農優質產品可在豆食堂上架自行定價。(A6:1-4)



圖 4.26-1 黑娘媽黑豆類製品。



圖 4.26-2 黑娘媽系列禮盒組合，可自由混搭選擇。



圖 4.26-3 新港鄉農會白米自有品牌-新禾米。



圖 4.26-4 新港鄉農會產品。

圖 4.26 新港鄉農會黑豆類製品及特色產品。

資料來源：研究者拍攝於 2022.12.19。

設置豆食堂團購群組，有好的在地產品皆可透過群組推播行銷開拓消費客群。農會一年一度的米糧文化節結合豆食堂禮券行銷推廣本會農特產品，以拓展在地農產。(A6:5-7)

2.中埔鄉農會

成立一個穰穰直賣所，以販售在地農特產品為主，但是我覺得有一點單調，所以我們有設定販售的蔬果最基本要有產銷履歷，因為安全蔬果的問題，也有販售一些農會比較有特色的產品。裡面比較特別是有一區是嘉義優先，就是販售嘉義縣政府評比出來優良的產品。穰穰直賣所裡面也有甜點下午茶，所有的人員、甜點茶品都是我們自己員工去包含的。(B5:1-6)

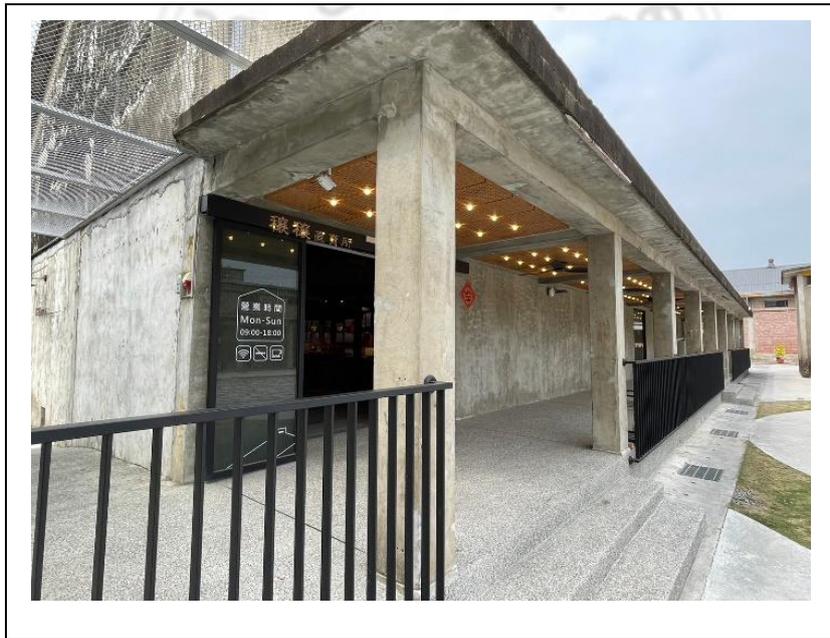


圖 4.27 穰穰直賣所外部照。

資料來源：研究者拍攝於 2023. 2. 16。

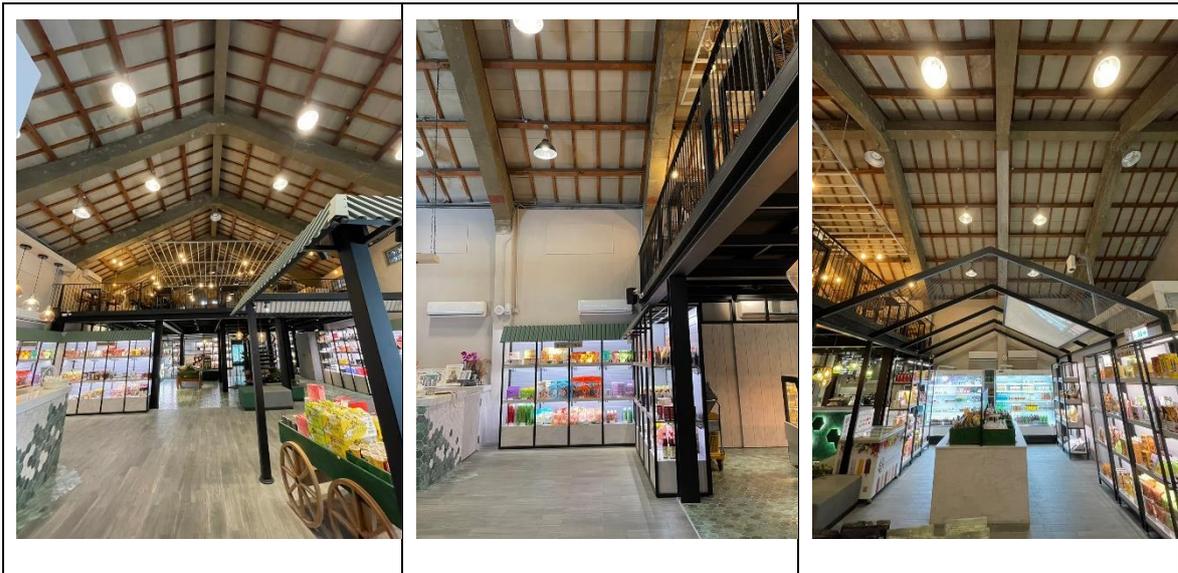


圖 4.28-1 穰穰直賣所內部已就可見保留舊式屋頂。

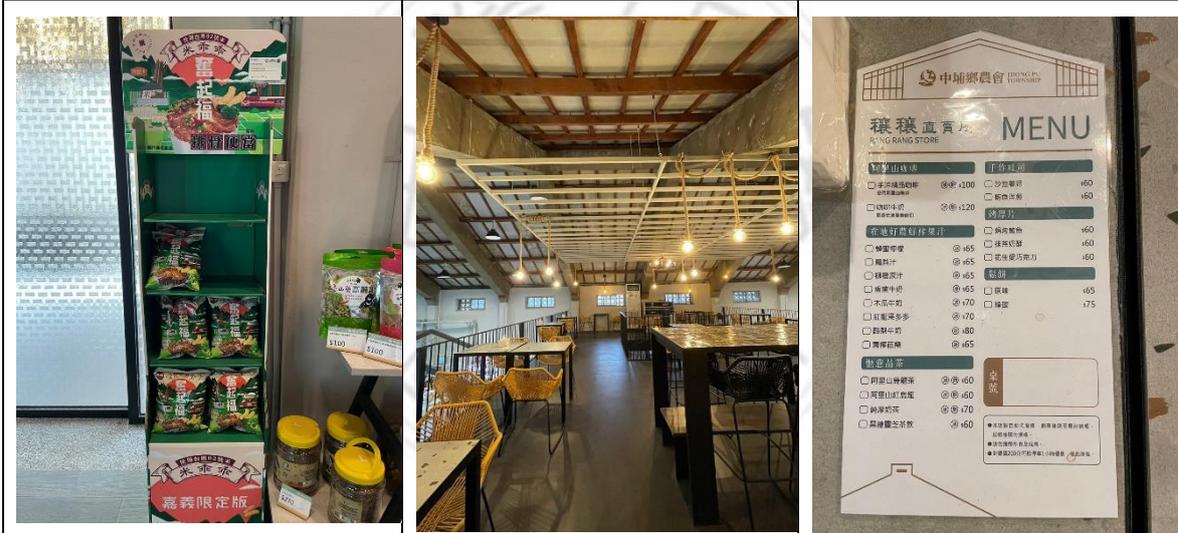


圖 4.28-2 限定奮起湖乖乖。

圖 4.28-3 二樓遊客休憩區。

圖 4.28-4 下午茶 MENU。

圖 4.28 穰穰直賣所內部概況。

資料來源：研究者拍攝於 2023.2.16。

3. 西港區農會

我們這邊最有名的是麻油，所以我們餐廳麻油雞方面的套餐自然是銷路最好的，我們就是自己動手炒，然後煮食。有一種自己烹調的感覺，

有別於一般的火鍋店，所以我們這邊有很多年輕人帶自己的長輩來體驗，順便回憶一下過往的情感。(C6:1-4)

個案比較：

新港鄉農會結合在地資源供有機、友善及產銷履歷驗證產品可優先上架，並開放讓當地、鄰近鄉鎮青農上架販售，售價自定。並設置團購社群，結合文化活動推廣在地當季農特產品。中埔鄉農會則在文創園區裡成立一個穰穰直賣所，以販售在地農特產品為主，並訂有一區嘉義優先販售縣府評定優良農特產品，園區內更有販售下午茶，完全由中埔鄉農會員工包辦。西港區農會則採用自產的胡麻油，搭配胡麻油入菜做料理，其麻油雞套餐採用顧客自己動手炒薑片、雞肉後再加入高湯進行烹煮，好玩、懷舊、又非常的古早味，常有年輕人帶長輩來體驗回味。

4.3.4 農會閒置空間再利用以此招商建立特色

依據個案的訪談內容，本小節是探討農會閒置空間再利用以此招商建立特色，研究結果分析若以自營非招商情形下，可搭配有機、友善的產銷履歷農產品，或本身加工之特色產品，以產地新鮮直送方式，與一般生鮮超市做區隔。或與知名連鎖品牌結合，創造暨懷舊又新鮮的雙重情感。亦或最初因配合政府政策，當專案執行完畢後索性轉型為委外經營模式建立特色。以下為受訪者觀點：

1.新港鄉農會

新農豆食堂為農會獨立經營，所販售商品新鮮農產品以新港鄉青農、有機友善小農及鄰近鄉鎮有機、產銷履歷農產品為主，農產加工品則以農會本身開發之產品為主及嚴選全省各地農漁會優質商品販售，以確保來源無誤。特色以新鮮產地直送、嚴選安全可溯源產品，與一般超市通路產

品做市場區隔。餐飲開發以在地農特產品為主原料研發出有別於一般通路的商品，為農豆食堂獨家販售。(A7:1-7)

2.中埔鄉農會

我去找了星巴克過來談，他們也想在中埔頂六展店，但是好像沒有適合的，一開始星巴克展店的經理也跟我說，那裡怎麼有辦法設點，後來我跟展店經理說請你們來看看，雖然當時只有辦事處而已。其實他們私底下有自己來觀察過，可能也有做過市場調查，後來覺得可行也才答應來設點。(B6:1-5)

我是在前年一月與展店經理接觸，在二月份的時候他回我消息說他們星巴克總部執行長有親自來看過，非常地喜歡這裡，像失驚風一樣。隔一週又找了他們董事長也來現場看過，大家都超愛的，因為這是有故事性的東西。後來用視訊跟美方做簡報，直到四月份確定通過這方案。(B6:6-10)

3.西港區農會

其實閒置空間再利用我們不是直接去做招商的，一開始我們閒置空間是規劃給家政班使用。(C7:1-2)

之後在因緣際會之下，有一位中正大學的教授來找我，他說關於胡麻，想在西港做一個特色餐廳，農委會有個計劃是幫助銀髮族弱勢團體就業(西港銀髮人才與世代合作中心實驗計畫)，可是我帶教授西港周遭逛了一圈，西港當時並沒有正式的餐廳，只有小攤的也不適合，我就開口說只剩下我家政班的穀倉，他也想說這個應該是很適合，當然穀倉所在地不是

在大馬路邊，比較難被看到，我們這還要再轉進來。但是我當初設計就是給銀髮族計畫去使用。(C7:3-9)

個案比較：

新港鄉農會的特色為『新農豆食堂』為農會獨立經營，並非招商或委外經營，並且使用自己生產的有機履歷農特產品與本身開發的加工品，且有販售其他農漁會的優質商品，堅持產地直送可溯源的安心食品，有別於一般超市。中埔鄉農會則接洽星巴克展店經理，得知其有意在中埔頂六尋找適合的地點，因此在雙方洽談後，星巴克私下到附近觀察，並非常滿意這地點，因為穀倉是具有歷史意義與故事性的，而且穀倉位於阿里山公路要道上，十分適合當個中繼站，因此才能成就於今日的穀倉星巴克咖啡。西港區農會則是因為執行農委會幫助銀髮族弱勢團體就業的政策，所以外聘一位經理來協助這項政策，而政策結束後便將家政教室繼續租給當時執行計畫的經理來經營成為穀倉餐廳。

4.3.5 創新管理的資源轉化與運用比較表

農會創新管理的資源轉化與運用可以從歷史建物的重新設計與保留方面著手，並對其空間進行規劃及設計主題，結合在地農特產品加以推廣，藉由閒置空間再利用進行招商建立特色。詳如表 4.2 所示：

表 4.2 創新管理的資源轉化與運用比較表

研究對象	重新設計與保留歷史建物	空間規劃與設計主題	農特產品的推廣	招商與建立特色
新港鄉農會	<p>舊有糧倉檜木屋頂因具有歷史價值及特色美感予以保留。為了增加空間運用及設計美感，打掉正面牆面往外推移變成白色布幔落地窗區，讓整個用餐區視野更加明亮有氛圍。</p>	<p>近年來農會大力推廣黑豆產業及品牌『黑娘媽』，所以設計主題是以黑豆為主故取名『新農豆食堂』。</p> <p>空間規劃以多元服務功能的複合式餐飲店為設計。</p>	<p>食堂裡設有專區供有機、友善及產銷履歷驗證產品優先上架。在地協會有機、友善小農、青農及鄰近鄉鎮青農優質產品可在豆食堂上架自行訂價。設置豆食堂團購群組，當季在地優質產品皆可透過群組推播行銷開拓消費客群。</p>	<p>農豆食堂為獨立經營，並販售在地有機、友善產銷履歷農特產品。其加工品以本身開發為主，另有販售其他農漁會優質商品，特色為新鮮產地直送，與一般超市生鮮做區隔。餐飲開發以在地農特產品為主原料研發出有別於一般通路的商品，為農豆食堂獨家販售。</p>

表 4.2 創新管理的資源轉化與運用比較表(續)

研究對象	重新設計與保留歷史建物	空間規劃與設計主題	農特產品的推廣	招商與建立特色
中埔鄉農會	只將建築外觀以清水模方式做加強結構，不刷油漆、不貼磁磚、不做其他另外加工，以原汁原味方式呈現歷史建物。	星巴克內部皆由美方設計。但星巴克有完整的保留穀倉內部結構，去呈現給顧客參觀。	農會設有穰穰直賣所，以販售在地農特產品為主，販售的蔬果最基本要求有產銷履歷。也有販售其他農會特色農產品及設有一區嘉義優先專區。	與星巴克接洽後，星巴克原本也規畫在中埔-頂六展店。兩者不謀而合後，完成了這項創舉，成立了全台第一間-星巴克穀倉咖啡。
西港區農會	保留原先穀倉的外觀，僅將榨油的設備安裝在穀倉內部生產。	餐廳裡使用米糠去設計製成的牆面，牆上設有許多與米字部首相關的文字，也都是以米糠裝設為主。座位間的隔間以藺草為主。為了點綴在地推廣的農特產品，剛進門時的穀倉餐廳四個大字都是用地元素芝麻製作而成。	以當地最有名的麻油搭麻油雞料理，讓消費者自己動手炒，再加湯食用，增加用餐趣味性及提供長者回憶過往。	一開始並非招商，而是規劃給家政班使用。後來配合政府政策實施幫助銀髮族弱勢團體就業專案，當專案結束後才轉型成為穀倉餐廳。

資料來源：研究者整理

農會將歷史建物外觀原汁原味的保留後，對其內部具有價值的檜木屋頂完整保留下來，並將建物結構特色完整的呈現。在對閒置空間再利用用途重新設計規劃後，搭配在地特色產物為主題，重啟閒置空間的價值，並藉此推廣在地農特產品，或搭配政府政策完成時，進行招商或建立自有特色。

4.4 農會創新管理的挑戰與因應方式

4.4.1 遭遇的挑戰與限制

依據個案的訪談內容及次級資料，本小節分析農會創新管理的挑戰與因應方式，彙整主要的研究發現如何運用現有的閒置空間，用途上沒有共識，周遭人的不認同、不支持，在預算有限、場地限制下，如何有效開發及建物結構考量是一大問題。唯有多方參訪同業間的作法，尋求專家意見，提升周遭人員的共識及認同感，以實際行動來說服周遭人員乃至團結一致。以下為受訪者觀點：

1. 新港鄉農會

『如何運用現有的閒置空間? 空間要做何用途內部沒有共識』，『預算有限難以施展』，『場地限制如何有效開發利用並考量建物結構』。
(A8:1-3)

『多方參訪了解其他農會同質性空間利用的成果。探詢相關專家意見，進行市場調查後擬定規劃構想書，經農會內部相關一級主管逐步討論後達成共識』。『尋找專業設計規劃公司，明確設計方向並預估改造經費，除了申請農會開發經濟事業計畫案補助外，不足部分由農會推廣基金規

劃預算辦理』。『舊糧倉空間規劃前事先找專業公司進行安全結構測試』。
(A8:4-9)

2. 中埔鄉農會

『最辛苦的地方是一開始整個農會上下百來位員工，沒有一個人認同，但是又不敢說。我只能自己一個人堅持下去』。『那個主任每天都被隔壁鄰居漫罵？說搞什麼鬼、整個黑黑臭臭的，金融機關就是要氣派，搞這樣誰要進來，而且位置又不是在路邊，是可以做什麼生意，就是這樣每天被罵，我才知道為什麼他每天都很憂愁的臉』。(B7:1-6)

『我的感覺是把歷史建物保留下來應該是對的。就這樣一路走來的心路歷程，真的是心有戚戚焉。從一開始的我自己一個人，後來是我的同伴跟我一起走，再來是一大群人跟我一起努力，甚至到後來農糧署也說要補助，也鼓勵說糧倉要活化』。(B7:7-10)

3. 西港區農會

『對於胡麻我一開始只有想說我不能斷貨，所以我要建設冷藏庫來保存我的胡麻，顧全我的品質』，『當時理事會就有聲音出現說，芝麻就收一收榨油收藏就好』。(C8:1-3)

『剛好有一年，碰到颱風，所有的芝麻都沒有收成，那我庫存的那些還是足夠做成產品，他們想不到的事情，剛好碰到颱風才證明我的想法是對的』。(C8:4-6)

個案比較：

新港鄉農會當時所遭遇的挑戰為農會內部對閒置空間的應用、預算的掌握、及場地規劃與建物結構考量受到了限制。因此多方參考其他農會同

質性的空間規劃、探詢專家意見、在進行市調後擬定構想書，並聘請專業設計規劃公司進行評估，最後申請農會開發經濟事業計畫案補助。中埔鄉農會由當初農會內部的不認同，因總幹事的堅持與努力，到後來變成大家都願意真的的支持總幹事的決定，甚至農糧署也願意撥經費來補助活化再利用。西港區農會是由一開始的理事會不認同，而總幹事眼光長遠說服了理事會，建置的冷凍設備，後來因為一年颱風影響，一粒芝麻也沒有收成，還好有建置冷凍設備來儲放庫存，才不至於讓麻油缺乏原料。

4.4.2 重新塑造品牌形象

依據個案的訪談內容彙整，本小節分析農會藉由閒置空間重新塑造品牌形象，研究結果分析到與在地產業做連結，整合內外資源進行在地特色包裝，以意象、象徵的方式，傳播世代傳承的意念，以及以復古的元素，達到創新與懷舊的情感。以下為受訪者觀點：

1.新港鄉農會

『決定空間再利用時已經有明確的目標，進行空間設計時也已經明確鎖定市場消費客群及空間用途。與在地產業做連結，整合內外資源進行在地特色包裝』。『將近一甲子歲月的歷史舊糧倉華麗轉身，檜木結構屋頂，裝潢具現代時尚設計感，挑高空間寬敞無負擔超紓壓，怎麼拍都很美，有新鮮蔬果產地直送、輕食、簡餐、咖啡及在地特色飲品的複合式休憩空間』。(A9:1-6)

『販售產品與一般市場要有明確的區隔。用在地文化及愛情故事為我們的品牌形象及行銷特色』。(A9:7-8)

2. 中埔鄉農會

『園區裡面有網美公車、綠色隧道、炮杖花牆等等』。『園區附近的農田因為休耕有補助，所以我幫他們撒波斯菊種子，形成一片花海』。『這台公車包含一個意義。中埔農會現任理事長，他的祖父創立了中埔農會，這有傳承的味道，再加上中埔農會本會大樓也是我父親一手創立的，我父親也是過去農會的理事長，我們兩個都有傳承的意味，所以我們有共同的想法就是用世紀創世紀』。『用這部車讓上個世紀走到現在這個世紀，所以我們百周年慶的記者會，就是理事長掌舵，我當車掌小姐服務的那個角色，我們的常務監事就是剪票員，用這種方式去呈現給大家』。(B8:1-10)



圖 4.29 農創園區網美公車。

資料來源：研究者拍攝於 2023.2.16。

3. 西港區農會

『如果我當初知道會規劃做餐廳，我會把地板換成比較復古式的地板，再加上藺草、米糠、芝麻的襯托，搭配主推的芝麻類的產品及餐廳裡

麻油烹調撲鼻而來的香味，達到創新的方式與懷舊的情感並行』。(C9:1-4)

個案比較：

新港鄉農會確定空間再利用目標與鎖定市場消費族群，結合在地資源進行特色包裝，以將近一甲子的華麗舊穀倉，搭配現代化設計風格，塑造新的品牌形象。中埔鄉農會在園區裡設有網美公車、炮仗花牆、綠色隧道，而以網美公車傳遞了用世紀創世紀的觀念，重新塑造品牌形象。西港區農會則採用懷舊情感的元素，搭配自行烹調的樂趣，增添回味過去的情感。

4.4.3 未來組織創新規劃與目標

依據個案的訪談內容彙整，本小節分析農會組織未來的轉型目標，研究果分析可結合在地青農產業朝六級休閒服務產業發展，並與國內旅行業者合作推出套裝行程，推行線上店商平台、線下實體店面開拓客源。或以本身為主體經營飯店，也可以將在地農特色產物做成生技產品，供社會大眾選擇購買。以下為受訪者觀點：

1. 新港鄉農會

『加強品牌形象塑造及提升產品質感、結合青農產業朝六級休閒服務產業發展、結合國內旅遊業者推出系列套裝遊程行銷農會及豆食堂、線上電商平台結合線下實體店面開拓農會更多客群、創造農會的多元服務功能及價值』。(A10:1-4)

2. 中埔鄉農會

『我們農會希望能做到自己經營飯店，誠如我一開始說過的，我們一開始就是規劃最終目標是以自己經營飯店為目標』。(B9:1-2)

3.西港區農會

『我覺得我們的東西可以做成生技的產品，保健食品之類的，芝麻裡的芝麻素很多，像三多利翁倩玉就一直在推芝麻素，這市場會很大』。
(C10:1-4)

個案比較：

新港鄉農會未來希望能加強品牌形象、提升產品質感，結合國內旅遊及電商平台，達到行銷農會及新農豆食堂的目標。中埔鄉農會則希望能有自己經營的飯店為最終目標。而西港區農會則希望能將胡麻製成生技類的產品，讓更多人知道胡麻的好處。

4.4.4 創新管理與挑戰與因應方式比較表

農會在創新管理所遇到的挑戰皆因周遭人員的不認同，在重啟閒置空間價值後，對於品牌形象的塑造可結合在地特色包裝、或以周遭意象裝置達到傳承的意味，對於未來組織的創新規劃目標，詳如表 4.3 所示：

表 4.3 創新管理與挑戰與因應方式比較表

研究對象	遭遇挑戰與限制	重新塑造品牌形象	未來組織創新規劃或目標
新港鄉農會	如何運用現有的閒置空間?空間要做何用途內部沒有共識，預算有限難以施展，場地限制如何有效開發利用並考量建物結構。	明確市場消費客群及空間用途，與在地產業做連結，整合內外資源進行在地特色包裝。	1.結合青農產業朝六級休閒服務產業發展。2.結合國內旅遊業者推出系列套裝遊程。3.線上電商平台結合線下實體店面開拓農會更多客群。

			4.創造農會的多元服務功能及價值
中埔鄉農會	整體員工、理事不認同、不看好。	以炮仗花牆、波斯菊花海、搭配網美公車來表達服務、傳承、用世紀創世紀的意味。	以自己經營飯店為目標
西港區農會	提議建設冷藏庫來保存胡麻，顧全品質，但理事會不認同。	增加復古元素，再加上藺草、米糠、芝麻的襯托，搭配主推的芝麻類的產品及餐廳裡麻油烹調撲鼻而來的香味，達到創新的方式與懷舊的情感並行。	將胡麻製成生技類的產品，保健食品。

資料來源：研究者自行整理

農會轉型經營過程中，所遭遇的挑戰為周遭人員的不認同，唯有多方參考同業間的作法，尋求專家意見，提升周遭人員的共識及認同感，以實際行動，以求能團結一致。而塑造品牌形象可以結合在地產物的特色進行品牌的包裝，或以在地古早味產品入菜做料理、以特有的氣味，喚起年長者心裡深層的記憶，穀倉閒置空間再利用，達到了新奇和懷舊的情感並行，讓品牌形象深植民心。對於未來轉型目標則皆希望能達到永續經營的目的。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討農會組織受經濟環境不景氣地影響，金融業激烈競爭，迫使各農會開始檢視自己手上所擁有的資源，並逐一抽絲剝繭歸類出可再利用的資源，加以規劃設計。透過對個案農會蒐集相關資料、文獻並實地訪查後，與農會決策者訪談後加以分析，研究結果及建議說明如下。

5.1 結論

本研究所探討之三個研究問題，依據研究目的、在與農會總幹事深度訪談後，將受訪者的經驗與想法，歸納研究結果說明如下：

5.1.1 農會經營轉型的背景與動機

過去幾年因受金融風暴、低利率與市場環境因素影響，導致農會的利息收入減少，也促使農會必須積極轉型，建立經濟事業與開拓業外收入，才能繼續生存。農會經營轉型時可配合政府政策而獲得補助，其中從生產端的產銷履歷計畫、農業經營專區計畫補助、乃至加工端中衛計畫及人力補助開拓蔬菜直銷通路，另可還可以申請一鄉一特色政策設備補助計畫獲取經費補助，但必須考量到消費者消費趨勢與需求的改變、以及歷史建物的珍貴性，並且要注意不與鄰近鄉鎮一鄉一特色推廣產物互相抵觸。

5.1.2 農會創新管理的資源轉化與運用

農會閒置空間再利用時，可保留原本歷史建物的內部空間與外觀來做利用，研究結果發現，閒置空間內部藉由保存原有且具有歷史價值的糧倉檜木屋頂，外觀原汁原味的保留僅以清水模工法來結構補強，讓閒置空

間再利用時，可以保持原有的建築特色與面貌。

在規劃主題時，研究結果發現可依在地推廣的農特產物或品牌為命名元素，以多元服務功能的複合式餐飲為考量，或者單純以委外經營方式規劃。在設計重點為保留完整穀倉結構為特色考量，並且在閒置空間內選擇以在地農特產物象徵為設計意象，規劃出復古懷舊的風格主題。

在結合在地資源方面，根據研究結果發現在閒置空間裡，可設有供在地小農、青農、友善耕作農民、及鄰近社區組織生產的農產品專櫃，以社群網路方式，行銷當季新鮮食材，標榜產地直送。或者直接成立直賣所，除了提供在地農民銷售管道外，還可以販售縣市政府評比優良的農特產品，及各地農會優良特色產品，讓當地產物製作加工後，加入餐點烹調，以味覺達到懷舊、回憶的功效。

農會閒置空間再利用在招商方面，研究結果若以自營情形下，可搭配有機、友善的產銷履歷農產品，或本身加工之特色產品，以產地新鮮直送方式，與一般生鮮超市做區隔，或是一開始因配合政府政策，當專案執行完畢後索性轉型為委外經營模式建立自有特色。若與知名連鎖品牌結合，則可以達到暨懷舊又新鮮的雙重情感。

5.1.3 農會創新管理的挑戰與因應方式

農會創新管理的挑戰與因應方式，彙整主要的研究結果發現所面臨的挑戰為如何運用現有的閒置空間，用途上沒有共識，周遭人的不認同、不支持，在預算有限、場地限制下，如何有效開發及建物結構考量是一大問題。唯有多方參訪同業間的作法，尋求專家意見，提升周遭人員的共識及認同感，以實際行動來說服周遭人員乃至團結一致。

藉由閒置空間重新塑造品牌形象，研究結果分析到與在地產業做連

結，整合內外資源進行在地特色包裝，以意象、象徵的方式，傳播世代傳承的意念，以及以復古的元素，達到創新與懷舊的情感。

農會組織未來的轉型目標，研究果分析為可結合在地青農產業朝六級休閒服務產業發展，並與國內旅行業者合作推出套裝行程，推行線上店商平台、線下實體店面開拓客源。或以本身為主體經營飯店，也可以將在地農特色產物做成生技產品，供社會大眾選擇購買。

5.2 建議

5.2.1 對農會組織建議

依據上述研究結果、經整理比較分析後對個案農會穀倉閒置空間再利用提出建議：

一、 整體建議

現今許多國家推行破權，閒置空間再利用本身就是一種綠色環保行為，農會穀倉閒置空間再利用可藉機將農會本身的自有品牌，推廣讓社會大眾知曉。除了本身設計規劃的用途推廣外，可提倡文化創意活動，或結合國內旅行社規劃一系列鄉村食農教育行程，藉機推廣鄉村特色與體驗在地文化。

農會閒置空間若與電商平台結合可謂虛實結合。可以在閒置空間內設置實體商品展示區，供民眾選取購買。另外選擇優良的電商平台合作，並在平台上將當季新鮮農作物資訊發文於網絡上，並定期去做產物更新、介紹說明，趁機將農會自有品牌廣為宣傳。利用網路無遠弗屆的優勢，除了將商品資訊發佈外，也可搭配季節商品或文化季活動做宣傳，以達到創造品牌形象，吸引更多人關注農會消息，提升農會經濟效益及社會影響力，如果能成功，那便是提高農村經濟的實際作為。

二、 個別建議

(一)、新港鄉農會

新港鄉農會的新農豆食堂是屬於複合式餐飲類型，可在此辦理會議、團體簡報、或在餐廳外包場辦理戶外活動的場所，同在室內空間裡設有自有品牌展售的區域。建議新農豆食堂在餐點方面增設顧客自由選擇配菜項目並代為料理。因為農豆食堂裡有販售新鮮蔬菜及其它農會優質產品，可以讓顧客現點現料理，若口味喜歡也可以增加銷售量，可以依客戶個人喜好選擇搭配，增加餐點多樣性，有俗話說『現撈仔』的概念呈現給社會大眾，創造餐廳特色。

(二)、中埔鄉農會

中埔穀倉農創園區位於阿里山公路的要道上，農創園區裡有歷史記憶的穀倉群聳立、圍繞者農創園區，其中著名的穀倉星巴克咖啡讓許多民眾趨之若鶩，在週休假期期間遊客更是絡繹不絕的前來，但是研究者實地勘訪發現若是非親子家庭前來，民眾頂多喝杯咖啡，在園區裡稍微逛一下就繼續前往下一個景點，很難去多停留，仔細觀看農創園區的美好。因此建議中埔穀倉農創園區應該要在週休假期期間或連續假日時期，在園區一隅安排表演阿里山上的鄒族音樂及舞蹈，結合阿里山的獨特元素，利用文化音樂的力量，讓民眾在品嚐農創園區裡限定飲品的同時，也能享受傳統鄒族文化在視覺、聽覺及味覺的三重洗禮下，令人心曠神怡，延長民眾停留時間，並增加商品曝光機會。

(三)、西港區農會

西港區農會的穀倉餐廳古色古香，其中胡麻入菜的料理更是一絕。當餐廳營業後，現場飄散在空氣中的胡麻油香味，觸動著人們的嗅覺，也讓人不知不覺跟著氣味走，尋找氣味的源頭。在餐廳裡用餐的同時，看著用

餐的環境，彷彿回到了過去的年代，也有不少的子女帶著家中的長輩前來用餐，回味及回憶過去的點點滴滴。

因此研究者建議西港區農會在餐廳內，可販售依分量計算的胡麻油雞料理包，料理包上需備註食用方法，以供無法到現場的民眾，在家裡也可以自行體驗、品嚐。

5.2.2 對未來研究者的建議

本研究因研究者居住地理位置的限制，僅能研究探討嘉南地區裡，有成功轉型經營的農會，而三家農會訪談對象皆為女性。本研究以質性訪談為主，並蒐集次級資料為輔，以訪談所蒐集的第一手資料進行逐字稿並加以分析，再以次級資料進行輔助佐證，但是因訪談過程中有些涉及敏感話題，或農會機密，因此不便再深入談論，有些資料其資訊強度稍嫌不足。而本研究其研究理論為創新管理的個案研究，偏重在閒置空間再利用的領域，並無詳加探討閒置空間應用後其獲利及後續情形。因此建議後續研究者：

1. 本研究選擇個案農會皆為嘉南地區農會為主，建議後續研究者可選擇其他地理區域的農會做研究。

2. 建議後續研究者對農會穀倉轉型經營的訪客採取問卷調查、分析顧客對轉型經營空間的滿意度與品牌忠誠度？

3. 後續研究建議訪談對象除了組織的決策者外，還能訪談農會會計主管，以探討決策執行後，收益上的差異改變。

參考文獻

一、中文文獻

1. 丁文郁、胡忠一(2012)。 台灣農會史—上冊日治時期溯源。中華民國農民團體幹部聯合訓練協會。
2. 王錦煥(2021)。 閒置空間再利用關鍵成功因素之研究 -以板橋 435 藝文特區為例。〔未出版碩士論文。國立臺北教育大學〕
3. 江品俞(2021)。 隨創理論建構創新價值之實證研究分析。〔未出版博士論文。南華大學〕
4. 吳松齡(2005)。 創新管理。五南圖書出版股份有限公司。
5. 李碧雲(2014)。 穀倉閒置空間再利用之可行性研究—以中埔鄉農會為例。〔未出版碩士論文。南華大學〕
6. 李嫻柔、陳慧婷、楊雅棠(2018)。 從資源基礎理論觀點分析人力資本對績效影響之研究。 *全球管理與經濟*，14(2)，107-121。
7. John P.Kotter.(1998)。 企業成功轉型 8Steps(邱如美譯;初版)。天下遠見出版股份有限公司。(原著出版於 1995)
8. 胡忠一(2014)。 臺灣農會發展史。 *檔案半年刊*，13(1)，20-33。
9. 唐玉珍(2014)。 閒置空間再利用經營策略之研究—以璞石藝術文化館為例。 *觀光與休閒管理期刊*，2，115-125。
10. Allan Afuah.(2000)。 創新管理(徐作聖、邱奕嘉譯;初版)。華泰文化事業股份有限公司。(原著出版於 1998)
11. 張笠庭(2019)。 農會穀倉空間活化利用之研究—以宜蘭地區為例。〔未出版碩士論文。中國科技大學〕
12. Robert K. Yin,(2009)。 個案研究-設計與方法(周海濤、李永賢、張蘅譯;初版)。五南圖書出版股份有限公司。(原著出版

於 2003)

13. Robert K. Yin.(2005)。 個案研究法(尚榮安;初版二刷)。弘智文化事業有限公司。(原著出版於 2001)
14. 鈕文英、吳裕益(2011)。 單一個案研究方法與論文寫作。洪葉文化事業有限公司。
15. 陳純德、顧景昇、范懿文(2014)。 挑戰新創事業－華生水資源跨足團購品評市場。 產業管理評論，7(1)，39-58。
16. W. Chan Kim ., & Renée Mauborgne .(2015)。 藍海策略(黃秀媛、周曉琪譯;第二版第一次印行)。遠見天下文化出版股份有限公司。(原著出版於 2005)
17. Benjamin F. Crabtree.,& William L. Miller.(2007)。 最新質性方法與研究(黃惠雯、童琬芬、梁文蓁、林兆衛譯;修正重印本)。韋伯文化國際出版有限公司。(原著出版於 1999)
18. 黃筠舒(2014)。 臺灣農會穀倉建築回顧與保存現況之研究。 檔案半年刊，13(1)，46-59。
19. 管孟忠(2019)。 創新管理標準化。翰蘆圖書出版有限公司。
20. 歐素華(2015)。 喚醒沈睡資源：《女人我最大》背後的商業模式創新。 中山管理評論，23(1)，225-267。
21. 潘淑滿(2003)。 質性研究：理論與應用。心理出版社股份有限公司。
22. 賴涵妤、黃炳文(2022)。 農村酒莊創新活動之競爭優勢與策略分析－以霧峰農會酒莊為例。 農業經濟叢刊，28(1)，47-78。
23. 賴權星(2015)。 企業轉型、組織變革與人力資源管理之關聯性研究-以 L 公司為例。〔未出版碩士論文。逢甲大學〕

24. 謝慶煌、林岑濤、張震鐘，(2020)。 三芝農會 2 號倉庫的活化利用探討。 *中華建築技術學刊*，11(1)，103-110。
25. Michael Colenso.,(2003)。 改善策略-成功的組織變革(何喻方譯;初版)。 台灣培生教育出版股份有限公司。(原著出版於 1999)
26. 鍾政偉(2020)。 以資源基礎理論建立休閒漁業發展策略之研究。 *休閒產業管理學刊*，13(2)，19-44。
27. Roberto Verganti(2019)。 設計力創新(呂奕欣譯;2 版)。 臺北市，馬可孛羅文化出版，家庭傳媒城邦分公司發行。(原著出版於 2009)

二、網路文獻

1. 農會法，2021。 全國法規資料庫。網址：
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=M0090001>
2. 周頌宜 (2020，8 月 31 日)。 8 張圖，掌握近 80 年最重要的創新理論。網址：
<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/60287>
3. 中埔鄉農會網站，2018。網址：
<https://www.1689.org.tw/about.asp>
4. 中埔鄉農會臉書。網址：
https://www.facebook.com/photo.php?fbid=595780922593544&set=pb.100064849232249.-2207520000.&type=3&locale=zh_TW
5. 內政部戶政司(2023)。網址：
<https://www.ris.gov.tw/app/portal/346>。
6. 行政院農業委員會(2020)。網址：
https://www.coa.gov.tw/theme_data.php?theme=news&sub_theme=agri&id=8195。

7. 西港區農會臉書。網址：<https://www.facebook.com/SGFA.TW>。
8. 新港農會網站(2023)。網址：
<https://www.singang.org.tw/pdListPKind.aspx?PKId=2>。
9. 農傳媒，2018。網址：<https://www.agriharvest.tw/archives/21461>。
10. 農業經營專區，2019。網址：農業經營專區 - 【蔬活力品牌介紹】 你知道蔬菜界的 SHE 是誰嗎？ 它其實是... | Facebook
11. 嘉義縣政府農業處，2017。網址：
https://agriculture.cyhg.gov.tw/News_Content.aspx?n=71EBB16ADE11EE31&s=E58C073EC634AAE8

三、英文文獻

1. Groen, Aard J., Kraaijenbrink, & Jeroen, J.C. 2010. “The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques” . *Journal of Management*,36(1):349-372.
2. Kotter, John P.,(1995).*Leading Change* ,邱如美譯,企業成功轉型8 Steps(Leading Change)，台北市：天下,1998,年出版。
3. Lévi-Strauss, C. (1967), *The Savage Mind*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
4. Lewin, (1951) .*Field -Theory in Social Science*.172-174.

附錄一：訪談同意書

敬愛的_____，您好：

首先由衷的感謝您，願意撥出寶貴的時間協助本研究。接受此次的訪談並不吝於分享您寶貴的經驗，在此致上十二萬分謝意。

我是南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班研究生，指導教授為：涂瑞德博士。本研究主題為「農會轉型與創新管理之個案研究：以穀倉閒置空間為例」。目的在於研究基層農會受台灣加入 WTO 對農業收益衝擊的影響，加上 2019 年底以來，Covid-19 疫情對整體的經濟影響雙重衝擊下，農會如何運用手邊既有的資源，以創新管理經營的角度，另闢一片新的藍海市場。

本次訪談法採用深度訪談法，訪談次數為 1 次至 2 次為主，過程約 60 至 90 分鐘，為便利於訪談內容日後整理為逐字稿並進行分析研究，訪談過程中將採取全程錄音方式，倘若訪談問題有涉及個人隱私部份或商業機密，可選擇不回答。本次訪談僅作為學術研究使用，不挪作其他用途。基於個資保密原則，若論文寫作部份需要引用受訪者論述時，會將受訪者(姓名、電話、地址)採以匿名方式處理。採訪地點可由受訪者指定處所進行，期望以安靜不受干擾環境為優先。諸多叨擾，敬請見諒。

感謝您的接受此次的訪談，並提供您寶貴的意見，再次致上最高的謝意。

祝 身體健康，萬事順遂。

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：孫維陽 敬上

我已詳細閱讀訪談同意書，清楚了解自己的權益並同意接受訪談。受訪者(簽名)：_____訪談日期：_____年____月____日

訪談者(簽名)：_____訪談日期：_____年____月____日

附錄二：訪談大綱

訪談大綱與訪談內容

1. 農會經營轉型的背景與動機為何？

1-1 農會的整體收入改變、如何影響農會進行經營轉型？

1-2 農會在進行經營轉型時，如何透過政府政策或方案(例如地方創生、一鄉一特色政策)，來獲得經費補助？

1-3 農會經營轉型的考量因素為何？

2. 農會創新管理的資源轉化與應用為何？

2-1 農會閒置空間再利用，如何重新設計與保留歷史建物？

2-2 農會閒置空間再利用的空間規劃與設計主題為何？

2-3 農會閒置空間再利用，如何結合在地資源來進行農特產品的推廣？

2-4 農會閒置空間再利用，如何進行招商與建立特色？

3. 農會創新管理的挑戰與因應方式為何？

3-1 農會閒置空間再利用過程中，遭遇過哪些限制或困難？如何因應？

3-2 農會藉由閒置空間再利用，如何重新塑造品牌形象？

3-3 農會未來轉型的目標為何？