

南 華 大 學  
非營利事業管理學系  
碩士論文

區域型 NPO 與地方產業的關係之研究

— 以八翁乳鄉工作室與酪農業為例

A Study on the Relationship between Community-based NPO and  
Local Industry  
- the Case of Ba Weng Ru Xiang Workshop and Local Dairy Industry

研 究 生：楊梅貴  
指 導 教 授：李志宏 教授

中 華 民 國 101 年 6 月

# 南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

區域型 NPO 與地方產業的關係之研究

— 以八翁乳鄉工作室與酪農業為例

研究生：楊梅貴

經考試合格特此證明

口試委員：李 志 宏

蔣念祖

傅 馬 誠

指導教授：李 志 宏

系主任(所長)：鄭文輝

口試日期：中華民國 101 年 5 月 5 日

## 謝誌

報考研究所實在是一時的衝動，已過半百的年紀，原以為已經與當學生的角色無緣了，卻意外的通過入學考試，再一次的在南華大學展開二年的碩士課程，重拾學習的樂趣，也因此結交不少各領域的朋友，成為這一生中最有價值的一次學涯。沒人催促、也不是壓力，一切出於自發心，酸甜苦辣都由自己咀嚼。

兩年的研究所課程，最有收穫的當然是論文的完成。記的一開始那害怕的心理，好幾夜都睡不著覺，但即使睡不著覺也生不出來，唯一的方法就是動手吧！開始看相關的書籍找資料，所有的胡思亂想都是多餘的。當然最感謝的就是我的指導老師—李志宏老師，他從頭到尾沒有催我，僅在適當時機以客氣的口吻提醒我該有的進度，老大不小了，要能讀出老師話裡的含義，所以就按著這樣的引導一步一步完成了。感動的是李老師總能在我的論文初稿中一針見血的點出不當之處，也令我有明確的依據可以修正補足。

兩年的修業當中，各科任課老師也提供不少的建議，感謝涂瑞德老師、蔣念祖老師、傅篤成老師、呂朝賢老師、王思為老師都能為我解答有關論文的提問，並做各種議題的討論。在訪談部份感謝酪農區的好朋友給我真實又詳盡的資料，讓我也感染了一份酪農熱情。

最後當然要謝謝兒子—陵諺、女兒—陵芸的支持，兒子總是說身體很重要，凡事要量力而為。女兒則經常以她營養師的觀點為我的健康把關，在英文資料的部份也幫了我不少忙。先生是最給我空間的，買了一瓶補肝丸要我隨時補給，其他的就任我揮灑了。總之，學習是終身的，這絕對不是終點而是聰明學習的起點，希望往後的人生能因此而更寬廣、更快樂！

# 摘要

台灣在發展文化經濟的歷程中，肇始於這些幾年來文建會所推動的社區總體營造政策中以「文化產業化」與「產業文化化」的理念。「文化產業」不同於「文化工業」，「文化產業」以其獨特性，也就是產品的個性、文化傳統性、地方特殊性，包括工匠或藝術家的獨創性，強調產品的精神價值內涵，這些卻正是文化工業所沒有的質素。

台灣的酪農業在早期並不普遍。其發展過程中，以政府的政策推廣政策影響最大。柳營八翁酪農專業區在這個方案的輔導下，發展成為一個以飼養乳牛為主的專業社區。「乳鄉工作室」，這個在社區發展中，扮演凝聚社區意識的推手，肩負社區營造的任務，在社區協進會的運作下，希望有一個優質的生活環境及穩定的乳業發展空間。牛乳滯銷問題，影響酪農經營的意願。為了解決問題進而活化社區，創造牛乳更大的價值，大家出資經營以推廣乳品及介紹乳業生態為主的休閒牧場。

本研究藉由與八翁酪農專業區在地酪農的訪談與問卷調查，試圖了解乳鄉工作室經營的成效，股東及負責人的經營理念、達成組織使命感的程度，並探究當地酪農對休閒牧場在專業區內發展的觀感，及其對地方產生的效應。本文以質性研究方法為主，過程中以深度訪談、實地觀察及驗證為主要步驟。得到的結果如下：

- 一、乳品以多樣面貌呈現廣受歡迎，並有其發展潛力，深獲地方支持。
- 二、剩餘乳問題已經得到解決，酪農的當務之急是提高經營效益。
- 三、社區產業的推動，有凝聚社區意識的力量。
- 四、酪農對引進觀光人潮，造成防疫漏洞，仍然存有疑慮。
- 五、乳鄉工作室積極配合公部門及非營利部門的各項工作推展，倍受讚譽。

關鍵字：八翁酪農、社區產業、休閒牧場

# Abstract

The development of culture industry in Taiwan was originated from the Council for Cultural Affairs when it promoting the policy of overall community development with the concept of "culture industrialization" and "industry culturization" in these years. There is difference between "culture industrialization" and the "industry culturization", "culture industrialization" emphasizes the spiritual value of the products with its unique, that is, the personality of the product, cultural traditions and endemism which includes the originality of the craftsman or artist.

During the development process of dairy farming in Taiwan, the government's promoting policy has the greatest impact on the industry. Liouying Ba Weng dairy farmers specialized area, which under the guidance of the said policy, has been developed into a specialized one. Ba Weng Ru Xiang Workshop " plays a role of the facilitation and responsible for the community development. Under the operation of Community Affairs Association, the workshop expects to have a quality living environment as well as a stable developing space for dairy industry.

The draggy sales of milk affected the motivation of the dairy farmers. In order to solve the problem and to create the greater value of milk products, the community funded a leisure ranch to promote dairy products and dairy ecology.

The study not only aims at the performance of the workshop, the business philosophy of the shareholders and the person in charge, as well as the extent achieved of the organization's mission, but also the local impact of the workshop, and the perception of local dairy farmers on the leisure pasture farming in the specialized area. The study conducts the qualitative research methods with in-depth interviews, field observation and verification. The results obtained from the study as the following:

1. "One Dairy Many Faces" is popularly and widely accepted, both with the potential for development and strong supports from the local

community.

2. The problem of milk surplus has been resolved, the most urgent task for the dairy farmers is to improve operation efficiency.
3. The promotion of community industry triggers and raising the community' s awareness.
4. Dairy farmers still have doubts in the vulnerability of disease prevention with the coming of tourists to the farms.
5. The workshop has been praised and appreciated with its cooperation with the public sector and nonprofit sector.

Keywords : Ba Weng dairy farmers, community industry, leisure pasture

# 目 錄

謝誌	i
中文摘要	ii
Abstract	iii
目錄	v
表目錄	vi
圖目錄	vii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景、動機與目的	1
第二節 概念名詞	7
第二章 文獻探討	8
第一節 非營利組織產業化	8
第二節 社區產業的管理和運作	16
第三節 社區產業的類型	23
第三章 研究設計與個案描述	29
第一節 研究架構	29
第二節 研究範圍與對象	30
第三節 研究設計	38
第四節 個案描述	46
第四章 分析與討論	68
第一節 乳鄉工作室的經營成效	68
第二節 乳鄉工作室與地方的關係	80
第三節 與當地非營利部門與社團的合作	90
第四節 乳鄉工作室的地方效應	93
第五章 結論與建議	99
第一節 結論	99
第二節 建議事項	105
參考書目	107

## 表目錄

表 1-1 96 年我國乳牛飼養戶數表·····	1
表 1-2 1994 年台灣地區乳牛專業區概況·····	2
表 1-3 柳營鄉歷年酪農戶數及經產牛頭數整理表·····	3
表 1-4 歷年全台生乳產量與鮮乳銷售量比較表·····	5
表 2-1 社區產業類型整理·····	23
表 3-1 飛牛牧場營業項目表·····	31
表 3-2 訪談對象明細表·····	42
表 4-1 轉作酪農原因統計表·····	82
表 4-2 從事酪農時間統計表·····	83
表 4-3 每天工作時間統計表·····	83
表 4-4 滿意收益情形統計表·····	84
表 4-5 去八老爺牧場次數統計表·····	84
表 4-6 原因統計表·····	84
表 4-7 創意製品觀感統計表·····	86
表 4-8 觀光事業開發意願統計表·····	87
表 4-9 專業知能增長管道統計表·····	87
表 4-10 八老爺募場結束營業觀感統計表·····	88



# 圖目錄

圖 3-1 研究架構圖.....	29
圖 3-2 柳營鄉位置圖.....	49
圖 3-3 柳營鄉行政區圖.....	50

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景、動機與目的

台灣的酪農業在早期並不普遍，因為溼熱的氣候型態，其實不是飼養乳牛的最佳環境。其發展過程中，以政府的政策推廣政策影響最大。1972 年政府公佈「加速農村經濟九大措施」，倡設「酪農專業區」，對酪農業發展釋出多樣有利方案，柳營八翁酪農專業區成立於 1974 年。由於本計劃的推廣，台灣的酪農戶數在此時呈現最高峰，達 1321 戶之多，乳牛頭數 2 萬 2000 多頭。到民國 96 年，台灣地區的酪農戶分佈，台南縣仍然是最多，而台南縣的酪農戶分佈在柳營鄉、鹽水鎮、佳里鎮、官田鄉，又以柳營八翁專業區的戶數最多。但榮景維持不久，即因成本提高、獲利減少、牛乳滯銷、透支的工作量等原因，酪農戶又日漸減少。

表 1-1 96 年我國乳牛飼養戶數表

96 年我國乳牛飼養戶數－按縣市別分					
臺北縣	8	嘉義縣	42	臺中市	2
宜蘭縣	1	臺南縣	108	嘉義市	4
桃園縣	40	高雄縣	34	臺南市	4
新竹縣	13	屏東縣	104	臺北市	1
苗栗縣	29	臺東縣	9	高雄市	1
臺中縣	20	花蓮縣	10	金門縣	1
彰化縣	105	澎湖縣	-	連江縣	-
南投縣	7	基隆市	-		
雲林縣	73	新竹市	4		
總戶數			620		

資料來源：農委會網站公布

( 畜牧業農情調查 <http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=10681> )

表 1-2 1994 年台灣地區乳牛專業區概況

區別	乳牛專業區	酪農戶數	總頭數 (泌乳牛數)	區別	乳牛專業區	酪農戶數	總頭數 (泌乳牛數)
平地 乳牛 專業 區	大園鄉	14	1393 (644)	坡地 乳牛 專業 區	淡水鎮	6	471 (156)
	楊梅鎮	45	4223 (1896)		新埔鎮	4	508 (212)
	田中鎮	12	967 (455)		苗栗市	24	1226 (677)
	福興鄉	53	5210 (2481)		造橋鄉	18	1579 (671)
	秀水鄉	25	3006 (1328)		通霄鎮	13	1647 (728)
	芳苑鄉	17	2311 (1255)		后里鄉	10	684 (292)
	二林鎮	10	1581 (754)		外埔鄉	14	1282 (585)
	崙背鄉	67	5760 (2635)		彰化市	20	1747 (759)
	斗南鎮	19	1694 (700)		芬園鄉	7	423 (179)
	斗六市	7	573 (285)		草屯鎮	15	1052 (462)
	大林鎮	4	265 (109)		名間鄉	4	454 (193)
	六腳鄉	21	2074 (931)		民雄鄉	22	1614 (753)
	<b>柳營鄉</b>	<b>94</b>	<b>11238 (4767)</b>		燕巢鄉	16	2493 (1108)
	鹽水鎮	13	1965 (887)		大社鄉	21	1783 (767)
	佳里鎮	23	2748 (1247)		卑南鄉	10	1510 (681)
	官田鄉	7	1293 (487)		香山區	6	914 (340)
	橋頭鄉	29	2678 (1149)				
	里港鄉	32	2812 (1083)				
	萬丹鄉	91	9709 (4308)				
	瑞穗鄉	15	1782 (773)				
安南區	11	1368 (561)					

資料來源：陳南君，〈台灣酪農業的區域形態－以苗栗、彰化及柳營專業區為例〉，台灣師範大學地理學系碩士論文，1995，頁 15。

民國 82 年本區的飼養戶數為 102 戶，此時本區的酪農戶仍為全台之冠，在 37 個發展專業區的鄉鎮市中居第一位，佔全台酪農的 7.1%。隔年，83 年就減為 93 戶，從民國 87 年的 8576 頭減至民國 98 年的 4924 頭，飼養戶數由 89 戶減為 57 戶，亦即有 36% 的飼養戶選擇結束酪農業。

表 1-3 柳營鄉歷年酪農戶數及經產牛頭數整理表

柳營鄉歷年酪農戶數及經產牛頭數		
年底別	年底飼養戶數(戶)	年底經產牛頭數(頭)
民國 82 年 1993	102	6,256
民國 83 年 1994	93	7,320
民國 84 年 1995	95	7,838
民國 85 年 1996	93	7,655
民國 86 年 1997	92	7,593
<i>民國 87 年 1998</i>	<i>89</i>	<i>8,576</i>
民國 88 年 1999	87	8,480
民國 89 年 2000	87	7,884
民國 90 年 2001	83	7,694
民國 91 年 2002	81	7,369
民國 92 年 2003	76	6,099
民國 93 年 2004	73	5,412
民國 94 年 2005	66	5,362
民國 95 年 2006	66	5,201
民國 96 年 2007	62	4,951
民國 97 年 2008	58	4,762
<i>民國 98 年 2009</i>	<i>57</i>	<i>4,924</i>

資料來源：(1) 臺南縣統計要覽 60 期專刊光碟

(2) 農委會網站公布

( 畜牧業農情調查 <http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=10681> )

以酪農的收入來看，若以泌乳牛 60 頭，平均乳量每頭 20 公斤，收購價格為每公斤 25 元，每月收入達 90 萬之多，扣掉成本，其收入仍然比其他農畜牧業高。但酪農戶的逐年減少是事實，其中存在著值得探究的原因。

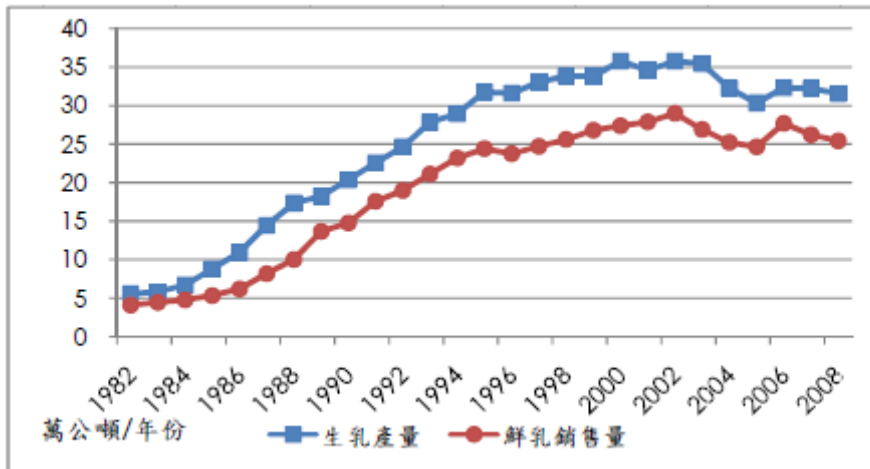
酪農生活有其獨特的工作型態，每天早晚兩次的擠乳時間、中間的巡視工作、母牛的不定時接生以及小牛的照護等等，除了睡覺時間，幾乎隨時隨地都在待命。而且是一年 365 天全年無休。每逢天氣變化，又要面臨更大的挑戰。像這樣勞力

密集的生活型態，酪農會歡喜接受嗎？他們的休閒娛樂是什麼？人情世事會因此而疏忽嗎？有沒有社交參與？養豬養雞戶雖然也從事畜牧業，但他們的雞或豬一批一批的出售，只要出了一批或畜舍中的數量減少時，得以偷閒幾日，這是養牛人家絕對沒有的待遇。因為每天早晚各一次的榨乳工作是重頭戲，不能稍有閃失。

「乳鄉工作室」設址於八翁酪農專業區的中間幹道上，從開始經營，推出了許多創意的乳製品，鮮乳冰棒、冰淇淋、乳酪蛋糕、乃至鮮乳火鍋等，從來客數的統計中，可知工作室的知名度日漸擴增，來自全台各地的遊客，因慕名乳製品的美味，每到假日，場區門庭若市、川流不息。「乳鄉工作室」，原是社區協進會的一個推廣窗口，除了推廣乳品多樣化外，又結合了酪農的飼養心得、生活文化、設計而成的主題商店，又名「八老爺牧場」，正試圖要發展成為休閒牧場的模式經營。在商店對面建了阿牛書房，擺設了酪農產業多年來的生活足跡、用品。特別是本區專屬的，忙碌的酪農們開始能到這裡來享受一下綠意的閒適，乳品的清涼，親朋好友的造訪也被邀請來品嚐牛奶火鍋的鮮甜，這裡成為專業區的地標、研習會的地點、大家的交誼廳。

一直以來，台灣的牛乳銷售量始終無法趕上生產量，民國 93 年 K 公司與酪農的收購合約出現了配額外的多餘的牛奶不得進廠的規定，產乳量超出配額時，12、1、2、3、4、5、10、11 月超出配額不予收購，若因酪農控管不當造成超交之狀況，公司僅應允一趟次的量，每公斤扣 8 元計價，冬夏季交乳比例又在嚴苛的 30%：70%，酪農在冬季超交的乳量也會影響到來年的收乳配額，酪農實在經不起這樣的損失？於是一片自救聲四起，大家紛紛研發各樣牛乳製品，企圖消耗更多牛乳。此時工作室被寄予厚望，酪農希望透過工作室的推廣，拋磚引玉，吸引更多人投入，以解決剩餘乳問題。

表 1-4 歷年全台生乳產量與鮮乳銷售量比較表



資料來源：農委會

社區營造是八翁乳鄉社區協進會的最初的目的，協進會成立了工作室，希望透過各種活動及營造方案來改變農村的面貌，打造一個美麗的乳牛故鄉。目前全區飼養戶僅剩 52 戶，這種由盛而衰的現象是不是還會繼續？酪農永續經營的意願有多高？工作室的乳品多樣化及休閒設計強化酪農對產業的信心了嗎？酪農「乳鄉工作室」的駐足所抱持的態度和觀感，引起研究者深入探討的動機。

## 研究動機：

由以上幾個圖表顯示，本專業區的飼養戶數由民國 82 年的 105 戶一直逐年減少，到民國 99 年已剩 52 戶，可見酪農的飼養意願不高。乳鄉工作室也就是「八老爺牧場」成立之後，專業區的人際互動變頻繁了。也吸引一些外來的遊客，但本來關起門來默默做自己的酪農們，開始要面對外來的聲音，學著與外界溝通，這些刺激是酪農的新課題。乳製品變的多樣俏麗，又可以入菜上桌，三聚氰氨事件後，鮮乳嚴重缺貨，酪農會因此提振士氣而懷抱希望嗎？綠美化的觀念一直被推廣，屬於社區營造的乳鄉工作室帶來的是衝突或改革，希望透過研究給予建議

## 研究目的：

- (1) 乳鄉工作室，了解其製作及推廣過程。
- (2) 鮮乳一向被國人視為保健食品，剩餘乳問題依舊困擾業者及農政單位。這些研發創意是否降低或解決剩餘乳的問題。
- (3) 酪農對社區參予一向顯得冷漠，社區營造的目的是希望活化農村景象，改善並美化居住環境。工作室扮演引導者的角色，試就其成果加以探討。
- (4) 本區酪農對休閒牧場進入專業區的觀感，並探究其永續經營的意願。

## 第二節 名詞概念

### 配額乳量

每一酪農戶每年被收乳公司所允許的收購量，收購量依照前三年該戶所繳交給收乳公司的平均量，其中若因冬夏季比例達到公司所要求的優良比例，則依照公司規定增加總量的百分比以為獎勵，可能是3%、5%，最高是10%。

### 冬夏季交乳比例

一年終夏季是4、5、6、7、8、9、10、11月，冬季則是12、1、2、3月，收乳公司規定冬夏季比要維持在32%比68%，冬季可以少不能多，夏季可以多不能少，此規定恰好與牛隻的泌乳情形相反，夏天天氣熱，牛隻的毛病多想要多泌乳之幾乎是不可能的。

### 收購合約

酪農每年與公司簽訂一份收購合約，所有合約內容由酪農代表與收乳公司共同協商而成，在雙方資訊不對稱的情形下，酪農長期處於弱勢，有很多契約內容酪農都是在沒有選擇、不得不的情況下接受的。

### 剩餘乳

每年收乳公司所允諾的契約量收購完後，不管牧場裡還有多少牛奶，收乳公司一概拒收，有時公司真正需要更多的量，也會以低於契約的價格收購。這些牛奶稱為剩餘乳，酪農經常要費心處理剩餘乳問題，最嚴重的就是丟棄。



## 第二章 文獻探討

### 第一節 非營利組織產業化

#### 一 非營利組織

##### 非營利事業的定義

不同學者有不同的看法，Salamon 等人在提出結構—操作性的定義前歸納出非營利事業有以下幾項特徵：

1. 非營利事業是有組織的 (organized)：是集合眾人之力在完成一見社會公益的行為。若僅是個人的行善行為，不必以事業體的觀念去加以操作。
2. 非營利事業是屬於私有的 (private)：雖然是以財團法人或公益社團法人登記在案，但跟自然人在法律人格上沒有差別，因此是將團體擬人化。
3. 非營利事業是非盈餘分配的 (non-profit distributing)：這是跟營利事業區隔的主要原因，不做盈餘分配給特定對象，但不代表不能圖利個人。
4. 非營利事業是自我管理的 (self-governing)：事業本身既然視為有人格的團體，當然要能自我管理，否則其功能無從發揮。
5. 非營利事業是出於自願的 (voluntary)：這是因為從事非營利工作者不能有盈餘分配，因此除非志願參與並從中得到個人某方面的需求滿足，否則無法用一般功利主義的理論加以解釋。

基於以上的特徵 Salamon 等提出五項判別標準來對非營利事業分類。這五項判別的標準是

1. 經濟性 (economy)：經性在講求成本的節省與績效的最大化，並形成有責信度的作為。
2. 顯著差異性 (significance)：顯著性的差異說明具有比較利益，兩個組織一比，可以衡量出何者較有績效。
3. 嚴謹性 (rigor)：對任何捐款者要有交代，對於任何人的善心要認真的看待，也就是要很在乎的從事公益活動，不能利用人的慈悲心而謀

個人之利。

4. 組合性 (combinatorial richness)：非營利事業能將資源做組合以及調配的使用，使資源發揮最大的效用，這點跟營利事業的功能特性一樣，否則不配稱為一個事業體。
5. 組織能力 (organizing power)：組織能力是一個事業必備的能力，人類社會本就有組織的能力，非營利組織將這種能力作毫不保留的發揮，以彌補政府或其他社會組織功能的不足。

管理學大師 Peter F. Drucker 指出：非營利組織是一種點化人類的媒介，他們的共通性在於提供社會邊遷，造就脫胎換骨的人類。由此可知非營利組織的存在，對社會多元價值提升的重要性。非營利組織可彌補公部門的不足，對政府失靈及市場失靈的部份，充分發揮了它的功能。非營利組織最重要的是「使命」，這也是非營利組織存在的基礎。使命代表了組織的責任 (responsibility)、公共性 (publicness)、信念 (belief)，它實際引導著非營利組織的行為與政策。使命隱含著非營利組織存在的價值、創辦人心中理想的藍圖或是一個回報感恩的行動。一個明確而可行的使命，是可以經由實際行動來證明的。使命其實就是一個大目標，身為非營利機構的領導人或主管，職責就是要將使命中的說詞轉換成為更精確的目標。

使命必須具備的三個要素是 一、注意本身的優勢和表現：如果是你機構該做的事，你機構擅長做的事，那麼就要繼續做，而且要把它做到最好。不要以為你的機構是無所不能的，如果違背了機構的價值觀時，就會把自己的工作弄得一團糟。二、時時注意外界的機會和需求：當手中資源有限時，哪裡可以讓我們運籌帷幄，發揮最大的力量，就要埋頭苦幹，交出漂亮的成績來。三、確認自己的信念：首先要問自己，機會和需求在哪裡？適合我們嗎？與我們的優勢配合嗎？我們是不是真的相信它？不只是有形的產品，服務業同樣適用於這種思考方式。

(Peter F. Drucker) 所以我們隨時都要注意到自己應該做什麼？能做什麼？自己的優勢和專業技能，所以有三樣東西是絕對不能忽視的，那就是機會、能力及投

入感。只要時時檢視機構裡的人員是不是具備有這些因素，這樣才能凝聚機構內的人力資源去做好該做的事，進而達成使命。非營利機構就是為了使命而存在的，而達成使命的策略也不是一成不變的，組織的領導人物以及從業人員，都應隨時得知時下的脈動，以最有效最迅速的執行方式來進行，組織才能永續經營。

## 二、使命與利潤來源之糾葛

非營利事業的經營除了計劃、人才之外，一定不可少的就是行銷和金錢。所謂有錢好辦事，沒有充足的財源，許多計畫都將窒礙難行。因此，募款成為非營利組織一向最重要的任務，有些組織人員甚至於為了募款而忽略了組織原來的使命感，這是本末倒置的。但是非營利組織事業化指出「非營利組織中，運用企化的精神與方法，為組織創造經濟上與使命上的價值」。非營利組織潛在的困境涉及他對資源的需求，而用來產生資源的方法則將犧牲這些資源的控制權。

非營利組織的企業行為研究指出，不論是直接或是間接的商業實行，都有助於推動組織使命「Skloot, 1998」。有些學者認為信任一般收入趨勢，可能會吸收或破壞使命，或是取代組織原有的目標。

不論一個特定的募款機制是否會被規制，但非營利組織的使命範圍往往定義廣泛且不明確。再者，即使非營利組織從事於「非相關」的商業活動且提供所需財源時，他們也會主張這些活動不會轉移他們的社會使命。

另一個難以支撐或反駁的相反觀點是，組織在追求使命及賺取利潤之補助性活動的同時，將引起不可避免的衝突。像這種主張有兩個過程：其一是生產及分配與使命相關的財貨，另一是去募款以款支持財務，兩者不能完全被分開，他們是相互依賴的。

整體而言，現在在營利部門收入中來自銷售服務的收入，已經是成長最快與最大的一部份，這在非營利組織中也發生同樣的情形，亦即來自銷售服務的收入遠高於他人捐贈與政府補助的收入。Salamon (1992) 發現，在 1989 年非營利公共利益組織中，付費與索費就佔了全部收入的 51%，而在 1977 年至 1989 年間，像這樣的非營利收入成長了 55%，雖然所依賴的收入來自於各部門各類的銷售活

動，但仍不免令人懷疑，像這樣的趨勢是否已經在美國的非營利組織間流行起來了。(非營利產業 江明修策劃)

### 三、國內外非營利組織產業化類型

1987年開始出現的社會企業是指歐洲在法國與德國努力朝向歐洲聯盟(EU)的同時，有別於美國資本主義經濟的另一種經濟的選擇，1997年開始以「社會經濟」名詞開始在歐盟計畫中不斷地提出討論，並在公部門與私部門之間串起三者彼此的連帶關係(梁玲菁，2003)，強調社會責任公民參與社會資本等問題，其近似於所謂的志願部門的概念，依據民眾的自發行動與民主形式以實踐各種不同任務。

在美國經濟快速發展部份中，非營利組織成長佔了很大的部分(Salamon，1999)，顯示過去傳統僅僅依賴慈善的使命所生存的非營利組織，將因外在環境改變而做策略上的改變，所以企業化精神的存在，並不只是一種動力，而變成了非營利組織成立的一個必要條件。為了避免非營利組織因過於營利而失去其原有社會服務的本質，形成了要同時考慮任務和賺錢或是考慮社會目的和經濟目的的雙重底線(double bottom line)(轉引自陳金貴，2002)

#### (一)、歐洲非營利組織產業化之意涵

歐洲的國家對社會企業的認知和名詞定義使用紛歧，為幫助進一步瞭解社會企業的特色和發展情形，在歐盟(EU)的協助下，歐洲大學網路於1996年創立並命名為EMES，其目的是分析歐盟所屬十五個國家出現的社會企業，主要分析架構來自三部門的運作，將其分成傳統的非營利部門途徑及源自法國的社會經濟(Social Economy)。

瑞典政府的工作團隊建議社會經濟概念為：「社會經濟立基於民主價值之上，並在體制上獨立於公部門之外。這些社會與經濟活動由協會、合作組織、基金會類似組織主導，社會經濟活動的動力在公共利益或成員利益服務，沒有營利的目的(行政院青輔員會等，2001)。

鄭讚源(2002)曾經指出，在美國，通常使用「公益創投」(venture

philanthropy 或「社會事業」(social economy) 的名稱；歐洲則以「第三系統」(third system) 或「社會經濟」(social economy) 稱之。

英國政府為了能夠結合公部門的公共職責及私部門的企業方法，來有效輸送公共服務乃，塑造一種以社區為基礎的社會企業新模式，並由下議院通過設立倫敦社會企業(SEL)的組織，以推動由社會企業經營公共服務的事務，例如老人及小孩的照顧、健康中心的管理及休閒服務和教育，也就是說英國是以政府的力量來支援社會企業的運作。

## (二)、美國非營利組織產業化之意涵

美國是全世界非營利組織活動最蓬勃的國家，在實際的運作上有許多創新的作法，在學術上也是有相當深入的研究和倡導，而美國社會企業家協會(The Institute for Social Entrepreneurs) 認為在美國政治、經濟和社會的領域中，出現一種結合公共部門、私有部門和非營利部門的「社會目的企業部門」(Social Purpose Business Sector)，它是社會企業家的聚合處，在其中的組織所推動的每件事，都是具有社會目的和財務自我滿足的期待 (陳金貴，2002)。

鄭讚源 (2003) 分析美國所用的名詞雖然多稱為「公益創投」或「社會企業」或「社會事業」，但所採取的模式與方法也常因對象、因地制宜，而不一定完全相同。以美國與加拿大的「社會創業伙伴」(Social Venture Partners, SVP) 為例，於1997年由一軟體大亨所創立的事業，其主要的工作模式是由一群熱心公益者每人每年捐資，再將所得之資金補助其他非營利組織推動方案，但與一般傳統基金會補助方式不同的是，並非僅是提供一次一筆資金，而是供三至五年的金額，並進一步提供管理技能、社會人脈、志工人力、資訊系統等等，以培養及提升受補助之非營利組織的能力同時參與及檢視受補助組織營運狀況，以隨時提供協助，所以有些文獻將此種模式稱為「高投入獎助」(High Engagement Grant-making)，以有別於傳統的基金會補助方式。更重要的是SVP強調的即是對社區的責任與回饋，所以其投資的對象必需以社區發展及社區活力建構為主要目標。美國第二種公益創投的模式，則比較類似高科技產業中常見的「創投基金」

(venture capital)，也就是集資貸款給公益事業，再由公益事業償還，某些公益創投基金甚至有專屬網站以為媒合。第三種公益創投的模式，則由非營利組織從事商業型活動，也就是將非營利組織的財源，轉為以市場收費為主，或是透過其他政府部門、企業、或其他非營利組織的策略聯盟以獲取資金。

哈佛大學商學院在 1993 年成立社會企業發展中心 (The Initiative on Social Enterprise)，它推展的重點在於社會目的企業，包含非營利組織或帶有社會目的的私人公司以及對社區有貢獻的企業組織。發展中心的主要目的有三項：(1)加強社會企業的領導、管理、治理和企業化能力；(2)透過社會企業提升企業領袖的能力和承諾，以貢獻社會；(3)擴展社會企業的知識領域 (Initiative on Social Enterprise, 2001)。發展中心確認社業的範圍包含藝術和文化、公民和倡導、社區發展、教育、環境、基金會、健康照顧、人類和社會服務、國際發展及宗教仰等，在傳統上屬於非營利組織的活動，而發展中心集中精力在探討橫跨這些特別領域的管理和領導議題 (Initiative on Social Enterprise, 2001；轉引自陳金貴 2002)。

史丹佛大學學院體認到社會部門中企業精神的重要性逐漸增加，並試圖去探討企業家精神如何能夠有助於瞭解社會企業家和管理上的挑戰，遂於 1997 年成立社會企業家精神發展中心 (The Social Entrepreneurship Initiative)，認為社會企業家採取創新途徑去解決社會議題，並使用傳統的企業技術去創造社會價值 (蕭盈潔，2003)，此定義中涵蓋使用資源創造社會議題的營利組織、幫助個人創業的非營利組織及為籌募方案資金去創造經濟價值的非營利組織的冒險家。發展中心的工作包括社會企業相關的管理議題研究、課程發展、社區外展。此外在民間也有許多基金會針對這樣概念進行研究與典範的建立，在美國的非營利界，漸漸的開始將「社會企業」作學術上與實務上的理論與實施模型的建立。

### (三)、台灣地區非營利組織產業化之意涵

蕭盈潔的「非營利組織事業化—以社會福利機構為例」碩士論文，除了將國

外之社會企業之相關資料加以整理分析外，並對國內四個社福團體（勵馨社會利基金會、喜憨兒社會福利基金會、伊甸社會利基金會及陽光社會利基金會），探討它們的社會事業化情形，該研究認為非營利組織事業化指的是「非營利組織中，運用企化的精神與方法，為組織創造經濟上與使命上的價值」。

鑒於我國近年嚴重的失業潮及為協助中高齡失業者重返職場，行政院勞委會經參引歐盟「第三系統就業方案」的精神與執行方式以及建立在「九二一重建大軍」計畫的運作經驗上，從民國九十年二月起推動執行「永續就業工程」方案。該方案政策成效預期將涵蓋了失業者就業促進、中高齡就業促進、第三部門發展、社資本累積、活絡區域勞動市場、中央與地方政府合作關係建立、政府與民間組織合作關係建立等效益上，累計約共創造了近三萬個臨時就業機會，預期失業者協助的成效與非營利組織因方案的合作而成長的可能實例將漸獲重視，其成效將不僅是就業促進的經濟效益，尚包括了民間非營利組織累積社會資本的社會效益（曾敏傑，2002）。

從前述的文獻中，可以瞭解非營利組織採取企業的手段，來實現社會的目的，將是未來非營利組織無法避免的現象，在美國透過學術界和實務界的努力下，已將企業家精神的觀念，融合在非營利組織中；在歐洲則結合非營利部門和社會經濟發展出一種包括不同組織型態的社會企業；而台灣地區也從事業化的營利行為起步，還需要增強具有冒險性的企業家精神（陳金貴，2002）。

台灣非營利組織的成長反應著台灣政治和經濟社會發展。在早朝工業化時代，經濟及貿易相關的非政府組織是社會上最具有活動力的團體，另有關勞工權的相關團體，則是在1980年代早期開始蓬勃發展，並逐步趕上了經濟及貿易相關團體。

1987年解除戒嚴以後，政治及社會關懷的組織及草根運動都漸萌芽擴散，公益組織（philanthropic organization）在各種活動中急遽發展。在八〇年代之後出現的非營利組織見證了台灣經濟發展及政治自由化所帶來的民間社會重組過

程；在台灣所有的非營利組織中大多數的非營利組織都是草根性組織，提供服務。

近年來，台灣非營利組織均認為應該加強彼此之間的聯繫及互動，而欲設立一個基金會中心或資訊平台，其中以喜馬拉雅研究發展基金會（Himalaya Foundation）成為的「公益資訊中心」及編輯台灣基金會名錄最廣為所知。另外台灣亞洲基金建置「台灣 NPO 資訊交流平台」透過「國際資訊發送台」、「捐募塔台」、「法規瞭望台」幾個專區，促使國內非營利組織便於取得資訊及資源。

非營利組織在推動社會改革的過程中，產生莫大的影響力，也創造許多商機。從非營利組織從業人數規模日益龐大，必然將非營組織工作進行功能分化，學習企業的組織架構及分工。另外，非營利組織形成上下游供應商與顧客的關係，建立彼此供需的供應鏈。未來非營利組織持續朝產業化方向邁進，充實自身專業知識，也能掌握自身在推動社會改革的種種機會。



## 第二節 社區產業的管理與運作

### 一 社區產業的定義

社區產業隨著時間脈絡的演化，發展出很多不同的名詞，有「地方產業」、「文化產業」、「地方文化產業」、「地方特色產業」、「地場化文化產業」等等。但其實都是地方上的產業，是經由地方居民共同開發與維護，為主要維持地方經濟的命脈。只是隨著時代的潮流演進或政策上的不同，賦予地方產業許多新名詞，狹義或廣義的程度分別或是在地方範圍的界定可以加以區別。一方面區別地方產業多以高科技產業類別為研究內容，一方面本研究的研究範圍界定在社區的行政區域範圍，故通稱為「社區產業」。

1991年結合日本引進的社區總體營造概念以來，各地無不認知到社區生活共同體的重要性，社區由人組成，人們的努力與團結的力量影響到社區的發展。在社區發展的過程中，社區凝聚力一直是社區各項事務推動的核心力量，故在產業的發展上也不例外，產業發展的形式已從過去自給自足發展出以社區整體發展為主體的觀念，全球化的影響下，居民改變以往的生產模式，開始注重創新等概念，更在台灣發生九二一大地震以來，社區經濟遭受空前的打擊，使得地方居民開始意識到社區團結對產業發展的重要性，而不只是以經濟為導向的努力目標而已。故在社區總體營造的政策推動下，逐漸重視社區生活共同體為基礎發展社區產業，更深一層地具體解釋為社區團體根據地方上原有文化傳統、環境或風貌特色，在地公共集體創造具有社區特色及精神的獨特文化活動、創意商品或服務（中華民國社區營造學會，2005）。同期也推廣了「產業文化化，文化產業化」的口號。

### 二 社區產業發展與經營模式探討

過去幾年來，世界的經濟體系已漸漸有所轉向，從早期的農林漁牧等一級產業，慢慢進展到製造加工等二級產業，再到三級服務業，直到現在所謂四級產業也就是知識經濟時代，產品的本質已從有形轉變為無形，這樣的轉型，造就了講求以思想、創意和想像力的時代，也就是所謂的「文化經濟」時代。文化經濟是以文化和學習做為定位的知識性內容產業。這些內容包括歷史文物古蹟、產品的

獨特性、藝術原創作品等等，消費者必須親自體驗才能享受這些獨特「內容」。強調產品與地方的情感。像巴黎的河左岸咖啡號稱為世界上最貴的咖啡，因為只有到達當地，才能體會到當地特有的人文風情、藝術氛圍與美景，這些因素，這使得喝這一杯咖啡的代價遠遠超過其實際的價格；事實上被收取的這些費用當中，就是因為巴黎的特殊性與獨特性，而讓消費者從荷包中掏出「朝聖」的費用。這幾年當我們在社造的議題中特別關注社區產業，就不得不從這樣產業的發展進程來加以思考。因為這樣的趨勢，每個社區無不禁量去發威社區特色，尋找有象徵意義的地方產品，作為研發的主角。（孫華翔）

### 從產業經營模式看社區產業

綜合來說，產業的經營型態大致可以分成兩總類型，「市場化」的經營模式與「地場化」的經營模式。在文化經濟中的市場化經營模式可說是「文化工業」，而文化工業指的是均質化、庸俗化、提供大眾消費、強調大量生產的方式，個人不但無法主導文化，反過來是被工業生產所主導。在市場化經營模式中要有市場優勢多半必須具有如下的經營策略與特性：產品本身須有極強的競爭力、必須靠品牌、必須量產以降低售價、必須有廣大的行銷通路、產品的實用性強等。另一方面，「地場化」的經營模式所強調的是採取現地消費模式，也就是所謂「體驗經濟」，其所採取的是一種群體戰的策略，非靠單獨的產品吸引消費者，而是靠一個地方的綜合氛圍所產生地場消費的吸引力：包括工藝、美食、文化館、古蹟、民宿、節慶、建築、景觀、人情味等。（孫華翔）

台灣的個個角落，從屏東的鮪魚到九份的芋仔圓，只要是當地特有的，季節性的產物，都被認真而熱情的推廣與宣傳。當然，在產品的設計上，也絕不是刻板定形的。就是因為摻進了更多的情感與生命，值得去流連，去探索、去體驗，才能吸引來自國內外的遊客，也才能為地方帶來繁榮和新生。

台灣在發展文化經濟的歷程中，肇始於這些幾年來文建會所推動的社區總體營造政策中以「文化產業化」與「產業文化化」的理念。這樣的「文化產業」不同於「文化工業」，「文化產業」則完全是依賴於個別的獨特性，也就是產品的

個性、文化傳統性、地方特殊性，包括工匠或藝術家的獨創性，所強調的是產品的精神價值內涵，這些卻正是文化工業所沒有的質素。就產業獲利的模式而言，文化產業也呈顯出其地方的特質。文化產業不像以資本家及勞工關係為主的工業文明，它的利潤不會集中到少數特定資本家手中，反而是稀釋到所有在地居民身上。文化產業並不似工業模式以掠奪土地資源和污染環境作為代價，文化產業建立在與生活環境的彼此依存關係上，因此，強調保存傳統地方的魅力，發掘地方的創意與特色。（孫華翔）

所以我們在談社區產業的發展，就必須思考究竟社區產業適合「市場化」的經營模式亦或是「地場化」的經營模式，是「文化工業」亦或是「文化產業」。

### 仙履奇緣--白米木屐村的故事

在台灣宜蘭蘇澳的白米社區，他們十多年前開始重拾過去製作木屐的技藝來發展當地的產業，但是產業模式卻與過往截然不同。從社區合作社的營收數字每年都成倍數成長，與社區生活環境的改善來看，似乎發展的相當成功。白米從過去工業式的大量生產模式，到如今以手工製作的文化產業模式，充分發揮了手工與在地的特質，受到大家的喜愛。從這個案例中我們不難發覺，其實「木屐」本身只是一個觸媒而已，重要的是當地居民對於「生活方式的選擇」，包括外來的遊客與社區居民情感、知識的交流，這才是吸引人到此的原因。遊客來到白米社區，不僅僅只是為了買木屐，更重要的是參觀老師傅的手藝、聆聽社區的故事等等，甚至是為了穿起木屐喀喀作響的聲音所能引發的一種懷舊情緒。白米社區有木屐造型的情人椅，就連結婚證書也可以用木屐的形式製作，白米之所以稱之為「木屐村」，它包含了各種可能性，既是一種生活形式，也充分呈現出地方特色，所以吸引很多人來，造就了木屐工藝的不斷再生。所以談社區產業，應該打破「銷售產品」傳統思維模式的窠臼，從總和的層次來看，「生活方式」才是社區產業的本質，也唯有這種生活方式的綜合性呈現，才是外來人潮來此地消費的致命吸引力。（孫華翔）

## 北埔的客家擂茶

史料記載，在宋朝時即有擂茶。在客家人日常生活中，「擂茶」級事其主時之一，也是代課的佳餚，在客家人豐富多彩的飲食文化中，「擂」茶是最具代表性的一種客家文化，現金「擂茶」分布於台灣的新竹、桃園、台北、挖蓮、台中東勢等地的客家庄。尤其以新竹縣，口、竹東、北埔等地。客家人的擂茶，茶味醇、香氣濃，不僅能生津止渴，清涼消暑，更具滋補長壽之功能。我們平常在市面上也能買到大量生產、志事包裝的客家擂茶，但是如果你到新竹北埔走一趟，體驗親自將茶葉芝麻打碎，再加上松仁，用擂鉢擂勻，加入香菜、九層塔及少許的鹽，最噢加入玄米，然噢用開水沖泡，這樣得到的一杯客家擂茶，有一種濃濃的鄉情味的客家擂茶，相信握在手中，感覺肯定是不一樣的。當這些過程都清清楚楚、紮紮實實的在你身上經驗過，旁邊又有客家朋友隨身指導，與你話家常，每一樣製作的工具都親手握過，仔細端詳並研究過，發現了它的材質與年代。在客家庄的宅院中，體驗這一系列的活動，又怎麼會在乎這一杯擂茶有多貴？同時，每一個客家庄的居民都是指導老師，只要有時間有人力，都能加入這個以原來生活的能力來發展觀光、旅遊，甚至能有收入。所以文化產業不像以資本家及勞工關係為主的工業文明，利潤不會集中到少數特定資本家手中，反而是稀釋到所有在地居民身上。文化產業並不似工業模式以掠奪土地資源和污染環境作為代價，文化產業建立在與生活環境的彼此依存關係上。

## 從消費趨勢看社區產業

從社會發展角度來看，經過幾年社區營造的提倡，越來越多的社區體認到具有地方特色的生活方式之價值所在，也慢慢拋開過去以現代工業主義為主的單一思維模式，強調社區自覺、社區參與，由社區本身的居民自動自發來思考如何讓生活過得更好？這一部分許多社區多半已經慢慢的達到了一定的程度，但是在「審美」部分還比較欠缺。社區營造一開始多是從基本生活問題面下手，像是白米社區最初考慮到的就是如何去解決工廠污染的問題，過去階段的社區營造多在乎居民有沒有社區意識，有沒有參與公共事務，下一階段就要切入到「美」的經營了。

到底什麼叫做「美」？套用台灣工藝之父顏水龍的詮釋，「用」是一種美，也有人說勞動是一種美。實用、勞動、認真都成了一種美的詮釋，白米社區所稱他們賣的是「希望」，這個希望，也是一種美的詮釋。從現在社區的發展來看，不適合一開始就強調產值。就算是社區要發展產業，現在產業的消費型態已經有所改變，過去是偏向物質需求的滿足，而現代人的消費重點已經不是基本的生活必需品，反倒轉向追求形而上的美，這種形而上的美感價值包括所謂的「希望」或是社區獨特的生活方式。美感在過去的社會中比較沒有餘欲去被考慮，現在則不同了，大家對「美」的需求，反映在各種生活消費上，更有多重討論的空間，無論是刺繡刺得很快樂，亦或是由木屐所帶來的希望，也都可以成為一種美，核心的價值就在於這種充滿喜悅、信心、希望又具地方特殊人情味的感覺。另一方面，在地社區居民對於生活美學的觀點，亦可以跟藝術家或是學者的審美觀點進行對話，欣賞彼此詮釋美的觀點，相互刺激成長與進步。在現代人所有的消費統計中，旅遊、學習等等越來越佔有很大的比例，像這種體驗形式的消費型態，也就是一種新的產業型態。我們現在談社區產業，不應該再用傳統模式來經營現在的消費市場，只是去滿足消費者較低層次的物質需求，甚至社區要能去滿足消費者自我實現的需求。今天白米社區可以讓民眾體驗「如何做木屐」，也許它能產生的利潤比「賣木屐」更高。

另外一個例子是冬山鄉的山水園，長期以來，宜蘭縣在休閒農業的發展上一直是領先全台，而冬山鄉因為具備完整的自然景觀與農村生活體系，並擁有特殊的人文色彩，成為全國休閒農業發展最快速、最密集的鄉鎮。冬山鄉農會整合了具有濃郁茶鄉特色的中山村與發展休閒觀光果園的大進村，規劃為「山水園」休閒農漁園區。

由於中山地區自然環境維護良好，加上豐富的旅遊資源、觀光產業及遊憩據點，在天時、地利與人和相互契合下，終能在全國各休閒農漁園區中脫穎而出。在一鄉一休閒全國競賽三大獎項中一舉囊括了「園區設施改善創意」與「園區紀念品」的頭籌，獲獎的作品為：

園區設施改善創意第一名：親子休閒車

為了讓遊客們能充分參與園區內的各項休閒資源，又不會因為園區寬廣而飽受跋涉之苦，特別製作16輛親子休閒車作為交通工具。經過巧思的設計，整部車前後四個座位，正可供親子一同使用，在不致消耗太多體力下，兼顧舒適又能享受自行車獨有的運動效能。親子休閒車不僅使各景點資源得以緊密結合，亦成為園區內廣受歡迎的一項創新活動，在兼具環保、悠閒、自然、健康及體驗等多各項優點及創意下，也因此奪得設施改善創意大獎。園區紀念品創意首獎：養生茶玉包禮盒

隨著國人生活水準的提升，要創造農產品更高的收益就必須從提高附加價值著手；近年來都會人士流行藉由泡湯來放鬆身心，這股風潮正方興未艾，若能將當地產業與市場需求結合，必能創造出具有發展潛力的產品。

樟樹栽植提煉業原為本地早期的經濟來源，而素馨茶、文旦柚則是目前的主要產業。為延續傳統產業，拓展產品的多元化用途，並強調與休閒健康結合，經過反覆的調配試驗，將素馨茶與多種具保健功效的花草搭配，製成了純天然植物性配方的浸浴用茶玉包；又利用園區內盛產的茶樹、柚樹及樟樹，經抽取其精油後加工製成芳。

以上所提到的都是相當寶貴的創意資產，值得去學習、觀摩並視自己社區的特色加以開發。

## 社區的理想產業模式－「內發型」的地域設計

當我們談到社區產業的發展，不應只是單一經濟面向的課題，而是一個「聚落永續發展」的課題。我們可以期待一個理想中的村落或是都市裡的一個街區，它的產業生態是所有區域裡的家庭整合的結果，譬如有的家庭種植染布的植物、有的家庭經營民宿、有的家庭負責製作傳統手工藝、有的家庭負責維持祭典活動、有的家庭負責訓練陣頭、有的家庭負責開發設計，整個區域的生產型態是重新整合、相互依存的。此種地方的生活方式或生產方式絕不是要回到過去的生活狀態，做為活標本供外人娛樂，而是要在工業化與全球化的競爭底下，所嘗試發展的一種新的生活方式和產業經濟，是要以驕傲的傳統做為地方恢復生機的基礎，這稱之

為「內發型」的地域設計產業方式，其型態往往是以社區的、地方的、區域的生產組織與分工做為主導，不是工業式的量產取勝，而是以傳統、創意、個性所整合出的地方魅力來取勝。

對內，社區產業的功能是要滿足生活所需，其次是充實社區居民的生活，因此社區產業規模就不會很大；它既然是要讓民眾生活充實愉悅，也就不會去破壞居住環境，而以量少但生生不息永續經營的方式。對外，遊客來到社區參觀消費，是為了要滿足一種情感或是尋求知識的交流，透過體驗的方式去了解社區獨特的文化，因此社區產業的經營模式應該是「地場化」的消費型態，吸引民眾走入社區進行消費，而非社區生產大量的商品向外傾銷。這樣的「內發型」的地域產業設計方式，是遵守地方原有的條件來尋求適合地方發展的方向，是發掘地方真正的需求，由地方和居民內部產生出構想和提案的；它是掌握地方社會、經濟、文化體系的特質，運用地方自有資源，並採用適當設計(Appropriate Design)的理念來呼應地方資源與技術條件。各個社區可以再重新思考社區中各個組織所扮演的角色與彼此的關係。（孫華翔）

社區組織(村里)：鋪陳產業發展環境、爭取政府資源、協助人才培育、社區品牌形象建立、產業協定、扮演同業工為性質的角色。

社區共營事業(合作社、福利社)：提供就業機味、產業行銷窗口、類似設為企業與國營企業的角色、提供社區為饋。

社區個別經濟體：社區裡的工作室、小店家握外來企業等，形成互補共生式的內發型產業鏈。

在這樣的思考與原則下，我們可以期待一個健康而永續的理想社區產業發展模式。

### 第三節 社區產業的類型

表 2-1 社區產業類型整理

類型	實例	發展特色
歷史文物	「安平古堡」和「億載金城」	安平古堡最早可以追溯到荷蘭人歷時十年所建的「熱蘭遮城」。鄭成功驅走荷蘭人後，接收了這座城池，在此屯兵駐軍，因而又有「王城」之稱，安平之名也才正式出現。今日所見的安平古堡古蹟紀念館及永漢民藝館，其實都是日治時期所築，就連大家所熟知的地標 / 紅頂白牆的瞭望台，也是為了戰時監控宵禁所建。
	灣麗磚瓦文物館 苗栗縣苑裡鎮金良興磚廠動態產業園區	磚瓦產業文化與人們歷史文明息息相關，灣麗磚瓦文物館，為保存與推展磚瓦文化與技藝而努力，92年經核定，一年來努力終於為磚瓦文化推展找到一個家，作為展望未來的根據地。
	八里左岸文化生態園區- 十三行博物館	位在八里左岸，因為搶救十三行遺址而興建的十三行博物館，最重要的是展出十三行遺址出土各項重要文物，包含作為本館視覺標示系統，台灣獨一無二的「人面陶罐」



<p>鄉土特色</p>	<p>「秀林鄉可樂文化 傳承協進會」</p>	<p>以傳承及延續文化為創會宗旨，創會理事長是廖守臣，曾任秀林鄉長，並且是最早研究太魯閣族文化與歷史的族人，他的研究成就也成為當代原住民學術界重要的文化資產。廖守臣逝世後，由洛帝·尤道及年輕一代的文史工作者劉育文及昝日羿·吉宏接續。</p>
	<p>「泰雅紋面文史工 作室」</p>	<p>以紋面老人照片及耆老訪談為訴求，後來以族語更名為「花蓮縣柏達散(紋面)文化學會」。</p>
	<p>「都魯彎德魯固觀 光文化產業發展協 會」</p>	<p>由田貴芳及詹秋貴夫婦經營，以發展部落文化產業為主，並在可樂部落設立「都魯彎民宿文化村」，提供遊客觀賞歌舞、文物介紹、品嚐風味餐及民宿服務，教導國小至高中學生及年輕人，學習舞蹈、木琴及木雕等傳統技藝。</p>

生態旅遊	<p>阿里山森林步道 阿里山林鐵沿線風光；阿里山森林遊樂區，裡面還有遊樂區搬遷的故事。</p>	<p>阿里山森林鐵路的歷史，從發現阿里山、興築森林鐵路、貨運發展到載客、從極盛時期到因阿里山公路的開通而逐漸沒落，解阿里山林鐵的發展經過，其中有不少是極為珍貴的史料。最特殊的地方是介紹阿里山森林鐵路的車輛部分，除了我們所熟知的阿里山蒸汽火車之外，還有阿里山號首航的照片及極為罕見的西德O &amp; K公司所製柴油機車行駛的照片，其它客貨車的照片還有汽油車、旅客行李郵件守車、蓬甲車、油罐車、材丁車及材甲車等極為少見的車種，另外還有柴油火車坐卡車和對號客車廂用牛車拖的有趣照片。阿里山林鐵的車票，有不少是日據時代及光復初期的名片式車票，甚至還有阿里山林鐵的回數票，可以說是極為珍貴的鐵道史料。阿里山林鐵沿線風光；阿里山森林遊樂區，裡面還有遊樂區搬遷的故事。</p>
	<p>南投縣「桃米生態村」</p>	<p>村內有五條小溪會集於桃米坑溪，較大之濕地有三處，各保有良好之植物覆被，動物，天然地形未過度開發，值得我們加強保育，並提供生態教育、旅遊、研究的寶庫。 溪岸仍保有很多台灣原生而美麗水生植物，野薑花、石菖蒲、紫芋、台灣萍蓬草、八字蓼……等等，可說是學習水生植物的天堂。</p>

	<p>台南七股瀉湖風景 促進會</p>	<p>七股瀉湖是台灣面積最大的瀉湖，也是台灣保存得最完整的溼地所在，七股瀉湖及其鄰近海域目前仍是台灣最好的漁場，同時也是世界最負盛名的循環水養殖區域，七股鄰近的社區為了提倡國內漁業，生態體驗機會，積極提倡鄉土生態教育，透過環境的認識與保育的精神加強社區居民以及前來七股觀光的民眾愛鄉土、疼惜土地的情操，也可提供多元休閒機會，成為社區因環境而形成的附加產業價值增進在地居民收入，帶動地方繁榮。</p>
--	-------------------------	---

地方創新文化	白米社區發展「木屐文化」	<p>位於蘇澳鎮的西南方，舊稱「白米甕」俗稱「白米社區」，擁有豐富的地理景觀、三面環山，其中以發展彩繪木屐工藝品，開始聲名大噪，進而成為來宜蘭旅遊的重點行程。</p> <p>在日治時代，台灣人受到日本的影響，開始穿上木屐，而白米甕附近有一座木屐工廠，由於隨著台灣光復之後，木屐產業漸漸淘汰沒落，逐漸的被人給遺忘... 直到政府倡導社區總體營造運動興起，在宜蘭社區營造地方特色計畫下，白米社區決定以彩繪木屐做為發展主題，並且成立「白米木屐館」</p>
	宜蘭縣玉田社區－「全國文藝季——玉田弄獅」	<p>玉田村茅埔瑞獅團及港仔尾瑞獅團，在早期先民賴甘古、張金蘭結合白石腳 遷居的陸真師，教庄民學習太祖長拳，請番利田游金鐘教猴拳，初啟茅埔人習武 風氣，後來又聘西螺拳師教太祖化鶴拳、鷹爪手及推骨醫術；港仔尾也在西元 1893 年(清光緒 18 年)，請來獵鳩師教授少林金鷹拳，並請西螺拳師教授太祖化鶴拳、白鶴拳、猴拳，開啟了往後玉田弄獅的根基。</p>
	珍珠社區「稻草工藝」	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 運用當地豐富資源發展文化產業</li> <li>2. 協會擁有自己的展售窗口</li> <li>3. 產品具市場區隔性</li> <li>4. 產品原料較低</li> <li>5. 鄰近有許多觀光景點</li> <li>6. 擅用媒體行銷</li> <li>7. 社區產業發展多元</li> </ol>

資料來源：本研究整理

社區產業以各種不同的內容與與型態在推進，每個地方有他不同的歷史淵源以及當地特色。社區產業是一種新的生活方式和產業經濟，是要以驕傲的傳統做為地方恢復生機的基礎，其型態往往是以社區的、地方的、區域的生產組織與分工做為主導，不是工業式的量產取勝，而是以傳統、創意、個性所整合出的地方魅力來取勝。產業類型結合地方特色做創新的設計與開發，期待為地方創造更美好而有價值的產業文化。

# 第三章 研究設計與個案描述

## 第一節、研究架構

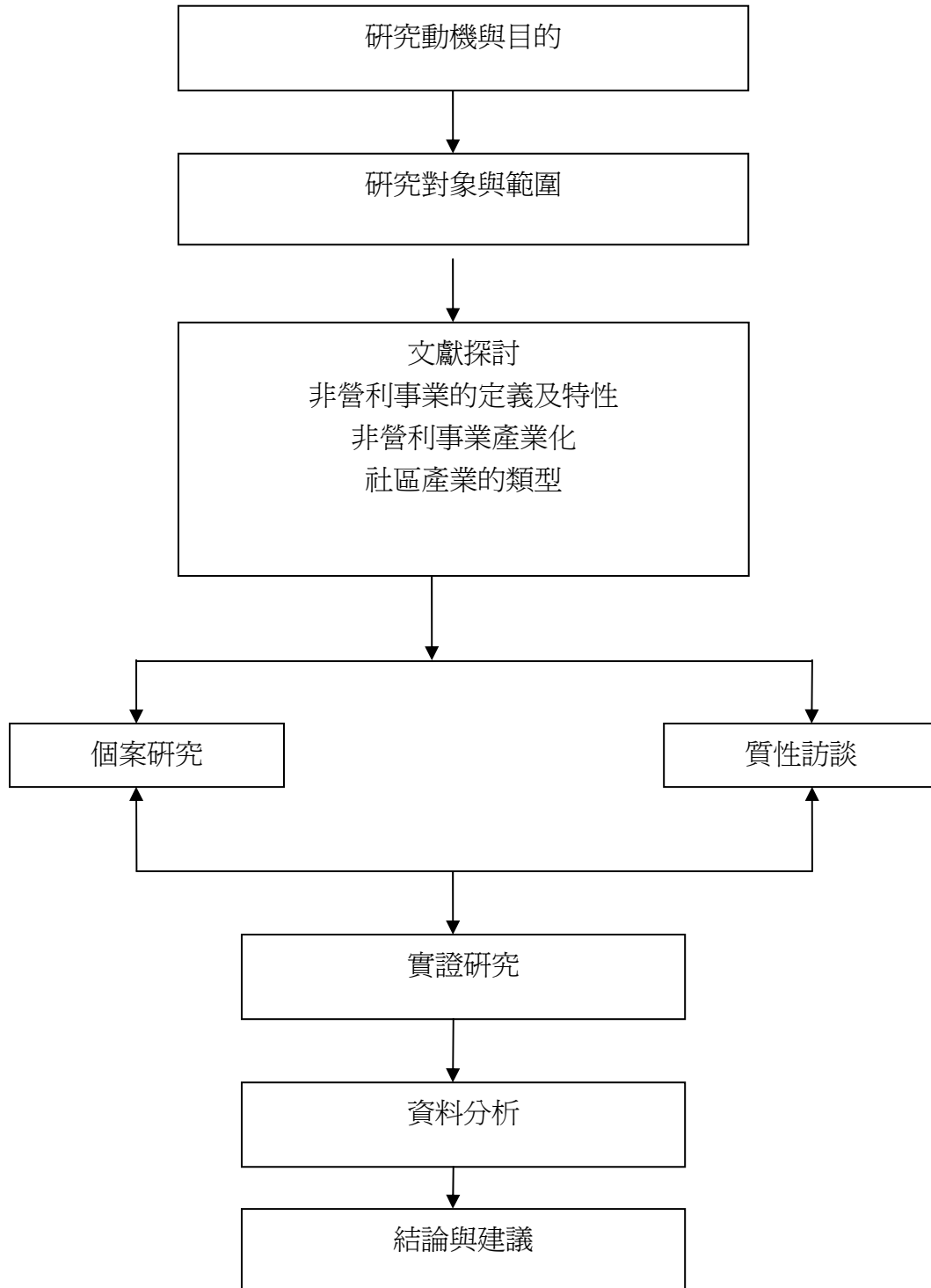


圖 3-1 研究架構

## 第二節、研究範圍與對象

### 一、 研究對象

在文獻探討中已列舉社區產業的經營類型，本研究所探討的乳鄉工作室是結合農村發展特色及乳牛生態的休閒農業。休閒農業是指利用田園景觀、自然生態及環境資源，結合農林漁牧生產、農業經營活動、農村文化及農家生活，提供國民休閒，增進國民對農業及農村之體驗為目的之農業經營。換言之，休閒農業所表現的是結合生產、生活與生態三生一體的農業，在經營上更是結合了農業產銷、農產加工及遊憩服務等三級產業於一體的農企業。所以具有初級產業、二級產業及三級產業特性，可說是近年來發展的農業經營新型態。它是將農業生產主體及其環境和休閒觀光遊憩活動相結合的一種活動型態，是親近自然、體驗自然的活動。以台灣地區來看，乳牛休閒牧場已經有多家經營相當成功的例子。以下列舉已具知名度且與本論文研究對象性質類似的幾個牧場：

#### (一) 飛牛牧場

舊稱「中部青年酪農村」，最早是政府為推廣酪農業，招募有志青年前往美國及紐西蘭受訓，回來後他們便結合經營「中部青年酪農村」，即飛牛牧場的前身。牧場位於苗栗縣通霄鎮佔地超過百頃，綠油油的草地滿佈在起伏綿延的丘陵山地，營業面積約 50 公頃，經營面積（含牧草種植、乳牛養殖）約 120 公頃。1995 年正式以「飛牛牧場」名稱對外營業。1996 年推出第一個牧場主人自行研發的乳製品 DIY 活動(鮮奶凍 DIY)。2006 年為台灣首家從澳洲引進全球乳脂率與蛋白質比率最高娟珊乳牛(Jersey)的牧場。開始推廣學校戶外教學業務。2008 年飛牛牧場乳製產品首度對外販售，進駐百貨、超市、國道高速公路服務區。與日本北海道牧家牧場技術合作，生產「飛牛白布丁」。2009 年取得中央畜產會核發之「產銷履歷」認證。取得苗栗縣「特色美食餐廳」認證。2011 年乳品加工場通過 HACCP

「危害分析重要管制點」認證並取得台灣休閒農場首家「綠色商店」。推動通霄福興南和休閒農業區獲選為全國「低碳、永續、好生活」主題式農業旅遊示範區。

營業項目有：

表 3-1 飛牛牧場營業項目表

 動物農莊&講解服務	 DIY 教室	 自然環境與景觀
 蝴蝶生態解說	 彩繪肥牛	 飛牛夕景
 擠牛奶	 搖滾瓶中信	 景觀天橋
 兔寶寶餵食	 牛奶雞蛋糕	 大草原
 羊咩咩餵食	 冰淇淋搖搖樂	 松鼠覓食
 生態電影室	 ㄋㄟㄋㄟ餅乾	 自然生態步道
 餵小牛喝ㄋㄟㄋㄟ	 其他	

## (二) 四方牧場

四方牧場的主人原本從事成衣及雨衣的生產行業，但七十年代台幣開始升值，同時大陸開放，台灣勞力行業生存的空間愈來愈小，所以他極思轉型，當時台灣的酪農產業已具基礎，酪農生產之牛奶，乳品廠百分之百收購，所以酪農只負責生產，銷售由奶廠完全負責，而且生奶具保證價格，應該是個很棒的行業。但他在進入了這個產業時，才知道並不如想像中的浪漫，整個生產成本相當高，非常的辛苦，又賺不到錢。如果自己設置工廠，自產自銷，是不是較具競爭力？而且鮮奶它有個特性，它沒有配方，加工時不加任何東西，最重要的殺菌就是加熱而已，所以鮮奶的風味成份大部份在牧場就決定了，吃的東西不一樣，牛奶成份風味可能就不一樣；牧場的環境衛生、牛的健康，都會影響到牛奶的品質，牧



場自設加工廠的優勢就是原料乳是自己的牧場生產的，從牛吃的草、牛舍環境衛生，包括擠牛乳的過程每個環節，牧場都可以自己控制；大乳品廠原料乳是從全省一百多個牧場收來的，良莠不齊，品質控制較困難，最後四方牧場認為自設乳品加工廠，自產鮮乳是有利基的，於是設置了乳品廠，並以”四方鮮乳”品牌行銷全省。

為了要將經營牧場的夢想逐步實現，四方牧場挖空心思地從牧場環境衛生、牛隻健康狀況、擠乳過程以及乳品工廠加工流程等等環節上，不斷努力、加強，將所有會影響到鮮乳品質的每個階段都掌握到，於是「四方鮮乳」堅實的品牌形象就此誕生。我們知道台灣的農業需要結合休閒化經營，但必須配合內容、品質內涵的提昇才能走得長遠。四方牧場將乳品工廠納入參觀行程，讓客人在了解牛的飼養生態之餘，也能觀摩鮮奶的生產過程。

堅持品質的方向是正確的！所以繼續信心堅定的走下去，後來主婦聯盟想找個品牌的鮮乳供應他們會員，最後他們選擇了”四方鮮乳”！這對四方牧場是一種肯定，也是莫大的鼓舞，接著有機健康食品通路也接受了四方牧場的產品，而且這個通路有一個特性，它不只賣東西而已，且常常舉辦各種活動，對產品做深入的介紹，介紹如何分辨東西的好壞，而且常常舉辦「生產者之旅」，將客人帶到產地參觀，所以很多有機店會將他們的客人帶來參觀工廠及牧場，有的客人參觀後感覺很不錯，私下又帶朋友親戚來牧場玩，接著四方牧場的人潮慢慢多了起來。

營業項目：

1. 擠乳喝奶
2. 奶酪DIY
3. 乳牛生態介紹
4. 急速滑草

5. 烤肉區

6. 小牛命名活動

### (三) 瑞穗牧場

瑞穗牧場地處花蓮縣瑞穗鄉酪農區，位於瑞穗噴灌區與紅葉溪畔，風光明媚，水源潔淨，空氣新鮮，草原豐富，具發展畜牧業潛力；所謂瑞穗牧場事實上是指瑞穗鄉所有牧場的統稱，瑞穗鄉為花蓮縣最大的乳牛養殖區，佔地 40 甲，共飼養了近 300 頭的荷蘭種乳牛，瑞穗牧場曾經連續三年拿下全省酪農評比第一名的榮耀，說明其鮮奶品質的濃郁香醇。

民國 76 年在政府輔導下，由 10 戶酪農所共同組成的瑞穗牧場，選定在地勢平淡、道路、排水電力等公共設施完善的地方，種植牧草，興建牛舍，自美國進口高登錄荷蘭種乳牛飼養，瑞穗牧場在經過酪農朋友們的經營下，已經成為全省知名酪農區。瑞穗境內多山坡地、水質純淨的特色，乳牛擁有寬闊的空間，成功孕育『統一瑞穗鮮奶』，『統一瑞穗鮮奶』的初乳來源，就是來自紅葉溪畔的瑞穗牧場，也由於統一公司在各大媒體的宣傳，瑞穗牧場已成為高品質鮮乳的代名詞，銷售網路遍及全國各地。

#### 營業項目：

遊客中心、露天咖啡座、自行車道等設施，瑞穗牧場中的販賣部，飾品等。瑞穗牧場規劃親子遊憩區、賞鴛鳥區等設施。

#### (四) 綠盈牧場

綠盈牧場位於嘉義縣中埔鄉的鹽館社區，由中二高中埔交流道下，沿省道台18接往台3線，隨即彎進134號縣道，此為通往阿里山的必經之路。綠盈牧場原為光泉公司的衛星牧場，“掌門人”是現任中華民國酪農協會第五屆理事長—顏志輝先生，同時他也是酪農協會第三屆理事長，面對我國加入WTO及開放外來乳品進口等之衝擊，曾帶領酪農們謹慎因應、毫不懼色。

顏理事長於擔任第三屆理事長的期間，有感於國人對酪農產業的陌生及對牛乳製品認知的薄弱，於民國91年毅然決然地將綠盈牧場轉型為一開放式的休閒牧場，如今轉型成功加上地利關係，綠盈牧場已儼然成為許多旅客出門遊玩的中繼站，每年平均之來客數高達24萬人次，顏理事長已成功地將自己的產業由初級牧業提升到休閒級的觀光服務業，未來則冀望朝向度假村的方向發展。轉型後的牧場，增加了許多與遊客互動的設計，如牛乳生產的部分，除影片觀摩外，該牧場更安排親身的擠乳體驗。綠營牧場發展休閒產業的動機與目的是希望讓國人認識酪農產業，除提供一舒適悠閒的活動空間外，更期望透過解說與活動讓消費大眾對乳牛與牛乳有更深一層的認識，藉此來推廣本土乳業，使其能代代傳承成為百年基業。顏理事長擘劃臺灣乳業未來之願景為：以本土芻料為主、推動有機專區、建立現代化乳粉廠、鮮乳標章管理公開制度化及推動學童乳、鑒於全球暖化所帶來的影響，使得歐美等國開始尋求環境保育及健康走向之生活型態，顏理事長認為臺灣酪農也應有此認知，因唯有順應潮流才得以繼續生存發展。

#### 營業項目：

1. 體驗牧場的一天
2. 酪農全體驗
3. 牧場趴趴走

4. 認識牛乳與乳牛
5. 阿蘭的一生
6. 生產區介紹
7. 「綠盈鮮乳」及乳製品銷售

由以上各休閒牧場的發展過程顯示，不管是南部、中部、中北部的經營者，每一個老闆都不是一開始就有休閒農場的計畫的，都是從早期的乳牛牧場生產牛乳交給乳品公司開始的。事實上早期台灣鮮乳的消耗量很少，雖然有很多人在喝牛奶、飲用乳品，但早期以國外進口乳粉沖泡的情形相當普遍，所以鮮乳的用量一直無法提升，即使是當時的酪農戶每戶所飼養的頭數不及現在的一半，但鮮乳仍常常滯銷。而飼養成本也是一個大問題，因為每年都有剩餘乳（賣不出去的牛乳），乳品廠必須起用儲存設備來保存這些牛乳，尤其到了冬天，每個廠都存了很多剩餘乳。在這種情況下，乳品廠當然不願意調高價錢來收購，即使夏季的銷量很好，但冬季的乳壓所付出的費用當然也要加在成本上。所以低迷的價格維持很多年，而牧場為了提高牛乳的品質，紛紛改以進口牧草代替本土牧草，榨乳設備也一直不斷的在更新，成本一年比一年提高，酪農業又是個 365 天全年無休的行業。這樣辛苦的工作如果沒有利潤，當然無法持久。所幸當初勇敢選擇酪農業的人，大都有勇於冒險不怕辛苦的個性，正因為這樣，他們開始動了休閒牧場的念頭。接手經營的第二代，到國外乳業先進國家考察參觀，例如澳洲、紐西蘭、荷蘭、日本、美國等國家。他們不但延續了原來的生產牛乳的經營方式，更轉型到休閒牧場的經營。開始思變、思創新。尤其鄰近的日本，與台灣一樣每戶的飼養規模與台灣差不多，也都是中小型的牧場。但日本的酪農卻一一建立起自家的品牌，展現自己的特色。

說到日本乳業就不能不提到他們的地方品牌，日本乳比較發達的地區是在北海道，因為日本的地形是狹長型的，鮮乳從北海道往其他如本洲、四國地區運送，

運輸上就好像運出國一樣，運費昂貴又難保新鮮。又因日本的牧場規模也跟台灣一樣屬於中小型，所以日本已自家牧場為銷售品牌的例子很多。而日本政府對乳業的保護政策比台灣更完備，所以鮮乳價格在日本一直很有保障。日本酪農朝休閒觀光路線發展的例子比台灣更多更早，例如北海道的十勝牧場，它發展自產自銷的玻璃裝鮮乳和各種口味的冰淇淋等。還有町村牧場特選牛奶走高品質路線，價格比較貴，在各大百貨公司販售。函館牛乳則是由函館酪農合作社推出的，合作社與酪農社員合作，將牛乳加工成各種乳製品，在合作社設計牧場園區販售。山川牧場也是一家自產自銷的牧場品牌，它有自己的加工廠，將自產的牛乳加工出售。在台灣有三大乳品公司：統一、味全、光泉，這三家乳品廠收購了全台灣大約 70% 的牛乳，其他的小廠如佳格、台農、將軍、英泉等公司也都有與酪農簽約收乳，無論大小乳品廠都有自己的衛星牧場—提供牛乳的牧場。發展休閒牧場的老闆，有感於民眾對酪農產業的陌生及對牛乳製品認知的薄弱，而興起自產自銷的念頭，紛紛建立了自家品牌。四方牧場的資料提到，牛乳的風味是由其攝取的食物、操作的過程、牧場的衛生概念所決定的。一瓶好的牛乳，從一開始的餵食到擠乳的設備各個環節都要確實管控。日本人嚴謹的處事態度，發展出自家品牌的牛乳，廣受到大家的喜愛。這樣自產自銷的模式，省去中間通路商的費用，酪農本身的獲益增加。所以這樣的方式漸漸被複製，甚至激發出不少的創意。

研究者所要研究的「乳鄉工作室」，是一個在乳牛專業區裡的社區主題牧場，又名「八老爺牧場」，是屬於社區協進會的一個組織。這裡整個社區都是酪農，對於乳業希望有一個穩定的未來，所以大家出資經營一個以推廣乳品及介紹乳業生態為主的休閒牧場。上述的休閒牧場業者都提到，想要永續經營一定要充實內容，豐富創新，所以經常要做更新以配合消費者的嘗鮮度，這就考驗經營者的創意與腦力。但無論如何，「乳鄉工作室」朝休閒農場的目標努力是絕對的選擇，因為如果不是這樣，單靠乳製品的介紹，來客數可能越來越少而難以支撐。

本研究以乳鄉發展協進會及乳鄉工作室為主要對象，工作室的組織架構、出

資股東、人事成員都是重要的訪談對象。工作室的執行總監謝金堂先生和白碧惠女士是一對夫婦也是這個組織的靈魂人物，當然是提供資料及訪談的最主要對象。工作室的10位出資股東提供的資料和經驗也很頗具研究性。工作室與其他相關的非營利組織，例如柳營鄉農會、中華民國酪農協會、乳業協會，有一些策略聯盟的計畫執行。所以這些組織也是研究者可以取得資料的地方。當然本區酪農是最基本的研究對象，尤其是各乳品廠聯誼會的幹部。

## 二、研究範圍

本研究以八翁酪農專業區的社區組織為主要範圍。而乳業在台灣的發展一直是起起落落的狀況，過程並不平穩，這也關係著酪農對前途的顧慮。因此，酪農戶數的變動、變動的主要原因，外在環境的改變如何影響著本區酪農的經營情形，進而影響社區組織的發展，都是研究者想要探討的。本專業區雖然在行政劃分上屬於柳營鄉八翁村，但其實是自成一區域的。雖然區裡也有些養牛戶是來自於村內，活動的範圍仍以工作地點為主。因為工作關係，來往互動的對象大都是同業或上下游業務的朋友。所以即使八翁社區已有社區營造的計畫組織，但酪農區其實有它獨立的價值認定。乳鄉發展協進會以酪農區為主體，社區產業也是以鮮乳及乳業發展為主的各種產品和活動，家家戶戶都是養牛戶，型態有別於一般社區。因為集中又專業，給人一種團結又目標一致的感覺，認為是很有發展潛力的。但他們工作量大，休息時間就是睡覺時間，難得有坐下來閒聊和彼此分享心得的機會，所以訪談上，要配合酪農的時間。有時碰到牛隻疾病或母牛生育不順時，心情低落時，訪談效果及真實性大打折扣。又現在的農場主人大都是第二代甚至是第三代接手，對過去的歷史發展並不清楚，訪談對象的選擇也需要一番調查和規劃，才能得到可靠的資料。

## 第三節、研究設計

### 一、文獻資料閱讀與分析

先搜集與研究主題相關的文獻加以分析討論，包括非營利事業產業化、社區產業發展及經營模式、乳牛休閒牧場的經營等加以研讀並彙整。具備了酪農的歷史背景及社區產業的先備知識。分析其效率、效果及結果。

本研究的彙整文獻來源如下：

1. 政府出版品及相關法令規章
2. 相關學術論著、期刊論文、研究報告。
3. 非營利組織出版之相關資料。
4. 各家媒體平面新聞報導資料及相關網站資料。
5. 休閒牧場負責人提供資料。

### 二、質性研究方法

對於研究方法的設計，欲界定是量化或質化，當然要考慮其優缺點及其特性，學者認為無論支持哪一個學派的研究者，大致同意的是：量化研究的統計資料提供了簡潔、經濟的主要類型摘要；而質化的個案研究，則提供了深度的、詳細的和個別的意義。在質化研究的領域中，與社會科學相關的研究策略有五種，包含了實驗法、調查研究、檔案紀錄分析、歷史研究法，以及個案研究（Yin 尚容安譯，2001）

質性訪談是社會科學研究中最廣泛運用的收集資料方法之一，主要著重於受訪者個人的感受，生活與經驗的陳述，藉著受訪者與彼此的對話，研究者得以獲知、了解及解釋受訪者個人對社會事實的認知（Minichiello et al., 1995）。研究者須具備質性研究方法的知識外，更需要有以下六項認知：不要曲解合理的歸因、避免過度以受訪者的觀點來解釋事由、體認事件發生的現象是稍縱即逝、

避免選擇極端意見、不要以單一成分來當做解釋原因、以及體認文化因素與事實常是伴隨存在的 (Silverman, 1997)。

訪談的定義 (interviewing)，根據其型式而有多種不同的解釋，普通的定義如下：「研究者與受訪者面對面的語言交換，企圖使受訪者表達他們的意見或認知等資料 ( )」訪談是一種獲得資料的方法，研究者可透過這種方式，了解受訪者正在做什麼，或在想什麼，以及為何要如此進行等議題。

訪談有許多不同的形式，以研究過程來區分，主要分為結構式訪談 (structured interviews)，半結構式 (focused or semi-structured interviews) 或非結構式訪談 (unstructured interviews)，以及群體訪談 (group interview) (Williams, 1997; Minichiello et al., 1995 )。

#### 結構式訪談：

通常被用來做調查或民意測驗，也稱為標準式訪談或調查式訪談，此種方式有一致性的問題及依序訪問，因此可以避免受訪者之間的不同級誤差，增加研究的可比較性。

#### 半結構式訪談：

可以量化導向或質化導向模式，研究者利用較寬廣的研究問題作為訪談的依據，導引訪談的進行，訪談表通常在訪談開始前被設計出來，做為訪談的架構，但它的用字及問題順序並不用太侷限，最主要的內容必須與研究問題相符，問題的形式或討論方式則採取較具彈性的方式進行，其優點可提供受訪者或認知感受較真實的面貌呈現。

#### 非結構式訪談



不同於結構式問題設計及強調問題的先後順序，非結構式訪談，主要著重於研究者與受訪者之間的互動情形以蒐集資料，但訪談範圍縮小在研究者興趣的領域內，基本上訪談過程控制較小，但須掌握受訪者的反應，宜必須針對研究問題事先了解受訪者的經驗及對問題的態度等。

### 三、個案研究

社會研究經常談到個案研究。本方法通常將焦點即注意力專注在某些社會現象之單一實例上，例如：一個村落、一個家庭、或一個青少年幫派。研究的個案可能是一段時間而非一個團體或個體，將關注的焦點限制在某一個特定事例上，則是個案研究的必要特質（社會科學研究方法 質化實地田野研究）。

個案研究的主要目的，可能是描述性的，如同一位人類學家描述原始部落的文化；但是如果對某個特定個案的深度研究，也可以產生解釋性的見解。從事個案研究的學者，可能僅就所檢視的特定個案，已獲致個殊化的理解（idiographic understanding），但是也可能像我們在紮根理論所看到的一樣，個案研究可以形成一個更普遍、律則式的理論（nomothetic theories）（社會科學研究方法 質化實地田野研究）。

個案研究是一個講求實證的方法，重點在於研究現實真實生活情境的現象，需運用多重證據來加以佐證。採用個案研究法時，可以實驗法、調查法、資料分析等方法進行。這些方法各有其優缺點，研究者需考慮自己所適用的是何種型式，對整個行為事件的控制程度及判斷，以決定方法之採用。

個案研究的四個特性：

#### 1. 特殊性（particularistic）

個案研究著重於一特定的情況、事件、節目或現象。

#### 2. 描述性（descriptive）

個案研究最終成果是一份關於研究課題的「詳細」描述報告。

### 3. 自發性 (heuristic)

個案研究幫助人們了解被研究的主題是什麼。新的解釋、新的意義與新的見識都是個案研究的目的之一。

### 4. 歸納性 (inductive)

多數的個案研究依賴歸納的推理過程，原理及普遍性原則由資料的檢視中形成。許多個案研究的目的在發現新的關聯，而非證明現存的假設。

本研究所要進行的個案研究是乳鄉工作室及其相關領域，進行深入了解後，檢討其成效及影響。

## 四、訪談設計

本研究主要的研究目的是社區組織與當地產業的關係，而組織的產業化是一個重點，產業化當然要談到經營管理，執行長幾年來的經營心得，是否有達到預期的目標，與當地產業及當地酪農的關係如何，又酪農是以何種角度去看待這個組織，社區的這個組織帶來的是視野的廣闊、地方的繁榮、還是麻煩的製造，酪農有他們的見解。政府機構的支持與經費補助，在地幾個非營利部門，例如酪農協會、光泉酪農聯誼會、統一酪農聯誼會等與工作室的互動關係。都是訪談題目設定的參考指標。

### 工作室－協進會

協進會是這個專業區最早的社區組織，會員當然是是很廣泛的幾乎包括所有的酪農，但是成立「乳鄉工作室」的想法，僅來自於其中幾位有共識的酪農。藉由訪談了解成立的構想及相互的支援。

### 工作室－股東

工作室是由大家認股投資的，當然希望能有預期的利潤。對人事與人力資源方面，彼此有共識嗎？股東與執行者在經營期間一直處於合作狀態，或彼此各有理念而意見紛歧呢？是否有定期的組織會議及員工考核、考評制度？

#### 工作室－當地酪農

酪農區原為比較封閉專業區，除了上下游的相關業務，並沒有與外界人士多有來往。而這個轉型給酪農們所帶來的觀感如何？酪農的意見與反應可做為統整分析的依據。

#### 工作室－非營利部門

全國最高的酪農組織－酪農協會的辦公室就設在工作室的對面，酪農協會執行了些農委會的計畫，如教育訓練、污水防治管理、牧場經理人訓練，獸醫師進階講習等課程，與工作室有一些合作。藉由訪談瞭解其績效與功能。

以下列舉與訪談的對象及欲取得的資料：

表 3-2 訪談對象明細表

	訪談事宜	受訪人	訪談時間
1	工作室管理經營	A1-A2	101年2月
2	協進會運作	B1	101年2月
3	經營及財務	C1-C8	101年2月
5	在地酪農的觀感	D1-D15	101年2月、3月
6	與其他非營利部門的關係	E1-E2	101年2月

以下是訪談題目的設計：

酪農戶訪談記錄表

編號：

1. 訪問時間：101年\_\_\_\_月\_\_\_\_日
2. 姓名：\_\_\_\_\_ 年齡：\_\_\_\_\_
3. 從事酪農業已有 \_\_\_\_\_年
4. 未從事酪農業前的職業為（ ）：
5. 家中轉作酪農業的原因（第一代）（可複選）：
  - (1)  政府的宣導提倡
  - (2)  土地在酪農區內
  - (3)  原本從事與酪農相關產業（ ），後來成為酪農戶
  - (4)  從事酪農業的親戚朋友推薦
  - (5)  其他：
6. 您每天的工作時間大約幾小時？\_\_\_\_\_小時，有哪些休閒活動？  
\_\_\_\_\_。
7. 依您的經營情形，收益情形還好嗎？會考慮轉業嗎  
(是 否 無法作答)  
您對目前的收益滿意嗎？(是 否 )
8. 你知道本區的乳鄉工作室（八老爺牧場）嗎？(是 否 )

9. 你常去八老爺牧場嗎？（常常 偶而 沒有 ），還有機會再去嗎，  
（ 是 否 ）

為什麼去？\_\_\_\_\_

10. 你最喜歡八老爺牧場的哪些乳製品或創意商品？哪個場景？

\_\_\_\_\_

11. 你牧場所生產的牛乳，乳品廠全數收購嗎？（ 是 否 ）

12. 你覺得乳製品的研發有消耗一部份牛乳，使的剩餘乳問題得到解決嗎？（ 是 否 ）

為什麼？\_\_\_\_\_

13. 您對牛乳可以做多樣化的創意製品，有什麼觀感？

很興奮，值得推廣

都可以

看個人興趣

14. 您覺得八老爺牧場的經營對本區酪農的生活有什麼影響嗎？

喜歡 原因\_\_\_\_\_

不喜歡 原因\_\_\_\_\_

15. 你覺得八老爺牧場為酪農區帶來活絡的氣息，給地方注入繁榮的景象嗎？（ 是 否，為什麼？ ）

\_\_\_\_\_

16. 你有小孩嗎？（是 否），他們在上學嗎？（是 否），是否參加八老爺牧場舉辦的活動？（是、什麼活動\_\_\_\_\_， 否）

17. 你帶小孩去丫牛書坊看過書嗎？（常常 偶而 其他 \_\_\_\_\_）

18. 您有開發觀光事業的意願？（是 否） 想法是\_\_\_\_\_

19. 您增長酪農專業知能的主要管道是

（ 奶品廠 原料廠商 政府單位 酪農協會 好友聚會 ）

您一年中參加相關研討會的次數約為

（24次以上 12次~23次 6次~11次 1次~5次 不參加 ）

20. 聽說八老爺牧場租期即將到，可能再一年就要結束，您對這個消息  
有哪些想法？

好可惜，這樣以後就少個聊天吃飯的地方了。

順其自然，沒意見。

結束也好，才不會引來很多民眾投書環保問題。

謝謝您的作答！

## 第四節 個案描述

### 一、柳營鄉酪農業之發展背景

台灣飼養乳牛的歷史不長，且因氣候潮濕，並不是飼養乳牛的最佳環境，由酪農產業發展過程觀之，以政府的政策影響最大。日治時期，日本人為提倡乳業，台灣乳牛頭數在1900年僅76頭，後因牛乳之飲用逐漸普及，且鼓勵商人由日本引進乳牛，因此常有牛販由日本輸入乳牛售予牧場，至民國三十二年，台灣已有牧場75家，飼養乳牛三千餘頭，戰後又受國外乳製品傾銷的打擊，使自產的牛乳滯銷，乳業幾為一蹶不振，民國三十七年牧場僅餘37家，飼養泌乳牛502頭，為台灣乳業最低潮。民國四十一年台灣的酪農戶數僅有57戶，乳牛頭數為640頭，當時的乳製品幾乎全部仰賴進口。民國五十四年，經濟部公布「乳業改進原則」，並成立台灣省乳業發展小組負責乳業推廣工作，促進乳業發展，同年十二月訂定乳品捐助辦法，對進口乳製品徵收乳業發展捐，以協助國內乳業發展。

為了加速國內乳業發展，政府於民國六十一年開始實施農牧綜合經營之乳牛專業生產計畫，並於民國六十二年「加速農村建設」措施中，倡設「酪農專業區」開創乳牛事業發展的有利環境，利用中央農業特別撥款及加速農建經費，自紐西蘭進口乳牛五千餘頭，於台北縣淡水鎮、桃園縣大園鄉、新竹縣香山鄉、苗栗縣苗栗鎮、台中縣后里鄉、外埔鎮、彰化縣福興鄉、秀水鄉、田中鎮、彰化市（銀行山及快官）、雲林縣崙背鄉、台南縣柳營鄉、高雄縣橋頭鄉等十三處設立乳牛專業區。民國六十四年至七十年：由於乳業捐的徵收以及保護性高關稅的條件下，乳品的供給與需求日趨平衡，但於民國六十四年政府開放冷凍牛肉進口之後，導致肉牛價格的嚴重下跌，酪農所售的小牛額外收益減少，而飼養成本卻增加，許多酪農又開始棄養，此階段為第二次的乳業危機。為了協助酪農事業的復甦，乳業小組開始協調奶品廠與酪農雙方建立一套保證價格的收購辦法，在此辦法實施後，酪農的收益有了保障，又開始經營乳牛業了，而另一方面奶品廠亦發覺在固定價格政策下，他們也能夠進一步發展開拓乳品市場及有合理的收益，雙方面均

有利的情況下，國內的乳業又開始穩定發展，於民國七十年底已計有699戶酪農戶，乳產量達50,154公噸。到了民國九十一年台灣地區共有酪農751戶，飼養乳牛達11萬7068頭，平均每戶飼養156頭。這已經具有一些經濟規模。

政府為推廣酪農事業，民國六十三年在柳營鄉成立酪農專業區，分為重溪酪農專業區及八翁酪農專業區。乳牛的飼養如要專業化，相當面積的土地是必要的。設立專業區最大的目的即是將土地重新分配，也就是將本來分散在該區段各個地方的土地合併。區段經過土地重劃、土地合併後的大面積才有辦法興建牛舍與相關設施。農地重劃之後則引入道路、排水、灌溉系統，滿足酪農產業發展中所需要的基本需求。酪農區設立之後，八翁酪農區約有四十二戶，重溪酪農區約二十五戶，政府輔導每戶貸與六頭懷孕女牛，經二、三個月即生產仔牛，榨乳送往奶品廠，維持酪農戶的生活。早期飼養工作依賴人工操作，機械化程度低，加上相關酪農知識技術並未普及，因此相當辛苦。八翁酪農區規畫了1,373,967公頃，重溪酪農區則為2,569,914公頃，雖然就土地面積看來，重溪酪農區大得多，但因為民國六十五年經濟不景氣，加上附近有台糖農場可供打工，轉業容易，所以大幅停養。八翁酪農區的發展則是較為順利，酪農戶越來越多，生乳產量也隨之增加，為方便酪農交乳，柳營鄉農會便將原本位於太康村的集乳站遷移至八翁村。集乳站遷移造成的交乳不便也成為重溪酪農業更加沒落的原因之一，至民國九十九年，重溪酪農區只餘兩戶，而持續發展酪農業的村落為八翁村與東昇村，兩村的酪農戶至民國九十九年共五十七戶。但絕大部分集中於八翁地區。也就是乳鄉工作室設址的地點。

現在經營的酪農戶多為第二代。在傳承的過程中，部分牧場因兄弟分家，造成牧場數增多，各牧場欲突破飼養規模的損益平衡點，增加收益，進而產生購買與繁殖牛隻的需求，因此造成柳營地區整體乳牛數的增加。再者，部分居民原本從事與酪農業相關的工作，如飼養乳公牛作為肉牛之用，或是替酪農戶代養小女牛，但是已經飼養至販賣階段的牛隻若無人購買，又繼續生產泌乳，就會出現處



理生乳的問題。由於並非酪農的身分，無法與奶品廠簽訂契約，所以一般會選擇以從事乳牛飼養親戚的名義賣給奶品廠，也就是所謂的「搭交」。早期的台南縣酪農產業，大部分是由乳品廠推廣，例如鹽水由K公司推廣、下營由P公司推廣、官田由F公司推廣、佳里由P公司推廣，換言之，奶品廠合作的對象是當地農會或是鄉公所。W公司早期便是與柳營農會合作，成立產銷班，酪農將生產的生乳交至集乳站，由農會以共同運銷的方式送至W公司奶品廠加工處理。後來因生乳過多，無法處理，因此由政府介入將部分乳源分配給養樂多以減輕奶品廠及酪農的壓力。

如果所有酪農都將生乳交給農會統籌分配，作共同運銷，不管農會合作的對象是哪間奶品廠，對酪農皆無影響。但是每家牧場生產的生乳品質不一，共同運銷模式若不夠完善，沒有建立制度，部分酪農的次級生乳混入乳罐桶，整桶生乳的標準就會被拉低成為次級品。雖然早期檢驗方式不像現今進步，並沒有因為藥物殘留產生賠償整輛乳罐車的問題，但是若加入較劣質的生乳，整桶的生乳品質就會被拉低，影響收購價格。大約民國七十五年左右，K公司開始崛起，為了順利收購生乳，選擇以較合理的價格直接與酪農戶個別簽約合作，經採樣檢驗，按生乳品質計價。雖然生乳收購價格由政府規定，但是奶品廠以負擔運費，或是檢驗加價的方式提高實際收購價格，事實上是各別收乳的平均價格高於共同運銷的平均價格。發展至今日，酪農戶在奶品廠有收購生乳意願前提下，能選擇所要合作的奶品廠—W、F、K、P、Y。柳營鄉目前以三大奶品廠為主：P公司—28戶、W公司13戶、K公司12戶，地方奶品廠則有4戶。民國九十九年的酪農戶數，八翁酪農區有55戶，重溪酪農區只餘2戶。

## 二、 柳營鄉之地理位置

### (一) 位置

柳營鄉位於北緯 23°18' 27" ~23°13' 56" ，東經 120°16' 20" ~120°25' 0" ，南北長約 8.5 公里，東西寬約 15 公里。西北與新營市相接、東北與東山鄉

為鄰，西南與下營鄉相望、南與六甲鄉為界（圖 1-2）。總面積約為 61.2929 平方公里。目前柳營鄉共分為士林、光福、中埕、東昇、八翁、人和、太康、重溪、篤農、大農、神農、果毅、旭山等十三個村。總人數約為 23241 人，人口密度約為每平方公里 379.18 人。



圖 3-2 柳營鄉地理位置（資料來源：柳營鄉公所網頁）



圖3-3 柳營鄉行政區圖 (資料來源：柳營鄉公所網頁)

## (二)、地形

柳營鄉東西狹長，大致可以嘉南大圳北幹線為界，以西屬嘉南平原，地形平坦，相對高度僅 25 公尺，面積約 45 平方公里，約占全鄉面積 80%；以東則屬嘉義丘陵，地勢高於西部，相對高度多在 200 公尺以下，面積約 15 平方公里，約占全鄉面積 20%。八翁村是柳營鄉飼養乳牛主要的地區，其地形即屬平原。

## 三、柳營鄉離酪現象之分析

八翁酪農專業區的酪農戶在短短幾年之內由最興盛時期的100餘戶萎縮到目前僅存50餘戶，這些已結束的酪農大都是經過政府的離酪政策輔導歇業的。當然，選擇離酪有些其實是無奈的，但歸納其因素，大致不離幾個主要考量。

我國採協議價格生乳收購政策以平穩生乳價格，故生乳的收購價格並非由市場決定，且酪農與奶品廠透過各別契約保障彼此交易管道的通暢，因此酪農間彼此競爭低。再者，酪農業受到牧場登記及收乳證明、生產規模等進入門檻限制，一般人要加入並不容易，在這樣的條件下，酪農戶的經營可謂寡占市場。若再以泌乳牛60頭，均乳量20公斤/頭，收購價25元/公斤為例，酪農每個月生乳收入高達九十萬元（ $25 \times 20 \times 60 \times 30$ ），雖需扣除人事、設備、飼料等經營成本，但仍可看出酪農業高獲利的潛力。酪農產業具高獲利的潛力，但87年到98年間，柳營鄉經產牛頭數減少約43%，離酪戶數約36%，此巨幅減少的現象值得討論。由資料分析離酪現象背後的原因。場平均（總乳量÷總頭數）在5~7.9公斤者最多，可推論場平均7.9公斤以下的生乳收益要維持牧場經營的困難度高，因此許多牧場的場平均降至此階段時，容易遭遇金錢周轉上的困難而決定離酪。另外離酪的2戶，其中1戶因為生乳限量拒收或打折收購，加上淹水問題的困擾，決定離酪；另1戶則是因為下一代無法接班，自己也已經70歲，所以在民國97年底選擇離酪。

場平均超過10公斤的牧場已是經營得當的標準，是有利潤的。但因為接班問題、生乳限量拒收或打折收購、讓該酪農決定選擇離酪。歸納離酪的原因不止一個。離酪原因分成兩部分，經營上遇到的負面難題列為「主要原因」，「次要原因」則是對於離酪戶的正面吸引力。

以主要原因來說，「接班問題」與「疾病問題」最多，飼養乳牛辛苦，接班問題可以理解，下一代如另有出路，就各自發展去了，不願在接下這麼辛苦的事業。而疾病問題方面，柳營都是傳統式飼養，每戶乳量不多土地面積不大，所以要集中才方便，但最大的隱憂是傳染病。牛隻肺結核屬於法定傳染病，口腔出現泡沫性流涎、呼吸障礙、四肢關節僵硬疼痛及跛足、泌乳量劇減等症狀；不過牛流行熱並非人畜共通傳染病，因此不會傳染給人或其他動物。

在離酪樣本個案中，提到剩餘乳問題的有2戶，生乳量超過奶品廠開放的配額量，超出配額量的部分奶品廠拒收或減價收購，造成牧場收入短缺。另外酪農

區容易淹水的問題以及汙水處理的困難則各有一戶選擇。次要原因部分，有3戶轉賣了生乳配額，2戶接受政府輔導離酪。為紓緩剩餘乳的問題，政府提出輔導離酪的計畫，優先鼓勵不具競爭力之酪農自願離酪，獎勵標準為每頭經產牛（包含泌乳牛及乾乳牛）給予獎勵金2萬元，而其餘牛隻不予獎勵。其中一位民國96年離酪的離酪受訪戶亦表示，原本政府計畫補助每頭經產牛四萬元，但因申請的人數太多，所以減為每頭經產牛2萬元，當初共領了離酪補助108萬，不無小補，但是六年內該土地不得再飼養牛隻，包含出租。但因為土地不得再做乳牛飼養的規定，也使得部分離酪戶选择不參加政府的離酪輔導。以上歸納出的離酪原因，代表著八翁區專業酪農業發展需面對的課題，相關單位如能針對這些問題，找出因應方案解決，針對離酪戶的前車之鑑適度修正，將使柳營鄉酪農產業發展更順利。

離酪現象使得八翁酪農區的酪農只剩下55戶，對於酪農區地區性的發展是否造成影響則是研究者欲深入探討的問題。原本在100多戶的專業區裡，雖然飼養的牛頭數並不多，因為割草、擠奶都還停留在手動階段，除非有密集的勞動力，想要擴展規模是不太可能的。酪農本身也不願意，因為原本就不少的工作量，如果因牛群增加所多出來的工作是會壓垮人的。但這也是八翁專業區的特色，大家集中在一個地區，不像台灣的其他地區的酪農，即使在同一個鄉內，也是互相離的遠遠的，大都是單一戶沒有鄰居的型態。也因為這樣緊密的交流，彼此聲氣共通，互相關心安慰，大家在情感上有個寄託。當然，經營狀況出現困境之後，就不得不以最優的方法離酪、轉業去了。可以說留下來繼續在這裡經營的酪農，是比較具有資金與勞力上的優勢的，可能有強而有力的第二代接手，或是經營的過程都是賺錢的。所以八翁區雖然只剩下55戶，但個個雄心壯志，因為先進技術的引進，各種訊息的衝擊，與外界頻繁的交流，每一戶都擴大了規模，更換了榨乳設備，雖然又都投進了不少的成本，但這時候是有計畫而且是可以看到前景的，離酪戶並沒有給正在經營的酪農帶來意興闌珊的影響，目前本區的酪農正積極的添加設備，因為乳品廠需要的量一直在增加，不斷的鼓勵酪農擴大規模飼養，過去遭受

限奶問題的酪農，現在能有這麼好的發展空間，大家紛紛把握機會希望能有一番作為。

#### 四、八翁乳鄉發展協進會

八翁酪農區一開始是由柳營鄉農會輔導設立的，當然也接受縣政府的監督，政令宣導。組織運作上則是以班為單位。全部區內酪農分成十個班，每班設班長一人，每班人數依各角落人數由 7.8 人到 10 幾人不等，農政單位有任何政令宣導或防疫規定需要配合時，由每班班長代負責做溝通與聯絡的橋樑，責令酪農實施。但隨著酪農戶的萎縮，班員人數有些只剩一、二個，有些因遷場以及變更合作的乳品廠的關係，跟原來的班很少連絡，加上從各地區來的資訊、飼料、進口草等商人紛紛帶來國內外立即的訊息，使得原來以班為單位的互動方式漸漸式微了。區內的酪農們開始以明確的問題以及當下所遇到的困難，在幾個聚集的據點討論並互相支援。因此，班的運作到後來形同虛設，據研究者觀察，後來只流於縣府官員必須執行預算時的配合動作罷了，就像每年固定的一次旅遊，參加的人大部分都不是真正的酪農。酪農區內的酪農互動模式被另一種方式所取代了。

在這樣的氛圍之下，每個聚集的點會出現一種情形，那就是，理念相近、談話主題相容的人會經常在一起。原來謝班長的家就是一個聚會的地點，每天晚上會有一些酪農聚集在此，討論飼養管理，討論乳業前景甚至討論地方環境。酪農們所居住的區域原來是大片的農地，因為專業區的計畫才開始有了道路、水電的設置。在父執輩的一代，因為設施的不齊全，酪農以生存為優先考量，又沒有嚴格的廢棄物處理規範，所以髒、亂、異味根本沒什麼奇怪，大家見怪不怪也就沒人去理它了。民國 90 年間，正值文化工作如火如荼地在推動，酪農專業區的產業及專業被注意到了，原本它在行政地區上屬於柳營鄉八翁村，實際上亦有不少酪農是由村里農民轉業出來經營的。而八翁村原來已有社區組織的運作，但因

地域上的距離，加上因工作型態的不同，作息時間與原來村裡的居民不能配合，於是酪農區便自成一個區域，有屬於專業區的作息時間、互動模式以及討論話題。

社區營造正在推動，文創產業更被重視，文化局官員屢次與謝班長等人遊說成立社區協會的建議，認為這是一個很有特色、專業又集中的地區，他們舉了彰化田尾地區為例子。田尾地區是一個花卉專業區，因為集中的特性，大家有共同的利害關係，有共同的設施和環境需求，所以這個社區的營造能很快地凝聚共識，激發社區居民的熱情參與。牛乳又是大家越來越重視的飲品，能發揮的創意也不少，這個構想一定可行。重要的是，長期以來，沒人能為改善居住環境，做出妥善的規劃。社區營造的重點就是，讓居住在當地的居民共同參與、以社區居民為當然的會員，成立一個可以分層負責，分工合作的組織架構，來達成社區所期待的目標。因此，人是最重要的，只要喚起共識，相信每一個人都是愛鄉愛土的。經過幾次的會前會，幾位熱心的幹部、前酪農協會理事等人都積極參與籌劃工作。柳營鄉文史工作室的幾位成員也不斷的來支援。縣政府官員眼見工作團隊已經成形，於是積極參與策劃，每天定時在產銷班班長家中聚會討論，於是在熱情的相互鼓勵下，「八老爺乳鄉發展協進會」成立了。民國九十一年開始他的組織運作。

以下是八老爺乳鄉發展協進會的成立宗旨：

#### 一、 宗旨與任務

宗旨：本會依法設立，非以營利為目的之社會團體，以提升國人對國產鮮乳之認同感，建立酪農專業區之文化產業特色，推行社區總體營造。

任務：一、協助推動八翁酪農區社區發展。

二、協助縣政府辦理各項文化活動。

三、協助地方政府辦理藝文活動。

四、協助各發展協會組織運作。

五、促進台南縣社區發展團體交流。

六、配合地方團體舉辦公益活動，推行文化建設及社區  
總體營造。

## 二、 組織成員

會員資格：凡贊同本會宗旨，設籍本縣對酪農文化或相關產業文化、活動有興趣，能熱心參與者，填具有入會申請書。經理事會通過並繳納會費後，成為本會個人會員。

榮譽會員：凡贊同會宗旨，本設籍本縣，年滿二十歲，對酪農化研究、活動有興趣，能熱心參與者，填具入會申請書，經理事會通過並繳納會費後，成為本會榮譽會員。

個人會員會費 500 元。

榮譽會員會費 1000 元

社區有了組織，協進會的成立給許多想要改變農村風貌的酪農帶來一片希望，而組織也開始不負眾望地展開一系列的活動。其中「新故鄉計畫」就是一個大規模的綠化美化工作，種樹、種花、彩繪圍牆、修整道路等工作。頓時間社區有煥然一新的感覺。此外，還有很多計劃要繼續進行，「乳鄉工作室」就是其中一個構想。



## 五、乳鄉工作室的成立與經營

八老爺乳鄉社區協進會開始運作之後，因為有上級單位配合發展社區的經費，初期積極的遊說、鼓勵全區的酪農在工作之餘儘量來參加，也舉辦了幾個全區性的活動。例如優秀經理人的票選、小牛競賽等戶戶可參加的活動。開始為協進會注入活力，也喚起區內酪農的注意力，一起加入組織的活動。有了這些共識之後，一群想要替鮮乳發光發熱又想為地方打造一個屬於自己產業的地方的酪農，開始有了一個念頭，既然這是大家長期居住的家園，打拼的戰場，就要讓它的環境變成是更適合居住的地方。所以以往忽視環境衛生的習慣一定要改變；而鮮乳的銷售市場一向起起落落，此時正值乳品廠限量收購之際，農戶若有多餘的產量就必須自己處理。依據台灣大學動科所名譽教授林慶文發表的研究指出，認為牛奶的生產主要因天然地理氣候等因素影響，而日漸形成一種特殊的飲食習慣，進而產出文化獨特性。歐洲氣候寒冷，畜牧業發達，產出特殊的乳文化；而我們亞洲：中國、日本、韓國、台灣等，則以米文化為主。(酪農天地 86 期)

台灣在終戰(1945)後數年始有牛乳的供應，鄰近的日本，自明治維新以來為強健種族，在校學推動「一日一袋牛乳，國家希望無窮」的營養計畫，迄今仍在全國繼續推動，果真近代日本人平均長得又高又壯；英國每人每年喝掉 136.5 公斤牛乳，台灣每人每年僅約 16.5 公斤，換算每人每天飲用 42 公克（僅約一盒之 1/5），此說明了國人飲用牛乳還有很大空間。

每年一到涼季（11 月至次年 4 月），台灣必發生冬季剩餘乳的問題，鮮乳滯銷（2008 年除外），農政單位與酪農忙著推廣，營養學者也積極呼籲，但一直以來，成果均極有限，這種現象雖和國人的飲食習慣息息相關，但綜觀歷年來的推廣主軸，似乎只在營養上打轉而難以突破，事實上，牛乳背後隱藏著多種有趣的“乳飲食”文化，吸引消費者目光。

我國的料理藝術馳名於世，台灣小吃也令國人喜愛，但以牛乳作為料理材料

則不多見。事實上，醫師或營養師經常建議把牛乳納入膳食的一部分，處處肯定牛乳在營養學上所扮演的角色，何況今天健康食品的攝取，已成為世界各地人人所注意的焦點。健康食品中牛乳是含有均衡地含著鈣、維生素 B2、A、脂質及蛋白質等均衡營養的優良食品。飲用牛乳，似常誤認膽固醇含量高或會肥胖。膽固醇含量通常每天不超過攝取 300 毫克即可，牛乳一杯（200 毫升）的膽固醇含量約 22 毫克，通常作為飲料或料理，則膽固醇含量不成問題。

另一方面，就牛乳的效用而言，牛乳能防癌、防骨質疏鬆症、降低高血壓、預防便秘，其他如抗老化等。欲過健康生活者，非利用其營養不可，我們應該把牛乳納入我們飲食生活而高明地活用於料理。（酪農天地 86 期）

在這樣的思維下，大家認為山不轉路轉，路不轉人轉，不如用鮮乳來研發創意產品，以解決多餘的乳源。而且，推廣多樣的乳製產品，擴大鮮乳的市場原本就是這個組織的使命。如果全部以上級經費的補助及會費來進行，一定流於有錢辦活動，沒錢就休息的情形。因此以產業化的經營來維繫這股力量的命脈才是永續之道。利潤當然是大家所期待的，但最主要的是使命的達成，酪農生活品質的提升。據初期參與策劃的創會成員表示，另一個動機是，很多會員都認為酪農區沒有一個大家可以坐下來聊天吃飯的地方，忙碌的酪農生活，其實外食人口很多，經常都是買便當吃。如果自己有個比較優雅、輕鬆的用餐空間，親戚朋友到訪也能有個認識自己地方與聚會的場所，那將是大家的福氣。在這樣的動機之下，開始策劃成立「乳鄉工作室」。籌設之出資金是一個問題，須徵求有興趣且財務上沒有問題的人來認股，初期的籌劃集選出一位成員擔任召集人，最後徵得 10 位股東加入。選擇酪農區主要幹道旁的一塊農地為場區地點，這塊地的所有人也是股東之一。經過了一番規劃、設計，終於在民國 91 年開始對外業營，並取名「乳鄉工作室」。產業經營畢竟不是一件兒戲，如果沒有長遠和周延的規劃是沒有辦法生存的，雖然名為工作室，實際上是朝休閒牧場的路線經營，所以又名為「八老爺牧場」。場區從一片大約 2000 坪農地開始規劃。該農地是向一位酪農以 10 年的長期

契約租賃的，地點就在這個專業區的主要幹道上。有鑒於社區產業是屬於社區自己的產業，希望社區裏的每一個居民都是主人，所以工作室裡的研發產品都是由區內酪農去學習研究出來的。在工作室的牆壁上掛著一塊揭示工作室機緣、成立宗旨及工作要領的掛牌：

### 工作室機緣

八老爺工作室是由一群酪農所組成的生命共同體，有感即將加入 WTO 開放牛奶進口的衝擊，希望產業升級、追求更加永續、優質、專業的形象，由改善牧場環境，美化、綠化社區以營造出優質產業的新契機。

### 宗旨

1. 改善牛乳生產環境，提高生乳品質，建立美好新形象。
2. 加強美化牧場環境，提升專業區內生活品質。
3. 建立社區特色，促進乳品廠對本地區契約收乳之意願。
4. 有效防止疫病防護網，建立安全的生產空間。
5. 結合產業文化，促進消費者對國產鮮乳之認同。

### 工作要領

1. 設計柳營鄉八老爺乳鄉社區新形象之精神標誌。
2. 配合政府有關單位，重新規劃八老爺乳鄉社區再造，及完成其設施。
3. 擬定八老爺乳鄉社區發展計畫，人才培訓、文史資料蒐集、文宣資料設計，及對國產鮮乳之認同。
4. 成立社區環保養工隊，全面發起綠化、美化工作，創造一個優質的居住空間。

工作室執行長的夫婿謝先生回憶起那個工作室成立的揭牌典禮的那一刻，直

說那真是令人感動的一幕，他說：

最興奮的一刻就是揭牌典禮，所有酪農區的人幾乎都出來幫忙，連有些一開始持反對態度的人，也一起響應了這個活動，加入了努力的行列。酪農區曾幾何時有這樣熱情的場面，之前一再地宣導綠化美化的工作，文建會及農業局配合了一些經費，設計地區特色的圖騰，彩繪農家圍牆等美化工作，也購置了樹苗，選了區內適當的地點種植。只希望能配合讓工作人員種植，卻有一些農戶根本不配合，堅持不讓種樹。更糟糕的是，已經種下的樹過了幾天卻不見了，我跟我太太出去巡視的時候赫然發現這種狀況，實在令人搖頭嘆氣。記的有一次在開會的時候，還有區內人士說要鬧場，實在不知道他們是何居心，我們分文不取還要花費好多精神和時間，這些都是義務的工作，只希望地方上能有個生活品質的提升。我也不是這裡出生的，但在這裡養牛已經 20 年了，這裡也算是我的故鄉。哪一個人不希望自己的家鄉能越來越好，住的越來越舒服呢？揭牌典禮的那一刻實在讓我很感動，大家都熱心參與，顯出一副在地居民的熱心，但是這幾年來，不知道是大家賺到了錢，又開始忽視這些需要合作的公共事務，好像又變的冷漠了。

謝先生談到這裡時顯出一股不捨的神情，他很希望後繼有人，繼續這個工作

以下逐一介紹其園區設施及功能：

### （一）主題商店

銷售商品：

鮮乳—由股東提供自產鮮乳，經由加工處理裝瓶，每瓶一公升，在店裡上架銷售。處理機器是由美國引進的小型處理機器，每次可以處理 200 公斤牛乳。其過程包含加熱、殺菌、均質、自動裝瓶，這些過程也開放參觀，全程原汁原味，不加一滴水也沒有任何添加物，執行長對此產品相當引以為傲。

奶酪—由鮮乳、糖、凝結物製成。由股東負責製作提供。

布丁—鮮乳、雞蛋、布丁粉。由股東負責製作提供。

優酪乳—材料為鮮乳、菌種、果糖，由股東負責提供。

包子饅頭—委外製作，但鮮乳由股東提供。

鮮乳冰棒、冰淇淋—由場內機器自製，鮮乳由執行長的先生提供。大約每週製作二次，以應付銷售量。

烘焙產品—乳酪蛋糕、鮮奶燒、養生糕、手工餅乾等，聘烘焙師傅以自家材料自製。

相關商品—小女牛模型、背包、

餐廳餐點：

鮮乳火鍋—包含各式口味，如牛肉口味、海鮮口味、咖哩口味等。

各式套餐—雞腿套餐、豬排套餐、燉牛肉、鮮魚套餐等。

牛肉麵—是一項很有特色的口味，廣受大家的喜愛。

下午茶點—奶茶、咖啡、點心等。

以上所述是主題商店內的營業，各項乳製品的研發都由執行長白女士擔任召集人，無論是哪一位股東或者酪農區人士研發出的產品，在推出之前都會召集股東會議，由大家來試吃及評論其風味，修正後再上架銷售。既然是一個主題商店，店裡的設計就要營造與乳牛生態相關的氣氛。這些當然要靠執行長的腦力激盪，白女士在接下這個任務時，就已經有了心理準備，針對這點她無時無刻絞盡腦汁、到各處觀摩，幾個同樣經營乳牛休閒牧場的同業，都是她經常請益的對象。她也利用機會到國外參觀，日本和紐西蘭這

兩個同事經營乳牛有成的國家參觀。此外，工作室的餐廳的擺設佈置、用餐氣氛隨時都要去營造，才能顯出特有的格調。在訪談時她說：

燃燒自己只要可以照亮別人，那一切就都值得。餐廳裡的佈置我自己來，我也很喜歡做。我好想每個角落都有不一樣的心情，看書的人、品嚐美食的人、想要了解乳牛文化的人都有一個角落可以依靠，真正做到這是一個休息落腳的地方。產品的製作秘方我們也大方公佈，成分都讓大家知道，要客人吃得安心、送得放心。我女兒經常抱怨我把所有的時間都花在這裡，對家裡的人很不公平，但我還是希望做我想做的事。工作室既然已經開張了，如果沒有多變的巧思，不要說客人不再回流，連我自己也看不下去。園區的動植物就像我的小孩一樣，一天沒有去照顧它，就顯得沒有精神。每一個生命都是珍貴的，動植物也是一樣，好好的給他們養分，他回饋給我的美麗芳香是我生命的動力。所以，如果能有個志同道合的朋友跟我一起打理，那不知道有多幸福？

## （二）阿牛書房

為提升區內酪農的知識基礎，強化酪農對產業的認同度及價值感，書房內蒐集酪農與乳業相關書籍，由學術研究單位、酪農意見領袖、獸醫師們，農政單位熱心捐書，工作室也自購一部分，書房兩旁牆壁的書架上滿滿的藏書，提供本區酪農一個安靜優雅又可以充電的地方。除了藏書之外，更有多種酪農用具展示，例如乳牛吃的進口草，進口草的種類有很多種，如紫花苜蓿，現在大家用的都是品質良好的苜蓿草，早期剛開始採用苜蓿草的時候，都是吃草塊、草粒，這些都是質量不純的再製品。這些在這裡都還看得到。另外還有燕麥草、梯木草、百慕達草等。以及各個時期的紀錄照片，每一個發展階段的不同生態說明，以及牆壁上掛著一幅一幅的字報等。從這些字報當中可以認識酪農區的發展歷程，每個階段有其特色和經營上的困難，在這裡一一呈現。

執行長白女士說：

酪農區的每一戶人家一大清早起床，就把所有的家人孩子叫醒，開始各自分擔的工作。有的清洗牛舍，有的輾草、有的擠牛奶，總是要在自己所負責的工作告一段落後才能稍做停頓。即使是要上學的小孩，還是分配到一份工作，完成之後才能去上學。父母親接下來是擠完牛奶去割草運草回來，又是一整天的活要做，哪裡會有時間帶小孩去看看書，工作室想利用這個空間佈置一個讓小孩看書的地方。剛開始好多熱心人士捐書，縣政府農業局、文化局也都給我們介紹很多書。那時候還舉行了一個啓用典禮，區裡所有的居民都帶著小孩來參加，原來的地點是在主題商店的樓上，後來因為進出不太方便，就把地點移到樓下商店的對面。其實不是只有希望是一個供小孩看書閱覽的地方，也很希望提供一個讓大家在工作之餘可以能夠休息思考，沉澱自己的地方。如果來這裡看看書有一點自己的想法，也是一種所得。你看照片中（拿著照片回憶）這是黃先生的兒子，他就常常來，媽媽也很愛看書，他總是跟著媽媽一塊來。

我還記的剛要成立的時候，大家都好忙，有位替代役男幫忙阿牛書房的進行準備工作，的確是幫了很大的忙，才能建立起這個空間。看到區內居民能到這裡充充電，我心裡好感動。

書房同時也是一個研習教室，規劃若干課程，方便學校或各團體的戶外教學，課程設計有：

彩繪牛寶寶—現場彩繪牛寶寶模型，提供各式顏料，請專人指導。

鮮奶香皂—由執行長親自指導，香皂的造型有多種形式可供參考。

鮮奶饅頭—現場展示鮮奶饅頭的作法，可當場試吃成品，完成後帶著熱騰騰的饅頭回家。

鮮奶果凍—主要原料為新鮮牛奶，加上凝固的食材，可變化出孩子喜歡的花色圖樣，色彩鮮亮、奶味香醇。

工作室的聚會如果人數是餐廳裡容納得下的，就在餐廳舉行，如果人數太多，餐廳不敷使用，就需要動到阿牛書房的空間了。記的在一次以牛奶為主題的創意料理比賽時，由本區參加比賽的家庭主婦們巧用心思設計鮮奶料理，一共有二十組料理參加比賽。那時來觀禮的除上級輔導單位外，還包括了各採訪媒體，區內人士，參加人數達百餘人，所有的料理都擺在阿牛書房的桌子上，參加的人以自助的方式站著品嚐各式料理，由事先聘請的烹飪專家評分，選出優勝的前三名，由主辦單位頒予獎金鼓勵。這樣比較大型的活動就需要藉阿牛書房的研習教室了。

### （三）園區設計

植物區：因為原來的土地是一塊農田，所有的園區的花草都要規劃種植。目前園區有一些高大的欖仁樹，樹下有咖啡雅座，供遊客可以在這裡喝咖啡、聊天。草花也因應時令更換，以長保新鮮感。

動物區：酪農區雖然乳牛是主要動物，但要發展成休閒牧場，必須有其他動物來助興，才能吸引遊客的注意力。本區有三隻看起來笨拙又老實的麝香豬，兩隻羊媽媽分別都生了羊寶寶。小孩子可以拿牧草或飼料餵食。

親子站：這個站設計了供拍照的立牌，兩處沙坑和砂畫，提供小孩玩沙、畫畫、尬創意、比造型。

情人站：這個站是專為戀愛中的情人佈置的，情侶可以在這裡留下旅遊的足跡，經過設計的小亭子



開心農場：這是一個體驗型的種植區，目前農場裡約有十種蔬菜，因為都是有機栽種，廣受遊客喜愛。因應團體需求，工作室會挪出一塊空間，提供遊客實地體驗，從播種、施肥到採收的完整過程。

#### （四）舉辦活動

##### \* 國產乳品推廣乾酪製造記者會—95.2.17

民國95年2月17日舉辦國產乳品推廣及乾酪製作記者會，95年間各乳品廠紛紛以嚴格的收乳條件與各農戶簽約，時值大眾物資不斷漲價，全球糧食需求日益擴增，幾年內難以遏止這波漲價趨勢。農戶的經營成本空前的提高，乳品廠卻因銷路不佳而對酪農做出種種的限制，包括打折收購、超出契約量拒收、冬夏季乳比更嚴苛等，這些都直接打擊到酪農的生存。工作室此時承辦由農政單位提供的此次記者會，希望藉由各大媒體的宣導，提高國人對乳品更廣泛的認識。

活動項目包含

1. 乳製品展示：鮮乳包子、鮮乳饅頭、乳酪蛋糕、鮮乳冰品、鮮乳火鍋的展示。現場有試吃會，並且說明每樣作品的製作材料，
2. 乾酪製作：乾酪可以長期保存，而且又是大量消耗牛乳的製品，國人使用乳酪的情形越來越普遍，但大都仰賴進口，如果可以把這種飲食習慣轉向國內需求，則鮮乳滯銷的問題應可以大大改善。此次的記者會，亦依上級的建議研發製作乾酪，並示範整個製作過程。
3. 逗牛樂：這是提供給全家參與的活動項目，牧場的小牛已經長大到可以吃草的年齡，牧場準備一束一束的牧草，遊客可向園區索取餵牛，進而與牛隻互動相當有趣。

4. 優秀酪農：由酪農同業間推舉飼養成績卓著，可做為大家的表率，除了領獎之外優秀酪農並發表飼養心得以激勵同業的飼養熱情。
5. 酪農村寫生：活動一星期前就已擬定報名辦法，由附近的學校配合報名活動。寫生主題是本酪農專業區。希望藉由活動讓大家更進一步熟悉本區的環境，一起進行綠化、美化的設計，為打造新故鄉而努力。

本次記者會活動時間歷時一天，吸引各大媒體來採訪，翌日各大報紙也都報導相關消息，並訪問了乳鄉工作室主要負責人。透過此次活動，鮮乳可以製成各種各樣的成品漸漸被接受，尤其是增加大家對乾酪的認識，

#### \* 接待文化交流團體－94.10.12

民國 94 年，台南縣政府舉辦文化藝術節，邀請來自墨西哥等 10 餘國家的團體來進行文化交流，文化局官員希望以較具特色的地方文化來與來賓分享。乳鄉工作室就接下這個工作。這些來自不同國家的客人，一起造訪這個社區，工作室即是餐點的準備主要工作之一，工作室召集所有產品提供者，以自助式的用餐方式招待客人，筵席中一共設計將近 30 道不同的精緻料理，。執行長也洽請區內有外語能力一起來協辦此次的嘉年華會活動。再次展現了酪農區分工合作、貢獻所長的社區意識。

本次活動文化局葉局長帶領所有來賓全程參與活動，對社區酪農這樣的熱情

熱力的接待讚不絕口。希望本次活動所樹立示範一定要保持下去。此次活動可謂公司協力的例子，結合公部門的經費補助，地方產業，加上適當的人力與人才資源，才能有這樣的成績。活動結束後，大家進行一次會後檢討，彼此鼓勵之聲不絕於耳，可見酪農區是需要活動刺激的，才能激發大家的潛力。

### \* 創意料理比賽

由本區參加比賽的家庭主婦們巧用心思設計鮮奶料理，一共有二十組料理參加比賽。本次比賽參與人員除了上級輔導單位外，尚包括採訪媒體，區內人士等，達百餘人，本次比賽烹飪專家評分，選出優勝的前三名，由主辦單位頒與獎金鼓勵。

### \* 專業研習教室

此課程已經持續有 4.5 年了，香本博士是日本的獸醫專家，因為之前就與台灣酪農有接觸，所以在退休之後即來到台灣常住，並貢獻所學在酪農業界行醫。台灣的乳牛獸醫們也希望在技術上更精進、視野上更開闊，由於來自日本的獸醫博士有著不同國度的經驗，所以他們組成獸醫師進階班，每個禮拜二在乳鄉工作室上課，講師就是香本博士。有一位本區的獸醫，針對這個為期已有二、三年的課程說：

我們在這裡上課已經有一段時間了，香本博士是一個好老師，學費由獸醫師們自己負擔。所學的技能馬上應用在酪農的牛隻上，這裡是一個集中的地點，但其實不只這個地區的獸醫，全台各地如有需要，都可以報名來參加。現在牛隻好貴，每一頭都很珍惜，如果開刀可以治療，大家都會選擇試試看。而且會提早做診斷，以免延誤治療黃金期。香本博士在這方面的經驗相當豐富，我們也跟她學了不少。事實上，利用這個場地還真是一個很好的選擇，大家上完課就順道在這裡用餐，彼此交換經驗與心得，實在是值得繼續下去。

乳鄉工作室自民國九十一年經營迄今在已經有九年多的時間了，其營運狀況，股東的反應，當地酪農的觀感，值得作一番討論。尤其是工作室執行長的心路歷程，當研究者進一步去探究時，她似乎有好多話要說，於是研究者從幾個角度切入，透過各個不同身分的立場去做訪談，紀錄、討論並分析它。

## 第四章 分析與討論

### 第一節 乳鄉工作室的經營成效

乳鄉工作室在規劃地方文化產業的行銷方式時，必需先瞭解社區本身所擁有的優勢、劣勢，以及社區外部所帶來的機會、威脅，把握社區所擁有的優勢及機會，並減少及修正行銷可能遭遇的劣勢及威脅，才有助於擬定正確的行銷策略。因此，研究者依據資料的分析、訪談以及本身的觀察，以下將對於乳鄉工作室進行分析：

乳鄉工作室已經走過九年的時光，現在已經進到第十年了，從負責人夫婦訪談的過程中得知經營這個工作室真的不是一件容易的事。負責人夫婦表示，因為乳製品及鮮乳火鍋的創意研發，一開始推廣頗為新鮮，也吸引好多人前來嘗鮮，在第一年的春節年假期間，湧進了我們預期不到的遊客，超出了我們能接待的遊客數，工作人員忙翻天，調來好多臨時人員幫忙。餐廳的所有乳製品品項一掃而空，座位座無虛席，一旁甚至還站著等待的要用餐的人。連假的幾天裡天天都是這樣的情景，這種爆滿的場面讓一向平靜的酪農區活動起來。原本大家除了割草就是擠牛奶，這時一波又一波的人潮出現，真是前所未有的。道路的兩旁停滿了車子，尖峰時段甚至塞車。一時間，名氣響徹附近的鄰里鄉鎮市。酪農的親戚朋友們也會趁此機會造訪這裡的酪農親友，以往總是忙於工作的本區酪農，也藉此招待自己的親朋好友，「乳鄉工作室」提供了一個酪農向親友們介紹自己的事業的一個空間。讓他們對酪農業有更多的認識，對牛奶的用途及營養價值更進一步了解。來參觀並用餐的親友們總是會接受酪農餽贈些這裡研發的產品。就這樣「乳鄉工作室」的業績在最初的兩三年年年成長，產品也陸續推陳出新。這樣看來，推廣的目的似乎已經達到，既然生意這麼好，應該每年有盈餘才對。但事實不然，今年已經是經營的第十年，最近因研究此一主題，頻頻與負責人夫婦接觸，才知他們顯的意興闌珊，他們常說：「不知道有誰想接手繼續做，我們好累喔！」這樣的感嘆我已經聽過好幾回了，可見他們經營得並不順心。但是要放棄又萬般不捨，現

在來的遊客已經遍及全台灣各地，從他們身上回饋出來的情感和共識，對園區的回味，每每讓負責人難以割捨。但經營管理畢竟不只是粘花惹草、打造賞心悅目的夢想花園而已。面對內部的問題及與外界的衝擊，諸多的困難需要面對，以下是研究者的整理與分析。

## 一、產品

### (一) 品項的增加

在前面的敘述中提到，乳鄉工作室經營的發展路線，還是希望能發展成為一個結合產品特色和生態參觀的乳牛休閒牧場，既然要成為一個休閒牧場，當然希望遊客不是只有來一次而已，希望遊客們是來了還能夠口耳相傳，吸引更多的人前來參觀。那麼在場區和乳製產品的設計上就要滿足遊客嚐鮮的需求。所以必須常常更新園區的設備和乳品的品項。負責人夫婦對這個觀念很有概念，所以乳製品原來只有鮮乳、優酪乳、奶酪和布丁，餐點原來也只有鮮乳火鍋配上不同的配料而已。但產品一定要有變化，餐點也要多樣化才能留住客人，那就必須不斷的研發。

負責人夫婦有鑒於股東酪農忙碌的生活，大部分的研發及推廣的工作都是夫妻自己來，但是在研發成形之後，若要繼續量產，就抽不出這麼多的時間來製作。原來的優酪乳、布丁、奶酪都是由股東們分工，每人負責不同的種類製作，然後再送到工作室。但是品項一多，大家就不堪那麼多的負擔。鮮乳的部份也因愈來愈銷量愈大，用人工處理已經不能應付需求量。因此，負責人決定從國外購買處理機器以量產，但因機器的價格不斐，如果買了雖然方便很多，但財務上可能又要出現赤字了。針對這個決定，幾個股東在訪談時都提出他們的看法

股東 C1 認為

其實不是沒賺錢，只是後來設備越來越多，攤掉了。其實已經接近穩定階段了，每一年都有賺錢，雖然不多，還是利潤。但後來那台做牛奶的（鮮乳處理機），大概有 180 萬左右，當初大家都反對購買，那是絕對無法回收的。光是那一台就吃掉三年的盈餘。當初是負責人夫婦先出資購買的，後來謝先生邀集股東開會，語氣就很堅定的說：如果大家不同意購買，那我就吃下來，搬回我家來我自己營運，那以後我太太也要回家裡經營自己的事業，不再到工作室幫忙了。此話一出我當然就出來打圓場了，就說：這樣好了，既然工作室的牛奶也確實需要這台處理機，那就以股東不再拿錢出來為原則，用每年的盈餘來攤這台機器。這樣股東可以接受，負責人夫婦也可以接受。事實上他也很快就把錢拿回去了。那牛奶也的確很好喝。

股東 C2 認為

聽說都沒有賺錢，我也不會去看財報。應該是設備費太大吧！每年有一點盈餘又都貼進去場區的整修，所以股東都沒有分到盈餘，甚至於後來又增資，我本來就沒錢，當然沒辦法參與增資了。那台處理機一買又不知道要多久才能看到利潤了。幸好大家都不靠這個吃飯，要不然就真的要喝西北風了。

後來又繼續推出鮮乳冰品：鮮乳冰棒、冰淇淋、霜淇淋等。烘焙產品有：乳酪蛋糕、鮮奶燒、手工餅乾、黑糖蒸糕等。最大的一步是餐點的改革，原本只有火鍋一項增加到十幾種簡餐和牛肉麵點。這樣的變革給工作室帶來了一些設備及人事上的問題。

## （二）自家生產與委外製作

因為品項的增加，後來有一部分是委外製作，原本靠股東酪農所負責的部份，因為每日所需量的大小差異太大，其實生意都集中在週末及例假日，如果要由一

個專人來負責，以這樣的銷量是無法支付一個人的基本收入，而原本就很忙的酪農實在不願再因為這些工作而多僱用一人，因為那不是經常性的。所以一些原來負責的股東們就把這些工作歸還給負責人夫婦，他們也實在忙不過來。如果這些也到外面去找廠家做的話，更是擔心原料不實在，那就壞了工作室的信譽了。後來烘焙的部份就僱用曾在大飯店製作糕點的師傅駐廠，餐點也請專任師傅料理，但這又是一比不小的開銷，每月的薪資加上設備的設置，股東就有些意見了。這些問題一直成為他們討論又屢是意見不一的議題。

委外製作的部份，一開始包子、饅頭的部份就是委外製作，但鮮乳的部分還是由股東供應，後來陸續增加的牛軋糖、牛奶餅乾也都是委外製作的。產品的供應也要顧慮到期限的問題，例如冰棒每一次做廠家都要求一定大的數量才肯做，故工作室要有相當的冷凍設備以保存，這皆需要設備和電力。餅乾糖果的部份同樣也是需一定的量，廠家才願意做。當商標打上以後就要全部接受，如果沒有在使用期限內銷售完畢就要銷毀，在成本上也是一大挑戰。

負責人夫婦說：

我們總是希望把眼光看遠一點，你看有多少同業投下多少資金在變換新的花樣，如果你一直停留在原來的樣子，餐點沒有新意，誰還會再來呢？我們有絕對新鮮的牛奶，每一個遊客一上門我們就請她喝牛奶，只要一嚐到我們的牛奶他們就有信心繼續品嚐我們的產品。產品要有變化絕對是不容否認的。但是要保持這種新鮮度，就是一定要投資，如果股東沒有這樣的共識，一直為這些投資澆冷水，我真的提不起勁來。

### （三）酪農對產品的觀感

研究者針對產品部分對本區酪農進行調查和訪談，在 20 份問卷中回收了 15 份，酪農區酪農對於鮮乳能以各式不同樣貌呈現，顯得很有興趣。其中有 8 人認



為火鍋是他們最喜歡的，同時大家都對冰品在夏日的推廣，展現很大的信心。有 13 人認為冰品是最大的發揮品項。奶烙和布丁是使用牛奶最多的，大家希望多推廣，如果以增加牛奶用量的角度來看，最需要推廣的是鮮乳、優酪乳、布丁和奶酪。酪農對這些也有一些意見回饋，在訪談中酪農表示：

酪農 D1：

我常常有朋友來拿牛奶，送給他們喝我也很願意，但是我本身對料理也很外行，怎麼樣調理牛奶我也不懂。幸好有乳鄉工作室，我帶朋友到乳鄉工作室品嚐各項產品，他們都讚不絕口。他們也藉這個機會了解各項產品的作法及成分，有些是可以在家裡自己做的。有了原料牛奶，做一些簡單的乳製品滿足孩子的口腹之欲，實在太有意義了。我特別喜歡吃那邊的火鍋，加點牛肉、料好湯頭鮮甜，是我最喜歡的乳製品。朋友的小孩很喜歡來園區看看小動物，羊寶寶追著吸媽媽奶的樣子，好可愛。幾頭麝香豬圓滾滾的模樣，看了真是又愛又憐。工作室的存在讓我們有個休息的去處，品嚐自己的產品，有時想送個禮，也是以這裡的東西最有意義，最貼近我們的地方及自家生產的特色。

酪農 D2：

我家的兩個小孩一到夏天就嚷著要吃冰，喜歡到外面去買涼的喝。自從上次我們一起去了八老爺牧場，她喝了一杯鮮奶茶以後，就一直念念不忘。我告訴他這個我們也可以自己做，我們自己養牛，家裡牛奶多的是，這樣的鮮奶茶我們自己就可以調配出來。我就跟我太太說小孩喜歡鮮奶茶，我太太就動手自己做。很奇怪一樣的成份、一樣的方法調出來的奶茶，放進寶特瓶，冰在冰箱裡。小孩喝了以後就說怎麼還是八老爺牧場的好喝。在我們家喝好像沒有那個 fu，太太有些生氣認為小孩愛挑剔，不花錢的就不好喝。這件事讓小孩的阿姨知道，阿姨點出了一個我們有點懷疑卻又不得不相信的理由。她說：在八老爺牧場的餐廳裡喝，有特選的容器、輕柔的音樂、放鬆的心情加上餐廳的設計感，誰會願意在家裡喝

啊？經過太太的妹妹這樣一點，我不得不承認，原來同樣是鮮奶茶，八老爺牧場可以給人不一樣的感覺，可見我的小孩是有眼光的。我跟負責人說沒給他賺還真不行，事實上去聊聊天也可以紓解一下工作的壓力，有時也會在那邊遇到酪農朋友，彼此分享一下飼養管理的心得，未嘗不是一種收穫。

酪農 D3：

產品多樣又新鮮當然對營運狀況有幫助，但是當初工作室成立的重要目標是要解決剩餘奶問題，希望消化工廠拒收的牛奶。現在看看各樣產品，像包子、饅頭及烘焙食品，所用的牛奶其實好少，解決一戶都有問題，更別說酪農區這麼多戶。當然大家對這個目標早已經不在乎了。因為現在各乳品廠缺奶，工廠紛紛鼓勵酪農買牛，擴大經營規模。已經不用在乎它是否解決剩餘奶問題了。重要的是牛奶的營養及形象，有一些營養專家老是在書上提到牛奶不是好食品，還建議不要喝牛奶。事實上補充鈣最有效的方法就是每天喝適量的牛奶，尤其是在成長階段更有助益。像我們酪農區的孩子 180 公分以上的一大堆，有些父母親長的矮矮的，孩子一樣是很高大，這都歸功於從小喝牛奶。現在工作室又努力營造以牛奶當成食材的料理，我就覺得很有希望，所以我常常會去買一些乳製品，看它能做這麼多變化，我覺得很高興，也常常帶朋友去。

綜合以上酪農的意見，可見乳製品的變化的確帶來一些新鮮感，也給了酪農一股活力，在訪談的題目中還設計了一個題目是，酪農對目前的經營收益滿意嗎？會不會考慮轉業？在回收的 15 份問卷當中，全數都對收益情形沒有正面回答，但是對轉業的態度有 14 戶回答不會，有一戶回答可能會，佔絕對多數的酪農戶對目前的經營環境有信心。可見在這個行業他們是看到希望，認為是值得有所作為的。

既然酪農目前對持續經營是有意願的，那麼酪農區的萎縮就可能暫時休止，酪農戶在幾年之內就不會再減少。工作室在社區經營方面似有再發揮的空間，只

是以目前負責人夫婦的態度，恐怕有些難以為繼。

## 二、人事管理

社區產業原本就是儘量利用社區資源，乳鄉工作室成立之初，有賴股東及社區酪農一起參與，產品的準備工作，餐廳及展示區的接待，活動的辦理，遊園的解說，在在都由社區的相關幹部義務幫忙。但是遊客和活動日漸增多，光是靠這些熱心的幹部是應付不來的，所以一開始只有負責人和一個雇用人員，其他都屬於不定時的性質，這樣的組合已經無法應付大型遊覽車來的龐大場面。負責人夫婦開始在人事方面做了比較大的改變。雇用人員增加，廚房的廚師也聘用專業的大廚，附近酪農的參與還是有，茲就幾個方面來討論：

### （一）股東參與

最早開始營業的時候幾乎都是由股東輪流來幫忙，初期的團體來訪還很少，遊客一到這裡當然就想了解這裡的特色。所以解說是一定要的，股東們對乳牛生態當然是瞭若指掌，但是並不是每一個都有面對群眾表達的能力，當然能夠擔任解說的還是固定一、兩個，如果碰到這幾個人剛好沒空，就要開天窗了。這樣一來還是要培養專任的解說員才可靠。

餐廳的客人用餐在平日也是只有兩名員工，因為遊客其實都集中在星期例假日，為節省開支，經常性人員僱用的很少，都是在例假日的時候大量的以工讀生來補人員的不足。所以也一直認為固定的員工已足夠，而股東之間也推薦一位大家都信得過的股東子女來做會計的工作，說是會計其實也是樣樣都做，結帳，調咖啡，奶茶、包裝等樣樣都來。因為是股東認為這也是自己的工作，雖然每個月有領薪水，的確也是做的比較盡心。至於謝太太本身則是「校長兼撞鐘」，舉凡園區修繕、調派人員、活動設計、人員訓練等工作，無一不是她的事。至於重大決策，當然是要經過股東大會商討再做決定。

## （二）雇用人員

雇用人員包含固定人員和假日的工讀生，前面提到因為股東的推荐，有一位固定的會計是長期的人員，其他經常性員工之流動率還蠻大的。經常換不同的人，可見對工作環境並不是很滿意，也或許是薪資待遇並不所致！無論如何假日的確是人潮很多，一定要調足人手才能應付。有幾個與負責人一直保持聯絡的工讀生，如果沒有特別的事，假日一定會來打工。但臨時調人也是常有的事，這就牽涉到工作的熟練度。有時因此怠慢客人，或是廚房的廚師換人而使出菜的速度變慢，都是發生過的事。有幾次也因曾此氣走許多客人。其實訓練員工是很重要的，如果沒有事先做工作的規劃及責任的歸屬，大家一遇到工作，你看我我看你，沒有人願意去做，難免會耽誤大事。

在訪談的過程中，研究者好幾次都停留在工作室滿長的時間，除了與負責人夫婦交談得到資料之外，也與牧場的從業人員做訪談。發現工作室裡的員工和負責人的溝通並不順暢，員工們互相還算不錯頗有聯絡，但一提到負責人他們就面面相覷，不知道要說什麼？深究其原因，他們覺得不知道負責人心中在想什麼？例如：有時候好幾部遊覽車要來，他們事先不知道，等到時間快到了才知道馬上就要忙起來。像這樣沒有心理準備的情形常常發生，所以員工們頗有抱怨。他們知道每天都有例行的事要做，該做的準備也一定要事先安排，但對於臨時多出來的工作份量卻是接受的心不甘情不願。

酪農兼股東 C4：

經營了這麼多年，有時我也會去幫忙，遊客真的是越來越多，生意也越來越忙，工作多大家意見就多，忙碌的工作大家情緒都不怎麼好，人也換來換去。我看謝太太有時會很生氣，員工不會主動幫忙補位，讓遊客等很久是常有的事，我記的剛開始不久，有客人來點了一份餐點，明明店內才幾個人，卻讓客人等了 40

分鐘還沒有上餐點，這樣的沒有效率如果不改進，當然遊客就跑掉了。

關於這些，負責人有他們的說法：

臨時接的客人都是遊覽車司機或導遊打電話進來詢問營業的情形，這是一種機會，如果一概拒絕，怎麼能拓展營業額呢？我們開店做生意就是要準備隨時接待客人的，平時就要做好準備以應付客人上門，雖說有時忽然來了許多人，如果我們拿出最大的誠意與他們交朋友的話，人家也會了解我們的心意。我本身負起經營的責任，當然希望能做出一些成績來，我不想放過任何可以服務顧客的機會。員工可以依上班的時間上班，我是把握任何一個可以推廣的機會。有時候附近的機關團體向我們叫貨或點餐，我也是一樣為他們送過去。來來回回的我從不把它當成是苦差事，反正我是歡喜作甘願受。每次當我把東西送到客人那裡，看到他們很喜悅很滿足地享用我們的產品，我就有一份莫名的喜悅。員工想的當然跟我想的不一樣，但是我也不是為自己。如果我也跟員工一樣該上班的時候上班，其他什麼都不管，工作室還能做下去嗎？

針對經理人和員工之間的認知不同，可能需要注入管理的功能，分層負責並實施在職教育，以磨合彼此的觀念，共創最大的利益。在一個企業及團體中，人員的管理是極重要的一個環節，所謂「家和萬事興」，一個團體中，一件事務的執行，是需要所有人事上的配合的。而人事管理與人員經營概分為：階級的認知、上對下的溝通、人員的身家及個性了解、任務分派及滿意、團隊效益、員工滿意及人事糾紛調停。

即使只是一間小小的店面也要有階級或資深、資淺的區分，以方便在任務執行及工作分派時找到當責人員以便控管執行的品質。上與下的溝通最重要的是信任感的培養，如果缺乏信任感，任何溝通都是無用的。因此，也要對自己的人員身家有相當程度的了解，某個程度要像朋友甚至家人，這樣帶人才能帶心！任務的分派要公平，公平的意思是要能夠依照每個人的能力給予適當的工作分配，其

中這裡又有最難搞的排班也就是工時的問題！如果以上都可以處理得不錯，那麼人員對於工作滿意，自然團隊績效也就可以很好！最後，團隊中最怕的就是誰跟誰好，誰又跟誰不好，搞小團體，要在團隊中有和諧的工作氣氛頗為不易的，這有賴於管理者的個人領導魅力！

### 三 財務狀況

工作室的詳細的財務情形負責人不太方便公開，但是他當然會對股東負責。從他意興闌珊的態度顯示出財務狀況可能不如預期理想，研究者從訪談中得知，一開始徵得 10 個股東，全部分成 10 股，每股股金是新台幣 50 萬，籌得資金新台幣 500 萬，以這樣的資金開始經營，籌備期間大約有半年的時間，工作室就開始對外營業。大約在第五年的時候，為購置鮮乳處理機，又投資將近 200 萬。於是每個股東又增資，每股大約 20 萬左右。有些股東就不願意再出資，因此又加進幾個小股東。帳目的部份每日進貨出貨帳由會計做每日帳，收入的部份也是每天登帳。股東不定時開會，負責人認為有需要就召集開會。每年年底做年終聚餐也同時檢討得失，這些例行的事元本是每年都要辦理，惟最近這一兩年已不再聚會。

股東 C5 說：

工作室的利潤問題，我早就不去關心了，反正有人在經營，我也不要去管它了。要是說都沒有賺錢我不相信，我絕對不相信，這兩年已經都沒有在開會了，經營的人有他們的想法，我們也沒辦法，幾十萬也不是一個大數目，就算去支持公益好了，我們養好牛再說。

股東 C2 說：

工作室經營這麼多年，雖然股東都沒有拿錢回來，但那本來就不是我們的本意，畢竟大家都是心存公益而投資的。每一家重要的都是養牛事業，如果經營順

利，牛奶銷路沒有問題，工作室的盈虧應該是不會去在意的。主要的是有個運作的團體，我覺得大家都應該去支持。

股東 C3 說：

其實已經接近穩定階段了，每一年都有賺錢，雖然不多，還是利潤。但後來那台做牛奶的（鮮乳處理機），大概有 180 萬左右，當初大家都反對購買，那是絕對無法回收的。光是那一台就吃掉三年的盈餘。當初是謝先生夫婦先出資購買的，後來謝先生邀集股東開會，語氣就很堅定的說：如果大家不同意購買，那我就吃下來，搬回我家來我自己營運，那以後我太太也要回家裡經營自己的事業，不再到工作室幫忙了。此話一出我當然就出來打圓場了，就說：這樣好了，既然工作室的牛奶也確實需要這台處理機，那就以股東不再拿錢出來為原則，用每年的盈餘來攤這台機器。這樣股東可以接受，謝先生夫婦也可以接受。事實上他也很快就拿錢回去了。那牛奶也的確很好喝。

股東 C6 說

當初並沒有想到營業，只是想到要改造農村面貌，計劃開始種樹、彩繪牆壁，我還建議謝太太在酪農區的各個角落做一些造景，當初只是單純的想做這些工作，後來一鄉一休閒的專案計畫我們沒有申請到，被農會拿走了

負責人說：

工作室的財務的確是沒有很多盈餘，我常常告訴自己只要問心無愧我不怕別人講話，我從來沒有拿過一分不義之財裝進我的口袋，經營就是這麼困難，我很自責沒有能力幫股東賺錢。但是休閒牧場的經營真的要投下很多心力，我每天起床開始盤算今天要進行哪些工作，園區的更新和維修一刻也馬虎不得，事實上工作室的經營目標原本就有公益性質，如果把賺錢看的太重了，很多事情就不能進

行了。

綜合以上的訪談，可見財務上是不很樂觀，產業化的經營當然首重使命感的達成，但是乳鄉工作室百分之九十的經費都是股東出資，政府單位在活動的舉辦也只是部分補貼，酪農區有共識的酪農們也應該可以體認組織的使命感，所以大家才同意以產業化的方式來達到目標。可是經得起虧損嗎？原來社區幹部都相當期望政府推出的「一鄉一休閒」的計畫，乳鄉協進會可以接到這個經費，如果有這筆經費，正值發展中的乳鄉社區就能如虎添翼，可是後來經費被柳營農會拿到，乳鄉社區眼看這筆經費擦身而過，大家都很失望。但是工作室已經在經營，負責人說再難也要做下去，問題是如果一再虧損的話，誰願意去補這個無底洞？所以無論如何，再不賺錢也不能虧錢。所幸股東們大都同時也是牧場場主，工作室並非他們主要賴以維生的事業，也因為牛乳的廣受歡迎，現在已經在一個沒有壓力（無剩餘奶問題）的環境中經營牧場，工作室可以盡情發揮。



## 第二節 乳鄉工作室與地方的關係

### 一、股東的觀感

工作室成立的最重要資源是股東的資金，股東的意見當然也是工作室發展最重要的參考依據。股東會議則是股東們最直接表達意見的時候，這些股東也都是區內的酪農，但工作室是一個社區型的事業，所以股東高達十幾個，如果每一個都下指導棋，那負責人就很辛苦。所幸大家都頗有節制，在意見上的表達都是點到為止，而且也保持客觀建議的立場，最後的決定權還是交給負責人。其實他們的意見也很寶貴，因為他們不只是股東，同時也兼具酪農的身分，所以他們的意見應該也是來自多方面的考量。研究者針對出資動機對股東一一進行訪談，以下是訪談記錄：

股東 C8：

當然最重要的還是剩餘乳問題，當初大家都碰到這個難題，50 萬也不是很大的數目，而且錢只要用在正確用途，就很有價值了。但是要以銷售產品的方式來經營，當然要有營收才能支撐，如果沒有賺錢很快就會關起來了。對於綠美化的期望那是當然的，你說一個社區好了，有沒有在經營，房價差好多，我們台灣人都房子蓋好以後，剛開始房價高，住幾年以後就被打折了，但有些國家不是，他們會注入一些東西，譬如種樹、美化社區等，那房子越住越有價值，現在我們是越住越便宜，真應該學學人家。

股東 C2：

當初並沒有想到營業，只是想到要改造農村面貌，計劃開始種樹、彩繪牆壁，我還建議負責人在酪農區的各個角落做一些造景，當初只是單純的想做這些工作，後來一鄉一休閒的專案計畫我們沒有申請到，被農會拿走了。像菁寮社區，他們每個個角落的造景都能說一篇故事，形成一個會說故事的社區，像他們的先

輩留下來的「做甲志」(編草籃子)，這個老祖宗的玩意也被拿出來發揚並要流傳下去，但都需要人力，要有心人肯去做肯去維護，才有機會做好，社區才會吸引人來參觀。

股東 C7：

因為負責人的為人很好，我也常在他家喝茶聚會，所以工作室的發想及開始的籌備我都有參與。一開始是想說現在各家工廠都有剩餘乳，我們剛好都在學做一些牛乳點心，而且做出來大家都讚不絕口。這樣多少也消化一些牛奶，如果能夠有個銷售的點，就能有對外推廣的可能，也可以用到更多的牛奶。或許對現在牛奶滯銷的情形有多少的幫助，也為酪農開出一條路來，既然想要自救，就想要辦法。而且牛奶拿來當做菜的食材也已經在各研究報告上看到了，這樣應該行得通才對。

股東 C4：

柳營有個酪農區應該要讓大家知道，如果我們把她妝扮的美美的，像外面很多社區，雖然小小的，但是弄得很乾淨，道路兩旁都有種樹，很多角落都經過設計還種花，我好喜歡那種感覺，所以當初說要社區改造，要成立這個乳鄉工作室，我很贊成，大家出點錢不算什麼。

以上是股東對當時願意拿出資本的動機，從訪談可以知道他們愛鄉愛社區的胸懷，希望社區能發展成為一個有美感、有綠意、富藝術感的地方。這些立意都是很正面的，很有前瞻性的。當然最主要是要拋磚引玉，不只工作室的成員為社區盡力，也希望喚起大家的共識，一起來美化社區。由此也可見股東們對利潤不是很強烈的期望，重要的是乳業的前途及社區的生活品質。研究者到各股東的家進行訪談時，常被他們那種對社區美化充滿盼望的神情而感動，幾乎所有的股東

都認為乳業是一個很有前途的事業，我們既然要長期在這裡居住，以這裡為家鄉，就不能放棄經營這裡的機會。有一位股東還談到價值問題，如果在環境上好好維護，整個社區的價值也會隨之上揚。讓我見識到他們偉大又高貴的情操。

## 二、酪農戶的觀感

在前面的敘述裡提到柳營八翁酪農專業區現在只剩下約 50 戶的酪農戶，研究者設計了訪談題目，發出 20 份問卷，回收的並填寫很完整的有 15 戶，還有 2 份僅作部份的回答。茲將各訪談題目進行統計並分析如下

### 1. 從事酪農的時間

表 4-1 從事酪農時間統計表

5 年以內	5 到 10 年	20 年以上
2 戶	0 戶	13 戶

從事酪農業的時間只有 2 戶是 5 年之內，其餘都已超過 20 年，而這 2 位受訪的酪農都是接下父母親的家業，其實家裡的酪農事業已超過 30 年，可見在此區經營的酪農都是長久居住於此地。

## 2. 家中轉作酪農的原因（可複選）

表 4-2 轉作酪農原因統計表

政府的宣導提倡	土地在酪農區內	原本從事與酪農相關產業後來成為酪農戶	從事酪農的親戚朋友推薦	其他
6 戶	8 戶	1 戶	2 戶	1 戶

政府提倡與土地在酪農區內兩項原因是可以複選的，大部分土地在酪農區內的酪農戶都是原來八翁村的村民，比較遠的就是鐵線里或者是柳營其他村子的人。至於從事相關行業的與親友推薦兩項原因大都來自外地，但因長久在八翁村經營事業後，也是以此為家。

## 3. 每天工作的時間？

表 4-3 每天工作時間統計表

工作時間	4 到 6 小時	6 到 8 小時	8 到 10 小時	10 到 12 小時	12 小時以上
戶數	2 戶			12 戶	1 戶

以上所顯示的工作時間相當懸殊，那是因為工作時數只有少數的酪農其實家裡僱用的人比較多，他們說如果財務上過得去，他們願意少賺一點，以換取更多的空間。休閒活動包括上網、與朋友泡茶，看看書報或釣魚等。

#### 4. 滿意收益情形嗎？

表 4-4 滿意收益情形統計表

滿意	不滿意	不滿意但可以接受
2 戶	1 戶	12 戶

鄉下人一向謙虛，回答滿意的雖然只有一戶，但訪談時從他們的神情可以看出他們對收益的情形是滿意的，因為當被問到會不轉業的時候他們一致都說不會。可見繼續經營的意願堅定。

#### 6. 常去八老爺牧場嗎？

表 4-5 去八老爺牧場次數統計表

常常	偶而	沒有
0	15	0

#### 7. 為什麼去？（可複選）

表 4-6 原因統計表

帶朋友吃飯	購買乳製品	休息	參加研習會	其他
8	10	5	5	4

由這個統計數字看來，既然八老爺牧場就在區裏面，大家還是會選擇去利用它做適當的用途。

### **7. 你有親戚朋友喜歡去八老爺牧場嗎？為什麼？**

問卷結果顯示，每一位酪農都有一些朋友讚美乳鄉工作室的東西很好吃，他們會利用星期假日來拜訪從事酪農業的朋友，順便在餐廳用餐。有 8 位酪農說他們經常購買乳鄉工作室的乳製品送給親戚朋友。

### **8. 你覺得八老爺牧場為酪農區帶來活絡的氣息，給地方住入繁榮的景象嗎？**

在 15 戶問卷中回答是的有 8 戶，其他的 7 戶持不同的看法。理由是

- (1) 生意其實只做例假日，平常根本沒人，談不上活絡氣象。
- (2) 人來人往對乳牛專業區的防疫工作有負面的影響
- (3) 專業區就是專業區，主要的工作是生產，不適合發展觀光業。

### **9. 你牧場所生產的牛乳，乳品廠全數收購嗎？**

15 戶的酪農全部的牛奶都由乳品廠全數收購，他們還說現在酪農戶大家都在搶，乳品廠當然是全數收購的。而這種好光景也是這兩年才有的。

### **10. 你覺得乳製品的研發有消耗一部份牛乳，使得剩餘乳問題得到解決嗎？**

所有的酪農戶都回答沒有，他們說乳製品所銷耗的牛奶太少了，像包子饅頭其實只用一點點的牛奶，10 公斤的牛奶就能做 100 個包子了，如果要靠乳製品消耗牛奶，酪農區選一戶就可以供應現在所有在營業的乳製品了。

### 11. . 您對牛乳可以做多樣化的創意製品，有什麼觀感？

表 4-7 創意製品觀感統計表

很興奮，值得推廣	看個人興趣	不需要
12	3	0

雖然認為乳製品沒有解決牛奶滯銷的問題，但是大多數酪農都認為乳製品是值得推廣的。牛乳的多樣化其實是廣泛被接受的。

### 12. 您覺得八老爺牧場的經營對本區酪農的生活有什麼影響嗎？

持正面看法的有 4 人，理由是

- (1) 可以作為聚會用餐的場所。
- (2) 社區顯得比較熱鬧。

持負面看法的有 11 人，理由是

- (1) 防疫問題恐有漏洞。
- (2) 遊客車輛進出，複雜而零亂。

### 13. 你帶小孩參加八老爺牧場舉辦的活動？

因為受訪的都是中年以上的年紀，所以孩子都已經長大，對這些活動參加已沒有

意願。其中有 2 人還是未婚，也對活動沒有興趣。

#### 14. 您有開發觀光事業的意願？（是 否） 想法是？

表 4-8 觀光事業開發意願統計表

是	否
1	14

對於發展觀光大部分的酪農持反對的意見，只有一戶是有意願的，其理由是發展觀光可以同時提高生活水準。而其餘都沒有意願，他們的理由是現在已經很忙沒有時間，其中有一戶認為生產和觀光應該分開，有心想要發展的人應該另覓附近其他地方的土地作妥善規劃才是。

#### 15. . 您對增長酪農專業知能的主要管道是（可複選）

表 4-9 專業知能增長管道統計表

奶品廠	原料廠商	政府單位	酪農協會	好友聚會
14	10	5	8	12

酪農隨時要掌握經營管理及原料價格的相關動態，來自於奶品廠的要求是最普遍的，好友聚會互相討論被認為是很好的管道。可見酪農平日的互相交流極為熱絡。



16. 聽說八老爺牧場租期即將到，可能再一年就要結束，您對這個消息有哪些想法？

表 4-10 八老爺募場結束營業觀感統計表

好可惜，少了一個地方可去。	順其自然，沒意見。	結束也好，才不會引來很多民眾投書環保問題。
8	2	5

在最後對於乳鄉工作室是否要繼續存在的觀感上，有 8 人認為很可惜，可見支持繼續經營的人佔大多數。但酪農區畢竟是產區，大家的收入是來自於牛乳所得，疫病的傳染的確是最擔心的一環，很多農戶都會在門口掛一個牌子寫著「防疫中謝絕參觀」，就是不希望外界的叨擾太多，帶來傳染病或牛隻驚嚇的問題。這些贊成經營的人如進一步問他們是否會參與經營時，每個人都說不可能，讓有心人去經營吧！我們養好牛才是根本之道。

整理所有受訪酪農的意見，酪農為了生存當然是以自己的事業為主。但是「衣食足而知榮辱」，在吃飯問題已經解決時，生活品質就是大家繼續要求的目標。各大收乳廠每年都會舉辦國外參訪，地點也儘量選擇與乳業相關的國家，例如：日本、紐西蘭、澳洲、美國、荷蘭以及最近興起乳業的中國大陸。酪農在這些經驗中也吸取很多建設家園的能量，開始為自己的社區築夢。所以基本上對社區要共同付出的觀念是有共識的，又因為最近牧場利潤不錯，這個觀念就更強烈。而乳鄉工作室帶給酪農的卻是憂喜參半，喜它帶來牛乳的創意價值，改造故鄉的新面貌。卻也憂他為社區帶來的防疫麻煩。是不是能有一個更好的構想，可以兩者兼

備，讓地方、酪農、觀光牧場、民眾都各取所需，全部都是贏家呢？

### 第三節 與當地非營利部門與社團的合作

乳鄉工作室積極產業化地經營，當然是希望能達成預期的使命感。因此尋求資源就相當需要。前面提到政府所提供的「一鄉一休閒」計劃，很可惜工作室沒有爭取到經費，無法延續協進會一開始的改造工作。但是柳營鄉農會在一鄉一休閒的計畫實施中，卻跟乳鄉工作室脫不了關係。事實上真正的酪農在專業區裡，柳營鄉農會提出的特色仍然是乳業生態與創意乳製品的特色，其執行過程中仍然需要乳鄉工作室的多方配合，所以乳鄉工作室與地方上幾個社團亦進行策略聯盟，所謂人不親土親，大家在活動的舉辦上多有互動。

乳鄉工作室之合作機構如下

#### 一、 柳營鄉農會

柳營牛乳節之舉辦，打響了柳營之全國知名度。柳營農會最早就是酪農區的輔導單位，在集乳站還在運作的階段，農會與酪農區的關係極為密切。因集乳站就是農會設立供酪農集中交運的地方。同時酪農的乳款也經由農會領取，農會並收取手續費以為輔導基金。後來因乳品廠直接與酪農合約並直接運輸，不再經過農會，農會與酪農才變成基本的農務輔導部門。位於柳營農會旁的田媽媽乳製品販賣部，是農會在三年前開始設立的，所製之乳香饅頭、包子、碗粿及鮮乳，味道香醇，口感極佳，令人垂涎三尺，吃了還想再吃；另外也是屬於柳營區農會位於農會對面的乳香廣場，所特製的鮮乳火鍋，更是美味絕倫，令人回味無窮，此外尚有各式套餐及麵食，是遊客值得一嚐的美味！乳鄉廣場就是一鄉一休閒的計畫興建的，農會得到政府單位這筆經費，乳鄉廣場是這個計畫最主要的工作。廣場裡所販售的的鮮乳製品部分是由乳鄉工作室提供的。至於牧場參觀及解說的部份也是由乳鄉工作室支援。牛奶的提供就更不用說了，當然是來自於專業區的酪農了。

## 二、 柳營鄉救國團

柳營鄉救國團與乳鄉工作室也很有密切的關係，救國團的氣氛一向生氣蓬勃，裡面的成員年輕人居多。有部分都是學校老師或者在企業界上班，倘救國團在星期例假日有任何活動他們皆熱心參與。乳鄉工作室負責人在草創之出，需要有經驗有熱情的人力協助，於是經常請救國團幫忙，而救國團也極樂意為鄉里付出。研究者在乳鄉工作室遇到一位曾任職救國團的員工。他分享一些以前與乳鄉工作室合辦活動的愉快經驗，他說：

我以前也不認識乳鄉工作室的負責人夫婦，幾年前他們說要有個揭牌儀式，想要讓場面熱鬧一點，也要讓附近的孩子們來感受乳牛的魅力。所以救國團就幫他們策劃兒童寫生比賽，我們團員到各個學校幫忙發傳單，希望兒童們報名來參加。小孩來了大人一定也會來，這樣人潮就來了。還有上次的創意料理比賽，我們也出動了所有的團員幫忙製作海報，張貼傳單及佈置和招待。工作人員整整在這裡待了一天，事後的整理工作大家也幫忙做。就這樣我們跟謝負責人建立了很有默契的互動，所以只要乳鄉工作室有任何活動，我們一定是無條件支援的。幾年下來我便常在這裡進進出出，剛好我到退休年齡，公司那邊我就申請退休，退休後我常來這裡打打臨時工，因為假日實在太多人忙不過來，幫著幫著現在就專職在這裡做了，都是緣分啦！

由這些敘述可見乳鄉工作室與救國團的合作是很密切的，社團與當地社區的合作可說是一個很好的模式，充分利用各種資源。

## 三、 查畝營文史工作室

柳營以前稱謂「查畝營」，顧名思義據傳於鄭成功時代設官衙於此。查測田畝命名為 查畝營，屬於鐵線橋堡，至日本統治後，嫌為不雅之稱，遂將大多數居民劉姓之劉字音韻日音謂柳，故譯改為柳營。

民國八十八年，第一屆柳營苦瓜節正式上檔，可惜黃國安鄉長只辦了一屆，就

無疾而終了。而別的地方，如：麻豆文旦節、白河蓮花節、官田菱角節、東山龍眼節、新化番薯節，如火如荼地舉辦，而本鄉卻苦於無產業推出時，柳營農會結合八老爺酪乳戶，創辦了第一屆柳營牛乳節，打響了全國知名度。這是查畝營文史工作室認為極有意義的一項活動。後來也積極與乳鄉工作室保持聯繫，接下來每年的牛乳節工作室都參與其中，大家無怨無悔，盡一份自己的力量，為鄉為民服務，希望為下一代提供更好教育、產業、文化的資產。

#### 四、 酪農協會

酪農協會為全最高的酪農組織，現有會員酪農戶 345 戶，贊助會員為全台各資材商計有 27 員。因為第一屆理事長的牧場就在柳營專業區裡，所以辦公室設在專業區原來的集乳站的位置。歷界的理事長都一直以這裡為辦公室，現在的理事長是第五屆的顏理事長，他同時也是綠盈牧場的負責人。顏理事長於擔任第三屆理事長的期間，有感於國人對酪農產業的陌生及對牛乳製品認知的薄弱，遂於民國 91 年毅然決然地將綠盈牧場轉型為一開放式的休閒牧場，而如今轉型成功加上地利關係，綠盈牧場已儼然成為許多旅客出門遊玩的中繼站，每年平均之來客數高達 24 萬人次，顏理事長已成功地將自己的產業由初級牧業提升到休閒級的觀光服務業，未來則冀望朝向渡假村的方向發展。轉型後的牧場，增加了許多與遊客互動的設計，如牛乳生產的部分，除影片觀摩外，更安排親身的擠乳體驗。此亦為也是其他休閒牧場取經學習的對象。

由於酪農協會的位置與乳鄉工作室的位置相鄰，酪農協會經常舉辦農委會所交付的各種教育訓練課程，而目前酪農協會還是一個無殼的蝸牛，並沒有屬於自己的房子，因此也難以找到適當的場所做為研習地點，乳鄉工作室在這個功能上發揮極大的用途。又酪農組織包括三大乳品廠各有聯誼會，及各地區屬於市政府監督的產銷班。因此舉辦各種定期或不定期的活動要舉辦都很自然的想到這個方。

## 第四節 乳鄉工作室的地方效應

### 一、柳營地區旅遊網路

柳營原來就是一個農業鄉鎮，除傳統上稻米的種植以外，柳營鄉農會也陸續推廣苦瓜、菱角的栽種。種稻的收入一直都沒什麼挑戰性，農民也開始選擇苦瓜或菱角等經濟作物。所以造就了公路兩旁的菱角攤位，有人種菱角兼賣菱角，有人沒種菱角也賣菱角，他們向菱角農批來零賣。農民和攤販之間都各得其所，有人負責種有人負責賣，這也形成了柳營地區的景觀特色。最近幾年來，因應週休二日旅遊人口的激增，柳營地區也積極發揮它的特色而近來最熱門也最被大力推廣的莫過於乳牛生態相關的旅遊設計，相關的景點簡介如下：

#### （一）八老爺牧場

八老爺牧場就是本研究所要探討的主題「乳鄉工作室」的別名，在柳營區公所的網頁上特別載有這個旅遊景點，可見其在柳營區的地位。

#### （二）德元埤荷蘭村

台南縣長蘇煥智於民國 92 年即提出「德元埤荷蘭村生態休閒園區」的整體構想，希冀利用德元埤豐富天然資源及特色，引入荷蘭風格，建構出「荷蘭村」意象。該園區串連德元埤和柳營科技工業區第二期園區，在既有埤塘、水圳等水漾，配合歷史、人文、生態、景觀、產業等資源環境下發展出的環境博物館（含括生活、生態、產業、水資源利用及當地環境改善），以提昇德元埤友善優質的生態休閒觀光產業，打造兼具觀光與教育功能的生態綠帶，提供民眾不同的體驗。

99 年 2 月 7 日在柳營鄉德元埤荷蘭村舉辦試開園典禮，於 99 年農曆開春在柳營鄉德元埤荷蘭村舉辦「德元埤荷蘭村虎年行春活動」，99 年 2 月 13 日至 99 年 2 月 21 日（除夕至初八）辦理，展出特別啟動「台灣第一座原汁原味荷蘭風車」，

並加入荷蘭鬱金香，在這全台知名酪農產業的柳營地區，打造別具風味的荷蘭異國風情。台灣的乳牛品種絕大多數都是荷蘭牛，而荷蘭也是乳業發達的國家，取名「荷蘭村」當然是有鑑於柳營的酪農業在此發展的地緣因素。而事實上，目前在荷蘭村營業的攤位與乳業相關的包括鮮乳豆花、牛軋糖、鮮乳餅，以及民眾最想一窺究竟的那頭頤養天年的老牛等。

### （三）乳牛的家

「乳牛的家」與八老爺牧場位於同一條路上，它的前身為營長牧場，之前與營長牧場合力經營，後來因為營長牧場發生財務問題結束營業，乳牛的家就與其分開獨立經營。其特色是五台糖合作五分車的業務，五分車從新營的台糖公司行駛到「乳牛的家」，為酪農區帶來很多外地的遊客。

負責人說：

在因緣際會下家族集資，剛起初在做基礎建設時，沒有人看好，更有人偷笑說瘋子，這種地方有什麼人會到這裡來玩呢？慢慢的把已沒有栽種的牧草田改為遊樂的場所，牧草田旁恰好有台糖五分車鐵道經過，後面有一條灌溉用的嘉南水圳支流，經思考利用其鐵道旁建造日式原木車站，也就是搭乘懷舊之旅的終點站，後面有嘉南水圳支流又能讓四、五年級生回憶當年在水圳游泳、玩水、抓魚的情景。以前乳牛在戶外運動的地方，改成可愛動物園區，變成親子餵食動物的歡樂，再利用乳牛吃飯、睡覺的牛舍，改為戶外教學園區和用餐區，更讓遊客品嚐到牛奶美味的賣場區，也就是真正養過乳牛的牛舍改變而來的，因而稱之乳牛的家，因能帶動觀光、休閒、產業結合的好地方。

### （四）江南渡假村

由台灣糖業公司經營的「尖山埤江南渡假村」，以秀麗的自然景觀、完善的設施規劃以及親切的專業服務，成為南台灣別具特色的渡假勝地，上水庫週遭靜謐

清幽的山水景緻，媲美江南美景。在這裡，搭著江南畫舫可以欣賞到湖岸邊的葉葉垂楊葉葉楓及湖面上葉葉扁舟葉葉蓬的美景，並且享受台南縣道地的獨特美食。且讓自己及家人揮去生活的庸碌與繁忙，到江南渡假村攬勝、賞景、享受森林浴或野炊露營，暢徉於山林之樂。

### （五）南元休閒農場

南元花園休閒農場位於台南市柳營區，從台南市六甲區往楠西、曾文水庫方向 3 公里處的 174 市道旁。園區總共佔地 30 多公頃，以保持自然生態為原則，活用大自然的原始景觀及農村田園文化資源，南元花園休閒農場自對外開放以來，精心規劃的園區、用心經營的態度，一致獲得消費者的信賴與肯定。

森林生態系內擁有各種植物高達二千多種，分佈寒帶、溫帶、熱帶植物二十萬餘株，並擁有長達十公里的林蔭步道，堪稱生物界大觀園。農場內擁有全國最豐富的樹種，可盡情倘佯在「高達兩千多種芬多精」的懷抱中。湖泊生態系有七個天然湖泊：天鵝湖游艇區、湖上高爾夫球區、釣魚湖泊區、湖上動物島區、紅豆杉檜木區、野鳥觀賞區、瀑布觀景區。

柳營的的旅遊景點除了南元農場以外，大都屬於佔地面積必較小的景點，遊客到柳營地區如果只有一個景點可以去，那所花費的時間就顯得少而時間就又要被路程分割掉。所以同在這個地區，有這麼多景點是一個很好的旅遊策略。如果大家願意合作，規劃一條串連起來的旅遊路線，對地方旅遊業將有很大的發展空間。針對這個構想乳鄉工作室負責人表示：

乳鄉工作室當然是以乳牛生態及鮮乳製品為主，其他如乳牛的家、荷蘭村也是離不開這個主題。但是一樣的主題也有不一樣的特色，就像嘉義的綠營牧場和獨角仙牧場一樣，雖然同屬乳牛休閒牧場，但仍有他不同的特色在。來這裡的客人經常會問，還有什麼地方可以去走走呢？住宿的話可以去住哪裡呢？我們很願意為客人介紹其他本地區的景點，如果在一天或兩天當中可以都在這個地區體驗



不同特色的旅遊景點，遊客一定會覺得值回票價的。所以我覺得彼此的合作是很重要的，這一點我們可能還有努力的空間。

## 二、乳製品推廣的商機

台南的白河因為種植蓮花出產蓮子，在白河地區到處都看到蓮子餐餐廳，蓮子產品包含蓮子冰、蓮子酥餅、蜜糖蓮子等店家；到了屏東的東港，因為捕捉黑鮪魚，在當地也開了好多家黑鮪魚餐廳，而且一家比一家裝潢豪華、菜色多樣，全台各地的饕客莫不趁著黑鮪魚季，呼朋引伴一嚐黑鮪魚料理的鮮美；台南的學甲七股一帶也因為盛產虱目魚，當地的虱目魚料理、虱目魚丸也聞名遐邇。在地的人抓住這個商機，在地方上做起生意。除了展現地方特色，宣傳地方創意成品，其實也為自己帶來最實際的利潤。重要的是要用心去腦力激盪，用地方上現有的資源，發揮巧思去設計。取材本土的資源，加上自己的創意，在料好實在又親切的條件下，經常能為地方帶來商機的高潮。而且每一種產品都有他背後的故事，每一家商店也都有他形成的動機。用這樣的方式與遊客互動，自然而然用地方的文化與外界交流，這實在是一個一舉數得的事。柳營酪農專業區也不例外，乳鄉工作室因為多樣乳製品的推出，地方上也開始出現了這樣的效應，出現多家以鮮乳為主的產品，廣受大家的喜愛。

### （一）乳牛的家

前面已有提到他的前身是營長牧場，當初營長牧場也有參與乳鄉工作室的策劃，股東向先生表示：

營長牧場的小火車通車，當初也是工作室給她的意見，在籌劃階段大家就提起了這個構想，想讓整個區域型成一個旅遊網，因為他牧場邊剛好有一個倉庫，可以改建成火車站，所以這個意見的確是工作室給她的。但後來不知道什麼原因，她就獨立去完成這件事。

營長牧場經營不久後就結束，由現在的乳牛的家之負責人接手，在餐點及乳製品的準備上也參考了乳鄉工作室的營業模式。他們將已除役的火車車廂裝潢成餐廳，車廂內還播放柳營的旅日音樂家吳晉淮的樂曲，營造一片懷舊的氣氛，讓用餐的遊客也不禁憶起往日情懷。

## （二）農會乳鄉廣場

農會在得到一鄉一休閒的經費後，也著手規劃以鮮乳製品為發展主軸，目前在柳營鄉農會設計一個販賣部。本來乳鄉廣場的餐廳部帶給農會一個很大的希望，但後來因經營不善早已結束營業。但他的販賣部卻一直維持不錯的業績，販賣部的品項包括鮮乳、牛軋糖、奶茶及銷路最大的包子饅頭等。

## （三）玉梅包子

本來是幾個社區媽媽一起合做包子饅頭，後來因為以鮮乳作為號召，大家紛紛慕名而來。很巧的是它的位置就在乳鄉工作室的對面，常常購買者都把車停在乳鄉工作室的停車場，乳鄉工作室的負責人常說：「我們的停車場好像是為他們設的」。因為採平價，所以遇玉梅包子的銷量應該是全區最大的。

## （四）巧梅饅頭

原來與玉梅包子一起做，負責人是旅日藝人翁倩玉的表弟，生意好了以後就回到自己的古老宅院旁，另建一個廠房自己做。因為屬於豪門世家，沒有生計問題，純粹是因為興趣，並且對品質要求嚴格，價位也比較高，

但他堅持自己的理念，每天限量訂做。所以均須事先一週前訂購才能取貨。

## （五）鮮乳豆花

這是一個很神奇的例子，豆花到處都有，但是老闆看鮮乳製成奶酪、布丁的大有人在，但台灣人喜歡吃豆花，豆花是流傳已久的本土小吃。他就試著加入鮮乳，果然研究出又綿又香的鮮乳豆花。現在的銷售量連老闆自己也很驚訝，假日一定要調人手才可以應付。

解決剩餘乳問題原是乳鄉工作室成立的原因之一，另民國 97 年間中國大陸所發生的三聚氰安事件，致使消費者對牛乳品質要求嚴格，本土鮮乳成為消費者要求的主要乳品成份，一時間台灣地區的生乳變得供不應求。所以現在酪農已經沒有限乳的問題。而這一波對鮮乳的腦力激盪，企圖要自救的舉動，卻歪打正著的在地方上出現如此的效應，而且研發的人都不是酪農，可見地方上發展出的這些商機，是意想不到的效果。為地方帶來知名度，活化了柳營地區，也因為人際的交流頻繁而廣開視野。地方人士能夠這樣巧手設計，增加鮮乳的多樣面相，又為自己找到興趣與商機，也算是乳鄉工作室的意外收穫。

# 第五章 結論與建議

## 第一節 結論

本研究藉由與八翁酪農專業區在地酪農的訪談與問卷調查，試圖了解乳鄉工作室經營的成效，股東及負責人的經營理念、達成組織使命感的程度，並探究當地酪農對休閒牧場在專業區內發展的觀感，及其對地方產生的效應。乳鄉工作室是一個企圖以產業化的經營，希望藉由經營的利潤所得來為社區產業達成乳品推廣、乳業穩固、社區營造以及凝聚社區情感的組織使命。所以欲使組織得以永續經營，仍然需要適度的利潤支撐，當然就離不開營利機構的經營策略。綜合以上分析顯示，目前乳鄉工作室有經營的危機，顯示其經營管理的不專業，其所暴露出來的管理問題很多，研究者經過訪談、觀察以及實地驗證發現乳鄉工作室的現階段的營狀況，得到以下結論：

### 一、產品

#### (一) 產品的項目

乳品以多樣面相呈現廣受歡迎，並有其發展潛力。品項還希望能持續的增加，負責人也展現高度的興趣。雖然因三聚氰安事件帶來了大量的鮮乳需求量，酪農已不再有牛乳滯銷問題，但乳製品的生產已經是乳鄉工作室主要商品。其受歡迎的程度從每星期假日的搶購可知一般。產品觀念是一種經營哲學，要假設消費者會選擇品質、功能和特色俱佳的新產品，因此公司應該不斷地致力於產品的改良。事實上，品項的增加及多樣化，確實給遊客新鮮感，也為乳鄉工作室帶來穩定的營業額。

#### (二) 產品的製作及成本

產品的製作流程要流暢，原料要真材實料，取自當地牧場，才能以地方

特產特色提高競爭力。乳鄉工作室原意是結合社區媽媽的力量一起為產品加工。忙碌的酪農生活使得媽媽們對於只有在星期假日才有銷量的商品，認為不是經常性的，報酬率不高，而不願意投入心力。因此，負責人只好儘量的委外製作，但委外製作卻有原料價格、運輸費用的成本考量，最重要的是材料的可靠度。希望製作商還是本著忠於原味的態度來生產，才不至於壞了信譽。這點也是負責人不斷去追蹤而且最不能放心的。

### （三）研發及推廣

研發就是創新，目的就是為了獲利，研發失敗當然公司還是會虧本的，所以也常有投入大筆經費而研發失敗的。但一般公司還是很重視研發，因為不創新的公司，往往只有走向漸漸衰退的命運了。乳鄉工作室的研發工作卻沒那麼順利，本來股東們信誓旦旦要一起來發揮創意，到最後其實都是負責人一個人單打獨鬥，缺乏團隊的集思創意。因此品項的變化及園區的設計上遇到了瓶頸，這應該也是業績難以施展的原因之一。如果團隊人員本著終身學習的精神，研習更精進的專業課程，以目前的經營基礎，一定可以發會得更好。

## 二、行銷及市場

### （一）行銷策略

探究目標市場的需求及慾望，積極為商品做行銷，使公司能較其競爭者更有效且更有效率地滿足消費者的需求。許多組織機構奉行銷售觀念，尤其冷門產品的公司會很積極的實行銷售觀念。乳鄉工作室幾乎沒什麼行銷策略可言，主要是因為所有的人員都不是商人，也缺乏職前訓練。只相信好的、真材實料的東西必會得到消費者的信賴。雖然有一部分的基本且死忠的愛好者，但那畢竟是少數。偶而配合地方上的公部門舉辦活動，藉以打開知名度。只要活動一結束，還是會

回到原來的樣子。像這樣的社區產業，沒有資金做廣告，又缺乏行銷技巧，業績總是很難向前邁進。其實要利用機會，學習解析力、透視力、覺察力，然後不斷輕鬆的累積成長這些無形的行銷能力，最後再轉換到工作上，看到行銷的真正核心秘訣。例如現在的網路世界發達，如果人力資源許可，網路行銷是個可以嘗試的方法，這應該也是一個跳脫框架的方式。

## （二） 市場需求

市場需求指的是對於某項產品或是服務是被市場成員所需要的，因為有需要，才会有市場。因為快速而立即的資訊傳達，國人對乳品的需求、乳牛生態的興趣是越來越高的。尤其在週休二日實施之後，因應民眾的各種旅遊型態的規劃，像乳鄉工作室這樣類型的休閒牧場也成為選項之一，所以市場需求量應該是樂觀的。研究者收集飛牛、綠盈等其他休閒牧場的資料得知，來客數年年增加。這也是乳鄉工作室值得效法的。既然有市場，那麼就要檢討內部的經營了。

## 三、人力與資源

### （一） 人事管理

一個公司的人事管理能不能上軌道，員工在上班時間是否充分又充實地貢獻出能力與心力，員工之間的相處和諧與否？員工們有沒有感受到公平、公開、公正的待遇，有沒有合理的休假制度及合理的上班時數？這幾乎是影響組織成功與否的最大因素。乳鄉工作室的負責人，缺乏管理的專業知識，總認為以熱情及感情試圖讓員工跟著自己打拼，並沒有做制度的建立。乳鄉工作室就是一個很好的例子。原來認為所有的股東都會出來幫忙，在大家都是自己人的情況下，認為不需要有任何的約定，反正有空就來幫忙，這樣的認知演變到最後，常常工作室接到一筆大生意時，卻臨時找不到人員幫忙。員工的上下班時間也沒有一定的規範，

負責人常在需要人的時候找不到人，這是工作室最大的弊病，也是負責人最灰心的一部份。

## （二）人力資源

人力資源管理必須配合以爭取最佳的資源效益，若將不適當的人力配對不適當的職位，資源效益不但全無，或可能有損耗。現代經濟講求平衡及配合，提升管理效能和質素，就要人力資源配合以作平衡，個中的內容是設立人力資源架構框架，用最適合的人做最適合的工作。建立人力資源平台，作為溝通及搜集資訊渠道，將各方意見綜合，捨短取長。人力資源最重要是培訓及發展，人力資源發展必須投資在培訓方面，以發揮各階層的人力資源潛能。像乳鄉工作室這樣由負責人單打獨鬥的方式，其他的合作股東僅出資而沒有人力資源的提供，又缺乏培訓的管道，人才、技術的資源一定會斷層，到最後就是只有結束一途。

## 四、財務情形

### （一）財務管理

財務管理如人體的血液，血液不足或有狀況，會造成身體的不健康；公司財務周轉不靈時，公司亦將面臨倒閉的風險。乳鄉工作室一開始大家憑著一股熱情，負責人及股東們都沒有經營管理的經驗與專長，只憑粗略的預算來計畫，缺乏專業判斷能力。但因為出資的股東都屬於業外的投資，雖然幾年下來從沒有拿回任何盈餘，卻也都乾脆不過問。因為在這幾年當中，酪農事業一片繁榮，也沒人去在意他是否賺錢。看著工作室繼續運作就好了。這當然不是一般營利事業所容許的，如果能有完善的財務管理，工作室每年能有一些利潤，對組織的推廣研發工作都能做一些貢獻，而不是像現在停留在過一天算一天的狀況，負責人也不會因

此而意興闌珊了。

## （二）資金運用

股金就是所有的財源，土木興建、園區整理、訂貨預支都是由股金來支付，再就是每天的營業收入在運轉。偶有接到一些公部門的計畫活動，配合舉辦。當然也會有一些經費的挹注。但活動的經費是需要專款專用的，需要核銷備查的。所以工作室在資金上的運用是很死板的。該進貨的進貨，該開銷得開銷，負責人也常想要撥些經費在教育訓練或研發創意上，始終都沒有如願。這可能要在股東會議上向大家宣導這些理念，才能使工作室的經營發展有脫胎換骨、煥然一新的局面。

## 五、工作室的角色與功能

### （一）股東與酪農的觀感

1. 負責人因未能實現股東期望，已失去經營的熱情，但負責人無私的奉獻得到大部分股東的認同。
2. 酪農對引進觀光人潮，造成防疫漏洞，仍然存有疑慮。因而對休閒牧場在專業區的經營持保守的看法。
3. 乳品以多樣面相呈現廣受歡迎，並有其發展潛力，深獲酪農的支持。
4. 社區產業的推動，有凝聚社區意識的力量。
5. 股東的觀念正確，以社區的營造及發展為首要考量。

### （二）酪農經營的現況

1. 雖然酪農戶已減少很多，但目前從事酪農業的酪農都有持續經營的意願。
2. 剩餘乳問題已經得到解決，酪農的當務之急是提高經營效益。



3. 酪農透過農政單位或乳品廠可增長酪農專業知識。
4. 酪農對專業區的美化改造工作，持正面的觀感，但主動性不高。

### (三) 乳鄉工作室與社區

1. 地方上的社團互動極為密切，頗有相輔相成的效果。
2. 乳鄉工作室積極配合公部門及非營利部門的各項工作推展，倍受讚譽。
3. 為地方帶來的產品特色及經營商機，是活化及造福地方的泉源。

## 第二節 建議事項

社區的繁榮與發展是身為居民所期待的，但酪農業畢竟是比較特別的行業。從最初的生活方式，總是被工作及有限的休息時間填滿，並沒有期望在生活品質上做提升，更加沒有對社區有任何組織上的期望。演變到希望打造自己的美麗家園，社區可以凝聚一股一起向上的力量，可以說這個社區希望向前走，希望看到未來。所以不斷地在計畫，執行各項工作。但是走過的路卻不是完美無缺的，還有很多值得檢討的地方。研究者喜於看到地方上的覺醒，歷經研究過程中所見所聞，提出個人幾項建議，希望能有所助益。

建議如下：

### 一 發揮社區產業的特色

- (一) 酪農生態有它的獨特性，多年來所累積的酪農文化，值得去探究了解，這是吸引一般民眾的賣點。
- (二) 乳品研發是極具潛力的，其口感及營養價值也頗受認同，乳鄉工作室的經營有它的意義和價值，針對乳品研發希望能不斷學習更添新意。
- (三) 強調核心產品的價值，牛乳的原味與新鮮是最寶貴的特色與資產，雖然其他產品能滿足顧客的嘗鮮度，但聚焦在重點產品的牛乳及相關製品上，才能與一般商品做區隔，也能經得起市場的挑戰。
- (四) 注重創意體驗，動物有它動態優勢的一面，連結這些動態的和靜態的，創造體驗性消費活動，不斷的創新才不致流於枯燥無味。
- (五) 牧場的經營型態可朝企業管理制度化的方向，以標準化作業的流程培訓員工，並給予適當的休假制度。在穩定的經營中求發展，酪農才能提升生活品質，行有餘力，才有關心社區發展的熱情。

### 二、社區居民對該產業的認同

- (一) 社區協進會應尋求適合而熱心的人再繼續運作，乳鄉工作室的基礎得來不易，面對經營的危機，酪農應組織幹部因應，畢竟社區改造的工作是所有居民一致期望的。
- (二) 休閒牧場在地點在選擇上應做多方面考量，建議以專業區附近的村里為主，像最近開放的荷蘭村，靠近酪農區又不在酪農區內，免除酪農對防疫的憂慮。
- (三) 地方人士對乳製品的推廣應多參與，鄉內各個旅遊景點可採策略聯盟，以發展本地的特色。
- (四) 環保問題已成為消費者最關注的問題，牧場污水的排放，不能再存僥倖心態，應建立合法的污水處理系統，以符合排放標準。

### 三、產業化的利潤創造

#### (一) 消弭歧見

因為環保及防疫問題，又一直都沒有經營利潤，少數股東或酪農持負面觀感以杯葛的態度來阻礙工作的進行，這也會打擊執行者的信心，希望透過溝通與協商達成共識，消滅阻力。

#### (二) 整合資源：

人力、物力和人才資源可以說是經營的靈魂，股東或是酪農每人能提供的資源不一，要有人能整合這些資源，讓資源有加乘的作用，才有利於經營。

#### (三) 專業經營

社區產業和非營利組織的經營雖以使命感為先，但為了獲取適當的利潤，須有專業的人事管理及行銷策略，培養管理專業人才是組織所要努力的工作。

#### (四) 部門合作

與地方公私部門的合作仍然要積極進行，一個地方的特色是好幾個據點一起建立起來的，所以凡是在柳營鄉內的各個景點都應有聯合推廣的義務。

# 參考書目

## 一、專書

行政院衛生署，《鮮乳及乳製品之經銷及販賣業講義》，台北：行政院，1984。

柳營鄉公所，《柳營鄉志》，台南：柳營鄉公所，1999。

非營利產業，魏斯布羅/江明修/Weisbrod Burton Allen

非營利機構的經營之道，杜拉克/余佩珊/Drucker Peter F

人力資源管理的十二堂課，李誠

非營利部門：組織與運作（第二版），蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編，2009

非營利事業管理：議題導向與策略管理，傅篤誠，2006

## 二、期刊

余玉賢，(1972)〈農業生產專業區之規劃與經營〉，《台灣土地金融季刊》，9卷第4期，頁33-39。

呂秀英，(1987)〈台灣酪農區牧草生產之經濟分析〉，《農業金融論叢》，18期，頁189-205。

呂秀英，(1980)〈新埔山坡地酪農經營之分析〉，《台灣土地金融季刊》，17卷第4期，頁16-80。

呂秀英，(1992)〈台灣酪農專業區乳牛經營之經濟分析〉，《農業金融論叢》，27期，頁289-309。

李朝賢，(1979)〈台灣牛乳供需之經濟分析〉，《農業經濟半年刊》，25期，頁1-11。

李素珍，(2004)〈生乳評級的標準〉，《酪農天地》，60期，頁43。

李春芳，(2005)〈與乳牛繁殖相關的營養分〉，《酪農天地》，67期，頁65。

林慶文，(1985)〈台灣牛乳加工現況與問題探討〉，《台灣農業》，21卷第6期，頁68-71。

林慶文，(2006)〈乳牛與牛乳〉，《酪農天地》，79期，頁47。

- 高源豐，(2001)〈乳牛場評鑑制度簡介〉，《農政與農情》，112期，頁58-60。
- 陳茂墻，(2000)〈台灣乳牛經營現代化應有之措施〉，《台灣農業》，21卷第6期，頁58-67。
- 陳幸浩等，(1985)〈國內乳業現況與發展途徑〉，《台灣農業》21卷第6期，頁51-57。
- 陳幸浩，(1998)〈回顧國內乳業發展探討因應自由化對策〉，《農政與農情》，78期，頁35-41。
- 陳晉賢，(2008)〈TMR之應用〉，《飼料營養雜誌》，11期，頁73-82。
- 陳榮泰，(2001)〈台灣乳業回顧史〉，《酪農天地》，41期，頁27。
- 陳明照，(2006)〈乳牛飼養管理〉，《酪農天地》，75期，頁47。
- 許福星，(2004)〈國產芻料之生產及需求〉，《酪農天地》，62期，頁38。
- 張菊犁，(1988)〈台灣荷蘭種乳牛群母牛異動原因及使用年限調查〉，《畜產研究》，21卷第1期，頁11-21。
- 張勝善，(1985)〈乳品的衛生與安全〉，《台灣農業》，21卷第6期，頁72-87。
- 楊政學，(1997)〈台灣開放液態乳進口對鮮乳市場與酪農產業衝擊之評估〉，《農業金融論叢》，37期，頁306。
- 蔡宏進，〈農產專業區的組織與功能的檢討(上)〉，《土地金融季刊》，12期頁，33-42。
- 鄭志明等，(2008)〈台灣乳牛生乳品質〉，《酪農天地》，85期，頁32。
- 謝昭賢等，(2005)〈台灣地區酪農牛糞尿之清理方式〉，《酪農天地》，65期，頁39。

### 三、論文

- 林佩璇，(1999)。中興大學農業經濟學研究所碩士論文。〈以社會資本理論探討影響社區產業發展因素之研究—以八翁社區為例〉。
- 陳南君，(1995)〈台灣酪農的區域型態—以苗栗、彰化及柳營專業區為例〉，台灣師範大學地理學系碩士論文。

卓峻峇，(2010)。柳營鄉酪農業發展與酪農生活之研究。

#### 四、網路等電子化資料

社區產業發展與經營模式探討孫華翔／國家文化藝術基金會研發總監

<http://www.ptcf.org.tw/ptcf2/healthcity/epaper/hce8/801.pdf>

2002 社區產業 921 十週年回首台灣環境資訊協會

<http://e-info.org.tw/taxonomy/term/3691>

2001，101 年度社區總體營造獎助案件申請及審查會議時間

<http://sixstar.cca.gov.tw/blog/Blogadmin-blogadmin/myBlogArticleAction.do?method=doListArticleByPk&articleId=34595>

#### 五、統計資料

台南縣政府，(2008)《台南縣統計要覽》。

行政院農委會，《農業統計年報》，台北，行政院農委會。

吳振譯，(1995)《台灣農家要覽-畜牧篇》，台北，豐年社。

林瑞和譯，(1980)《酪農實務》，台北，徐氏基金會。

#### 英文部分

Alexander, S. E., 2000. "Resident Attitudes Towards Conservation and Black Howler Monkeys in Belize: The Community Baboon Sanctuary," *Environmental Conservation*. 27: 341-350.

Cater, E. and G. Lowman, ed. 1994. *Ecotourism: A Sustainable Option?*

England: John Wiley & Sons. Ceballos-Lascurain, H., 1988. "Tourism, Ecotourism and Protected Areas," *Parks*. 2:31-35.

Fiallo, E. A. and S. K. Jacobson, 1995. "Local Communities and Protected Areas: Attitudes of Rural Residents Towards Conservation and Machalilla National Park, Ecuador," *Environmental Conservation*. 22: 241-249.

Flatley, G. and J. Bennett, 1994. "The Value of Vanuatu Forest Protection to Australian Tourists," *Vanuatu Forest Conservation Research Report No 6*, Department of Economics and Management, University of New South Wales, Canberra.

Glass, J. J., 1979. "Citizen Participation in Planning: The relationship Between Objectives and Techniques," *J. APA*. April: 180-189.

Honey, M., 1999. *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?* Washington: Island Press.

Hough, J. L., 1988. "Obstacles to Effective Management of Conflicts Between National Parks and Surrounding Human Communities in Developing Countries," *Environmental Conservation*. 15: 129-136.

Kothari, A., S. Suri, and N. Singh, 1995. "People and Protected Areas Rethinking Conservation in India," *The Ecologist*. 25: 188-194.

Ross, S. and G. Wall, 1999. "Ecotourism: Towards Congruence Between Theory and Practice," *Tourism Management*. 20: 123-132.

Wells, M. P. and K. E. Brandon, 1993. "The principles and Practice of Buffer

Hodgkinson, Virginia A., Lyman, Richard W. and Associate (eds.), (1989), *The Future of the Nonprofit Sector : Challenges, Changes, and Policy Considerations*. San

Francisco , CA. : Josses-Bass.

Hans Mann , ( 1980 ) , <The Role of Nonprofit EnterPrise>. Yale Law Journal ,  
Vol. 89 , No. 5.

Kramer , Ralph M , ( 1990 ) , <Nonprofit Social Service Agencies and the Welfare  
State : Some Research Considerations> , in Helmut K. Anheier and Wolfgang  
Seibel

( eds. ) , The Third Sector : Comparative Studies of Nonprofit Organizations.

Berlin :

Walter de Gruyere.

Salomon , L. M. ( 1987 ) , Partners in public service : Toward a theory of  
government

-nonprofit relations. In W. W. Powel ( 1 ed ) . The non-profit sector : A research  
handbook.

New Heaven : Yale University Press.

Salomon , Lester M. & Helmut , K. Anheier ( eds. ) , ( 1997 ) , Defining the Nonprofit  
Sector : A cross-national analysis. Manchester University Press.