ISSN 1023-2842
中山管理評論　　2015 年九月號
第二十三卷第三期　　p.847-875
DOI: 10.6160/2015.09.07

白玉蘿蔔與美濃農村：一個逆轉勝的社會創業歷程[1]

Radish and Meinong Village: A Case of Social Entrepreneurial Process in Taiwan

高明瑞 *Ming-Rea Kao*
文藻外語大學國際企業管理系
Department of International Business Adiministration,
Wenzao Ursuline University of Languages

蔡敦浩 *Dun-Hou Tsai*
國立中山大學企業管理學系
Department of Business Management,
National Sun Yat-sen University

林慧音**Hui-Yin Lin*
國立中山大學企業管理學系
Department of Business Management,
National Sun Yat-sen University

張采綾 *Tsai-Ling Chang*
國立中山大學政治學研究所
Institute of Political Science,
National Sun Yat-sen University

張丞玉 *Cheng-Yu Chang*
國立中山大學政治學研究所
Institute of Political Science,
National Sun Yat-sen University

本文引用格式建議：高明瑞、蔡敦浩、林慧音、張采綾、張丞玉，2015，「白玉蘿蔔與美濃農村：一個逆轉勝的社會創業歷程」，中山管理評論，23卷3期：847~875。
Suggested Citation: Kao, M. R., Tsai, D. H., Lin, H. Y., Chang, T. L., and Chang, C. Y., 2015, "Radish and Meinong Village: A Case of Social Entrepreneurial Process in Taiwan," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 23, No. 3, 847-875.

---

[1] 作者感謝本專刊主編與多位匿名評審委員的寶貴意見，以及科技部 MOST 103－2632－H－160－001 計畫與經費支持。
* 通訊作者：林慧音

摘要

1994 年返鄉工作的鍾清輝，眼見家鄉農業衰落，他試著透過「美濃區農會」體系的改革與創新，活化農村經濟。2002 年溫仲良返鄉，在看見一畝畝仍可耕作的田地，面臨休耕、荒廢，或蓋起一間間水泥豪宅，於是他積極尋找與農會合作機會，並且透過「美濃農村田野學會」推動美濃發展。2014 年商業週刊第 1411 期報導，美濃農會存款截至 2014 年高達六十億元，相較其他農會平均存款約五、六億相比高出許多。返鄉青年的努力成就「白玉蘿蔔季」，誰也沒想到這個不起眼的小蘿蔔竟然成為美濃農業再起的催化劑。白玉蘿蔔究竟有什麼魔力得以催化美濃農業活化？是什麼樣的社會創業精神，讓美濃再次重現生機？從田野個案社會創業歷程中，我們嘗試找出台灣農村再生發展的路徑！

關鍵詞：美濃、社會創業、白玉蘿蔔、「美濃區農會」、「美濃農村田野學會」

Abstract

In the year of 1994, Chung returned to his hometown, seeing agricultural decline, he tried to reform the rural Meinong economy. In 2002, Wein returned home, still facing agricultural abandoned, he actively involved NPO sector to renew rural Meinong. In 2014, Business Week Journal reported Meinong Farmers' Association deposit up to six billion by 2014, much higher when compared to other farmers' Association. No one thought that this humble radish agriculture would become Meinong renewed catalyst. What are the magic to catalytic activation of Meinong agriculture? What kind of social entrepreneurship, let rural Meinong back to life again? Cases from the field of social entrepreneurial process, we try to find the path to the regeneration from Taiwan.

Keywords: Meinong, Social Entrepreneurship, Radish, Meinong Farmer's Association, Meinong Field Learning Association

壹、個案本文

2014 年 11 月 26 日，商業周刊雜誌上刊登了一篇名為**「美濃逆轉勝關鍵：番茄蘿蔔經濟學」**的報導，內容是這麼說的：

「想像一下，一個南台灣約四萬人口的農業小鎮，十二年前面臨加入世界貿易組織(WTO)的國際貿易衝擊，農民賴以為生、產值逾十億元的主要現金作物幾乎一夕頓滅，結局會是走向凋零，還是扭轉逆境找到新出路？不像其他農村，人口外流、財政吃緊，高雄美濃這個沒有工業的小鎮，農會 2014 年存款突破六十億元，五年來逆勢成長 43%，在全台灣農村中不多見。」

這個故事告訴我們，蘿蔔對於美濃似乎有著難以言喻的影響。這個讓美濃農村逆轉勝關鍵的故事，背後究竟有什麼魔法魅力？想要更了解這個逆轉勝的成功原因，我們必須探討美濃返鄉青年背後的社會創業歷程。

一、社會創業的初期－尋找創業機會和發展概念

1994 年鍾清輝離開都市，返鄉回到「美濃鎮農會」工作。儘管求學時所讀與農業不相關，對於農業也不了解，但鍾清輝認為有「農」才有「會」，農民是他的核心關懷。2002 年自城市返鄉的溫仲良，眼見記憶中的故鄉已非昔日樣貌，為了讓衰敗的美濃重回過去榮景，他積極投入非營利組織(Non-profit Organization, 以下簡稱 NPO)工作，希望透過 NPO 的力量來推動地方發展。

因緣際會之下，兩位返鄉青年開啟一段社會創業的歷程…。

（一）需要解答的問題

1936 年，美濃在日本人的引進之下開始種植菸草。當時政府菸、酒公賣

制度，採契作方式收購菸草，因此，菸草逐漸成為稻米和養豬業外，三大經濟來源之一。

2000 年，美濃被劃入高屏溪水源水質保護區，必須施行離牧政策。2002 年，我國加入 WTO，政府不再實施農業保護政策，美濃稻作首當其衝。除了稻米受到衝擊外，擁有「菸草王國」美稱的美濃，在台灣加入 WTO 後不久，政府取消實行百年的菸、酒公賣制度。2002 年，當菸酒公賣局最後一次向美濃收購菸草，短短二、三年間美濃就失去稻米、養豬與菸草三大經濟來源。

經濟的衰敗造成美濃農地休耕和賣地潮。根據溫仲良在美濃的經驗，每塊農地每年的產值倘若沒有辦法達到市價約 10%到 15%，農民賣土地的意願是很高的。當稻米是一個低產值的作物，若僅僅只是種植稻米，產值是沒有辦法達到上述標準，所以當時農民不再有意願耕種，賣地的意願高漲。於是，農地被鋪上水泥，過去隨處可見稻穀搖曳的良田，逐漸被一棟棟水泥房舍取代。

如何解決美濃賣農地風潮和農村荒蕪問題？要尋找什麼高產值的作物，提高農民耕種意願？要引進什麼新產業，讓美濃再生發展？這些都是返鄉青年必須面對的挑戰。

（二）尋找問題的解答

當思考美濃該何去何從時，溫仲良與幾位關心農村發展的朋友，討論政府推動區域發展的幾種模式和做法：

首先，找一塊土地，畫一個工業區，引進新產業，蓋工廠，然後地方就有工作機會。有工作就會有收入，生產消費可以帶動周邊區域的發展，這是一個帶動地方繁榮的傳統發展模式。除了傳統發展模式之外，在都市裡面又有另外一種做法。以百貨商場概念，引進一個百貨公司，或是蓋一個更大的購物商場，就像造鎮的概念，創造更大規模的投資。

規劃工業區、引進大型商場，設法帶動周邊區域的發展，這樣的做法產值很容易評估，創造多少就業機會也很清楚。引進多少廠商進駐、廠商提供多少工作職缺、發了多少薪水，這些薪水透過員工的生活消費，可以透過食衣住行的消費，來計算有多少是分配在社區裡面，社區可以受惠多少。這樣回歸到國家政策面來看，就成為政府為了引進投資、強力徵收土地的正當

性，因為可以規劃更多工業區、更多產業園區，讓廠商進駐，因為這樣可以帶動產值和創造就業機會，一般做法大致是這樣子。

溫仲良反覆思索著：「或許政府有可能扶植一些有競爭性的產業，然後以新產業來帶動整個中、下游，創造就業機會發展地方。可是資本會移動，如果今天某個產業不行了，變成夕陽產業，或是資本家找到更廉價的勞動力，廠商就有可能外移。一旦產業外移，地方馬上會陷入空洞化的危機。如果社區已經跟產業形成強烈的依賴關係，產業如果移走，那社區不就跟著垮掉。」研究所念都市計畫的溫仲良也思考著：歷史上很多地方都有類似的案例，當工業區裡某個產業不行，當工廠外移或是資本外移，地方馬上發生危機，最大的案例就是美國底特律，因為汽車工業外移，一夕之間整個經濟消頹。

當時溫仲良正在 NPO 工作，那時候他比較多是用第三部門的思維，看待地方如何發展這件事情。

溫仲良試圖思考一個可能性，有沒有可能尋找一種產業，剛開始勞力跟資本都不是密集在某一個組織，或是某種產業型態。有沒有可能以系統性的概念去建構一種產業，這個產業是奠基在美濃傳統產業基礎上，透過一些創新手段或創新研發來創造產值，這些產值利潤不會特別集中在少數人或是造成資本集中化的問題，創造出來的公共財富會依循整個系統分配在美濃社區，可以讓美濃均衡、永續發展。

（三）行動中的跨部門合作

2002、2003、2004 年初期，溫仲良一方面把重心放在如何延續美濃傳統菸業上，另一方面，溫仲良理解到光憑 NPO 運作、地方社團喊喊口號、或是幾個人下去實作，其實是沒有辦法有效推動改革或根本性的解決產業發展問題，因此，他也積極尋求與美濃農會跨部門合作的機會。

溫仲良思考到成立於日治時期的美濃農會，屬於農民合作社，股東都是農民會員（美濃區農會創立經過及沿革請參見附錄表 9），農會與農民關係緊密，於是溫仲良嘗試成為農會的合作夥伴。合作初期，溫仲良與當時同在第三部門工作的夥伴，協助農會撰寫計畫與申請政府補助計畫，在彼此跨部門合作過程中，溫仲良讓當時美濃農會高層看到，NPO 有能力協助農會提出政策性的計畫，慢慢地，農會逐漸成為溫仲良的產業推動平台。

起初，溫仲良以朝向遊說地方募資自建製菸廠，或是保存菸業文化資產的方式，尋求建立「美濃菸」的可能性，但延續菸業的這條軸線面臨許多問題與考驗。倘若要自製「美濃菸」，便要有製菸廠才可行，他想到或許可以尋求台灣菸酒公司在特定期間租借一條生產線來生產「美濃菸」，或是利用舊有菸農繳交菸葉給公賣局的「菸葉輔導站」來建置菸廠，但是，左思右想，這兩個方案都需要龐大資金，資金的來源便是一個很嚴峻的挑戰。除此之外，在摸索自製「美濃菸」過程中，溫仲良也發現：台灣的菸葉是屬於基底菸，基底菸必須和香料菸葉按照特定的比例混合，才是能夠完整上市販售的捲煙，缺少關鍵配方，便沒有辦法調製成捲煙。除此之外，溫仲良也面臨許多道德上的壓力。於是溫仲良轉而尋找其它替代產業。

2004、2005 年美濃小蘿蔔開始進入鍾清輝和溫仲良的視角內。

美濃蘿蔔這種小而細長的蘿蔔，是美濃人生活的一部分，農民多會利用稻田旁畸零地種植小蘿蔔，當時任職農會推廣股股長的鍾清輝也觀察到：

「…以前種菸草旁邊會剩下一些畸零地就會種一些蘿蔔…，所以在這過程之中，我們想說那我們美濃從以前就會有這個蘿蔔會種，這個蘿蔔種來自己吃，吃不完的話，就醃製或送給親朋好友，那是一個我們秋冬很特殊的景觀，家家戶戶都會在那邊洗蘿蔔，我們就在想這個蘿蔔能不能讓它更具有市場上的價值。」

除了是美濃人生活的一部分，溫仲良也希望種一輩子稻的老農，在失去菸葉這個重要經濟來源後，可以有一個新的冬季裡作多少貼補生計，讓老農們可以安養晚年。再者，相較其它經濟作物，這個產業更容易種植，不需要勞力密集，也不需要高技術門檻，非常適合老農栽種。於是，鍾清輝與溫仲良的想法開始有了交集。

二、社會創業的起步－踏上創新旅程的挑戰

在一次執行田野調查專案中，溫仲良無意中看見美濃傳統客家正廳祀奉「土地龍神」前的對聯：**「土中生白玉，地內出黃金」**，溫仲良想了想覺得：「地內出黃金」應該是指在美濃土地上生長的稻穗，而「土中生白玉」應該就是白色的小蘿蔔，靈機一動，於是，美濃小蘿蔔的新名字就取名為

「白玉蘿蔔」。有了「白玉蘿蔔」的名稱後，接下來，鍾清輝和溫仲良面臨美濃小蘿蔔不具市場價值的難題。

美濃小蘿蔔的特性與一般常見的蘿蔔不同，小蘿蔔水分多又脆口，美濃人非常喜歡吃，無論是生鮮或是醃漬，美濃人的生活總缺少不了它。然而卻也因水分多、不易保存，採收後二、三天內便會腐壞，從採收到上架販賣只有短短幾天，因此小蘿蔔不具備市場價值。不具市場性的這個問題該如何處理？鍾清輝與溫仲良想到：或許可以以客家醃漬加工推廣白玉蘿蔔。

醃漬加工是美濃的生活傳統，家家戶戶每一位客家伙房媽媽，都有與眾不同的口味和手藝，因此，一開始，鍾清輝與溫仲良想到可以採取醃漬文化做為推廣白玉蘿蔔的方式。但是，鍾清輝和溫仲良進一步再細想，要建立醃漬產業就必須面對衛生和口味統一化的問題，這當中，有許多技術問題需要克服之外，也會窄化客家伙房媽媽醃漬加工的多樣性。另外，如果要建立一個醃漬工廠，資本會集中在少數人手上，這樣就違背創業初期，希望在推動產業的過程中，每一個美濃人都可以受惠的初衷。

透過這些思考與摸索，鍾清輝與溫仲良轉而思考其它可能性。

（一）再換個方式思考

不如就讓美濃農會幫農民到城市去行銷小蘿蔔，鍾清輝回憶道：

「我們就帶一大群人到台北市場去賣我們的小蘿蔔，但當時台北市場那些販仔都認為我們這是次級品，長不大、不健康的蘿蔔，因為那麼小跟我們一般市面的大蘿蔔外型上就差那麼多，不過後來我們跟他們講說這不是次級品，我們的形狀就是這樣…。」

眼看把農產品運到城市販售的傳統銷售方式，或是將白玉蘿蔔醃漬後販售，都沒有辦法開展冬季裡作的產業，再加上農民年齡普遍老年化，白玉蘿蔔採收也有勞力不足的問題。苦思不解時，鍾清輝與溫仲良想到：或許可以換個方式思考，讓消費者自己來拔蘿蔔，讓遊客在第一時間把新鮮蘿蔔帶回家。

2006 年的「白玉蘿蔔季」是溫仲良第一次與農會合作（「白玉蘿蔔季」發展大事紀請參見附錄表），由當時溫仲良所任職的 NPO 負責策劃，「美

濃農會推廣股」負責執行與擔任資源整合平台。2006 年首次倉促舉辦，在沒有妥善規劃情況下，活動舉辦半天就草草結束。儘管初登場的情況，看起來並不怎麼完美，但鍾清輝與溫仲良卻也著實邁開往前進的步伐了。

有了 2006 年初體驗經驗，第二年鍾清輝與溫仲良提早擬定活動計畫書，向當時高雄縣政府、行政院客委會爭取經費，讓「白玉蘿蔔季」活動能夠舉辦一天。2008 年美濃農會更是編列活動經費，與農會體系下的農民產銷班，簽訂契約承租蘿蔔田，讓活動更加完善。

溫仲良認為 2006、2007、2008 這三年是「白玉蘿蔔季」，累積知名度的關鍵起步期，有了這三年的經驗和知名度累積後，2009 年溫仲良與農會便開始與「高雄市城鄉導覽協會」合作，為來訪的遊客提供美濃農村旅遊活動。有別於過去三年頂多收支打平，2009 年「白玉蘿蔔季」第一次有農民賺到錢。

（二）成長的危機

隨著活動越來越完備，參與遊客人數逐年增加，眼見種蘿蔔有利可圖，其他沒有參與的農民，也在 2010 年投入蘿蔔種植。然而，就在種植面積倍增，蘿蔔產量過剩下，2010 年白玉蘿蔔價格崩跌。那年，溫仲良看著擔任農會總幹事的鍾清輝被罵得半死，當時，溫仲良很注意觀察鍾清輝的心情，他覺得不能讓總幹事打退堂鼓，總幹事的信心不能垮台，不能讓鍾清輝說不要推白玉蘿蔔，因為不要推就等於失敗。

溫仲良滿懷愧疚的面對鍾清輝遭遇眾多農民的罵聲，甚至自己也不斷地在自省是否犯了推廣上的錯誤。但當時有一個觀察讓溫仲良決定還是可以再堅持一、兩年試試看。那個觀察就是在溫仲良產季訪談中，他發覺白玉蘿蔔的市場接受度有顯著增加，只是當年生產面積增加幅度太大，遠遠超過市場擴增速度，因此價格才會崩跌。溫仲良判斷只要渡過產銷崩跌的必然陣痛期，讓部分投機性格較高的農民收手，讓生產面積和價格的比值回復比較合理的範圍，溫仲良覺得還是可以賭賭看。

再加上推廣股組員們，在面對很多第一線農民反應的訊息，或者農會內部對相關政策的判斷，很多時候是與溫仲良形成非常重要討論與互動。在鍾清輝面臨農民罵聲高漲最低潮時，是推廣股組員們與溫仲良成為農會內外夥伴關係，在心理上彼此相互支持、心情互相慰藉下，才撐過 2010 年的低潮

期。

為了解決產量過剩的問題，農會不得不大量向農民收購，儘管由農會收購生產過剩的蘿蔔並沒有辦法讓價格回穩，但這樣的行動可以安撫農民，讓農民對白玉蘿蔔不喪失信心。2010 年除了產銷失衡外，還出現白玉蘿蔔種子被炒作的事件。不只白玉蘿蔔種子價格飆高，種源也非常混亂，無論高矮胖瘦的蘿蔔，都自稱是「白玉蘿蔔」。

鍾清輝深怕這樣的情況會壞了「白玉蘿蔔」這塊招牌，於是，2011 年在規劃的「白玉蘿蔔季」時，鍾清輝也同時推動「白玉蘿蔔」種植登記制度，並且進一步由農會負責販賣「白玉蘿蔔」種子，以控制種源的方式，來確保美濃獨特小蘿蔔的品質和品種。鍾清輝回憶當時執行種子與種源控制時的情形：

「我們的種子那由我們農會來一包補助你一百塊，一包蘿蔔種子可以撒一分地…原本是四百塊，那我們補一百塊就三百塊，讓他（農民）可以跟外面的市價，就是那些選種比較不好的蘿蔔種子可以價格上的抗衡，那價格上的抗衡完了以後，我們跟農民講說來，你來我這邊買…你買下來以後那我可以給你登記，把你的住址、電話登記起來，那你們招集來，我白玉蘿蔔要怎麼管理、怎麼種植，我們上面生產管理的講習，至少我知道是哪些人買了蘿蔔種子，至少我知道我要教育訓練的對象在哪裡。」

除了透過農會補助策略，來控制種子價格和種源，透過種子購買者資料庫的建立，農會可以建立蘿蔔生產管理的教育訓練工作之外，在控制「白玉蘿蔔」種植面積上，鍾清輝也做好「白玉蘿蔔」產量預測與控制：

「蘿蔔種子我一直賣，那賣到，譬如說我今年預計兩百公頃，那已經到這面積了，我也沒種子了，因為我們先前就是已經跟我們的種苗公司已經講好說，我今年要多少，我明年要多少，我們都先已經跟他講好了。那弄完以後，我們就會跟他（農民）講說，欸不行哦，這項作物目前種植的門檻已經到了，我建議你們不要再種植。」

透過種子、種源、生產面積控制機制，鍾清輝終於有效控制住白玉蘿蔔供需失衡、種源混亂與品質不良的問題。為了進一步拉近消費者與農民之間

的距離，2011 年，農會也首次推出白玉蘿蔔個人股東制，開放消費者出資加入股東會，認養小塊農地，當白玉蘿蔔收成時，股東就能親自下田拔蘿蔔。由於個人股東制獲得極大迴響，2013 年農會再推出「企業認股」制。

三、創造社區的公共財富

2014 年 09 月 30 日媒體與報紙，紛紛報導「10 月 1 日開放「2014 美濃白玉蘿蔔」認股活動」，其中呈現參與 2014 年契作的 7 位農夫達人，以跳蘿蔔舞熱情邀請股東加入的照片，最吸引消費者的注意。

（一）社區經濟的創造

鍾清輝指出：「白玉蘿蔔股東會」活動自從 2011 年推出以來，廣受好評，2014 年農民種植「白玉蘿蔔」的面積已經達到百餘公頃了。」因此，2014 年農會與美濃 7 位達人農夫合作，由資深農民帶領年輕農民，投入白玉蘿蔔契作。

農會與農夫契作白玉蘿蔔後，會把田區畫設成小面積區塊，以每分地 50 股為原則。每一股入股金額為新台幣 550 元，大約五坪大小的農地，每一股至少可採收 40 台斤至 50 台斤左右的白玉蘿蔔。「白玉蘿蔔股東會」區分為「個人股東」與「企業股東」，個人股東以 1 股為單位認購，企業股東每單位則以 25 股、也就是 0.5 分地認購。「白玉蘿蔔股東會」活動期間，農會也會派「蘿蔔小天使」記錄每一個田區蘿蔔成長過程，股東也可以透過臉書、部落格來觀察農夫耕種「白玉蘿蔔」的情況。

2014 年農會也結合在地特色產業商家、民宿業者、高雄市城鄉導覽協會規畫豐富的小旅行，包括一日遊或兩日遊的套裝遊程。如果個人股東想要邀請親朋好友，企業股東想要犒賞員工，農會還提供專屬邀請函，讓股東們可以當主人，邀請好朋友一起拔蘿蔔。

2014 年 7 位參與「2014 美濃白玉蘿蔔季」契作的農夫達人，總共也提供 27.4 分的認購面積，農夫達人、田間名稱和實際被認購的股數如下：

表 1　2014 年「白玉蘿蔔季」7 位農夫達人田區認購面積、實際認購股數與契作收入

農民	田區名稱	最高可認購面積	實際認購股數	認股股金總額/元	契作收入總額/元
曾雪梅	快樂田(A)	3 分	148 股	81,400	60,000
	快樂田(B)	2 分	78 股	42,900	40,000
曾啟尚	白兔田(A)	4 分	181 股	99,550	80,000
	白兔田(B)	2 分	94 股	51,700	40,000
傅志剛	驚喜田	2.7 分	124 股	68,200	54,000
馮欽賢	彩虹田	3 分	147 股	80,850	60,000
鍾紹文	同心園	3.7 分	176 股	96,800	74,000
黃偉宸	尋寶田	3 分	130 股	71,500	60,000
溫柄貴	沿山蘿蔔田	2 分	91 股	50,050	40,000
	沿山蘿蔔田	2 分	101 股	55,550	40,000
總計		**27.4 分**	**1270 股**	**698,500**	**548,000**

資料來源：整理自「美濃區農會」與「美濃農村田野學會」所提供之資訊。

記者會結束後，不到幾天，7 位農夫達人的 27.4 分的田區，總共獲得 1270 股的認購數，以每一股入股金額 550 元換算，7 位農夫達人創造 698,500 元的認股收入，7 位農夫達人也可獲得每分地 20,000 元，總計 548,000 元的契作收入。

2014 年「白玉蘿蔔季」在短短 7 個假日天為 7 位農夫達人，帶來 548,000 元的契作收入外，以每一股參與人數約為 5 人到 7 人計算，短短 7 個假日天也吸引約 6350 人到 8890 人，包含：家庭、親朋好友、企業員工等大大小小遊客來到美濃拔蘿蔔與旅遊，依據過去交通部觀光局統計，台灣國民旅遊每人每日旅遊平均消費約為 1,252 元計算，美濃「白玉蘿蔔季」帶動美濃周邊消費總額為 7,950,200 元 – 11,130,280 元。當然，伙房媽媽的醃漬蘿蔔也成為美濃當地特色伴手禮，面對拔蘿蔔觀光客的到來，伙房媽媽們個個發揮自己與眾不同的手藝和口味，強力推銷自己獨特的滋味。

（三）意料之外的創新

白玉蘿蔔的成功不僅替過去勤奮耕種的老農，晚年有尊嚴地生活，對年輕農民來說，「白玉蘿蔔季」創造的冬季產季氛圍，也延續到橙蜜蕃茄。這樣的現象是出乎溫仲良的意料之外：

「當時候我們用蘿蔔這種氛圍就是為了要帶動氣氛，然後那個氣氛後來就發現有些人，在那個過程裡面有人開始試種橙蜜蕃茄。」

橙蜜蕃茄產值與收益比白玉蘿蔔高出近十倍多，起初，溫仲良還很擔心橙蜜蕃茄會壓縮白玉蘿蔔的種植，會沒有誘因吸引農民參與「白玉蘿蔔季」，但是鍾清輝和溫仲良發現：橙蜜蕃茄的成功並沒有影響到白玉蘿蔔的種植。農民反而會特地種一塊蘿蔔田來招待親友，把採蘿蔔這個活動當作是建立顧客關係、建立宅配通路的重要來源。這個直接銷售的創新，老實說，倒是出乎他們的意料之外。

（三）持續不斷的挑戰

白玉蘿蔔的成功為美濃農會帶來可觀的收益，儘管如此，美濃區農會未來仍面臨一些挑戰。

成立於日治時期（1919 年）的美濃區農會，隨著美濃農業的發展，已經逐漸成為農村金融中心，目前約有 7 千位農民會員。2002 年當政府不再實施農業保護政策，美濃農會也開始參與農業推廣，隨著公部門的補助逐年減少、農村人口外移與出生率下降，農會也面臨財務與人力資源不足的問題。

未來鍾清輝希望能將有限資源放在美濃農產品專屬「MIM（Made in Meinong）」品牌建立與通路拓展上。要建構自有品牌，極需要一套嚴謹的認證系統，來確保農產品品質，讓消費者信賴。目前農會努力希望透過農會產銷班，對農民用藥進行前端控管，從種植開始就替消費者把關，來創造和維護「MIM」的品牌價值。因此，鍾清輝認為在未來農會必須加強政策宣傳，讓農民在農會保障收益不減少的情況下，願意接受政策的改變。

對於農會內部，他也向組織內的成員表達他對農會角色的期許：

「我會一直告訴他們，就是農會存在的價值在哪，我說如果我們這些價

值都沒有了，只把自己擔任成一個金融業務的角色去扮演的時候，我說其實農會是走不長遠的。因為農村根本就不可能會活起來…。」

讓農村活起來、讓成立近百年的農會跳脫傳統金融業務角色、與農民共同打造「MIM」品牌價值，鍾清輝知道自己還有好長一段路需要與溫仲良一起攜手合作，而未來的挑戰也正等待著他們。

四、問題與討論

（一）台灣加入 WTO 對美濃帶來哪些改變？這些改變有何壞處？有哪些困難要克服？鍾清輝和溫仲良如何克服。

（二）溫仲良採不規劃工業區、不蓋大型商場的地方發展模式，你（妳）認同嗎？如果不認同，你（妳）會如何做？

（三）個案初期鍾清輝和溫仲良運用哪些創業資源？

（四）鍾清輝如何面對 2010 年所發生的危機，鍾清輝運用哪些創新策略讓危機變成轉機？

（五）「白玉蘿蔔季」有那些利害關係人？2014 年「美濃白玉蘿蔔季」又為利害關係人帶來哪些社會與經濟價值？

（六）你（妳）認為鍾清輝和溫仲良是（不是）社會創業者嗎？你（妳）的理由是什麼？

貳、個案討論

一、前言

隨著全球化與經濟自由化的浪潮來襲，高雄美濃也和台灣大部分農村一樣，遭受經濟發展的挫敗。返鄉青年的努力成就「白玉蘿蔔季」，誰也沒想到這個不起眼的「白玉蘿蔔」竟然成為美濃農村再發展的催化劑。透過個案社會創業歷程分析，我們可以深入理解美濃農村真實的社會創業情境。

二、教學目標與適用課程

本個案為當今熱門社會創業(social entrepreneurship)、社會企業(social enterprises)、社會創業者(social entrepreneur)議題，透過個案豐富資料，可以幫助學習者了解現今政府、實務界與學術界熱門討論幾個社會創業議題：

（一）社會創業的創業機會與價值主張

（二）社會創業者的角色、思考和行為特徵

（三）社會創業與商業創業的差異

（四）社會價值導向的社會創業歷程

（五）社會創業如何有助於弱化（邊陲）地區的再生與發展

因此，本個案適用於「創業管理」、「社會創業管理」、「非營利組織管理」、「公共治理」、「永續發展」等，以商業導向、管理導向、公共事務管理導向的課堂。學生以企管、商管、資管、公共事務管理等相關科系，大學部或碩士研究生為主，本個案屬作業層級，授課時間規劃為 50 分鐘的小個案，因此也適合技職體系大學部或碩士研究生個案教學用。

三、學生課前討論問題

授課老師可以依課程選擇下列問題：

（一）台灣加入 WTO 對美濃帶來哪些改變？這些改變有何壞處？有哪些困難要克服？鍾清輝和溫仲良如何克服。

（二）溫仲良採不規劃工業區、不蓋大型商場的地方發展模式，你（妳）認同嗎？如果不認同，你（妳）會如何做？

（三）個案初期鍾清輝和溫仲良運用哪些創業資源？

（四）鍾清輝如何面對 2010 年所發生的危機，鍾清輝運用哪些創新策略讓危機變成轉機?

（五）「白玉蘿蔔季」有那些利害關係人？2014 年「美濃白玉蘿蔔季」又為利害關係人帶來哪些社會與經濟價值？

（六）你(妳)認為鍾清輝和溫仲良是（不是）社會創業者嗎？你（妳）的理由是什麼？

四、個案背景

美濃青年鍾清輝，1994 年返鄉進入美濃農會工作。2002 年溫仲良自城市返鄉，因緣際會之下，鍾清輝和溫仲良開啟一段社會創業的歷程…。

2002、2003、2004 年初期，溫仲良把重心放在延續菸葉上。當延續「美濃菸」的各種可能性消失後， 2004、2005 年美濃小蘿蔔進入鍾清輝和溫仲良的視角內。美濃蘿蔔小而細長，是美濃人生活的一部分。除了考量美濃蘿蔔本身就是農業生活與醃製文化的一部分之外，相較其他經濟作物，美濃蘿蔔容易種植，不需要勞力密集和高技術門檻，非常適合老農栽種。

無意間溫仲良看見美濃傳統客家正廳祀奉「土地龍神」前的「土中生『白玉』」對聯，於是將美濃蘿蔔取名為「白玉蘿蔔」。美濃蘿蔔的特性與一般常見的蘿蔔不同，從採收到上架販賣期只有短短幾天，因此不具備市場價值。眼看傳統將農產品運到城市去販售，或是將白玉蘿蔔醃漬後販售都無法開展冬季裡作產業，加上農民年齡普遍老年化、勞動力不足等因素所造成的採收問題，最後鍾清輝與溫仲良想到，以體驗拔蘿蔔為主軸，讓遊客第一時間把新鮮蘿蔔帶回家。

美濃蘿蔔的推動是溫仲良首次與農會的跨部門合作，由當時溫仲良所任職的「美濃農村田野協會」負責策劃，農會推廣股負責執行與擔任資源整合平台。2006 年首次倉促舉辦「白玉蘿蔔季」，在沒有妥善規劃情況下，活動僅半天便草草結束。有了 2006 年首次的經驗，第二年鍾清輝和溫仲良提早擬定活動計畫書，向當時高雄縣政府、行政院客委會爭取經費，讓「白玉蘿蔔季」活動能夠舉辦一天。2008 年農會更進一步編列活動經費，與農民產銷班以簽訂契約承租蘿蔔田，讓活動更加完善。

有了 2006、2007、2008 這三年的經驗與知名度，2009 年「白玉蘿蔔季」第一次達到高峰，首次有農民賺到錢。眼見種蘿蔔有利可圖，在 2010 年農民紛紛投入種植。然而，就在白玉蘿蔔種植面積倍增，產量過剩下，導致白玉蘿蔔價格崩跌。為了解決 2010 年產量過剩的問題，農會不得不大量向農民收購。2010 年還出現白玉蘿蔔種子被炒作的事件，種源也非常混亂。2011 年在規劃「白玉蘿蔔季」時，農會同時也推動白玉蘿蔔種植登記制度，農會也負責販賣白玉蘿蔔種子，確保白玉蘿蔔的品質與品種，終於控制住供需失衡的問題，也確保了白玉蘿蔔的品質。

2011 年，農會首次推出白玉蘿蔔個人股東制，開放消費者認養小塊農地，採契作方式與在地農民合作。2013 年美濃農會再推出「企業認股」制。每一分地可分為五十股，每一位股東大約會邀五至七人親朋好友下田拔蘿蔔，因此「白玉蘿蔔季」為美濃在地相關利害關係人，帶來社區的公共財富。

白玉蘿蔔的成功不僅僅是替過去勤奮耕種的老農，晚年有尊嚴地生活，對年輕的農民來說，「白玉蘿蔔季」創造的冬季產季氛圍，也延續到橙蜜蕃茄。返鄉從事農業的年輕農民，透過「白玉蘿蔔季」不僅與潛在消費者建立緊密顧客關係，農民也建立與消費者直接銷售的宅配通路。這倒是鍾清輝和溫仲良意料之外的創新。

五、個案分析

這是一個社會創業的個案，在概念上，社會創業不同於傳統意義上的商業創業，社會創業包含社會面和創業面兩個面向 (Mair & Marti, 2006)，前者著重社會創業行動所依存的社會文化與政治制度 (Martinelli, 2004)，後者則強調創業思維、過程與步驟 (Brooks, 2009)。社會創業的主要目的是創造社會價值，因此社會創業歷程是社會創業者創造社會價值的過程，是從既有的社會問題或有待滿足的社會需求出發，透過創新的方法提供新產品或服務，或是以創新的思維重新定義社會問題和社會需求 (高明瑞、黃章育，2013)。

因此，本個案社會創業歷程分析方式，採取 Brooks (2009) 提出社會創業過程歷程與發展概念為分析架構。Brooks 將社會創業過程與發展，大致分為五個步驟：機會確認、概念發展、資源取得、事業開創、目標達成與超越。透過與 Brooks 社會創業歷程理論對話與分析，我們可以清楚理解個案兩位返鄉青年社會創業過程的五個步驟，分別為以下：

（一）社會創業歷程第一個步驟：機會確認

社會創業過程與發展，第一個步驟：機會確認，係指尚待解決的社會問題和有待滿足的社會需求，此階段是社會創業者投入社會創業的機會起點。社會創業機會分析為**「個案本文」**第一小節：**「社會創業的初期－尋找創業機會和發展概念」**中**需要解答的問題**的資料，將其以圖示表示如下：

外部因素

政治變動：2002 年我國加入世界貿易組織（WTO），政府不再實施農業保護政策；政府取消菸酒公賣制度與鼓勵減少稻作，使美濃失去菸葉與稻米經濟來源；2006 美濃因被劃入自來水水質質量保護區，必須施行離牧政策，美濃再失去畜牧業的經濟來源。3 項政策影響下，美濃菸業、稻作與畜牧業失去前景，使得美濃農地面臨大量休耕潮與賣地所引發，農地水泥化問題。

需求：美濃需要新產業與增加農地產值，解決農地休耕與水泥化問題。

↓

啟動美濃青年的社會創業行動

回應：美濃農會與 NPO 組織的合作與嘗試，社會創業歷程作為一種社會創業行動方案。

↑

內部因素

美濃青年作爲社會創業者：關懷家鄉、憂慮農村地景水泥化、關懷老農收入劇減問題、美濃新產業發展、農會新價值追求、社會創業傾向等。

圖 1：促發美濃返鄉青年的社會創業行動的內部與外部因素

資料來源：本研究整理

（二）社會創業歷程第二個步驟：概念發展

社會創業發展第二個步驟：概念發展，指社會創業者針對所欲解決的社會問題與需求，界定社會創業的價值主張，並且發展可行的創新構想。此部分分析為「**個案本文**」第一小節：「**社會創業的初期－尋找創業機會和發展概念**」中<u>尋找問題的解答</u>和<u>行動中的跨部門合作</u>資料，將其以圖示表示如下：

表 2：個案社會創業機會和社會創業使命

機會：問題 / 需求	使命 ： 目標 / 主張
解決農地休耕與水泥化問題	增加農地的產值
農夫人口老化，如何增加老農收入，讓老農可以安養晚年	尋找老農容易種植，不需要勞力密集與高技術門檻的冬季裡作
美濃需要引進新的產業，讓美濃再生與發展	奠基美濃傳統產業基礎，透過創新手段或創新研發來創造公共財富，讓美濃均衡、永續發展

資料來源：本研究整理

（三）社會創業歷程第三個步驟：資源取得

社會創業發展第三個步驟：資源取得，即社會創業者針對創新構想計畫，動員、籌資取得各項可用資源與資本，包含財務資源、人力資源與人力資本等。此部分分析為**「個案本文」**第二小節：**「社會創業的起步－踏上創新旅程的挑戰」再換個方式思考**資料，將其以圖示表示如下：

表 3：個案社會創業資源取得

年代	財務資源	人力資源	人力資本
2006 年		• 農會推廣股工作人員 • 美濃農村田野學會工作人員	• 美濃返鄉知識青年 • NPO 產業田野調查能力
2007 年	• 高雄縣政府經費補助 • 行政院客委會經費補助	• 農會推廣股工作人員 • 美濃農村田野學會工作人員	• 美濃返鄉知識青年 • NPO 計畫撰寫能力 • NPO 產業田野調查能力與知識累積
2008 年	• 高雄縣政府經費補助 • 行政院客委會經費補助 • 農會自行編列活動經費	• 農會推廣股工作人員 • 美濃農村田野學會工作人員 • 農民產銷班	• 美濃返鄉知識青年 • NPO 產業田野調查能力與知識累積 • 老農種植「白玉蘿蔔」的知識與田間管理能力

資料來源：修改與整理自「美濃農村田野學會」所提供之資訊。

（四）社會創業歷程第四個步驟：事業開創

社會創業發展第四個步驟，為事業開創和成長步驟，即社會創業者有效運用資源來創造新價值，並且在產生社會價值與經濟價值之間求取平衡。此部分分析為「個案本文」第三小節：**「創造社區的公共財富」**中**社區經濟的創造**的資料。

社會創業為一種創造社會價值的過程，因此社會價值的創造是社會創業歷程的結果。社會創業是為了提高社會財富 (social wealth)，藉由創造新企業或是在既有的組織，以創新的方式，發現、定義、挖掘機會的活動與歷程 (Zahra et al., 2008)。近年來，社會創業實務上大多採羅伯特企業發展基金 (Robert Enterprise Development Fund) 所發展的社會投資報酬率 (Social Return on Investment, 簡稱 SROI)，分析各專案相關利害關係人、與利害關係人所獲得預期/非預期的經濟與社會價值，個案社會創業歷程所帶出社會價值，將其以表 4 來表示如下：

表 4：個案社會創業歷程中相關利害關係人與社會/經濟價值分析

利害關係人	參與工作	獲得預期/非預期的經濟與社會價值
農夫	• 參與農會契作 • 種植白玉蘿蔔	• 獲得白玉蘿蔔契作收入 • 額外增加其它農作物販售收入 • 獲得農園知名度提升 • 建立宅配通路 • 消費者關係管理 (CRM)
蘿蔔小天使	• 股東聯繫工作 • 紀錄與報導蘿蔔田種植過程	• 獲得期間專職收入 • 建立消費者認股流程 • 田間報導、紀錄
股東	• 投入股金 • 參與採蘿蔔活動	• 獲得新鮮現採蘿蔔 • 獲得田園體驗樂趣 • 增進家人親友關係 • 擴大農村人際友誼 • 深入體驗瞭解農村特色
在地商家	• 在地餐飲、住宿、伴手禮、農作物販售與服務提供	• 因白玉蘿蔔季帶動美濃當地休閒觀光消費額外增加收入

伙房媽媽	• 參與蘿蔔初期加工、醃製與販售工作	• 獲得醃蘿蔔及其他醃漬品銷售收入 • 醃蘿蔔文化在夥房媽媽之間保存 • 飲食手藝受肯定提升社會自信
美濃農會	• 在地農夫教育訓練與輔導 • 整合資源與活動執行	• 獲得白玉蘿蔔品牌知名度 • 帶動其他通路白玉蘿蔔銷售 • 增加契作收入 • 增加白玉蘿蔔加工品銷售 • 增加其它農作物販售 • 帶動美濃休閒旅遊 • 增加美濃產地知名度 • 提升耕作意願帶動資材及融資需求 • 農民儲蓄增加 • 增加與會員間關係與向心力
美濃農村田野學會	• 負責活動企劃與田野調查工作	• 獲得專案收入 • 累積田野調查能力及在地知識 • 培訓有志投入農村的青年工作者
高雄市城鄉導覽協會	• 負責活動期間遊客導覽與解說工作	• 獲得導覽解說收入 • 帶動導覽解說培訓參與意願

資料來源：本研究整理

在個案經濟價值的創造上，建議可以採 2014 年 7 位參與「2014 年「白玉蘿蔔季」農夫投入與產出分析」，來探究社會創業歷程所帶給農民的經濟收入，將其以表 5 來表示如下：

表 5　2014 年「白玉蘿蔔季」7 位農夫達人田區認購面積、實際認購股數與契作收入

農民	田區名稱	最高可認購面積	實際認購股數	認股股金總額/元	契作收入總額/元
曾雪梅	快樂田(A)	3 分	148 股	81,400	60,000
	快樂田(B)	2 分	78 股	42,900	40,000
曾啟尚	白兔田(A)	4 分	181 股	99,550	80,000
	白兔田(B)	2 分	94 股	51,700	40,000
傅志剛	驚喜田	2.7 分	124 股	68,200	54,000
馮欽賢	彩虹田	3 分	147 股	80,850	60,000
鍾紹文	同心園	3.7 分	176 股	96,800	74,000
黃偉宸	尋寶田	3 分	130 股	71,500	60,000
溫柄貴	沿山蘿蔔田	2 分	91 股	50,050	40,000
	沿山蘿蔔田	2 分	101 股	55,550	40,000
總計		**27.4 分**	**1270 股**	**698,500**	**548,000**

資料來源：修改與整理自「美濃農村田野學會」所提供之資訊。

個案社會創業歷程所帶美濃社區經濟價值的創造，可以採「2014 年「白玉蘿蔔季」股東帶動美濃當地休閒觀光消費」，來探究社會創業歷程所帶給美濃社區經濟價值，將其以表 5 來表示如下：

表 6　2014 年「白玉蘿蔔季」股東帶動美濃當地休閒觀光消費

實際認購股數	每股可容納參與人數	參與遊客總數	每人每日旅遊平均費用	帶動美濃周邊消費總額
1270 股	約為 5~7 人	約為 6350 – 8890 人	1,252 元	7,950,200 – 11,130,280 元

資料來源：本研究整理

（五）社會創業歷程第五個步驟：目標達成與超越

在社會創業研究上，學者普遍認同創業是一個創造新價值的過程，目標達成和超越是社會創業的第五個步驟，評估階段性的社會創業成果是否達成預期的使命目標，所創造的新價值是否已經達成穩定的服務均衡，或者是從中發現新問題，必須重新調整社會創業發展的方向。此部分分析為**「個案本文」**第三小節：**「創造社區的公共財富」**中**意料之外的創新**的資料。

社會創業為一種創造社會價值的過程，是透過創新的方法提供新產品或服務，或是以創新的思維重新定義社會問題和社會需求，在個案中，「白玉蘿蔔季」帶動與整合至其他事業將其以表 7 來表示如下：

表 7　「白玉蘿蔔季」帶動與整合其它事業表

事業整合		
1.	**其他農產品銷售**	• 白玉蘿蔔初級加工品 • 橙蜜番茄
2.	**帶動觀光**	• 休閒農業體驗 • 客家文化旅遊 • 農村生態旅遊
3.	**建立通路**	• 宅配通路建立 • 消費者直接銷售通路 • 顧客關係管理與維護
4	**建立品牌**	• 美濃「MIM（Made in Meinong）」品牌 • 美濃「白玉蘿蔔」品牌 • 美濃「橙蜜番茄」品牌

資料來源：本研究整理

六、教學計劃與板書計畫建議

（一）破題

個案教學最重要的部分是破題的問題，本個案設計的破題問題是「誰有

聽過社會創業？」透過詢問學生「誰有聽過社會創業？」，引發學生思考他（她）所認為的社會創業是什麼？

社會創業不強調創立組織而強調社會創業歷程，「歷程觀」是社會創業很重要的概念，強調在社會創業歷程中，行動者想了什麼？做了什麼？讓他成為是（不是）社會創業者。透過個案真實田野資料，可以引導學生一步一步思考與討論，個案主人翁想了什麼？與做了什麼？

課堂最後可以問學生「鍾清輝和溫仲良是（不是）社會創業者嗎？」，引導學生思考，台灣是否需要更多位類似「鍾清輝」與「溫仲良」的社會創業者？此延伸問題的討論，將協助學生反思「誰是社會創業者」或是「誰不是社會創業者」，引發學生思考個案社會創業歷程中那些思考和行動，讓鍾清輝和溫仲良成為社會創業者，協助學生了解社會創業與傳統商業創業的差異。

（二）教學主題與時間分配建議

下列教學主題大致按照前一節個案分析的次序排列。

表 8　教學時間分配建議表

Block	時間(分)	主題	問題/內容	板書
1	5	社會創業的定義、意義和特徵	• 誰有聽過社會創業？ • 你認為社會創業是什麼？	A
2	5	社會創業機會	• 台灣加入 WTO 對美濃帶來哪些改變？這些改變有何壞處？有哪些困難要克服？	B
3	10	社會創業概念發展	• 溫仲良採不規劃工業區、不蓋大型商場的地方發展模式，你(妳)認同嗎？ • 如果不認同，你(妳)會如何做？	C
4	5	社會創業者如何取得資源	• 個案初期運用哪些創業資源？	D
5	10	社會創業者如何面對事業的危機與挑戰	• 面對 2010 年的危機，溫仲良與農會夥伴如何度過低潮期？而鍾清輝又運用那些創新策略讓危機變成轉機？	E

6	10	社會創業過程中，帶出哪些社會與經濟價值	• 「白玉蘿蔔季」有那些利害關係人？個案社會創業歷程，為這些利害關係人帶來那些社會價值與經濟價值？	F
7	5	社會創業者的角色、思維、行動特徵	• 誰是社會創業者？ • 為什麼你認為鍾清輝和溫仲良是(不是)社會創業者？	G

資料來源：本研究整理

（三）板書計畫

本個案版書內容大都已在第二章節**「五、個案分析」**之中，討論可以繪製成

如板書 B 的表格，或是與學習者互相討論後，以條列方式表示。板書 B、C 與 F 是本個案的主軸，建議透過課堂針對第一章節 2 位社會創業主角重要歷程，包含：**「一、社會創業的初期－尋找創業機會和發展概念」**、**「二、社會創業的起步－踏上創新旅程的挑戰」**、與**「三、創造社區的公共財富」**個案內文，誘導學生做深入社會創業歷程分析，與學生一步一步互動，在黑板上討論出來。

1.板書 A：請同學舉手回答是與否。回答「是」的同學，請他（她）說出社會創業是什麼，並且條列出同學的回答

2.板書 B：可參考圖 1：促發美濃返鄉青年社會創業行動的內部與外部因素，和表 2：個案社會創業機會和社會創業使命

3.板書 C：此為社會創業情境模擬的重要問題，將同學分組討論後，請同學分組報告各組的決策

4.板書 D：可參考表 3：個案社會創業資源決策與取得，與附錄表 10：白玉蘿蔔發展大事紀

5.板書 E：請同學舉手回答，在個案本文社會創業創過程，溫仲良與農會夥伴如何度過低潮期，以及 2011 年鍾清輝所運用的策略

6.板書 F：將同學分組討論後，個案本文出現的利害關係人，引導學生進一步思考，個案社會創業讓那些利害關係人的改變。此外，也可以

參考表 4: 個案社會創業歷程中相關利害關係人與社會/經濟價值分析、表 5：2014 年「白玉蘿蔔季」7 位農夫達人實際認購股數與認購股金總額分析、表 6 2014 年「白玉蘿蔔季」股東帶動美濃當地休閒觀光消費表分析、表 7「白玉蘿蔔季」帶動與整合其它事業表

7.板書 G：透過板書 A、B 和 F 比較與對照，引導學生分組討論個案本文中，鍾清輝和溫仲良哪些思考、行動讓鍾清輝和溫仲良是（不是）社會創業者。

參考文獻

美濃區農會，2015，「本會創立經過及沿革」，http://www.naffic.org.tw/WebPad/WebPad.aspx?EpfJdId9UuAqMkjj6%2b5xEXLwSiJFRdCImFr0U2T4NBw%3d, accessed on April 27, 2015. (Meinong Farmer's Association, 2015, "The past history and foundation of the Association," http://www.naffic.org.tw/WebPad/WebPad.aspx?EpfJdId9UuAqMkjj6%2b5xEXLwSiJFRdCImFr0U2T4NBw%3d, accessed on April 27, 2015.)

高明瑞、黃章育，2013，「家園或組織? 一個台灣社會創業組織之發展歷程分析」，輔仁管理評論，20 卷 1 期：1~22。(Kao, M. R. and Huang, Z. Y., 2013, "Is Their Home or Organization? Analysis the social Entrepreneurial Process from a Taiwanese Organization," **Fu Jen Management Review**, Vol. 7, No. 1, 1-22.)

Brooks, A. C., 2009, **Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation**, 1st, New York: Pearson Education.

Mair, J. and Marti, I., 2006, "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Pre-diction, and Delight," **Journal of World Business**, Vol. 41, No. 1, 36-44.

Martinelli, A., 2004, "The Social and Institutional Context of Entrepreneurship" in Corbetta, G., Huse, M., and Ravasi, D. (eds.), **Crossroads of Entrepreneurship**, Second Edition, Boston: Kluwer Academic Publishers, 53-74.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., and Shulman, J. M., 2008, "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges," **Journal of Business Venturing**, Vol. 24, No. 5, 519-532.

附錄

1. 美濃區農會創立經過及沿革：

表 9：美濃區農會創立經過及沿革

	美濃區農會創立經過及沿革
1919	• 由邱義生、劉乙丙、黃添元等人籌備設立。 • 當時只有組合員（即今之會員）409 名,募 1,850 股,出資金 18,500 元起家,在瀰濃庄 132 號借用民家營業,定名為「瀰濃信用組合」,為當時美濃鎮唯一金融機構
1921	• 因美濃鎮行政區域擴大,分為瀰濃、中壇、金瓜寮、吉洋、龍肚、竹頭角六大庄,因此將「瀰濃信用組合」改名為「美濃信用組合」
1929	• 在鎮公所北鄰自購土地建二層樓辦公廳（即原門市部）
1932	• 兼營購買、販賣、利用事業，變更章程，其「美濃信用組合」又改為「有限責任美濃信用、購買、販賣、利用組合」
1935	• 增設醫療部
1938	• 建設農業倉庫,規模之大睥睨全省
1942	• 在大廈現址建肥料倉庫,翌年（1943 年）改為總辦事處
1946	• 依法改組為「美濃鎮合作社」與「美濃鎮農會」,當時貨幣貶值,金融動盪不安,幸得理事主席邱義生先賢以其豐富之經驗,排除萬難,始得化險為夷
1949	• 改組為「美濃鎮農會」
1956	• 成立中壇、龍肚、廣興及南隆四個辦事處
2006	• 與「美濃農村田野學會」合作首次舉辦白玉蘿蔔文化季
2009	• 鍾清輝擔任總幹事，上任後提出其對農會的願景，希望將農會信用部朝向「窮人銀行」的方向發展
2011	• 因應高雄縣市合併,改組為「美濃區農會」
2012	• 首次舉辦美濃花海暨橙蜜香番茄季
2013	• 將農業與觀光結合，與農委會合作成立休閒農業專區 • 「橙香蜜番茄季」活動首度獨立舉辦
2014	• 成立休閒旅遊部，投入許多人力推動四季農遊 • 建立美濃專屬品牌「MIM（Made in Meinong）」

資料來源：整理自「美濃區農會」網站 (美濃區農會，2015)

2. 「白玉蘿蔔季」發展大事紀：

表 10：「白玉蘿蔔季」發展大事紀

時間	重要事件
2006 年	• 由農會推廣股、美濃農村田野學會，於極短的時間內倉促規劃，在未妥善規劃下，活動半天便草草結束。
2007 年	• 提早擬定活動計畫書，向高雄縣政府爭取經費，獲得 11 萬元補助，活動行程仍是半天。 • 參與、支援的單位為美濃農會與美濃農村田野學會。
2008 年	• 農會開始自行編列活動經費，並同時提寫計畫向高雄縣政府與客委會申請經費補助。 • 與農民產銷班以契約方式承租蘿蔔田。 • 邀請家政班當天於現場烹煮蘿蔔大餐，活動為期一天。
2009 年	• 早早規劃活動內容，向農民承租農地，由農會負責播種、培養。並透過廣告、報章雜誌宣傳行銷。 • 向各大機關、國中小合作進行戶外教學、體驗活動。 • 由導覽學會與農村田野學會協助農村生態導覽、體驗等活動，與白玉蘿蔔季活動結合。
2010 年	• 前四年的活動，已獲得當地民眾、縣政府、客委會認同與支持。活動為期兩天。 • 活動內容有醃漬文化展、農村田間照片展、田間採蘿蔔、蘿蔔料理比賽、農事體驗營、單車遊美濃、農村生活體驗營、景點導覽等。
2011 年	• 首度以「蘿蔔運動會」的概念，規劃各項蘿蔔闖關活動。 • 首度推出「白玉蘿蔔股東會」。 • 活動之一「農家好食農特產市集」，呈現豐富的美濃在地優質農產 • 設立「美食區」，現場將能品嚐到各式各樣的白玉蘿蔔料理，與現場購買當季時蔬、現場料理品嚐。
2012 年	• 邀請名廚阿基師到現場示範白玉蘿蔔料理，親自下田與民眾同樂。。 • 農會積極推動種植登記制度。提供便宜、高品質的種子給農民，希望能控制種植面積。
2013 年	• 農會與農業局合作，擴大股東會認股，許多知名企業參與認股。 • 蘿蔔股東會與拔蘿蔔活動進行
2014 年	• 以「吃飯配蘿蔔」為主題，透過白玉蘿蔔季的高人氣，與美濃米搭配，推動美濃米的行銷。

資料來源：修改與整理自「美濃農村田野學會」所提供之資訊。

作者簡介

高明瑞

現任文藻外語大學國際企業管理系專任教授兼文教創業產業學院院長，長期對「綠色企業」研究，懷抱永續發展之研究信念，以綠色企業的理念目標和組織設性，倡導「社會企業」，探討社會公平和正義的理想。近年的研究重點則從非營利組織到社會企業，為企業環境管理與非營利組織管理兩個領域。文章曾發表於國際期刊，如：International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations、Journal of Management & Organization等，國內期刊如：中山管理評論、環境管理研究、創業管理研究、輔仁管理評論等國內外學術期刊與國際研討會。

E-mail: 98001@mail.wzu.edu.tw

蔡敦浩

國立政治大學企業管理博士，現任國立中山大學企業管理學系專任教授，主要教學與研究領域為策略管理與創業管理，並致力於以敘說探究理解後現代管理現象。文章曾發表於國際期刊，如：Journal of Management Studies、Journal of Management Inquiry、Organization Studies等，國內期刊如：管理學報、中山管理評論、科技管理學刊以及產業論壇等國內外學術期刊與國際研討會。

E-mail: dhtsai@bm.nsysu.edu.tw

林慧音

國立中山大學企管系博士候選人與創業者，碩士時期即投入創業學術研究與創業實作，自我期許能連結學術研究與創業實務，開採台灣創業研究的豐富面貌。主要研究領域為創業管理、社會創業、個案研究與敘說研究方法。文章曾發表於：創業管理期刊、輔仁管理評論、(De)Mobilizing Entrepreneurship. Exploring Entrepreneurial Thinking and Action等國內學術期刊、國外專書與國際研討會。

E-mail: neo.shelley@gmail.com

張采綾

國立中正大學歷史學系、政治學系雙學士，目前為國立中山大學政治學研究所碩士生，主修國際關係。研究興趣以各國階級問題、階級意識形塑與變遷以及區域整合議題為主，在因緣際會下投入社會企業研究，看似跨領域的研究探索，事實上的核心概念不脫人和社會，以期實現對於人文社會關懷。

E-mail: fila0119@gmail.com

張丞玉

現為國立中山大學政治學研究所碩士生，主修國際關係，副修比較政治。自碩士起便投入社會創業精神之研究，期盼藉由政治學的背景帶給社會創業精神之研究不同的分析視角。也期許自己能運用田野中所習得「學中做，做中學」的概念，寫出社會創業精神故事裡的溫度，並持續摸索「社會企業」的生態系統在不同層面的價值。

E-mail: heyamberchang@gmail.com