

國立臺灣大學社會科學院政治學系



碩士論文

Department of Political Science

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master Thesis

國家、市場與農民參與：以宜蘭縣三星鄉行健有機農產
生產合作社為例

State, Market and Farmer's Participation in An Organic
Production Cooperative : The Development and
Challenges of the Xingjian Organic Production
Cooperative

徐靖旻

Ching-Min Hsu

指導教授：林國明 黃長玲 博士

Advisor: Kuo-Ming Lin, Chang-Ling Huang Ph.D.

中華民國 103 年 2 月

February, 2014

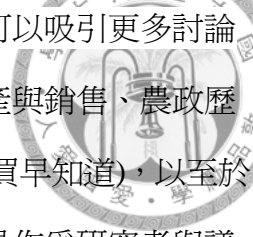
謝誌



能夠完成這本論文，必須感謝許多人在我碩士班就學到論文撰寫完畢的一路上，給予的幫助與支持— 不論它是資源上、知識上或是精神上的，直接或間接性的。

首先，我要向宜蘭縣保證責任行健有機農產生產合作社的全體社員、職員、101年的多元上工人員、他們的家庭致上我最深的謝意。沒有他們協助我的田野生活，適應我突兀的身分，無私地提供我必要的資料、訊息，接受我的訪談以及關於他們的生活與生產上各種不禮貌或者幾近愚蠢的提問，允許或主動邀請我加入他們的正式及私人聚會的話，我是無法完成這一本論文的。這當中，特別感謝俐君、黑哥、小美、勇伯、國鐘大哥、婉貞姨、何穎、邱爸以及素華姨的幫忙，把我當成朋友，或是自己家的孩子般照顧著。也謝謝花蓮農業改良場蘭陽分場的陳吉村分場長以及陳季呈副研究員、宜蘭縣政府農業處楊槐駒科長、宜蘭縣五結鄉農會推廣股曹文騫股長撥空接受我的訪談或提供相關的資料，協助我理解政府或是特定鄉鎮農會發展有機農業的脈絡與具體方針，以及和行健合作社合作的情境。也要謝謝紀錄片《行健有機夢想村》的導演與製片— 許文烽與許淑惠提供手邊的資料，與我交流 2011 年他們在行健村的拍片經驗和感想，指正我在田野裡一直無法突破的盲點以及我所忽略的面向；沒有他們帶領我面對這些田野內的衝突與矛盾，以及因此產生的自我掙扎的話，我無法將論文處理到所呈現的這個程度的。

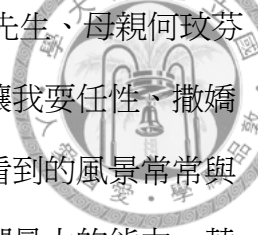
謝謝林國明以及黃長玲兩位指導老師，在這一趟走讀過程裡陪伴左右。兩位老師都是我大學部時候的啓蒙老師，我記得我在兩位老師的課上分別決定了一些事情，所以當初那些替自己設定的目標跟後續行動，才有了現在的我。能夠讓兩位老師指導，是我的幸運與福氣。田野與書寫兩階段所經歷的情緒與事件是有差異的，但中都充滿著自我磕絆。透過每一次的閱讀與對話，兩位老師引導著我，用他們的自身經驗撫平我的挫折、不安與膽怯，也教會我如何以自己的眼睛與心



緒，讓田野資料能在學術的領域裡，好好的說話，並且說一個可以吸引更多討論的話。投入農業這個我不熟悉的領域，還企圖將社會關係、生產與銷售、農政歷史等議題包含在內，後來才知道這根本是很大的野心(唉千金難買早知道)，以至於過程中挑戰連連。謝謝張聖琳、蔡培慧以及蔡晏霖三位口試委員作為研究者與議題的實際參與人，給予學生各種經驗案例以及可能的研究觀點，讓論文的修正與走向更臻完滿。

我也要謝謝幾位從大學到研究所時期，以不同的身分與形式參與進我的學術練習的師長和朋友們— 小林(林俊宏)老師、陶儀芬老師，丁允中、盧孟宗、魏龍達、葉虹靈、蘇慶軒、蕭育和、覃玉蓉、小八幾位學長姐，楊宜靜、黃鈺雯、盛大頭、大餅、毛嵩傑、梁文齡、沁、李博婷、UU、阿學、蝦花、亮佑、張勝涵、瑋豪、蕭喬薇、江俊儒、聖芬、家瑜、宣瑜、雅薇、靖昀、宣佑幾位朋友/好姐妹們，高中的哥兒們，政治系的好姐妹，以及社會系、政研所、穀雨社、農陣、人本的其他朋友們(請原諒我無法在這裡一一的點名)。謝謝你們為這本論文提供了你們的專業— 有趣的觀點、建議與各種資料，又或是在我的小劇場上演喜劇或悲劇時，以各種的形式分享/分擔我的情緒。人生中可以找到既能講垃圾話，又能認真討論人生規劃、學術、時事或組織話題(有時還能將兩個極端完美結合)的人不是一件容易的事。

能以撰寫論文的方式，學習向這個世界發問的方法，並且追尋可能的解答，對我來說真是個有趣的過程。人生真的很像一場 *path dependence*，因為認識的人不時能拋出有趣的觀點、經驗或理論框架，提出各種願景與未來，或是不吝對我展現他們的生活背景與生命經驗，也因此，我習慣並且珍惜著在各種對話中，或是重複的機會裡，嘗試著同樣的事情— 不斷摸索、修正適合我的生活方式，也刻劃屬於我的生命經驗。以這本在 25 歲完成的論文提醒未來的自己，不論未來坐落在社會上的哪一種位置，都不可以輕易放棄這時候這種向世界發問的熱忱。



最後，我要將這本論文獻給三位摯愛的家人— 父親徐永燦先生、母親何玫芬女士與胖胖徐靖浩。胖胖一直是我在台北的好飯友，也是可以讓我要任性、撒嬌的對象。...雖然走在人們普遍認可的道路上，但一路上我嚮往看到的風景常常與爸媽期待的不同。即便如此，最後我還是出發了，爸媽則用他們最大的能力，替我解除一路上遇到的各種阻礙。沒有爸媽自小給予的栽培、對於我的叛逆的容忍或選擇和解，如果我沒有生長在這樣的中產家庭，我沒有辦法隨心所欲的做我想做的事情，而不用考慮太多的經濟問題或家庭後果。另外，特別謝謝 b63/r67 的「徐學長」，在我毅然選擇農業題目以後，給了我許多農業推廣專書，分享他的農村記憶、公務經驗以及農學知識(雖然我總喜歡問你：欸這些東西到底多久沒更新了)，讓我能順利地建構對農業的想像，掌握我國的農推、農政現況。這本論文象徵一段旅程的結束，也紀錄 25 年來我經歷過的風景，僅將此送達給在精神與經濟上都支持我的家人。謝謝你們。

這本論文紀錄了行健合作社從 2010 到 2012 年底的這段歷程。合作社以及參與在其中的人們都是這本論文的主角，不論他們的身分被我刻意揭露或隱藏。寫在謝辭的最後，我也要將這本論文獻給行健的人們。作為一個合作社的陪伴者與觀察者，真心的希望行健村的這場有機實驗，在有朝一日回首時，所有人不再認為它不過是一場天時地利再加上人和的實驗。曾經有社員說我在幫忙寫史，寫合作社的歷史。我不知道就自己的所學、理解與偏好而寫出的「歷史」不符合你們的想像或期待。假如有社員翻開這本論文，假如也同意我提到的合作社的運作或其他限制的話，希望能對你們未來的產銷形式或集體合作產生一點點的幫助。制度即使受到了過去與歷史的牽絆，但現在的各種努力也能影響後來的人。祝行健合作社與你們的有機夢想能一直持續著。

徐靖旻

民國一〇二年六月 Midi- Pyrénées, France

民國一〇三年二月十日 完筆於嘉義

摘要

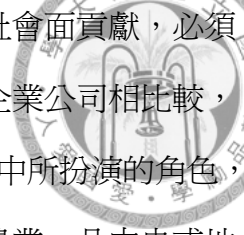


這本論文以「宜蘭縣行健有機農產生產合作社」為例，透過描述該組織的成立以及運作過程(2010 至 2012 年)，說明一個由農民自行組成的農產合作社，在為農民提供經濟與社會服務時，可能在既有的農業市場環境以及政治制度下遇到的轉機以及困境。

本文首先說明行健有機農產生產合作社的成立環境，包括當時中央農政單位以及地方政府的有機農業政策、規劃方針、施行方式等政治制度面向，以及當時在市場上的有機風潮以及消費者對於食品安全的重視。然而，有機驗證的法規、有機米的耕作以及碾製、加工等程序、市場的通路等問題不但對習慣既有的耕作方式、以及公糧或糧商收購體系的農民造成生活上的困擾以及成本的升高，也影響到這些農民與產業中其他行動者的互動關係和協作形式。在這樣的背景下，農民透過地方公眾人物的中介，選擇成立生產合作社以解決有機生產及銷售上的風險與難題。

透過訪談合作社的核心社員以及工作人員、兩位政府人員，以及田野紀錄，輔以政府統計資料、新聞報導、期刊文獻，本研究證明，作為一個農民團體，合作社存在於有機產業界的必要性，以及可能發揮的功能。然而在既有的環境制度之下，合作社的資金與運作能力都存在限制，也同時面對農民的參與問題以及共同利益的分配爭議。

研究也發現，除了市場、政策以及社內的組織制度對於合作社的限制之外，農民過去的合作經驗，以及其他鑲嵌在社會關係之中的權力、文化以及資源分配等因素，形成社員之間對於彼此在公共事務以及經濟合作上的信任程度，同樣限縮了合作社的運作與發展規模。因此，「農民的集體行動」可以發揮的力量以及成果必須考慮制度、社會關係以及不同領域的行動者的互相作用。當評估農民組織的運作與核心目標時，也必須納入歷史、權力以及文化視野。或許一個由人民組



成，或者由下而上成立的農民組織對於農民以及地方的經濟及社會面貢獻，必須在比較的觀點下，和其他同樣類型的農民組織，或是與農會、企業公司相比較，國家在協助農民團體或農民發展組織、或是協助他的農法的轉型中所扮演的角色，也有待進一步的研究補足以及資料的累積。若國家要發展有機農業，且中央或地方政府企圖透過在地組織或在地力量推進生產的話，國家提供的誘因以及為農民具體解決的有機產銷的困境需要全盤性的政策規劃與檢討方案。

**關鍵詞：有機農業、稻作產業、農業生產專區、行健村、農業合作社、集體行動、
制度論**

Abstract

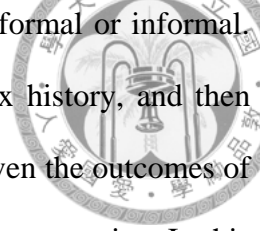


Using the case of “Xingjian Organic Production Cooperative” and its rice production during 2010-2012, this thesis strives to explain how this cooperative, consisting of local small farmer and serving for their interests, copes with the dilemma of collective action and confrontation with the market and political sphere, as well as the social network.

Following this context, the story begins of accounting the sphere where Xingjian Cooperative grows. To elaborate, the policy concluding about organic farming, concrete planning, and the realizing ways stemmed either from the central or regional government, and the organic value and the support from the consumer in the market, both of them at that time play a great role to boost farmer’s cultivation transit to organic style. However, the conditions in the system such as the farming, process or selling procedures can hardly embody in the traditional cooperation or selling channel because they base on the social network and still producing/selling customs. Farmer’s are thus sealed of the choice of their action under this circumstance. That is the prelude to Xingjian Organic Production Cooperative. By way of functioning “their” cooperative, farmers expect that they could avoid the risk whether from market or state’s institutions.

Methods throughout this thesis are the outcomes of fieldwork (interviews and notes of participation- observation), and the news, statistics and reference as well. It shows that for organic farmer, the function of the cooperative and its performance do meet their collective goods to a certain extent; meanwhile, the cooperative confront the restrictions and challenges such as member’s unlike common consensus, complaint of unbalance of obligation or resource between individuals, and the short of capital.

It also shows that these outcomes are because of the enforcement of the institutions



from the state, market or social- network level, no matter they are formal or informal. The state, the market and the social network interweave a complex history, and then give rise to the degree of trust or reciprocity among members, and even the outcomes of the performance of the institution or development of the production cooperative. In this sense, this thesis argues that one must detect these mechanisms when examining this kind of collective action or the formation of an organization made by farmer. In the conclusion, the cooperation and the institution regulating the collective dilemma should be respected and be effectively applied by the actors on the perspective of repeated rational games, and that should be traced back to its different condition too, if insiders wish to resolve or have a reform.

This thesis submits its incompleteness under the short of comparison scale with other cases- different sort like the farmer's association, enterprise or production cooperative. Besides, it is important to analyze the role of the state who devotes or not the desirable policies or applicable service to the organization or individual. This should be held during a long period and in details, but was inadequate and could not be processed here.

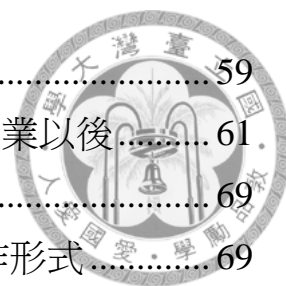
Keywords : Organic Farming, Rice Production, Specialized Agricultural Zone, Xingjian Village, Production Cooperative, Collective Action, Institutionalism



目錄

謝誌.....	I
中文摘要.....	V
英文摘要.....	VII
第一章 前往有機的「稻路」.....	1
第一節 問題意識.....	2
壹 前言.....	2
貳 問題意識與文獻回顧.....	5
一 成立階段： 集體行動以及組織的出現.....	6
二 運作階段： 組織內、外部的制度與措施.....	8
第二節 案例介紹.....	11
第三節 研究方法.....	18
壹 研究方法.....	18
貳 研究對象定義.....	20
一 深度訪談對象.....	22
二 田野互動對象.....	23
第四節 章節安排.....	27
第二章 農民組織與有機米.....	33
第一節 農會與農業合作社.....	34
第二節 案例比較.....	36
壹 行健合作社的成立.....	36
貳 「五結越光米」以及五結鄉農會.....	41
參 「池上」有機米以及池上鄉農會、碾米廠、發展協會.....	44
第三節 小結.....	47
第三章 生產合作.....	51
第一節 稻作產業的生產背景.....	52
第二節 社員的生產合作.....	59
壹 有機生產情形、驗證規範與影響.....	59

一	驗證規範	59
二	新的生產限制：當有機法規進入稻作產業以後	61
貳	合作社扮演的角色	69
一	決定合作業者— 討論過程、情境與合作形式	69
二	合作當中的問題	71
第三節	小結	76
第四章	銷售合作	79
第一節	合作社的運銷背景	80
壹	稻米市場的運銷背景	80
貳	「自行銷售」策略背後的組織與背景環境	83
一	組織運作面：收購量少、經營成本高	84
二	生產面因素	89
第二節	新的銷售經驗及合作	92
壹	合作社的運銷情況	92
貳	生產者和消費者	94
一	關於故事：說，與被說	97
二	故事內的兩個訊息	99
參	成員的銷售合作以及組織的銷售制度	113
一	銷售上的職責怎樣分配才算公平	115
二	公利？私利？	118
第三節	小結	123
第五章	制度、環境與社員參與	127
第一節	政治環境與政策軌跡：程序、規則與規劃	129
壹	中央有機農業政策	130
貳	宜蘭縣產業發展	131
一	縣政府政策方針以及藍圖	131
二	行健合作社與官學界：資源與計劃的進入	133
三	計劃及政策互動	135
第二節	組織制度與規則	142
壹	組織章程與架構	142



貳 合作？缺陷與可能原因.....	146
一 限制與困境.....	147
二 背景與原因.....	164
第三節 「行健有機農產生產合作社」與「行健有機村」.....	171
壹 合作社的有機村規劃.....	171
貳 發展限制.....	172
一 農業結構與農民的生產習慣.....	172
二 村內政治.....	174
第四節 小結.....	175
第六章 結論.....	177
第一節 集體行動的開展與困境.....	178
第二節 社會資本：規則、信任與網絡.....	184
壹 重複合作？歷史、信任與互惠性.....	184
貳 共識、制度與規則.....	187
第三節 研究限制與未來建議.....	188
壹 「如果不是合作社？」農政補助系統與農民團體.....	189
貳 農業政策與組織的制度表現.....	190
參 存續的正當性.....	192
參考文獻.....	195
附錄.....	205



表圖目次



圖 1-1 宜蘭縣三星鄉行健村區域地圖	11
圖 1-2 行健村地理位置圖	12
表 1-1 「保證責任行健有機農產生產合作社」社員組成及概況	21
表 1-2 對象與化名.....	25
圖 1-3 有機農業成長情況	29
表 2-1 行健合作社與五結鄉農會、池上鄉農會：有機米推動情況	48
圖 3-1 稻米的生產過程：工作要點與輔助機械	54
表 3-1 稻作產業內的施作機械	57
表 3-2 擁有農業生產機具的社員數	58
表 3-3 有機農產品及農產加工品驗證共同基準	60
圖 3-2 有機稻米的生產過程：工作要點、輔助機械與有機法規	66
圖 4-1 稻米的通路及運銷流程圖	82
圖 4-2 行健合作社稻米通路及運銷流程圖	82
表 4-1 100 及 101 年度「行健米」產量	84
表 4-2 「行健米」成本	86
表 4-3 「行健米」的銷售管道比	92
表 4-4 「行健合作社」行銷管道	96

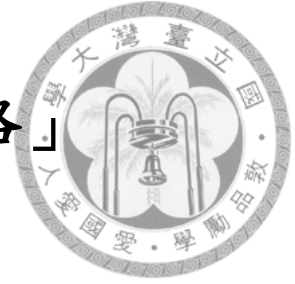
表 5-1 宜蘭縣政府 100 至 102 年補助行健合作社計劃暨經費情形...142

圖 5-1 99-101 年度行健合作社組織架構.....145





第一章 前往有機的「稻路」



「如果共產主義可以成功，那合作社早成功了！」(台語)

一位對保證責任行健有機農產生產合作社求好心切的社員「正仔」說過這樣的話。

我在田野時，這句話在不同的場合、以不同的形式播放過很多遍，
話題只要繞回合作社目前的問題，兩、三位有類似想法的社員總喜歡引用它。

它尤其像是一個論述接近尾聲時，堪稱完美的句點。

我從 2012 年 6 月第一次聽到它，直到 2012 年 11 月底我離開田野。

也從一開始聽不懂到過一陣子後才明白，

原來他們想說，合作社要成功，「哪有那麼簡單」？

第一節 問題意識



壹、前言

自 2002 年(民國九十一年)台灣加入 WTO 以後，我國的一級產業市場從過去的自給自足、自產自銷日漸走向對外的全面開放。面對國內農產業遭受的衝擊與國內市場的重構，以及在變遷的過程之中，保障我國的農業產值且提升其品質與競爭力，政府提出更多耕作形態、農地利用、產業發展等面向的改革與嘗試。由於外國進口稻米傾銷的趨勢已無法避免，「農糧精緻化」遂成為政府積極推展的重要目標。¹

在這一波政策制定的過程中，農業委員會(以下簡稱農委會)表示：

本於「健康、效率、永續經營」的施政理念，提出「精緻農業健康卓越方案」，於 98 年 5 月 7 日經行政院院會通過，是行政院六大新興產業方案之一，這項包括生技、觀光、綠能、醫療照護、精緻農業及文化創意的產業方案推動，其影響深遠，可說是「寧靜的產業革命」。

「擴大國內有機產業的生產面積與市場規模」則是精緻農業健康卓越方案的其中一環。許多研究也指出，為了回應國際貿易對國家一級產業的衝擊以及銷售策略上的調整，像是在英國、日本與德國，「發展有機產業」常成為調整農產業結構的策略之一(李舟生，1999；王俊豪，2003；吳珮瑛，2003)。在 2003 年「加入 WTO 因應對策：稻米因應對策」中，農委會除了提出減少國內稻米產量以外，另一項重點方案則為提升國內稻米的品質，後者的作法包括：提高有機稻米的耕作面積與產量，以及要求農業改良場、農業試驗所等相關單位輔導在地農民改作，或是一個區域的農耕技術轉型。

從這些趨勢與相關論述看來，政府的農糧精緻化政策是與國內有機產業的規

¹ 「隨著國民所得提高及經濟結構轉型，台灣農業除了因應內在產業結構與飲食習慣變化，也面臨 WTO 杜哈回合談判農產品貿易議題、京都議定書的減碳協定、兩岸農業交流與競合、世界糧食供需及價格不穩定等全球化、區域結盟與氣候變遷等大趨勢的嚴峻考驗。」(摘自農委會《精緻農業健康卓越方案》引言，網址：<http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=19950>)



劃連在一起的，且與全球化的潮流息息相關。2008年總統競選期間，在一場名為「農業團體馬蕭後援會」的成立大會上，馬英九總統、蕭萬長副總統更宣示：在五十年內，將台灣打造成「無毒農業島」，未來就任後的施政目標包括落實吉園圃標章、CAS農藥殘留標章制度，以及「擴充有機農業生產專業區」、推動產銷履歷等等。²2009年5月，行政院院會通過「精緻農業健康卓越方案」，在四年間將投入242億元的經費，國民黨政府在競選時提倡的「無毒農業島」內容也涵蓋進「健康農業方案」的範圍之中。³

農委會率先在各地的國有土地以及有意願合作的社區內建立所謂的「有機專區」，鼓勵鄰近社區仿效，並在村民或生產者共同行動的前提下，成立「產銷班」、「產銷合作社」，或是透過社區發展協會，讓這些組織能夠解決專區內農產品銷售、包裝與出貨問題。官員以及學者認為，若藉由在地農民團體的力量，以及該組織對在地環境、文化的熟悉度，再配合有關單位的輔導，或者鼓勵團體成為生產與銷售過程中的主要行動者與產業帶動者的話，將更有利於當地的產業發展，像是透過社區發展協會、合作社進行當地有機轉作規劃，並鼓勵居民申請「有機村」，使區域內的有機專區能與休閒農業結合。如此一來，農糧精緻化的目標將能透過這些具體的做法而實現，集結耕作的過程又能結合觀光，發展當地的旅遊

² 〈拼農業好生活「農業團體馬蕭後援會」成立大會馬主席致詞稿〉。文章來自財團法人國家研究政策基金會，網址：<http://www.npf.org.tw/post/3/3891> (瀏覽日期：2013/09/17)

³ 至2011年為止，國內的有機面積達5,015公頃，產值將近30億元。雖然有機的耕地面積佔全台可耕地面積的百分之一不到，然而這十幾年來的平均成長率高達21%。有機稻米是台灣研究單位第一個試驗的作物，也是在2012年官方的統計數據中，面積佔了有機面積34%的產業。有機稻米從1996年一開始的61.5公頃、2004年的743.67公頃，到2011年的1,653.62公頃，十五年來年平均成長率為16%，相關資料參〈附表一〉；農戶數也從2004年的507戶增加到2011年的693戶。因為國內的有機市場處於仍在持續擴張的狀態，再加上價格高，種植有機農產品對生產者而言是有利可圖的。至於政府的推廣立場，有機農產品的生產過程亦符合後工業時代的理念價值，像是健康、安全、維護生態、永續農業與土地...等概念，因而自1994年實驗成功後，不論是農委會的計畫報告、對消費者的調查，或者是既有的環境與生態人文研究中，便經常提及上述的益處，農委會亦敦促農政相關單位、直屬機關以及地方農業縣應加緊推廣與輔導的腳步。

資料來源：陳祈睿，2013，〈「精緻農業健康卓越方案」推動成果〉，農政與農情 250，台北：農業委員會。自由時報，2009，〈四年 242 億 打造無毒農業島〉，05/08

或休閒農業。⁴花蓮區農業改良場 (以下簡稱花蓮農改場)便曾輔導宜蘭、花蓮農村的組織，在 2002 年輔導花蓮縣富里鄉的羅山村成立有機村之後，至 2010 年亦輔導宜蘭縣三星鄉的行健村成爲全國第二個有機村。⁵



「有機農業是對環境友善之耕作方式，建立有機農業專區形成群聚效益，擴大經營規模降低產銷成本，同時帶動地區有機農業的發展，逐步建構有機村，具體實現健康農業。」農委會因此主張，來自經濟社會面的支持能鼓勵農民善用在地的環境與文化，並在生產過程中，以集體的力量持續進行友善環境與區域性的耕作，至於來自消費端的經濟支持以及觀光的形式，亦能回饋農產品的生產區域以及其生產者。活化農村的目標因此能在這樣的大框架下，有所落實。

然而，對於依靠銷售農產品維生，或是大部分的家庭收入來源來自農產銷售的農民或家庭而言，有機耕作不論在生產面或銷售面都存在各種限制。首先，由於台灣的有機耕種面積比例過低，若要讓這些友善環境與保障食品安全的理念，爲國內生產者與消費者接受，或者透過有機產品的耕種與消費而實踐的話，第一步便須確保種植者的田區不會受到農藥與汗水的污染。第二，當這些概念以及風

⁴「農委會表示，至民國 101 年有機農業面積將倍增爲 5,000 公頃，其中有機農業專區面積爲 800 公頃，本(99)年度該會已於台中縣后里鄉、雲林縣斗六市、嘉義縣六腳鄉、高雄縣燕巢鄉、屏東縣九如鄉及花蓮縣壽豐鄉等地，籌設有機專區面積 272 公頃。除輔導農友成立產銷合作社專業行銷產品外，並在專區內設置理貨包裝場、營運中心、有機餐廳、假日有機市集等，結合專區環保、健康休閒特色，吸引人潮，以有機專區作為發展標竿，帶動地區產業群聚發展，逐步邁向有機村。」(資料來源：農委會，2010，〈有機農業專區擴大群聚效益，加速有機農業發展〉，09/30)

⁵長期以來，由於低度的人爲開發，台灣東部擁有天然的地理環境，空氣、水質的汙染情況低，且農田面積較大，政府在 1995 年推展有機農業時，便將東部設爲有機農業的重鎮。再因爲農業人口充裕的因素，負責這兩區域的花蓮農改場一直有計畫地推行有機村與有機農業：「宜蘭及花蓮擁有好山好水，加上受到自然地理環境的隔絕，造就出許多純淨且封閉的栽培環境，而且沒有工業的汙染，水資源及農業勞動力充沛，加上豐富多元化的人文、自然資源以及具有地方特色的農產業等優勢，這些都是適合有機休閒農業發展的基本元素。...」(黃鵬，2010) 當有機農民與市場的關聯性不再限於一般傳統的農會(果菜市場)、行口、超級市場等通路，而是透過自我組織的力量與仲介，以較爲直接地方式接觸到消費者時，站在消費者的立場，亦能直接地與產地、生產者互動。「有機農業是對環境友善之耕作方式，建立有機農業專區形成群聚效益，擴大經營規模降低產銷成本，同時帶動地區有機農業的發展，逐步建構有機村，具體實現健康農業。」

花蓮改良場在其網站上介紹、宣傳羅山有機村的內容包括了：有機村村民認同花蓮改良場的計畫、因此成立一個負責推廣全村有機的社區組織、存在一定規模的有機耕作區域、發展出符合當地產業的休閒觀光，有機農民與生產者歡迎觀光客與消費者的進入、認識他們的環境理念也認識羅山村...云云。(詳細資料參花蓮區農業改良場所架設的「羅山有機村網站」
http://web.hdais.gov.tw/10/10_1/01.html)



險管理機制成爲官方的驗證模式以後，生產者必須按照其法規，從事高成本、程序繁複的耕種方式，還要避免鄰田或加工過程裡的汙染源。而市場的有機履歷規範參差不齊、產品標示的造假或瑕疵、媒體報導生產者將其他農業標章與驗證標章混用等情事，皆使得消費者對於有機產品到底安不安全、乃至國內的有機驗證制度、驗證公司與檢驗公司是否具公信力與把關能力產生疑慮(葉虹靈，2007；鍾瑞貞，2003)；生產者面對有機市場以及消費者時的考驗因此更加嚴峻。⁶最後，理念的包裝與推廣亦結合高生產成本，而反應在農產品的價格上，形構了國內高價格且精緻化的有機市場；也因為價格較高，小農生產的有機農產品無法走既有的運銷通路，根據研究與政府調查報告指出，許多有機農產品至2012年仍面臨尋找銷售通路、重新確立產銷體系的課題(丁全孝、李超運，1998；農委會，2012)。⁷

若要使有機農業的生產規模以及市場持續擴張的話，從生產端來看，農民該如何突破以上的生產及銷售上的限制，而願意改變他們的農法、申請驗證並且持續從事有機生產？

貳、問題意識與文獻回顧

有關如何建構出高價值的有機產銷體系的課題，農委會提供的方案爲— 有機農業的經營與管理方式朝向集體化、規模化發展。⁸在方案中，政府鼓勵一地區之

⁶ 針對有機市場的驗證與標示混亂的問題，政府在有機農產品生產、加工與出口等相關條例制定上，農委會於2007年正式訂定「有機農產品及有機農產加工品驗證管理辦法」；自伊始起，未來有機市場上的農漁業產品須通過農委會所認證的機構的驗證程序，亦即在產品進入市場以前的各項生產與加工手續都必須通過驗證單位的檢查與核可。在農糧產品部分又細分爲有機農糧產品範圍、有機農糧加工範圍兩部分；根據農委會網站，在2012年時，分別有十四家以及十一家民間機構通過了農委會的產品與加工認證。雖然解決了有機標示的法律定義，不過有機產品在市場中始終面臨與其他相關用詞相混淆的情形；這種情況尤其發生在有機專賣店中，2012年八月號的康健雜誌指出，有機商店中貼有有機標章的農產品常與其他非有機商品(像是生機飲食、生技產品等等)擺放一起，由於後者的產品名常標誌著無毒或生機等詞彙，而容易混淆消費者的認知。

⁷ 中國時報，2012，〈打開銷售通路 不能光喊口號〉，07/17

⁸ 農委會在其《99年度重要施政計畫》中提到將鼓勵當地的農民組織多角化與企業化經營：「輔導農民團體整合1級+2級產業或1級+2級+3級產業，以加強多元化加工產品研發，並進而架構農業多功能行銷服務中心，整體行銷地區特色產業與農村風情，活絡農村經濟。」又，針對專區中的集體性生產與具地方特色的規劃，則期待當地的農民組織能承擔、帶動之：「為建構區域性及規模化農地利用，以形塑優質農業生產環境並確保農產品質，將輔導農民團體整合農民意願，建置完整集中之農業經營專區，辦理生產環境維護、土地有效利用、產銷經營效率強化、組織整合及訓練提



農民集結彼此的土地，共同從事有機耕種，並以社區或農業性組織協助當地居民銷售農產品，如此一來，不但可以減少單一農民面對其他非有機臨田時的風險、降低生產的成本，亦可提高產品的經濟效益，擴張社區或村落內的有機生產規模。而我的疑問是，若一位農民在投入有機產業時將遭遇到生產以及銷售端的各種農業技術、經濟性質、法律規範以及社會面向的困境，但仍決意從事有機生產的話，諸如有機專區、有機村或是組成農民生產單位等具有集體性質的行動或組織，是否能成為農民持續這項動機的其中一項選擇或方案？

一、成立階段：集體行動以及組織的出現

當農民組織再度現身於這一波政策規劃的趨勢裡，成為政府給予農民的其中一個建議時，在這樣的脈絡下，一個農民組織或農民群體的集體行動原則應包括幾項要素。首先，組織如何整合當地有意願轉型「做有機」的農民，二，組織是否能在運作的過程裡，協助成員克服轉型過程中的生產與銷售困境及限制，改善農民當時的產銷情況。這些解決方式以及當中的利益與資源上的分配狀況都決定成員的參與程度、義務或成本投入的多寡，進而成為組織是否存續以及(對農民而言)是否運作良好的關鍵。在這樣的過程裡，有機農民皆會同意一消弭這些生產、銷售限制、乃至促進產品在市場上的能見度與知名度係為他們的普遍利益，假若這也是組織之所以成立的目標的話，或許可以將之稱為共同利益(collective good)。

以上也是主張理性選擇理論的人的核心論點，換句話說，農民們之所以聯合或採取集體的行動，是因為相同的經濟利益以及從事有機的動機。基於經濟理性

升等工作之規劃與推動。」

農業合作社也曾經被寫入有機專區的規劃之中：

農委會表示，至民國 101 年有機農業面積將倍增為 5,000 公頃，其中有機農業專區面積為 800 公頃，本(99)年度該會已於台中縣后里鄉、雲林縣斗六市、嘉義縣六腳鄉、高雄縣燕巢鄉、屏東縣九如鄉及花蓮縣壽豐鄉等地，籌設有機專區面積 272 公頃。除輔導農友**成立產銷合作社專業行銷產品**外，並在專區內設置理貨包裝場、營運中心、有機餐廳、假日有機市集等，結合專區環保、健康休閒特色，吸引人潮，以有機專區作為發展標竿，帶動地區產業群聚發展，逐步邁向有機村。

(農委會，2010，〈有機農業專區擴大群聚效益，加速有機農業發展〉，09/30)粗體標記為作者所加。

的趨力，以至於農民成立了一個作為集體行動的基礎，而能繼續提供符合其經濟、社會屬性的共同利益的農民組織(比如說農事小組或是合作社)，這樣的組織型態的現身以及功能也符合農政單位構想的有機農業的腳本。



集體行動談到成本、義務以及共同利益時，組織的面向也是討論的面向之一。Mancur Olson 在《集體行動的邏輯》一書中曾經有過這樣的傳神描述：「有時候，在獲得公共利益之前，一個群體(group)必須先成為正式的組織(formal organization)，組織一旦設立以後，設立的成本將使得一開始的公共利益變得昂貴」(1971, p.22)。Olson 理由在於，組織必須確保共同利益在組織內、外部以及行動的過程中皆得以保持一致，這意味者，除了要投入成本、強制成員參與集體行動或確保大家的利益程度一樣之外，還必須確保所有人的行動都受其他人的掌握(ibid. p.43-45)。

雖然理性選擇的觀點能從個人層次的解釋出發，分析個別經濟理性為何能催生出集體行動或組織，它卻無法解釋集體行動或組織為何出現在特定的時空或環境之中，或是個人在同樣的時空或環境之中的集體作為或不作為。我認為這樣的討論必須放置於社會關係的框架下，亦即分析組織內部成員的社會與經濟背景、生活方式，彼此之間的權力位階、權力分配以及網絡的組成樣貌，因為這些社會條件對行動者產生拘束力，也讓彼此之間決定是否採取合作。這也是 Robert Putnam 談到公民社群(civic community)如何開展政治與社會生活時，之所以提出社會資本的原因(social capital)。社會資本其實反映了過去成員們之間的信任程度，是否在下一個集體行動或組織行動裡相互幫忙，也因此，社會資本反映了一個社會組織的組成特質(當然也反映外部的環境特色)，像是其正式的與非正式的制度、規則、聯繫網…等等(1993:167-176)。關注群體之間的社會關係、社會背景以及權力的分配狀態，才能解釋集體行動為何能夠開展、組織為何能夠產生，還有對組織的作用力以及其結果。



二、運作階段：組織內、外部的制度與措施

由於集體行動或是在與其他成員的博弈過程中，常會出現搭便車或是付出情況不均的現象，也因此，組織常因為個別的因素以及無法有效地掌控每一個人的投入意願，她最後能提供的公共財不一定是行動者心目中最理想或最適的。政治經濟或社會經濟學家在討論組織的運作以及當中的成員的參與身影時，常常會提到集體行動的困境。這樣的觀點同樣是從個人的層次以及心理機制出發的——分析個別行動者關注自身的利益以及參與集體行動時可以獲取的利益，乃至與付出成本之間的平衡問題。想像有機生產者的情況以及他們加入集體生產的動機，假如團體內的每一位成員的付出並不均質，但所有人都能從集體生產中獲得一定的品牌知名度或是生產利潤的話，對組織的士氣以及未來運作都會產生負面的影響。

為了防止搭便車的行為，並追求符合彼此利益的目標，「強制與懲罰」、「協商及溝通」等措施是必須存在在集體行動之中的。理性選擇的制度論(rational choice institutionalism)更據此主張，制度的存在與設立有其必要，因為它為成員提供了行動的準則、必須付出的義務及成本。如果這些條件能為成員共同遵守並參與其中，它自然能保障成員從組織中能夠獲取的共同利益。制度的派生以及約束力因此成為制度論的主要論點，它可以解釋一個集體行動如何解決當中的困境，成員又為何願意遵守。

Elinor Ostrom 討論集體合作的時候，提到制度(institution)與規則(rule)兩種內涵。規則部分由下而上包括操作性(operational)、集體選擇(collective-choice)以及規範性(constitutional-choice)三個層次。制度係因為三種規則的運作而構成，它決定又或者限制了合作的走向、成功或是不成功(1990:51)。規則與整體制度的運作情形，自然也反映並同時影響了成員之間的利益分配情況。此外按照現階段的經濟、社會與法規困境對於組織的作用來看的話，不只是在成立之前，農民團體日後的運作也會成為農民展開集體合作時的其中一項困境——即便這個特定的組織單位



是由農民共同決定的。制度的出現或變遷意味行動者服從制度的內在形式，制度的運作或表現(performance)也是出自於行為者為了避免集體行動的困境，而在特定的場域(arena)中所發展出的一系列的工作規則(Hall and Taylor, 1996:949; Ostrom, 1990:51)。Kenneth A. Shepsle(2008)將政治領域中的部門或組織制度分為「有結構」(structured)與「非結構的」(unstructured)兩種性質。舉例來說，有結構性質的制度就像是國會議員或是政治領袖在投票時，其集體行動、投票行為或偏好一來已受到特定的環境、組織以及價值觀的影響，而具備特定的形式，二來這也受到政黨的黨規、命令，法律以及國會議事規則的明確規範，行動者最後的行動結果因而是有跡可循的(p. 27-32)。

在這裡我想指出的是，承接理性選擇的制度論的觀點，組織的運作的策略為何，需要環境、政策與農村網絡中的哪些支持條件，以促進成員的經濟利益，又或者受到哪些環境以及法規制度的限制，皆是必須被回答並加以鋪陳的背景。綜合上述的文獻討論，回顧新一波的農業技術以及發展風潮時，**農業專區與在地組織兩個概念的結合**，的確反映了國家對於有機產業，以及台灣農糧結構因應全球化趨勢而形成的初步的結構調整與規劃。然而，不論在有機農業政策，或是針對農業組織在產業轉型時扮演多大的輔導角色的學術討論中，**農民的身影以及集體行動**— 從一開始為何願意改變耕作習慣，從事有機農業造成日常生活哪些改變、以及在既有的體系內的角色關係，到如何成為在地農民組織的有機方案的參與者、在產銷上如何與農民組織合作，而農民組織提供的服務、據此衍生出的組織制度與措施，使得農民的生產活動可以持續一段時間— 都是空白的。我認為採取以行為者為主體的分析以及觀點，方能論及在集體行動和共同利益之下，「合作」以及「經濟社會」兩個口號的意涵究竟為何，而有機農業的影響力又是如何擴大至農村發展乃至公民社會的層次。

然另一方面，我認為，僅探討制度的出現以及制度對集體行動的影響不足以討論集體成果的整體樣貌，亦無法分析當中的作用機制。回到社會資本的角度以



及行動者之間的信任觀點，一個組織的出現以及運作仍舊要考量行動者之間的信任關係，以及行動者所屬的社會網絡。承接前述，一個地方性質的農民團體的出現，其存在的空間並非權力真空，且其參與者過去在地方的經濟、社會合作上的經驗，乃至領導者在公共事務的處理方式以及利益分配的結果都對農民團體出現的形式產生影響，同樣的，這些社會條件可能也限縮了農民團體選擇拓展業務、農民服務的方式，左右了團體的規模與發展速度的快慢，農民對組織的認同以及參與程度也產生不同的情形——不論以上的情形是正面或負面的，又或者是不均質的。

承接上述，有機農業的實際運作圖像在政策報告與研究上的空白，成為本研究企圖描繪與說明的目標。我希望透過個案研究來檢驗農業專區以及農民組織的結合情形，亦即，農民在上述的政策背景下，於有機產業中的實際運作，以及身為農民組織的一員，參與組織的動機與情況。在台灣，與農事生產直接相關的農民組織包括各級農會、農業合作社以及地區農會轄下的產銷班或農事小組，雖然以上的組織或群體都具備一定的合作性質，然合作社的基本運作原則假設了社員之間的互助與信任基礎，以及集體的經濟效益將擴及社區與社會面向，基於此，農業合作社相較於鄉鎮型農會，或許更適於本研究之檢驗。⁹合作社社員在保有加入時的生產單位的前提下，將生產、銷售過程中的一部分工作，例如購賣原料、工具的共同利用、產品的共同加工或共同運銷交由合作社代為辦理，以節省彼此之間的生產成本、提高出貨的效率、品質與價格。如此一來，合作社便能為社員謀取利益、改善社員的生產條件。1995年國際合作聯盟(the International Co-operative Alliance)如此定義合作社：「人們為滿足他們共同的經濟、社會與文化需求和願望，通過聯合所有和民主控制的企業，而自願聯合起來的一個自治組織。」國際合作聯盟亦強調合作時所彰顯的社會與群體價值，包括社員之間的自

⁹ “A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.” ICA webpage: <http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles> (viewed on:01/12/2013)



立與負責、團結合作，於合作中得以貫徹民主運作與民主形式、追求社員之間的平等與公平等等(陳伯村、趙榮松，2001)。合作社的原則與價值因此為集體行動創造了一個理想的情境。

本研究以宜蘭縣三星鄉「保證責任宜蘭縣行健有機農產生產合作社」(以下簡稱行健合作社)以及其**有機稻米產業**作為研究個案。瀏覽行健合作社的網站以及相關新聞報導，宜蘭縣行健有機農產生產合作社是一個當地農民自行發起、組成的組織。在2009年，這群居民決定將部分的田嘗試有機耕作以後，2009年年底他們代表行健村，成功地申請並成為全國第二個有機村，全宜蘭縣第一個有機村，2010年7月「行健合作社」正式成立，為組織成員販賣他們生產的有機農產品。

第二節 案例介紹

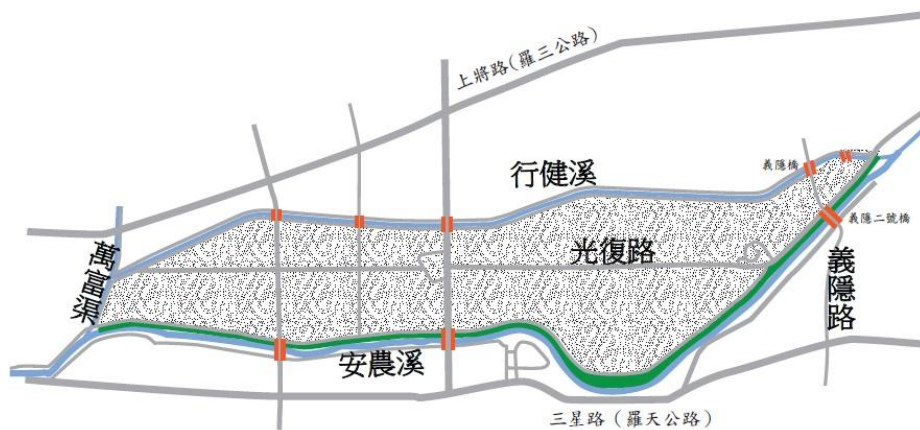


圖 1-1 宜蘭縣三星鄉行健村區域地圖

資料來源：第一任多元就業方案專案經理；作者自製

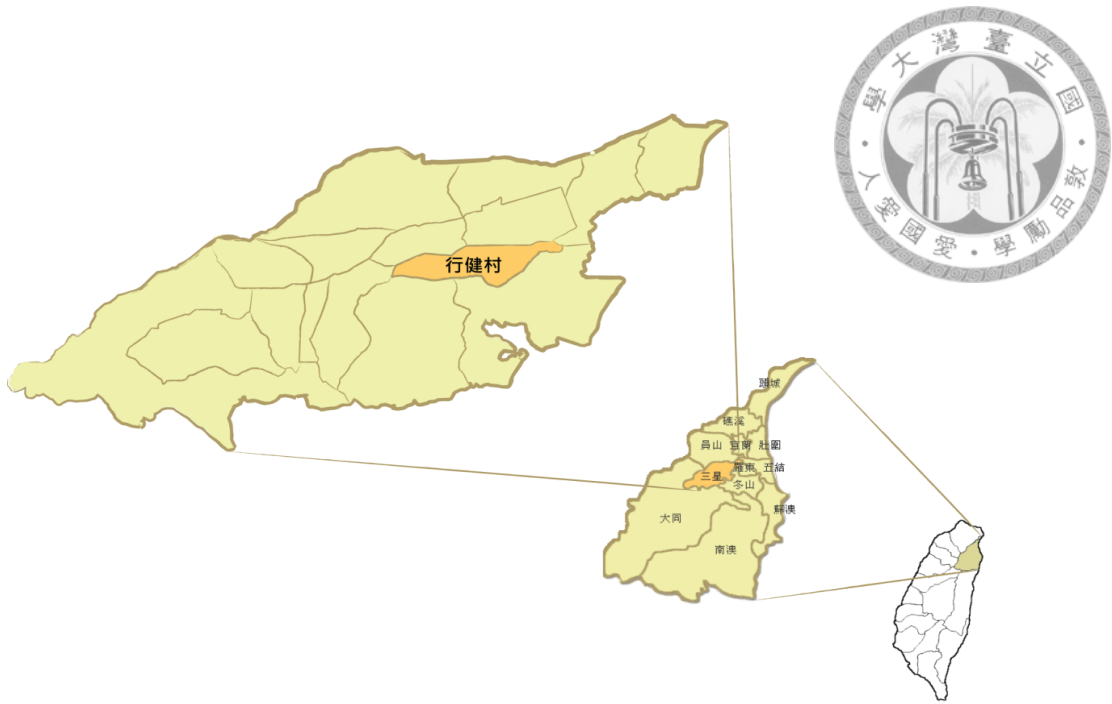


圖 1-2 行健村地理位置圖

資料來源：作者自製

行健村位於宜蘭縣三星鄉右側，安農溪、行健溪、義隱路與萬富圳為行政區的東、西、南、北界線，全村面積 600 公頃，在 2013 年 9 月戶政事務所的統計中，在籍人數 898 人，其中男性佔 478 人。¹⁰村民的主要語言為台語，且務農維生者居多。在農業方面，村內可耕地面積約為 180 公頃，若扣除村內的休耕地、有機田或其他土地使用類型，而改以「公糧繳交的面積以及戶數」計算村內的稻田面積以及種稻的農家數目的話，2013 年的第一期公糧共有 132 戶繳交，繳交面積為 101 公頃。村內共有 197 位村民(也就是 197 個家戶)是農會的正會員。¹¹

行健村農民是在民國 98 年開始這場集體有機耕作的實驗。村內有一位從事有機農業已久的農民「泰源」，¹²希望在擴展自己的有機種植面積的同時，能減少生

¹⁰ 以上資料感謝三星鄉戶政事務所承辦人楊先生的提供。

¹¹ 以上數據來自三星鄉農會的資料以及職員的口述，在此特別感謝三星鄉農會廖先生的協助。

¹² 由於研究的需要以及學術倫理問題，以下在這本論文裡出現的報導人人名，除了「阿美」、「勇伯」、「阿華」、「小黑」、「青松」，以及幾位政府和基層輔導單位的人員之外，皆經過化名處理。選擇使用綽號或是姓氏作為標記的主要原因在於，這幾位受訪者皆為縣內有機(新興)農業領域



產的成本並且避免隔壁慣行田的汙染；於是他開始思考如何讓村民願意轉做有機生產。2009年泰源開始積極規劃村內的轉作藍圖，他一方面到村長阿美家，詢問後者是否願意推動相關的政策、說服其他的村民，另一方面，他也邀請生態學者、社區規劃團體與農政單位，建議他們將行健村當作計畫的基地或是實驗案例。當台北大學與宜蘭大學的農業與生態領域學者來到行健村進行環境勘查與評估時，發現行健村的環境與水文條件相當適合發展有機村，¹³因為行健村的水利灌溉系統相當完善，民國50年所興建的萬富圳將安農溪的溪水引至村內各農地的灌溉溝渠裡，尤其經過民國79年、86年與90年三次的農地重劃以後，這套水路系統的灌溉與排水區隔相當明確。藉由泰源的引荐，學者將他們的評估成果分享給村長阿美，建議行健村可以發展有機農業。村長過去與三星鄉鄉公所交好，政策的配合度高，因此當她接受泰源與學者的建議並轉達給鄉公所以後，鄉長表態支持，和村長、泰源挨家挨戶地游說農民加入有機耕作的行列。

根據農友的指述，一開始對有機耕作產生興趣的農民約四十幾位，不過因為村內農藥商的反彈，¹⁴還有因為擔心作物不施加化學肥料與農藥會「種不起來」、有機產品收成後找不到市場通路等因素，課程結束以後剩下大概十位。經過「上課」、「培訓」以及參訪、交流等方式，傳達並培養了有機的生產技術與觀念後，農友正式進入有機生產的體制中，並以稻米作為第一批試驗的作物。¹⁵

也因為大部分的農友都是第一次種植有機稻米，若能獲得種植技術以及政府

裡的重要人物，無論是身為政策或組織的執行者，或是身為新興農業運動的參與者。將這幾位在領域裡的身影更換上全新的標籤並無法遮掩他們的位置，如此一來，此作法無過多的意義。另一方面，由於我的論述與處理能力有限，考量新的標籤所導致的去脈絡化可能對讀者(尤其是這個場域中的行動者)在閱讀的過程中，對於文句的掌握或理解程度造成部分的困難，亦難以有效地刻劃這些有機或新農運動的行動者在政策、市場或是社區層次的動機、行動與結果，因而我採用「有限度的」化名原則。此方法在未來所造成的後果與針對該時空的論述錯誤，其責任全然在我，還望讀者給予指正或資訊的補足。

¹³ 大誌雜誌，2012年3月號，p.18

¹⁴ 當阿美辦了幾場說明會，並且挨家挨戶說服農民加入的過程中，因為有機米的農法中禁止使用農藥與化學肥料，因而與村內農藥行的利益與生計相衝突，不少農民因為農藥行的鼓動而反悔，最後拒絕加入(鐘麗華，2012，〈超級村長張美 打造有機夢田〉，自由時報，4/29)。

¹⁵ 附帶一提，除了這群農友之外，在我的研究期間，村內從事有機稻米耕作的相關組織還包括了三星鄉有機米產銷班第一班與第四班。



單位提供的其他資源的話，自然是一大助益。因此當兩位頭人與花蓮農改場談定村內的有機種植規劃以後，花蓮農改場將行健村設為第二個接受他們輔導的有機村(也是全宜蘭縣第一個有機村)，希望在未來能將有機生產與休閒農業、生態復育加以結合。對村民們來說，這也是增加行健在有機市場的品牌知名度的機會，亦有助於他們申請有關的政府單位的計劃，在未來能夠克服或填補生產、銷售以及推廣面上的困難或是高額成本。但是當他們進入組織籌備階段，以統籌村內的集體實驗以及對外的聯絡事務時，「該籌組哪一種類型的農民團體或社區組織」成為村民的一項熱烈討論的議題。這幾位開始有機耕作的農友討論到未來有機農產品的行銷問題，還有這個受花蓮農改場輔導的有機村該如何地規劃、經營時，泰源因為跟不同的政府單位維持長期的合作關係，並且累積了相對豐富的承辦活動與交辦計劃的經驗，因而他獨排眾議，建議大家捨棄農會轄下的產銷班，選擇創立一個以村子為名的、在權力關係上和地方農會齊等的「農業合作社」。

合作社真正成立的時間是在民國 99 年 7 月，召開創立大會並選舉出理事 7 名、監事 3 名。根據民國 100 年度的《中華民國合作事業統計年報》，¹⁶該合作社從 99 年度開始，以「宜蘭縣行健有機農產生產合作社」這樣的名稱記錄於「各縣市生產合作社名冊」中。在泰源的建議下，大家決定成立合作社，並由一位黃姓經理負責撰寫企劃書。「行健合作社」半年之後於焉成立；在 99 年至 100 年度中，社員人數維持在三十一人、股金四百萬，在經營項目一欄中，登錄類型為「產銷」；¹⁷按照內政部頒訂的合作社法，行健有機農產生產合作社屬於合作社類型中的「生產合作社」。¹⁸行健合作社按照法規，設有理監事會議，且每年固定舉行社員大會。阿美村長在 2010 年至 2013 年中，擔任第一屆理事主席。

¹⁶ 統計年報按照合作事業的專營類型，分作農業、工業，以及儲蓄信用等類型，其中，「農業合作社」又再細分成生產、運銷、勞動、供給以及利用五種合作社。

¹⁷ 雖然行健有機農產生產合作社在名冊上的登記日期是民國 99 年，社員表示，他們組織的成立時間是在 2009 年(民 98 年)的時候，在籌備了半年之後宜蘭縣縣政府正式發予登記證，予以成立。

¹⁸ 根據合作社法第一章〈通則〉第 3 條規定，我國合作社之種類共十二種，其中生產合作社的業務為：經營各種生產、加工及製造之全部或部分業務。又，通則第 4 條將合作社負擔之責人劃分為三種，保證責任的定義為：謂社員以其所認股額及保證金額為限，負其責任。



因為大部分的社員難以從農忙之中抽身，處理合作社的日常事務，行健有機農產生產合作社自成立一開始就缺乏專營的人員。理事主席遂於 2010 下半年申請勞委會的「多元就業開發方案」經濟型，¹⁹聘雇負責合作社日常業務的人員。計劃執行期間，為了使隔年的計畫延續，主席每年必須在年底時，以計畫主持人的身分，至行政院勞委會進行業務報告。2011 年之後，合作社的農產品販售與加工業務、籌辦對外體驗活動等業務都委託勞委會多元就業方案的聘僱的人員執行，聘雇的人數五至六位不等，方案下另設置專案經理一名，²⁰計畫時效為期三年，預計在 2013 年年底到期。就業人員的招聘方式係透過職訓局羅東就業服務站的篩選與推介，來合作社應徵，合作社主席與其他幹部則依照業務需求，選擇適合的人員之後，向就業服務站提出申請。六位多元就業方案的人員負責合作社的出納，還有小吃加工以及稻米包裝、入庫、碾製、出售等事宜。若合作社舉辦像是團體參訪、割稻或插秧的活動，又或者參加北部的農夫市集、縣政府舉辦的綠色博覽會等活動時，多元就業人員也必須支援。多元專案的經理則負責統合多元就業人員、幫忙處理或執行合作社的行政與銷售業務，並向合作社的幹部及社員彙報及溝通。第一任多元就業方案的經理「小黑」也是對合作社與行健村這群有機產業的行動者具有一定重要性與影響力的人。²¹

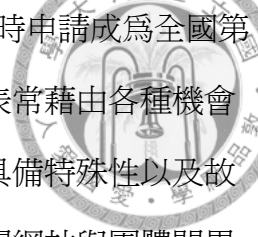
如果瀏覽行健合作社的相關報導，其中可能包含「宜蘭縣行健有機農產生產

¹⁹ 屬於行政院勞工委員會職業訓練局下的方案。於民國 89 年的九二一大地震後，為促成災區的復原與重建，行政院勞工委員會提出了「九二一震災就業重建大軍」方案，讓失業的勞工可以投入社區的重建工程中；在民國 90 年之後擴大了計畫的適用對象及地方區域，成為「多元就業開發方案」。民間團體能藉由申請計畫，給與失業者工作機會，如此一來，民間團體不但與政府一同成為促進地方就業的夥伴，同時也視社區與申請團體的需求，而改善當地的人文、環境、產業的發展，增進當地的生活環境品質。

多元就業開發方案又分成社會型與經濟型兩種類型，按照行政院勞工委員會的定義，符合經濟型的申請標準為：「民間團體所提具有產業發展前景，而能提供或促進失業者就業之計畫。」在宜蘭縣，多元就業開發方案的主管機關為職業訓練局下的「北基宜花金馬區就業服務中心」。(行政院勞工委員會，2011，《多元就業開發方案 民間團體作業手冊》)

²⁰ 他對行健村推行有機農業，以及行健村對外建立的名聲有舉足輕重的影響力，多元就業方案經理在這兩部分的行動，文章後半部將有所討論。

²¹ 社員參與合作社活動時的態度、習慣與分工等課題也與小黑在合作社裡的投入與負責泰半的業務，以及社員中扮演的角色息息相關；雙方形塑了，也固定了該時期的互動模式與組織的運作情形。專案經理與合作社社員，還有與幹部之間的關係，對合作社內部的合作與制度的具體情況的影響，在接下來的章節將有更多的討論。



合作社是一個當地農民自行發起、組成的組織」，「在 2010 年時申請成為全國第二個有機村、宜蘭縣第一個有機村」等等的內容。合作社的代表常藉由各種機會對外說明成員的有機村夢想與具體行動，因為這些夢想與行動具備特殊性以及故事性而獲得許多的曝光機會，不但在新聞媒體、農業議題的相關網站與團體間累積一定的名聲，獲得地方的鄉公所、宜蘭縣政府的關注，在成立組織以及申請合作社的階段亦得到中央層級的農糧署、花蓮農業改良場的幫忙。

相對於其他成立已久、大規模且朝向企業化經營的產銷合作社，雖然行健有機農生產合作社的成立時間較短、人數較少、規模也不大，但它的日常運作與產銷業務的細節是由社員共同參與並決定的，合作社的財務與業務規劃也受到社員大會、理監事會議共同監督，同時，該合作社也參與公益活動、與其他社會團體保持聯繫。大體而言，其運作方式是符合合作社的基本宗旨的——開放(open)、團結(solidarity)、社會責任(social responsibility)以及關懷他人(caring others)等公民參與以及社會互助的精神。


當然組織內部也不會是權力真空的狀態。一個組織的生成、運作乃至變遷等階段，除了受到其他像是經濟或政治制度的規範(formal constraints)外，也受到潛規則(informal constraint)——比如文化、信仰、親族以及社會網絡等的影響，而決定了組織制度的發展(North, 1990: 36-53; *ibid.* 2010:383-401)。組織的架構、制度以及規則形式皆直接或間接地分配了社員義務、哪些對象擁有組織的決策權，而另一方面，這些制度的決定與執行的過程也顯現行動者長期以來的經濟關係，頭人過去在公共事務上的表現以及風評，還有過去的經濟與政治利益的分配方式、分配習慣與分配基礎係如何在產銷合作以及組織運作的面向上，影響這些社員。也是從討論成立哪種組織，直到合作社開始運作以後，社內一直存在著各種的角力事件。農民希望能透過組織的形式，促進生產與銷售面上的效率及產值，或許也必須自主地為彼此以及組織設定相關的規則或參與的形式。Elinor Ostrom(1990) 在<Governing the Commons>一書中曾討論相互監控(monitoring)的派生問題。從收集



並分析世界上成功以及失敗的自然資源管理的案例來看，她認為在一個特定的區域之中，一個組織或是集團在創設制度以及監控規則時，最好的制度以及執行的法則是由社區或是組織內部討論而出的。原因在於，這樣的生成方式普遍而言會比第三者或代理人(the third party or agent)帶入的公共管理制度或是私有化管理方式來的有效率的多，既節省成本且符合地方的需求。她因此主張，在設計如何分配公共資源以及互相節制的措施時，一個社區在提供公共財時，不一定要依靠外來(outside)的制度以及既有的執行規則。

在經驗現象上，這些存在在行健合作社的問題並不獨特，許多政府出版品、農業或合作事業期刊皆提及台灣的農業合作社場的營運問題(王琇婷，2010；台南區農業改良場，1995；江光嶽，1997；段兆麟，2003；陳昭郎、陸允怡，2001；黃翠瑛，1995；黃華彩，2000；彭克仲，2003)。陳昭郎、陸允怡(2001)列出台灣的農業合作社普遍的限制，包括「資金不足」、「專業人才欠缺」、「業務規模無法有效擴張」、「社員對於合作社的理念與參與程度低落」、「合作社法規落後」、「組織制度不全」，以及「經營不善」七個面向。首先在資金方面，大部分的合作社其資金來源來自於股金、公積金、政府補助款以及貸款四種，由於大部分的台灣農業合作社規模較小、社員人數少，股金與公積金籌措不易，以至於必須仰賴政府的補助，或者申請銀行貸款。至於人事與管理部份，許多農業合作社缺乏專營人員，有些合作社內的社員必須兼營合作社內的組織運作，若再因為社員對合作社的向心力不夠，或是為了私利而挪作他圖時，常導致合作社無法擴大規模，甚至發生運作停擺、組織空轉的情況。制度與運作上的不善除了反映組織本身的缺陷、社員無法相互合作的問題外，也代表組織的發展將被限制(江光嶽，1997；黃翠瑛，1995；黃華彩，2000)。²²

²² 〈發展農民合作組織之道〉：<http://coop.moi.gov.tw/moi-introduction/moi-p3-5-01.html>



從案例介紹可知，在既有的產銷體系上遭遇到的驗證規範、通路尋求不易，以及過程當中發生的和臨田的農民、代耕業者間的溝通成本提高等等，皆屬於農民進入產業時要面對耕作以及銷售問題，這或許也成為農民組織成立的原因或契機之一。在行健村的合作經驗裡也看得到個人的身影——制度的設立宗旨或內容吸引了特定的、符合其經濟理性的行為者，影響他們後續的個別或集體行動。而像是政府的政策趨勢以及經費的補助方向等政策制度則促成行健的農民組織產銷合作社，輔助農民的耕作轉型。在下一個階段，合作社該「如何為農民提供福利」、如何確保共同利益的品質與穩定、降低集體行動的風險以及各種制度成本，則攸關組織(在社員心目中)存在的正當性，也會是組織成立後將面對的議題。

雖然泰源的「成立合作社」的偶發提議在合作社進入籌措階段以後，讓要反悔的社員將面臨成本提高的難題，然合作社日後的確也證明——合作社多少能減輕這些嘗試過程中的風險——，讓農民在隔年願意繼續從事有機生產，部分社員也逐步增加其驗證面積。對村民或當地農民而言，一段一邊嘗試運作組織，一邊實驗有機耕作的旅程於焉開始。

第三節 研究方法

壹、研究方法

本論文將以質化分析作為主軸，希望能透過行健有機農產生產合作社的經驗案例，討論組織在國家政策以及市場運作下的存在背景、參與者的自我組織，以及和其他社會行動者、社會團體的連結與互動過程，以理解農民在有機農業產業裡的參與形式與參與性質，以及對農民組織的影響。

研究時間係從 2009 年，亦即前任村長阿美招集農友從事有機工作開始，直至合作社完成 2012 年度的「行健米」銷售業務為止。特別說明，為了在討論中具體




呈現行健村有機產業的運作情況，以理解相關制度或策略的塑造過程，本研究僅選擇單一農產品，即該合作社的稻穀與稻米產業，以探討合作社與社員，乃至合作社與社會其他個人或團體的互動情況，以及合作社在有機米市場的行銷模式。

選擇稻米業務的理由在於，一方面在研究時期裡，合作社尚未替社員在蔬菜販賣上打出通路，而行健米的品牌在有機市場上較為出名，且其作業的流程與制度相對完善；更重要的是，有機稻米在生產與銷售的過程中遭遇到產業高度分工、特殊銷路的情況以及各種政策或法規的規範、補助，像是稻米產業內既有的生產邏輯、稻米的運銷與公糧收購系統，有機驗證規範架構出的限制與影響，國家或地方政府對於稻米產業、農業合作社、有機產業的各項補助以及其他輔助政策……等等。呈現合作社如何經營並轉手社員的稻穀與稻米，便能突顯出「政策」— 即和各農業單位、地方縣市政府之間的關係，以及「市場」— 稻米運銷以及有機市場的運作機制。社員的參與情形以及合作社的運作情況也能扣連進這兩個場域所形構而成的制度框架裡。

研究方法的部分，除了相關政策與法令資料的收集以外，最主要的經驗資料將取自「訪談」以及進行田野工作時的「參與式觀察」兩種管道，還有行健有機農產生產合作社或幾位幹部所提供的社內或個人資料。行健合作社在我進入田野期間(2012年6月初至11月底)，將資料分為合作社本身以及多元就業兩種類型，前者包涵社員的土地資料、社員資料，按周、月以及年而劃分的產品「出貨與入庫紀錄」、「銷售紀錄」、「財務支出」、「會議記錄」等，後者則包括多元就業人員的人事資料、出缺勤狀況、產品加工記錄，以及以多元就業方案的各種報帳細項。

2012年二月是我第一次進入行健村以及行健有機農產生產合作社。當時係透過大學社團而來到這裡，在負責和對外團體接洽的專案經理的中介下，這個四天三夜的遊覽行程包括了一場和部分社員認識並聊天的晚會，還有在兩個白天參與



了部分社員的田間工作。這趟社遊讓我認識了部分社員，也大略知道合作社在有機米產業中的發展情況，我當時即向專案經理表白我的研究生身分，同年六月底透過他的引介，正式進入行健村，開始我的田野工作與參與式觀察。這段從六月底到十二月初，在台北與宜蘭間來回移動的田野調查並不是很長，期間我參與過不少集體性聚會，包括不同群體或由不同行動者所組成的喝酒聚會攤，或是公開且具正式特質的理監事會議、臨時動議會議、與政府單位的代表討論事情的聚會，我也在行健村或者是合作社這個場域裡的各種空間中移動或轉換位置，跟不同的農友在自宅、田裡、拖板車或是他的工作間裡進行訪談，或者只是尋常性的閒聊。礙於時間、經費有限，以及個人能力的不足，在田野期間我並沒有接觸所有的社員，我也認為有許多社員不知道我的存在，或是我來合作社的目的。這些情況除了受到我個人的限制與選擇，還有社員在社內的參與程度不一致的影響以外，也和合作社在行健村內的角色有很大的關係。由於行健合作社的行銷取向、行銷策略以及生產的類型，像是為社員辦理例行驗證、申請補助，以及和各政府單位、公民團體或消費者的關係，相對於其他村內的組織，許多的「外地人」——消費者、媒體、政府人員、查驗員、運銷商——常在這個空間內進出。這是這個合作社的特別之處。

貳、研究對象定義

本研究進行期間——民國九十九年至一百零一年，合作社內部共計有四十位上下的社員；社股數約四十五萬，股金額為四百五十萬，已繳股金將近一百萬。²³這

²³ 對照其他農業生產合作社。雖然國內各個合作社的規模與大小相當歧異，這樣的計算因此失真，經過作者自行計算，民國 100 年全國農業生產合作社的統計一欄裡，行健合作社所屬的單位合作社平均股金約為 3,281,198 新台幣，少於行健合作社登記的 4,480,000。且行健合作社對照宜蘭當地其他十個農業生產合作社，雖然社員數不是最多的，但是社股總額仍遠遠高過之。



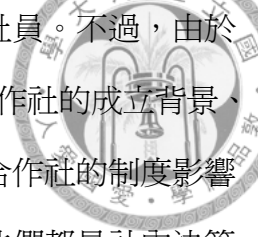
是一個男女比例懸殊的合作社，女性在成立的三年間只佔個位數；社員的平均年齡約莫六十歲，民國 100 年以後因為幾位年輕社員的加入而稍微下降。另外，由於號召者的關係以及合作社的地理位置，大多數的社員都是本村人，或是設籍行健村。詳細資訊如表 1-1。組織內設有一位理事主席、五位理事、三位監事，以及在 100 年初以後開始維持合作社日常運作的勞委會多元就業方案的六位上工人員。

表 1-1 「保證責任行健有機農產生產合作社」社員組成及概況

年(民國)	社員數	社股 (千元)	已繳股金 (千元)	性別		平均年 次(民 國)	本村人數
				男	女		
99 年	33	448	1,290	26	7	42	29
100 年	42	457	1,380	33	9	44	33
101 年	45	460	1,410	36	9	45	34

資料來源：合作社社員名冊；作者整理。

行健合作社是一個社員參與程度並不均質的農業生產合作社。根據農友的指認以及作者的田野觀察，在合作社的社員名冊中，幾乎所有的社員都是農民，或是農民的家人與親戚。我將他們分為三種類型。有一部分的社員務農已久、因為頭人的邀請而嘗試有機種植，且大部分都是社內的年長者；有的在加入合作社以前已從事有機生產，又或是家戶裡有田地，因為轉職或健康等個人因素而從事有機生產；當然也有一部分的社員不具備農民身分，在論文進行期間亦未務農，因為務農的父執輩(或其他家人)的加入而加入。談到合作社的運作與制度，以及社員



對於合作社的看法與參與狀況時，我不會加以區分這三類型的社員。不過，由於研究主旨在於農民的耕種習慣與作物轉型的過程，當考量這個合作社的成立背景、社員各自的經濟狀況以及在社內的權力分布情形對於生產以及合作社的制度影響以後，第一及第二類的行動者作為社員中的多數人，自然地，他們都是社內決策的主要影響者、參與者以及真正的有機生產者，也因此他們是本論文最主要的研究對象，也是我文中統稱的「農友」。相對而言，第三類社員並未從事任何有機生產，其參與合作社的程度或情形亦不符合我「常出入合作社」的定義——透過合作社向政府單位交遞各種農業補助或申請文件、由合作社協助或提供驗證單位個別驗證需要的資料、理監事會議、農事小組會議、平常經過合作社時會進來跟人員打招呼或閒聊，或者是「參與合作社『行健米』生產」等等的情形。這是我在「組織參與」以及「農事生產」兩項條件的交集上，將他們從「農友」中排除的原因。若能與這些行動者有所接觸並獲得相關的資料，無疑能擴充這篇論文的視野、補足當中的不全，然礙於不論是我在田野或是論文撰寫上的時間限制，這篇論文最終無法處理這些沒有參與合作社、或者是參與程度偏低的行動者，理解他們不參與的理由及個別動機。

一、深度訪談對象

即使每位社員的參與程度並不均質，合作社仍需要社員給予各種形式與資源上的支持，反過來說，社員的參與情形及決議亦影響組織的特質、未來走向、組織和市場的互動方式。深度訪談參與程度較高的這群「農友」以及社內部分的行政人員，因此是我理解合作社運作情況的主要方式。我簡單地將我的訪談對象分為三種類型：

第一種類型：合作社組織內的幹部與多元就業執行人員。對象包括九位幹部：合作社第一屆的理事主席和其他五位理事、第三屆的三位監事，²⁴合作社第二、第

²⁴ 按照合作社法—合作社幹部必須由社員兼任的規定，該農業生產合作社在 2010 至 2012 年底其



三任經理，以及第一任多元就業專案經理。詢問的重點及內容著重在合作社運作四年來，農產品的販賣情形以及組織的相關制度，我分成三個部分來理解：(一) 幹部或多元人員分別與一般社員間的社會性或經濟型合作方式、習慣為何，合作社有哪些日常業務與社員相關；(二) 合作社與政府單位的協作情況；(三) 合作社的參訪者與消費者的背景、互動的場所以及互動的形式。

第二種類型：常出入合作社的農友。目前所知，加入合作社的農友雖有四十人，但是實際的耕種人數則只有十初頭。詢問重點著重在他們參與合作社的程度與情況。內容分為「個人的經濟活動」與「團體參與」兩個部份，前一部分為詢問他們的務農背景、轉型部分田地種植有機的過程，還有對有機的看法、是否改變了某些生活形式；第二部分則為詢問其參與合作社的背景— 為何加入合作社、對合作社的想像與期待、對合作社運作至今的看法或看法上的變化、和其他社員的合作情況— ，最後，他們身為有機生產者，合作社的運銷成果對他們持續耕作產生哪些影響。

第三種類型：政府人員。爲了了解合作社與農政單位的往來情況，我也訪問了花蓮縣農業改良場的場長，以及一位長期輔導合作社的研究員。

在訪問農友時，我與大部分的受訪者皆使用台語。不過，礙於我的台語表達能力，有些時候我以國語與農友對談，有些時候則是半國語、半台語交雜的情況；主要的語言端看農友當下選擇何種語言交談，我再視對方的表達情況以及自己的表達能力，適時地轉換或調整。

二、田野互動對象

除了訪談，這篇論文的資料亦來自於參加私人聚會，或是合作社會議結束後，我所記錄的田野筆記以及訪談逐字稿。呈現不同群組的論述情境，或批判者在合

幹部皆由社員任之。所有的幹部在當時都是我所稱呼的「農友」，因此在表 1-2 標記他們的身分時，農友的身分優先於幹部。

作社所處的位置及立場是必要的。筆記以及逐字稿的輔助讓我掌握社員彼此以及社員和行政人員之間的情感、在公事以及個別經濟考量上的評判或累積的經驗，係如何影響了雙方的合作情況，進而在組織層面上，也影響合作社的運作情況……等等的資訊。



節錄這類資料或是在轉述時，我選擇以使用化名的方法來標示或是稱呼這些田野報導人。以下是出現在這本論文裡的受訪者或報導人，共計 17 名。他們的身分，以及在本書中摘錄的訪談或田野筆記的情境請參考表 1-2。

慢慢地認識並讓社員們熟悉我的存在，也代表漸漸掌握這些社員還有其他類型的行動者不論是在公事或私事上的互動關係。在每一個階段裡拿捏我和田野的報導人的關係都是困難的，包括一開始我如何在這些村內的風聲或間接的資訊裡，掌握我需要知道的情報，接著在這些基礎上，模擬下一個計劃或是下一段訪談時，最恰當的發問方式及發問時機，旁敲側擊；直到田野結束、正式進入開始在室內寫作的階段時，怎麼下筆、怎麼使用這些資料，怎樣的格式引用與方法能盡量地不改變當事人或合作社，又能在不會模糊論文的核心論述下，證實這個合作社的運作背景以及當時存在的限制……等等。這兩個階段分別代表「觀察者」與「紀錄人」兩種不同的身分。對我來說，兩種身分該如何地連結並調合進論文裡，還有該如何拿捏身分之下所反應出的對這些行動者的態度，以及我這個論述人的立場，都是很大的倫理議題與考驗。

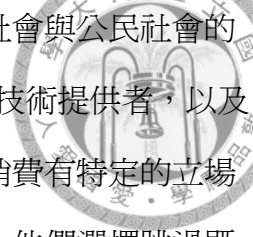
表 1-2 對象與化名

化名	身分或職稱	訪談或互動地點	主要語言	錄音
曹股長	農會推廣股股長	五結鄉農會、育苗場、五結鄉有機米第四產銷班	國語	有
陳研究員	政府人員	花蓮縣農業改良場(蘭陽分場)	國語	有
陳場長	政府人員	花蓮縣農業改良場(蘭陽分場)	國語	有
青松	員山鄉農民	土城彈藥庫	國、台語	無
小黑	多元就業專案經理	住宅、合作社	國、台語	有
小李	行政人員	合作社	國語	有
阿華	農友、合作社會計	住宅	國、台語	有
榕哥	農友、行政人員	住宅	國語	有
阿美	農友、幹部	住宅、合作社	台語	有
勇伯	農友、幹部	住宅、合作社	台語	有
賢仔	農友、幹部	住宅、工作間	台語	有
仁伯	農友、幹部	住宅	台語	有
園哥	農友、幹部	住宅	國語	有
阿平	農友、幹部	住宅	台語	有
阿龍	農友、幹部	住宅	國語	有
阿福哥	農友、幹部	合作社	國語	有
水伯	農友、幹部	住宅	台語	有
正仔	農友	合作社、住宅	國、台語	無
阿海	農友	工作間、合作社	國、台語	無



在這裡必須特別指出的是，筆記裡部分帶有負面或情緒性的批判、閒話或是風聲也是論證合作社發展或限制時的素材之一。當我藉由這些資料加以說明、佐證農民的耕作習慣的轉變、合作社的角色或發展限制時，同時也意味著必須小心地梳理當中的合作社人際網絡、行健村內既有的村莊政治，以及過去產銷班的組成歷史。這些談話人以及被談論對象的身分或作為都只是一個過程中的片段之一，而我認為，單獨檢視每一個片段對於理解行健村村民或合作社社員的有機實驗不會有太多的幫助，也不會是這本論文的主軸。但不可否認的是，對每一位當事人而言，每一個片段的時間排序、當中的經驗積累便構成了他們下一步行動的判斷跟依據，也是構成 2012 年我所看見的、以村為整體的有機動員的面貌。我也無意在我離開田野以後，因為素材的使用形式不夠恰當，用語上的不成熟、不精準而變動了合作社自有的運作次序，因而在考慮到這個合作社的主體性，及社員之間不論是農事上、家族上或是鄰人間緊密牽連在一起的關係，但又為了凸顯這本論文的焦點課題以及考量閱讀時的完整度下，我採用化名的方式來訴說 2010 年到 2012 年，發生在行健有機村內的故事與故事情境(即便對這些研究對象或報導人來說，這些資訊並不是這麼的隱密或難以指認的)。

在論文裡，我將這些組織單位或行動者歸類為「**政治制度**」、「**農業生產與銷售體制**」、「**農業組織與地方組織**」、「**常民社會或公民社會中的其他行動者**」四種類型。政治制度裡和這些農民互動的單位主要是農政或地方單位，像是當地的花蓮農業改良場、宜蘭縣政府農業處；農產生產與銷售體制內的其他行動者，則像是當地的農民、農民組成的有機稻作產銷班，稻作生產的環節內的協作者(如培育、加工或代耕隊…等)，還有市場中的運銷商；農業組織則為一般大眾皆可能聯想到的農民團體，尤其是作為一位農民，他們最常接觸的鄉鎮地區農會(也就是三星鄉農會)，以及有機農民為了突破既有的市場或生產限制或是為了增加經濟與社會效率、自行成立的有機農產生產合作社，至於負責農田灌溉與灌溉工程的水利會，也可能在過程裡影響農民的有機生產情況及成本，地方組織或行動者則像




是村內的社區發展協會、村長等公共事務的處理者；至於常民社會與公民社會的學者、NGO 組織、研究單位則可能是有機試驗過程中的專業或技術提供者，以及其他群體的媒介者，而參與其中的消費者因為對有機的生產或消費有特定的立場與偏好，再加上台灣的食品安全議題以及農業生產環境的因素，他們選擇跳過既有的農產運銷模式，進入行健村農民的有機產銷過程裡，甚至直接和後者連結、互動。這些不同類型的組織、單位或是行動者分別在生產者的有機試驗的環節中扮演何種的角色，其影響結果以及背後的因素將在接下來的「農民組織與有機米」、「生產合作」、「銷售合作」以及「制度環境與社員參與」四個章節中一一呈現。

第四節 章節安排

這本論文的主軸設定為——一群從事有機農業的農民在耕作轉型開始了以後，所遇到的限制、契機與可能結果。以行健村村民的集體種植與有機試驗作為起點，我穿越他們的有機稻米的生產與銷售過程，討論對資本低、技術密集以及決定將土地利用型態轉變為有機的農民而言，種植有機稻米的行動如何成為可能，動機又在哪些環境條件下而得以持續。透過訪談、觀察行健村村內部分的有機農民以及有機生產合作社，還有透過受訪者或觀察者的口述，文中處理了不同單位又或是不同領域的行動者及組織如何在農民的有機試驗中和他們產生了關係；又，生產者這樣的和消費者、組織工作者、政府單位的彼此結盟、衝突，以及立場和作法上的相似與不一致，如何回頭影響農民在未來從事有機種植的態度、規劃與意願。

從我國有機農業的發展歷史以及其他農民的耕種案例來看，行健村這群農民的有機耕作的嘗試並不新穎。在民國八零年代末期，有機耕作以及背後主張的環



境友善的價值已經在農政單位以及民間的引介下進入台灣的農業實作裡。然而跟全國的可耕地面積比例相對照的話，直至 2012 年這近二十年以來，台灣的有機耕作面積佔全國可耕地面積的比例一直維持在百分之一以下。²⁵再以 2012 年的「農戶數」及「產值」來看，根據「農業統計年報『健康卓越方案』」以及「農業指標」的統計，申請有機驗證並通過的農戶數為 2625 戶(而全台灣的農家戶數共 779,275 戶)；農產總產值以及畜牧總產值加總共計 3 千 7 百多億台幣，而有機農業的總產值為 33 億；在兩項指標中，有機農業的比例皆不到百分之一。但不可否認的是，有機面積以及申請驗證的戶數在近四年來的成長速度相當的高，尤其當農委會按照馬英九總統的施政藍圖，在民國 98 年至 101 年推動「四年期精緻農業健康卓越方案」以後，有機農業的總產值較 97 年多了 1.4 倍，且如圖 1-2，有機面積在此期間的成長率較往年都來得高，平均成長率 24%，稻作產業在其中的成長比率也不低，在 2010 至 2012 這三年間皆有 21% 以上的面積成長(如同圖上所標示的數值)。除了中央的「無毒農業島」理想，宜蘭縣政府也立志要在未來成為全台灣第一個「無毒農業縣」。行健村居民開始參與有機耕作的年份正是這一段時期，在這樣的時空背景下，台灣的環境以及社會掀起了一股農業以及食品安全的風潮。除了有機商店、農夫市集以及城市近郊的農業小舖如雨後春筍般的出現，各大報的周末生活版也常出現農村旅遊以及對有機農戶、農法、產品的介紹。村民似乎搭上了當時的順風車，「從事有機農業」也好像阿美對外介紹時所說的一般，是個「時髦的職業」，且前景看好。

²⁵ 資料來源：有機農業資訊網；行政院農業委員會；《台灣的有機農業推動政策》p.18。根據我的計算，2011 年台灣的有機產業面積佔可耕地面積(808,294 公頃)0.6%。

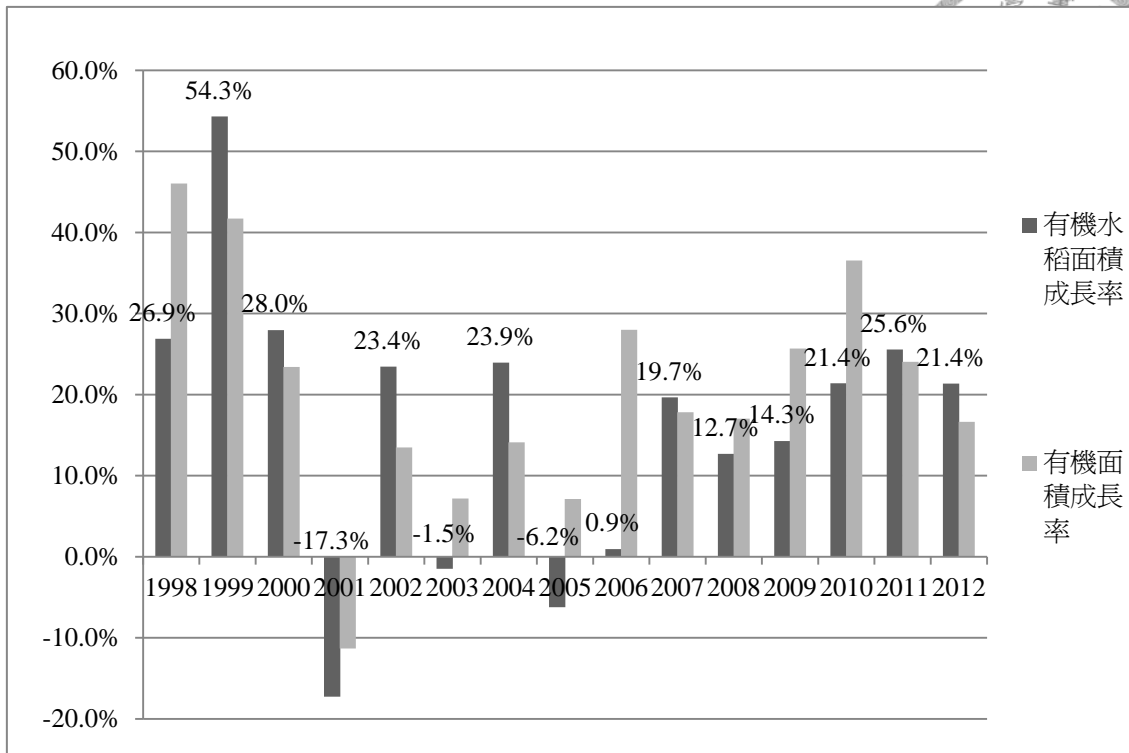


圖 1-2 有機農業成長情況

資料來源：有機農業資訊網，2012，〈歷年統計資料表〉

但如果是從農民的角度出發的話，這些嘗試首先便意味對家戶收入上的賭注——畢竟過去泰半的受訪者沒有一位將所有的農事收入押在有機生產上。如同前述，這些嘗試所要面對的似乎是全面性的，同時也是充滿未知數的挑戰。對一般農民而言，在有機驗證的規範下，他們必須放棄某部分他們從事耕作時已經習慣使用的資材，比如說農藥與化學肥料。另外，當他們接納農政單位以及驗證單位制定的有機耕作規則與方式的同時，也必須面對尚未全面性調整的農業環境——因為既有的農政系統在補助對象與政策程序的設計中，仍以廣大的一般農產品與生產者為核心，且農產品的市場結構也以一般農產品的流通與銷售業務為主。因此，下了賭注之後，農友們可能也沒有預期或設想到他們將面對行政與市場結構中的種種限制。決心背後的成本因此不只是經濟表面上單純的賺或賠、成本的提高或降低等議題而已，還包括有機技術方面的資訊是否全面，過去給予許多技術以及補助的地方與中央的農政單位、農民組織，又有多大的意願在這次的長期行動中協



助這些農民的耕作轉型，藉由計劃或政策，考核並輔導農民團體或是地方的發展。而整個市場體系的銷售主軸既然是一般的農產品，有機生產者在生產完畢以後，如何找到消費者，或是有意願擔任中介者的運銷商，可能都是一項過去不須考慮或加倍煩惱的工作。簡而言之，當既有的產銷和農政運作系統未將一定比例的業務核心轉向支持有機產業的運作和發展時，身為有機產業中的實際運作者，農民在決心改變生產型態之前以及改變之後，面對的挑戰可能是比過去還要大的。我國有機產業若是以已開發國家的有機生產比例為目標，似乎還有一段路要走。

在下一章，我將討論農民選擇生產合作的原因，以及行健合作社出現之背景。合作社的出現反映特定的環境條件，還有領導者的身分背景、社會關係以及他在制度當中的選擇，然而，當合作社開始運作以後，這些因素也對農民的集體行動以及農民的經濟利益產生了正負向的影響，正向者像是收購價格偏高，但與政府的互動、補助經費、發展的規模與速度等等則在過程中存在各種限制，且有待合作社或社員的補足與投入。若與同樣身為有機稻米生產專區的宜蘭五結鄉與台東池上鄉對比的話，這些情況將會更加明顯。從第三章開始，我將從農民的角度來說明合作社向農民提供的服務，互動的關係以及互動模式。當農民從事有機生產以後，驗證制度的運作對生產節奏、生產模式以及生活作息的影響證明一件事，亦即組織與集體的力量能幫助農民(尤其是第一次進入有機產業的農民)減少部分他們生產上的問題或限制。第四章則呈現有機農產品在下一階段的生產、加工與運銷過程。有機農產品之所以與一般農產品在市場上的差異之處，包括其生產成本普遍較高、數量少等因素，以至於生產者常需倚靠特定的管道販售，或是直接地接觸消費者；若再加上一一直以來的銷售習慣，以及和其他業者、農會在市場上的交易模式使然，農民更傾向委託組織的工作者、職員處理後續的販售事宜。合作社在組織既有的成本考量以及整體的市場、政策環境下，發明或參與各種與消費者接觸的活動或管道，好販賣行健米。不過這樣的運作方式也引發組織和農民之間易因為農民作為合作社的社員，到底要參與多大幅度的販售行動，還有有機



米的收購價格、市場定價等議題而產生緊張。

將個人的經濟型態的考量或行爲集結成具體行動、進而創造出特定的組織形式，或許能爲行動者帶來特定的經濟利益(或許其成本也比單打獨鬥來得低廉)。爲了確保這樣的集體行動能夠持續提供共同利益，制度的出現以及對行爲者的規範在這個過程之中是必要的。不過制度就像是一個百寶箱(a mixed box)，它可能解決個人以及組織之間的利益衝突，但也可能因爲其中的特定規則而加深個人與組織之間的利益矛盾(North, 2010: 400)。

許多的報導、政府委託報告或學術文獻在檢討台灣的有機產業時，也常指出農民進入驗證體制時遭遇的問題、有機市場的規模與建置不足、消費者的價格取向態與選擇等議題。不過這些議題其實反映特定的經濟、社會因素，在第五章，我希望能呈現制度作爲形塑或因應集體行動而生的機制，和農民選擇從事有機生產、農民遭遇限制以後所作出的選擇之間有何關係，而作爲農民自主性的組織能否有效提供農民生產時需要的資源、減輕產銷上的負荷。最後，我以嘗試以行健合作社這個案例，和合作社的組織原理以及核心關懷對話，討論「能否爲地方創造出個人經濟以外的社會價值或文化」應該存在的社會條件以及制度因素。因此，在這一章之中，「中央或地方政府的現行政策是否能解決有機產業(或是有機稻作)既有的產銷問題」、「組織對農民的輔導、補助工作以及承接政府計劃的方式，如何協助農產品在生產和銷售上找到一定的窗口」，皆是一項牽涉有機產業在地發展以及有效推廣的關鍵。農民組織的成立、運作、維持的成效如何，在過程之中農民的共識、參與或行動能否對社區以及共同的經濟利益有長足的發展，需要哪些制度的輔助、創新或是既有的制度的支持，皆須在政治、經濟以及社會的脈絡下加以考量。



第二章 農民組織與有機米



[徐靖旻的田野筆記]

「其實這也是他們當初的選擇，」農改場的研究員這麼跟我說。

「如果選擇成立產銷班，就不用煩惱銷售，也不用碰組織的問題了。一般補助都是農會到縣政府再到農委會，這一筆補助下來時會撥一些當成農會在運作這個計畫的經費，他們當初考慮補助問題後，決定成立合作社，可能沒有考慮那麼多，或者沒有想到這裡。」「現在你要求農會幫你解決產銷問題，它跟你一樣大，他沒有辦法啊！」

第一節 農會與農業合作社



農會以及農業合作社作為農委會定義下正式的農民團體，二者的性質、可發揮的功能應加以區分，尤其當考慮到政府的農政部門和兩個團體之間的互動關係，乃至合作狀況的時候。許多分析農民組織的經營效率、運作問題的文章都會談到農民組織的功能、能為農民提供的服務，因此農會的存在有其必要性且重要性等等(蔡宏進，2006；張明瑜，2008；廖樹宏，2008)。許多農會的網站上，也在該會的組織目標以及多元化經營的目的裡，加入這樣的核心精神。農委會也將推廣與健全農民組織列為加入世界貿易組織以後的重點政策之一。²⁶然而，這樣的論述通常是以農、漁會(以及水利會)等與農政單位互動較密切的團體為探討的對象，且此觀點很容易關注集體行動可能發揮的效果與力量，卻也容易忽略合作社和這些農政末端單位的異質性，尤其在政府的政策支持、資源補助、資訊流通等程度上的差異。

本章將介紹行健合作社的成立過程，以及在 2012 年年間、在運作上的實然成果。討論這些過程的同時，藉由粗略地描述農會與農業合作社之間的性質、功能比較，以及發展歷史，來勾勒行健合作社在運作上之所以必須傾盡所有的時間、人力以及經費在發展公民農業的原因。對比本章中舉出的其他兩個案例——台東縣池上鄉農會以及宜蘭縣五結鄉農會，行健合作社常面臨的經費以及人力不足的問題，除了例常性的活動與開支，社員與組織的工作人員仍須花費一定的成本，也必須和外界的政府與社會團體保持密切的互動，以維持組織的運作。

至於在組織架構的部分，農會也是以會員(農民)的決議為核心，其運作的內涵也包括定期舉辦選舉、會員大會，且一人一票等等。農會究竟是不是另一個型態的合作社，在學界中仍是一項爭議(陳柏村、趙榮松，2001:26-27)。或許這也跟農會與合作社在日治時期以及民國以後兩段時期的發展，還有在過程中受到政府訂

²⁶ 農委會，2001，〈第十章 農民組織及福利〉，《邁進二十一世界農業新方案(90年01月-93年12月)》

定的法規、政策的影響有關。²⁷



農會以及合作社兩個農民組織在運作目標上皆為「為農民服務」，在台灣，合作社扮演的經濟與社會目的都和農會相類似，依照不同的性質，協助農民生產、銷售或運銷其農產品，提供信貸…等等，合作社的農民亦可申請成立產銷班，以共同購買資材或共同行銷產品。不過除了經濟與社會面的服務之外，台灣的合作社的農民服務項目也同樣包括協助農民「辦理或申請政府的計畫補助」的國家支持功能，這項目在農會中尤其明顯。農會成為農政的補助系統的其中一環其來有自，在威權時期，國家透過地方的農會，向農民推廣各種農業政策以及農業技術，也經由農會辦理稅收、繳穀等汲取農鄉資源的業務；解嚴之後，農會的政治性功能雖然有弱化的傾向，但農政單位和農會仍保有穩定的互動關係以及一定的協作模式。顏建賢在《台灣農會史 下》(2012:162-163) 因此說：

翻開台灣農會的發展史，農會在組織制度與營運上的重大變動，幾乎皆出自政府部門相關行政制度變革上的需要，農會因而配合改革。另一方面，政府部門由於施政上的需求，經常透過經費補助或下達行政命令給予農會辦理若干任務，農會於是作為政府的行政補足機構，執行其交辦事項。換言之，百年來的台灣農會的組織特性，可說始終缺乏自主性與自發性的性格。[...]農會的演進或變革，仍離不開制度性的影響。

由於農會與中央、地方農政單位的關係密切，政府在推行相關的有機農業措施時，也常選擇在各鄉鎮地區和當地的農會合作，同樣的，農民在面臨產銷上的經費、產品推廣以及聯繫等的困境時，通常第一個尋求協助的組織或相關單位也通常是農會。如同比鄰三星鄉，且同時被宜蘭縣縣府列為縣內四大有機園區的五結鄉，其有機稻米的生產專區以大吉有機村作為核心的生產地點，即便如此，推動有機生產，並且向農民或產銷班收購有機稻米的單位是五結鄉的農會，而非以大吉村為主體所組成的農民團體或社會組織。此外，農會擔負農民的稻穀烘乾、運輸、碾製、加工與包裝等作業環節，可以說農民在田邊將剛收割完畢的有機稻

²⁷ 農會與合作社在兩段時期的歷史在此不贅述，詳細的情況請參見下述文獻中的討論— 李力庸，2008，〈桃園地區產業組合與農村經濟 (1913-1939)〉，《戀戀桃園仔— 桃園文史研究論叢》，33-62；張明瑜，2008，〈農民組織的歷史、意義與功能〉，《臺灣農業推廣學會專訊》，(76)1-6



穀所有權轉移給農會的那一刻起，農民就不需要擔負稻米產業接下來的工作。五結鄉內選擇從事有機生產的農民則接受農會的輔導，成立有機米產銷班。由於該有機米屬於越光米品種，農會在有機米產業裡，成功地透過品種的知名度，打開五結鄉有機米「夢田米」的購買市場。農會也常常至農糧署、農委會以及既有的農會體系等管道，像是農夫市集、頒獎儀式以及展覽等場合推銷兩個有機米產品。

至於在稻米品牌上打出一定名號的台東縣池上鄉，鄉內的運銷商(糧商或碾米廠廠主)以及池上鄉農會則是有機稻米生產園區的推動者與主要負責人。糧商以及農會在推動在地的品牌認證過程之中，扮演影響品牌的走向以及實施措施的主角。他們也和鄉公所、台東區農業改良場合作，透過一系列制度化的措施，包括池上米競賽、評選、分級收購，²⁸搭配觀光活動，拓展或改變和農民既有的收購關係以及協作方式，而將池上的農民捲進他們創造的收購程序裡，成為收購制度的其中一環。既有的池上鄉名號以及有機的光環，也為作為運銷商的農會以及當地碾米廠增加了經濟利潤，農民的稻穀收購價格也有所提升。

如果國家的體系以及市場上的私人業者皆能在既有的、農民習慣的產銷協作模式下有所創新，在這樣的經濟合作的過程裡保障並服務農民，解決其從事有機生產時在心理機制上的不確定性與對外風險，同時農民又有可能改變(或者稍為平衡)和兩大糧商的權力不對稱狀態。那麼，當初行健村的居民為何會選擇或決定在這樣的協作模式之外，另成立一個農產生產合作社呢？

第二節 案例比較

壹、行健合作社的成立

行健合作社的成立原因主要來自於當時提倡有機耕作的一位頭人——泰源。由

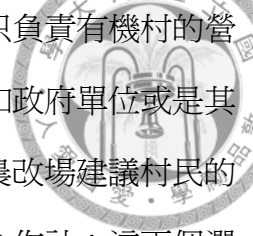
²⁸ 參考池上鄉公所〈米質競賽〉網頁：http://rice.cs.gov.tw/chihshang-rice/j/page_1.htm



於泰源長期擔任產銷班班長，因此常受邀參加農政單位以及三星鄉農會舉辦的各種講習會與活動。泰源也可以說是村內第一位從事有機耕作的農民。過去擔任農事生產負責人的經驗，與學界和政府單位的往來過程，也讓他認識許多農會以及農政單位的幹部、負責人，他因此擁有多元的管道接觸地方或中央政府的政策資訊，了解現行的農業政策的走向。我在閱讀財團法人台灣大學建築與城鄉研究發展基金會宜蘭工作室民國 98 年所執行的「宜蘭縣三星鄉特定農業經營區規劃與配置」計畫書時發現——泰源曾擔任過委員會的委員；阿美女士則是在他的介紹下，以行健村村長的身分列席會議。值得注意的是，計畫中對於行健村的有機農產品加工設備與空間配置構想，都與合作社社員所指證的——泰源提議村內必須拓展的有機相關建設高度關聯(像是有機農產品展售中心)。我認為這並不是巧合。另一方面，雖然不知道泰源與阿美女士對「有機農業專區」這樣的概念與政策內容的了解是否來自該計畫，不過農改場場長在受訪時表示，2010 年 4 月時就是聽到風聲說他們想成立「有機專區」，作為技術與組織輔導單位的花蓮農改場才開始與他們接觸。

「村長與鄉長來阮厝招(有機)，一群人就去上課，還到花蓮的羅山村參觀看人家怎麼做。[問：幾個人去?]不少喔，一台遊覽車坐滿滿，」受訪者仁伯談到自己當初被邀請種有機的背景。這段話訴說當時阿美號召全村人「做有機」時，做為農業技術輔導機關的花蓮區農改場蘭陽分場擔任了中央政策與農民之間的中介者角色，帶領行健村農民參觀全國第一個、也是由花蓮改良場輔導的有機村——羅山村，讓這些經由人際網絡而加入有機生產的村民，能夠認識有機產業如何融合社區經營以及合作經濟的元素。行政院農委會一直希望能將東部發展為有機農業的重鎮，花蓮區農業改良場因此成為技術上的執行者與輔導者。當行健村的村民表達種植有機作物的意願時，花蓮改良場自然是願意且歡迎的。²⁹

²⁹ 主婦聯盟消費合作社 2012 年參訪行健村時，長期擔任介紹這個合作社組織的農民「代表」——阿美——向聽眾轉述農改場當時的反應及說法：「農改場說，我們農民現在要自己來弄有機村當然好啦，他們說他們輔導花蓮縣的羅山社區(第一個有機村)弄得很辛苦，弄不太起來，我們自己有這個



農改場希望這些加入有機耕種的農民能組成一個組織，不只負責有機村的營造、觀光業務，也有一個統籌的窗口負責推廣有機農業，且能和政府單位或是其他團體有所交流，獲得組織運作或是生產所需的資源與支持。農改場建議村民的組織選項主要有兩個，一是成立有機產銷班，二則是成立農業合作社；這兩個選項比較能關照農民從事生產時的需要，且為他們所熟悉的組織模式(相對於社區發展協會)。最後，泰源獨排眾議，強烈建議眾人另行成立一農業合作社，這個提議後來也為大家接受。

泰源的理由在於，合作社的中央主管機關為內政部，然而其經濟合作的型態係與農業生產相關，若以農業合作社作為村民的有機農業推廣組織，未來可領取社政、農政兩方面的計劃與補助，這是其他中央主管機關為農委會的農會、漁會以及農田水利會無法獲得的雙邊資源。由於合作社屬於農民團體，在和有關單位互動時，可以直接地接觸承辦人員以及主管，而有較高的主動性，農民不需要再像過去一樣得透過農會的協助，或由農會統一分配政府核發的資源。

當初因為可以獲得從事有機耕作的各項補助，以及有機村需要對外單位而成立了行健合作社，不過部分社員對泰源的動機感到懷疑。主要的原因來自他們和泰源之前在某蒜頭產銷班合作過的經驗，以及泰源在村內的人際關係。泰源曾經擔任該蒜頭產銷班的班長，這些社員指責泰源以「產品運銷到果菜市場後血本無歸」為理由，拒絕發給他們農產品買賣後的金錢。他們懷疑泰源私吞，且表示這樣的事件不只發生過一次；部分非產銷班班員的社員則說聽過這項傳聞，且泰源在村內的風評不是很好。有人因此說，幸好他懂得去找阿美村長，「否則哪來的十八位農民?!」。因而在一開始泰源向大家提議成立合作社，且當所有的人將耕地的地號、戶口名簿影本等文件交出來以後，他又表示合作社不需要大家的全心投入—股金不一定要繳交到最低的四分之一的門檻，社員不一定要擔任合作社的義工或志工，至於產品的銷售方面也不必由他們煩惱，「通通都交給我，我幫意願，他們也很幫忙。」



你們賣。」— 長期以來的風聲以及合作經驗讓一些社員開始擔心自己的權益將受到影響，開始在私底下討論因應的對策。

經濟學或政治學者談論集體行動時，傾向將行為者之所以彼此合作，視為一個成功的重複賽局— 過去的互動經驗成為行為者下一次行動時的個人判斷以及行為基礎(North, 1990:389)。當時，這群農民已經向縣政府的社會處遞交合作社的成立申請書、計畫書以及其他檢附資料，完成申請的手續了，即便大家猜疑泰源「共同成立合作社」的背後動機、對於是否持續籌備合作社有各自的想法或打算，然而這個時候已是「箭在弦上」的階段。根據幾位受訪者的說法，為了「防止」泰源運用大家的資料，避免日後合作社的運作方向都以他的意見為主，幾位社員在私下協議後，決定仍按照合作社法的規定，落實股金的繳納制度。³⁰這些社員也積極地參與合作社籌備時期的各項活動，尤其在第一次的社員大會上，選出他們合意的幹部；第一屆的幹部選舉結果是— 大部分的理事、監事都不是這名農民提議的人選，理事們則在理事會議上推舉阿美擔任合作社的理事主席。合作社成立不久以後，泰源同因為他而加入的社員們集體退出社內的有機耕種(雖然他們仍舊維持著社員的身分)，改以「行健村社區發展協會」作為他們推動有機耕作的據點。兩個組織在村內執行著各自的「有機村夢想」，各自從事有機的生產、發展各自的產品品牌，以及舉辦對外的活動。³¹

以上可得知，頭人的社會背景、領導的方式以及社會網絡促使行健合作社的出現，泰源的離開以及阿美的出線。不過合作社需要經費以及人力來維持其運作，也需要建立銷售有機米的管道，相比於三星鄉農會，行健合作社不僅在財力上不

³⁰ 幾位社員曾對我說明當時大家決議要付自己的股款以後，不只統一了大家的共識，還決定了社股的單位金額，大家依照自己的經濟能力來認股(老一輩的認股數較多)。最後，社員所繳交的股款統一為認股數的四分之一金額，既付諸實行且符合合作社法。阿平回憶社員當時的協商過程：「所以就說不行，大家要自己出股金，股金要自己出但是係兩百五十萬啊！這裡的農友很多都沒有錢啊！[...]有的一萬、三萬、十萬的都有。出到有百多萬，成立了這個合作社。這樣。」

³¹ 這項內部因素有時也造成政府單位，或是其他像是教育、農業觀光、社區營造等社會團體在審核計畫，或是和「行健村」提議共同協作時的困擾— 不知道對口的單位，不知道最適切的頭銜名稱，又或者是提案前，必須分別到行健村兩個組織內了解狀況、了解雙方當時對彼此的看法。



及後者，許多農政單位能提供給組織或是個別生產者的資源以及支持程度也比三星鄉農會來得還少。換個說法，農會作為中央核發相關經費以及設備於農民的末端農政單位，在 2000 年起其中央管轄權由內政部轉移至農委會，³²過去一條鞭式的業務經營方式有更加整合的趨勢，並且集中於與農政單位相往來，相較起來，農政單位的承辦人員對農業合作社業務並不熟悉。

經費的不足導致了合作社的工作人員必須自行尋找鄉公所、宜蘭縣政府農業處以及花蓮農改場等政府單位的計劃或補助，這也是小黑透過多元就業方案進來行健村的原因之一。事實上，小黑在民國 99 年合作社成立不久以後，便以志工的身分進入行健村。當行健村在民國 100 年確定成為多元專案計畫的執行單位之後，他便被理事主席延攬進合作社，成為第一任的多元專案經理。因為他在職訓局的計畫正式進入以前便與社員有過互動，合作社的許多制度與作業流程不論是在組織的草創時期、又或者是面臨重新調整的時期，小黑都算是其中的核心參與人物。

當他成為合作社的專案經理後，他的主要工作是幫忙社員行銷有機農產品，不過，由於社內人力不足，其他像是拉贊助、撰寫文案以及計畫等等亦是他的工作範圍。也因為小黑與這群農友累積出一定信任，在就職不久以後，他也開始參與決策的過程，當理監事會決議要申請農政部門的某一項計畫、審核資金，或者當合作社要舉辦對外活動時，他亦提供合作社的營運資訊，使幹部在撰寫計畫書，或者編寫文案、新聞稿時，能夠清楚地呈現合作社的近況、目的與需求；有時候他也提供自己的看法給幹部們參考，甚至很多主席該撰寫或負責的計畫與簡報也由小黑來負責。

但是組織的運作困境不單是社內的人力以及經費不足等問題而已，社員籌措並共組合作社時，也沒有凝聚一個明確的發展目標或發展的共識。另一方面，組織的制度不明、權責劃分不清、資訊不透明的情況同樣受到社員過去的合作印象、農村的倫理觀念等等的人際網絡的影響，在加上農民不熟悉有機的銷售情形以及

³² 2000 年《農會法》修正條文第三條。



組織該如何負責相關事宜，還有幹部的領導風格與決策等因素的交互影響。直到 2013 年的上半年度，社員對於合作社如何分配其經濟上的利益，像是每年的紅利分配、獲得活動的籌辦或參與權，以及產品的收購方式及價格，還有彼此之間的義務分擔議題(像是稻穀的繳交數量、是否增加股金、誰要代表合作社對外參加各種活動…等等)，仍舊存在著歧見與衝突。至於合作社既有的分工以及協調機制，像是理事會、監事會還有社員大會，以及社員與幹部在私底下的溝通或會議，似乎無法有效地解決上述的衝突與爭議。

相較於社員爲了推動地方的有機種植面積而自行籌組合作社，宜蘭縣五結鄉農會以及台東縣池上鄉農會則主導了當地的有機米或良質米的品牌推廣與行銷工作。兩個地方和行健村同樣受到政府的關注，在稻米市場中也擁有一定的知名度，不說池上米作爲一種市場的指標，五結農會也是宜蘭縣政府的東部永續發展計劃的執行單位之一。

貳、「五結越光米」以及五結鄉農會

五結鄉農會在農委會農糧署的允許下，2003 年自日本引進越光米稻種，成爲全台唯一的越光米生產地區。2010 年起，他們進一步推動當地有機越光米的栽培事宜，並在這樣的規劃過程中，輔導當地農民成立有機越光米產銷班。五結鄉因此在 2012 年和行健村同樣並列縣府的四大有機園區之一，五結鄉農會也透過宜蘭縣政府，成爲東部永續發展計劃的其中一個執行單位。

2013 年農會的可機米品牌包括「夢田有機越光米」以及「樂田有機米」兩種。關於有機米的生產，農會的推廣股輔導在地農民有機的生產技術，中介農政、學術單位的各種有機課程，農會亦對外辦理有機生產技術、法規以及農特加工品的推廣講習，至於銷售的部分則在一期稻作插秧之前，與班員契作，決定農民當年度的耕種面積、品種、³³肥料補助金額與施用量、育苗補助金額、烘乾費補助以及

³³ 103 年度的一期契作增加稻種高雄 145。



收購價格，並將收購來的稻穀加工成農會的自有品牌「夢田米」或「樂田米」。2012年時有機越光米一公斤市場售價200元，這是市價的四倍，而樂田有機米則為兩公斤240元，同一時間行健合作社的兩公斤有機米價格則為220元。³⁴

五結鄉是宜蘭縣內主要的稻米生產地區，除了辦理公糧收購業務以外，五結鄉農會亦向農民收購稻米、推出各種稻米品牌。夢田越光米尤其為該農會米食產品的銷售主力，因為國產越光米在市場中的獨特性以及稀有性，而受消費者的歡迎。既然慣行米品牌經營已久，且在市場上有一定的名聲，為何農會要另闢蹊徑，開發有機越光米的市場，說服農民加入有機驗證與生產？時任五結鄉農會推廣股的曹股長表示：

當初不是農會總幹事有壓力，也不是政府是改良場而有壓力，純粹是我有一股農業

推廣教育(熱忱)...。農業推廣教育就跟大學老師對我們的影響是一樣的，教育是良心工作，我想要把自然農法這樣的有機理念，把它融入到我們良質米的區塊裡面。當然為什麼會這樣，一方面就是我們多年來都是推廣良質米的集團栽培，採取一般的這個慣行米栽培；我想，**這個米沒有特色**。所謂的沒有特色就是——你市面上跟人家比的話，你是良質米，我也是良質米。所以現在如果我的米出去，我是有機的喔，而且我是越光米喔，我想這樣就有市場區隔，就有競爭力，價格就出來了！

領導者的生命經驗、價值觀以及組織在經濟利益的考量下，五結鄉推廣股開始說服農民加入有機的耕作。股長表示，農會投入有機越光米的生產與銷售的過程也是充滿曲折，光是生產端就讓推廣股花費不少的時間與人力。由於和農會契作的農民一開始也不熟悉有機生產，從說服農民加入、提供或推介有機的受訓課程、輔導加入的農民成立「有機米第四產銷班」、參與每一次產銷班的定期班會、藉由各種管道以及場合「灌輸」有機驗證辦法的法規，宣導「正確的」有機的生產與加工知識...，推廣股在和產銷班班員的互動裡，才漸漸讓後者熟悉並習慣有

³⁴ 以上資料參考宜蘭縣五結鄉農會網站：http://www.wjfarm.org.tw/in_funnygo_dreamfarm.php，「五農米」臉書粉絲頁 <https://www.facebook.com/DreamFarmInTaiwan.WJ>；自由時報，2012，〈夢田有機越光米 稻農忙搶收〉，網頁：<http://www.libertytimes.com.tw/2012/new/jun/18/today-north8.htm>，6/18



機的各种資訊以及應然的施作原則。因此同行健合作社，對該班班員而言，有機生產的規則以及經驗也是全新、從無到有的過程；股長也說，雖然以他個人的價值觀以及理想來說，「當了 30 年的推廣人員，有機農業顧及環境以及消費者的健康，也是給未來子孫的一個交待，」但是推廣過程中他也遇到許多心力不及的事件，有不少農會人員曾勸他放棄，不要勉強。

曹股長表示，截至 2013 年底，農會與班員的有機米契作面積從第一年的 25 公頃增加到 30 公頃，班員數也從 19 人增加到 23 人，有三成的班員年齡少於 50 歲。該產銷班也當選 2013 年全國 20 大優良農業產銷班。³⁵

五結的越光米市價高，且因為農會主導並負擔了加工、銷售等人事費用與時間成本，農民不用像合作社社員一樣煩惱後來的加工到銷售端的問題，但根據行健合作社社員的說法，五結鄉農會的收購價格比行健合作社來得低。曹股長說明，關於有機米的收購價格，農會是以稻米的食味值作為分級的標準的。2014 年度有機越光米的食味值最低 70 分以下 1 公斤收購價 35 元，最高 80 分以上 1 公斤 37 元；有機高雄 145 的食味值最低 70 分以下 1 公斤收購價 28 元，最高 80 分以上 1 公斤 30 元。這樣看來，100 斤稻穀收購價格最高將近 2312 元，最低將近 1750 元。

「這樣，才有激勵的作用，」曹股長說，農會還打算在 2014 年夏季時舉辦契作農民的稻米競賽。兩種有機米的食味值級距所對應的價格係由農會擬定的，召開班會時，推廣股的人員再與班員作最後確認。關於執行方面，收到農民的一期濕穀以後，農會將每位班員的濕穀取樣送去花蓮縣農業改良場，由改良場人員負責為樣本編號，農會人員則在旁記錄各編號的食味值，最後改良場人員才將班員的編號公開，農會再個別通知結果與收購的價格。不過班員間似乎對收購制度存在疑慮，畢竟食味值的標準決定了稻穀的收購價格，班員希望農會的檢測作業能更透明且公開；在 2014 年 1 月中時，我曾經從旁觀察該班的班會召開情況，席間，因

³⁵ 農委會，2013，〈102 年全國十大績優農業產銷班得獎名單出爐〉，網頁：http://www.coa.gov.tw/show_news.php?cat=show_news&serial=coa_diamond_20130913113445，9/13(瀏覽日期：2014/2/7)。



為討論該年度一期有機稻穀的收購面積以及收購事宜，班員委婉地尋問農會的收購標準，而推廣股人員也不斷向農民保證食味值的檢測流程是具有公信力且公平的。

這次班會上推廣股人員也向班員一一確認兩種有機稻作的種植面積。農會表示，有機越光米的單價過高，去年度的一期越光米到開會這個時間都還沒有賣完，推廣股股長也在會議中請求農民說：「大家互相體諒一下。」農會因此與班員協商出一套種植面積的分配法則，將一半的驗證面積改種高雄 145。坐在我旁邊的班員屬於班內驗證面積較多的一位，根據農會與產銷班協商出來的規則，他必須分較多的有機田區改種高雄 145。這位班員跟我說，農會也有他們的壓力，改種也是沒有辦法的事情，雖然高雄 145 的收購價格比越光差，但這樣的結果總比放棄當年度的有機驗證、改回慣行耕種來得好，後者也是推廣股不樂見的情況。


在這裡以一段逐字稿為五結鄉有機第四產銷班班員的有機行動，以及之中農會推廣人員的參與及輔導的過程作個小結，它也呈現雙方在這場有機行動中的互動關係。一次的訪談裡，曹股長曾發表這樣的感想：

我想我們這班特殊的是說，他們從當初的反對、排斥，到現在第四年，他們不但能接受，還很樂意來配合工作。…他們經過四年已經習慣有機栽培的這種作業，而且從事有機之後，叫他們再恢復之前的噴農藥、噴化學肥料，他們不會了！他們深深體驗到噴農藥、噴化學肥料、噴灑草劑對環境是有破壞的。

參、「池上」有機米以及池上鄉農會、碾米廠、發展協會

和行健以及五結鄉農會一樣，池上鄉在政府以及地方的支持下，常舉辦生態旅遊、便當季、收割季等休閒農業的活動(梁炳琨，2008)。相較於五結鄉農會，池上的農民建立「池上有機米」的品牌過程，還有鄉內的收購制度因為社區內的人際網絡而更為曲折。

池上米的開端最早可以追溯到 1985 年農委會的農糧精緻化政策，當時池上鄉成為農委會、農林廳以及糧食局的政策試驗地區。農會以及當地糧商成功推出良



質米以及小包裝米以後，「池上米」開始累積在市場的知名度。由於西部米仿冒名稱層出不窮，再加上台灣加入 WTO 以後必須遵守與貿易有關的智慧財產權協定 (TRIPs, Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights)，由當地的一家碾米廠業者發起產地認證，同農會、智慧財產局在幾次的會議與溝通後，委請池上鄉公所辦理產地商標(劉育成，2009:83-84)，當時鄉內的業者曾規劃推出共同米品牌，但因為利益不合而拆夥，該品牌委由該碾米廠經營。發起產地認證的碾米廠業者在 2000 年時，與社區發展協會的幹部合作，推動社區內的有機米種植；碾米廠則與該有機米產銷班班員收購有機稻穀。這項計劃剛好搭上國家的社區總體營造風潮，當契作面積到達一定規模且打響池上有機米的名聲之後，也獲得國家的補助，2003 年有機米生產專區核准成立，社區被視為國內落實「社區產業」概念的典範。後來因為能否再提高收購價格的問題，社區發展協會另行組成產銷班，改與當地另一家米廠合作。然囿於有機面積在社區內仍占少數，受到驗證法規以及慣行農業的影響，且農民不熟悉自產自銷的模式，社區發展協會的稻作產業的產、銷改革出現了停滯，2012 年的收購價格維持也沒有提高。

一直以來，池上當地的農民多半與農會或是碾米廠契作。在 2000 年以後，過去地方上的契作以及借貸傳統似乎有了些許的意涵轉換。碾米廠與農會一路從創立共同品牌、產地驗證，直到舉辦鄉內的米質競賽的過程裡，除了強調和合作農民的社會情感，以及提供經濟面的誘因外，也積極尋找契作的農民，形成「搶人」的局面(劉育成，2009)。相較於行健合作社，農會以及地方糧商擁有更多的經濟資本或既有的社會資源來支持制度的轉變或創新。碾米廠的有機米收購制度是以重量與農藥檢測作為分級標準，收購價約莫在 1400-2200 元之間，農會的收購價格未知。

有研究表示，這樣的新式合作改變了農民長期以來和糧商的權力不對等的狀態或被動關係(梁炳琨，2008；朱芷君，2009)，但是必須指出的是，不論是從事有機或非有機驗證的稻農，他們與糧商的合作形式以及因而形構的池上米產銷體系



似乎變得越來越複雜。因為來自市場的食品安全、維持好品質的需求，為了維持池上米的知名度並吸引消費者，糧商因此在收購端設立了標準，透過各種規則，並且結合觀光以及媒體行銷。這些銷售策略與方法某種程度上也要求農民的配合——將生產端依靠人際網絡而維持的分工化、機械化等生產形式，與糧商既有的資本以及雙方的合作經驗連結，並在其中增添觀光、環境、健康與永續的元素。另一個現象則是，由於契作的盛興，非契作稻穀的收購價格不見提升，到後來，鄉內幾乎不存在未參與契作的農民。³⁶

農民在這一波合作中，必須自行提供各種品質保障的證明，包括接受教育訓練、參加稻米評選比賽等等，這樣的方法其實也確保糧商與農民契作的稻米能藉著農民之間的競賽以及不斷吸收知識而維持固定的水準。此外，碾米廠和農會也規定契作農民必須記錄工作日誌，以確保耕作過程裡所有資訊的公開與透明(像是透過記錄證明農田未受化學物質的汙染)。農民是否提高了議價空間或是翻轉了既有的權力關係，仍值得觀察。劉育成透過質性訪談，呈現鄉內部分農民對於農會以及碾米廠兩大糧商的不滿。這些不滿主要來自於收購價格以及池上米市場價格的懸殊性。池上鄉農會的 1.8 公斤有機池上米價格為 260 元，當地最大的米廠的 1.5 公斤池上米價格為 240 元，³⁷若以兩公斤的池上有機米計算的話，平均售價將近 305 元；而一包 100 斤的稻穀在扣掉碾製率以後，可碾製 36 公斤以上的白米，營利超過 5,490 元，有農民因而抱怨平均 1,500 到 1,800 的收購價格過低(ibid. 2009: 85-90,96)。研究中也發現，部分的農民認為運銷商主導了整個池上米競賽，並以競賽結果來控制農民、限縮其議價空間，在彼此過去不對等的權力關係並沒有翻轉的情況下，比賽的意義以及原初的目的容易被扭曲，也可能讓雙方的關係惡化(ibid. p.90)。而對從事有機稻作的農民來說，除了為契作配合相關的活動與規則之外，

³⁶ 參考劉亮佑在 2013 年台灣人類學與民族學年會的發表文章——《有機夢的兩難：全球化下台東池上有機稻作的地方之路》。

³⁷ 農會五行米網頁：http://csfa.org.tw/shop/products_paper.asp?PC=1&NO=1 (瀏覽日期：24/12/2013)；「多力米有機白米 1.5 公斤」網頁：<http://www.buy100.com.tw/ec/goods.php?id=17> (瀏覽日期：27/12/2013)

過去的生產形式以及鄉內新興的產銷策略在加上驗證法規以後，其生產習慣，乃至與糧商的關係都面臨變化。



劉育成的研究也指出，池上鄉的可耕地面積為 1,400 公頃，而與農會以及米廠的製作面積分別為 600 及 400 公頃，佔了當地可耕地面積七成以上。兩大運銷商的經濟利益以及在地方上的政治勢力，也使得當初池上鄉農民參與專區的稻米生產以及品牌驗證的過程之中，存在各種衝突以及角力事件(ibid. p.129)。而面對擁有生產工具的碾米廠或農會，那些相對來說沒有掌握產業內相關機械、機具，或者沒有一定經濟基礎、可以先行負擔驗證費用的小農，當他們參與碾米廠發起的製作行動，進入高收購價體系與競賽循環中以後，能在體系裡擁有多高的能動性，或者存在對未來的規則變革的影響力，是令人感到懷疑的。

第三節 小結

本章在一開始介紹行健合作社的成立過程，藉由另外兩個東部案例——宜蘭縣五結鄉農會以及台東縣池上鄉農會(以及糧商)在鄉內推動有機農業以及生產專區的過程描述，突顯一個由一般農民自主組成、由下而上帶動當地有機生產園區發展的合作社，在成立以及發展兩個階段上將遭遇的限制。

如同表 2-1，三個地區的農民團體皆推出各自的有機米品牌，農民的生產面積聚合情況也納入各地方農政單位的專區管理業務之中，也接受縣政府、農業改良場以及鄉公所等地方單位的輔導與經費支持。³⁸池上鄉農會是三個農民團體中最早發展有機米品牌的團體，三星鄉行健合作社、五結鄉農會發展有機稻米的耕種時間則是在 2010 年的前後。在收購的部分，兩個農會皆採用分級制度，透過比賽獎勵制度以及食味值測驗，制定不同的收購標準與價格，行健合作社則以單一價收購，按照驗證的有機以及轉型期年份製訂收購的價格。

³⁸ 關於行健與五結兩地區的有機生產情形，可參考：社團法人中華民國生態農耕自然飲食推廣協會，2013，《100 年度苗栗、宜蘭、桃園永續農業有機村產業提升規劃案》，苗栗：苗栗縣政府。

表 2-1 行健合作社與五結鄉農會、池上鄉農會：有機米推動情況

	行健	五結	池上
有機稻米品名	行健米	夢田有機越光米 樂田有機米	五行一 有機米
專區名稱	作物有機集團栽培區	有機作物集團栽培區	有機米生產專區
專區面積(2012) /水田面積	30 公頃/180	30 公頃/1499	20 公頃/1776
推動單位	行健合作社	五結鄉農會	池上鄉農會、萬安社區發展協會、地區碾米廠
有機耕作起始年份	2010	2010	1998
參與的政府單位	花改場、宜蘭縣政府	花改場、宜蘭縣政府	東改場、台東鄉公所
收購價格(100 斤稻穀/元)	轉型期 1800 元， 有機 1900 元	分級制度， 1750-2300 元	分級制度，未掌有收購價格表，粗估在 1500-2200 元間

資料來源：作者製表

不過上述數字或資訊並不足以檢視農民在農民團體的收購制度中的自主程度，以及據此這些判斷組織的制度與運作績效。三個農民團體的收購制度以及有機米品牌的發展過程因為建立在不同的時空條件之下，而受到來自政府的政策，或是社區內其他業者的競爭、鄉民的公共行動的影響；日後的品牌行銷，以及農民在有機米收購過程中的集體行動的性質也出現了不同的模式與結果。

首先，相較於兩個以鄉為單位的農會，行健合作社在推行有機專區時則以村為核心，發展的規模較小，且組織的經費不多。行健合作社因此須在欠缺運作的經費以及人力的情況下，尋找外部的政治或經濟資源的支持，尤其是農政單位的經費補助以及推廣面上的協助。本文也指出，相較於農會可以透過既有的農政體系裡的位置、管道，以及和承辦人員之間協調出來的合作模式與習慣，獲取政府

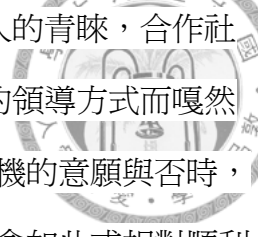


推動特定政策時的計劃經費又或是特色農產品的銷售優勢，行健合作社在一開始能獲得的資源以及資訊是相對薄弱跟不對襯的。何況，兩個農會在地方上的發展良好，部門的發展與分工相對明確且在農產品市場上已有一定的地位，而累積了一定的社會資本以及財力基礎，自然地，當他們推出新品牌的農產品或者號召會員投入新型態的農事生產時，其成果以及成效也比從零開始累積運作經費、行銷管道以及動員村民的行健合作社來得好。假若行健合作社缺乏勞委會多元就業計劃的經費支持以及農政單位的設備補助，又或者說，當這些補助管道並非長期性、且在某一天停止的話，行健合作社很有可能在資金告罄，又或者未發展到一定規模的情況下停止運作，能不能在有機產業界中存續都將是一個問題。

從文獻上來看，池上鄉推動池上(有機)米的過程或許就跟行健村成立的過程一樣充滿曲折，從一開始的產地認證到籌措共同品牌的階段，池上鄉內與社區內的集體行動都無法避免當地人際網絡的作用，而與地方上的權力以及利益相糾結。不過扣除掉兩地不同的社會條件以及不同類型的行動者的影響，以及發展時間的差異，池上鄉農會以及行健合作社在發展生產專區的成效上之所以存在差異，也和組織的經濟、政治和社會條件息息相關，像是組織內部制度以及規則(包括根據有機米收購而發展出來的執行細則與方針)、組織的發展規模以及經濟基礎、和農民的重複性的社會或經濟合作，以及據此而建立的、在農產業環境以及當地產業中的存續正當性等等的因素上，行健合作社的基礎都不及池上鄉農會。³⁹

綜合集體行動背後的制度環境以及社會機制以後，也能說明當初行健村村民嘗試有機耕作時，為何是選擇成立一個在既有的、普遍的產銷模式之外的農業合作社，而非接受三星鄉農會的協助以及指導，成立一個有機米產銷第 x 班。換句話說，即便農業合作社得領取農政與社政兩種經費或資源，然，假若不是身為頭人之一的泰源的社會背景以及在地方上的社會關係，而得知這項資訊的話，第一，合作社並不一定會出現，也不可能在討論成立一個推廣以及銷售組織的過程裡，

³⁹ 不過根據田野報導人提供的資訊，池上當地也有部分的農民認為，農會在有機推行上，其積極程度不若當地的碾米大廠。



成爲其中一個選項；第二，縱使「成立合作社」的選項獲得眾人的青睞，合作社也可能在籌備的期間，因爲泰源在地方上的公共位置以及過去的領導方式而嘎然停止，又或者，假如沒有阿美女士的出線，一開始在詢問種植有機的意願與否時，農民(或村民們)不會那麼容易被動員，當時的集體行動也不一定會如此或相對順利地開展。

同樣地，制度環境以及社會條件的作用機制也顯現在組織的運作階段之中。合作社作爲行健村村民選擇的集體行動的輔助方式以及路徑，其在社會關係以及外部制度的共同作用下，也限制了合作社在有機農產業中的發展方法。在第三章〈生產合作〉以及第四章〈銷售合作〉之中，我將進一步說明合作社的運作方式，和社員協調出來的正式與非正式規則，以及當中的背景因素。爲了協助農民突破有機農產的銷售以及生產困境，卻又缺乏既有體制的長期或穩定的支持之下，行健合作社選擇了一條名爲「公民農業」(civic agriculture)的道路，且傾入的時間、人力以及經濟成本比其他同樣從事有機產業的地方農會來得還高，且更投入。



第三章 生產合作

[徐靖旻的田野筆記]

這四個月下來，觀察並且歸納幾位農民的生活模式，以及他們如何維繫他們的網絡都是很有趣的事情，尤其當我一邊在心裡做紀錄，一邊思考並對照我的生活時。在割稻跟曬穀的時節，清晨時，迷迷糊糊間會聽到阿華姨在院子用鐵鏟翻撥稻穀的聲音。某天早上約好去拜訪仁伯，結果撲了個空，直到夫婦倆開著小板車回到家裡，我才知道他們為了稻米的標章去了一趟鄉公所；他們喝了一點啤酒解渴以後，我厚臉皮的跟著他們上了車，去田裡捆稻草堆；回來以後，再翻一次稻穀，裝袋，才開始訪談。中午到下午的休息時間如果經過上行健，有機會可以跟龍哥泡茶聊天。阿海大哥不是在田裡，就是在祖厝前的工作間剪蔥根、整理豆子或準備等一下要下田的事情。勇伯家晚上七點以後開飯；一次吃飽後，他帶我回客廳聊天，吃水果配電視。據我所知，大家多半是九點或十點過後就寢，隔天五點起床。

看起來大家都是各自忙各自的，而且工作之外很少有什麼聚在一起聊天的時間跟機會。幾位阿伯說，平常就忙碌不及了，哪還有時間聊天？頂多彼此的田相鄰，或是經過時，彼此停下來聊個幾句。

雖然如此，但跟他們聊天或訪談時，他們又常常會提到其他社員的生產情況或是生活，最近做了些什麼、他的田發生什麼事情等等，不論這樣的動機是否是為了跟自己的情況做比較。有時候他們還會託其他人幫忙買種子、買苗種、找代耕隊，或是直接打電話詢問某個肥料的品牌跟價格、討論明天合作社的活動、交流最近都種哪些東西…。這樣看起來，他們彼此之間好像一直保持著聯結的狀態。經過一種非特意的、不全然以交易或農事合作為核心的來往模式，但其實又與其他的面向錯綜複雜的融合在一起，彼此的聯結關係就是他們生活的一部分，且對他們來說，掌握這些訊息是很重要的。



本章將說明合作社稻農的生產合作的情形與形式。第二章曾提到，行健有機農產生產合作社當初的組織目標並非以社員之間的生產合作為核心，而是頭人基於農業合作社可以申請農政及社政單位的補助，以及農改場推動的有機村政策需要對口單位而成立的。即便如此，在民國 99 年有機稻米及蔬菜開始種植以後，農友彼此間仍展開了合作。

相互合作的主要原因來自於稻作產業既有的**機械化與分工化**，以及〈**有機農產品及有機農產加工品驗證管理辦法**〉的規定，尤其社內大部分的稻農都採用有機法規中的「平行生產(平行栽培)」模式— 田地分別採行慣行與有機這兩種施作模式，或者同時管理驗證與非驗證田區。三種生產特性交會在有機產業內時，稻農的生產情形因此變得複雜，也影響稻作的生產或其中的加工環節。合作社的存在與運作讓農民能因為集體的力量，減少不必要的生產阻力。

為了解釋合作為何發生，本章在一開始先介紹稻作產業的發展背景，尤其是當代的生產特質。訪談以及田野觀察體現了台灣農業技術的發達與機械化以後，導致稻作產業中的行動者(稻農、代耕業者、育苗場、烘乾場)之間的分工現象，進而長期下來發展出一套協作的方式。然而，這套既有的協作方式在驗證規範與驗證公司的規定下，面臨了存續的問題，也讓社員在有機稻作生產的過程中，面臨了合作的可能破局而導致的生產困境與相對的高額成本。行健有機農產生產合作社的社員又如何藉由合作，突破有機法規帶來的、對分工模式的限制，並在考量彼此的經濟利益與社會關係後，加以改善之。然而，該合作模式也因為過去的生產品習、彼此之間的合作經驗，以及社內的領導問題與義務的分工情況，而有一定的限度。

第一節 稻作產業的生產背景

圖 3-1 為台灣稻米生產的所有環節。從秧苗到稻穗，到最後宣告這一期的種作完畢，必須經過「育苗」、「插秧」、「收割」與「烘乾」四大歷程。宜蘭地區為一



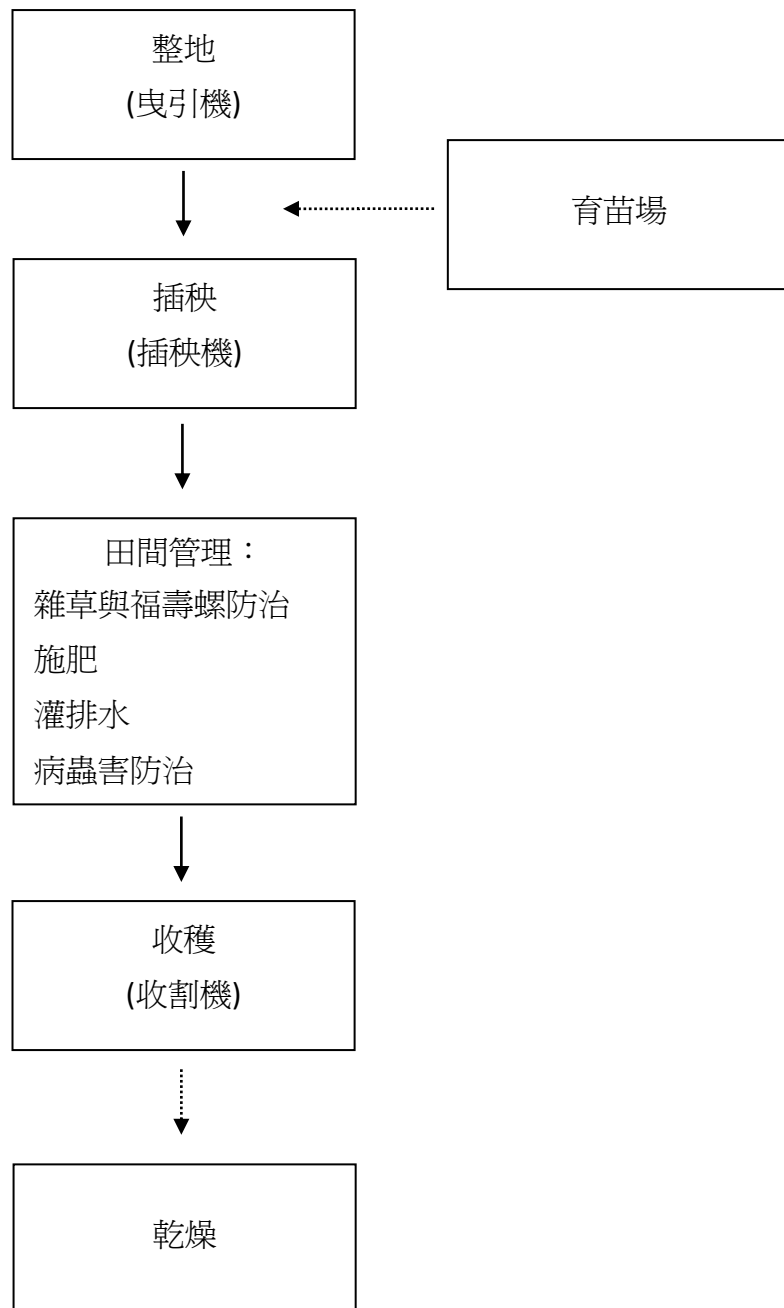
期稻作區，農民或育苗場在春節時開始整理田地或育種，春分過後開始插秧，在稻作的生長期間從事像是水與雜草的管理、肥份的管理、病蟲害以及福壽螺防治...等前置作業或田間工作，最後在六月至七月收割；稻穀經過烘乾程序變成乾穀，再經過脫穀與精米作業後，即為市面上的稻米產品。可以發現：在這樣的稻作生產過程裡，當中的參與者不只是稻農而已，還包括其他從事農機具代耕、作物培育或加工的業者。至今許多稻農不再從事育苗、收割以及稻穀烘乾的工作，而是選擇委外給業者；另外，像是翻土、整地等田間作業，也改以曳引機與中耕機施作。許多國家在 1960 年代經歷綠色革命(Green Evolution)的風潮，農業機具的施用與普及化即為其中一項特徵；它取代部分的人力生產，造成農糧的生產效率提高，自然也改變了一個地區的農糧分配方式，或是政府的農糧政策等結果。

單從農業資本的投入與技術的改進看來，⁴⁰我國政府的相關政策發展亦跟隨著這股國際潮流。即力推行農業的技術革新下，在 1946 至 1965 年間技術改進率年平均為 2.25%。在同一時期，台灣農業的年生產成長率則達到 8%，其中，技術革新就佔了 28.85%的影響率(王友釗，1975:99-118)。政府自國外引進農機具以後，一開始即以推展至稻作產業為主要任務，使稻農能習慣機械施作。吳功顯則指出，機械的推展政策大致可分為三個階段：在第一階段(1953-1960)主要為推展小馬力耕耘機，以取代耕牛；第二階段(1965-1969)開始推廣八馬力以上的大型耕耘機，尋求該階段水稻栽種時、開始面臨農村勞動力流失等問題的解決之道。**擁有大型機具的農民為求機械的充分利用，亦發產出自家農場之外的代耕及運輸產業。**第三階段(1969-)以後，「農業機械化意指農場上各種操作盡可能採用機械動力化」，亦即在這一時期，推展的機械也包括了像是插秧機、中耕除草機、收穫機，且施作範圍不再限於稻作產業。政府的推廣政策在其他像是「農機具貸款與補助方案」、「農機具研發與改良計畫」、「農機具使用以及保養修護訓練」等措施的輔助下，⁴¹

⁴⁰ 在〈技術改進與台灣農業之發展〉一文中，王友釗指出，農業資本係為化學肥料、種苗、飼料、病蟲害藥劑、農機具及建築物的折舊、役畜的工資估值以及水費。

⁴¹ 張森富，2003，〈臺灣田間作業機械化之回顧與前瞻〉，《中華農會學報》，3(1): 87-91

使全台灣耕牛數量在這十年間迅速銳減，也導致稻農在此生產結構中，發展出仰賴大型農具輔助生產的模式(p.405)。至今，稻作產業已呈現機械化與分工化的情形。



———一般農民實際從事的步驟
委託產業中其他的工作者

圖 3-1 稻米的生產過程：工作要點與輔助機械

資料來源：臺中區農業改良場網站；台灣農家要覽



根據農業委員會農糧署的分類，台灣的農用機械可分為整地、種植、中耕管理施肥、防治、灌溉排水、收穫、乾燥、調製、搬運、養畜以及其他十一種類型，水稻在種植過程裡需要的機械約莫 14 種，如表 3-1。

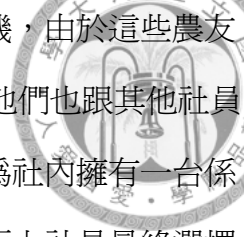
產業的整體環境與發展歷史也體現在行健村內。農友阿華曾經同我談到當初加入稻作生產的緣由。這位農友過去從事白領工作，投入有機生產以前並沒有太多的稻作耕種經驗，自家亦沒有農機械；然而，從她的自我評估到決定投入的過程，乃至她對稻作產業的形容中便可發現一 機械化在稻作產業的普及性，以及不可或缺性：

青松⁴²有一天跟我說，你要不要自己種種看(稻米)?我說，可是我只有五分地啊!而且我不會賣。青松說，沒關係，...，如果你不會賣，大不了就交給農會，把種苗跟其他的成本錢打平就好了。我想想也有道理，反正種稻子比蔬果還要簡單，只要三通電話就可以解決了。[問：可不可以解釋一下哪三通電話?]就是**翻土、插秧跟收割**。很簡單吧?

換句話說，農友管理水田的方法、選擇的生產技術雖是稻作產業的主要一環，而每一位農民都有自己一套依靠經驗而累積的、增加產量與品質的訣竅。然而，若缺少其他環節的生產者，以及機械的輔助，台灣許多稻農恐怕無法獨立挑起從生產到加工的所有程序。行健合作社的稻農多半專職田間管理，其他作業因而必須依靠產業中的相關業者。既然所有合作社的稻農都沒有選擇「自行培育有機秧苗」，因此只剩下「向育苗場購買秧苗」的方法。此外，直到民國 101 年底，十六位核心社員中只有一位擁有聯合收穫機、五至六位社員擁有中耕機或曳引機，其他的農友都必須透過代耕隊，或是其他擁有農機具的社員的代耕協助，好完成田間管理上的整地、插秧及收割。一位社員可能擁有不同類型的生產機具，這些數字因此是重疊的。家戶中擁有農機具的社員數如表 3-2。

收割完畢以後，稻穀最後還必須經過「烘乾」與「碾製」兩項加工程序以及最後的包裝、精米作業，才正式進入消費市場。合作社大部分的稻農選擇將他們

⁴² 賴青松，一位在宜蘭縣員山鄉從事體制外農法的農民，沒有參與有機驗證；為「穀東俱樂部」的創辦人。



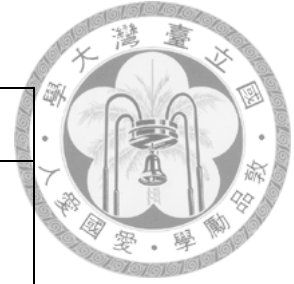
的有機稻穀委託烘乾，儘管合作社內有六位社員擁有穀物乾燥機，由於這些農友皆從事慣行與有機農業這樣的「平行生產模式」，⁴³為求方便，他們也跟其他社員一樣選擇委託烘乾場烘乾稻穀。至於最後的乾穀碾製作業，因為社內擁有一台係屬共有財產的碾米機，以及一台真空壓縮包裝機，不論在銷售面上社員最終選擇將稻穀賣給合作社，又或是自行尋找其他的銷售管道，他們都可以將有機乾穀拿到合作社的碾米間，完成最後一道包裝手續。

在上述的生產環節中，有機驗證法規讓稻米的作業程序，尤其是稻農和其他業者的協商過程更加地繁瑣。我常聽到社內稻農對於有機生產規範的各種評論與抱怨。究其因素可歸類為兩項緣由。其一係來自生產作業在有機法規鑲嵌進來以後，農友必須遵照當中的規範並履行其義務；這樣的生產規範影響整個稻作產業，因為它既有的機械化、分工化的生產結構以及發展歷程，進而影響到和農友合作的業者。以下分別介紹之。

⁴³ 兩種農法不同的稻穀既不能混和烘乾，有機濕穀進行烘乾之前也必須清理穀物乾燥機。

表 3-1 稻作產業內的施作機械

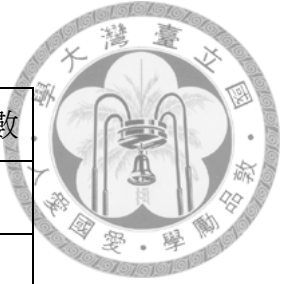
使用類型	名稱
整地	(一)耕耘機 (二)農用曳引機
種植	(一)插秧機 (二)育苗機械
中耕管理施肥	(一)中耕管理機 (二)動力割草機 (三)肥料撒佈機
防治	(一)背負式動力噴霧(粉)機
灌溉排水	(一)抽水機
收穫	(一)水稻聯合收穫機(履帶式) (二)動力脫穀機
乾燥	(一)穀物乾燥機
調製	(一)碾米機
搬運	(一)農地搬運車



資料來源：國立臺灣大學生物產業機電工程學系，2008，《台灣農機械型錄與圖鑑》；作者整理

表 3-2 擁有農業生產機具的社員數(至 101 年)

農機具類型		社員數
整地	耕耘機	5
	農用曳引機	6
種植	插秧機	4
	育苗機械	1
中耕管理施肥	中耕管理機	1
	動力割草機	11
	肥料撒佈機	6
灌溉排水	抽水機	0
收穫	水稻聯合收穫機(履帶式)	2
乾燥	動力脫穀機	0
	穀物乾燥機	6
調製	碾米機	0
搬運	農地搬運車	4



資料來源：農友口述，作者整理。

第二節 社員的生產合作



壹、有機生產情形、驗證規範與影響

一、驗證規範

有機產品在生產與銷售的過程中，須遵照〈有機農產品及有機農產加工品驗證管理辦法〉(以下簡稱「有機法規」)的規定。除了禁止農民使用化學物質、基因改造的產品與資材以外，平行生產者必須區隔有機產品與非有機產品，且詳盡註明。進一步言，在育苗、採收、包裝、調製、儲藏、加工等環節裡，有機法規禁止農友或加工場(廠)使用一切非有機辦法所認可的物質進行生產或管理，防止有機作物產生化學變化；另外，考慮到有機產品的完整性與不被「汙染」，有機與非有機產品必須分開處理，避免兩者相接觸，有機產品也須在包裝上明確標示其產品內容，以及註明生產者身分的標號貼紙。透過上述的作法，以確保一項產品從生產、運銷直到配售的過程中，皆符合有機驗證辦法內的規範。管理原則大致如同表 3-3〈有機農產品及農產加工品驗證基準〉。

基本上，各家驗證公司或驗證單位針對共同基準、進一步制定驗證戶的有機生產或操作上的規則，彼此也是大同小異的。驗證公司所設定的查驗程序與執行方法皆被〈有機農產品及有機農產加工品驗證管理辦法〉第七條保障與規範—「驗證機構受理有機農產品及有機農產加工品之驗證，應辦理書面審查、實地查驗、產品檢驗及驗證決定之程序，並於各階段程序完成後將結果以書面通知申請人。」

表 3-3 有機農產品及農產加工品驗證共同基準



範圍與步驟	規範性原則
生產環境及其條件	(一)農地應符合農業發展條例所規定供農作使用之土地。 (二)農地應有適當防止外來污染之圍籬或緩衝帶等措施，以避免有機栽培作物受到污染。 (三)灌溉水質及農地土壤重金屬含量應符合本辦法附表三之基準。 (四)農地應施行良好之土壤管理及水土保持措施。
作物 (品種、種子、種苗)	(一)選擇環境適應性佳及具有抗病蟲害特性的作物種類或品種，並儘量以生物及遺傳多樣化為原則，改進生產環境之生態多樣化。 (二)種子與育苗：種子、種苗以及相關設備在過程中不得以合成化學物質、對人體有害之植物性萃取物或礦物性材料處理或消毒(但依本基準得使用合成化學物質處理者，不在此限)；不得使用任何基因改造之種子及種苗；合格種子、種苗無法取得時，得採用一般商業性種子、種苗。
雜草	採行數蓋、覆蓋、翻耕、輪作及其他物理或生物防治方式，適度控制雜草之發生；不得使用合成化學物質，以及任何基因改造生物之製劑及資材。
肥培管理	適時採取土樣分析並採取適當輪作、間作綠肥或適時休耕；有機質肥料重金屬含量應符合中央主管機關公告「肥料種類品目及規格」規定，不得施用化學肥料(含微量元素)及含有化學肥料或農藥之微生物資材與有機質複合肥料，且不得使用任何基因改造生物之製劑及資材。
病蟲害管理	建議採用自然的防治方法，不得使用合成化學物質及對人體有害之植物性萃取物與礦物性材料(但依本基準得使用之合成化學物質，不在此限)，且不得使用任何基因改造生物之製劑及資材。
收穫、調製、儲藏及包裝	(一)採收過程及其收穫後之調製、儲藏及包裝，均應與一般農產品分開處理。 (二)收穫：有機農產品收穫後處理不得添加或使用合成化學物質，亦不得以輻射或燻蒸劑處理。 (三)儲藏：有機農產品於儲藏過程中不得受到其他物質汙染，倉庫必須乾淨、衛生、無有害物質殘留，且未經禁用物質處理。 (四)以農產品經營者自產之有機農產品為原料進行一次加工者，得同時辦理加工過程驗證。
運輸與配售	(一)運輸工具於裝載有機農產品前應清洗乾淨並保持清潔，運輸過程中應避免受到汙染；當有機與非有機農產品一同運輸或配售時，須經妥善包裝及加以區隔並明確標示，以避免產品混淆。 (二)不得損毀有機產品外包裝上之標示及有關說明。
紀錄	(一)需有足資證明產品有機完整性之相關作業紀錄及單據憑證。 (二)應具備設施、設備及場地之清潔與管理紀錄。

資料來源：〈有機農產品及有機農產加工品驗證管理辦法〉附件第一部分「作物」，以及第四部分「共同基準」；作者整理



二、新的生產限制：當有機法規進入稻作產業以後

當初決定從事有機農業時，大部分的社員選擇**慈心有機驗證股份有限公司**(以下簡稱「慈心」)作為他們農產品的驗證單位，同時，社內亦決議由該驗證公司負責驗證合作社的「稻穀加工」品項。理事主席張美女士曾說，當初大家的理由是一「慈心是有機業界『把關』最嚴格的。⁴⁴」

慈心在既有的有機法規的架構及範圍內添加更細緻的規定，亦即將部分的內容，像是轉型期、平行生產等獨立出來，申論各步驟的具體操作方式。舉例來說，在「文件記錄」部分，慈心詳細要求農戶必須照時填寫各項田間作業、採收、貯藏與銷售的表單與紀錄，除了針對各項生產細節，以及緩衝帶收穫的農產品的產量、用途與販賣對象等情況加以向查驗員說明，據此核對檢附資料，慈心也要求農民必須保留種子與肥料的採購單或包裝袋等資料。而從事平行生產者，須另行提出有機與非有機農產品的區隔證明與管理方法，且為了維護有機生產的「完整性」，各種農具、輔助機械以及其他運輸設備處理過非有機田區與非有機作物以後，「應徹底清除殘留物，方可用於有機生產。」查驗員議會在歷年查驗時，到倉庫、工具間或農友的住宅加以確認。

綜上所述，在審核農友能否獲得一期稻作的有機生產證書時，慈心的查驗員必須確認農場是否符合有機法規以及公司的作業規範，透過核對紀錄、視察農場以及抽驗作物，評斷有機產品未遭受污染。如果書面資料、實地查驗以及產品檢驗的結果都沒有問題，將核發當年度的有機證書。

⁴⁴ 慈心基金會與慈心有機驗證股份有限公司係由佛教團體所創，基於化學物質與農藥造成環境的污染、影響人類的健康，希望藉由執行有機的驗證業務、推廣有機產品與教育，改善上述的環境與飲食問題—「希望還給人類健康，並留給子孫一片淨土」。由於驗證業務的規模日益擴大，慈心有機驗證股份公司在民國 100 年度 3 月自慈心基金會獨立出來，100 年 12 月底正式通過全國認證基金會的認證，專門執行驗證與評鑑工作。慈心有機驗證股份公司負責的驗證類別涵蓋國內與國際，國內的驗證類別包括有機農糧產品、有機農糧加工品、有機水產品、有機水產加工品，國際部分則包括有機農糧產品(作物及水產植物)及有機農糧加工品(一般加工及水產植物加工)。根據 2012 年統計，全台的有機面積平均約五千五百公頃，平均農戶數兩千六百餘戶，透過慈心驗證股份有限公司驗證的有機面積將近一千六百公頃，平均農戶約六百八十餘戶。而跟行健社員一樣，從事有機稻作生產與加工、且透過慈心驗證的平均農戶數約為三百四十戶，占全台有機稻作生產者的 50.8%；慈心驗證的平均稻作面積為 612 公頃，占全台有機稻作總面積 35.1%。關於該公司的相關資訊，請參考其網址：<http://tw-toc.com/> (瀏覽日期：2012/12/16)



(一) 查驗過程：農友與查驗員的潛在衝突

2012年七月初，慈心驗證股份有限公司派了三名查驗員到合作社考察並追蹤個別有機農場的生產過程。我在該期間曾參與行健有機農產生產合作社內幾位社員的「歷年查驗」過程，包括跟隨其中兩位查驗員來到農友的有機田區，採集緩衝帶最外圍的稻穗⁴⁵、田區四周的土壤，在室內考察農友當年度的田間作業文件，還有去年的銷售紀錄等文件。

根據我的觀察，除了在採集樣本上的嚴格態度以外，查驗員也會要求農友帶她到稻米儲藏地點、看稻米的儲藏環境與空間配置，到農機械停放處、核對每一台機械的用途與狀況。室內工作的部分則為考核農友的各项紀錄表，包括：田間作業日誌、銷售紀錄表、貯藏紀錄表、異動表、作物定期追蹤查驗申請書、有機農產品驗證標章申請表六種；⁴⁶詢問農友並比對病蟲害與肥料施作的日期、數量，去年的銷售情況等等，進而針對當中的缺陷，像是某項作業的記錄不全，要求農友當場給予補充與解釋，又或者建議後者來年可改進哪些部分。當詢問並且比對文件時，這兩位查驗員也另行筆記她們與農友的對話、互動情況和自身的觀察。實地查驗加上文件審核的過程將近四個小時。


訪談時只要談到有機農法與驗證規範等相關的議題，農友總想表達許多不愉快的故事與情緒。他們的普遍不滿來自於查驗員對於文件與其他檢附資料的嚴格要求：

慈心的那些人來，說到我都要氣死！故年用的袋子還要留下來，喔像我這樣放放，有辦法留那麼多嗎？我十幾甲所用的資料你都叫我要留，現在他們問我我去年做了哪些事，我就要寫起來才會記得。腦筋也沒那麼好啊！你想喔，要我們這麼多歲的人記這麼多事情，有辦法跟一個大學生比嗎？他們來的時

⁴⁵ 緩衝帶，又稱為隔離帶，意指—「可明確界定並有效的用來阻擋有機生產區外的禁用資材污染的緩衝區域」。我跟隨的兩位查驗員傾向採集緩衝帶最外圍(即最靠近鄰田)的第一排稻穗拿去實驗室化驗。不知這是驗證公司的統一標準，或是查驗員個人的作業習慣，不過就邏輯而言，若最外圍的稻穀沒有問題，該有機田區的其他稻穗更不易遭到污染才對。

⁴⁶ 上述表格的細節以及填寫要求參見慈心有機驗證股份有限公司網站—

<http://tw-toc.com/big5/table.asp?showmenu=A>；由於合作社擁有稻穀加工機械—碾米機、真空包裝機，且不論是賣給合作社、成為行健米，或是自行銷售的稻米都是委託合作社進行加工，因此這部分需要的〈有機農產加工品驗證標章申請表〉、〈有機加工定期追蹤查驗申請書〉、〈有機加工分裝流通驗證申請書〉等表格，農友必須配合合作社的加工驗證的查驗過程。



候我就常常愛氣賭他們：「這樣，你如果跟我說這些喔，六月中我在割稻子的時候，你就來田中央跟我一起站，看看你能不能曬日吧！你要我們這些六十多歲的人文武全才？」(...)現在慈心就是這樣，一來就要我們...，他(指查驗員)寫一個字我們就要拿起眼鏡，拿起眼鏡來戴，只為了看一個字，(...)。現在是因為我六十歲了，像我這種個性的人，以前沒讀過什麼書，從小就種田的人，慈心來的這些人就常常跟我講這些，我就跟他說，你要先這樣想—你不能常常叫我們要學電腦，我們要種、要做那些事情，你還叫我們要學電腦？這是不是要從孩子時候開始教起，才有辦法？但是這樣跟他們說，他們聽不下去啊！他們跟我說，你一下田你就要記、要寫。我又不像你們可以看看...，你一到這塊田你就可以記錄，阿我的記錄就是一我一回來就在這桌上這本日曆上記著，在那邊...，對吧，...，—有時候回來我就是無閑，像早上我就是透早出去要去載稻穀，一下子回來後又要去田裡看一下水啦，也會忘記寫一些...也會忘記嘛！哪能像你們這年紀的記憶那麼好？(阿賢逐字稿)

這些對話內容也曾發生在其他的農友與查驗員的互動中，尤其是社內年紀較長的農友。他們表示他們的田間工作相當地繁瑣與忙碌，在平行生產的模式下，他們還得用紙本的方式，清楚告訴查驗員在生產、儲藏、運輸還有包裝面上，自己係如何區隔有機與慣行作業；另外像是肥料與雜草的控制部分，他們也必須交代或證明其施作有遵從管理辦法中的規定等等。也有部分的社員坦承說，有許多幾個月前就應該完成的紀錄與表格其實是在六月到七月那段追蹤查驗期，憑藉著印象填寫或補上的。老一輩的社員因為不習慣寫字，在記錄不完整、查驗員必須一一核對並幫忙補齊的情況下，他們在查驗的過程裡，比中壯年社員更容易受到糾正。

在查驗員離開有機田區或自家以後，有些我跟隨的農友也會笑著拿剛剛的互動反問說：「慈心很嚴格吧？你看她(指查驗員)採的都是最有可能被鄰田汙染的土壤和稻子(阿華逐字稿)」可以說，為了遵循有機的規範，整套查驗程序是相當繁瑣的，且造成雙方的負擔。農友常抱怨驗證法規、抱怨驗證公司嚴格的執行態度，也抱怨查驗員無法理解並體諒農民種作的辛苦；同樣的，查驗人員認為農友不按時記錄、普遍紀錄得不完整、不守時，或是有機產品的區隔措施並不周全等等的



情形，亦讓他們在審核時感到困擾，且耽誤他們的查驗時間。⁴⁷

除了立場的不同，以及對於何謂「有機作業的完整性」的想像不一致之外，因為稻作產業的普遍機械化與分工化現象，農友與稻作產業其他業者的協調情況、業者的資訊乃至合約書內容亦成為查驗員考察時的另一項重點。

(二) 農友的計算與選擇：重新調整分工與協作內容

先前曾提及稻作產業的分工化與機械化現象。另外，從第一章介紹合作社的成立過程可知，大部分的社員除了從事有機農產的生產之外，他們有更多的耕地採用慣行農法，而後一項的收入才是大部分家庭主要的經濟來源。⁴⁸

按照有機驗證法規的規定，擁有農機具、且平行生產的農民在駕駛農機具進入有機田時，必須先清理機具輪胎上的泥土、雜草或稻穗等夾帶自慣行農田的「產物」；而缺乏曳引機、耕耘機、割稻機等農機具的社員請代耕隊或其他社員幫忙時，則必須和業者確認這樣的程序中能與慣行農法的農地有所區隔，部分農友會採取更謹慎的態度，確認業者在施作以前，是否有徹底執行區隔手續。這樣的作法除了能對查驗員說明、交代他們的管理方法外，也避免在土壤與作物檢驗時的不合格風險。除此之外，也如同本節一開始說明的，幾乎所有的農友皆將育苗與稻穀加工的工作委託育苗場及烘乾場；⁴⁹育苗場必須用「溫湯」的方式培育農友需要的

⁴⁷ 其實並不難想像雙方在互動時的緊張狀態。在語言限制、農友因為工作而無法配合查驗員的突襲檢查，還有在雙方對於記錄的想像與期待並不一致下，如同阿賢會消遣查驗員的吹毛求疵，其他農友也會在查驗員表示他們記錄不完整的時候，不斷強調自己都有遵照有機作物的作業規範，但對查驗員來說，他們需要有一套完整的記錄文件來執行日後的考核與評估，據此決定今年能否核發農友的有機證書，另外面對認證單位(及農委會)的審查時，也能據此證明查驗員與公司係按照驗證的作業辦法執行考核。因此，光是農友的自由心證，或是在某一欄填上像是「幾月幾號，苦茶粕」是不足夠的。查驗員希望農民能相對完整地寫上整個過程、背景以及脈絡。他們有時候也會小小的提醒、暗示，甚至直接警告農友說，這樣的記錄或證明很可能讓他們無法拿到今年的合格證書。

⁴⁸ 社員中從事有機及慣行兩種種作模式的統計表格以及情況詳見第一章。

關於這樣的生產方式與個別動機並非這裡的主題，在此僅以三位在合作社成立三年以後，仍舊維持慣行農法的農友所給予我在生產與銷售面上的理由證明之——

「攞作有機嘅賺啦！」(仁伯逐字稿)

「你看我，我有傳統的，我有有機的。即使現在有機的，它...它是滿辛苦的！一個家庭的生活不能只靠有機...，那真的很難生存，因為務農的東西喔，它的一公頃...毛利率真的很低啊！」(園哥逐字稿)

⁴⁹ 假如農友有機田區與其他非有機田相鄰的話，必須在與鄰田相交處設置隔離帶。有機稻穀的收割也必須與隔離帶的稻穀相區分。由於隔離帶的稻穀數量不多，也不是有機稻穀，在成本與利潤

有機秧苗，⁵⁰不能使用藥劑殺菌；慣行農法與有機農法的濕穀不能混合烘乾，且如同其他的農機具在平行生產中的處理方法，慣行濕穀烘乾完畢後，必須清理穀物乾燥機(當然，農友也可以選擇最直接也最方便的方法—向業者租用一台當年度尚未烘乾慣行濕穀的穀物乾燥機)。



爲了保障自己的有機稻米能通過當年度驗證公司的查驗或抽驗，同時也讓每一個生產環節皆能順利運轉，**農友和業者合作時，就必須與後者協商出一個對方也同意的作業方式**。簡而言之，在有機法規的影響下，雙方的合作以及隔年的合作(重覆合作)的情形面臨重新調整的局面。對照圖 3-1，必須加以調整的作業手續，可重新整理成一張有機稻作的生產流程圖 3-2。

的考量下，大部分的農友都選擇自行曬穀。

⁵⁰ 一種熱水與冷水交替，清洗稻種髒汙、殺菌並消毒的方法。一般稻種在催芽前，育苗場都以化學藥劑浸泡之，然根據〈有機農產品及有機農產加工品驗證基準〉，育苗場不得以合成化學浸種，因此合作社農友所選定的合作業者改以溫湯消毒機處理有機稻種。溫湯機的原理以及用途參見花蓮區農技報導—〈連續式稻種溫湯消毒機〉(施清田等，2011)

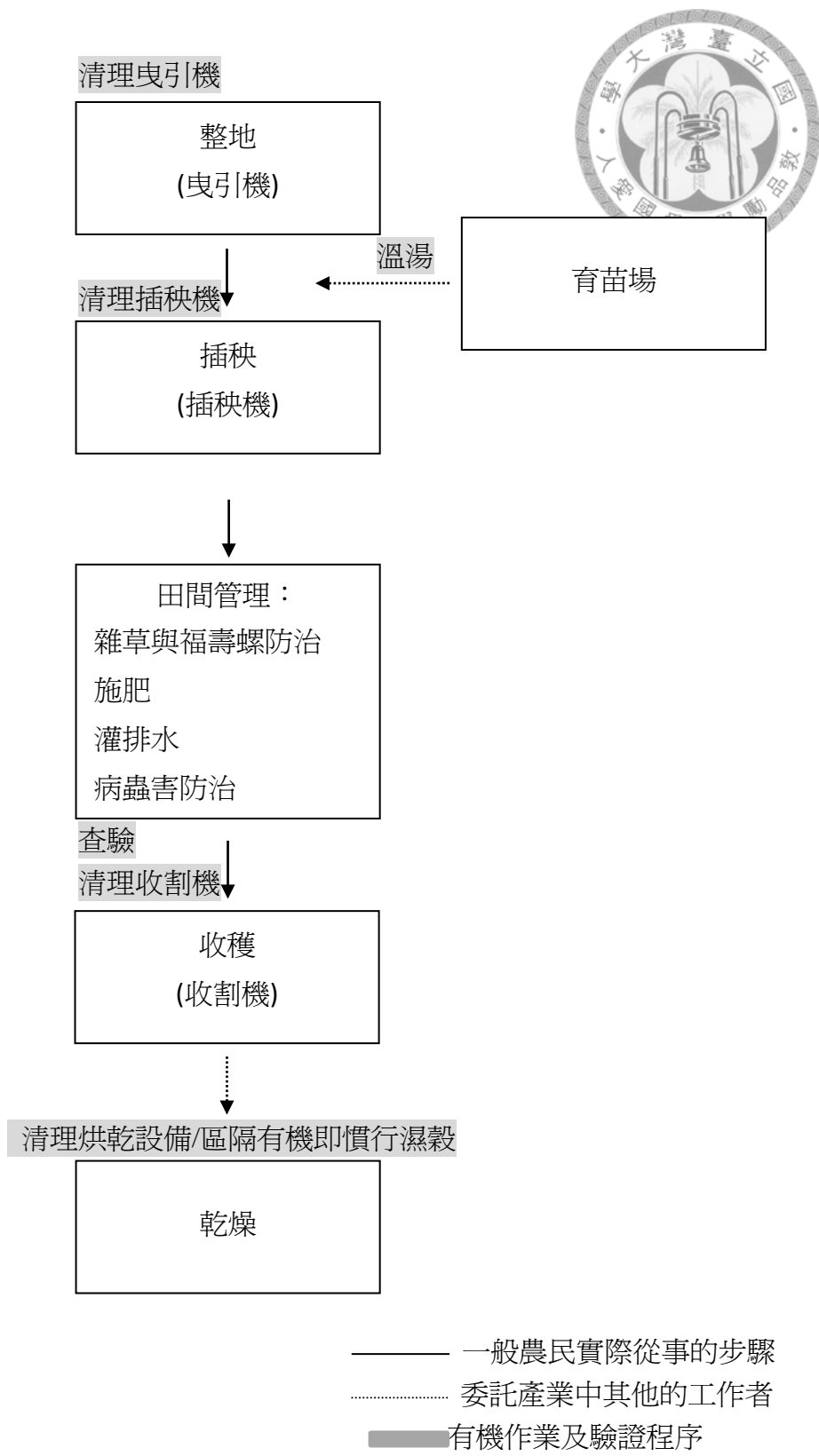


圖 3-2 有機稻米的生產過程：工作要點、輔助機械與有機法規

資料來源：臺中區農業改良場網站；台灣農家要覽；作者整理



大部分的社員都認識育苗場、代耕業或是烘乾場業者，或者和他們維持了一段長期合作的關係；即便是剛加入稻作生產的社員，亦都透過其他社員的引介而聯繫上這些業者。社員在訪談時會談到當初係如何開始和這些業者認識且持續合作；彼此討論時，他們還會談到這位業者在業界或村內的名聲，不過在加入驗證法規以及驗證公司的監督機制以後，這些以過去累積的信任以及以人際網絡為基礎的合作方式與合作關係出現了變化。特殊的施作要求不只影響業者的作業內容、改變了業者過去的作業習慣，也增加了他們的成本及時間，尤其個別農友的有機耕作面積並不大，秧苗的需求數量或是稻穀的烘乾數量並不多，因此不符合經濟效益。有機法規除了造成農民和其他業者之間的緊張狀態之外，許多工作者也不確定來年是否繼續和農友合作。過去的合作關係很可能就在雙方不同的利益考量點下出現破局。

大部分的農友因此不敢對業者有過多的要求：

如果要(業者)清理或做區隔，但是他以後不幫我做了怎麼辦？(阿華逐字稿)

根據農民的說法，清理農機具不是一件容易的事情。清理輪胎中的泥土或碎屑較為簡單一點，至於清理引擎及容器槽內的草屑或稻穀則須花費一小時以上的時間，尤其是聯合收穫機。即使許多社員明白，或者可以想像代耕業者前一個施作的田區有很大的機率是非有機農田，不過因為其農地面積小(多不滿一公頃)，因此施作花費的時間較短，對代耕業者而言亦無那麼大的經濟效益，社員因此擔心：驗證法規所要求的具體清潔與隔離措施，會造成代耕業者的反彈。這樣一來，不但影響自己的作業進度，同時也可能破壞他和業者過去的合作關係，或者影響到未來繼續合作的基礎。

對雙方來說，影響重複合作的因素不只來自驗證規範，以及它所導致業者的成本上升而已，有機稻作的生產情形與生態特性也讓彼此容易發生摩擦。普遍來說，有機田內的雜草較慣行田多，⁵¹許多業者擔心這些雜草捲進中耕機、收穫機以

⁵¹ 在行健村停留將近半年的時間裡，我發現，許多農民對於農地的管理標準就是「草(雜草)不多」。似乎評斷一位農民有沒有努力工作，最直接的方法就是看他的田以及四邊的田埂有沒有雜草。合作



及穀物乾燥機裡而讓機械受損，他們因而常跟委託的農民埋怨後者農田裡的雜草太多。雜草因此成為農友與業者之間，在協商時無法有效解決或改善的問題。農友說，業者傾向拿慣行濕穀內混雜的雜草，或是慣行農田裡的雜草比例和他們這些做有機的對比：

其他(農友)都沒有收穫機啦，就只有委外的啦。那委外的你就要拜託人家，因為看到草...，除非你都沒有草，因為他們已經習慣慣行的、有噴農藥的，就沒有雜草了啊。那你有機不可能完全沒有雜草，所以他的意願不會很高。[問：那你們會怎麼樣去說服他？]沒有辦法說服啊，就用拜託的啊。[問：那你們會怎麼樣拜託？]怎麼樣去拜託喔？就是拼命拜託而已啊，那要不要割也是在他阿。所以說也是會有很多的問題在啦。(阿龍逐字稿)

也因此，在產業內的合作模式與有機規範的潛在衝突裡，農友的抉擇變得至關重要。既然雙方的合作關係是以人情網絡為基礎，且雙方又沒有將合作的內容制度化成完整的契約，對於何謂「遵守有機規範」、「執行的程度與範圍」，農友因而有各自的詮釋及因應法則。這些考量在實作上，多半就演變成—農友在與代耕業者協商時，不會要求代耕業者徹底清潔農機具。

當然，這些委託代耕業者的農民還是會擔心他們的泥土、稻穗等檢驗項目因此被驗出農藥或化學物質，阿華說：「像我就是請勇伯幫我跟代耕業者說，機器下去(有機田)時把裡面的東西稍微清一下。」農友透過客氣的說詞或委婉的暗示，傳達施作的理想標準或最低程度。其實查驗員也知道農民夾在法規以及業者之間的為難處境，她說，種了三年的有機稻，還未曾遇過一位查驗員追問這方面的記錄細節，或者將此當成今年度是否合格的主要依據，「通常他們會睜一隻眼閉一隻眼」。

社裡的老一輩社員跟我分享他們的田間管理方法時，很多人的首要法則便是—田間不可以有太多雜草。因此年長的社員投入有機生產時，但是在有機田區裡不能使用除草劑，這樣的觀念會讓他們花上許多時間與人力在除草上頭。這也因此成為老一輩社員抱怨「從事有機生產」很辛苦的其中一個理由。相對的，年輕的社員對雜草的想法則受到各種農法的影響，他們有更多機會跟管道，也比年長的社員有更大的意願到各個機構、團體或農場實習、觀摩、交流。他們對雜草的觀念因此更加多元；反映在田間管理上，他們的作法也跟老一輩的農民不太一樣，他們除草的頻率比較低、態度也比較不積極，當中有些人甚至基於雜草可以提供作物肥份而選擇不除草。這樣的作法除了影響到業者與他合作的意願以外，也會被經過田地的村民、鄰田的農民，甚至是合作社內的老農民指指點點。這對選擇從事有機、還有選擇不除草的農法的農民來說，是一種生活在農村中的壓力。老一輩的農民除了給予像是「草那麼多，要除啦」、「要噴除草劑」之類的批評跟建議外，這些談論還會隨著這些村民在村內不同空間的移動與對話對象的不同，轉給這些農民的父輩或是其他親友，或者又間接地傳到被談論者的耳中，而成為村內散播一陣子的一個話題。

有機法規對於平行生產的區隔要求在執行過程裡因此是有一定限度的。



貳、合作社扮演的角色

面對社員和查驗員，以及社員和稻作業者因為遵守有機法規而產生的風險或衝突，合作社因此在有機生產過程裡，提供社員部分的協助。

首先在查驗期間，年輕一輩的社員會幫忙老一輩社員填寫田間作業日誌等文件，合作社經理以及多元專案經理們也會提供農友必要的協助，像是成為查驗員與農友之間的溝通橋梁，提供查驗員農友的田地文書(假如農友在查驗時忘記提供的話)、幫忙修改農場的名稱與圖片等等。⁵²第二任合作社經理榕哥說：

就是他們要申請什麼計畫，或是申請驗證啊、認證嘛...這些我都幫他們做。...他們不懂嘛，那我們懂電腦，或者像一些驗證認證跟我們以前工場那個 ISO，那個條文很像。就是照這個流程跑。那個我們懂嘛，就幫他們做。

第二，當集結所有農友的土地與生產需求以後，秧苗、稻穀或是施作的田區面積因此增加，農友可以解決驗證規範造成的有機生產上的限制。有社員表示：

稻穀你要種多少，就是合作社共同去採購秧苗。至少這點還 ok 啦！[問：共同採購秧苗喔？]因為那個秧苗都要溫湯啊！[問：所以意思是，如果一個農友去的話，育苗場不一定會理你？]當然啊！溫湯他很麻煩啊，根本都不理你，量那麼少他怎麼理你？(阿龍逐字稿)

2011 到 2012 年間，合作社協助的生產項目分別為秧苗、肥料採購以及稻穀烘乾三種。因為集體的關係，社員的有機耕作總面積達三十公頃，十幾位實際耕作的稻農便能在稻苗盤、濕穀數量達到一定程度以後，跟育苗場業者以及烘乾場業者協商與協作，此外，合作社也以組織的名義，與烘乾業者簽約並租用一台社員專用的穀物乾燥機。

一、決定合作業者— 討論過程、情境與合作形式

如同農友和代耕業者的連結方式，與育苗場或烘乾業者的集體協商方式也是

⁵² 也因為合作社負責行健米的碾製作業，必須要通過年度的加工項目，因此合作社內也存有社員農友的生產資料(像是每年的有機證書、土地地號等)，有時候比農友手邊的資料更齊全。因此，許多農友選擇在合作社，讓查驗員從事文書部分的查驗工作。



建立在既有的網絡基礎和人情之上的。農友們會推派一位代表與這些業者協商，而這位代表過去從事稻作生產的經驗裡，可能和這些業者有過長時間的合作經驗，或者曾經一同參與過某一個產銷班，有過協商集體事務的經歷。也因此，有更多的情況是，當大家在討論或決定特定的合作業者時，所推派的代表常常就是舉薦該業者的農民。⁵³

舉薦者提供的資訊會成爲大家判斷要不要與他合作的主要依據。舉薦者在提議人選、回顧合作經驗時，常常強調與他合作多久，自己可以拿到比其他廠商或業者更便宜的價錢。而其他人在決定自己或者合作社要不要與代表所舉薦的對象合作時，如果都認識或知道這位業者，彼此會在討論的場合裡，一同拼湊，或者向不認識他的社員提供這位業者的資訊，包括他的爲人、與他合作的經驗例子、評價等等。我曾經參與過幾次這樣的討論會議，像是尋找有機肥料商、育苗場，或者討論這陣子和某業者合作的感想。其中也有不少資訊是關於他在村內或業界的「爲人處事」，或者他的家庭背景。舉例來說，一次他們討論到與合作社簽約的烘乾業者。其中一位社員說「這人很打拼，常做到三更半夜」，大家開始討論這名業者過去曾參加哪些產銷班，有多少的耕種面積，當話題重新轉回他的烘乾場事業時，另一個認識他的社員又接口補充業者的父親的資料：「也很認真」云云，說起與這位烘乾場業者的父親過去的交情、某個時間點和他合作時的故事、評價(有時候甚至會回溯是民國幾年)，其他社員也會幫腔或者補充自己的經驗...。大部分的資訊與話題與農友現階段的生產工作無直接相關，既無法有效地判斷是否符合他們的經濟利益，也不會影響到他們與這位業者當時、甚至是未來合作的基礎，不過許多社員仍是煞有其事地討論著，這些對業者的個別評價與資料的討論似乎也被當成社員們在集體行動時的一項重要依據。一般而言，年長的社員較中年或青年社員更有這樣的傾向。這些資訊本身的來源、性質以及被闡述的方式都相當

⁵³ 採購者或者中介者在合作社裡的角色也是有趣的。他們多半是合作社裡面擁有比較多耕種面積的農民，曾經擔任過產銷班的班長或是其他公共事務的頭人，年輕一輩的社員並不容易爭取到這樣的工作，除非他能夠獲得幹部與老一輩農民的信任。



主觀，過程中似乎也沒有太多的反對意見；在會議結束以前，也因為討論的內容過於發散，理事主席也沒有辦法作出一個結論，或確認在場的社員的共識。往往一位社員提出認識的人選後，如果沒有太多人反對，合作的業者就在這樣的討論中決定下來，而這位提議的社員就會成為代表合作社與業者協商的人。

當合作社定調當年度的服務的項目以及內容以後，社員可自行選擇是否參與委託。不認識或不熟悉這些業者的社員同意這項共同決定以後，多半不會再透過其他的管道得知該業者的其他資訊。即使不同意該人選的社員，農友在尋找其他合作業者時仍是以人際網絡的方式，而不是透過工商登錄(像是黃曆、工商名冊或者是透過政府單位的管道)接洽之。當然，推薦人提供的人選也往往隸屬於他的人際網絡，有過合作經驗，認識或者有交情。簡而言之，不論情況如何，在稻作生產中，稻農與這些業者產生連結的方式在本質上都是類似的。

二、合作當中的問題

在 2012 年底以前，除了代耕業者係由農友自行聯絡以外，肥料、育苗與烘乾三部分都以合作社的集體名義聯絡業者。不過不論是社員之間的合作，或是以此為基礎而與產業中其他業者的協作都沒有經過制度化的程序。

(一)人際網絡與未制度化下的資訊不對稱

社員們在與業者合作之前，組織內部並沒有提供一個完整的機會來討論，或者確認彼此對於這些合作的內容的想像與期待是否一樣。他們只知道基於這位中介社員與相關業者的關係或情份，該社員會在一段時間過後，向大家回報業者和他協議的價錢、工作時間，部分的工作細節跟內容。⁵⁴由於這些合作皆不是強制性的，大家如果同意，便與業者合作，不同意者可另行尋找。以合作社的名義和業者合作只是方便社員從事有機的生產，讓每一個環節可以順利運轉而無延誤。合作社的成立目的並非集體生產，何況這些透過自己關係和業者洽談的人也是好心幫忙。

⁵⁴ 不過據我所知，在中介者的傳遞訊息中，工作的內容與細節佔的比例相當少。



然而，這樣的間接形式常造成資訊傳遞上的延誤或是不完整情形。因為這些接洽都是自發性的，合作社不會強制代表提供具體的討論內容，也不會據此舉行會議。2012年，除了烘乾項目有擬定委託書外，社員代表與育苗場業者或是肥料商洽談時，彼此同意的內容與價錢共識都是口頭上的，其他社員並不清楚雙方談論的內容。當合作社沒有提供有意願參與合作的社員一份記載合作內容的合約，也沒有記載發生問題後的處理方式、業者的賠償與權責時，社員及業者常在施作時才發現：彼此對於施作方式，或是其成果跟之前的設想有落差。

1. 案例：民國 99 年秧苗混種事件

這樣的現象發生在 99 年度合作社與委託育苗場上。勇伯向育苗場訂購當年社員需要的高雄 145 秧苗，結果送來的秧苗混雜了其它的品種。社員在插秧完畢、秧苗已成長後才發現異狀，造成田間管理上的困擾，以及稻穀進入到加工環節時的碾製問題。勇伯說明當時的情況：

我是去找五結的那個，那個是我的工作夥伴(國語)喔，因為我跟伊接洽很多年，我的秧苗啦、插秧啦什麼的我都一手讓他包辦。頭一年就是他來做嘛，頭一年合作社自民國 99 年那年起，那都是這個姓簡的來做。後來做到...因為他都請人啦，所以「種」好像有混到，較...嚴重性(國語)這樣，秧苗不同種。伊都請山地人來做，管理的人喔，有時候他人不在，就亂堆亂放的，可能是這樣啦，所以佈下去就亂七八糟(國語)就對啦！[問：你負責問的秧苗種是高雄 145 還是秈稻？]那時候...，那期佈的是高雄 145 最多，還有一些是私稻，私 10。那期還沒有人佈私 22。我請那個姓簡的來合作社這開會列席，就是 99 年他投下去後，他們說這種不全[指混到其他稻種]，不要！

隔年，部分稻農的一期稻作便委託另一位社員仁伯，向認識的育苗場購買秧苗：

不要後就是仁伯去高仔嶺找，100 年時去找的，但是(強調的語氣)我的種還是照樣去五結那裡，跟你阿華阿姨，我們兩個的種照常從那裡拿。...阿這喔你要找哪個人都嘸緊，因為一匹秧苗我又沒有跟你賺到一角銀，我只是借張嘴替你們介紹，那時候他們(指秧苗場)也做很多，又不是靠你們幾千匹秧苗在生活的！你要或不要都隨便你，沒在勉強的。

因此截至民國 101 年為止，社員尋求合作的育苗場有兩間。但是與這名新的育苗場業者的連結方式、合作的具體內容仍舊是間接且未制度化過的。這件事情




也造成慈心的緊張。即使在民國 101 年(合作社成立第三年)來查驗時，查驗員的嚴格程度並未消減，他們不但仔細盤查農友的秧苗來源，有些人還會要求提出文件證明。許多農友對於查驗員再三確認秧苗的生產歷程，追蹤業者的資訊常感到不耐煩，秧苗的混種事件也增加了彼此確認資料時，在程序部分上的繁瑣性以及時間成本。

2. 是否能降低生產成本？

另一方面，雖然這些透過合作社而與業者連繫上的社員可以如期完成插秧、烘乾等生產程序，或者買到有機質肥料與種苗，但並不代表他們的生產成本可以降低，或者這些資材能因為集體的名義而比較便宜。不少社員或多元人員們尤其好奇資材的價格訂定方式。假如擔任採購的社員既沒有掌握市場的價錢，和業者的關係亦沒有讓價錢因此「變得划算」的話，那樣的合作方法或幫忙都是沒有效率的。有社員因而認為，有些人常抱怨有機生產的成本過高，但成本並不是不能降低的。當然，在合作社內，也有不少的農友對這樣的連結效率感到不滿，但是，如果沒有自己的聯絡管道來認識業者、談成更便宜的價格，這些農友多半還是會參與合作社與業者的集體合作之中。

以肥料為例，社員阿海在 101 年的社員大會上曾質疑理事主席以及其他理事們，為何回報的肥料價格沒有比一般的盤價還低一些？「一間合作社這麼大間，隨隨便便都十幾甲，叫肥料的時候為什麼成本降不下來？」如同前面提及的育苗場，肥料成本降不下來的情況以及其訂購的方式同樣是透過認識廠商的社員的中介，再回報合作社，後者再開放社員訂購。合作社的社員因為欲從事有機生產而聚集一起，生產上的共同需求以及因此累積的數量或面積，照理來說，皆足夠讓這些農民以合作社的名義同相關部門申請更多的補助，又或者與肥料商、驗證單位、或其他業者討論出更低的價錢。多元專案經理小黑曾經針對肥料採購的協商過程與結果提出自己的觀點：

譬如說你(擔任)採購，現在社員要哪些肥料你都統計好了，數量多少。那你就



代表去談，說我們要哪一支。你自己也要清楚說這支市面上多少錢，肥料商他賣多少錢，你才能談嘛！你要想說：現在你跟他的關係讓他少拿多少錢，合作社一次量這麼大可以少多少錢。不是談了卻跟市面上的沒什麼差，(台語)派你去就沒效啊！

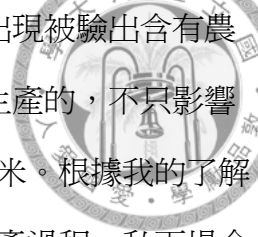
除了前面所討論的共同購買肥料等生產資材、共同尋找稻作產業中的其他業者以外，有機的「集團驗證」是另一個可以省去生產成本的方法：「全部都是分散的呀！那驗證的時候我們現在也是個別驗證啊，已經第三年了喔，是不是可以有集團驗證？」(小黑逐字稿)個別驗證的費用較高，而大部分社員的有機面積不到一公頃，生產出來的稻米的價錢以一公頃來說，差不多是十一萬，集團驗證的費用相較起來可以省下更多的成本。

而合作社在這一部分並沒有扮演積極的角色，像是以相互合作的立場，以及理事會制定出來的規則，介入共同購買的過程之中，讓資訊能在社員之間流通並透明化，進而協助社員對採購、代耕或其他資材的購買價格形成共識。合作社也沒有營造出一個討論的氛圍，成為想要參與集體行動的社員、採購或介紹人，甚至是業者之間的溝通平台。

(二) 限制生產合作的可能原因

相對於第三章將介紹的銷售合作，在生產合作的部分合作社所扮演的功能更為微弱。有社員據此指出，如果加以發揮大家的**農地集結**的情況，合作社其實可以大幅減少稻農的生產成本，改善部分成員的「有機不賺」、「有機(只是)做功德」的收穫現狀。

有農友表示，當初大家曾經討論過要選擇集團驗證還是個別驗證，最後選擇個別驗證的原因在於彼此的信任問題。有些人擔心一旦其中一個人沒有遵照有機的規範從事生產，當年所有人的驗證都不會通過，影響到每一位農友的收益，且個別驗證的方式相對好掌控社員的生產資訊，方便合作社的運作，提供強制性的措施或處罰。「集團驗證有好有壞啦，它節省成本，但是也有可能因為一個老鼠屎，驗證無法過關(阿海，田野筆記)」。申言之，如果一位農友的歷年查驗不合格，也會影響到其他的農友的證書，同時加重隔年查驗員對所有農友的查驗態度；除此



之外，假如合作社生產的稻米在消費市場中出現問題，比如說出現被驗出含有農藥或毒物等案例時，集體驗證的方式將難以追溯是哪一位農友生產的，不只影響社內的品牌「行健米」，範圍還可能擴及稻農自行銷售的有機稻米。根據我的了解與觀察，在 2012 年底以前，社員亦非全然地信任彼此的有機生產過程。私下場合裡也常流傳「某一位社員在他的某一稻田裡噴灑除草劑」、「某位農民可能拿隔離帶稻米混充有機米」的耳語。少部分農民在收割以前並未確定要繳交多少的稻穀數量給合作社，又或者在稻穀已經烘乾完畢後才決定，合作社現有的資源及人力並不足以監督所有的社員在生產過程、收割的狀況還有將乾穀裝袋的過程裡，⁵⁵是否皆按照有機的驗證規範作業。

合作社的社員也沒有想過要訂定一套監督彼此生產的機制，以及監督的方法，何況他們的稻穀並非全部繳交給合作社，同時也不是以集體的名義進行生產與驗證。討論這樣的議題時，合作社似乎沒有立場約束農友。

然而在沒有訂定相關制度的情況下，很多社員因此說他們必須憑良心來從事有機生產。除了自我監督之外，另一個約束則是合作社社員的田都聚集在附近，所有的社員都清楚每一塊田以及所有者的資訊，像是其他農友的地分佈在村內哪幾處、租給誰、是有機或是轉型期田區...，這些資訊不是秘密，也不是難以探查的事情。農村內的社會網絡與情感基礎因此成為有機生產時、農友互相保證作業的程序可以落實有機生產規範的一道不言明機制。為何合作社以及社員之間的生產合作出現限制，使得過去透過個人網路而延續的共同採購模式既無法充分滿足社員的生產需求，也沒有降低社員的生產成本，將在這本論文的第四章，藉由呈現合作社內的制度，以及制度的運作情形進一步討論並加以分析、解釋。

⁵⁵ 雖然有多元人員在稻穀裝袋時，來到烘穀場幫忙農友，並且在欲銷售給合作社的乾穀袋上綁著記有農友姓名、稻穀品種、重量及編號的布條，不過並非所有的農民都落實這一套制度。

第三節 小結



如同前述，稻米的生產環節在現今已邁向分工化及機械化的過程，即使農民擁有特定的耕作機械，但是像育苗、烘穀等工作，多半仍委由育苗場、碾米或烘穀場代理。如果環節之間銜接不當，皆有可能影響農民的生產進度，或是最後的收成。大部分社員的耕作經驗都從慣行開始，且多缺乏有機的生產經驗，在頭人的號召或自主加入下，他們先拿一小部分的田地作試驗，一年以後再慢慢擴大規模。慣行耕作與有機耕作之間的區分邏輯除了讓擁有機械的農友感到困擾以外，同樣造成沒有機械輔助耕作，而必須倚靠代耕業者的農友的麻煩。後者首先得找到願意合作的代耕業者，接著，他們會在和業者協調與溝通的過程中面臨心裡的掙扎，且產生不同的選擇排列：一，合作，但可能業者無法完全遵守有機的驗證規範；二，要求業者遵守有機的驗證規範，但在業者本身的時間不許可與機械成本較高而拒絕幫忙的時候，必須自行承受這次或以後的合作破局，進而花費更多人力與時間成本尋找新的協作者。簡言之，在這個生產的體系裡尚存在其他像是代耕隊、育苗場以及烘乾場等等的工作者，如果一位沒有機械的農友，或是選擇將秧苗的培育、濕穀烘乾環節外包，在面對驗證法的嚴格要求時，過去依靠人情、熟識而長期建立的合作關係與合作方法也不一定能有效運作。以上這些，一般不進入有機驗證體系的農友是無法體會的。

現有產業的運作情況以及分工又因為現階段台灣的有機驗證法規而更形複雜。從合作社的成立過程可知，平行生產方式在合作社的社員中佔了多數。稻農必須花費更多的時間、成本與人力在有機的生產上，像是人工除草、田間作業日誌與生產記錄的撰寫。除了生產資材較慣行用的肥料或化學藥劑貴之外，一位擁有機械，且從事慣行與有機這樣的平行生產的農友，必須遵照有機的規範，定期清理機械。

本章指出，作為一個有機稻米共同生產的合作社，農友可以藉由這個平台交換有機稻米生產時的必要訊息，協助彼此撰寫年度報告。且因為秧苗、割稻面積

以及濕穀的需求量達到一定規模，在群體生產有機稻米的前提下，農友可以繼續維持「以人情關係」和其他行動者合作的方式，讓稻作的生產環節有效地運作，而不會延誤一期稻作的生長與收割進程。



然而，這樣的合作情形也因為集體參與(或是說共同委託)而變得複雜。合作社雖然成爲一個解決農友有機生產問題、方便他們求助的管道，但間接式的合作型態亦導致資訊上流通的不完全，也不意味透過合作社的協助，農友便能降低實質的生產成本。合作社在生產合作裡的角色、制度的配置方案與研擬目標，農友可以加以發揮其他哪些生產合作的面向...等等，變成社員間有待討論與解決的議題。

尋找願意購買「行健米」的消費者或運銷商則是合作社農友們在一期稻作結束以後，面臨到的另一個合作課題。亦即，當合作社的存在積聚一定的稻米產量以後，如何規劃銷售的方案並吸引消費者，以讓組織在來年繼續運作、讓社員賺取股金，這也是全體社員必須加以考量的。因此在下一章節，我將焦點轉向社員的「銷售合作」面向，首先呈現有機稻米市場的整體環境，以及合作社在此背景下面臨的運銷限制；合作社的銷售方案、社員參與銷售的情形則是下一章節的主要議題。



第四章 銷售合作



[徐靖旻的田野筆記]

2012年7月，合作社走廊；下行健

2012年夏季某一天，主婦聯盟消費合作社來到行健村。

阿美阿姨、勇伯及阿華代表合作社及合作社的社員接待主婦聯盟的社員們。社員剛從中山鄉某有機田間體驗完畢，如同其他的參訪團體，中午剛好趕上在合作社用餐。多元的阿姨們煮了高雄145的白米，弄了涼拌茄子、涼拌秋葵、炒田椒、絲瓜湯等當季蔬菜。這是一個很熱的午後，幸好三星這裡會吹涼涼的風，農友、多元人員們還有主婦聯盟的社員們拉著椅子在戶外的走廊聚成一個個的小團體聊天。

阿美阿姨照例分享了合作社的成立背景，第一年到處想辦法賣米、怎樣找上縣長跟縣政府農業處請求幫助，還有現在合作社面臨的一些生產與銷售問題，現在狀況比較好了云云。主婦的社員們也很直接(或者該說犀利?)，接續著阿姨的分享內容，問起了合作社現在的「通路」問題來——「現在有比較穩定了嗎?」「都怎麼賣?」「賣多少?」阿美阿姨談了合作社開創通路的辦法，像是今年三月在綠色博覽會推銷行健米，收到100張預購單，還有靠著小黑辦活動、弄行銷來賣米等例子作為回應。「合作社規定社員一公頃的地必須交六千公斤的稻穀」，阿姨說，「(台語)不靠政府拿資源但也有一個自己團體的資源[指靠著社員繳交的稻穀賣錢]。可以要補助，但是不靠它們時還可以靠自己。要自己想辦法！」

「對!」「沒錯!」

等同於「合作社必須自立自強」的一番話獲得在場主婦聯盟社員的極力贊同和附和。

第一節 合作社的運銷背景



壹、稻米市場的運銷背景

第一章曾提及合作社的成立背景，其起因與銷售社員的有機農產品，即銷售上的合作並無直接相關。然而當前有機市場的通路問題，以及有機生產本身的情況，讓合作社在成立之後的三年間仍舊走向擔負社員的農產品銷售的道路；在這個過程中，合作社也慢慢調整組織的銷售制度。讀者在本章中將會看到，合作社在 2011 至 2012 年這兩年間慢慢建立出各種直接與消費者接觸的銷售方式，以販賣社員繳交的稻穀。

不過在討論合作社所建立的銷售制度之前，必須先討論有機市場及台灣稻米運銷的背景，方能理解合作社的銷售軌跡，或者說他們不得不發展出來的運銷方式。

不同類型的農產品，或者農產品與畜產、漁產市場之間，運銷行動者的組成並不相同，運銷的流程、地點及方式亦有差異。以稻米與蔬菜作為例，稻米市場中並未建立像蔬菜這樣的果菜批發市場，⁵⁶稻穀或稻米流動在市場上流動時，也未經歷再次集中並分配的歷程(許文富，1996:407；台灣農家要覽)。隨著農業的生產規模擴大，以及消費市場的零售化、消費型態的改變、廠商的集中度增加、政策與法規的影響，在現在的台灣，消費者欲從生產者手中拿到農產品時中間增加了幾個環節及參與運銷的行動者。參與運銷的行動者依照與生產者的互動程度高低，可分為販運商(集貨商)、批發商、零售商，販運商係指從生產者或產地的市場購得農產品，再將貨品轉至特定市場販售，或者與其他商人進行交易的商人；批發商

⁵⁶ 稻米以及蔬果的運銷之所以有差異，受訪者園哥以農民的角度給了三個解釋。首先，在過去稻米市場並非自由市場，基於國家安全以及社會穩定等因素，政府嚴格管控民間的糧商數量並且控制了稻米的價格；也因此稻米一直維持著較低的價格，而在轉手時利潤相對較低、成本較高(因為重量重)的情形下，通路的節點數較少，市場內的運銷商的數目也少(且多為經營規模大、資本較豐厚的運銷商)；最後，也因為稻米相對於其他的農產品其保存期限較久，沒有急迫性，換句話說，只要儲存能力、包裝以及運送設備完善，不需要立即將稻米分配到消費者手中，因此也沒有發展出像批發市場般的集結與細緻的通路。



則為向生產者或販運商取得農產品後，再轉售給零售商或零批商的商人；零售商則是將農產品販售給消費者的商人，可以說是農產品運銷流程裡的最後一個環結。簡而言之，這些行動者從生產者或是前一環節的行動者手中取得商品的所有權之後，再將商品轉賣給消費者或他人(ibid., 135-137)。除了這些參與產品運銷的行動者之外，還有另外兩種類型的運銷行動者，一種為許文富在《農產運銷學》中稱的「職能運銷商」，一種則為法人團體或公營單位。職能運銷商係指未直接參與運銷的商販，他在交易過程中也未取得產品的所有權，其工作僅止於介紹買賣雙方認識，因此不需負擔買賣雙方販售與業務損益的責任；這類型的行動者包括代理商、經紀商及拍賣商。法人團體或公營單位則像是農民組織、各縣市政府公設的農漁畜產品運銷公司以及農產品批發市場等組織(ibid., 137-143)。

稻米的運銷流程同樣經歷了批發或販運、零售等歷程，除卻公糧部分委由農民組織(大部分地區的代理者都是農會)經營，市場內的運銷行動者包括了產地販運商、碾米廠、農民團體、經銷商、零售商、超級市場或大型量販店等商販或組織。從許文富所列舉的 1996 年各環節的稻米運銷數量(圖 4-1)來看，值得注意的是，消費者直接從稻農手中拿到稻米的比例極低，約莫百分之一，大部分都必須透過「批發商(碾米廠)」或是「批發商(碾米廠)-零批商(小包裝米廠)-零售商(米店、量販店或超級市場)」兩種市場中主要的稻米運銷通路取得米糧。黃鈴喻(2004)將稻米從生產者流向消費者的方式分成幾個階段：從生產者直接到消費者的稱為零階運銷，若消費者透過農會系統，又或是經由一位零售商手中拿到農產品則是一階運銷；簡而言之，農產品經過幾次轉手便是幾個階序的運銷歷程，對照圖 4-1，稻米至少要經過一階至兩階以上的運銷歷程以後，消費者才會取得。

對比市場中的稻米運銷歷程，合作社販賣有機米的方式多半以零階銷售為主。以圖 4-2，即 2011 年合作社成立第二年的稻米銷售為例——「行健米」有 91.3 的比例直接銷售給消費者，除了這個方式之外，當時只有一家合作的零售商，且在銷售數量中佔不到 10%。2012 年合作社更是自產自銷全部的「行健米」。

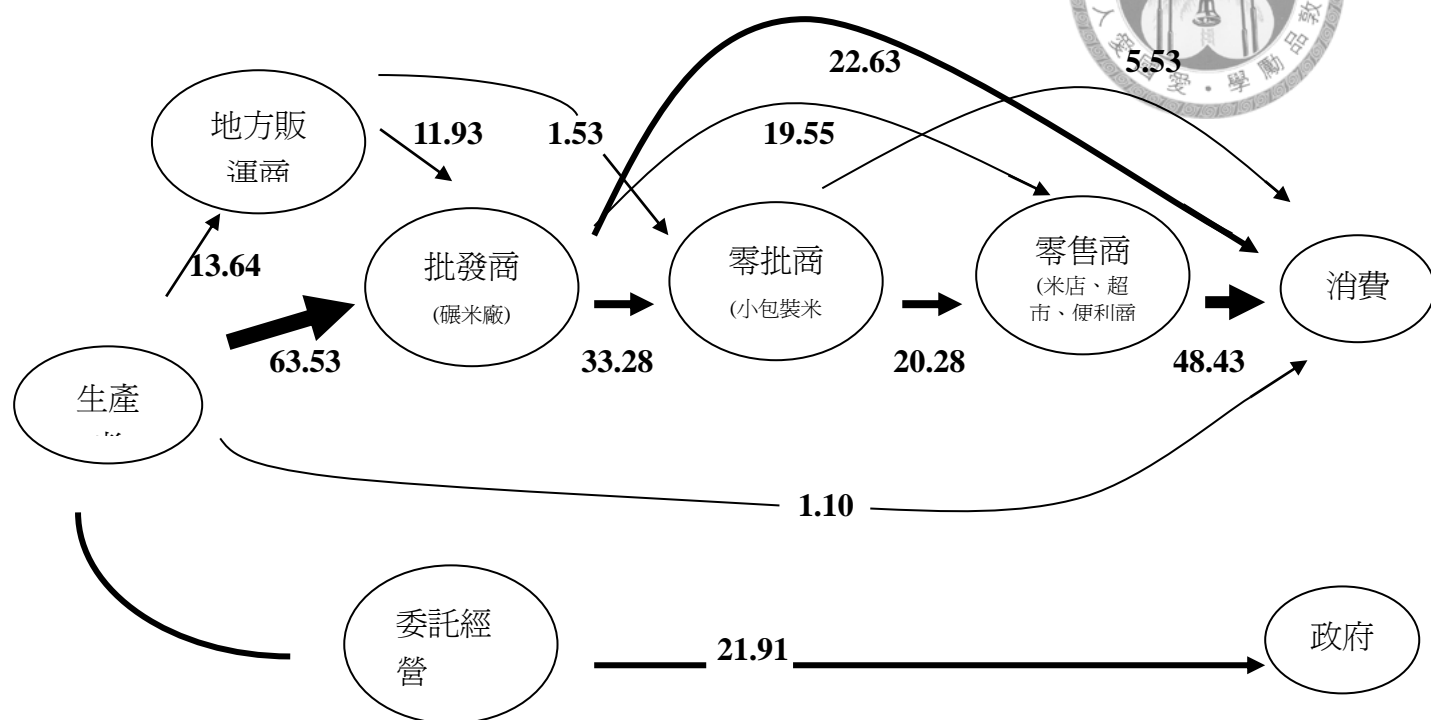


圖 4-1 稻米的通路及運銷流程圖

資料來源：許文富(1996:351)，農產運銷學

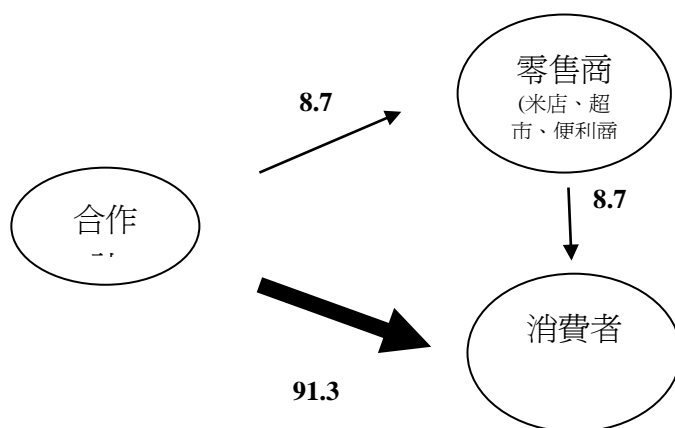


圖 4-2 行健合作社稻米通路及運銷流程圖(以 100 年度一期稻作為例)

資料來源：作者整理



貳、「自行銷售」策略背後的組織與背景環境

為何行健合作社的運銷方式是以零階運銷為主？

如同前述，台灣的稻米市場存在販運商、批發商、零批商、經紀商等一般或職能性質的運銷者，隨著稻米產品小包裝化、台灣家庭人口數的減少、人口往都市集中以及消費型態等市場結構的改變及社會變遷，⁵⁷運銷方式更呈現分殊化及多元化的發展，市場也更趨自由。行健合作社大可以透過市場中運銷商及運銷組織來行銷行健米，亦即尋找可能對行健米有興趣，或者專營有機米運銷的批發商、地方販運商、零批商，又或者跟更多的零售商(比如說地方型或全省連鎖的超級市場、量販店又或者是直銷公司)洽談合作，這麼一來，在這樣的交易過程裡，農友、幹部以及多元人員不用花費這麼多的時間以及心力和消費者互動，既不需要試著與後者建立長久的、穩固或持續的情感，也不需要不斷地維持並經營這些分散且零細化、卻又緊密牽涉合作社每一年度的稻米銷量的訂單，合作社只要轉賣稻米的所有權，便可獲得一定的利潤。

針對這樣的詢問，合作社第二任經理榕哥回以苦笑：

現在有很多(運銷商)就是...要跟我們合作啦，(但是)就是價錢的問題啊。基本上他們一直在找可以更低的價錢，我們一直不讓阿。

如同經理所言，當合作社在成立後的兩年期間慢慢地將社員的稻米打出了一定名號後，隨之而來的便是許多希望能討論合作事宜的經銷商、零售業者以及批發商，合作社將這些行動者統一稱為「通路商」。榕哥歸納交易的失敗因素時，直接點出彼此之間的價格認定並不一致。不過，雙方「價錢談不攏」的問題的背後，其實有一部分的因素反映了合作社組織營運的情況，以及社員從事稻米生產時的成本；當運銷商提出的收購價格連組織與農友的成本都無法彌補時，協商自然無法更進一步。

⁵⁷ 包括糧食的攝取比例、糧食的種類，還有現代社會的外食傾向。



一、組織運作面：收購量少，經營成本高

而運銷商決定不與合作社合作的原因主要有兩個，一個是行健米單一稻種的數量過少，不符合收購效益，另一個則是合作社提供的價格高出運銷商願意收購的價格。

(一) 行健米產量

表 4-1 是民國 100 年與 101 年合作社向社員收購而得到的稻穀數量，以及碾製加工(脫殼)後製成產品「行健米」的數量。

表 4-1: 100 及 101 年度「行健米」產量

單位：公斤

		高雄 145	秈 22	台農 71	秈 10	總計
100 年度	碾製前	35,280.00		6,825.00	6,180.00	48,285.00
	碾製後	22,932.00		4,436.00	4,017.00	31,385.00
101 年度	碾製前	40,572.00	10,248.00		1,800.00	52,620.00
	碾製後	26,371.80	6,661.20		1,170.00	34,203.00

資料來源：行健合作社 100 年度、101 年度稻穀出入庫記錄表，作者整理。

(碾製率以 65% 計算)

合作社在 100 年與 101 年度分別向社員收購約莫五萬公斤的稻穀。兩年來皆以梗稻—高雄 145 為大宗，稻穀數量各別為三萬五千公斤及四萬公斤；100 年時還有另外兩種秈稻品種—台農 71 號及秈 10，數量皆為六千公斤以上。稻米生產小組的社員們在當年接受技術專家及經理人的建議，隔年(101 年)專職生產高雄 145 及秈 22，⁵⁸由表中的數字可知，該年度這兩個品種的稻穀收購數量皆因品種集中化的結果而較 100 年度增加，⁵⁹但是對一些運銷商而言，仍趕不上他們所需求的數字。

⁵⁸ 當彼此種植的稻米品種同一時，一方面社員可以在生產的過程中尋求相同的技術資源與技術支持，當同一品種的稻米在生產過程中發生突發狀況時，還可以互相討論、尋求解決；對組織來說，在可耕地面積不變(或是增加)的情況下能讓稻米品種集中化，自然能提高單一產品的數量，雖然稻米的種類減少了，但組織可以投入更多資源專門經營、推銷單一產品，或者因為數量增多了，而能增加同更多運銷商談論合作的機會。

⁵⁹ 101 年度時唯秈 10 的數量下降。當年合作社透過理監事會議決定當年度社員的種植品種以及合



101 年有一家從事直銷業的運銷商希望跟合作社購買六萬公斤的稻米，「以量的問題來說，他一年就要 60,000kg，全部給他也不夠」行健合作社第一任多元就業專案經理小黑表示，這個數量遠遠是當年度行健米生產數量的 1.7 倍之多。

話又說回來，行健米的總產量也不是當年度社內所有一期稻作的總生產量，事實是，在 2010 至 2012 年間，大部分的社員都沒有將收割的驗證稻穀全數交給合作社。儘管存在許多不將全數的稻米繳交給合作社的原因，上述的想法與做法畢竟影響了合作社的收益，於是部分的社員開始反省合作社內部對「銷售合作」定義。如果未來合作社能繼續存在市場還有這個村莊裡，合作社該如何擴充銷售合作的內容，或是修正現有的銷售合作上的問題？這樣的聲音在 2011 年第一期稻作的收割期結束後開始醞釀，發酵，2012 年在社員彼此連結的私人網絡以及正式的場合中爆發，合作社的幹部與領導人在不滿的聲音中，開始著手組織制度改革。⁶⁰

(二) 組織成本

假設一位農民生產了 6,000 公斤(10,000 台斤)的全有機稻穀且全數交給合作社，合作社以 100 斤 1,900 元的價格收購之，付出的價格為 114,000 元。若合作社共收購了 80,000 斤的稻穀，扣掉稻米的碾製率(假設碾製率為 65%)，實際獲得 31,200 公斤的稻米，付出了 80,000 斤共 1,520,000 元的收購價；再考慮每個月的房租 8,000 元、水電與瓦斯費用(1000 元)等日常開銷，組織的營運資金、人事費用(120000)、社員分紅等林林總總的支出，合作社至少須獲得收益 3,068,000 元方能達到收支平衡。行健米一公斤的稻米成本價約為 100 元。

作社願意收購的品種後，七月收割季結束時，高雄 145 及秈 22 因此變成合作社當年度的主力農產品。這裡還有一個小插曲。合作社起先決定不收購社員的秈 10 及台農 71 兩個稻米品種，不過當時兩位有種植秈 10 的農友正是合作社的理事，合作社最後還是收購了秈 10。這樣的決定引發一位種植台農 71 的農友「阿海」的不滿——「你如果兩種都拒絕收購，那我沒有意見，結果你(指合作社，以及合作社的理監事們)收了秈 10 卻不收台農 71，還找理由說你不是不收，而是不願意交。」(田野筆記，2012/09/05)

⁶⁰ 此一銷售合作的制度背景及更多細緻的說法將於本章末尾加以說明及討論。



大部分的通路商希望能跟合作社購買的價格在 70 元到 75 元之間，但是代表合作社跟通路商洽談的小黑表示，合作社能接受的最低價格在 80 元。小黑也提供另一種行健米成本的計算方法，「行健米一公斤 80 元是純粹算收購成本，加包裝，再加碾米，然後踩 30% 利潤——以成本乘以 130%。」所有明細的計算結果如下表。這些成本還未計入多元人員的薪水，「我並沒把補助的部分算入，如果多元補助算入，你說的 100 元仍不夠，至少要 140(元)」

以下是帳面上對合作社營運成本的粗略計算。有機米的成本價以及末端銷售價約略維持在這樣的範圍之間。

表 4-2 「行健米」成本

每公斤成本	規格 (每包)						單位
	1.0 kg	0.3 kg	0.6 kg	2.0 kg	5.0 kg	15.0 kg	
米成本	59.4	17.8	35.6	118.8	296.9	890.6	元
碾工	4.7	1.4	2.8	9.4	23.4	70.3	元
色選	3.0	0.9	1.8	6.0	15.0	45.0	元
包裝袋	3.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	元
包裝工	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	元
標籤	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	5.0	元
貼紙	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	元
紙箱	0.6	0.3	0.7	2.2	5.5	22.0	元
成本小計	78.2	30.9	51.4	148.8	353.3	1044.9	元
批發價	101.6	40.2	66.8	193.5	459.3	1358.4	元
零售價	140.7	55.7	92.5	267.9	636.0	1880.9	元

資料來源：行健合作社第一任專案經理提供

考慮行健米的生產及銷售成本時，還有另一隱形的成本——若再計入社內的碾米機、包裝機的機械折舊率，成本還會再提高。同時，也必須將合作社在民國 99 年至 102 年這三年間因為缺乏資金聘請人才、購買設備，以及因為大部分的社員皆未主動參與社內出貨的工作情況考慮在內，也就是說，必須將多元就業方案所補助的人事費用換算並計入稻米的成本中。在社員還沒開始負擔上述轉移成多元上工作人員的工作以前，需要人力處理加工、銷售以及其他社務的吃緊情形因為合

作社申請了勞委會的多元就業計畫而得以緩和。儘管如此，對合作社而言，人事成本還是必須考量的。



一般來說，稻穀透過烘乾、碾製、精選、計量與真空包裝等加工環節變成稻米以後方進入稻米市場。在現在的台灣，稻米加工時的所有流程已邁入機械化的階段，如附圖一的稻穀碾製處理程序，稻穀從乾穀儲存區流出以後，經過自動計量器的計量，粗選機先初步地將稻草、空穀殼揀出，除石機則去掉稻穀中殘存的石粒，礱穀機將稻穀碾成糙米，或者再透過一次碾製而成為精米。⁶¹因為沒有烘穀機，合作社在上述的環節中，必須透過熟識的烘穀業者，借用後者的選米機，初步過濾稻穀，接著再將濕穀轉成乾穀；另外，合作社的乾穀儲藏區與碾製區位於兩地，碾製作業開始前，一至二位多員上工人員必須先至儲藏區搬運 50 至 100 斤不等的乾穀袋；碾製完畢後，因為沒有計量器而必須透過人工計量、沒有色彩選米機而必須外包給廠商來篩選白米；即便合作社擁有碾米機與包裝機，但是礙於社內經費有限，兩項機器皆屬於小型機台，多元人員操作起來同樣費時且費工。簡而言之，合作社必須負擔機器設備的缺乏時造成的人力、經費與時間成本。在碾米間，三至四名多元上工人員因而必須負擔合作社無法買齊相關設備而產生的額外工作——一位負責搬運稻穀、礱穀，兩位負責稻米的填裝、秤重與真空包裝，一位計算稻穀碾製數量、社內白米庫存、打印日期，並且隨時更新稻穀生產者在社內的稻穀斤數等倉儲工作；合作社辦公室內則必須留下至少兩名人員負責出貨、社內事宜及有機品項的標籤黏貼工作。

「(生產的)先決條件是，生產加工設備必須完整，碾米廠人力必須控制在 2 人左右。」小黑針對合作社設備不全，以至於多元人員在合作社內的忙碌情況提出他的看法。多元人員的忙碌情況反映合作社因為資金有限而產生的限制，以及因此必須在人事成本上付出高昂的代價——相較於擁有雄厚資金、可以購買相關設備的

⁶¹ 「現代化稻米碾製流程」

<http://library.taiwanschoolnet.org/cyberfair2003/C0334950068/makerice/a3.htm>(瀏覽日期：2013/2/17)；
《農家要覽》，p.13

組織，合作社要出產一批稻米時，「從碾製到出貨」的大部份環節皆依靠人工作業完成。



也因此，確保並掌握每一個環節的生產狀況變得至關重要，更進一步言，各加工環節中的記錄若發生缺失，或者沒有銜接好的話，自然影響到下一個環節執行人員的工作進度，還有必須隨時掌握出貨情況與整體作業流程的多元專案經理。小黑表示，為了控制生產的流程，合作社內擁有四種記錄，分別是一 稻穀出入庫、碾米記錄、包裝記錄、已包裝稻米出入庫記錄。這些記錄的產生過程以及順序其實很簡單，在第二年合作社開始販賣稻米以後，起初為了掌握客戶資料，處理並計算一定時段內的稻米訂購數量、品種與送貨時間，多元上工人員先製作出稻米的出入庫紀錄以及稻穀出入庫表格，之後為了追溯這加工的過程當中，稻米的流向、社員的生產履歷以及每日各環節執行者的工作情況，小黑和當時負責包裝與出貨作業的兩位多元上工人員接而設計出碾米、包裝兩樣記錄。不過這些流程與表格在制定時所花費的討論時間與記錄時間並沒有計入稻米的銷售成本，或者組織的運作成本中。

即使不考慮上述組織研擬制度以及運作程序時的隱形成本，按照合作社在成立後的三年間的資金情況，如果沒有政府計畫的支持，合作社也請不起這些因為行健合作社在成立初期缺乏資金、設備與人才，而必須擔負許多相對繁複且費工的工作的多元上工人員。小黑在受訪時表示，如果要將合作社的人事成本算入的話，在「所有社員將當年度一期稻作的收成都繳交給合作社」的前提下，合作社農友的有機種植面積至少要達到 50 甲，方能符合規模效益，增加組織的盈餘以及可開銷空間。

由於 2013 年將是計畫執行的最後一年，合作社必須要開始找出能降低人事成本，或者能提高合作社收益的辦法。社員們對於現階段組織的制度不全、社員參與度不高等擔憂，以及伴隨而來的改革聲音因為多元就業計畫的到期而加劇。



除了上述的組織營運成本、產量太低的因素外，合作社若考慮進入商店或量販通路的話，可能要自行負擔行健米在實體店面上市的相關費用，比如說上架費與管理費等等。對組織來說，這又是一項額外的支出：

那些有上架的店面的話，我們要給它銷售的時候，第一個他的上架費很高，他還有管銷費什麼一大堆，...扣一扣農友其實已經沒有利潤了。反而農友也不會想去種，第一個賺不到錢啦！真正賺錢的是那些店面賺錢，而不是農友賺錢。(阿龍逐字稿)

二、生產面因素

除了組織的運作成本、行健米的加工與包裝成本外，合作社也必須考慮社員的稻米生產情形。

你的肥也較貴、工也要用較多，要人工割草，化學的就不能用了。慣行的不用割草啊，藥噴一噴就好，田埂噴一噴就可以用除草劑了，這(指有機)又不能放。這都要用人工，你算一天一千五好了，每天都要做喔，無法休息。不是有機的就不用這麼做了。(仁伯逐字稿)

有機農作的生產資材像是有機肥料、苦茶粕的單價都比慣行農法的化學肥料、殺蟲劑還高。有機生產的過程則規定，雜草不能噴灑除草劑，必須選擇人工除草，人事成本的費用因此升高。

「生產成本太高」是合作社許多農民開始將一部分的田轉作有機時，面對的最大問題。年紀較大的社員在受訪時常談到有機與過去從事的慣行農業的管理方式，兩者的產量、利潤差異。因為有機資材的單價較高，且社內大部分農友一次施灑的量較多，許多受訪者因此對我表示——「賺較少」，有些人還進一步抱怨說——「從事有機是件賠本的事情」。

當有機田內不能施用化學藥劑時，他們抑制雜草的唯一方法只剩下人工除草，人工除草因為稻作生產的機械化，變成許多有機農友都不能忽略的工作，其人工與時間成本自然較過去慣行農業所選擇的藥劑噴灑還高——

...你要除草，那個工資你沒辦法省啊！因為你不除草他收穫機(指收穫機業者)

也不幫你收割阿，他強迫你要除草。那正常的話雜草越多，像我雜草越多的，一期工資下來都要四五萬，只要除草就要四五萬塊，每一期就要四五萬塊。(阿龍逐字稿)



另一方面，農友也擔心不使用化學肥料而影響產量、不使用化學藥劑而無法抑制病蟲害與福壽螺，許多老一輩的農民尤其會投入更多的資金，採購有機肥料與苦茶粕，以期這些投入多少能增加產量並抑制福壽螺。

有趣的是，從有機田的管理方式可以看出社內的世代差異。許多年輕一輩對於老一輩社員花費許多心力與成本在除草或生產管理上有不同的看法，像是阿龍就認為，這樣的田間管理與生產方式與過去的慣行農業並無太大的差異，叔伯們還是用過去的觀念在從事有機耕作，且因為使用的苦茶粕、黃豆粉等資材無法像化學肥料與化學藥劑般立即見效，反而使用得更多，也不敷成本：

農友他目前都只是從事有機的工作兩三年，那他事實的觀念還存留在肥培觀念的管理。(問：肥培?)所謂的肥培觀念就是，他就是認為，只要有機肥多給一點、氮肥給多一點，產量就會夠。其實那樣不對，所以農友他相對的成本價已經提升很多了，他的成本就已經...第一個你要買有機肥啊，買黃豆啊，那個單價都很高啊，相對的他的成本(跟過去的慣行農法比起來)就提高了。

這樣的田間管理邏輯、成本投入狀況，再加上有機稻作的產量比較少，一期稻作生產結束後，農友可能還會面臨總收益甚至低於慣行農田的現實，有農友因此表示：

(有機)價錢很好是沒錯，但是收成比較差。收成比較差就要補過來了。人家慣行一次割可以一萬三千斤，有機割不到一萬斤，就差好幾千斤了，差三四千斤了，再好的收成也追不上去。(仁伯逐字稿)

再考慮到有機使用的資材價格偏高，有些農友也無法藉著有機的高售價來彌補生產時投入的成本，水伯曾說：

我們普通的慣行喔，稻穀一甲地可以割差不多一萬一千台斤，普通這樣下來就有萬一千斤，啊我這個差不多只割八千斤而已！你八千斤價錢是比較好一些啦，但是你的成本要增加兩倍，(像)肥料喔，下肥時要比慣行的增兩倍。



這些農友是合作社稻穀的主要提供者，且他們多半身兼合作社理事、監事的職務，又或者與這些幹部私人交情良好，當上述的生產情況在合作社內是普遍現象時，考量到農民本身的生產成本與合作社的資金問題，身為生產者與組織參與者兩種身分的理事與監事們是不會讓合作社收購稻穀的價格再壓低，以拉大收購與銷售價格之間的差距的。同時，作為組織運作時的意見提供者及監督人、全體社員的代表，他們也不容許經理與多元專案經理跟運銷商討論價格時，為了行銷稻米而有損合作社的收益，進而影響合作社的稻穀收購價格、影響稻農的收益。

既然能否持續維持合作社的運作條件分別建立在社員的生產、銷售、參與度以及身分的正當性上，兩位經理自然不會違背社員的意見及理監事會議的決定，讓稻米的批發價格低於成本。榕哥說：「因為其實再讓，農民真的沒辦法...，尤其有機又是收成原本就比一般的慣行還差嘛！你再折讓、再幾趴下去，基本上就沒什麼賺了。賣的人他可能很單純(地想)——『這邊沒有，找別的地方就好了呀！』但是我們農民(嘆)...。」

受限於成本，合作社很難與市面上的有機商店、超級市場等實體店面，或是經銷商談論合作，店家或經銷商希望合作社能提供一公斤低於 80 元的價格，但是這對合作社來說是一件困難的事情。⁶²合作社只能選擇再壓低農民的稻穀收購價，或者在守著成本、而讓廠商無法從中獲利的情況下放棄合約。對於合作社以及農民而言，降低收購價是不可能的事情。2012 年時合作社因此未和上述的業者談成任何銷售合約，關於向農友收購並加工而成的「行健米」，合作社仍舊以既有的企業認養、社會團體與消費者訂購等模式出售之；至於農友如何處理剩餘或沒有賣給合作社的稻穀的部分，大部分的農友不是自行販售，便是留供自家使用。

⁶² 以上有關合作社和通路商接觸的經驗應亦在其他地區發生過，因而間接受到有關單位的注意。在《台灣的有機農業推動政策》一書中，農委會農糧署即在〈導論〉一章提到小農發展有機產業時，常因為成本過高而導致產銷通路上的困境：「...小農因無法持續穩定供貨，成為通路商殺價對象。」並將之視為台灣發展有機農業的問題之一(p.19)。

第二節 新的銷售經驗及合作



壹、合作社的運銷情況

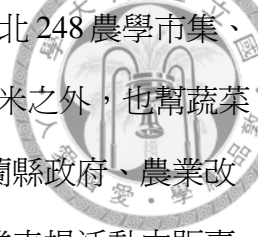
根據圖 4-2 以及下表 4-3，合作社發展出各種販售行健米的方法；撇去其中 1.9% 與 1.4% 分別交給零售商販售以及當作公關宣傳品之外，行健合作社靠著「市集」、「據點販售」⁶³、「委託社會組織或友好商家販售(代售)」、「特殊專案」、「企業認養」、「網路與電話訂購」、「組織訂購」七種方式行銷，其中，企業認養、網路與電話訂購、組織訂購三者佔了行健米將近百分之七十的銷售數量，分別為 14.3%、24.1% 及 28.5%。一般的稻米運銷流程係由許多層級的運銷行動者擔負起各環節的運銷任務，行健合作社則是在販賣稻米的過程中，自行發展出許多能與消費者聯繫的形式，像是架設網站及社群粉絲頁、在北部的市集擺攤，或是透過對農業有特定理念的企業經理人發起訂購等等。

表 4-3 「行健米」的銷售管道比(以 100 年度一期稻作為例)

販賣單位	管道	比率
零售商	超級市場	8.7
合作社	公關	1.4
	據點販售	0.9
	市集	1.2
	代售	4.1
	特別專案	6.8
	企業認養	14.3
	網路、電話訂購	24.1
組織、團體訂購	38.5	

資料來源：作者整理

⁶³ 即消費者直接到合作社購買行健米。



合作社在 2011 年、2012 年時參與過台北的彎腰農夫市集、台北 248 農學市集、台北希望廣場市集、宜蘭 fun 市集等農夫市集，⁶⁴除了販售行健米之外，也幫蔬菜小組的成員販賣當季蔬菜。除了這些市集，合作社也會配合宜蘭縣政府、農業改良場等政府單位的邀約，在各種有機展覽、農產品展覽或是農業表揚活動中販賣行健米或其他的農產品，我將這些販售的總收入歸類進「市集」一項中，佔行健米比例 1.2%。據點販售則屬於合作社與消費者在合作社當場進行交易的部分，佔 0.9%，根據我的觀察，會到合作社購買農產品的消費者幾乎是外地人，來的方式也多半透過像是參加合作社舉辦的參訪行程的成員及團體，又或者是對合作社的成立故事有些許好奇心、來三星鄉遊歷時順道繞行「來看看」的顧客。大部分的人對農村或是有機產品有一定的正向認定，不過當中只有一小部分的人成為合作社或行健米的長久支持者。代售部分則指行健米在合作社以外的銷售據點所賣出的數量，據點可能來自某位與行健合作社(或其中一位社員)友好的企業經理人、行健村內的民宿老闆，這些商家於是在公司或商鋪內代為販賣農產品，比例為 0.1%。特殊專案係指由消費者或合作社任一方主動提出、據此訂立特定的購買企劃，像是結婚時的喜米，公司與政府單位的尾牙禮品，宴會食材，還有行健合作社自己推出的「家庭飯票」企劃，⁶⁵這些專案的共同特點為數量較大，合作社賣給消費者


⁶⁴ 配合著一股社會對於農業技術的反省、環境與農業活動之間的平衡、農產品價格與食材安全、農夫尊嚴等面向的強調，以及重新建立消費者與生產者連帶的主張，全台的農夫市集數目自 2010 年起開始上升。以下為市集的介紹。

「彎腰農夫市集」：起源自 2009 年 11 月的「彎腰生活節」，由關心農業、土地以及環境議題的台大幾個社團、學生會以及其他社會組織主辦或協辦。隔年的彎腰生活節成立了「彎腰農夫市集」，在 2011 年 9 月後成為一常態性市集，固定在每個月第三個禮拜天於台大蒲葵道開市，由台灣農村陣線、浩然基金會以及台大穀雨社主辦。2012 年初因為台大校方不再租借場地，彎腰農夫市集 2012 至 2013 年先後更換到寶藏巖及政大公企中心。(詳細資訊請參考「彎腰農夫市集」網誌：bowtoland.blogspot.com)

「台北希望廣場市集」：行政院農委會在民國 90 年後在台北市八德路一段(光華商場附近)創設的農產品販售據點。希望廣場推出「產地直銷」、「安全衛生」兩點主張，表示參展的農產品皆經過農民組織或地方產銷班的把關。

「248 農學市集」：成立於 2008 年 7 月，至今(2013 年)已在台北市有五個市集、兩個農學園、一個生態教育園區，根據 248 農學市集的說法，市集至少與 400 名台灣小農合作過。(詳細資訊請參考「248 農學市集」網誌：<http://www.248.com.tw/>)

⁶⁵ 合作社針對家庭推出的稻米購買方案。以一個四人家庭一年消費 30 包 2 公斤白米作為計算，只要消費者購買此一方案，除了可以選擇稻米的品種、品項且免運費以外，消費者可以選擇三次分批寄送— 只要告知合作社的多元人員大約幾個月寄一次米，下一次寄送前，合作社會打電話跟消費



的價格因此會比零售的價格再低一些，比例為 6.8%。企業認養為政大 EMBA 幾位經理人所組成的「援農小組」所發起的購買企劃，有一部分的行健米也以「企業責任」為名，捐給行健村當地的國小。除了以政大 EMBA 的名義邀請其他同學認購外，經理人也在自己的公司、客戶中發起購買行動，送禮、員工午餐等名目，此一背景的消费行為和其他不同類別的團體訂購合稱為「組織團體訂購」，佔總銷售比 38.5%。

因為網路與科技的發達，合作社透過建立網誌與社群網站— Facebook 專頁，向消費者推銷行健米，這些網站及專頁都有專門的編輯，內容包括了介紹合作社的成立背景、合作社的近期活動、農友的耕作故事、農友近期推出的農產品、行健村的環境、生態與人文等等記事，或者在這裡回答消費者的購買問題，以及各種和合作社有關的發問。

綜上所述，這些和消費者(或消費者所屬的組織)直接建立的連結鍵不需要多位傳統運銷行動者的進入，只要透過網路、電話等科技，合作社便能即時聯繫上消費者，確認一切的訂購資訊，處理各種銷售上的問題；因為交通運輸系統的便利化，稻米從產地到餐桌的旅程並不長，很快就到消費者的手中。最後，一切的重點或核心還是會回歸到— 到底該怎麼尋找這些消費者，與他們建立各種社會式的經濟連結？

貳、生產者和消費者

前面提到組織的運作成本、社員的生產成本以及行健米的產量問題，使得合作社難以跟通路商合作；若轉向尋求其他農民組織的幫忙，比如說農會，三星鄉農會表示，由於農會與合作社在國家現行的組織架構定位中位階相同，它不方便干預合作社本身的運作和經營，因而不能幫忙行銷行健米或者直接跟合作社收購稻穀。第一年社員不知道該如何販賣行健米時，也曾找三星鄉農會幫忙，透過那

者確認寄送的地址以及是否如期寄送。這個方案在 2011 年推出，2012 年時繼續沿用。



次的接觸經驗了解彼此位階相當的事實，以及農會的立場後，雙方再也沒有爲了銷售行健米而有接觸。假如完全放棄稻米市場，轉向公糧體系，公糧收購價也不符合社員的生產成本。⁶⁶在稻米市場的產銷環境與國家的稻米收購政策皆不利於行銷社員稻米的情況下，合作社唯一的方法只有依靠各種背景、具特定理念的個人與團體，創造屬於自己的「通路」。這些消費者將合作社的故事、現況以及行健米的資訊帶回他的人際網絡內宣傳、推廣，或者更直接地讓自己的網絡和合作社產生連結。

以下將行健合作社宣傳並行銷產品(同時也在行銷合作社)的方式主要分成一參訪、媒體採訪、合作、對外活動四種項目，內容如下表 4-4。

不可諱言，能夠進入這些管道，或者得到資訊的消費者大部分都對農業的產銷議題有特定的主張與偏好，像是強調農產品的來源與安全、農產品的生產方式，或是主張建立消費者與農民之間的新連結。爲了吸引這些傾向購買有機產品的消費者，合作社設計一套包含有機村導覽、農產加工品體驗、有機蔬食以及與社員聊天的觀光組合行程。合作社也與政府單位或其他組織連合，在北部的農民市集、有機展覽或是座談會中販賣行健米，藉此機會推銷行健合作社。隨著 2011 至 2012 年合作社在各媒體的旅遊、農業、地方文化等版面的曝光率的提升，消費者能接收到這些活動或者接觸到合作社的機會又大幅增加。

⁶⁶ 在這裡以農委會網站上公告的民國 100 年起稻穀收購價，以及當中的第一期蓬萊稻穀爲例(當時合作社已成立兩年)。簡單來說，公糧的稻穀收購方式分爲三種層級—「計畫收購」、「輔導收購」和「餘糧收購」。三種層級的收購價格並不相同，蓬萊稻穀每公斤的計畫收購提高爲 26 元，輔導收購提高爲 23 元，而餘糧收購提高爲 21.6 元。每一種收購的層級又有限制數量，第一期稻作部分，計畫收購一公頃爲 2,000 公斤，輔導收購 1,200 公斤，餘糧收購 3,000 公斤，合計 6,200 公斤。(詳細資訊請參閱農委會網站：http://www.afa.gov.tw/Policy_index.asp?CatID=18)

假設一位社員的當年度一期作的轉型期稻穀生產量共 6,200 公斤且全部繳交爲公糧，他可以獲得的金額爲： $26 \times 2,000 + 23 \times 1,200 + 21.6 \times 3,000 = 144,400$ 元，較交給合作社的 $6,200 \div 0.6$ (合作社的收購是以台斤爲單位) $\times 1,800 = 186,000$ 還要低。



表 4-4 「行健合作社」行銷管道

項目	次數			性質
	總計	2011	2012	
參訪	94	47	46	學生團體、社會組織、公司企業、學者、組織工作者、運銷商來行健合作社，合作社提供環境導覽、農民座談/訪談、小吃試作、田間體驗以及有機餐點等配套行程。
媒體報導	20	5	15	平面及傳播媒體針對行健合作社的相關報導(以合作社記錄的次數為準)
參與活動	44	12	32	合作社參與政府單位、社會組織、農民團體所主辦的活動，比如說市集、展覽會、節慶擺攤等，分享行健合作社的成立過程，或者販賣合作社與農友的農產品。
舉辦活動	11	7	4	合作社對外舉辦的公開活動，像是一年一度的插秧及收割活動、分享會，還有邀請合作社及行健米的購買者來到產地的相關活動。

資料來源：合作社第一任專案經理提供，作者自行整理

也因為這些管道與推廣策略，行健合作社儼然成為行健村的對外代表以及休閒農業的帶動者。⁶⁷雖然村內尚有社區發展協會、安農溪發展協會這兩個來自不同政治背景與不同組成力量的社區性組織，許多來到行健村、選擇農事體驗與風景導覽的遊客，有一定比例會選擇與行健合作社聯繫。過去行健村是一個沒有發展觀光產業的村落，雖然泛舟協會業者會帶觀光客進來行健村的安農溪流域泛舟，但也沒有真正在村內停留過，在 2010 年成立後，行健有機農產生產合作社便因為舉辦參訪與對外活動，成為了外地遊客進入這個農村的入口之一。

⁶⁷ 以休閒農業的角度以及政府大力推廣休閒農業的主張來看，來到某一個地區的遊客同時是當地農產品的消費者，兩種身分的結合因此能為當地帶來觀光發展與產業收益。



一、關於故事：說，與被說

當合作社接了參訪的案子時，除了讓遊客認識行健村的環境、田間體驗、品嚐在地蔬食外，會特意安排農友與遊客聊天的行程。對合作社的社員來說，每一個參訪案子以及每一次和外地人的接觸，其實都是一次回溯合作社成立歷史的機會，而這些故事的內容、組成順序與各個事件的安排也代表了這位社員自身對合作社的看法及定位。

時任第一屆理事主席的阿美女士便常是接待遊客的人，由她介紹有機村的成立背景以及合作社的發展過程。我第一次進入行健村的時間是在 2012 年二月初，當時與大學社團的朋友來這裡進行四天三夜的「農村體驗」。第一個夜晚，我們與時任勞委會多元就業方案經理的小黑，還有小黑邀請來的四、五位農友一起吃火鍋、聊天。如同之後我在田野進行期間觀察到的其他參訪團體的行程以及情形，開始分享行健村的故事與農友的種植心得以前，都由作為合作社主席的阿美女士先開場，半國語半台語地跟我們介紹她當初邀請合作社農友一同加入有機農業種植的過程、村內的自然環境為何適宜有機農業的發展，還有成立這個有機村與合作社後經歷的行銷事件。

阿美的故事起點是從回憶個人經驗出發的。有一次在超級市場購物的經驗，讓她發覺農產品只要標上「有機」，價格就是一般慣行農產品的兩倍，她覺得有機種植可以照顧到農民，再加上個人對保護自然環境的強烈主張，以及不喜歡農藥味道—「如果可以讓農民賺錢，又不用噴藥，對農民跟自然不是都很好嗎？」於是她開始鼓勵、介紹村民種植有機。⁶⁸有意願的農民開始上有機的課程(花蓮農業改良場宜蘭分場當時有進入行健村提供有機法規、驗證宣導以及技術指導)，拿到修課的時數跟證書，開始試種有機...，結果第一年種出來以後卻沒有想到賣的問題，不會賣。「我們農民只想到種，想說要怎麼種才種的好，根本沒想到賣的問題，種出來以後才在想該怎麼辦。」她與十幾位農友先去宜蘭縣政府請求縣長的幫忙，

⁶⁸ 當然，合作社內的，以及合作社與社區發展協會之間的派系政治沒有對外提及。

透過縣長的中介而連上永豐餘，賣出三分之一的有機稻米，剩下的稻米則是透過「直接跟農夫買」的平台經營者——買買氏向消費者散發訊息。



談到網路上的支持力量跟媒體的報導時，阿美表示很多消費者都很關心、很支持行健，合作社的農友和幹部也很感謝這些消費者。阿美回憶買買氏將訊息公告在平台上後造成的結果，「買買式說：『阿姨，我把訊息放上網路了，你到時候電話會接不完！』我當時想說哪有可能！結果電話真的接不完，響整晚！」她笑著表示。我們來的前兩個月(2011年年底)發生運銷商毀約，沒有購買一萬五千斤稻米及製作蔬菜的事件，⁶⁹最後也是透過媒體報導，訊息在網路不斷轉載與散播後，開始湧入來自各地、各種背景與類型的消費者或單位團體的訂單，不到兩個禮拜合作社就將這批行健米賣完了。行銷行健米的遭遇與經歷在此打住，阿美女士接著說這兩年村內開始種有機以後的生態成果，像是她在分享會的前幾天還看到溝渠裡的蝦子，其他農友在這個時候也接續分享他們種植有機以後對田間生態的觀察，有機農法與慣行種植的比較，這些心得又如何與小時候的記憶跟經驗扣連，像是孩提時期與村內生態息息相關的田間遊戲和農家生活。

這就是組織在稻米開始生產三年裡摸索出的「靠自己維持組織運作」的方法之一——由農友向消費者說故事，當中的形式安排以及具體的內容。

張美女士對這段故事的編排透露兩個訊息。訊息亦反映行健合作社組織本身面臨的問題：第一，大部分的社員「只會種，不會銷」，第二項訊息則顯示合作社的銷售方式主要是依靠「消費者的直接購買」。最後，故事的內容以及由誰來說故事亦反映組織在運作時社員的參與度不足及組織內的權力分配情況，這也使得合作社走上與消費者直接面對面這條道路時，限制了合作經濟可以發揮的程度。

在這樣的現況下，有必要呈現社員們對「銷售合作」的想法，重新思考他們如此定位合作社的可能緣由。

⁶⁹ 「上下游新聞市集」是最先進入行健村報導該事件的網路媒體，披露之後，許多媒體也跟進採訪。通路商毀約有機稻米與蔬菜的事件，請見上下游的報導〈通路商違約萬斤稻穀 恐壓垮行健有機村〉(瀏覽日期：2012/01/14)。



二、故事內的兩個訊息

(一)「只會種不會銷」？

張美女士提到，合作社第一年米已生產出來卻不會行銷，最後是透過永豐餘以及「直接跟農夫買」平台才將一期稻米銷售出去。

或許這樣的現象也與台灣稻農過去的銷售經歷，亦即稻穀、稻米如何流入稻米市場有關。如同圖 4-1 所顯示，**稻農直接將生產的稻米賣給消費者的比例在 1996 年只佔市場上的百分之一**。三十年來同稻農進行交易者，基本上為運銷商或政府，許文富表示，這樣的銷售結構在 2002 年時亦未發生太多的變動(2012:350)；大部分的稻米都由地方的販運商或碾米廠直接收購，⁷⁰除了市場的管道外，稻農亦可將稻穀賣到農會，成為公糧。在與這些收購者的交易過程裡，稻農似乎只需要判斷收購的價格，於其中再稍加考慮人情關係即可，稻穀易主以後，農民自然不需要思考他所生產的稻米該如何在市場中行銷，最後又流入哪些背景的消費者的餐桌上等事情。

合作社的成立改變了社員過去的稻穀交易模式與習慣。當他們不僅是生產者、同時也是合作社社員的時候，組織如何在稻米(或者說有機稻米)的市場中尋找對行健米有興趣的消費者，如何和消費者產生連結等等在銷售過程內的考量，農友再也無法置身事外或不必留意。除了過去的交易習慣限制農友的銷售合作之外，農友在生產與銷售面不能兼顧的情況也讓合作社面臨「誰來處理稻米銷售」的議題。

台灣的農業屬於精緻型產業且勞力密集度高，反映在合作社農友的生活上，工作從清晨便開始，準備待會田間工作的相關設備、載運資材…，接著在田間工作，晚上回到家以後可能就要開始準備隔天的工作材料，或是再到田區看一下田水；一期稻作收割完畢後是當地農忙正式結束的時期，但有些人在另一塊田地種起蔬菜，而其他的農友可能還在處理稻穀的加工事宜，或是開始規畫下一年度的

⁷⁰ 地方販運商多半會來到產地向農民收購，而碾米廠則因為擁有碾米設備的關係，能向農民直接購買稻穀，進行精米作業最後再流入市場，成為消費者與生產者流通的據點。

一期稻作。我參與合作社大大小小的會議時，有時候會聽到與會的社員在會議或私底下抱怨生產都顧及不暇了，何況是參與合作社的各種庶務？何況這些庶務還需要會計、設計、行銷以及電腦文書相關背景的人才才能處理。



這樣的困境因為第一屆理事主席張美女士申請了多元專案計畫，並在民國 100 年開始執行以後而得以改善。合作社因此獲得政府的補助費用，得以聘請相關人員。2011 年至 2012 年擔任專案經理的小黑本身為設計出身，從事過品管、網路設計的工作。小黑成為多元專案經理以前，因為朋友的介紹而在合作社剛成立時(民國 99 年)來到行健村，與合作社的社員及幹部接觸(尤其是合作社第一任的主席)。他來到行健村後，為合作社創立臉書的粉絲專頁與網誌，舉凡合作社的銷售資訊、活動的宣傳與記錄、媒體的報導或是村內的生態觀察心得等等，都加以編輯、記錄在網路上，跟讀者或消費者分享。網路平台的建立也讓合作社能儘速處理行健米的交易事宜，連絡並確認參訪團體的活動跟行程。小黑也必須掌握就業人員在行健米從加工到出貨的一切程序與情況。在合作社農友參與程度有限、在組織制度上想不出改善方法的這兩年，小黑成為合作社跟外界連絡的窗口，或是其中一位負責人，似乎不是件難以想像的事情。

從我第一次進入行健村，還有之後田野進行期間幾次跟隨合作社的參訪活動的經驗來看，小黑幾乎參與了整個參訪活動的流程。除了活動進行以前，跟參訪團體確認主要的內容、時間與流程外，我們來到行健村以後，與農友一同吃飯聊天，還有到農友的田裡參與農事勞動等場合都必須透過小黑的中介。生產者與消費者在一開始見面的時候總是有一些尷尬，一來彼此從未有在產地見面的經驗，加上雙方習慣使用的語言不同——許多的消費者平常不說台語或者沒有說台語的習慣，然而台語在這裡卻是村民的主要溝通語言。可想而知，活動的開始與進行並不是一件自然而然便能夠發生的事。小黑既然與生產者熟識，他又代表合作社與我們聯繫，他因此成為引線人，以台語跟農友說明我們的來意、想做的事情，介紹我們每一個人，當然，他也跟我們介紹農友的背景，包括每一位農友最近在



種植的作物，嘗試有機種植以後的心得等等，幫助雙方製造話題，了解對方的資訊。在參訪行程都結束後，有時小黑會將這些活動記錄放到網誌上，和網友分享。除了參訪之外，他也負責連絡行健米的包裝廠商，規畫並承辦合作社的對外活動，安排媒體採訪、接洽活動邀約。與外界聯繫的這段期間，他會將新的訊息帶給農友以及合作社的幹部，協助雙方確認並更新活動的內容或交易事宜。

簡言之，合作社在 2011 年初至 2012 年底這兩年間，有關行健米的出貨制度、對外的各種連絡事宜，幾乎都由小黑負責。小黑的背景與在合作社內的身分，讓農友可以在農事生產之餘，選擇是否要參與小黑為合作社安排的各種活動。

「與消費者直接面對面」是合作社突破市場環境、有機生產成本以及合作社組織運作的限制時最可行的方法。合作社成立的三年來，社員與幹部都在學習怎麼與消費者直接面對面，但若要像阿美所言，合作社的產品要銷售的出去、使得組織能夠自力自強，每一趟學習旅程的開始與結束，對所有社員來說都不是容易的事。

(二) 消費者的支持

不過討論農友與消費者的接觸之前，必須先釐清合作社舉辦或參加各種活動時的考量與做法。當初發現到合作社內部的情況以及面對的環境限制，以至於必須直接尋找對行健米有興趣的消費者時，合作社為何選擇將這群平均年齡 70 歲，決定轉作有機的農友有機耕作過程與行健村的人文和自然環境結合，在編輯、詮釋與包裝下，變成一種對外宣傳的行銷策略呢？

被問到這個問題時，小黑直接的反應是：「其實就是因為這樣，所以比較容易(吸引人)。如果不用這樣的方法...，我想嚙捏，你們行健有什麼特色？」

1. 合作社的行銷策略

小黑可以說是合作社從成立的三年間，將組織欲對消費者傳遞的概念與行象包裝為一個整體故事，並且加以推銷的關鍵人物。在網站上，他這樣介紹合作社：



村內有一群農友共同發心，為了維護農村的永續農地，回歸古早的純樸與純淨，堅持採用無毒、無農藥、無化肥的有機農法，於99年8月共同組成「保證責任宜蘭縣行健有機農產生產合作社」，**不同於一般產銷班或農會**，這是由一股在地的力量所生成，「由下而上，自己甘願來做這件事」以共同行銷的方式推廣100%台灣在地有機好食材。⁷¹

不難發現，「群體性」、「擁有共同的目標(且暗示這個價值的出發點是正向的)」、「一起參與」這三個概念反映了小黑個人對於合作社該如何運作的整體想像。「…我的概念就是這樣—『(台語) 一群人，做好一件事情，同齊』，差不多是這個意思，」小黑表示。之後舉凡合作社舉辦的各項大小活動時所張貼的廣告內容，還有在市集、節日活動等場合分發的DM，網誌或社群網站上的文章等等，他也多少將這三個概念帶了進去：

…，不論是網站喔，現在的網站也是一樣，文案都是我提供的，那些都是我寫的，至於農夫的部分，有一些是多元上工人員幫忙整理訪談的，所以說那個企業認養的方案、說帖什麼的，都是我寫的。

聽完他為合作社設計這些文案的過程後，我就自己看過這些文案的印象，詢問說：意思是為行健村「寫一個樸實的故事」嗎？他表示，除了有這樣的想法以外，他也同樣強調「合作」的概念，「樸實，但是當初還有強調另外一點—團結、合作、一群人。」

小黑接觸合作社不久後，合作社發生第一年(民國99年)有機米生產與銷售失調的情形。這個事件不只深化他個人參與行健合作社的程度，也讓一些關注農產品產銷議題、具有設計與行銷背景的人進入合作社。小黑說，「…，怎麼講，好像有一點巧合？都在那時候進駐。」他指的是「直接跟農夫買」平台的負責人「買買氏」與志工，兩人在合作社向政府求助的消息被散發出去後，幫忙社員銷售合作社第一年的一期稻米；前者在平台上為合作社寫文宣、發佈合作社的銷售情況並且號召網友一同購買「行健米」，後者則為合作社架設網誌，統整並張貼合作

⁷¹ 全文摘錄自「行健有機夢想村」網誌首頁 <http://xn--nyqx78h6oh.tw/> (瀏覽日期：2013/02/28)，粗體字為作者所加。

社各項訊息。

買買氏與志工當時打出「合作社裡多數社員是老農民」的概念，藉由「團購助老農、搶救有機村」、「團購有機米，幫老農渡好年冬」這樣的情感標題傳達合作社的訴求，號召消費者買米—



宜蘭行健村是一個平均年齡65歲以上的老農村，其中12個老農的夢想就是改變半世紀的耕作方式，從此不灑農藥，讓行健變成有機村、回到兒時鳥語蟲鳴的自然天地，幾百個日子過去，老農們終於實現夢想，拿到慈心有機轉型期認證，但與當地農會接洽後，卻得到『不願協助販售』的回應。原本開心的豐收，竟變成數萬斤欲哭無淚的空夢。即將過年了，老農的夢想和生計急需您的幫忙！！若您剛好正在苦惱新年送人禮品，這個意義深重的好米會是您的好選擇！

購買方式請見以下網站，同時懇請您幫忙分享出去。⁷²

「他(買買氏)在操作時，那時候很緊急了，不得不用這一招」，小黑解釋文案當時的時空背景。「那時候大家(指消費者)聽到老農，聽到東西賣不出去，就覺得... 很『那個』，趕快來幫忙。⁷³」 「...『一群老農...』怎樣怎樣是她寫的，我做的就是那個DM，DM上頭傳遞的訊息—『一群人做一件代誌』是我寫的。」

當年度行健米的銷售獲得解決且事件告一段落後，合作社在民國 100 年(2011 年)亦正式成為多元就業方案—「行健有機夢想村」計畫的執行單位。小黑因為前一年開始參與合作社的銷售，與社員、幹部累積了合作的經驗以及互動基礎，在彼此的意願下成為專案經理。如同前述，小黑在擔任專案經理的兩年間，成為行健米的銷售負責人，合作社對外的聯絡者、訊息的傳遞及溝通人之一。買買氏與志工在合作社第一年的一期稻米銷售完畢後，便從合作社的組織運作中心退出，此後民國 100 年至 101 年，小黑可以說是這段期間，將所有行銷資源與策略統整

⁷² 文案原文出處自「直接跟農夫買」平台，網址：

<https://www.facebook.com/BuyDirectlyFromFarmers/posts/140128889380100> (瀏覽日期：2013/02/28)

⁷³ 如果上面的連結尚有效，讀者可以從 2011 年 1 月 19 日文章底下的回應中看出平台的閱聽者的反應、行動與討論。記錄顯示，(包括行健村村民以及平台編輯在內)當中有 162 人按「讚」，且有 52 則留言。這波號召行動持續到 2 月中旬，在這期間，買買氏又陸續發表了六篇與合作社銷售行健米相關的文章。



起來、並加以包裝的人。如果「買買氏」打造出一群老農賣米的形象，小黑做的就更全面性了，他以他對「有機村」的想像為出發點，從農友的日常生活與生產過程裡篩選符合他所認定的、如何實踐「有機村」的方法，變成一則則與消費者或網友分享的故事。以社群網站上的「行健有機誌」為例，讀過當時相關文章的閱聽人不難發現，他和其他編輯在平台上分享並記錄了社員的生產情況，社員對有機村的想像與童年回憶，有機田的景觀，某日農友一起參與合作社的活動、他的心得，以及編輯們在村內的生態調查(有關於有機村與有機耕作開始後，村內生態的恢復情況等等)。我認為，除了藉此彰顯有機生產的價值之外，這些記錄也暗示做為執行單位的合作社能為農友的生產與銷售創造多樣化的經濟規模與社會價值。其他小黑所負責的文案、記錄以及各式的廣告，其核心也不斷圍繞在他的這些企圖與發想上。

2. 怎麼與消費者牽線？

消費者可以獲得行健合作社銷售訊息的方式包括到產地參訪，參加合作社舉辦的活動，透過媒體報導，或是在農夫市集與合作社人員接觸(參表 4-4)。然而，不論是消費者為何能進入這些管道、知道這些訊息，或是合作社為何能藉由這些管道來吸引消費者嚇各單位的支持，都不是自然而然就可以發生的。本段將說明，消費者之所以能得到消息、與合作社有進一步接觸，合作社人員的背景(不論是多元上工人員或是幹部、社員)也是很重要的因素。換句話說，這樣的策略得以成功並讓合作社繼續運作，也是因為組織透過其內部個別成員的人際網絡，和消費者或其他外來團體的成員產生關聯。

前面曾提到第一年的行健米有很大一部分的產量是靠著外地人的專業背景並藉著部落格或網站來銷售的，當這些訊息散佈出去後，幾位老一輩的農友的兒女也在網路上留言，或是在自己的人際網絡中推銷有機米。可以說如果沒有小黑、買買氏、哲嘉在網路上散發訊息，且如果沒有這幾位農友的兒女在留言中表明自己的身分、一同行銷，再透過網友的分享讓資訊的散佈層面擴大，合作社要解決



當時的消費危機可能難度又更高了一些。

在第二年時發生通路商臨時解約一萬五千公斤稻米的事件，一開始時這些稻農以及專案經理幾乎找不到管道賣米，後來因為上下游新聞平台開始報導且新聞在網路上不斷轉發而解決。不過這也是因為當時有兩位紀錄片工作者正在紀錄合作社社員的生產過程，他們所參與的農業議題社團與上下游新聞平台常有往來，也有成員互屬兩邊，當時情況一直沒有轉圜下，兩位工作者於是與社團的成員聯絡，詢問上下游新聞平台有沒有辦法來採訪，而成員們能否在網路上散播訊息，或給予其他的支援。

最後一個案例則是合作社的「企業認養」。合作社在民國 100 年初春時，與政治大學 EMBA 所創立的「永續農業促進小組」合作，以後者的名義認養合作社的部分白米，部分的學生也另外以公司的名義委託代耕。合作社稱此銷售方案為「企業認養」。企業認養在合作社 100 年度的行健米銷售中佔 14%，數字僅次於社會團體的訂購量以及網路或電話訂購，當時的 EMBA 社團負責人——王耀德董事長將這段合作經歷寫成他的論文：「我向(永續農業促進)小組提出推出自有品牌『政大一畝田』，以有機稻作每 0.5 公頃 12 萬直接與宜蘭行健有機農業合作社合作...。」(王耀德，2012)王在論文中沒有說的事情是，在他與合作社的接觸，乃至他帶著公司員工、其他 EMBA 同學，其他 EMBA 同學再帶著他的員工進入以前，他也是先透過專案經理——小黑介紹而進入行健村的。當「永續農業促進小組」成立之初時，小組成員便希望能直接走訪農村，而小黑的親戚得知成員有這一計畫後，便同王耀德提到行健合作社在發展有機耕作的事情，並且介紹小黑與王認識。兩人討論 EMBA 可以跟合作社合作的方案，再由小黑將王引介給合作社。「有兩個關鍵人物是我帶進來的，其中一個就是王耀德，」可以說，如果沒有小黑的這位親戚，合作社與王耀德之間可能不會有連結，也不會有「企業認養」。小黑說：

...他 [指小黑的親戚]一直在後面默默地幫忙，包括他當時叫王耀德來，政大 EMBA、創意中心，很多都跟他有關係，像仰山，[...]，他是仰山董事，他以前也是國策顧問。



勇伯曾在私底下和我聊到王耀德為合作社做過的事。由於小黑在2012年年底離職，且離職前因為和理事主席以及幾位理監事理念不合、有過衝突，到最後衍變成職務上無法合作。勇伯擔心小黑離開後，企業認養計畫在2013年也會停止。雖然他的擔憂在隔一年並未應驗，不過這段話仍間接印證了合作社在銷售上依靠人際網絡的事實，以及當中的脆弱性：

如果沒有小黑就沒有這個王總，王耀德。伊跟王耀德他有一個姻緣。阿你現在這個情形做下去喔，小黑離開，這樣也很有可能...王耀德現在也是作義務、義工的而已，幫忙處理裡面的帳，有時候會議做個主持這樣，提供意見或怎樣的，外面有一些企業界什麼有的沒的，他會介紹進來做(企業)認養。小黑走了以後，王耀德可能會(撤出)...


3. 全新的互動體驗— 農友與消費者的接觸

有社員認為，在「生產顧及不暇」的情況下，農友能參與合作社的方法即為配合合作社所舉辦的活動，像是配合對外舉辦的大型活動(例如割稻體驗、插秧體驗)，以及在團體的參訪活動、田間體驗活動時提供解說及經驗指導：

我們現在農民的參與就是說，體現在像現在的活動，像小黑辦活動嘛，割稻什麼的，我們農民下去做比如說教導工作啊，或者是說一些理念的推廣...這是我們農民可以參與的部分。(榕哥逐字稿)

除了合作社的對外活動之外，農友也會出席合作社所參與的農夫市集、社會團體或其他單位舉辦的活動。合作社最常參與的活動是北部的農夫市集，像是宜蘭本地的大宅院市集，台北市的彎腰農夫市集、彩虹市集、水花園市集等等，對農友和合作社來說，市集不只是販售當季的蔬菜或當年的行健米而已，最重要的工作在於向消費者「介紹合作社」，「我們去擺攤主要不是要去那邊賺錢！」勇伯這麼對我強調。市集給了消費者和農友或合作社互動的經驗，假設消費者認同經濟上農夫與消費者的直接性連結、尊重農友的生產權利以及友善土地的價值，農友希望能透過這樣的機會，讓「行健有機農產生產合作社」以及「行健有機村」的訊息在擁有相同理念或者可能給予支持的群體下散播，擴大知名度：

(即使)賣不夠成本但是**出去就是做廣告**，讓人知道說阮就是在那裡擺攤，消費



者會知道說喔我們有在分 DM。..分一張 DM 他會再分給十個五個人，...如果去那邊擺攤時去跟他解說，他就知道這個 DM 的「價值觀念」(國語)，最起碼他會拿回去，整個家族的人會看到，比如說在看電視時候(家人)問說，阿你這張 DM 是去哪裡拿的？(這位消費者會介紹說)三星行健米去哪擺攤，大家就會拿來看一下。現在家裡看完了，如果比較重視的人不會馬上把它撕掉，會想說，阿明天我拿去給我的同事看看，我昨天去寶藏巖喔、我有看到行健在那邊賣米。(勇伯逐字稿)

我在 2012 年年底彎腰農夫市集的觀察還有跟合作社社員的言談中發現：合作社內最常參加農夫市集，因而跟消費者有過最多次接觸機會的主要是下面這三位農友— 合作社第一屆理事主席阿美、理事勇伯，以及當時兼任合作社會計的阿華。在消費者跟農友聊天、看 DM 跟展售商品時，多元人員以及農友會讓消費者試吃現場煮的行健米，有機會的話，農友也會跟消費者介紹合作社的成立背景跟目標。三位農友為合作社打廣告的方式不盡相同，統合來說，我在幾次的彎腰市集中，常聽到三位農友跟消費者談到像「我們係行健合作社，我們的米真好吃喔」、「你吃吃看，...很香吧」、「(國語)我們是一個合作社，我們現在有一個夢想，就是要做有機村，把村子裡面的田變成有機田」等內容。

行銷經理小黑曾經表示，會希望農友參加市集沒有其他的原因— 只要他們站出來，他們的身分比任何說法都還能說服消費者，講出來的(行健米)故事比多元就業的人員還真實。

以三人當中年紀最長、務農經驗最豐富、慣行與有機農法都執行過的「勇伯」為例，作為一位農民，他跟消費者談到行健米或有機米時就是從個人的農業生產經驗介紹起的，他會先講說三星的水質有多好，「是吃發電廠的水欸米」⁷⁴ (言談中「順勢」對比下游有機稻米的生產區的水質)；他也會邀請消費者品味秈22的香氣：

因為她(消費者)在看米嘛，看看了沒想要買，就想要出去了，她出去時我就說：

⁷⁴ 指天送埤發電廠。由於行健村位於山腳，可以說是位在安農溪在平原區的上游流域。農友以此發電廠介紹行健村的地理位置，意指灌溉用水的乾淨程度與無汙染。



「稍等一下！稍等一下！我們有在這裡煮飯要讓你們試吃，現在米在滾了，煙起來了，你去那邊(指進到攤位最內側的煮米角落)聞聞看，有『蓮花欸味』嗎？我們的米有多香！」你家積的米伊煙升起來時，有跟我們的米一樣香嗎？

到攤位買蔬菜的消費者還會被勇伯詢問說要不要順便買個米。比如說一次合作社帶了園哥的有機筊白筍到市集，當消費者買完筊白筍以後，勇伯順勢跟她說：「筊白筍跟我們的米一起煮很好吃喔！」消費者對於農民在合作社的位置與身分並不是很清楚，有時候前者問起合作社賣的米是不是由介紹者(像勇伯)所種的時候，勇伯會解釋說「都有」，接著進一步說明合作社跟農友收購稻米的過程——「大家種出來了以後交給合作社賣」，所以每一包米的包裝上都會附合作社社員的名字，講到這裡，他或其他農友就會翻到包裝的背面，指著這包米的生產者名字，再跟DM的社員群像對照，向消費者介紹這位農友。

「消費者互動的事情喔，他們消費者是『下鄉』(國語)，像今天來體驗的消費者是下鄉；啊我們是去都市這樣，是『上市集』，去推銷我們的產品。」透過消費者與生產者分屬於地理上城市與鄉村的界域的比擬，勇伯這麼看待自己做為農民的角色，以及作為一位社員，他在農民市集裡的任務。

至於來到行健有機村參訪的消費者則是在合作社的引領下，參觀行健村內的人文與環境，或是到社員的有機田採摘蔬菜、進行農事體驗，其他農友如果有空，也會騎著腳踏車、摩托車或是開車彎到該名農友的農田，或者經過時特別停下來，與消費者或農友閒聊。有些農友也會在午餐時間，和客人在合作社用餐聊天，就像主婦聯盟那次來參訪的情形一樣。

勇伯表示：

來欸當然是客啊！要來這裡參觀或是要來這裡體驗，我是真樂意接待啊！他們來體驗的當然是要來聽這裡的故事嘛——你們當初是怎麼做的，阿你們做到目前是什麼欸，對吧？還有做的好不好，將來是要怎樣經營，政府是怎樣輔導啥欸有的沒的。



儘管合作社花費了大量的人力與時間在跟農友調度有機餐的食材、確認農友的時間以及環境導覽等準備上，社內還是有不少社員質疑這些活動能刺激多少觀光客消費。易言之，當合作社與農友帶觀光客參觀了社員的有機田區，安排農友與遊客一起聊天、遊覽的行程，並在這個過程中向他們呈現合作社所架構的那套「農友與合作社突破市場限制與自身的種植觀念」的故事以後。到底有多少消費者因此跟合作社買米？

農友阿龍就認為：

互動就只能說...，目前最普遍就是先介紹我們成立合作社的動機，這個環境、四周的環境，還有我們以後的願景是什麼，只能這樣子而已。...目前我覺得，來這邊體會的都是用捧場的心態比較多，大部份啦。目前來行健的都是由單位介紹的，比如說老爺酒店，他們就是有透過一個媒介、一個單位的介紹，整體過來。

阿龍認為這些因為來到產地而用「捧場的心態」購買行健米的消費者是不會跟合作社或農友有更多接觸的機會的。由於大部分的參訪單位都是以公司或社會團體的形式進行，到後來團體中的個別消費者和合作社的接觸就到此為止了，在未來既不會為合作社帶來更多的效益，還有社員猜測這些人對合作社的印象一定不會很深刻：

有一陣子張美主席一直被訪問，然後他會談到我們合作社有米苔目教學，所以有一陣子有人一直來，一直來，或是電話一直進來；到後來，就是看龍貓，來看龍貓的大多是年輕人，也有因為來看龍貓而買東西的。⁷⁵來看龍貓的人次就很高了！有一次假日啊我就給它算，有八個人次，就八次這樣一直進來，他們很高興，但是對行健有沒有印象？我覺得還好耶！（阿華逐字稿）

表 4-3〈消費者取得行健米的管道及產量比〉的數據顯示，100 年度消費者來到產地並直接跟合作社購買行健米（「據點銷售」）佔稻穀的總收購量 0.9%，共計 2,824.65 公斤。⁷⁶ 若與當時的參訪團體的數量相參照，100 年度(2011 年)合作社登

⁷⁵ 合作社在 2012 年夏季為了舉辦大型活動— 行健收割季的需要，而搭建了一隻兩公尺、由稻草做成的龍貓，活動結束後將龍貓加以修復並擺放在合作社的入口。似乎是這樣的創意發揮了一些效果，龍貓的照片就在網路社群中開始散播與分享，如同受訪者所表示的，有許多年輕人或家庭來到合作社，只為了看這隻龍貓本尊。

⁷⁶ 當年度的稻米總產量在精米作業後為 31,385 公斤。



記的參訪數量，以及對外活動共計 54 次，一次平均的購買量約莫 52 公斤。⁷⁷儘管向合作社購買農產品的比例並不多，但是導覽行程也為合作社帶來一筆可觀的收入。

組織雖然期待這些行銷策略能成功讓消費者購買農產品，然而，與消費者或外地人接觸的經歷也不全然是愉快的。有些媒體的攝影記者，或是消費者來到產地以後，基於個人對農村與農民的特定「想像」或偏好，他們會要求農民配合他們的鏡頭，下田並指導他們擺出特定的勞動姿勢。合作社舉辦活動時，有時也會面臨消費者要求降低收費價格的情形，多元專案經理小黑曾不高興的說：

我辦活動喔，只要有米苔目體驗、蔥油餅體驗、有機蔬食，我一定會收五百塊，然後我會放一個導覽。結果她(指消費者)竟然要求收三百塊！她不知道合作社的困境嗎？我們是從哪裡賺錢的？…如果(選擇)三百塊，你就做三百塊可以做的事情就好了，你又去要求人家做五百塊的事情，這是在幹嘛？表示你完全不懂農村嘛！你不知道農村的人是要靠什麼賺錢！

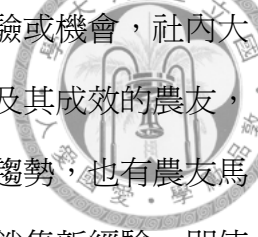
好，你說太貴，那我們來算一下——我不用智慧財產權嗎？你來這裡體驗的時候，我不用跟你解釋這一些東西嗎，對不對？老實講我覺得五百塊還好，包括蔥油餅體驗，包括米苔目體驗、包括中餐，還包括一個導覽，夠了，已經夠了，五百塊已經非常漂亮了！

你如果說，「阿你這樣就要五百塊！」好，沒關係啊！我們來算成本啊！你不想讓農民賺錢嗎？我除了賣農產以外，我很多部分是靠這些活動去賺進來的。

除此之外，在活動進行時，消費者與合作社的工作人員之間也存在潛藏的張力：

(在米苔目教學時)有人還要我們米苔目教學從頭教到尾，這哪有可能的代誌？你給我們兩百塊要我們教到你為止...我們吃飯的工具就被你搶去了，這是很現實的問題！(阿華逐字稿)

⁷⁷ 數據請參考表 4-3。當然這樣的平均方式只是一個粗略掌握數據與情況的方法，如果對比實際的情況則會發現當中的不精確且缺陷，譬如說：第一，每一次活動與參訪的人數都不是均等的，行健舉辦的對外活動多則可以達到百人，而參訪行程最多二十幾位、最少時兩三位也有，能否在缺乏總人數的統計下選擇用合作社安排的參訪與活動的次數作為衡量，值得懷疑；第二，100 年度的稻米在七月後才會收割並開始加工，換句話說，遊客若是在七月以前來到這裡，他們所購買行健米是去年生產的，而 100 年度的行健米在隔年三月初(101 年)時方銷售完畢，因此最理想的計算方式應從 100 年度七月起、直到三月的參訪和活動總次數。



儘管如此，對於能直接跟消費者在產地以及市集接觸的經驗或機會，社內大部分的農友其實都抱持正面的評價。即使是不看好合作社策略及其成效的農友，仍舊直觀地表示說這樣的直接接觸會是未來台灣農產品的產銷趨勢，也有農友馬上笑著回應我的詢問，頻頻用「很好啊」等字詞，肯定這樣的銷售新經驗。即使不確定這樣的消費風潮能否繼續持續且擴大，面對合作社本身的組織與生產成本上的限制，且尚未找到有效解決或改善方法之前，從這股消費風潮中繼續尋找行健米與合作社的支持者，似乎是合作社唯一可以倚靠(且相對安全的)銷售方法。也因此，合作社常參加各種社會團體與政府單位舉辦的活動、與之結盟，或是自己主辦各種活動以找尋消費者，進而希望讓消費者的經濟支持可以一直維持。對農友來說，漸漸地他們也願意配合合作社的構想與實踐方式(即使大家的參與程度並不踴躍)。

其實這項策略之所以能夠運行，其背後假設了能以消費者(或者觀光客)做為起點，在他們與行健合作社有過互動以後，能將行健合作社的產銷資訊帶進他們所屬的人際網絡裡並讓它擴散開來，他們認識的人便有很大的機會與合作社搭上邊。

勇伯的一句「消費者會帶『資源』進來」足以說明了這項行動背後的假設與理由。所謂的資源對他來說有兩層意義，除了直接、或是在場的金錢消費以外，還包括其他消費者在未來因此能接觸合作社並給予支持的機會。我認為這樣的想法其他的社員也是同意的。在本小節最後，再以我和勇伯的對話作為生產者與消費者互動的結尾。

勇伯：**外頭進來的都是資源！**因為外面進來的會帶錢啊，這就是資源啊！雖然你(指這些觀光客)不是來這買米，但是你來這裡體驗而我們弄(東西)給你吃，蔥油餅也好、米苔目也好，那給你收個五百也好，三百也好啦，對吧？

我(以下簡稱為「問」)：那像我這樣的學生也是資源嗎？⁷⁸

⁷⁸ 會這樣問是為了跟受訪者上面談到的體驗團體做區隔，我在田野進行期間並沒有繳交任何參訪的相關費用(有時候中午還會跟這些消費者一起用餐，參與並觀察



勇伯：對！你來的時候雖然沒有...(帶錢進來)，但是你多多少少會提供一些意見來給我們做參考做什麼的，來給我們做冊[指寫論文]或是那個什麼報導啥的，跟做廣告、做推銷同款。雖然你沒有來買米沒有錯，但是你來喔，...(國語)天下沒有白吃的午餐啦，對嘍？跟你現在的訪問同款啊，做廣告，給消費者一些瞭解，消費者聽到就— 喔！(國語)行健怎樣怎樣好，怎麼樣怎麼樣，有一天我們來去玩耍。一定會有這樣的構想嘛！那來的時候當然一定會花錢嘛，不要說買米了，吃一頓也可以賺錢，多多少少。

問：那我問你一個問題，合作社的人(指處理社內事務的多元人員與約聘人員)跟我說其實做這些體驗賺的錢並不多。即使真的是這樣，而且他(消費者)還沒有買米，你還是認為他帶資源進來嗎？

勇伯：對！他回去會講！回去會講說— 我今天去行健合作社那裡玩，我有吃到他的蔥油餅，還真好吃，也真好玩，米苔目大家也吃的真歡喜這樣，他回去會講，接下來某一天他就會招伊欸同學、同事、朋友還是家屬說— 阿今天閑閑，或是今天禮拜六禮拜天，我們來去那裡玩。以後那些資源就會進來。現在很多農友在種蔬菜，他們來會說我們買一些蔬菜回去吃，買一包米回去吃，...你一台遊覽車來買一包米我們也會很歡喜，這包米伊如果吃了感覺好吃，他會跟這台遊覽車的所有同事講說這真好吃，我們現在給它「網路訂購」(國語)。

問：你的意思是會牽更多人進來？

勇伯：對對對，譬如說你體驗喔，每天都有人來，我們每天都沒閑，我們每天都賺錢，額外的收入。阿做到後來有一天，我們蔥油餅也可以做宅配。所以每一個人就是有每一個人(可以帶)的資源，不是只有來這裡吃東西、玩，跟嘻嘻哈哈而已，回去以後喔會慢慢(國語)「擴大擴大」，有一天，全台灣的人都知道喔三星有一個行健村在給人家做體驗，我們去那裡玩！現代人是喜歡到鄉下去玩，不是去都市，你看都市吃那些什麼的...，大家塞車過來再塞車回去...車塞成這樣大家也歡喜的很！呵呵。



參、成員的銷售合作以及組織的銷售制度


在 2010 至 2013 年時，由於合作社的庶務、活動承攬，以及行健米從稻穀加工、包裝到出貨都委由勞委會多元計畫下的人員負責，除了當時兼任第二任經理及會計的兩名農友之外，合作社社員幾乎沒有參與組織內的工作。

這樣的情況以及背後隱約可見的風險在 2012 年我來到行健村之後，常在不同的場合，正式的或私下的，以及不同的群組中被農友們討論著。很多人開啓這段嚴肅的議題的方式，都是從「在 2013 年年底合作社的多元計畫到期以後，到底該怎麼辦？」開始討論的。面對資金不足而無法聘請人員的情況，社員有沒有辦法在生產之餘到合作社來幫忙銷售？

其實普遍來說，社員對於組織的行銷策略與運作方式，其態度跟反應多半是消極的。從一開始的行銷策略的建立過程，就能發現一件事——這些對外界所建構出的合作社形象，一系列的農友小故事，或是農事生產的紀錄人或概念的發想者都不是合作社的社員或是理監事，而是來自於擁有行銷的背景、技術、經驗以及對「何謂有機耕作」有特定主張的「外地人」。

「這些故事喔，其實也是『我們』『長出來』的。講難聽一點是這樣啦！」小黑表示。社員不會主動提供策略，也不太會詢問策略的設計者或執行人最新的行銷手法，消費者對此的反應或銷售情況，也不會主動參與這個決策過程，表達他們的正面或反對意見，提供想法給合作社參考。根據 2012 年下半年我在合作社的田野觀察，我甚至疑惑說，是否對許多生產行健米的農友而言，能透過理監事會議，大略地知道最近合作社處理的業務有哪些、結果或收益又是如何就可以了？

從農友的言談中常常可以發現，當討論起社員的參與問題時，農友幾乎是立刻地推論並歸納出自己與其他農友為何不積極參與合作社對外的活動，乃至合作社的運作過程的根本原因；這些答案常會是一將一期稻作(或其他農作物)的生產情況「顧得好」是最重要、最根本的事情。我在田野期間也常聽到「大家攏無閒」、「做田就做到要死了！(意思是，哪裡還有時間管到合作社?)」的說法。既然是合



合作社的社員，一來在「保證責任」的制度下社員必須對組織的運作情況負責，更何況合作社對外的形象建構、與外界的互動過程也影響到每一年度自己所生產的稻米或蔬菜的銷售結果(不論最後農友選擇賣給合作社或是其他的銷售管道，又或者是某一種類的運銷商)，為何當組織內的工作者選擇並決定了上述的行銷方式與行銷策略後，社員並沒有積極的參與，提供或發表他的意見，試圖影響組織對外推出的策略或文案？合作社的收益亦牽涉社員該年度的股利分配，這意味著農友在銷售上除了要關心稻穀收購一事外，他們也必須掌握後續稻米從組織流向消費者的過程，身為社員，他們也有同意組織能否這樣運作的權利。

我沒有能力處理這樣的疑問，以及背後可能隱含的結構性或歷史性因素，不過在這之前，農友已為自己以及群體之間的行動與動機，還有因此產生的、合作社社員參與度不高的結局，向外界提供了一套邏輯簡易、卻似乎是每一個台灣農民生活與生產上的「困境」的解釋——生產與銷售在時間分配上的根本衝突。

多元上工人員以及經理們既然在運作組織時，沒有得到社員直接或立即性的回覆或意見，有時在開會時又遭遇農友與幹部對先前合作社的執行做法的不認同，2011年以後，執行者與社員們在公事上的感情與互動的頻率，還有關於「有機村」、「有機生產」的想像的操作方案與進度便慢慢地停滯下來。多元專案執行的第一年，很多事情的處理方法，像是銷售的策略或者行健米的加工制度，在多元人員與合作社其他的工作人員的建立、討論出來，且最後成為組織的運作慣習以後，這些制度與程序再也沒有更新過，執行的人員仍延續使用之並按表操課——即使當中可能存在效率不彰、無法針對危機即時反應、檔案與資料過於繁瑣且未加以歸納整理的問題。也有很多社員曾在不同的場合、不同的談話對象中提到合作社的制度缺失，且幹部也直接或間接地感受到社員帶來的壓力，然而社員甚至是幹部參與合作社的程度都不高；或許他們也不一定發現這些處理程序中隱含的風險或可能的問題。在組織沒有一個統合、監督的體制下，且有權力執行懲罰與監督職責的幹部與社員對組織的運作邏輯不甚熟悉時，關於制度該如何被討論，今後



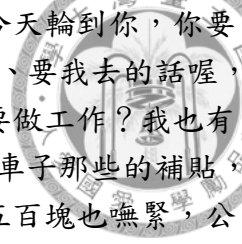
如何被調整、被執行等連貫性議題，在我的田野工作結束後的半年期間，還是沒有出現集體協商的機會及機制——好比說，在社員普遍出席的場合中提出這些問題；而且這些問題被所有人視為一個重要(或是對組織來說是個嚴肅、嚴重)的事，因此社員們會藉由充分的資訊掌握及共同討論的過程，尋求一套可能的解決方案。

此外，雖然合作社與社員都認同與消費者直接接觸這樣的銷售模式，然而，並不是每一個社員都有機會與消費者接觸。雖然大多數的稻農都會支援合作社所舉辦的大型活動，不過在團體參訪以及參加農民市集的部分，社內常常由固定的三、四人參加，尤其當合作社參與台北的農夫市集時，很少人有意願到台北支援一整天。第三任經理小李表示：「我原本有建議說由農民喔，就是輪流去排班，去擺攤啊！可是那天一個農民跟我講說，欸你這樣輪很不好。他們寧願花錢請人家去那邊『站』，他也不要自己去。」

一、銷售上的職責怎樣分配才算公平？

花蓮區農業改良場(宜蘭分場)內一位輔導合作社組織經營的陳姓研究員一次來到合作社與第一任理事主席阿美、監事阿龍、第三任合作社經理小李，以及第一任專案經理小黑開會。「社內農友不願意去市集」也是會議的其中一項議題，陳研究員說到：「你們去市集的時候，合作社的農友的參與度不高。我覺得這也是一個問題。...都要多元去賣嗎？」理事主席有一些尷尬，用國語點名每一位核心生產者，然後細數他們給她的、不能去市集的理由，最後總歸一句話：「都說自己很忙啊，...都是這樣啊！」

在 2012 年底以前農友還沒有解決「由誰上市集」的問題。「都老話了」，幾位受訪者曾表示，這個議題在幾次理監事會議裡，還有農友私下的討論裡都會被提及，但是在理監事會議中都沒有正式地討論出有效的解決辦法。常去台北的農夫市集的勇伯說，儘管社內不少人都不願意去台北的市集，卻也有人覺得合作社補貼給願意去的農友的錢太多。作為一位常去市集的農友，他因此這樣子回應這些聲音：



...給我一千或是伍佰我都沒有關係，但是農友要照著輪！今天輪到你，你要去，輪到伊，伊要去！要排班！如果是你要去，你卻不能去、要我去的話喔，我一定要一千五百塊我才要去！因為不是我的班！你說你要做工作？我也有工作。阿我今天出門不是為了賺這個一千五百塊，我是為了車子那些的補貼，我去那裡可是要花一天耶，如果是我自己的班，今天給我五百塊也無緊，公司只補給我五百塊也不要緊，但今天輪到你的班就不一樣了啊！你今天厝裡忙碌在賺錢，你要給我一千塊作補貼。...只要大家用輪的，輪得平等，這樣來說喔，降到五百、三百我沒有話講。

勇伯的回應某方面反映了文獻對合作社社員有共同承擔組織義務的假設。幾位農友在會議中都口頭承諾要輪流到市集推銷合作社與社員的農產品，不過這個制度，還有「怎樣安排才算公平」的分配方法，在2012年以前，從未出現在理監事會議、社員大會等正式場合中。即使所謂的「輪流」已是大家的基本共識(且被不少人視為成員共同負擔合作社工作的「公平」方法)，且除了勇伯外，不少社員也針對當中的規則與方法提出了意見，卻沒有幹部在理監事會議這個掌有組織運行方向以及監督組織職責與權力的會議中，制定相關的內容。合作社也未將該議題排入2011至2013年三次社員大會的議程裡。勇伯說：

現在大家還是說要維持照輪的體制，...現在所有的農友，不然起碼裡面的理監事喔，你作為裡面的幹部你就是要下去！(問：大家都同意這樣的做法嗎?) 同意不同意這我不知，**現在是還沒有開會討論這樣的代誌**。有在討論說要輪班，這是上次你阿華阿姨說提出來的。

值得注意的是，他同另一位常去台北市集、且常在合作社內幫忙處理農產品運送及採購的農友兼會計阿華私底下討論過該怎麼輪流的規則，他們主張說，農友要輪流出席合作社的市集活動，如果無法出席，則必須將合作社補貼給他的金額交還給合作社。勇伯認為：「(農友)不可以說合作社裡面的事情自然有人會去做，如果要這樣，就「垮掉」了(國語)。要不要去，這是伊家的代誌，如果說輪到你的班，你的錢還不願意拿出來，那合作社就放給伊倒好了。」不過這也只是兩個人的個別意見與私下討論而已，既然沒有在會議中正式討論，其他農友的反應不得而知。許多進來協助組織運作的人都希望合作社及所有社員能和消費者發展更多



且更牢固的聯繫，這樣的主張可以從小黑以及農改場研究員的想法裡察覺。不過農友表示，他們生產的投入時間太長，要他們跑到外地從事銷售，或是積極地參與農夫市集，對他們來說是有困難的。

關於這樣的說法，這些非合作社社員、卻對合作社的未來走向有一定期待的外人自是不表贊同。以小黑為例，他認為以此理由拒絕參與市集的農友並沒有把自己當成這個組織內的一員：「**大家真正把合作社當作『大家的合作社』，還是把它當作『一個通路』？...如果把合作社當作伊是他們欸一個公司喔，我們彼此可以互相怎麼樣喔...，那會完全欸不同欸！**」

小黑所謂的「成員把合作社當成一個『通路』」的意思是，社員基本上沒有集體銷售的概念，覺得合作社在銷售方面可以為社員做的事情就是一收購了社員的稻穀以後，能賣出一個好價錢，而社員卻沒有想過：收購到銷售的過程裡，需要大家的共同投入。這背後同時隱含「合作社的經濟效益以及運作的成敗由社員共同分享、共同分擔」的前提。小黑與經理小李在一次的討論後，兩人下了這樣的結論：「他們把合作社『當農會』。」

農會作為一個農政的末端機構，在農民的生產、銷售以及日常生活中扮演的角色，以及因此對農民造成的影響，將在第四章討論制度環境時有所補充。很多時候的確可以用農民對農會的態度來指涉農友對合作社的態度跟看法。撇開一般大眾對於農會的刻板印象或是偏見，一來，農會與合作社皆為農民團體，另一方面，農會以及合作社的成立皆可溯源至西歐 90 年代初期的合作社運動，它們在日本殖民時期引進至台灣，最後國民政府來台以後，將既有的農會與農業合作社的角色加以整併或分殊化。當然兩者在公民社會以及經濟規模上的位置存在些微的差異，不過之所以有這些差異，也是因為過去的威權體制以及國家統合使然。一條鞭的結果造就鄉鎮級農會不論是在組織的架構、會員數目、經營規模、營業額或是外部支持度上，其程度皆勝於一般的地方農業合作社。至於對農民的影響則為，首先，多數的合作社社員在過去的農事生產與銷售上與農會有過接觸，社員



也多是農會的會員；而合作社銷售社員的農產品時，其扮演的角色和農會並無二致。農民對於和農會在銷售時的接觸經驗是，當農產品的產權轉移給農會，且農友收到農產品的收購金額以後，農民就不需要再過問組織後續的產品銷售事宜與情況(像是它的銷售管道、市場的反應等等)；在合作社，這些既有的經驗也會被農民複製在行健合作社上，使得合作社應該扮演的角色——農友將收穫後的烘乾稻穀賣給合作社，由合作社負責推銷——增強。然而當中不同的是，一個符合經濟社會圖像的合作社應以社員之間的合作為準則。共同運銷自然屬於合作的其中一部分，何況行健合作社在內政部的登記裡，屬於「保證責任」型，按此定義，全體社員須共同承擔並自行負責組織的盈虧，還有運作時的風險。兩位經理認為社員純粹從農產品價格與利益考量的角度看待合作社，按照合作社的稻穀收購價格高時較有意願繳交多一點稻穀給合作社的這個邏輯，就跟看待公糧或是其他運銷商誰的收購價格高就交給誰的邏輯一樣。把合作社當成一個獨立運作的個體，甚至是專屬於社員的運銷商時，社員自然不會產生太多的歸屬感或參與的意願。

鄉鎮級農會在鄉村的組織結構與歷史不是我在這裡可以處理的，雖然考察農會的運作方式，以及在它的運銷歷史中農民所扮演的角色或存在位置，能在個體層次的角度上進一步理解合作社社員參與合作社銷售的情形，且在分析上更為貼近農民的行動動機。儘管如此，在這裡還是可以合理推測：這群以老一輩農友為主的社群在共同參與合作社的銷售事務上，其積極度不若外界期待的高，而當中的因素可能跟他們與農會、或是其他運銷商在稻米或其他農產品所建立出來的產銷習慣有一定的關聯。否則，不會有半數以上的農友覺得，跟消費者在產地與市集見面並且推銷行健米(或其他農產品)是一件新鮮的經驗。

二、公利？私利？

很多時候談到合作社的銷售問題時，社員跟幹部也會談到個人經濟利益與合作社共利益之間的衝突。這個衝突直接表現在合作社的稻穀繳交議題，以及社員如何使用外來資源的議題上。



(一)、稻穀收購制度

在 2012 年年底以前，社員們口頭同意每一年一期稻作收成以後，一公頃至少要繳交六千公斤的稻穀，農友以自己的稻作面積，自行計算至少要繳交多少稻穀。這項規定唯一無法約束的情況為— 除非當年度的產量不足。不過，扣除產量不足的問題以後，幾乎所有的農友都沒有遵守這項規定。

一位被幾位農友和幹部指責說沒有繳交到最低份量的農友「平伯」解釋說，合作社沒有能力把所有農友的稻米賣完，他可以先交一部分給合作社；如果合作社賣完了但還有訂單進來、而他自己也還有稻穀的話，他再賣剩下的稻穀給合作社。他認為這樣的方式才能都照顧到自己與組織的利益：

因為合作社多那麼多(米)，伊也不一定碾...，也不一定銷得去。一來你也不會賣那麼多，大家稻穀加起來會很多，我現在暫且(留一部分)放著，我自己能賣的，我就自己賣。

停頓一下後，平伯又接著補充說：「...自己賣，利潤有高一些。」語調微微上揚。我因此追問「自己賣」的價錢與成本，他回答說：

我說給你聽！因為合作社跟社員買稻穀對吧？阿他再賣出去，跟我們自己賣同價，就是說合作社要賺。阿我們賣，就等於說要賺合作社賺到的錢，我們要自己賺。

平伯用簡單的換算方式說明為何他與其他社員只繳交一部分的稻穀給合作社。一包行健米的收益扣掉合作社付給農友的稻穀收購價以後，就是每位農友不賣稻穀給合作社而能多賺的錢。雖然農友還要另外支出包裝袋、驗證貼紙等成本(有些人還要負擔運費)且使得手續較為麻煩，但是直接賣給消費者稻米所得到的利潤比賣稻穀給合作社還多。

從訪談中可知，平伯本人也沒有否認自己賣稻米的價錢會比賣稻穀給合作社的利潤還要多，不過在一些私下聚會裡，有些農友還是指責他過於自私：

伊就說，「你合作社是要為農民服務的，要幫農民賣米的，哪有只收一次的？」伊就是想要自己賣，留太多賣不完，最後才想說要丟給合作社！(問：是不是很多農友都這樣想?) 嚙，嚙，嚙！就他一個會這樣想，再不然就是他跟阿龍，有這樣的想法跟做法— 我就自己來賣啊，如果(合作社)賣到後來沒有的時候、

六月新米要出來我舊米賣不出去，我再丟給你合作社，你合作社要給我們那個啊！



也有農友在民國 100 年及 101 年時，因為自行賣出的稻米佔了當年度幾近全部的生產量，而無法賣稻穀給合作社，不過因為她身為幹部，必須以身作則，因此轉而同其他農友購買稻穀，之後再轉賣給合作社。這件事情也被一些社員私底下拿來開玩笑，將它當成印證這名幹部領導不力、身為合作社核心人物卻根本沒有為合作社著想的例子。另一位社員在合作社收購稻穀將近尾聲後才將稻穀交給合作社，在這之前他給大家(包括我)的說法是，全台各地有許多消費者都跟他訂米，而他好不容易跟一些消費者溝通並取得對方的諒解後才取消了訂單，也才能把這些稻穀賣給合作社。我猜測，或許他取消訂單有某部分的原因來自那陣子在合作社內感受到大家談到稻穀議題時的意有所指(雖然所有人在公開場合裡沒有指名道姓)，或是間接聽到村內或組織內傳了好個人後的耳語。⁷⁹

合作社理事主席阿美在受訪時表示，理監事會已經做出了決策，若農友在 102 年度(2013 年)「如果沒有繳交稻穀」，合作社會將該名農友驅逐出社。⁸⁰阿美主席自擔任村長以來，其處理公共事務的風格多半傾向盡量不得罪村民及農友。她也常說希望這個村子跟合作社內部都是「和和氣氣」的。合作社的理監事們即使採取了這個決定，但是會不會在 2013 年夏季第一期行健米收割、烘乾後確切執行，尚是未知數。此外，這樣的制度的確能警告一、兩位這兩個年度沒有繳交稻穀的農友，卻無法有效地約束有繳交、但是沒有到規定量的幹部及社員。

(二)、如何處理外地資源？

除了是否落實稻穀的繳交規定與懲罰這項議題外，另一個常被社員私底下拿

⁷⁹ 或許是因為農村裡的人際網路過於緊密的關係，行健村以及合作社內部常會流傳許多的耳語及說法，像在這起事件上，我也有聽過這名農友是因為跟行銷經理小黑不合而故意不把稻穀賣給合作社的版本，雖然兩人在爭端結束以後再也沒有公開衝突過，但是許多農友們都指證並要我認真考慮兩人不合是一個不會被當事人以及旁觀者在公開場合公然揭開、卻非常關鍵的原因。有時這對我也是一種困擾，為了論文，有必要去求證當中的真實性，但採取這樣的做法的話，就必須承擔打破這些流言指涉者及散播者之間的平衡關係而隨之而來的、我在兩個群體中的被信任程度的心理準備。

⁸⁰ 不過這項議題並未在 2013 年的社員大會上表決通過。



出來討論，或者用來指責某一位社員自私自利、不會從合作社(或全體社員)立場來思考的，則是「外地資源進來後，該如何使用並公平分配」的議題。

從合作社的設定來看，「觀光客來到合作社時的金錢消費」以及「之後在他的人際網絡中能發揮的經濟效益」這兩項「資源」皆應該保留在組織內，以組織為主。當合作社得到利潤及商業上的效果之後，再透過社員的共識，決定採取何種方式來分配給社員。我並不清楚是否所有的農友都同意這樣的立場，不過在 2010 到 2012 兩年間，有兩、三位農友以自家農場的名義，辦理遊客參訪以及體驗活動，又或者跟外來的單位合作、共同舉辦對方主辦的農業活動。表面上看起來，「農友與合作社各別舉辦各自的」這樣的現象沒有任何人力上的衝突，但在本質上對合作社也是一種損失。其主要原因在於，兩邊所舉辦的體驗活動的項目與流程重疊性太高，沒有太多的差異，而農友也同樣可以在不同的場合內，講一套合作社的成立故事以及有機耕作的心得與觀光客分享。也因此，根據小黑的說法，有些觀光客參加個別農場舉辦的活動以後，會以為自己接觸的單位是行健有機農產合作社。

理事主席阿美是辦理自家農場體驗的其中一名農友。她的身分到底適不適合辦理個別體驗活動(假設先不要談其他同樣也舉辦活動的社員)，在農友之間就曾引起一場爭論與耳語，同樣舉辦類似活動的社員阿海便指責她身為理事主席以及她的對外知名度，已為她獲取相對充裕的外來資源，也擁有許多與消費者連結的管道。阿海認為，在利益分配不均的現實以及作為領導者的情理上，阿美都不應該再以個人身分接辦活動。也有社員認為，活動的進駐應該統一經過合作社這個窗口，讓幹部決議活動的性質與歸屬。因為阿美的名氣，許多單位在確定與行健合作、或是要了解行健的有機推動的情形時，都是與她接觸，有時候見面的場合是阿美的家而不是合作社。有些社員認為這樣的方式是不妥當的(雖然他們會同時向我保證他們相信阿美的人格)。合作社的上工人員有時則以玩笑的口吻說，合作社今天忙著舉辦米苔目跟蔥油餅體驗，不過阿姨那裡「也很忙碌」。「如果你(指我)



跟我說你明天有一群學生要來，要來這裡吃一頓，啊我這個活動我也是要推給合作社，不能說我自己賺。有錢、有資源進來，一定要丟給合作社去賺。人則是做配合而已，人可以配合去那裡解說啦、導覽啦！」沒有私下接辦活動的農友勇伯以集體的角度表達他的看法，他跟我說，反正合作社賺錢也就代表他隔年可以分更多紅利，且把資源帶給合作社的做法才能讓合作社一直運作下去；身為組織內的其中一個成員，反而應該協助合作社將這個活動辦好才是。

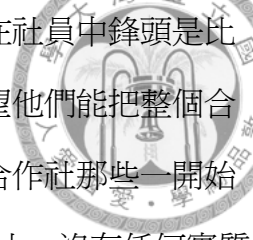
小黑則認為如果主席接獲外面的參訪團體，應該要先表明她屬於合作社成員的身分，詢問對方有沒有意願來合作社參訪，以合作社的利益為優先。這個想法背後其實有一套關於合作社的價值觀：

重點就是說，沒有錢的時候，我還是認為我要為大家好，我不要緊，到那個時候我們就成功了。每個人都這樣想時，我們就成功了。如果沒這樣想的話，(合作社)不會活。阿我(指在自家農場辦理活動的農友)這就好好的且人家找來我這裡，我就個人把它接過來，變成說跟合作社沒關係...

這樣的現象或許可以歸咎於幹部處理公共事務時，他的個人特質，還有他習慣採取的作法。或許如同其他成員以及合作社人員的指責與說法，像是他沒有替合作社其他人加以設想，或是他並沒有意識到這樣的作法將與合作社的收益產生衝突，不過撇開這些個體層次的背景因素或個人動機，小黑為合作社設定並使用的策略也強化了這樣的發展路徑。小黑在行銷行健合作社時，會使用「捧一兩位合作社明星」的作法，他本人也承認這個作法造成的缺憾：

我本來在行銷的時候，我會找兩個明星。阿你兩個明星起來(指變得有名氣或是經濟情況扭轉以後)的時候，你就要把其他的農友也托起來；但是這些明星如果沒有把其他的部分托起來，這個明星是沒用的。不會托啦！有名是應該的啦。(我)不會再托他了啦！為什麼每一個機會都攬在自己身上？這樣當然其他人都不會起來啊！團體就是——你要為別人好，我們才會起來！對吧？

這個非預期的結果到後來，就變成許多的資源就集中在消費者隱約有印象的、或是幾位有特色的農友身上。合作社遇到媒體採訪、或是有田間體驗時，媒體記者以及消費者也多半跟這幾位農友接觸。在報導的力量以及人際網絡的散佈下，



不可諱言，這些資源在合作社內的分配並不均衡，有幾位農友在社員中鋒頭是比較健且為人知悉的。小黑認為，當初托捧這些農友的原意是希望他們能把整個合作社、還有所有的社員群組都行銷給消費者，這樣才能幫助到合作社那些一開始沒有被分配到資源與曝光程度的農友，這個預期到 2012 年底為止，沒有任何實質成效，因為農友之間得到的資源還是不平均。

第三節 小結

在本章一開始，我們大致討論台灣稻米的運銷背景與現況；透過文獻以及稻米的運銷歷程圖，可以知道現階段台灣的稻米分配多半集中在公糧體系(21.9%)以及碾米廠(63.5%)手上，消費大眾要從農民手中獲得稻米，必須以碾米場為始點，再透過各個運銷環節的層層轉遞。行健有機農產生產合作社因為「社員的有機稻米生產量低」、「生產成本偏高」，再加上「組織的經營資金有限」三項因素，無法達到經濟效益規模並將價格壓低，即使販賣時不考慮有機稻米跟一般慣行稻米的市場區隔，合作社基於為社員服務、其運作和社員的經濟利益息息相關的基礎之下，也無法將稻米賣給通路商或公糧體系。行健合作社首要考量的事情是，必須尋找並發展適合組織自身的運銷通路。

在外地人與外來資源的協助下，行健合作社最終走上了自行銷售行健米的路途。社員與合作社人員參與外界的活動，又或者自行舉辦活動，嘗試與各式群體的消費者取得經濟與社會面的連結。大部分的社員都認同這樣的做法(儘管也有許多人對合作社的策略與成效充滿質疑與不看好)，他們也期待能透過這些消費者的人際網絡及社會資本，在未來能將更多的消費者拉進來，和合作社共同參與、維繫這樣的社會經濟模式，而成為合作社的經濟網絡的一部分，以及合作社的經濟基礎的支持者。

儘管如此，組織在共同銷售的過程裡，還是遇到制度不完善、社員參與率不高，以至於銷售合作的成果不彰的問題。只有少數的合作社社員願意參加，或是




幫忙合作社在其他地區的擺攤工作，即使是合作社自行辦理的大型活動，也只有幾位固定的核心社員支援。制度方面，稻穀收購的制度在 2012 年底時仍不完善，即使理監事會議已做了「沒繳交稻穀便驅逐出社」的決議，是否會在來年執行，且能否威嚇所有的成員都是未知數，且看起來，執行此一強制措施的經濟與社會成本都太高，反而會對合作社造成風險。

一些社員、經理們，以及外來的組織工作者或農業議題的參與者在檢討這些問題時，常將社員的向心力不夠、參與率不高歸咎於社員的人格特質、自利主義以及看待合作社的態度，像是「自私自利」、「把合作社當成幫他賣東西的組織而已」、「沒有想到其他人」，以及「集體力量應該可以發揮更大的經濟利益」云云。然而在這裡必須指出這些個別行為人的作為，係受到「既有的制度」以及「過去農民之間的合作關係或信任程度」在這個合作社以及產銷合作上的作用。申言之，行健有機農產生產合作社在銷售合作成果與當中的制度問題，除了考慮個人層次的因素以外，也必須思考組織在銷售策略上存在的問題與限制，以及過去農友在銷售農產品時的經驗習慣。另外，制度的安排方式與邏輯，還有銷售的歷史亦影響社員參與合作社的行動與結果。

讀到本章結尾處，讀者或許能感覺到行健有機農產生產合作社內許多制度並不成熟，且社員能相互討論、表達意見，又或者能達成共識的場合、管道並不多。可以想像，在沒有累積共識的機會之下，組織不論是做集體決策，或是提出發展的方案時，進度上常常是停滯的，以至於社內的多元上工人員或是社員，大家的參與心態也是消極的。組織的很多運作方式到 2012 年底為止，也不是透過社員的集體討論而決定出來的，比如說稻穀的加工程序與記錄，合作社向消費者推銷合作社時、鼓勵(或暗示)農友講述有機種植的故事以及有機夢想村…等等，這些在一開始幾乎都來自於非社員或是行政人員的構想，到了運作階段，後者幾乎也主導了整個組織制度，以及對外包裝的過程。

我欲在此一討論基礎中，在下一章裡進一步呈現行健有機農產生產合作社的



組織運作方式。將焦點集中在社員內部的討論、形成共識的方法，以及合作社運作到 2013 年這四年來的結果。像是在本章中隱約看到的，許多社員只能被動地透過私人管道向某位認識的理、監事傳達想法或不滿，再不然就是透過層層傳遞的耳語或風聲來傳遞訊息。針對這些現象，我將會提出更多不適合歸類在第二章〈生產合作〉與第三章〈銷售合作〉的案例證明之，並且從我的田野參與過程所蒐集的資料，以及和這些行動者的相處與觀察中，試著提出這些限制背後可能存在的「內外部」因素以及其影響。在這個成員彼此緊密交織的場域裡，各種日常生活下所累積的經驗，包括過去村落裡，公共事務的討論、利益分配的方式與習慣，以及合作社這些社員對彼此在集體事務，又或是私下相處上的評判與心得，都成為這些社員決定自身參與程度的參考依據。另外，合作社與社員經歷過並反覆操作的市場規則或是國家的相關政策、執行系統，也為他們的日常生活、合作經驗以及組織的制度形式、制度績效造成影響。這些個體層次上的互動歷史與經驗心得，制度的形塑與結果，也是一個在剛起步四年的合作社，必須面對的發展與挑戰。



第五章 制度、環境與社員參與



1. [徐靖旻的田野筆記]下行健

我很喜歡社員以「家」的形象形容合作社。有趣的是，阿水伯已經是第三位這麼對我形容的社員了。他今天用傳統農家的性別分工概念，跟我說明合理的合作社運作應該是社員專心的從事生產，合作社的職員們要將合作社「營運好」，重點是「要賺錢」。

「會計，經理，還有主席！這都要... 主席也要關心這些代誌，也要管理得好，要知道做些甚麼。你內部很重要...，你外面有去交陪那些，內部也要做得好啊！配合都是一樣的，要像我們是一家人！查某人在裡面煮菜裝飯給我們吃，我們在外面做工作也要做得好啊，你裡面也要做的好啊，哈哈！」「這樣這個『家』才有成功，也才有攢錢！」

2. [徐靖旻的田野筆記]下行健

這一天的理監事會砲火猛烈，合作社的監事主席阿福哥問了下列三個問題。這三個問題分別牽涉合作社的內部運作、社員的生產及銷售參與(大家的向心力)、有機村的發展。他反問主席說：「主席，你打算把大伙帶向哪裡？你有目標嚟？方法是啥？」(台語)他提了一些個人想到的方法，像是合作社絕對要落實稻穀繳交制度，行政人員要積極對外找補助資源和銷售管道，社員則固定去生態農場或是其他有機村旅遊、觀摩，另外也要積極邀請左鄰右舍參加有機種植...。在場三、四位擔任理事的阿伯們靜靜的，沒有說太多話；擔任主席的阿姨也是。

會議結束後，我和阿華姨開車回家。幾天以前因為大家開始烘穀了，我才從一些社員或多元人員的討論裡隱約感覺到合作社在收購稻穀時出現的問題，還有社員在這件事情上對彼此作為的評價(阿華姨後來也跟我表白了合作社這兩年的交穀情形)。

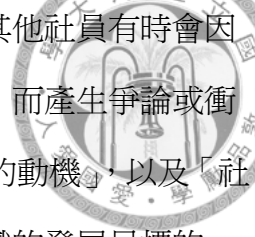
我說：「今天這位監事講了合作社的運作問題，包括繳穀。你說的『大家不繳穀、選擇自己賣』的現象搞不好會改善？」在黑暗的空間裡，阿姨分神回答說：「其實噢，這些都講過很多次了。還不是老樣子？」



前幾章曾經提過，這群農民之所以成立合作社，有一部分的原因是來自政府單位的鼓勵。站在社區發展的角度上，在地組織的成立以及運轉，或許能讓村內更多的居民加入有機種植，拓展村內的種植規模。在共同協作的概念下，社區組織也可以結合當地的生產與環境人文，發展村內的休閒或觀光農業。這也是農業改良場在推行並輔導管轄區域成立有機村時，之所以主張要回歸地方主義，設計並執行在地觀光與有機方案的策略與主要的原因。而從合作社社員的角度來看，農業合作社的特質，尤其是位在社政與農政兩種國家補助的位置，成為當初頭人帶領居民討論時，積極主張在有機村的設立框架下，應優先採用的組織形式。當然，基於個別生產者的經濟考量，生產合作社的成立也可以協助農民解決產銷上的問題。

本章將討論行健合作社作為社區的以及社員的有機推廣或服務組織，其相關的制度成效與可能原因。我試著以行健合作社在運作的實際情形與合作社的原理、合作社對外與對內的運作原則作對話，並指出行健合作社在制度面向上出現的困境，以及社員在嘗試解決困境時遇到的阻礙與原因各自為何。

首先，關於有機村下一階段的構想或目標，在成立將近三年以後，合作社的執行情況是停滯的，可以說到 2012 年，組織的核心幾乎以社員的農產品銷售為主。園哥在訪談時曾跟我建議說：**「你要研究我們的(組織運作)話，眼光要放遠一點、要看到有機村。只有這幾個人搞不出什麼氣候的。」**(逐字稿)有些社員同樣認為，合作社其實並未積極地在村內推廣有機耕作。合作社的公民農業活動雖然符合休閒農業的性質，也吸引了外地的消費者或觀光客，但辦理這些活動主要是為了拓展合作社的對外知名度並推銷行健米，所謂的「有機村」只是組織對外的宣稱跟一種策略包裝。其次，透過合作經濟以及組織集體的力量，合作社的社員得以解決有機農作物生產與銷售上的限制或困境，然而在組織的內部，合作社的運作情況，以及對社員的幫助程度對部分社員而言，他們的目標設定以及運作情況並沒有合作社原理假設的那般高。面對社員對所謂的「幫忙農民」的定義與內容的異



質性，還有他們對組織目標的不同期待時，擔任幹部的社員和其他社員有時會因為身分的差異、彼此的情感關係以及不同的利益或義務的想像，而產生爭論或衝突。在這樣的情形下，「合作社的運作情形」、「社員參與合作社的動機」以及「社員的參與程度與位置」三者之間自然是相互影響，也影響著組織的發展目標的。

由於組織不存在在一個真空的環境之中，它因此受到許多正式規則以及非正式限制的影響，這些規則也影響下一階段的發展，或對行動者造成選擇上的路徑限縮。如此一來，在討論該組織的制度、架構，隱性的默契以及運作習慣等等的時候，一開始必須先鋪陳影響行健合作社的政治與經濟制度，以及這些制度為合作社創造出的環境究竟為何。本章的重點主要著重在國家的政策上，亦即在 2010 至 2012 年間，地方以及中央的農政政策，以及計畫的補助措施和補助程序。以此為背景，再解釋最後組織為何以農業合作社的形貌出現、其中的限制與問題。最後，才能提出我對於這些現象之所以發生的可能解釋，並且和我國的合作社法，合作社的價值、理論、其他國外經驗作比較或對話。

第一節 政治環境與政策軌跡：程序、規則與 規劃

根據社內保留的公文影本(2010 至 2012 年)，合作社曾經執行過的政府計畫以及獲得的經費補助來源大體說來不脫農業改良場、宜蘭縣縣政府、三星鄉公所、勞委會職訓局等單位。在討論這些計畫或補助以前，必須稍稍回溯它們所遵循的法令或上級(中央)的政策，以理解有關單位提供行健合作社各方面的協助時，其基礎或立場可能為何。



壹、中央有機農業政策

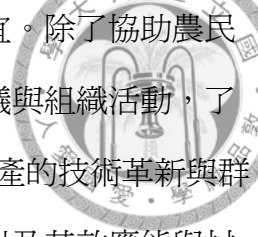
由於加入WTO以後，我國的農產業市場從過去的自給自足、自產自銷走向對外開放，爲了避免成本與價格皆較爲低廉的外國農產品對一級產業造成衝擊，「提升農產品品質、推廣『有機』產業」開始在農業委員會兩千年以後的歷年年度計畫，以及因應WTO貿易衝擊所提出的方案中出現。

侯福分與陳吉村將台灣的有機產業發展分爲四個階段，政府於1986年開始，與台灣大學、中興大學的農業相關單位合作、共同評估有機農產業在台灣發展的可行性；在1988年進入試作階段以後，中興大學的土壤系主持了「有機農業可行性觀察試驗計畫」，並且選擇了花蓮、台南、高雄幾個農業改良場作爲實作單位，同時設立堆肥實驗舍。一開始改良場的試驗作物以水稻爲主，在1994年於農田示範成功以後，正式進入示範與推廣的階段。截至2010爲止，台灣有機耕作面積從1996年的159.6公頃增加至4,043.58公頃，農委會登記的耕作戶數達至1,778戶。以2010年有機稻米產業的發展情況舉例之，東部爲有機稻米的生產重鎮，其中以花蓮縣有209戶、耕作面積達464.3公頃爲最大宗，台東的195.37公頃次之，宜蘭縣則有43戶，種植面積達136.6公頃，在全國縣市的耕作面積的第四位(農委會)。

除了2003年「加入WTO因應對策：稻米因應對策」之外，2009年，行政院進一步將農業列入六大新興產業之中，並提到有機農業的發展前瞻性。農漁產業結構的調整遂成爲農委會的一項重點政策，而執行的方式則有賴業務相關的單位如地方農業改良場、農業試驗所，還有地方政府機關的配合，由上而下的輔導農民、農民團體或其他的行動者，力求在地農民改作，或者是一個區域的農地轉型。

由於東部地區長期以來的低度人爲開發，保留天然地理環境，低空氣與水質汙染等優良生產條件，再加上農田面積較大、少分割的情形，政府在1995年推展有機農業時，因而將東部設爲有機農業的重鎮。⁸¹花蓮區農業改良場成爲直接的技

⁸¹ 「宜蘭及花蓮擁有好山好水，加上受到自然地理環境的隔絕，造就出許多純淨且封閉的栽培環



術對口單位，近年來更致力於轄下有機村、有機專區的成立事宜。除了協助農民有機的栽培技術與諮詢，改良場還參與地方或社區內的相關會議與組織活動，了解社區內部的不同聲音(2010: 36-50)。花改場表示，希望透過生產的技術革新與群聚效應、生態的復育以及地方的生活與文化特色，讓農事生產以及其效應能與村內的生活和觀光結合，讓當地的經濟發展多元化，如此一來，便能穩定並擴張各地區的有機生產規模，將東部串聯成「有機樂活廊道」(黃鵬等，ibid: 33-54)。

貳、宜蘭縣產業發展

一、縣政府政策方針以及藍圖

對宜蘭縣縣政府來說，面對國際貿易對縣內的農產業的衝擊，以及中央據此提出的產業調整方案，縣府在2001年《宜蘭縣綜合發展計畫(2001)》中整理了幾個和地方相關的生產與銷售的要點，並提出三項「回應入世的重點」，以下摘要當中內文與行健合作社發展方向較為相關者：⁸²

(一)產銷管道：如何降低運輸成本、增加銷售管道遂為政府介入的重點。為多元活化銷售管道，宜蘭近年舉辦的國際大型活動、產地直銷的休閒農業，都值得善加把握。此外，也應積極應用電子商務的趨勢，與本縣網路產業的政策緊密扣連…。

(二)有機農業：有機農業已是宜蘭縣內有共識的農作物調整方向，也結合了農試所、有機農業生產者及消費者代表、縣政府等，組成「宜蘭縣有機農業推動委員會」，負責推廣與認證的工作。在作物類別方面，目前著力於有機米的推廣，…。

(三)休閒農業

境，而且沒有工業的污染，水資源及農業勞動力充沛，加上豐富多元化的人文、自然資源以及具有地方特色的農產業等優勢，這些都是適合有機休閒農業發展的基本元素。…」(黃鵬等，2010: 33)

⁸² 宜蘭縣政府，2001，〈第二冊部門研究報告〉，《宜蘭縣綜合發展計畫(2001)》，p4-5, 4-6, 4-7of 33



除了落實基礎建設與開發之外，負責農產業業務的縣府農業局在當時亦敲定八項重大政策方向、三項擬議中的重大政策方向，像是「推動加入世界貿易組織農業部門因應對策」、⁸³「調整農糧結構，輔導產業轉型」、⁸⁴「輔導產銷組織現代化，提高經營管理效率」、⁸⁵「建立農漁畜產品優良品牌」、⁸⁶「發展永續農業」...⁸⁷等目標，當中的方案的性質雖多少重疊，但不脫「輔導農民組織以及個別農民發展休閒農業或有機農業，以完成本縣的產業轉型」這樣的論調。「推廣有機米」亦成為縣府討論農糧與保價收購的課題時，其中一項改進目標——為了調整地方的產業發展，並且配合實施中央的精緻農業健康卓越方案：

宜蘭縣持續推動環保、文化與觀光的立縣政策，在過去這些「宜蘭經驗」的基礎下，縣府團隊提出幸福立縣的政策藍圖，揭示「幸福宜蘭」的施政願景。農業一直以來是宜蘭縣的重點產業，宜蘭農業的發展依循「健康農業」與「樂活農業」的方向邁進，其中「有機農業」的推廣更為農業發展的重要工作。希望透過有機農業的推廣、環境保育的落實與綠色有機生活型態的提倡，三生一體共構發展，達到「有機新宜蘭幸福好生活」之願景，建構宜蘭縣成為台灣第一樂活宜居城市。⁸⁸

宜蘭縣縣長林聰賢在上任後，積極將宜蘭線打造成全台灣「第一個有機農業縣」，有機農業縣這樣的口號因此常出現在平面及電子媒體上。⁸⁹縣政府的政策措

⁸³ 「1.落實產業結構調整措施 2.農地資源調整對策 3.強化農業勞動力調整對策 4.實施農產品進口損害救助 5.加速科技研發，推動產業升級 6.整合資訊，奠定農業產銷利基 7.建立品牌，強化消費者對宜蘭農產品信心」(ibid.〈第五冊縣版綜合發展計畫〉，p1-3of 13)

⁸⁴ 「1.推動傳統農業升級，以因應政府加入世界貿易組織：使一級的農業生產將低生產成本改進生產技術，並提升加工技術增加附加價值 2.成立有機農業推動小組：負責縣內有機農業之生產、驗證及行銷工作 3.調整農園產業結構，發展地方特產，建立本土產品優勢，做為向國內市場競爭的作物」(ibid.)

⁸⁵ 「1.加強農漁民組織功能，提升農民團體形象 2.整合農業產銷班，推動合理化經營管理」(ibid. p1-3, 1-4of 13)

⁸⁶ 「提升縣內農產品品牌知名度；建立大型農產品促銷展售活動，結合鄉土產業文化，推動農業及相關產業之各項展示促銷活動，以提升縣內農產品之品牌知名度」(ibid. 1-4of 13)

⁸⁷ 「1. 配合宜蘭縣貫狀綠色廊道，於各鄉鎮市轄內建立示範景觀道路，由線擴大到面，形成全宜蘭縣之獨特地理景觀特色 2.農漁民組織再造。希望透過恢復股金制實施，以落實農有、農治、農享目標，合理分配農、漁會盈餘，回歸為企業組織功能，增加經濟性功能，減低政治與社會性功能」(ibid. p1-4, 1-5of 13)

⁸⁸ 〈宜蘭有機農業面積躍升至全國第四〉，有機農業全球資訊網：
<http://organic.e-land.cpc.tw/YOrganic/web/CMSWebNewsShow01.aspx?KMRelaLinkGuid=ab2b79cf-38da-4b5b-9f7a-cd505ef0f894&KMCodeID=R4&Target=> (瀏覽日期：2012/11/20)；粗體字為作者所加。

⁸⁹ 大紀元，2012，〈綠活台灣 宜蘭有機村評選辦法出爐〉，網頁：
<http://www.epochtimes.com/b5/12/5/18/n3592041.htm%E7%B6%A0%E6%B4%BB%E5%8F%B0%E7%81%A3-%E5%AE%9C%E8%98%AD%E6%9C%89%E6%A9%9F%E6%9D%91%E8%A9%95%E9%>



施的確結合了生產與銷售、地方文化以及觀光等面向，讓宜蘭縣在 2010 至 2012 年間，成為精緻農業、特色或有機農業的代表縣之一，也是北台灣都會區民眾的農業/農村旅行之地。在有機農業的生產與推廣上，縣政府農業處透過中央計劃、處室預算等方式，提供符合有機生產條件的地區相關的經費、資源或硬體建設，像是推動有機生產專區規模或有機村的觀光需要的經費，又或是產業的生產資材或加工設備等等。這些輔導或資源的挹注也包含社區的對外推廣，比如說邀請該社區參與綠色博覽會等縣政府主辦的活動，或者補助地方所籌辦的割稻、插秧等活動。在田野進行期間，農業處的承辦人員與地方的頭人、組織經營者常有互動：有時農業處的人員會參與行健合作社的夜間會議，或者是在地方的邀約下，來行健合作社「看一看」；合作社的阿美主席以及小李經理到農業處交辦事務，見到和處長、科長以及曾經有過公務往來的承辦人員，都會一一打招呼或寒暄。

也因為在地的宜蘭大學以及其他利益團體、地方組織長期性地投入有機或新興農法的創新與分享，發展出各種宜蘭縣的農業議題與多元的活動形式，縣政府在輔導各社區以及推動地方的農業政策時，也與這些群體有所互動，維持著各種正式與非正式的對話、溝通與合作管道。

二、行健合作社與官學界：資源與計劃的進入

承接上述的脈絡，由農委會和縣政府委託學術單位所進行的農地資源調查和未來空間配置計畫，三星鄉鄉公所在民國 98 年委託財團法人台灣大學建築與城鄉研究發展基金會宜蘭工作室，進行「宜蘭縣三星鄉特定農業經營區規畫與配置計

[81%B8%E8%BE%A6%E6%B3%95%E5%87%BA%E7%88%90](http://mag.udn.com/mag/happylife/storypage.jsp?f_ART_ID=390662)，2012/05/18；聯合報，2012，〈宜蘭有機村評選 替有機生活做先鋒〉，網頁：http://mag.udn.com/mag/happylife/storypage.jsp?f_ART_ID=390662，2012/5/19；Nownews，2012，〈遊綠博大啖有機蔬菜 蘇貞昌：讚〉，網頁：<http://www.nownews.com/2012/05/03/11689-2810491.htm>，2012/5/3；中國時報，2012，〈農村景致美 有機討好胃〉，網頁：<http://news.chinatimes.com/domestic/11050610/112012071700539.html>，2012/7/17；工商時報，2012，〈林聰賢：以有限資源發展精緻產業〉，網頁：<http://news.chinatimes.com/domestic/11050613/122012072500303.html>，2012/7/25；彭杏珠，2010，〈遠見 4 星 宜蘭縣長：林聰賢〉，遠見雜誌 6 月號，288 期。



畫」。透過專家學者、地方官員或政府代表以及農民代表組成的「空間委員會」的開會與討論，在計畫中，提出三星鄉的農業發展願景：「既有的上位計畫與本規畫案空間委員會的共識，都指出三星鄉農業發展的願景，應在傳統精緻農業的基礎上，結合休閒農業與有機農業的發展動力，以不同經營區與循序漸進方式，追求『精緻、樂活與健康』的願景。」(p.4-3)。⁹⁰

根據執行單位的量化評估結果，該計畫最後以大隱、行健二村為例，當作有機與休閒農業相結合的試驗區，並提出基地內的空間規畫構想。⁹¹三星鄉公所亦在2012年七月，正式實施「三星米」產地標章，開放三星鄉農民申請；合作社在2012年底以前並沒有為「行健米」申請產地標章，不過就作者所知，有部分社員針對自行行銷的稻米提出申請。⁹²

由於宜蘭縣的發展藍圖與中央的農業方案在地方層次上的主張與基調相似，中央層級的花蓮區農業改良場因此和縣政府聯合推行許多中央性計畫或地方活動。花蓮農改場在執行中央的「精緻農業健康卓越方案」時，輔導並採取強化有機栽培的技術及觀念、推動集團栽培以及有機專區的耕種，以及建立輔導並協助宜蘭與花蓮兩地的鄉鎮成立有機村三項策略。如同第一章所述，針對行健村的部分，蘭陽分場在民國九十八年輔導行健村成立有機專區，並在該年底為其掛牌。事實上，這也是花改場輔導的第二個有機村。⁹³回憶這一段過程，農業改良場2009年在四月中時協助當地農民成立「三星鄉行健有機村推動小組」，並且辦理組織經營

⁹⁰ 粗體字為作者所加。

⁹¹ 15位委員中有三位是農民代表，當時皆是產銷班班長，其中有兩位分別來自行健村與大隱村。

⁹² 在這裡補充：2012年11月三星鄉鄉長補選時，或許是因為縣政府的政策之故，又或是因為鄉內近三年來開始的一股有機產銷之勢，民進黨與國民黨推出的候選人都在發展願景上，提到各自「推動有機農產的生產與銷售」策略。我那陣子在行健村內時，也會聽到兩黨候選人的宣傳車播放包括「三星鄉如何變成有機鄉」的政見內容，相較而言，民進黨候選人，也就是鄉長當選人黃錫墉在這方面的論述較多。(參考資料：王亭云，2012，〈行銷三星五寶 陳文新拚鄉長補選〉，中時電子報，10/20，<http://news.chinatimes.com/domestic/11050614/112012102000276.html>，瀏覽日期：17/05/2013；江志雄，2012，〈三星鄉長補選／黃錫墉總部成立 綠營三巨頭助陣〉，自由時報電子報，10/13 <http://www.libertytimes.com.tw/2012/new/oct/13/today-north8.htm>，瀏覽日期：04/11/2013)

⁹³ 值得一提的是，行健村距離蘭陽分場約莫四公里，合作社的社員不論是要磋商組織的農產經營，或是諮詢有機耕作的技術，不會花上太多的車程。許多人也因此傾向直接到分場洽公或尋求協助。<http://goo.gl/maps/nrOlw>



管理、銷售、技術以及有機生活等講習，提供農民有機作物栽培的試驗機會，邀請專家學者進行環境、土壤以及人文等項目的評估，以全面性地規劃適合行健村發展的方向。⁹⁴在隔年七月，當這群農民成立行健有機農產生產合作社以後，合作社進而成爲有機村的執行單位。通過對合作社社員的技術以及組織經營面的輔導，花蓮區農業改良場希望—「未來能夠結合地方人文休閒，帶動觀光產業，將本社區之特有之有機產品推廣行銷至各地，提高地方知名度，促進地方經濟及有機農業發展。」(黃鵬，2010:48) 事實上，一個理想的合作社的運作，的確可以達到花蓮區農業改良場推行有機村的目標。G. Fauquet 討論合作制度的形成原理時，曾表示：

合作組織最初的目的是改善其社員的經濟地位。但是由它所使用的方法，以及他對社員所要求的品格，發展的結果，使它達到了更高的目標。合作制度的目的在於造成一個兼有個人與責任心的人，使這些人就個體說，有其豐富的個人生活，就集體說，有其豐富的社會生活(尹樹生譯，1966:24)。

三、計劃及政策互動

中央與宜蘭縣政府各自對於有機農業以及地方特色產業的發展方向因此在宜蘭縣的有機產業發展裡找到交集。

以農業委員會農糧署在其中一項農糧管理計畫—「輔導東部永續發展—提升宜蘭縣有機農業有機驗證及產銷技術」爲例，在計畫中指定宜蘭縣政府爲計畫主要執行機關，農業處處長擔任計畫主持人，而保證責任行健有機農產生產合作社爲其中一個執行單位。社員們將該計畫簡稱爲「東永計畫」：「很多計畫農委會他會有一些比如說...針對不同的地方發展啦、或者是說產業發展，他會用不同的計畫去作發展，作補助。那東部永續發展就是東部這一塊，比如說宜蘭、花蓮跟台東。他們只是針對東部這一塊去提的一個計畫。」(榕哥逐字稿)

⁹⁴ 參考花蓮縣農業改良場網站。網址：http://hdais.coa.gov.tw/show_index.php
http://hdais.coa.gov.tw/map_show_view.php?catid=U_hdais854_20120509174120&print=1(瀏覽日期：2013/05/13)



「東永計畫」可說是「精緻農業健康卓越方案」的其中一環。農委會在方案中提到：「本計畫將能達成該方案中『健康農業— 深化品牌驗證』之與『樂活農業— 重塑農業風情』之重要施政目標。」以 100 年度計畫為例，該年度希望能促進東部宜蘭縣五結鄉與三星鄉兩地的水稻栽培面積從 98 年度的 141 公頃增加至 100 年度第一季的 257 公頃。另外，該計畫在過去兩年達到的成果包括抽驗生產過程中乃至市面上的有機產品，和行健有機生產合作社較為相關的則是：(1)花蓮改良場蘭陽分場以及茶葉改良場提供技術指導，輔導當地區有意願的農戶「從事有機栽培之小面積試作或成立有機村示範推廣」(行健村是農改場輔導宜蘭當地的成果與示範地區之一)。(2) 協助宜蘭縣政府提高「宜蘭勁自然樂活產品」品牌在國內有機市場的知名度(行健有機農產生產合作社的品牌—「行健」亦納進「宜蘭勁自然樂活產品」的推廣行列中)，同時，合作社亦配合縣府的相關措施與活動，在綠色博覽會擺攤並且成爲「有機樂活卡」方案的加盟廠商之一。⁹⁵該年度的計畫經費共兩百萬，而行健合作社獲得共 50 萬元的經費，⁹⁶且在政府單位的支持下，添購 12.5 坪的「組合式作物冷藏庫」。⁹⁷

合作社第二任經理榕哥談到行健曾經和政府合作過的計畫案時，也和我介紹這些計畫的執行方式，還有組織對於縣府如何分配各地可以得到的資源量的感受：

他(指縣政府)...應該是說要去推「樂活有機縣」這一塊，只是說他把一些政策，或者是說有一些希望配合的，比如說我們三星啊、或者是說東山這種鄉，各鄉鎮的一個有機村啊、樂活的發展、地方的產業文化這一塊，把它們整合了。就是說，縣政府自己本身要發展，他就把這東西往下推；各地方就把想要發展的再往上丟。整個去連結起來。[...]其實他(指縣政府)會把這樣的東西喔，盡量地補助在跟他的理念有直接關係的。像是樂活有機村，或是樂活什

⁹⁵ 有機樂活認同卡的相關資訊，請參考宜蘭有機農業整合網：

http://www.organic-eland.com/new2_read.asp

⁹⁶ 行健生產合作社同時是當中獲得最多經費的計畫執行單位。其他執行單位還包括宜蘭縣五結鄉農會、宜蘭縣大南澳地區農村再生協會、宜蘭縣中山休閒農業區發展協會，以及宜蘭縣有機農業產銷發展協會。

⁹⁷ 以上資訊來自— 宜蘭縣政府，2011，《100 年度輔導東部永續發展— 提升宜蘭線有機農業之驗證及產銷技術》

麼的...，他就會盡量補助這樣的單位。就是這樣子啦。

合作社也拿到其他像是「擴張有機版圖 共享樂活宜蘭」、「小地主大佃農 農地利用改善獎勵金」、「小地主大佃農 9596(年)連續承租休耕農地種植有機作物」等計畫，這些都是宜蘭縣政府向中央各單位(比如說經建會地產基金、農委會、農糧署等部會)申請並通過的計畫、又或者是中央性質的計畫，由縣政府擔任委託機關。宜蘭縣政府除了跟地方上的中央單位共同合作並擬定與計畫相關的發展基調、發展架構以及措施之後，當計畫進行到各鄉鎮的推廣以及細部執行的階段時，縣府亦依據計畫的性質、計畫過去沿革的承辦方式，以及可以再分配給哪些縣級計畫等情形，由各單位(像是農業處)再透過公文的形式，聯絡像是各鄉鎮農會辦理、財團法人中國生產力中心等單位，由後者統一尋找、協助地方上可合作的、或是有相關需要的團體或單位(像是合作社)共同執行之。榕哥因此表示：

...地方要配合中央嘛，那中央他的政策是全面性的，是全國的。地方他就會把這樣的資源拿來，像說「中國生產力」啊，現在有什麼「東永計畫」啦，類似這樣的。然後他把這樣的資源盡量地丟在他希望發展的方向啦，比如說申請計畫的審核他就會看說，那現在這些計畫跟我要推的政策是可以「麻吉」起來，那如果不行，他可能就踢掉了。

由於合作社生產有機農產品的關係，且行銷方式又類似休閒農業的概念，這些都符合縣政府在這段期間推行的地方產業發展與轉型目標，因此當受訪時，我們聊到和縣政府農業處的互動關係，榕哥也說：

我們現在的感覺是這樣子啦，就是說我們現在跟縣政府這邊配合的滿...好的，就這些計畫上來講，申請就是比較沒有問題。

不過不論是獲知資訊、或是擁有的計畫與補助數量上，成立時皆不若成立兩、三年後來得多。當時爲了得到組織各方面運作時須要的經費，合作社必須主動尋找政府單位，詢問並確認當時是否有可諮其申請的計畫。

關於農政補助這一塊，榕哥的感受特別深刻：

因為有很多(指合作社可以申請的計畫)他承辦的不知道，他也沒有丟給我們。



那後來我們只是說...慢慢的因為整個起來了以後，跟縣政府的關係啦什麼的比較熟悉以後，所以我們後來接受的一些訊息就比較多。[問：大概是從什麼時候開始？]第二年，(笑)一開始(什麼計畫)都沒有。什麼計畫什麼的我們都不曉得，都是主席可能要跑去(鄉)公所問...

和合作社最常往來的公部門便是中央與地方的農業機關。但也因為合作社在組織歸類上不受農業機關管轄，而隸屬於宜蘭縣社會處以及內政部，若與農會和政府兩者所長期建立的系統比較起來，許多的資訊像是一開始的技術輔助、政令與通知，或者是後來的經費申請等並不是那麼流通，合作社在成立初始時因此面臨資訊不對稱的情況。陳昭郎特別指出，主管機關與輔導機關分別屬於社政與農業兩個部門的現實下，農業合作社常無法獲得農委會的補助以及輔導，內政部或縣市社會處既不熟悉農業合作社的日常業務，也不專精農業的生產與銷售等議題，因此當農業合作社在運作時可能遇到的問題時，社政機關可能也無法給予適當的輔導或援助(2001)。若再以地方農會和農業處的關係、還有在資訊獲取量上與合作社做比較的話，差異將更為深刻。上述的情況直到行健合作社的營運漸漸步上軌道、在有機產業界累積了一定名聲，同時在這三年間跟縣政府累積出互動的基礎之後，才較為改善。

榕哥進一步舉例說，許多的政府資源像是補助的資訊、政令與辦法的公佈多是透過發公文的方式告知，合作社在一開始能觸及到的資訊範圍是備受限制的。

「很多公文都是...丟到農會去。但因為我們跟農會是平行的單位，所以很多農會有的計畫或者是資訊，我們合作社其實都不曉得。」⁹⁸榕哥表示。

這樣的情形花蓮區農業改良場的陳分場長也為間接證實：

他(指合作社)並不是農業單位，所以有時候我們在運作的時候，會有一點點...困難。我剛剛講了，那個系統整個下來是：農委會，縣政府，然後農會再到

⁹⁸ 榕哥在訪談時特別強調合作社和三星鄉農會的平行關係。他澄清說農會不是特意不將縣政府的公文轉發給合作社，或特意隱藏某些資訊，以保持它在地方的競爭關係上的優勢。只因為兩個組織是平行的單位，農會沒有義務、也沒有權力做這樣的事情。所以話題繞了一圈，他認為真正的關鍵還是在縣政府的承辦人員身上，「應該是說我們縣政府他丟公文的時候阿，他是不是把我們(農會和合作社)視為同樣平行的單位啦。」

產銷班，那現在的話，合作社自己有辦法去找縣政府那當然也可以，但是，不見得他一定能夠…他不在我們農業輔導的體系裡面，當然像行健，因為我們已經都建立了關係，就會輔導，但是有些單獨的合作社我們不一定了解。

也因此，合作社的管理人員或幹部必須花一段時間學習並適應農政機關的申請與辦理程序，還有這些計畫或公文的承辦或執行的單位。小地主大佃農計畫便是其中一例。雖然同為農業組織，但公文係透過三星鄉農會轉發，且合作社若要申請，亦必須先經過農會，由後者協助辦理。⁹⁹另外，最為有效的方式就是在過程之中，和承辦人或承辦單位培養出一套可行的，或是可以延續下去的互動模式。至少在 2012 年之前，合作社幹部與行政人員和農政單位的業務承辦人、主管皆相互認識。有時合作社會因為計畫上的疑問或需求，直接到辦公地點洽商；承辦人也會主動提供相關資訊，有時會和合作社的人員直接電話聯絡，或者到行健村，告知目前單位可提供補助的計畫項目。

至於主管機關——宜蘭縣政府社會處，合作社和社會處的互動次數相較之下幾乎是零。小黑也跟我說明當時的情況：「跟社會處沒啥接觸啦，除了我們今年送他米以外。那我們比較多的接觸還是在農業處。農業處那邊是比較有在互動啦，還有跟農糧署。」¹⁰⁰

榕哥在訪談中以公文傳遞以及歷年考核為例，說明合作社與社會處之間間接的互動關係與互動方式。後來與社會處的業務來往模式都演變成——縣政府成為兩邊的統一窗口，再轉發至社會處或合作社：

其實這個我也很納悶啦，就是說宜蘭縣喔，照理說我們是社會處那邊要管嘛，可是我們變成直接的窗口都是縣政府。阿一些文都先丟到縣政府，那縣政府再轉到社會處那邊...。我不曉得啦！...我們去看合作社法——對啊！社會處啊！[強調說他們的主管機關的確是社會處]那為什麼社會處好像對我們這個單位好像...欸，都不會說打電話來了解一下？[問：從來沒有過嗎？]沒有阿(笑)，

⁹⁹ 對於這樣的方式，合作社擔任幹部或行政人員的社員們也不是沒有不滿或疑問的，「其實喔，我覺得很奇怪捏！既然政府說我們跟農會是不起平坐的，對等單位嘛對等的...。那我們這個小地主大佃農為什麼要透過農會？明明我們可以直接給農業處就好了嘛！直接送到農業處，農業處再送到農委會嘛！這樣才合理啊。」(阿福哥逐字稿)「我覺得好好奇喔，為什麼一定要傳給農會？我也搞不懂，我也搞不懂。」(小黑逐字稿)

¹⁰⁰ 合作社每年會邀請社員將隔離帶的稻米捐給社會處，作為弱勢家庭的物資。

那時候我就去問主席說，「欸，那我們到底是要，比如說我們會議記錄，或者是一些相關的計畫阿，每年都要有審核...，是丟給誰啊？」結果說要丟到縣政府去，縣政府再轉到社會局。現在是這樣啦！所以不知道宜蘭縣是比較特別還是怎麼樣，呵。

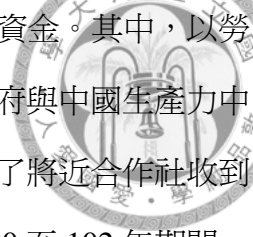


在田野時，我也曾翻閱過行健合作社保留的各項政府單位、社會組織的公文。相對於縣政府的另一個機關— 農業處，社會處發出的公文大部分的內容與主旨皆和行健合作社的基本活動或業務無直接相關，公文量也較農業處來得少。合作社的辦公室內放置了兩個公文夾，分別保留並分類了合作社收、發過的公文。社會處的公文印證了榕哥對於合作社與社會處的互動狀況的說法。他在訪談時，給我和自己「合作社和主管機關互動較少」的解釋是，「社會局他們對農業這一塊他們可能...嘿，沒辦法去輔導或者說 cover，尤其是農業這一塊啦！」雖然也有社員在會議中，建議幹部可以向社政單位申請經費，但是根據他的說法，幹部們對此並沒有太大的反應和興趣。

總的來說，從行健合作社的案例來看，一般的農業合作社若不積極爭取經費、與農政單位或農業單位的承辦/輔導人員保持接觸，農民要透過合作社領取政府的補助，或者得到相關的技術支援、法規概念或是媒體曝光率，其機會是比較低的。主要原因在於：我國的農政補助系統在長期以來，都是透過農會，並由農會擔任農民與國家的中間橋梁。

農改場陳分場長也說：

只要合作社(的名稱裡)有一個農字，對，(農改場)大概都會去輔導。缺點就是說，他只要不積極去尋找資源，我們就比較容易忽略到他，因為他並不在我們原來輔導的規範裡面。那另外一個比較有利的事是，他除了我們的資源以外，他也可以去拿別的資源，像剛剛講的社會處那邊的資源。一般的農業的單位可能就拿不到。所以他有好處也有壞處。但是要看那個合作社自己有沒有那個心去爭取那些資源。

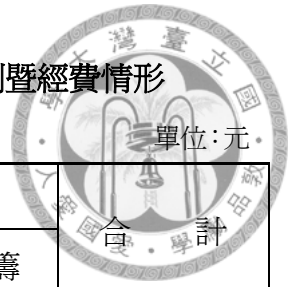


在 2012 年底以前，合作社透過計畫補助而得到他們的營運資金。其中，以勞委會的多元就業計畫、¹⁰¹農委會的東部永續農業發展計畫、縣政府與中國生產力中心的「擴張有機版圖 共享樂活宜蘭」提供的資金與設備，就佔了將近合作社收到的政府補助額的 100%。此外，根據表 5-1，宜蘭縣政府另外在 100 至 102 年期間，提供行健村共計五項的計畫，其計畫經費總計一千七百多萬，而縣政府補助一千五百多萬，補助款佔了將近 90%。雖然對這些補助款項的多寡的判斷須加入縣政府的農業預算、與有機農業相關的預算的總比例，以及行健合作社在相關計畫內總共得到的經費比例等資料，不過以村的規模而言，行健合作社得到縣府的經濟支持在金額上相當可觀。

在以上的個案的成立以及和政府單位的互動回顧中，我分別檢視了保證責任行健有機農產生產合作社的發展過程，以及在過程中所面對的時空脈絡。接下來要討論並呈現的則是，假如行健合作社的「有機生產」、「觀光與休閒式的行銷概念」等發展面向符合地方和中央政府的政策意向、政策結構，因而相關單位透過各種補助或計畫的制度話管道支持之，那麼對合作社本身而言，在執行這兩項目標時，組織是如何運作的？進一步，當切割出農民組織與有機米、生產合作、銷售合作這三章，並且討論組織存在的制度環境，以及有關單位給予的支持或限制之後，接下來將說明社員作為合作社的運作核心，他們的合作情況、對於合作社的運作和未來發展的影響。

¹⁰¹在 2010 至 2012 年政府的補助計畫裡，社員公認勞委會的多元發展就業計畫對合作社的幫助最多。社員水伯如此說：「多元就業的進來給我們逗幫忙，幫我們做這些工作。嘿阿，當然是有差。幫我們做工作，那我們就減成本了啊！我們沒有請人，就只是...像這樣減工錢這樣子做，阿就少出這個工錢了。」

表 5-1 宜蘭縣政府 100 至 102 年補助行健合作社計劃暨經費情形



單位：元

年度	計畫名稱	經 費		
		本府補助	自 籌	合 計
100	辦理 100 年度嗣大種有機照顧嗣小呷有機愛心捐助活動計畫	30,000	0	30,000
	辦理推展在地米食文化活動計畫	20,000	0	20,000
101	辦理 101 年企業認養力挺行健有機村趣插秧活動計畫	60,000	0	60,000
102	辦理 102 年度行健有機村多樣化種植推廣示範計畫(經常 130.2 萬+資本 9.8 萬)	1,400,000	173,000	1,573,000
	辦理 102 年企業認養力挺行健村趣插秧活動計畫	58,289	23,711	82,000
合 計		1,568,289	196,711	1,765,000

資料來源：宜蘭縣政府農業處農務科

第二節 組織制度與規則

壹、組織章程與架構

在組織籌備時期(民國 99 年 7 月)，行健合作社的社員們在社員大會中通過表決，分別將他們對合作社未來的運作原則與想像制度化為「組織章程」以及「辦事細則草案」，並記錄在社員大會手冊中。規範合作社運作原則、定義其目標的組

織章程分爲：總則、社員、社股、組織、會議、業務、結算、解散、附則九個章節。¹⁰²



合作社在〈總則〉一章是這樣定義其目標的：「本社以加強各社員生產上之聯合，共謀生產技術之增進，與生產收之增加為目的。」合作的目標及範圍在《辦事細則草案》的總則中被進一步詮釋：

第一條 本細則依據「宜蘭縣行健有機農產生產合作社組織章程」第四十一條之規

定，為推展社務及業務、健全財務、規劃社員共同經營農業生產、運銷、供給

及利用，以達成本社設立之目的。

第二條 本社以生產有機米為主要產品，並輪作其他有機作物，社員耕種土地及其產品未經政府認證授權之機構驗證合格之前，不得以本社產品名義出售。

第三條 本社為施行計畫性產銷，掌握產銷動態，調整市場供需，確保社員收益，必須由理事會訂定年度產銷計畫，社員應遵守種植，否則本社得拒絕代為銷售。

至 2012 年，合作社的社員名冊內共計有 45 位社員。行健合作社在組織章程的第二條〈社員〉中規定，社員申請入社時，必須填寫入社志願書、獲得兩位以上社員的推薦，或者是直接填寫入社申請書。程序上，必須先經過理事會審核以後，再提交到社員大會表決並同意。

合作社作為一個社員自主運作與共同參與的組織，社員大會在理論上係組織最高層級的會議，下設負責規劃、執行組織運作辦法與方案的理事會，以及監督理事會財務、業務、組織運作的監事會，行健合作社在組織章程中也是這麼載明的。其社員大會也如同合作社法第四十五條的規定，¹⁰³每一年度舉辦一次。2011 及 2012 年時在二月中旬前後舉辦，而 2013 年這篇論文完成以前，尚未舉辦社員

¹⁰²根據社員口述當時合作社的成立過程，合作社的組織章程是兩位頭人以及合作社經理參考合作社法制定出來，並經過社員大會表決通過的。的確如社員所說，若將行健合作社的組織章程與合作社法對照，行健合作社的章節排序、架構以及內容都與合作社法有高度的相似性。參考資料：宜蘭縣保證責任行健有機農產生產合作社，2010，《第一屆第二次社員大會手冊》。

¹⁰³第 45 條：合作社會議，分左列四項：1. 社員大會，每年至少召集一次。2. 社務會，每三個月至少召集一次。3. 理事會，每月至少召集一次。4. 監事會，每月至少召集一次。



大會。根據合作社法，理監事人選在社員大會時，由社員選出；兩位理、監事主席再分別由理監事在會議中互相推選之。在合作社法三十二、三十三以及合作社理論裡，一個合作社的理事與監事至少各三名；理事的任期為一至三年，監事任期一年；兩者皆可連選、連任。而行健合作社共設立七位理事(包括理事主席)，任期三年，將在 2013 年改選；監事會包括監事主席，設有三名監事，每一年改選一次(張德粹，1953:61-62)。理監事中，除了兩位年紀在五十歲以下以外，其餘八人的年紀都是六十歲以上，另外除了理事主席以外，其他理、監事都是男性。

原則上，每一年度社員大會閉會以後，理事會議將按照前者的決議內容，治理合作社事務。張德粹認為，理事的職責可以分為七個部分：「一、計劃全社事務和業務；二、管理全社的事務和業務，並對外代表合作社；三、聘請並管理全社的雇員；四、按照社章召集各種會議；五、保管各種營業簿冊和記錄；六、編造各種營業報告書和社務報告書，以報告於社員大會，並備社員的查詢；七、執行社員大會的一切決議案。」(ibid. p.62)監事的選舉方式及任期與理事相似，但不可兼任社內其他職務；其職責包括：「一、監察合作社的財產狀況；二、監察理事執行業務是否忠實；三、審查合作社帳目及各種報告書；四、當合作社訂立契約或有訴訟上的對抗行為時，由監事代表合作社。」(ibid.)¹⁰⁴上述理、監事的職責與權限記載於合作社法三十二至四十四條中。理事會下各有負責運作合作社日常業務，執行理事會訂立的方案的職員，包括一位合作社經理，下又有會計、其他合作社職員，以及多元就業開發方案—「行健有機夢想村推展計畫」下的人員。根據行健合作社的組織章程，以及我在田野進行時對行健合作社的了解，其實質的組織架構如下圖 5-1，不過這份架構圖在「執行部門」的部分與合作社本身繪製的

¹⁰⁴ 針對監事的職權與工作內容，一位監事阿福哥受訪時說：「理事會決議的事情，一定要交由我們這邊的工作人員去執行嘛！比如說今年預定什麼時候辦活動、今年點算購買什麼機器啊生產資材阿，比如說我們一公斤的米要賣多少錢啊，這都是理事會決議以後他們要去執行的。監事會就是監督他們嘛，監督理事會。所以這樣子是制衡嘛！看他們有沒有按照規定來做，有沒有違法犯紀的事情。這就是我們監事會的職權。」

並不相同。¹⁰⁵

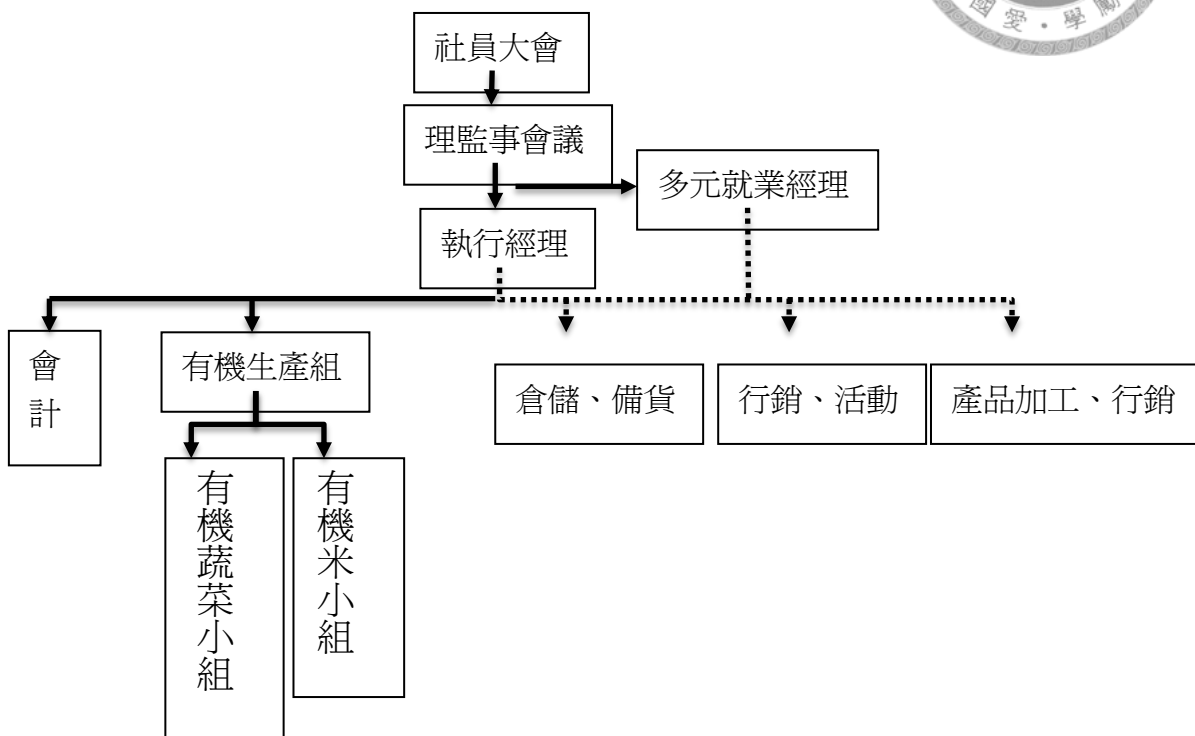


圖 5-1 99-101 年度行健合作社組織架構圖

資料來源：作者整理

¹⁰⁵ 合作社繪製的組織架構圖中，光執行單位或職員就有八種：品管部、包裝部、生產部、業務部、行銷部、總務、出納、會計(張美，2012:10)。不過這個組織架構圖是合作社的理想。在現實情況裡，合作社的分工狀況是混雜的，一個人可能同時兼好幾份工作，比如說會計就兼了社務的工作，有時還幫忙送菜或負責採買。另一方面，行銷部下面設的「夢想村姑娘班」以及「夢想村活動組」在2012年時也沒有運作過。最後，這個架構圖也沒有將多元就業在合作社的角色考慮進來。上述的組織分工情況在本章中會進一步說明或解釋。關於行健有機農產生產合作社的組織架構圖請見〈附錄〉附圖二。



貳、合作？缺陷與可能原因

大體而言，行健合作社的組織章程及規範的內容符合合作社的原理以及我國的合作社法規。雖然合作社的組織架構、決策的層級符合這些規定與假設，行健合作社在成立的三年間，仍舊面臨許多運作上的問題。這些問題包括：合作社的資金不足、合作社的業務分工與權限分配不明、社員間的利益分配不均、合作社內的會議運作方式與執行情況不良、社員對於合作社的想像與參與程度不一。

小黑認為行健合作社獲得許多政府以及社會團體在經費、宣傳或是產銷上的支持，這些支持與效果皆是其他農業組織或是一般農民難以匹敵的：「其實我不相信有哪一個組織有法度有這麼多政商款成員？有多少『小農』辛苦到...拼成這樣，再拼也拼不來的？你看，(國語)合作社有多有福氣？但是如果自己都不會珍惜，(台語)那也沒效。」有些文獻會提到農業合作社場的經營規模與資金問題，但在分析時，他們很少將合作本質與合作社遇到的這些限制一起討論。進一步言，這些現象只是合作社社員其中一個合作上的限制。

因此，呈現並討論這些限制的時候，全面地檢視制度的生成與形式是必要的。我希望能將行健合作社的運作情形分成共識、決策以及執行三個層次，並且囊括以下的三項內涵：「社員的參與情況如何影響合作社的運作與限制」、「他們對合作社的這些限制的反應或回應方式(可能成為下一階段參與或集體行動的過程或基礎)」，以及「這些個人行動分別與哪些運作層面相關聯」。

我認為合作社的運作之所以存在問題，首要的原因出自於社員對於合作社的想像不明且缺乏共識。既然缺乏一定的共識與具體的發展策略，大家的參與程度也出現不均質的情況。而身為業務執行與制定機關的理事會、社務會自然也沒有辦法訂定出令所有人皆同意的決策。於此同時，會議的操作方式、之後的執行辦法，以及執行情況就在參與程度不均質、缺乏監督以及充分討論下出現問題；若要加以解決，同樣存在內生的困境。



一、限制與困境

(一) 合作社的資金不足

若將行健合作社的股金金額與〈合作事業統計年報〉中其他合作社相比較，前者的數目並不少。然而合作社可以運作的資金仍不足以支持其人事上的花費以及稻米的加工設備，以至於爲了繼續運作下去，合作社必須仰賴政府提供的經費補助。

針對財政上的困境，有社員曾經在 2012 年度的社員大會上提議說，因爲政府的補助而使得合作社有盈餘，那爲了合作社來年可以順利運轉，同時讓稻農可以提早拿到稻穀的收購款，應該不要分配盈餘。但這樣的提議並沒有獲得希望分配酬勞金的理、監事，希望按照稻穀交易額，以及按照股金多寡來分配盈餘的社員的同意。

加工與儲藏設備的需求與急迫性，更加深合作社的資金困境。合作社的社員普遍認爲，要說服所有人增加認購的股數、或者追加其股金金額是有困難的，然而不投資這些設備的話，合作社的運作永遠不健全，且無法擴大自身的經營規模：「如果要做這件事的話，大家要再增資出來，是不是大家會共同增資？阿增資後做的起來，做不起來？這攞係(國語)很大的考驗！[...]就走一步，算一步。但現在就是說— 要投資，頭也痛，不投資，頭也痛。」(勇伯逐字稿)於是請求地方或是中央相關單位的補助，也成爲行健合作社另一項充裕他們運作資金的方案。經建會的地產基金推動小組與縣政府的農業處行政人員來到行健村檢視補助計劃的實質成效時，行健合作社的理事與監事曾請求審查委員與地方官員幫忙租用村內的退輔會土地，還有增加其補助金額。¹⁰⁶

¹⁰⁶ 委員與這些社員代表針對此議題，展開一場精采的對話—

合作社代表一：**所以我們行健有機村非常樂意跟著政府的腳步，來做好這個計畫！由點挪線再挪面。**由我們這個小小的一點，來帶動我們整個鄉鎮的有機的栽培。[...] 我們希望政府可以多多幫忙提攜，多多幫忙支持，讓我們的村庄早日進入純粹的有機，讓我們的宜蘭縣、農業縣的其他鄉鎮的村民農友們相信到說，…這樣子以後我們(指宜蘭縣政府以及中央的農政單位)要推廣有機村的概念



(二) 合作社的業務分工與權限分配不明：多元就業人員與合作社社員

合作社在其辦事細則〈第四章〉人事管理規則第二十九條中規定：「本社職員人事管理由經理直接辦理。」但這項規定因為行健合作社是勞委會多元就業計畫的執行單位而發生過管理權限上的爭議，合作社本身的組織架構與業務分工亦變得相對複雜。

此原因在於，合作社本身並無足夠的資金聘請職員，理應由合作社方負責的工作幾乎委託給多元上工人員，這也是當初理監事會議決定申請多元就業計畫，以維持合作社的日常運作(但又不須花費人事成本)的主要原因。¹⁰⁷多元計畫人員近乎統籌了合作社從規劃到執行面所有的業務，像是對外的廣告文宣撰寫、辦理對外活動、行健米加工作業與銷售業務等等；多元專案經理亦幫忙合作社撰寫計畫的報告書、審核書，還有引介外來的資源(像是聯絡參訪團體、接洽運銷商等事宜)，有時農政單位的業務負責人也直接與專案經理聯絡。

而合作社的理事會議未曾對上工人員在合作社運作上的業務範圍加以定義，抑或針對其工作內容制定相關的規則與規範。也因此，當考量到多元就業人員處理合作社的業務的時候，曖昧的情況就出現了一 其管理權係直屬於合作社，或是由合作社聘請的專案經理管轄？而專案經理又直接附屬於理監事會議，或是對合作社經理負責？

2012年，合作社第三任經理小李剛上任時，便因此與第一任多元專案經理之

會比較快。有一個起步，起步是最困難的。

委員一：你們已經起飛了！

合作社代表一：觀念是這樣的，但如果你們幫我們加加油，幫我們加持一下喔，我們的腳步會整個更快。

合作社代表二：現在頭最痛的喔，就是沒有一個場地——烘乾啦，儲藏啦。你看人力喔，你看像我們現在都七十了，七十多的有幾位沒有來，你看年紀一年一年大了。

合作社代表三：這裡多是「老灰仔」

(資料來源：錄音檔)

¹⁰⁷ 雖然訪談擔任理事與監事的社員時，我們並沒有直接談到當初會議決議申請開發專案的原因，不過只要談到多元就業計畫時，許多的理事、監事還有其他社員常表示多元計劃對合作社的幫助很大，由於在論文撰寫的同一年年底計畫即將到期，許多人也對於合作社既沒有足夠的人力處理業務，但同時又沒有足夠的資金聘請人才的處境表達擔憂。



間，針對多元就業人員的管轄權產生過爭論。¹⁰⁸而另一方面，由於合作社幾乎靠著多元專案人員運作，專案經理身為就業人員的監督者與方案的規劃人，自然也主導行健米的運銷事宜、運銷方向等決策，同時也幫忙合作社舉辦或接洽各項對外、對內活動。「專案經理的執行範圍與權限在哪裡」也形成合作社理監事與專案經理本身在管理合作社上的角力。

「行健米」的收入是合作社除了政府的補助以外，最主要的資金來源。專案經理除了監督多元就業人員一職之外，合作社的理事與監事更期待他能處理「行健米」的銷售事宜。在這樣的脈絡下，專案經理以自己的專業、資源以及偏好，創建銷售部落格、撰寫文宣、尋找運銷商，或是聯絡對於行健合作社或有機村議題有興趣的團體。由於理、監事在一開始並沒有進一步規範行銷經理「處理行健米銷售事宜」時，擁有哪些權限，小黑幾乎承擔上述的推銷及銷售過程中所有的決策及規劃工作。一位社員曾委婉地形容道：

行健米這一塊他一開始進來當然會有一些生產過剩的壓力，他要趕快賣出去。那時候他就是利用舉辦活動，或者是說跟一些他可以利用到的資源啦，拉一些人來，進來後把我們行健米推廣推銷出去。應該說今年(2012)後，很多除了稻米以外的一些...，因為他原本就在推活動這一塊...，拉了更多的一些元素進來，有一些就是跟我們相同理念的啊，伙伴啦，或者是有一些不同的單位，把他們拉進來。[...]原本我們聘請他當我們行銷這一塊，**到現在這一塊很多工作已經超過他原本預定想要推的。會變成說很多合作社原本是...那個主席要去主導那些工作的，...變成小黑幫她...主導了一部份啦。**

以上內容可知，為了宣傳、行銷行健米，小黑所使用的方式，還有這些方法所造成的效果不只包含行健米的銷售事宜。在他創設並經營的「行健有機誌」部落格裡，行銷經理不但以自己的觀點介紹合作社農友、行健村的人文風景或活動，

¹⁰⁸ 也因為多元就業人員在合作社運作制度上的定位不明，第二任、第三任經理在上任以後，各自對自身和專案經理在互動，或者是工作分工上有著不同的詮釋。第二任經理榕哥認為，彼此的職權在合作社的組織架構中是平行的，不過他也承認這樣的分工方式會相互重疊：「其實一開始我是主導蔬菜這塊，就是他負責稻米我負責蔬菜。...小黑是合作社聘請的，合作社寫計畫聘請進來的；我是主席聘請。所以基本上我們都是在主席底下啦。(...)我底下就是有一些會計啦，生產組跟活動組等等。他底下就是多元人力那一塊，所以大概是這樣分啦。其實很多工作都會重疊。」與他相反，第三任經理小李則認為，既然整個多元就業開發方案屬於合作社的執行計畫之一，其聘僱人員皆應受合作社管轄。在此邏輯下，小黑的位階自然在他這位組織執行者之下。



部落格裡亦張貼像是農業、水資源等社會議題，相關的抗爭新聞、演講活動、特定團體的價值或主張等等。他也會鼓勵合作社社員們參加利益團體或負責相關議題的組織所舉辦的活動，或是以農友的農產品與這些活動串連。雖然沒有一位理事或監事曾反對專案經理採取的宣傳方法，但是這樣的方式不免限制了社員的主體性，也間接地影響組織本身跟外界的互動方向，並且成爲進入行健村，或是透過部落格認識合作社的團體、學生或消費者對於合作社或行健村的第一印象。

小黑本人也承認：

...我自己喜歡啦，所以我就朝那邊去了。所以有些議題我就會幫忙一起PO出來，**而不是說它代表行健村的立場我老實講**。可是我覺得，在我心裏面我也有自私的部分——我覺得這對行健村很有價值。

小黑認爲，自己是站在合作社的立場經營這些業務。「因為本來這些就不是我的成就，是你們的成就，[...]老實說我們有點像幕後操盤，給你做到這些，這些就是你們的東西了。你不會把握的話就不是我的問題了。」

即便過程中小黑擁有並主導大半的行健對外的發展方向，但是大部分的社員也沒有加入或設計的意願。以至於當社內幹部指責小黑過於專斷時，整個制度的設計以及其結果已經朝向小黑當初的預期，且難以透過小額的成本來改變。小黑談到自己在合作社的權限爭議時，也有自己的委屈。他認爲自己替合作社做了許多的事情與事前的準備工作，也努力爲合作社節省開銷、尋找資源，但理事與監事並不一定知情，也不曾因此對他表達感謝。

「小黑的想法就是，合作社能夠起來。」另一位社員阿華就組織的部門與權力分工，描述小黑站在合作社的立場，還有他這些作爲背後的想法，爲何和理事、監事產生權力衝突：

他看起來就是像奪權。其實我是覺得小黑做太多了啦！做了超過他專案經理該做的事情。我那時候就跟小黑講說，其實像合作社在決定的事情，都不是你這個專案經理該做的。所以我就跟他說：「小黑，你爲什麼要這樣做？你知道你這樣做，會出事嗎？」[...]因為真的很微妙，一開始大家都需要你，所

以不會覺得這是一件不對的事情；可是當他們比較好的時候[指合作社的運作與銷售情況漸漸穩定下來]，他們會覺得說—**為什麼他們的權力在你那邊？**

阿華特別提到行健米的訂單。她認為，現在這些通路的確透過小黑這個窗口進入合作社的決策過程裡，但是，合作社接或不接訂單不應由小黑來決定。阿華解釋說，小黑在接訂單時，都沒有跟合作社的理事或監事們說這件事。換句話說，理監事們都是被動被告知的。「所以說，他們是不是都不知道？他們就會質疑說小黑是不是有...。所以現在才說要『制度化』、要『透明化』。」這位與小黑較為親近的社員最後說：「『做太多』到底是好的，是壞的？不知道。小黑不只做很多，他也幫很多。只是這些都沒有被發現。」

小黑在離職之前，曾與當時的理事主席阿美以及監事阿龍有過意見衝突。他認為兩位組織的核心人物在做決策，或者調動人事的時候，都沒有事先告知他這位執行人：「很多訊息他都不讓我知道以後，這代表我已經沒有辦法在這裡待下去了！如果他今天還信任我，他會來找我討論。」對於社務會議上所提出的「合作社要透明化、制度化」論述，他認為這是好事。然而他也懷疑這些論調是合作社內某一群人針對自身的利益所提出的理由，因為他們擁有一定的主導權或影響力。自己在合作社的定位不明，以及因為組織調整其架構而導致的人事異動情形下，小黑認為自己在合作社內部以及社務會議上遭到意見或價值觀相衝突的人的抹黑，以至於其他社員也對他的作為有誤解。

「合作社的工作由多元就業人員負責」是所有社員以及多元就業人員都同意的說法。許多理事與監事常提及「合作社要幫助農民」的概念，但既然社員是合作社的主人，社員卻幾乎將所有的規劃與方案執行工作都交給多元就業人員，這在合作社的自治理念中是矛盾的。此外，**即便理、監事質疑自己的權限，他們並未因此積極參與或主導合作社的事務。**合作社的日常業務仍舊依靠多元就業計畫運轉，就我所知，阿美有時也會將她應該負責的成果報告書、合作社對外聲明稿、講綱等工作交由小黑撰寫。小黑在一次的訪談裡，質疑這個合作社的目標以及存



在的目的：

讓人家看到合作的本質，讓人家看到你們的合作到底在哪裡。我們現在為什麼沒有這樣(發揮合作社的精神)?因為我們現在每一個農友幾乎各自為政。各自為政時根本就沒有合作阿，只想到像公司的理事、監事這樣，有閑就來開一下會這樣，看說公司有沒有賺錢賠錢這樣...。公司都免管，它就自己會轉了?等它自己賺錢?(國語)

除了與組織的決策層級產生權力衝突，小黑也因為以合作社的運作為核心，導致和部分農友產生爭論。主要的爭端都出自於：行健米的加工與銷售過程中，合作社和農友的個人經濟需求產生重疊，但理、監事本身也不知道該如何排序或予以解決。

以合作社與農友的碾米事件為例，按照社務會議的決議，社員有權利使用合作社的碾米機碾製自己的稻穀，不過於此同時，合作社也必須碾製行健米。小黑認為應該要以行健米的碾製為優先，農友帶著他的稻穀到碾米間並要求碾米的話，不但造成行健米的碾製作業被迫中斷，也會讓上工人員或職員因為不便拒絕農友而感到困擾。他因此強勢排定固定的碾米日程，強制農友必須在這些時間點登記碾米(行健米的碾米作業告一段落的話例外)。可以想見，這規定在一開始施行時，讓部分的農友並不是很高興。針對這些決策與相關規則的制定與執行方式，小黑這麼表示：「我之前跟他有利益衝突是因為我的角色，我的角色勢必要捍衛合作社，想辦法讓合作社可以站起來。如果我今天離開了，我跟他有甚麼衝突?我只會知道大家的底在哪裡，我跟他們不會有衝突。」

(三) 社員間的利益與資源分配不均

合作社在運作時的分工不明確的現象，也造成社員對於透過合作社的中介而進來的外來資源，像是政府的計畫補助、團體的產銷合作與社區觀光計畫、企業或公司的農產品加工研發等等，有著不同的認定。究竟，這些資源首當分配的對象是社員、合作社，還是由社員與合作社共享?不同的認定也造成各有各偏好的分配方式。普遍而言，這些認定以及彼此之間的討論仍是在私底下運作的，合作

社的社員未曾針對合作社該如何處理外來的資源的議題開會或公開地討論過，在社務會議上，也沒有對此制定處理的辦法或是分配的機制。



以至於在成員之間的利益分配上，就有社員指出，資源往往流向特定的個人，或是原本以合作社的整體名義和外面的團體洽談社員們的農產品收購，到最後後者只跟單一的社員製作。顯然，這不是一個利益均衡分配的規則。這些不滿的社員基於彼此的情感，也不方便直接詢問或指責：

有一些聲音啦，就比如說我們蔬菜組去接的一些 case 阿，「欸！怎麼後來就變成某個人他自己在接，接觸某一些單位？」那原本應該是說你要把這樣的東西導入到整個合作社的系統來。沒有，呵。應該說他有時候也不曉得這樣不對啦，變成說，現在透過合作社，這個人(指外來資源)進來，原本是希望跟合作社去合作的，怎麼搞到後來跟個人，跟我在做合作這樣子？[問：那彼此之間是否有溝通，或反應這些事情？]反應當然是...有，...怎麼講？也不是很直接的跟他講。就是有跟他在側邊這樣子，像我啦，「欸！你這個東西，有這個需求，那應該要把它拉到合作社。」(榕哥逐字稿)

第三章中曾經提到合作社跟一位運銷商解約的事件，這件事情因為多家媒體的大幅報導，導致行健合作社的產銷困境變成當時的焦點，而讓很多的團體(包括企業、消費者或是社團組織)認識了行健村以及行健有機農產生產合作社，有些團體甚至進一步地表達他們的合作意願。社內有一部分的聲音希望：這些資源還有它帶來的經濟效益能夠先透過合作社，由合作社以正式的機制以及正當方法運作，再統一分配給社員。以他們的角度來看，合作社在 2010 至 2012 年，處理這方面的方式並不是很恰當。阿美女士身為合作社的理事主席，首先遭到指責與質疑。至於「合作社究竟是一個農友與外界的中介窗口與平台，又或者它該扮演更積極的角色」，社員之間也同樣沒有取得共識。

小黑認為，因為合作社的業務分工不明，使得這些資源的分配制度無法有效運轉，並且盡可能滿足所有人。當資源透過理事主席或他進來合作社以後，在決策或執行的過程中，因此造成個人之間，或是說合作社整體和個別社員之間的利益衝突。一次跟他談論組織應該扮演的角色時，小黑就行政人員的角度說：

我也希望合作社成為一個平台，讓農友可以認識外面的人，像你們這些可以幫忙他們的人，**但是這就變成一個兩難**——就是這些資源可能最後就流到社員那邊，而不是合作社本身。



但也有一部分的社員認為，行銷經理同樣要為資源的分配不均情形負一些責任，尤其是他在處理對外業務時的使用策略，還有基於跟特定社員的感情。¹⁰⁹小黑之後也曾反省自己的方式，認為因為社員沒有合作的認知，使得自己的「托明星」策略無法奏效：

如果我接到資源的時候，我一定都...，啊這個人比較沒有(資源)的，要注意，緊點！園哥，喔榕哥...，(把資源)推去那邊。[...]我的意思就是說，不管是媒體來或者是怎麼樣的時候喔，我說過很多次了，**有時候你不可以說，每一次都是同一個人出去，我們要讓每一個人都有可以出聲的機會**。所以這很重要，如果說合作社要起來，變成說，越出名的人要越減少(出名的機會)。

(四) 合作社內的會議運作方式與執行情況不良

「合作社內部係如何運作的」因此成為重要的議題。合作社的決策與執行的辦法係由理事會負責，監事會則負責管理、監督理事會的業務辦理與執行情況，若要共同討論某項議題的話，理、監事得以共同召開社務會議。由於合作社的最高執行機關——社員大會的召開時間是一年一次，許多業務的決定方式都是透過理、監事間的討論。以下，我將合作社的「決策」以及「執行」過程分成兩部分討論。

1. 「理監事會議」：理事會議、監事會議與社務會議的集合體

值得注意的是，合作社分屬執行以及監督的理事會及監事會是同時召開的，合作社的社員、理事與監事稱之為「理監事會」，不過在合作社法以及行健合作社的組織章程中，這樣的會議依照其性質以及與會代表的組成，應稱為「社務會」。

¹¹⁰即當三分之二以上的理、監事出席時始得召開，且職員(經理、會計、多元專案

¹⁰⁹ 這些社員認為，行銷經理和社員的私人情感也造成他在一開始時，選擇這些社員作為合作社對外的看板人物。有時當這些「看板人物」沒有將資源分給其他社員，造成社員認為不公平而私下對小黑抱怨時，小黑在一開始會回應說：「他可能比較有需要啦」。

¹¹⁰ 雖然在口語上，一般或是擔任幹部的社員都稱之為「理監事會」，但為了與我國合作社法的定



經理)等部門負責人有必要列席，針對討論議案提出說明或意見。也就是說，除了社員大會以外，一個正常運作的合作社在執行及決策層面上，應包括理事會、監事會以及社務三種會議。當我問到為何理事會、監事會沒有分別召開，且以舉行社務會議做替代時，監事阿福哥是這麼回答的：

對！你講的這是一個重點沒有錯啦！當初我也是跟我們理事主席講說，你們理事會歸你們理事去開，我們監事會歸監事...，畢竟是兩個單位，一個監督單位一個執行單位。應該要擠開，才符合我們這個規定嘛！但是我們這個合作社人員少，社員不多嘛！而且義務也不多嘛！所以她對我說，不然我們聯合來，一起來開這「聯席會議」嘛！[...]反正...社員不多，理監事也不多，分開來擠開的話，他們也會覺得說要談什麼東西的話，也沒有很多事情要談。所以後來乾脆就聯合起來開。我說可以。

也由於理、監事多為專業農，白天從事生產，晚上才會是召開理、監事會議的理想時間。理監事吃完晚飯以後，各自開車或騎摩托車到合作社開會。在會議舉行前，合作社既無固定的通知方式(比如說準備召開的前幾天通知理、監事)，開會時也沒有完整的議程。通常理監事會議在召開以前，都由理事主席阿美打電話通知，有時候合作社內負責處理社務的多元就業人員或是會計也會幫忙。這些通知有時候是很臨時的，以至於理監事會抱怨合作社這樣的做事方式。不過話說回來，三次社務會議舉行時，幾乎都有二至三位理監事缺席。

在 2011 至 2012 年召開會議時，阿美會請合作社第二任經理榕哥簡單地寫下該會議的召集緣由，還有討論的事項。我曾從旁參與過三場社務會議（也就是第一屆理事與第三屆監事的「理監事會義」）。大部分理、監事來到合作社的時間皆比表定的會議召開時間晚。爲了等待遲到的理、監事，也因為有一陣子大家忙於農事而沒有見面，理監事與家屬們會在開放的空間(合作社走廊)中走動、閒聊、泡茶，聯絡感情，會議常是在半小時以後由主席發話並召開。

除此之外，雖然討論的事項有大略的架構與排序，但是很多正式與非正式的言談在討論時，總是混在一起的。對這群理、監事來說，閒聊既無法從討論中抽

義統一，並精確化它在合作社運作上的功能及性質，本章接下來以其原本的名稱——「社務會議」取代合作社指稱的「理監事會」，社員的逐字稿或對話紀錄除外。



離出來，他們似乎也習慣這樣的討論形式與討論氛圍。身為會議主持人的理事主席也不會特意要求與會者要遵守正式的會議討論順序，規定與會者不能在言談間岔開話題，又或是當社員討論起與主題無直接相關的議題跟八卦時，阻止他們或給予提醒。

沒有任何法規或合作社理論會提供組織一個最理想的開會形式。只是當會議進行時，正式與非正式言談的混雜情形容易造成該合作社的社務會議無法在預期的時間內結束，且當時間過晚而理、監事開始感到疲憊時，排在議程後面的主題常常就由主席的一句問話，或是詢問大家有沒有特別的意見下帶過或通過。與會者的發言通常不會像前面一般踴躍，而這項社務或是某項組織原則就會在大家沒有表示意見(沉默)的情況下，被決定下來。

從村外進來幫忙的經理人、高學歷者或是組織經營人在參與過會議以後，常會認為——這樣的會議進行方式是沒有效率跟品質的。也因此，他們會透過理、監事對他們的信任，企圖在接下來的會議中，主導或影響討論的內容以及進行的方式：

我還記得我第一次參加他們開會的時候喔，話題飛來飛去！很難抓重點。他們自己也不知道要怎樣開會、要怎樣討論，主席自己也不知道該怎麼主持。**還是王董進來以後，跟著他們這樣開會，慢慢跟大家說會要怎麼開，現在我們要開始討論哪些事項，接著又要討論哪些…，那個開會的效果才好一點。你現在看到的理監事會議已經「進步」很多了。(小黑田野筆記)**

儘管合作社將社務會、理事會以及監事會三者合併為「理監事會議」，同時它的通知方式及舉行的形式存在爭議，大部分的社員不會像外來的人一樣，否定理監事會議的開會方式。社員主要的不滿都跟「理監事會」的運作與決策有關，包括其訂定的辦事細則是否公允，還有理監事會議內部的決策機制是否透明。

進一步言，首先，有些人覺得社務會議只是橡皮圖章——會議上作出的一些決定早就由其中幾位代表在開會前商議好了。他們同樣質疑身為會議主持人以及合作社代表的理事主席的辦事方式，還有處理事情的方法。「合作社裡面沒有一個



成熟的『體系』——也不常開(社務)會，主事者領導出了問題，而且自己也不照大家訂出來的社規走。」社員阿海因此在受訪時，「即使這個合作社跟這個農民組織是農民自己組成的也沒有用。」(田野筆記)

這些不滿反映了合作社的利益分配方式，以及個人之間，對於成員得到的資源多寡的看法。許多風聲或臆測就開始了，像是懷疑主席為何常到某社員家、在後者家裡的「討論結果」可能引導主席在社務會議的決策方向等等。以 2013 年度決定留用跟延用哪些多元就業人員為例，當 2012 年底人事結果發布時，同情沒有被延用的多元人員，或者和這些人員較為要好的社員就在私底下議論該決定方式與結果「很奇怪」：

聽說主席是用打電話的方式決定的——「我們現在要決定『多元』的留用，你覺得選誰誰誰好嘍，留誰誰誰好嘍？」他這樣子問，你看！那些沒有被提到的多元，如果理、監事對合作社裡面不熟悉的話，他們是不是就被忘掉了？阿美也沒有講為何不留用他們，其他理、監事就——「好，好，好」然後這件事就這樣被決定下來了！而且還不是所有的理、監事都有被通知到喔！¹¹¹

在 2012 年下半年，為了解決合作社的運作制度，還有面對多項政府計畫即將到期而導致的財務緊縮，理事與監事想到的第一個辦法就是重新調整合作社社員的義務，還有具體的懲罰方式。「這個禮拜一我們開會的時候就有討論到交易的問題喔。那交易的問題，我們也會訂一個組織章程，規範說沒有交易量可能要除名。應該是這個，這個辦法。不然大家都不會遵守，」阿美這麼說。社務會議規定，所有從事有機稻米生產的社員，都必須繳交一期稻穀產量的百分之六十給合作社，若有社員違反規定，將被驅逐出社。有些社員聽到這項決議後，在私底下訕笑這些決策者個人的作為。而理事主席身為組織的領導人，她的行動也遭到這些對決策、資源分配方式、以及個人義務或規定感到不滿的社員的放大檢視。¹¹²

¹¹¹ 當我反問說——為何知道主席沒有通知所有人？阿華解釋說，因為一位沒有被通知到的監事與其中一名不延用的多元就業人員有親戚關係。這位監事後來在社務會議時，以他的職務身分，質詢合作社以及主席的人事決定過程。

¹¹² 像是回應「理事主席前兩年也沒有繳交稻穀，全部的稻穀都自己販賣」的傳聞。有些人說，她為了不落人口實，於是向別的社員購買有機稻穀再交給合作社。這些批評者認為這是件「詭異的事情」。另外，主席生產了合作社在二期稻作開始前不打算收購的品種——秈十號，這項決策還是通過



也有人從組織運作的角度提出建議說，即便爲了增加合作社的運作資金，或者爲了擴大經營規模而購買稻穀加工機械，理、監事要做的事情應該要擬訂合作社接下來的發展目標，以及針對這些目標來設定方案，「理、監事會議上吵的五成或六成根本不是重點」，理事與監事所作出稻穀的繳交量的決策充其量只是其中一個口號與辦法而已。換句話說，這個議題應該要回到共識的層次。如果希望所有的社員都盡到參與合作社的責任，理事們首先要和社員進一步互動，說服後者願意增加股金金額，或者是增加稻穀繳交量——「主席你就要開始去遊說啊！（台語）你就要讓大家能形成共識嘛！一步一步去給它完成啊！」（小黑逐字稿）

有些社員以及家屬也覺得這些決策辦法不夠周延，或者不夠公平。合作社從沒有處罰不遵守義務的社員、讓大家按照自己的意思繳穀，一夕之間，突然從不作爲變成刪除社員資格這樣的嚴峻作法。即便監督的機制與隨後的處罰真的開始了，如果全體社員沒有一致同意將百分之六十的稻穀繳交進合作社，仍舊自己販賣的話，這樣的執行辦法又可以維持多久，且社員的反彈與不滿會不會影響到合作社的存續？又，如果決策的執行人也沒有遵從的話，那這項辦法的效力爲何，之後該如何施行下去，且會不會影響到組織接下來的規則制定呢？

2. 合作社的執行狀況

合作社在執行面上，則遇到分工不明以及人力欠缺的問題。除了多元人員的管理權限係屬於多元專案經理，或是直接附屬於合作社經理的爭議之外，合作社人力不足的情況也造成運作時的無法精確分工的情況，也限制了合作社擴大其經營規模。

小黑在管理多元就業人員時，每周會定期召開會議，與就業人員溝通接下來的作業內容。不過他也強調，除了多元就業人員負責的稻米加工、銷售以及辦理活動以外，合作社的其他工作必須仰賴社員的參與。但是園哥認爲，要農友完全

社務會議而決定的。一期稻作生產完畢後，最後合作社還是收購了主席以及其他社員生產的稻十號。



參與或投入合作社是不可能的。不同於小黑的看法，榕哥則以社內農友以及兼任經理的角度，談論社內之所以出現個人與整體利益混淆、彼此之間利益分配不均，以及社務會議成效不彰的情況，是因為合作社整個體系不健全之故，像是理、監事及雇員之間沒有明確分工、對於他們應盡的職責也沒有清楚的意識，所以該強化組織的制度設立以及執行面。這樣看起來，他認為農民的投入對組織的運作來說，不一定是正向的：

我希望農民不要去兼合作社的各個功能的職位，他要退出來。然後把每個農民他希望做的東西，就是透過理事長、主席，再發散到執行長再發散到經理。[...] 除了每個月的理監事會之外，要常常去跟會員作互動。那再來就是透過理監事會，把一些工作交待下去，這樣會比較健全啦！

不過在合作社人力不足的情況下，希望分工能夠明確化的想法在執行上會遇到困難。2012年底第三任執行經理小李剛上任時，也希望多元就業人員以及合作社其他的職員能夠各司其職，比如說會計就專心處理帳目、銷售人員就負責處理訂單以及和客戶聯絡等事宜，當時身兼會計的阿華表示這樣的作法會讓她在合作社內的工作變得輕鬆，但從合作社的運作來看，卻不一定有所助益：「小李的理想是說，以後每一個人都可以專責自己的事情，但問題是，合作社有一個事情，那就是合作社沒有這麼多人力。」而合作社的資金也不足以聘任足夠的人力，以至於成立後的兩年，合作社幾乎依靠多元就業計畫的經費支持，且所有人員的工作幾乎都會重疊。榕哥和我談到合作社的執行情況時，曾表示：

因為小公司甚麼都要包啦！其實合作社你如果在這幾個月看後，很多事情都是...很像那種中小企業那種小公司，對不對？其實就是幾個人，甚麼事情都要做。老闆可能要跑業務，然後可能要盯生產線啊、出貨啊，全部都要看，不像大公司分的很細這樣。

雖然有部分社員認為理事主席不積極參與合作社，且無法掌握合作社實際運作的情況，阿美則反駁說自己常為合作社的事情而忙碌，像是參與縣政府的相關會議、接洽團體、協商合作事宜等等，都由她出面，她已經很努力了：「如果只有我自己去，欸！我自己要做死嗎？」投入心力在合作社業務上的幹部每年除了能

獲得幾千塊的酬勞金以外，¹¹³他們在合作社中的工作都是無給職的，阿美主席因此強調，這些將晚上的閒暇時間花在合作社的社員們「都是做義務的，都是義工」。



然而分工與運作上的問題仍舊有待社員大會的決議以及理監事的決策解決，即須要全體社員更積極的參與、表達想法，必要時，也必須提供人力支援或是其他性質的協助。但是很多社員也表示，大部分的時間他們必須投入生產，好支持家裡的經濟。就他們的立場，他們希望合作社能自主運作，而他們專職生產合作社需要的有機農產品。但是這樣的想法與合作社的現實情況是相悖的，尤其在田野進行期間，當時所有人都還不知道提供合作社人力的勞委會多元專案計畫在民國 103 年到期以後，組織的運作資金還有沒有著落。輔導行健有機村發展的蘭陽分場的陳研究員因此對社員希望個人與合作社在產銷上的分工想法不表贊同。有一次阿美在會議中曾轉述其他農友的忙碌情況，還有當她拜託大家協助合作社的事務時，很多人也都以「自己忙於生產」的理由，委婉拒絕她的請求。陳研究員聽了以後當場表示說：

所以這樣就是大家都還沒有感受到那個利害關係！我只能這樣講而已。「我今天不是自己下來兼，我就是要雇用人」，就是這樣子。大家還沒有感受到說——萬一這些多元的經費還沒有下來的時候該怎麼辦？所以如果大家還沒有那個感受的話，那就表示大家...大家還沒有感受到那個危機感。

當我在蘭陽分場的訪談結束以後，研究員陪伴我走到停車棚的路上曾重新談起合作社社員的參與狀況與立場。她說：「怎麼可能不知道(社員想要專心生產)? 我們都知道啊！可是現在的狀況很明顯的是一 如果沒有多元，這個合作社撐不下去。」她也以個人輔導並陪伴合作社社員一路從成立到開始銷售農產品的歷程，談到自己的想法：「如果合作社散掉了，米賣不出去，回去種慣行，我會覺得很可惜。」因此她和幾位社內的核心人物開會時，才會希望後者能開始考慮最極端時期的制度安排——在多元上工人員全退出合作社的假設下，擬出哪些合作社社員

¹¹³ 行健有機農產生產合作社組織章程第四十三條之三：(本社年度結算後有淨盈餘時，除彌補累積虧損及付股息至多年利一分外，其餘數應平均分爲一百分，按照下列規定辦理。)以百分之十作理事及事務員及技術員之酬勞金。其分配辦法由理事會決定之。



的背景、經驗或是專長，適合領導哪些執行部門，或是協助當中的工作。當時她也要求理事主席能在某一天晚上，讓合作社社員聚在一起，比如說以召開臨時社員大會的方式，談談這些運作機制上已發生的問題或困境，讓大家提出自身的觀點，並尋求大家都同意或認可的解決方法，她也表達高度的與會意願。我在 2012 年 11 月 14 日時到宜蘭分場進行訪談，距離這位研究員到合作社開會已經將近三個禮拜的時間。當我問到合作社理事主席(或是經理)最近有沒有通知她開會時，陳研究員回答說目前為止並沒有，「如果他們真的有需要的話，會通知我；農改場的立場不會干預組織內部，」她說。

(五) 社員對於合作社的想像與參與程度不一

前面四項限制呈現了合作社從決策的制定到執行過程的狀況，不過從前面的描述中也可以發現社員在共識層次上的問題。

從故事的一開始，大家對於合作社能提供的公共利益的想像，還有接下來的後續行動皆缺乏共識，也可以說，在當時資訊不夠充分、但又有從事有機生產的企圖下，許多社員是被頭人的帶頭行動，以及因為集體行動開始制度化並進入組織籌措的階段，而被半推著進入合作社的運作中的。在田野進行時，透過訪談、參與式觀察以及文獻資料的收集，我對合作社的成立過程、以及對泰源大略的認識是，當農改場建議他們制度化並成立一個組織時，泰源在討論以何種組織的形式來執行社區營造以及農產行銷的場合中，向社員解釋說，農業合作社作為一種農民組織，相較於其他像是社區協會的社會性質組織，它在生產與行銷上皆可以申請農政單位的補助；但如果從組織的中央管轄機關以及其位階來看，相對於農會體系下的產銷班，它的位階更高，又能申請社政單位的補助。¹¹⁴其他農民也相

¹¹⁴ 農改場的研究員表示，相較於其他的執行單位，組合作社或者是產銷班在農業領域以及像「有機村」這樣的農業政策中，當然是最為可行的方法。研究員解釋：「那這段時間他們就決定了走向一 就是他們要以組合作社來走。那當初要做的話，其實一個方式就是他可以接受農會的輔導，組產銷班的方式來走；他也可以組合作社為其他的方式。那當然組產銷班或者是合作社在目前的架構裡面是最可行的。」

信他這樣的判斷，但另一方面，農民對於他的人格以及處理公共事務的評價上，則保留許多空間。



農友阿華也對我表示，泰源想要擴大村內的有機面積已經講很久了，但是因為個人在村內的風評而無法推動。許多的社員都對泰源印象不佳，部分的人談到他時會帶著敵意。¹¹⁵阿美女士在受訪時則表示，這位農民來她家拜訪過她，希望她能帶動這個村子的農民種有機，但是當時她並不知道說，不少受到邀請的村民過去曾和泰源在產銷合作上有過恩怨。幾位社員也回憶，當初會參加是因為相信村長的為人，還有根據她過去在公共事務上的貢獻。在合作社中年輕一輩的和我談到泰源時，曾客觀地評論說泰源的有機耕作觀念很好，有人也同意說，不論要帶動行健村的發展，或是協助農民銷售有機產品，合作社作為一個組織是有存在的必要的，「他(泰源)也是對的啦，不管你要得到外部的什麼資源...。不過他是心比較『偏』一點，想說有這個名目，他可以得到外界很多東西進來。[...]他要的合作社的舞台是這一個，比較商人化。他是真正的商人。」

過去合作社的情況以及當初社員的加入原因，使得大部分的人在合作社的參與情形是比較被動的，或是參與的程度並不一致。這樣的情況也與社員基於個人經濟需求而對合作社的想像與期待的不同有關。然而，即使這些想法並不一致，它們是否能進入決策與執行層面之中，在正當的管道或正式的場合裡被充分討論或回應，也影響到社員下一階段的參與動機與合作意願。

學理上常假設一個運作得當、社員充分合作的合作社，在經驗上能夠發揮謀求社員共同經濟與社會福祉的目的。套用在行健的情況，就像是集團驗證、共同採購秧苗、共用機械設備、為彼此代耕等作業方法可以減少個人生產中的成本，

¹¹⁵「不是講他歹話，事實就是他很愛利用這裡的人頭來申請補助，這樣什麼東西就都可以操作了。你有合作社，你有這些人(指社員)，阿監事理事啥都他做，他就可以...處理了、可以開始申請補助什麼的。這樣講你知道我的意思了吧？那這裡的，我們這裡的人就會怕了。會怕他...會利用這裡的人頭，他可以做他的工作啊！他又說，『兩百多萬基金我不讓你們出錢，我自己出』。阿你又沒出錢，你也沒什麼話可以說；再說你這也沒有理監事，你要說也說不動。」(阿平逐字稿)



而共同販賣有機稻穀則可以增加合作社的營收、進而增加每年的股利金額等等，不過這些內容不是執行成效不彰，就是沒有實施過。

理事主席對於合作社的想像，還有據此的行動方案再次遭到指責。理事主席認為合作社就是站在**協助農民銷售**的立場在運作的，有能力者可以自己賣有機米，也可以選擇委託合作社。這樣一來也可以為合作社減少銷售上的壓力。她在 101 年度的社員大會上，面對社員的質詢時，曾這樣表示：

[...]我是覺得我們也一直強調，農民有能力賣，自己要多多少少賣，分攤銷售風險，[...]，我現在意思是說，不是說鼓勵說你的穀收一定要繳交出來，我的意思是說我們比較不會賣，沒有管道賣東西，當然合作社站在輔導農民的立場的一定要替農民賣。我也一直說這件事，你農民有辦法賣，自己要賣，價格好一些，收益也較好，你可以分擔這個銷售風險。**我的意思是這樣，不是說農民可以賣，也強迫要繳交，我不是這個意思。**因為你賣的價格好，當然比一千八百塊，合作社又回饋你兩百塊，你當然自己賣比較好啊，比繳交合作社好啊，**我賣價好，我當然自己賣，我也沒有繳交半包給合作社...**。

批評的社員認為，沒有繳交稻穀的偏好或選擇不能以減輕合作社負擔跟風險為理由，合作社不能一直仰賴政府的計畫補助，必須靠販賣農產品賺取營運資金。阿美女士身為理事主席，更應該以身作則，而非選擇全部留下來自己賣(而且還在社員大會上這樣公開說明)。

社員除了會私底下猜測其他社員加入合作社的動機還有立場之外，他們也會提到自己認為合作社可以持續運作的方法，像是要解決資金不足的問題的話，社員大會可以通過不發放股金或盈餘的決議，或是要求社員再增加股金。另一方面，大家也要有讓合作社大規模收購自己的有機稻穀的共識。不過這些討論都是在私底下進行的，即使它曾經成為社務會議中的議題之一，就像本章一開始的引言一樣，它也沒有讓合作社的理監事在整理這些意見後，制定出相關的執行或解決辦法，並且通過社員大會的集體表決，得到決策或執行上的合法性。

所以當理事及監事提到希望大家增資(增加認購的股數與股金)，好讓合作社可以購買廠房、設備與土地時，阿華聽聞後回應說：「增資?!我只要聽到他們有任

何風吹草動(指購買土地或相關設備)我就要申請退社了！沒有願景要人家怎樣增資？」



針對很多社員表示希望能專職生產，小李與小黑則表示，合作社社員基本上沒有想要認真經營合作社的動機，也沒有彼此合作的意識。他們說，社員們所認定的合作社的功能，以及可以達到的目標就是協助農民解決行銷農產品，但他們既沒有討論「行銷」這樣的目標當中的執行細節，沒有商議可行的、或是可以節省組織運作成本的方案，自然也不會針對前一階段的執行成果，有過全盤性地檢討。所謂「在行銷的面向上協助農民」，其具體內容是空白的。這兩位業務執行人曾經有過這樣的一段對話：

小黑：大家真正把合作社當作「大家的合作社」，還是把它當作「一個通路」？
你知否？通路！如果你把合作社當作一個通路，很簡單，...

小李：(打斷)我覺得他們是把它當作一個農會，哈哈。

小黑：如果把合作社當作是他們欸一個公司喔、我們彼此可以互相怎麼樣喔...
會完全欸不同欸！

二、背景與原因

行健合作社在「操作」與「集體選擇」兩個層次的情形，的確印證了幾位合作經濟學者、農業合作社專家提到台灣農業合作社在經營與管理時，普遍會發生的問題— 像是資金不足、缺乏人力、合作意識薄弱、依賴政府的補助與支持、組織制度不健全(陳昭郎、陸允宜，2001; 彭克仲，2003)。不過在提出這些現象以及個別建議時，因為缺乏對合作社社員的集體合作、合作社的經營背景進行考察，讀者難以具體理解台灣農業合作社的普遍問題，以及社員為何無法有效地合作，也無法讓中央或地方的農政、社政單位能針對這些背景，給予有效的輔導或適當的協助，又或者讓其他農業合作社的決策者和參與者加以參考、對照。另一方面，也因為缺乏此背景基礎，討論這些問題時，無法將議題聚焦在社員之間的合作情

況，討論這些衝突、意見、個人動機與個人利益為何無法進入正當且正式的運作體制中，而組織可以因為社員的合作共識與行動而繼續存在。



直觀來看，我認為行健合作社的制度中存在共識、共同選擇以及行動三個層次規則皆不構清楚的情況，使得各部門或各幹部之間的權責劃分不明、義務配置與共同利益的分配存在爭議，進而影響組織的存續、社員的參與意願。這樣的觀察的確符合 Ostrom 談論一個社區能否藉由制度，穩定並平衡地提供行為人汲取資源的假設。一個由在地自發的組織若要長期提供居民公共財或自然資源，在制度上必須有效解決資源的供給，要讓居民投入資源的建設、遵守限制行為的規範並相信這樣是符合其經濟利益的，也要發展出互相監控等的強制性措施。從合作社的社員參與情況不均、組織的運作以及提供的共同利益的程度有限來看，行健合作社似乎是一個集體行動理論下不甚成功的案例經驗。

不過根本地說，行健合作社之所以發生這些普遍困境的原因在於，社員決定投入多少資金抑或是自己的參與程度，受到過去彼此之間在公共事務和農事的合作經驗、個人的經濟背景以及農事生產投入三者之間的交互影響。網絡以及社會資本概念裡，常談到「信任」這一項要素為何讓個人能從心理層次出發，進一步構成合作或是集體行動。對行健合作社內的本村人而言，參與時信任感的作用程度比其他社員來得更高。訪談進行時，當我和受訪者聊到他們對於合作社的想像，以及自己在合作社內部的參與...等相關議題的時候，受訪者在過程裡也傾向說出一套在行健村這個範圍中，和社員、組織核心人物過去的互動情景，或是對他們在私人或公共領域上的評價。這套故事與說法間接反映了社員彼此之間的信任關係，也直接地構成個人在參與合作社時，個別的動機到行動的心理機制。

詳加討論故事之所以發生的背景與緣由因此是必要的。它推進或侷限合作社未來的方向與發展，且在此同時，它之所以能成為普遍性困境的參照，自然也反映了政策、市場、農村文化以及村內政治等環境與歷史對台灣農業合作社的共同

影響力。可以說，在加入時間軸的概念以後，這些面向的相互融合的情況構成了社員的互動慣習與行動的模式。考察合作社的社員參與，以及合作社本身的制度或運作時，就必須說明這些互動的歷史，以及互動的要素(Putnam, 1993)。



以下我將分別從「村內的文化與倫理道德」、「村內的公共議題處理方式與資訊傳播」、「過去社員之間的產銷習慣以及合作方式」，以及「社員的農業勞動投入狀況」四個面向切入，解釋社員的參與為何存在限制，以及合作社在運作上為何存在困境。

(一) 「囡仔」與「阿叔」：經濟的差異以及農村裡的倫理分際

社員之間的年齡差異使得彼此的經濟需求以及經濟能力各不相同，年輕一輩的農友為了負擔家庭的經濟，對金錢的需求與壓力皆較年長一輩的農友來得大。

不只如此，年齡還規範了社員在私下場合的互動方式與稱謂，「長一幼」的界線亦劃分出成員在合作社內潛在的權力位置。

在 2011 至 2012 年的社務會議中，除了列席的經理、會計是由年輕的社員兼職以外，只有兩位理事在五十五歲以下。開會時，年輕的理事或監事常是最少發言，或是在必要情況下才發言的一群。假如當一項決策進入收尾或是表決階段，而與自己類似的論點都沒有被其他人提出來，又或是認為有必要作補充、提醒大家時，年輕的理事或監事才會發言。另在說服其他人，或是希望別人參考他的想法時，他們最常使用「阿姨」、「阿叔」、「阿伯」等稱謂，而非以「某理事」、「某監事」的職銜稱呼這些年紀較長的社員。其他沒有擔任合作社職務的社員要向社務會議反應想法時，則在私下的場合，同樣以彼此的輩分分野來稱呼理事及監事，並做溝通。

我認為，農村裡的長幼尊卑觀念某方面也讓合作社的發展產生了限制。在互動上，它區分了社員之間誰擁有權力，又擁有哪些權利或是不能擁有哪些權利。這與合作社的社員之間彼此平等的原則產生衝突，並影響到合作社的自治情況，



即便合作社內仍存在社員大會等機制，也保有一人一票的表決方式。

社務會議中成員的年齡不均，也讓年輕的社員難以表達其正、反意見，或者讓他們的意見進入決策過程裡。一位對於合作社分配股金有不同意見，以及希望能提早發放稻穀收購金額的社員阿海這麼說：「我只是社員，給建議了他們也沒有聽，說我在給他們『吐』(按：台語吐槽與為反對而反對之意)，所以我也不常去合作社了。我也有列席理監事會啊！他們不知道經營概念沒有關係。我出去『外面』過，在公司上過班。給了建議(他們)卻又不聽。」他認為這些同村的理、監事因為輩分而對當地年輕人有著不信任感：「他們從小看我大漢，覺得我屁股有幾根毛他們攏知。」但年紀長他一輩的理事或監事在私下則不滿的說：「『這困仔』如果有什麼不滿，應該要提出來。叫他跟我們開理監事會他也不來，只會在那邊大聲」(勇伯逐字稿)、「他有什麼需要可以先講，阮拿到理、監事會提。年輕人需要用錢我們也不是不知曉。」(阿美田野筆記)他們認為，如果社務會議的決策辦法或執行方式與阿海的經濟需求產生衝突，或者阿海有任何的反對意見的話，阿海應該經過合作社的正式制度提出來，而不是在私下的場合提出抱怨；另一方面，阿海不應該用這樣的表達方式，長輩們作為過來人，自然能理解年輕人的經濟情況與用錢需求。這位年輕社員阿海到底有沒有列席社務會議、是否曾經透過合作社的決策機制表達過其想法，而理、監事們身為長輩，是否有依照自己的過去經驗而通融他的意見與需求、或者讓他獲得的個人利益成為當時合作社運作下的特例，變成了一場羅生門。但是透過個別案例，可以發現社員之間因為年齡差異而導致雙方在意見不合時，有著對對方立場的解讀，還有他據此願意做出的協商空間——年輕一輩認為長輩不夠尊重他，不願採納他的意見；年長一輩則認為年輕人這樣的處理手法不夠圓融，長輩其實很能體諒年輕人的困難。

「我們都是不乖的孩子，」談到阿海與理、監事的衝突時，另一位同樣對於合作社有著更高期許，並且希望理、監事能有積極作為與完整規劃的阿華有感而發。當我問到之後會不會加深在合作社的參與程度(比如說增加稻穀的繳交數量，



或者是協助處理合作社的日常業務)等假設性問題時，這些「不乖的孩子」回應說，如果哪一天決策機制變得比較透明，合作社的運作方式因此好轉的話，他們會「考慮看看」。

(二) 地方的公共治理習慣與資源分配

阿美主席過去擔任 20 年以上的村長，有人認為，她沿用過去處理村內事務的經驗以及過去分配利益的模式治理合作社，以至於有些外地的資源或團體透過理事主席進入行健村時，只有特定的社員會知道資訊，又或是比其他人更早知道這項資訊，而能參與到資源的分配活動之中，像是有接觸外來的團體的機會或獨佔權。批評者會說，這些最先掌握到資訊，或是擁有資源與利益的社員多半是理事主席的「厝邊」，主席和他們在私底下的感情很好、很常互動等等。資訊不對襯以及資源分配不均的情況不只發生在社員之間，有時也讓理應由全體社員共享、屬於合作社的資源變成特定幾個人的。「很多『外面的』不只找小黑，也會找她啊，打電話給她。變成說有些東西她知道了，但是她沒有帶進合作社來。合作社(社員、職員與多元就業人員)還不一定知道這件事情哩！他們有時候開會也在阿美家開，不是在合作社。」(阿華逐字稿)

一個在 2012 年時開始推行「稻田裡的餐桌計劃」的社會企業曾與行健合作社的幾位農友合作過。該社會企業向社員租用稻田或自家場地，購買他們的農產品，以吸引消費者來行健村消費、觀光。這件計畫並非所有的農友都有參與，也不是所有的農友都知情。阿美女士是其中一位農民，但她沒有對合作社的所有社員散佈這項訊息，而是邀請另一位住在附近的社員夫妻一起幫忙，協助辦理。¹¹⁶

有村民跟我說，行健村是以「養鴨人家上方的那根高壓電塔」為界，分成上

¹¹⁶ 有趣的是，由於阿海承辦這項計劃的時間較早，且因為他是該計劃在行健當地的第一位合作農民，而獲得主辦單位的極力宣傳。勇伯知道這件事後，在私底下指責阿海太過太自私，因為他為了個人利益而「不顧合作社」— 應該要將這個資源拉到合作社來。這位遭到指責的社員阿海並沒有多加說明這個事件上，他個人的動機考量，尤其是個人利益與合作社利益這樣的議題。然而他對於理事主席阿美也承辦同樣的活動感到相當不滿。他認為主席的資源已經夠多了，依照她的身分與高度，這項資源應該要保留給合作社的其他社員。



與下行健兩個區域。我來到行健村以後，曾經聽過過去村落選舉「上、下行健的人選輪流當村長」的說法，直到二十年前上行健的阿美女士連選、連任後，這樣的選舉方式才被打破。有社員乾脆以上、下行健的說法，指稱阿美女士過去的村里建設情況，以及理解對於合作社社員之間的資源分配方式(比如說上行健的整體發展看起來就是比下行健好、¹¹⁷合作社裡和阿美女士比較親近的社員，多半是上行健的居民等等。)

「她人是正向的，也很熱心，但管理合作社這一塊，能力比較弱」像是園哥、阿華、水伯、勇伯以及小黑都曾委婉地表達對阿美女士處理公共事務上的評價。其他人也解釋說，或許過去擔任村長時，可以用個人的特質與情感來服務村民，然而這樣的方式不應該繼續用在攸關個人經濟收入並提供公共利益的合作社上。換句話說，既然合作社的制度、規則、方案以及運作等層面都會影響成員的經濟分配情況，領導者更應該審慎地處理合作社的事務，思考決策背後將牽涉到的利益糾葛，還有是否會產生利益跟資源分配不均的現象；另一方面，為了讓合作社能持續地為成員服務、獲利，領導者也應該和理事討論、全盤性地規劃合作社的發展策略以及方針才是。

(三) 「把合作社當作農會」？

「把合作社當農會」是我在進入田野以後，最常聽到批評者使用的一個形容詞。這句話到底是什麼意思？

我認為，這樣的批評就如同前面兩位經理的對話一般，是建立在農民將其生產的農產品交給合作社或農會，由後者進行販賣的態度上。因為農民在銷售面上與農產品脫鉤——蔬菜可以透過農會交到果菜市場；稻米的部分則由公糧體系(又或是其他運銷商集體)收購，如同第三章的運銷圖一般，可以合理推測說，社員將農

¹¹⁷ 不過也有社員表示，上行健與下行健之所以存在發展差異，是因為下行健居民不認同阿美女士的村里建設。阿福哥便以阿美女士的植樹計畫舉例，當時下行健許多農民認為植樹會擋到自家農田的光線，影響生產；他們因此威脅阿美說，如果植一棵行道樹，他們就會砍一棵。



會在農產品銷售上的服務過程投射在合作社上，因此以銷售為核心，認為這就是合作社應扮演的角色或功能。過去和農會的互動經驗與產銷模式，以及因此在市場上培養出的交易習慣與態度，使得社員和合作社接觸時，傾向於產銷這一個單一面向，而忽略合作社其它的運作層面，尤其現實上，行健合作社在成立的三年間其規模遠遠不及一般的鄉鎮市農會，因此需要社員提供各種協助。

除了農民過於重視行健合作社的產銷面向卻消極參與的情況，陳研究員則談到「把合作社當農會」的態度同樣會為合作社帶來營利限制：

我覺得他(農民)不能把它當成是一個農會在經營。[...] (猶豫)講不好聽的話，你跟農會，...大家對農會的想法就是——服務農民，很多事情到農會的部分喔，其實他們會很難去追，去推。一般農民對農會的部分就是會覺得說，我今天東西銷得出去，我就自己銷；阿不過如果我銷不出去，我就會來找農會說：「欸你也來逗幫忙一下？」不過問題是，好，農會說伊做，跟你農民拿你的產品，比如說蔥仔好了；大家(指農民)就會因為成本的問題，成本多少這樣來想說，番仔跟我拿的價比你(農會)多五塊，沒有那個信用問題——整個就給番仔了！為什麼農友對番仔不敢？為什麼別的番仔來了以後說要加五塊，我不一定敢給他，我可能給你，我遵守信用給你？[...]...我感覺農友其實常常這個樣子，因為他們覺得農會是服務農民的，政府是服務農民的，反正我失信於你，你也不能怎樣。這是重點！

(四) 農業勞動力投入高

另一項參與上的限制則是農友忙於農事生產。台灣農業人口的勞動力投入程度較高，這項結構性因素體現在(有機)稻農的實際生產情形，其工作過程以及當中的人力投入幅度可能是一

有時候回來我就是無閑，像早上我就是透早出去要去載穀，一下子回來又要去田裡看一下水啦，[...] 所以你說... 唉，這個！(嘆氣)能做這些是因為我能靠我的兒子、媳婦，他們都給我鼓勵，在後面幫我一起做，我才有法。要不然你想，我要顧生產又要顧這個(驗證)，有辦法嗎？沒辦法啊！我如果是在割稻的時候，有時候晚上也在做啊！睡也沒睡多少小時，[...] 一回來連睡覺都來不及了，到倉庫都在打盹了，馬上洗洗馬上倒下。(阿賢逐字稿)

這也是農友為何希望合作社幫忙他們負擔農產品的銷售工作，也希望自己可以專職生產的緣故，擔任幹部的社員也有他們覺得勉強的地方。在個人的農事生

產以外還必須兼負管理合作社的責任，後者的情況往往是顧及不暇的。阿美曾以擔任園哥的工作內容為例子，說明社員的參與，還有她分配工作給大家的為難：

我就覺得說農民喔，譬如說要兼工作，真正要「落實」——故年我們也有分配工作，但是就是沒法「落實」，像我們阿園也很無閒，當時也(國語)「落實」他是採購。

第三節 「行健有機農產生產合作社」與「行健有機村」

壹、合作社的有機村規劃與發展限制

本章一開始曾提及合作社的有機村目標在2012年以後開始停滯的情形。理事主席阿美對於有機村還是有她的夢想與藍圖的。當了行健村20年的村長，以及行健有機農產生產合作社的成立推手之一，她到日本的自然農法農場參觀以後，¹¹⁸進一步延伸她對於合作社可以從哪些角度為農民獲利，以說服農民按照合作社的構想生產，進而讓行健村可以擴張其有機村的內容：

我現在很大的願景就是說喔，把我們的農地慢慢啊...。我現在已經有在宣導了啦，拜託農民都拿一塊(田)出來、真正的用那個自然農法喔，用綠肥或是堆肥來做，真正的用一塊來做自己的田。這個是...應該說，如果說全面性的都是用自然農法，不要有外來的肥料或是什麼；如果做成功的話，我覺得會我們的品牌。真正是我們的品牌啦！真正說如果以後要行銷喔，應該是不會有甚麼大問題。

然而也有人認為：理事還有理事主席雖然有這個夢想，但他們也沒有任何積

¹¹⁸ 2012年時仰山文教基金會與宜蘭縣政府合作，希望推展宜蘭縣當地的有機種植風潮，讓宜蘭縣成為「真正的有機縣」。因而他們帶領縣內幾個開始有機種植的團體與農民到日本自然農法之父—福岡正信的農場參觀。自然農法標榜：不耕田(不破壞土壤)、不施肥、不除草以及不噴灑農藥四項原則(福岡正信，p.14)

，其背後有一套自身理解人、農業和大自然三者關係的哲學：「現代的農業則是建立在西方哲學(使人與環境之間產生對立的哲學)的思想基礎之上。所以今天，我們便會為了人類自身的目的而任意開發自然、破壞自然。農業在人的慾望的支配下，已經墮落為產業、商業——使我們成為石油與金錢奴隸的產業、商業過程的一部分。在過去的數百年間，單一耕作培育出了虛偽的綠色，它們僅僅是為了人類而存在。」(ibid. p.1)

極的作為。雖然「行健有機村」透過報導以及政府的宣傳，在有機農產業裡漸漸打出它的名聲，但除了有助於合作社行銷行健米之外，行健有機村的名號與實際發展不成對比。像是阿華，她向我回溯他與理事主席的一段對話：



「我說一個最簡單的——如果我今天把『行健有機村』這五個字拿掉，我請問，你這個村還剩下甚麼？」他有聽懂，他就說：「對、對、對」。我接著說，你就要去想，甚麼樣的東西會讓人感動？你們做什樣的代誌會讓人感動？你把行健有機村拿掉你還剩下什麼？

當社員批評理事們沒有為合作社的未來發展設定具體目標，連帶的也沒有具體想過適合行健村的發展方案，以至於離有機村的理想還很遙遠時，我曾經反問說合作社不是行健有機村的執行單位嗎，難道每年度不需要向政府單位(比如說農改場)提出具體的執行方案和成效？阿華回應我說：「有機村？這有什麼？弄一弄，自己把(行健有機村執行單位)牌子掛上去而已啊。」花蓮區農業改良場並沒有在上述的政策中，強制或規定合作社有規劃、執行當地有機村發展的義務。

Arthur et al.強調，一個以社會經濟為其核心的組織有它的地域性——小範圍、以村落或是一個小群體為主。組織的資金來源(source of finance)既由在地人出資，這些資金的來源可說是以社區(local community)為範疇的，且不同於公司的經營邏輯，或者是其他政府出資而興建的公營設備。一個成功的社會經濟組織，必能帶動在地的發展(2003:17)。

貳、發展限制

合作社推展有機村的限制可以簡單地從農事生產與村內政治兩個角度談論。

一、農業結構與農民的生產習慣

在農事生產的部分，首先，很多社員都會提到村內人口的老化現象。農村勞動力老化是普遍的，行健村也同樣如此。雖然社員之間對於從事有機稻作「是賺



是賠」有不同的認定，然而他們都同意這樣的說法：從事有機生產時，必須花費大量的人力在除草、稻穀加工的環節上，還要準備驗證的資料。因此，合作社的老年社員較壯年社員更傾向認定，從事有機生產是不划算的。社員們紛紛提到合作社的加工設備不足的問題，尤其是沒有廠房、烘乾機的狀況。這些限制一來讓社員在收穫季節時，從收穫到儲藏的作業變成「是一件痛苦的事」（園哥、平伯逐字稿），也使得其它從事慣行農業的農民不願轉作有機：「沒人敢！人家都知道我們這樣做，這個過程做了兩三年，大家都知道。大家都知道...知道我們這樣做甘苦。」（平伯逐字稿）也因此從2012年以後沒有當地居民加入合作社，行健村的有機耕作面積的成長率進入停滯階段。

對於自己體力有限而影響到稻米的生產與加工，社員提出來的解套辦法就是回歸到機械化以及規模化的體制裡——以推高機載運太空包濕穀，烘乾完畢後，再將太空包乾穀放入貯藏室。而這也是這些社員過去從事稻作生產時，和代耕業者、農會、運銷商進行產品交易時，彼此的互動模式與習慣。這樣一來便可以理解，這套辦法之所以能被帶進合作社決策過程或是討論核心的原因，以及合作社社員為什麼這麼在乎合作社設備的不足。不僅如此，其他農民旁觀這群有機稻米生產者的生產工作時，也是這樣鼓動並建議的：

其實我們老農民也有在講，因為他們可能旁邊的農民也會跟他們反應說，你們的一些設備如果起來喔，不用動用...像我們現在都要搬穀什麼的，變成說我們從它們田裡割完以後就收過來...（阿美逐字稿）

阿福哥也認為，政府在鼓勵農民轉作有機時，中央政府也應該全面評估它的有機政策及方案在現實下是否可行，尤其考慮到農村人口結構的狀況時，更應為生產者制定一套降低轉作成本的規範：

政府現在這個政策啊，有時候我也覺得有一點相互衝突，[...]。有機的東西比較費工、比較費力，但是現在的農村人力都老化，留在鄉村的都是一些老弱婦孺，像我們六、七十歲老農民，他的體力總比二、三十歲，四、五十歲的差吧！人口老化你又要推有機的話，覺得是...，是相互衝突啦！

另一項在農事生產上的問題則是，農民在生產的觀念上，仍舊以追求產量為



核心，以及方便他們的田間作業或管理：

當地的很多的這些的農民啊，他們認為有機是不可行的。他們的慣行農法已經做了幾十年了。他們現在是認為說，有機的不能夠施用殺草劑阿，都要人工除草，而且你又不能夠用化學肥料，他們就感覺不習慣嘛！我今天這個蔬菜、這個水稻化學肥料下下去，我明天就可以看到他吸收到化學肥料，就綠油油的啦，水稻長的很快啊！你有機的看起來...整天就是「黃批批」這樣，¹¹⁹看起來不滿意。他覺得它長的不好啊！產量會低啊！¹²⁰(阿福哥逐字稿)

二、村內政治

除了農民的生產習慣與生產觀念影響了他們加入合作社以及有機生產的行列之外，另一項影響因素則來自當地的政治分化。

前面討論社員參與之所以存在限制時，曾提及村落公共議題、資源與資訊的分配或傳播方式，讓社員基於過去的合作經驗與印象，評斷主事者在合作社內的作為以及對待自己的態度，村民對於是否加入行健合作社的心理運作機制也大抵如此。

故事再度回到一開始。根據幾位社員的說法，泰源因為「無法取得合作社的領導權」而離開合作社，改以行健社區發展協會協助其有機農產品的產銷。阿美女士因為和他有過合作，以及之後因為合作社和頭人的衝突，在村民選舉時，她

¹¹⁹ 台語營養不良的意思。在水稻上即指葉子看起來綠中偏黃，代表「肥料施用不夠」。

¹²⁰ 有趣的是，阿福哥進一步提到政策對於農民的影響，還有這些政策生成的環境背景。過去的政策鼓勵也加深了農民追求產量的觀念。「這問題講起來非常複雜你知道嗎？第一個就是我們政府的政策問題。當初我民國六十四年回到鄉公所服務以後，六十年代一直到九十年代，這三十年當中阿，政府都在推廣『多產』，提高產量嘛！我在鄉公所時曾經辦理過多產競賽，譬如說你的一公頃水稻，產量今年八千台斤，但我的八千二，他的九千，他的一萬...，這個最高產量的得到冠軍，政府有給他獎勵嘛！」當時的糧食局(現在的農糧署)主辦了這樣的「多產競賽」，除了因為對戰備糧食的需求以外，還基於政府的農業扶植工業的立場：「因為我們政府是以農業扶植工業嘛，是不是？所以那時候我們，欸尤其退出聯合國那段時間喔，我們政府怕泰國或其他落後國家的稻米不賣給我們嘛，因為我們退出聯合國，所以我們政府有一種危機感。要有戰備存糧，因為那時候我們兩岸關係非常緊張嘛！大陸時常會有攻打台灣的危機。像攻打台灣的時候你沒有軍糧，老百姓沒有糧食會動亂啊！所以那時候我們政府一直在鼓勵要增加產量，提高產量。」

他說，這樣的政策持續到台灣進入國際貿易體系之後，為了遵守關貿協定與互惠原則，在民國七十三年制定轉作休耕的政策，以減少糧食產量以及糧食過剩的問題。不過農民追求產量的觀念仍舊持續到現在—「所以那時候的農民的觀念就一直說，我要提高產量。但你提高產量勢必要...肥料要多下一點。再來是你要預防病蟲害嘛，病蟲害一感染，像稻熱病啊，或是褐飛蟲之類的病蟲害發生的話，產量就會下跌。」因而當現階段台灣的有機稻作的產量普遍比慣行農法低的情況下，很少有農民願意進入有機生產的體制。

無法獲得在公共議題上不喜歡這位頭人的選民，還有這位頭人所屬的網絡的選票，以至於連任失敗；接著，她又失去社區發展協會的總幹事一職。合作社則因為兩邊正式宣告分裂，最後從社區活動中心遷出來，另尋辦公地點。¹²¹



村內派系的問題也讓有意針對行健的有機村發展，或是為了發展宜蘭縣農業與休閒觀光產業，而希望能與在地組織攜手合作的利益團體、政府單位感到困擾。以 2012 年提出打造宜蘭縣為「有機縣」的仰山文教基金會為例，當初他們邀請已開始從事有機生產的組織加入此計畫時，針對行健村的有機生產情形分屬兩個派系以及法人組織，特地派員到兩方去做說明和意見疏通。為使組織能順利運作，兩邊也常同時競爭農政單位的委託計畫或經費補助。

第四節 小結

本章針對行健有機農產生產合作社的運作制度與規則，討論了合作社在理論與經驗文獻中，對內的「提供社員經濟支持、創造共同的經濟利益」，以及據此而「影響社區或地方發展」的假設。

行健合作社的運作情況的確如同許多合作經濟文獻所指出的一樣，遭遇資金不足、人力不足與分工不明確、社員的利益或資源分配不均、決策與執行情況不明、社員對於合作社的想像不一致等限制。透過訪談與田野筆記，我試著捕捉並呈現社員對於合作社運作的反省、意見，以及對於合作社的未來發展及接下來的參與程度做出的評估。大體而言，這些限制與社員的參與問題可以進一步區分為共識、決策以及執行三個層次。可以說，行健合作社從凝聚共識到執行的過程裡，其運作制度以及具體的規則都出現問題，且這些問題是互相關聯的，以至於從個體的角度而言，限制了彼此在下一階段的合作空間或合作意願。而從整體的角度

¹²¹ 這個事件發生在 2011 年 5 月的時候。一年以後當社員提到這個事件時，還是難掩氣憤，他們指責這位頭人以及他的網絡成員們以鎖門、指責他們毀壞社區活動中心設備(而這在名義上屬於社區發展協會的財產)等「手段」，將他們「趕出」社區活動中心。

來看，集體行動的制度環境以及公共利意的提供情況則影響到組織的存續，以及能否顧及合作社的「社會關懷與在地發展」原則。

在這樣的合作過程裡，社員的信任感、過去網絡中的合作基礎以及運作模式都扮演影響著社員參與還有組織在運作時的重要角色。同時也必須指出，這些要素之所以會對行動者產生作用、影響他們的利益分配方式與分配結果，進而影響組織內的合作情形— 行健村內的政治與文化、每一階段或不同時期的農業政策、台灣的農業生產結構，以及市場上的農產品交易形式...等結構與歷史皆是行動與制度下的驅動機制。



第六章 結論



[徐靖旻的心得筆記] 2012.11 青苗發表會

在下午的點心時間，我和旁邊的青松大哥聊天，也談到了行健。青松大哥問我說，所以合作社現在到底是什麼情況？我大略地分享了自己觀察到的事件、聽到的說法，還有我自己就這些內容而衍生的想法跟心得。

「我覺得(行健)合作社的運作方式好像不太民主跟平等，」談到合作社的制度時我這麼說，覺得它在開會跟執行上都和合作社主張的民主或平等原則有差異。青松大哥在我舉完例子，也把一堆雜七雜八地混在一起的想法通通講完並且告一段落後，他說：

「所以這其中一直有一個問題—— **為什麼是合作社？**」

「一定要合作社嗎？」

「合作社適合農村嗎？」

第一節 集體行動的開展與困境



本文以宜蘭縣三星鄉「保證責任行健有機農產生產合作社」為個案，檢驗農業生產合作社的運作以及應達成的合作目標。這些現況分別與合作社原型所設定的情境之間存在哪些層次的差異。本文以合作社生產與銷售「行健米」作為核心，討論 2010 年至 2012 年年底之間，社員的集體行動與當中的限制，進而對於合作社造成哪些影響。

揭櫫合作社的民主運作原則以及社會經濟式價值以後，本論文介紹了行健合作社的成立背景與成立過程。對讀者來說，當閱讀到行健合作社的成立原意時，可能會認為社員的生產或銷售合作存在爭議。在一開始，大部分的社員只是拿一部分的田地試驗有機種植，之後行健村確定成為有機生產專區(集團栽培區)，社員在農政單位的鼓勵與持續支持下，先在產銷班或是合作社的選項中徘徊，最後基於頭人的提倡以及能領取農政、社政雙補助的解釋下，達成成立合作社的共識。即便如此，研究也發現，社員們仍舊依賴集體行動以及據此建立的合作社，協助解決上述他們在廣袤的慣行體系中，因為從事有機而造成的生產與銷售成本提高的問題。合作社因此以「協助社員的經濟行動」作為目標而運作著，社員最終仍走向合作一途。

在這段過程裡，我以微觀的角度討論社員的合作內容，並將此劃分為生產與銷售兩大部分，隨後，再就文中觸及的合作內容與爭議，從行動者的角度擴連至合作社的制度與規則層面，以呈現合作社的組織結構、章程、決策的運作及執行方式，以及社員就這些制度與規則，交互產生的合作經驗、對此的想法或不滿…等情況。這些情況也反映這三年間，合作社在執行有機產銷的實質成效以及制度表現；這樣的情況可能與社員的想像存在差距，因而影響了社員在現階段與之後在組織內的參與情形。

首先，在生產合作的部分，有機驗證的法規以及查驗程序讓稻農的生產歷程



變得複雜。自從 20 世紀中期開始了農業技術的改良，我國的稻作產業一直以來存在著分工化與機械化的特性。社員們透過個人的人際網絡認識產業中的業者，透過過去的合作經驗以及互信基礎，來完成生產過程中的每一道環節，比如說委託育苗、烘乾或各種代耕工作。即使缺乏這些生產或加工的機械，依靠社會網絡而建立出的協作模式，使得稻農的生產仍得以持續或重複。不過，這樣的協作方式以及培養出的默契與慣習，無法全然地套用在有機稻作的生產與加工過程裡。當社員進入驗證的體制、進而改變其生產形態時，基於遵守驗證體制的「平行生產」作業的規定，且為了規避無法通過年度檢驗的風險，他們要求業者比照驗證的規定，協助他們生產、施作或加工。這樣的作業方式讓業者增加了施作時間、人事或是機械耗損的成本，過去的協商方式因而出現困境。合作社能從中協助的則是，當合作社集中社員的人數與土地，以至於秧苗、稻穀或代耕作業的需求量達到一定程度以後，社員有機會在驗政的體制中，增進和業者的協作機率與協商空間，而讓過去彼此的合作模式得以維繫。合作社的社員基於和其他業者的交情，以集體的名義尋找烘乾業者、肥料商，或是幫忙其他社員聯絡育苗場或代耕業者。社員的相互合作則可以降低當中的風險以及人事成本。這樣的合作方式仍是延續過去各生產環節中的協作慣習，亦即以人情網絡作為生產的基礎。

不過，在行健合作社的案例裡，生產慣習的維持以及集體合作並不代表能個人能從中減少經濟成本，或者促進行動者的共同利益。而另一方面，驗證體制的規範邏輯不利於社員的信任基礎的養成，其嚴格性也造成種植規模以及參與者的數量難以增加。社員傾向認為，個別生產面對的風險比集體合作耕種、集團驗證來得低，雖然集團驗證可以減少生產成本以及驗證花費，然如果發生汙染或查驗不予通過的情形，屆時面對的外部成本，包括銷售的問題、組織在制度上的控管與追蹤乃至強制性措施的落實，皆比個別驗證所建立的制度還來的麻煩。在村內一片慣行農田中安插幾塊零星的驗證田區顯然是不經濟的行為，尤其思考到生產面上慣行田的施作農法所造成的臨田汙染、缺乏資金與資本協助建立區隔性的資



材與機械，還有銷售面上無法依賴過去的運銷模式的時候。而且，當社員想像或面對鄰里、親戚以及家人的旁觀、耳語或不作為時，行動預期能帶來的發展或是結構性改革也會是緩慢的。

第二，在銷售合作的部分，行健合作社向社員收購稻穀、碾製為「行健米」。合作社一方面協助社員販賣產品，另一方面也以該營收作為主要的運作資金。由於有機農產品的生產成本較高，再加上合作社的資金及人力有限，無法採用過去的稻米運銷方式，因此在銷售策略上，行政以及多元就業的上工人員將合作社的成立以及農民試種有機的過程加以包裝，結合了村內的觀光行程，以吸引消費者。在這樣的一波銷售形式裡，農民的現身說法及參與是無比重要的。不過此行銷方式對大部分的社員而言，是不甚熟捻的，又或是全新的經驗。一般來說，當農民在田埂旁將剛收割的稻穀脫手給收割業者、委由後者交與稻米運銷商或農會以後，和產品的關連性已然結束，農民當然不會參與稻穀從加工到銷售的階段。但是合作社因為組織的規模有限以及資金過少，因而必須創造新的體系與銷售策略來販售有機稻穀。在這些限制以及社員又得依靠組織人員的專業的情況下，社員以被動的姿態與制式的自我展演參與進後者所舉辦的銷售活動裡，或被動員。

對於社員來說，這樣的互動與學習歷程因此衍生許多在慣行米的運銷體制裡沒有的現象。過去的產銷經驗與習慣讓社員傾向將組織當成有機稻穀的運銷單位或是運銷管道之一。不過另一方面，當社員參與進合作社創立的行銷策略與情境中時，不論其參與的意願、動機與感想，生產者與消費者接觸的管道與連結的機會大大地增加了，即便這樣的結果不該慣以全然樂觀的態度或作過多的擴張性解釋，而必須反思每一種情境之下雙方的權力關係，還有在整體性的視野下，小心地觀察這些新的連結形式對於農業結構或社區的直接/間接性發展，以及所帶來的影響。現階段能從事的分析則是對組織的影響，而研究發現：這種銷售模式可能使組織缺乏營運所需的資金。此原因在於，每位農民都有如何處理稻穀的權利(我認為這個所有權必須被重新肯認且與以尊重的)，而合作社的收購價格對社員來說，




比自行販賣稻米給消費者所得到的經濟效益來得低。社員透過持續的參與與學習，掌握了和消費者連結的技巧與方式，進而增加他們在銷售稻穀或稻米上的選擇權或議價權。然而，從合作社的整體利益來看，社員在自由選擇運銷管道的過程中，難免讓合作社的運作受到影響，尤其在研究的期間，合作社不存在針對義務而設立的監督制度、強制措施以及具體的執行能力，決策幹部也無法從中說服所有社員，取得彼此對於集體行動的認同，同意遵守組織的規則並且自我限制。當互惠與互信的基礎無法被創造或加以維繫時，組織內部或社員之間會出現搭便車的行為以及對彼此不滿的聲音，是不足為怪的。這也是部分報導人所稱的「他們把合作社當農會」的意思以及憂慮。合作社既減少了資金來源，且無法處理社員之間對於合作的態度與參與的不一致，兩者的相互強化也導致組織容易面臨存續的危機。

至於組織的運作方式及決策機制的面向，合作社在第一屆社員大會通過組織的章程以及各機關的職務分工。雖然組織的架構皆符合合作社的理論精神和我國的合作社法，不過一來負責決策的理事會與負責監督的監事會的分工並不明確，且從決策到執行的過程中，「理監事會」以及合作社的行政之間存在決策權責不明、無法取得社員同意，以及執行情況不佳等問題。這些問題反映了過去在公共事務與共同利益上的分配習慣、經驗，還有農村的倫理觀念；也因為社員基於個別的利益考量，這些問題同時影響他們在下一階段的合作基礎，還有個人未來在合作社內的參與情況。

另一方面，合作社所面臨的運作限制、在村內單打獨鬥推廣有機以及其它村民加入生產的意願不高等情況，使得村內的有機種植規模，合作社的社員人數、組織規模皆無法擴大，農改場當初的「透過在地組織，推廣社區的有機產業」的原意在實踐上遇到了限制。在行健合作社的行動方案與結果裡，合作社理論可以發揮的社區關懷面向以及原則顯然有其限度。

也因為 2013 年勞委會多元就業方案的計畫即將到期，合作社在沒有太多人事



經費、多元就業人員離開社內的情況下，將無法聘請職員處理合作社的業務，使合作社繼續運行。負責合作社決策的幹部們爲了避免這樣的人力困頓與風險，在 2012 年底改與一家社會企業—「善良」合作，由後者的會員及雇員進入組織內，協助合作社進行決策與管理。該社會企業宣稱他們將提供經營方面的意見，以其專業與經驗扭轉合作社一直以來的營收與組織問題，不過就我所知，這項決策既然牽動了合作社的發展方向，但理監事們並沒有通過正式的程序告知社員，而是將人事公告張貼在社內，說明從該天起，合作社將聘請一名「特助」，而「善良」的其他員工也會不定期來合作社給予輔導。自然，這些協助人員在一開始進入時並沒有通過社員的同意或共識，許多社員隔一段時間後還不知道他們的進駐或扮演的角色，或者，社員被片面地告知此項決策。從經濟合作或是集體行動的理論來看，這都不是民主的運作方式與制度的正向實踐的原則。當我在 2013 年夏季回到行健時，根據部分報導人給予的資訊，我的理解是，「善良」們在缺乏正當性的情況下進入合作社。雖然他們宣稱他們將帶來制度的改革契機，但是他們並未運用他們的專業取得社員及多元上工人員的普遍認可，更重要的是，即便在社員們的旁觀與不作爲期間，他們的行動也未有效地鑲嵌進當時仍在執行的多元就業計劃裡，與從事組織日常業務的上工人員取得分工或管理上的共識，要知道，這些業務與業務的執行者可以說是合作社的筋絡與血脈。在企業幹部宣佈其動機與良善的利益之後，「善良」員工們的角色以及造成的情況是：(一)與上工人員執行的業務、專案經理以及行政幹部的權責重疊，(二)沒有全盤掌握社內這些已運作一段時日的收購、加工、出貨、社務的制度邏輯以及分工默契，遑論其他交織在農村的非正式制度以及對組織在發展上造成的潛在影響(三)沒有說明清楚自己在「善良」與合作社內的界線問題，以及其薪資、交通費用與住宿補貼等人事費用該由哪個組織負擔。(四)個別員工從中以上對下的態度指導(部分的上工人員認爲是「干預」)並監督行政人員的工作，也強勢地說服理監事接受其建議與決策，使得合作社內部的決策與分工更加複雜化、行動者之間出現互相猜忌並分化的結果。合作



社的主體性在「善良」們進入以後，變得更不明確。¹²²2013 年一期稻作快要收割的時候，「善良」們離開行健了。由於缺乏整體圖像，以及未親身觀察他們在行健的脈絡，在這裡不能為「善良」為行健發動的制度改革、其結果是好是壞，以學術的角度或理論給予評斷或分析——因為透過片面的資訊作出的評估常是不客觀且是有問題的。不過通過那一年夏季的重新拜訪，當時的合作社仍舊執行著「善良」進入前的管理模式，稻米的銷售策略以及據此規劃的上工人員的分工原則仍全數延用。此外，即使「善良」離開了、年底合作社再次成為新的多元就業方案的執行單位，幹部與社員仍不斷地向外尋找能管理合作社、協助社員解決產銷困境的專業人員，嘗試培養雙方的默契，尋找或建立可能的合作方法。

部分的社員在 2013 年初時，漸漸脫離合作社的運作與活動裡，特別是幾位年輕的社員。在這之後，他們的生產重心以及與社區發展有關的行動開始轉移到和村內其他的非正式組織或網絡裡。阿海在 2013 年的社員大會上正式提交退社申請書，決定自行發展有機事業；阿華則重新整理了她的下行健老家；榕哥與園哥有時會過來看看。小黑與阿華找了幾位既非行健村村民、亦非社員的朋友，在這裡重新組合、磨合所有人對於社區營造、農村、農法與環境發展的想法、藍圖，尋找可能的實現途徑。其他年輕的社員或是離職的多元上工人員、家屬也投入了阿華老家的裝潢工程、聚會以及活動邀約裡。在這裡，幾位社員決定要組織一個外於合作社、且非正式的有機蔬菜生產群，最快在 2013 年冬季，他們的有機蔬菜便能出現在各種展覽會或市集之中。

從這些現象可知，在社員的參與程度逐漸拉大、組織的向心力以及提供公共利益的能力不再的時候，合作社的存續與穩定也受到影響。

¹²² 該團體除了執行、監督合作社的日常運作，像是決定合作社是否參加市集、參加哪些市集，或是稻米的通路等理事會及經理應做出的決策之外，也以團體自身的名義，安排「助理」協助合作社的財務與管理稻米的加工流程，2012 年底以及 2013 年的多元專案經理，也是透過該團體的面試而進到行健合作社的。

網址：<http://info.organic.org.tw/supergood/front/bin/ptdetail.phtml?Part=20130221-4&Rcg=100361>
(瀏覽日期：2013/05/02)

第二節 社會資本：規則、信任與網絡



雖然行健合作社的運作原則符合合作社法以及理論的規範，且因為合作社的目標在於從事有機生產、推廣社區的有機環境，因而獲得地方政府以及農政單位的支持與推廣，不過就合作社內部的制度以及社員之間的參與情形來說，合作社在運作上是存在困境的。而這些困境則直接呈現在資金的籌措與運用，還有社內人力不足、社員參與態度不積極上。理性選擇的制度論傾向將這些困境歸咎於制度無法有效解決集體行動的困境以及當中的成本，如果能在一開始就累積成員之間的共識，並且透過制度的實踐、當中的強制性規則或是約束的執行的話，信任會在制度的操作與所帶來的正向績效(performance)的框架裡，保障屬於所有人的經濟需求或公共利益。設定符合組織、成員利益的制度並且將之落實，或許能讓成員在互相的保證之下，提供義務或遵守組織的規則，顯然地，這樣的自我約束的過程不會是全然地利他主義，而所謂的合作與信任的累積也只是為自己投入公共利益的生產的一種預測。從行健合作社的案例來看，組織沒有辦法約束搭便車的行爲，使得接下來的制度運作既無法凝聚社員的參與感，反而增加運作的成本與困難。

壹、重複合作？歷史、信任與互惠性

不過，組織制度可能是左右社員的參與感或認同感的自變項，但這些形式與表現也可能是依變項，而受到社員所屬的社會網絡，國家和農業合作社的互動關係以及設立的有機農業目標，還有有機農業在一般市場中的銷售方法的影響。換句話說，行健合作社在 2010 至 2012 年所顯示的這些困境與成本，反映的正是來自於社區、政策以及市場三個面向或層次的交互形塑而產生的結果。

在社區層次上，行健村民形成的網絡，當中的互動媒介、非約定成俗的文化、情感，以及社員過去的合作經驗的認知、生產的習慣、經濟與社會背景的不一致

等因素都讓合作社的開展以及推廣有機村的實質成效打了折扣，不如理想或外界的預期。



第二，經歷日治時期的引進、戒嚴到民主化的階段，我國農業合作社在不同的時期，受到殖民政府與威權年代的法令限制，與農會之間的分分合合、角色的重疊，以及農政系統的業務或政策執行的程序產生的排擠效應——因為農政單位和農會長期保持著協作關係。研究顯示：在民主化以後，合作社的發展也是有限的，且對農民來說，則是相對陌生的農民團體。若再加上其規模普遍有限，又較難取得農政單位的關注、支持或者為社員爭取補助的情況，很現實地，合作社無法成為農民在謀求集體合作時考慮的正式組織，因為缺乏誘因。不過合作社能領取農政與社政兩種體系的補助的事實，或許可以成為有利的考量因素，然而在農民不太熟悉合作社組織形式的情況下，我認為必須出現像是泰源這樣的、掌握資訊的人；而組織在運作以後也必須依靠農政單位有系統地給予輔導或支持。至於有機農業方面，農政單位雖然提供個別農民或農民團體各種技術支持、驗證經費的補貼以及相關計劃的補助等誘因，但是有機農業在生產與銷售端的實作上，仍舊遭遇慣行農法的汙染風險、有機驗證法規、社區的態度、價格偏高而導致銷售管道難尋等情況。

關於稻米市場，有機的銷售門檻對於大部分的農民來說是很高的。在稻農過去的產銷模式中，不論有沒有掌握議價的權力，農民只要選擇運銷商並且將濕穀交給後者即可，接下來的加工或銷售環節是農民不熟悉的議題。不過當有機產品的生產成本與價格提高，然而過去合作的運銷商沒有為農民的有機濕穀開闢新的收購管道的話，農民是無法遵循過去的產銷經驗，也不願輕易走向原有的銷售體制，將有機米以慣行米的收購價格售出。這也是為什麼行健合作的社員會依賴組織的「直接與消費者連結」的策略，即使大家對於執行的手法、成效存在不同的意見。

由此可知，社員在有機的集體行動中，他們的選擇以及可以發揮的空間因此



不多。我以為，在檢視合作社的情況時，必須將時間軸拉長，加入歷史性的觀點。如此一來，評論行健合作社的組織表現才不會失去客觀，落入社員缺乏經濟合作的意識、難以團結、組織成效不彰…等批評窠臼裡，或者立即歸納出「對農民來說，地方自行組織並推動當地的特色產業或生活形式，其表現或結果也不一定優於來自國家或是私人企業的制度與配置」的結論。上述的分析雖然是正確的，但卻欠缺整體性的觀點，以至於無法思考並加以考察背後的政治、經濟以及社會結構的因素的作用，又或者，在最後總和所有的歷史性成因以及現階段的情況後，思考能提供的支持與具體建議可以是甚麼。

既然這些經濟、政策或是社區式的歷史結果對社員的集體行動與困境產生影響，而社員間又以制度的運作績效，以及衡量所有人的參與情況與自己的付出、收穫與自己的收益分配是否均衡作為自己付出或參與的準則，這樣看來，「信任」也是過程之中、連繫個人的微觀心理層次以及集體行動從發起至持續的機制。

Putnam 在《使民主運轉起來》第六章談到信任的重要性以及如何維持時，指出社會網絡的形式以及成員之間的互惠性(reciprocity)的安排是兩項關鍵的要素。申言之，社員所屬的社群以及社會網絡能對於集體行動或困境提出解釋，除此之外，個人與個人之間的互相回報，以及預期自己的付出將得到回饋的心理，也構成了良好的交換關係。成員之間則透過這樣的互惠性，反覆地學習如何相互信任。行健合作社社員之間在過去的社區內既沒有維繫出普遍(general or diffuse)的互惠性——社區內沒有討論或互相分享公共事務的平台與習慣，或者藉由不同的組織的串連而彼此認識——，均衡(balanced or specific)的互惠性在過去的產銷經驗或是參與合作社的過程中，也沒有被共同創造出來。社內常出現質疑某人搭便車的行為、享有過多的資源或占有優勢位置，這些批評者進而質疑或挑戰理事與監事對於共同利益的分配方式，以及他們的道德與原則。¹²³互惠性的缺乏無法使組織與所有成員皆受益。

¹²³ Putnam, Robert. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions In Modern Italy*. p.172

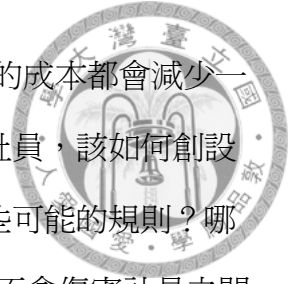


貳、共識、制度與規則

合作的形式或過程因為過去的互動經驗，內部以及其他結構性、正式或非正式制度，而無法達成合作社成立一開始所設立的目標。這些制度環境對於制度的作用，也使得社員的集體行動和其正式組織無法有效發揮合作社的民主、平等與社會關懷原則，自然也無法達成地方和中央政府推廣有機產業時，對在地組織和行動者的期待。

綜合上述，討論組織制度時，不能單單分析其成效或形塑過程，而必須回顧其他與它相重疊的領域內的規範，尤其是國家的政策的制定與執程序、法規，以及來自市場的運銷邏輯。在當時的環境時空之下，因為我國社會團體及農民團體的主管機關的劃分、相關的法規以及據此衍生的政策輔導與補助方法，還有社會上的風氣，也讓頭人泰源以及社員們在考量到經費以及行動必須多元化發展的情況下，選擇或接受了異於傳統模式的產銷合作社。在社員面對到驗證體制、運銷流程等政策或市場限制的前提下，行健生產合作社的成立與運作的確解決、甚至改善了上述的產銷困境，某程度地減少其成本或為其獲利。然而行健合作社在有機市場以及運銷環節裡缺乏資金、通路以及正當性，而必須從零做起的事實，使得它在發展上，所耗費的成本常比其他投入有機產業，但是擁有資金以及市場運銷通路的農民團體還來的高。合作社的成立背景以及運作方式在此不再贅述。

而在組織的內部，既然社員的有機生產與合作社的存續有所關聯(且行健合作社的存在也能以集體的力量，促成社員的經濟及社會福祉)，社員應該透過組織的制度來討論並確認彼此的共識。社員作為這一波市場以及政策流行中的行動者，在參與集體行動前尤其該思考：在面對這些生產與銷售限制、市場與政策不利於有機稻作產業的發展的時候，合作社的存在可以幫助社員改善哪些生產或銷售面向？當中的具體方法與運作方式為何？如果能透過這些議題的討論，讓具體的共識被形成，且受到所有人的確認的話，接下來不同層次的制度與規則(按照 Ostrom




的分法的話)在實踐上遭遇的困難，以及社員或組織要為此付出的成本都會減少一些。這些執行面上的討論可能會是：爲了讓合作社能持續服務社員，該如何創設一系列的共同行動的規則？好解決哪些既有的問題或慣習？這些可能的規則？哪些強制性的措施(比如說罰錢、驅逐出社)是組織容易貫徹的，且不會傷害社員之間的互信互惠，或是要付出的成本能比較低？透過彼此的討論，以及組織內部具體的業務分工與回饋機制，方能在這提供公共利益的過程中，盡量降低運作的成本，但又確保社員的參與程度與參與義務皆爲均衡。

總而言之，在不斷的會議、討論以及溝通下確認合作社以及集體行動的發展目標，也才能重新找回社員在組織內部的主體性。若這些問題不在制度層面上加以解決或被有效反應的話，合作社可以發揮的合作效果或能提供的共同利益是有限，且不如預期的。而從行動者的角度來看，當合作社沒有相對的制度或有效的機制來整合社員的意見，分配資源與義務，處理社員之間的不滿時，社員對於合作的想像，還有在合作中面對到其他社員的參與不一致情況，皆影響他們後續的參與動機。

第三節 研究限制與未來建議

本文認爲，合作社社員不論是在「集體行動」的發起，乃至「合作可以發展的程度」之所以存在限制，皆受到外在環境——政策、市場、村內情感與村內倫理的作用。這些作用是直接與間接性兼具的，過程中也因爲存在各種正式與潛的規則，而形成了 2010 至 2012 年合作社的形貌。組織的制度與規則一方面受政治與市場制度的影響，另一方面因爲過去或者既有的產銷面向上的互動方式與慣習，而限縮了合作社的可能發展方向，進而影響社員下一步的動機，或是在集體行動中的參與策略。

在這本論文的最後，我也試著提出從書寫過程到論文定稿後，論文裡一直無



法有系統地整理或給予同比例關注的面向，以至於產生的研究限制。未來有關於農業合作社抑或是有機產銷這樣的題目的相關研究與考察，我也試者就我的理解，提議能以哪些方式擴展在學術研究上的視野、資料累積的可能目標，又或者可以擴充哪些內涵，除此之外，行動者在操作組織/從事有機的集體生產的同時，能綜合親身的體認和這些方向，為合作的形式以及未來，帶來更準確的預測或更貼近事實的觀點。

我提出的研究限制主要分為三個議題。第一個問題牽涉到我國的農政補助系統與程序。在這個過程中，農會所扮演的角色，還有它在歷史進程中的任務變遷而造成的組織或政策性影響是特別重大的。農會在戒嚴到民主化以後的政治性角色變遷，以及農會的組織性質皆是我沒有觸及的部分，使得在討論農業合作社的限制時，無法與農會作出系統性地對照，並且指出兩者的組織差異究竟為何。第二則為缺乏農業政策在規劃及執行上的細節與資訊，而無法針對不論是中央或地方的委託單位或計劃執行人員，爬梳他們和這些組織、農民的互動情況，尤其是有機的政策與法規的制定過程。第三，無法給予行健合作社的存續，以及在有機產業界的正當性作出精確的預測。以下分述之。

壹、「如果不是合作社？」農政補助系統與農民團體

回顧台灣農會的歷史，她在組織性質上其實是農民合作社以及農政單位的結合體。雖然農會的組織性質因為台灣特殊的政治環境而時有變遷，它的存在與國家對它的各方面支持都讓農業合作社在市場或是補助體系上難以與之競爭，不過這些歷史性資料的整理，以及因為威權時期的恩庇、秩序穩定以及創造經濟資源的需要而角色被不斷增強的農會的考察，無法全然地嵌入本文的脈絡之中。也因為 1980 末的民主化、政黨輪替後分別經歷的組織再造，以及全球化下的價格與產量競爭，農會身為農政末端機構的角色，在業務與經營面上已漸漸淡化，不過這



套透過農會發放各項生產或是資材補助的系統仍舊持續著。農會這端在既有的、和政府維持的垂直網絡以及多元化經營中作出的選擇，以及農政單位這邊能否像過去一般，對農會存在著政治以及財政上的影響力，都是一項未知數。透過長期的資料累積以及掌握可能的研究方法，在為農會多角化的發展路徑，或是基於市場誘因而投入有機生產或販售作出預測的同時，或許也能間接地推估說，農業合作社作為另一種「原生的」經濟合作團體，其在市場上的販售能力或是生存的空間。

討論至此，再進一步詮釋賴青松於本章開頭所問的「為什麼是合作社」的問題。假若將題目轉換成——「為什麼不是農會？」或許可能的解答會更貼近本文的脈絡與情境，這項反事實的提問也將引申出更多的面向。

有機產業在當時的時空背景下存在著高門檻，不過，為何農民會選擇自創組織，而不是在地方農會上設立新的產銷班，靠著對農會辦事流程的熟稔程度，從農會獲得中央或地方的補助？

除了猜測當地的鄉鎮級農會對於推動有機產品的態度不若五結鄉農會一般積極(或者擁有行動的契機與環境)，以及本文所發現的社區村民對於農業合作社在未來能扮演的角色、能獲得的資源以外，我的另一項猜測則是一 政府的有機農業政策以及推廣計劃，可能無法給予農民團體或是潛在的有機農民發動集體行動的誘因，或是為其降低轉型的門檻，以至於成效上出現限制。這可能導致當三星鄉農會最後選擇不作為、不介入，而社員仍有意嘗試的情況發生後，社員選擇合作社作為社區的有機農業的推動單位，並仰賴其提供生產與銷售協助。

貳、農業政策與組織的制度表現

由上可知，中央與地方政府的農業規劃以及具體的措施的落實，會對農民的經濟行動、合作方式以及籌組何種形式的組織產生影響。

面對有機驗證法規的嚴峻、在產業中的不易操作，以及有機農產品在市場上的區隔與銷售困難，政府可能扮演的角色是，嘗試提供多面向的產銷方案，或是



與哪些公共政策的內容相結合。舉例來說，假如政府知道市場以及法規的限制，而開始接手，具體地改善有機產業的整體環境、制度，創辦有系統的計劃補助的方向與方式，又或是調整驗證法規。又或者從跟地方組織的合作做起，責成各地區的農會辦理有機農法與產業轉型的業務，鼓勵後者推廣屬於各地區自有的(可能也是具有當地特色的)有機農產品品牌。這些措施或作法除了能解決有機農民的產銷困境之外，也可能在成本降低、利潤升高的情形下，順勢帶動我國的農田或農產品的轉型，從慣行邁向有機。

前面曾提過，組織的制度與它的表現受到制度環境的規範與影響，此外，外部制度的創造、維繫、執行或是變遷也都需要各種的成本，它的出現與變革對行動者來說都是一種公共財。如同普蘭尼在《鉅變》中曾經提及的，市場體系是無法與政治或法律規範二分的，如果要為公民或是勞工帶來福祉，並且限縮企業的發展與對個人經濟生活的破壞的話，政府有責任對市場作出限制與規範，或者提供的新一波的改革方針。¹²⁴這樣的觀點也適用於行健合作社社員所從事的集體行動。除了中央的整體性政策之外，地方的農政單位或是縣市政府可以提供的實質資源或支持，可能包括：為農民創造更好的生產環境、媒介各種對農民的有機產銷有幫助的團體，將有機產品的開發與加工列入地方的觀光重點產業裡，或是收購縣內或全國的有機農產品，作為國中小學的有機營養午餐、推廣農學體驗與有機實驗課程…等等。透過這些的作法，吸引更多農民還有消費者進入有機產業之中。有部分的地方政府已開創了類似的方案以及政策措施。¹²⁵

¹²⁴ Karl Polanyi. 1944. ch21“Freedom in A Complex Society” (p.249-256) in *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston: Beacon Press

¹²⁵ 以新北市的中小學營養午餐為例。新北市政府農業局表示，自 100 年試辦安全食材，102 學年度全市 280 所中小學開辦一週一天的有機蔬菜，估計有 34 萬 5,685 名學童受惠。有機蔬菜的需求量大部分來自桃園，每周的總需求數量達 34.6 噸(參考新北市政府農業局網頁。網址：<http://www.agriculture.ntpc.gov.tw/website/cht/index.php?code=list&ids=64>，瀏覽日期：2014/2/12)。其他如桃園、宜蘭等縣市的推行情況可參考新聞：中國時報，2013，〈宜縣營養午餐 呷有機顧健康〉，網頁：<http://news.chinatimes.com/domestic/11050614/112013051900170.html>，5/19 (瀏覽日期：2014/2/12)；自由時報，2013，〈桃園下學期起 營養午餐吃有機菜〉，網址：<http://www.libertytimes.com.tw/2013/new/dec/12/today-north1.htm>，12/12(瀏覽日期：2014/2/12)；上下游新聞市集，2011，〈培養孩子「綠實力」：有機無毒的營養午餐〉，網址：<http://www.newsmarket.com.tw/blog/2611/>，11/10(瀏覽日期：2014/2/12)。



這些地方性政策是否能為其他縣市仿效、學習，進而擴散，或者是中央的有機農業政策對於農民的系統性輔導與補貼程序能否發揮效用、最後的效果為何，能否為農民解決有機生產與銷售上的制度限制…上述的問題同樣必須等待更多的資料以及更長期的觀察。

另一方面，農業合作社作為一個農政支持或補助體系裡的「非主流」，農業合作社的存在、功能，以及能否帶來社區產業的發達或興起，修補資本主義或是農業的蕭條現象，我認為首要做的分析是——必須將此議題拉回到農政與社政的政策脈絡裡討論。比如說，假如行健村的村民當初不以合作社的形式組織有機生產，而改以產銷班的方式接受農會的輔導，合作社的社員們或許可以獲得更多的資源，不需要煩惱組織在資金與人力上的運作困境，也不用在共識層面上，釐清彼此之間對於遵守組織義務的程度、對共同利益的分配想法是否存在歧異(當然，社會關係不會是真空的，他們也必須面對像是五結或池上鄉農民對於收購價格的疑慮或不滿，處理班員之間的合作，或是和地方組織之間的權力不對稱的課題)。其次，行健作為單一的個案，其經驗是不足以給予各種農業實驗有效或全面性的解答的，因為每一場實驗都有自己的社會或制度情境必須處理。或許未來的研究者能藉由收集各項農業合作社或是不同的集體性合作的個案，對於我國的農業合作社或農業實驗的發展與未來有系統性的整理與歸納，並指出在控制各種政治與經濟變項後，農業合作社或農業在他們的實踐道路上的一致性。

參、存續的正當性

最後，我所累積的田野資料以及數據皆無法為行健合作社能否在十年內(假設這是一個驗證組織的存續能力的單位的話)繼續存在於有機產業界或是村內，建立出可能的預測指標。

組織的結局與路徑則是無庸置疑的——不是解散就是繼續。關於解散，它可能在鄉鎮農會發起有機產銷的行動之後，因為敵不過農會的資金挹注以及市場競爭力，又或是社員的退社、轉而加入三星鄉農會積極籌組的有機米產銷班，而面臨



消散的命運。另一條路徑則是社區內的權力關係的轉移，或者尚未加入的農民最後選擇其他的社區組織。這些出現在社群之間的變化，使得合作社在規模、人數與發展潛力(得到政府補助的機會與款項的數目、接觸外界團體的機會或是曝光的次數等等)上不及後進組織；最後一條路徑可能較為簡單，即組織內因為搭便車風氣嚴重、利益與義務分配不均，或是缺乏資金而宣布解散。當然，在這些路徑中，仍會受到不同階段的制度環境的作用，而不同階段的歷史與它的效力也會持續著。換句話說，有關組織的存續議題，必須將前面提到的農民團體的角色，政府的角色與對有機農業的政策心力，以及兩者未來是否為農業合作社在市場或農政體系裡創造正當性，納入模型的預測裡。

因為個案當中的制度生成與表現受到了外在制度環境，以及組織內部積累的文化、權力、個體之間的信任以及情感的影響，可能從事有機生產(或是新興農法)的團體，又或者是尋求農會系統之外的正式與非正式合作或組織的運動者會感到沮喪，或是認為行動是悲觀的或被鎖定的(Lock-in)。

關於這個問題，我仍舊主張，一項運動的興起、持續或是效應都不是制度或情境真空的，換句話說，它的開展與困境受到歷史性成因的作用，也來自於現階段成員的判斷與選擇。至於制度對於福利或是公共利益的提供與保障的情況，它並非囿於組織或社群內部而已，還受到包括其他領域的正式與非正式規則的影響。針對解決集體困境或是組織的效益的改善議題，因此不能限於檢討社群或是組織內部的制度，還得向產生作用的外部制度提出改革的需求，以追求制度環境能有效地創造合乎組織生存以及良好運作的氛圍。另一項同等重要的事情則是，即便可能的發展路徑被鎖定，但制度的引進或是改革皆有可能帶來正向的能量。總結義大利 1970 年代地方政府的組織變革以及中央的權力下放結果時，Putnam (1993: 184)說：

改革的全部成果會讓人們放棄這種清靜無為(quietism)的想法。地區實驗帶給我們的第二個經驗是：**改變正規制度能夠改變政治實踐**。改革給地區政治生活帶來了看得見的、大部分是有益的影響。就像制度主義者會預計的那樣，制度變遷(逐漸)在認同、價值觀、權力和戰略上帶來了變化。¹²⁶



不管這樣的態度是否過於樂觀，但是制度的發展與歷史軌跡總是緩慢的，而必須給予長期的等待。農業合作社、或是政府與民間的「新農運動」都在理念或原型上倡導某種民主或是平等的形式。¹²⁷行動者也透過各種方法向社會宣揚他們所認可(或是在他們眼裡是正確的)的實踐方法，企圖帶動產業內的某種改革與制度變化、改變或消弭當中的權力不對等或是利益不均的情形...。或許在 10 到 20 年間，這些多元的參與管道、豐富的互動機會以及在過程中不斷對制度提出修正與挑戰的作法，將會為社群、組織或有機農產業帶來正向的，或是有益的影響。

¹²⁶ 中文翻譯參考— 王列、賴海榕譯，2001，《使民主運轉起來》，南昌：江西人民出版社，頁 216。

¹²⁷ 有關中央政府版的新農業運動，請參考農委會網頁〈新農業運動— 台灣農業亮起來〉，網址：<http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=11134> (瀏覽日期：2014/01/31)。



參考文獻

壹、中文部分

「248 農學市集」網誌：<http://www.248.com.tw/>

Nownews，2012，〈遊綠博大啖有機蔬菜 蘇貞昌：讚〉，網頁：

<http://www.nownews.com/2012/05/03/11689-2810491.htm>，2012/5/3。

丁全孝、李超運，1998，〈水稻有機栽培之推廣與展望〉，《花蓮區農業專訊》，24:7-10。

丁文郁等作，2012，《台灣農會史 下》，台北：中華民國農民團體幹部聯合訓練協會。

上下游新聞市集，2011，〈培養孩子「綠實力」：有機無毒的營養午餐〉，網址：

<http://www.newsmarket.com.tw/blog/2611/>，2011/11/10

上下游新聞市集，2011，〈通路商違約萬斤稻穀 恐壓垮行健有機村〉，網頁：

<http://www.newsmarket.com.tw/blog/2640/>，2011/11/30。

工商時報，2012，〈林聰賢：以有限資源發展精緻產業〉，網頁：

<http://news.chinatimes.com/domestic/11050613/122012072500303.html>，

2012/7/25。

大紀元，2012，〈綠活台灣 宜蘭有機村評選辦法出爐〉，網頁：<http://ppt.cc/CE1t>，

2012/05/18。

大誌雜誌，2012年3月號，頁18。

尹樹生，1966，《合作制度論》，台北：台灣省合作金庫。



王友釗，1975，〈技術改進與台灣農業之發展〉，《臺灣農業發展論文集》，台北：聯經出版公司。

王列、賴海榕譯，2001，《使民主運轉起來》，南昌：江西人民出版社。譯自：
Putnam, Robert. 1992. *Making Democracy Work*. Princeton: Princeton University Press.

王俊豪，2003，〈德國農業環境維護措施〉，《農政與農情》，374:65-69。

王琇婷，2010，《推動農村社區經濟發展組織的研究—農會、合作社與非營利組織之比較研究》，南投：國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士班論文。

王耀德，2012，《共創新價值—以「政大一畝田」為例》，台北：國立政治大學商學院經營管理碩士學程全球台商班碩士論文。

王亭云，2012，〈行銷三星五寶 陳文新拚鄉長補選〉，中時電子報，
<http://news.chinatimes.com/domestic/11050614/112012102000276.html>，
2013/10/20。

王俊秀譯，2013，《一根稻草的革命》，台北：綠色陣線協會。

「五農米」臉書粉絲頁：<https://www.facebook.com/DreamFarmInTaiwan.WJ>

中國時報，2012，〈打開銷售通路 不能光喊口號〉，07/17。

中國時報，2012，〈農村景致美 有機討好胃〉，網頁：
<http://news.chinatimes.com/domestic/11050610/112012071700539.html>，
2012/7/17。



中國時報，2013，〈宜縣營養午餐 呷有機顧健康〉，網頁：

<http://news.chinatimes.com/domestic/11050614/112013051900170.html>，
2012/5/19。

中華民國合作事業協會，2011，《中華民國合作事業統計年報(民 100 年)》，台
北：中華民國合作事業協會

—————，2012，《中華民國合作事業統計年報(民 101 年)》，台
北：中華民國合作事業協會

台灣省台南區農業改良場，1995，〈健全農業合作社場組織 農委會支助經費辦
理〉，台南區農業專訊第十四期。

江光嶽，1997，〈台灣省農業合作現況及輔導措施〉，《合作經濟》，53:21-36。

江志雄，2012，〈三星鄉長補選／黃錫墉總部成立 綠營三巨頭助陣〉，自由時
報電子報，<http://www.libertytimes.com.tw/2012/new/oct/13/today-north8.htm>
，2012/10/13。

有機農業全球資訊網：<http://info.organic.org.tw/supergood/front/bin/home.phtml>

自由時報，2012，〈夢田有機越光米 稻農忙搶收〉，網頁：

<http://www.libertytimes.com.tw/2012/new/jun/18/today-north8.htm>，6/18

自由時報，2009，〈四年 242 億 打造無毒農業島〉，05/08

自由時報，2013，〈桃園下學期起 營養午餐吃有機菜〉，網址：

<http://www.libertytimes.com.tw/2013/new/dec/12/today-north1.htm>，12/12

行政院勞工委員會，2011，《多元就業開發方案 民間團體作業手冊》。



行政院農業委員會 花蓮區農業改良場網站：

http://hdais.coa.gov.tw/show_index.php

行政院農業委員會 台中區農業改良場網站：

http://tdares.coa.gov.tw/show_index.php

行政院農業委員會，2001，〈第十章 農民組織及福利〉，《邁進二十一世界農業新方案(90年01月-93年12月)》

行政院農業委員會，《精緻農業健康卓越方案》引言，網址：

<http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=19950>

行政院農業委員會，2005，《台灣農家要覽增訂(三版)》，台北：豐年社。

行政院農業委員會，2010，〈有機農業專區擴大群聚效益，加速有機農業發展〉，09/30。

行政院農業委員會，2013，〈102年全國十大績優農業產銷班得獎名單出爐〉，網頁：<http://ppt.cc/joms>，9/13(瀏覽日期：2014/2/7)。

「行健有機夢想村」網誌，<http://xn--nyqx78h6oh.tw/>

池上鄉公所網頁，http://rice.cs.gov.tw/chihshang-rice/j/page_1.htm

李舟生，1999，〈日本對WTO農民漁業談判之最新提案概述-兼述其新近通過之農業基本法〉，《農政與農情》，324：34-52。

李力庸，2008，〈桃園地區產業組合與農村經濟(1913-1939)〉，《戀戀桃園仔—桃園文史研究論叢》，33-62。

朱芷君，2009，〈認證好榮譽〉，《康健雜誌》，130期

花蓮區農業改良場 有機農業資訊網：<http://organic.hdais.gov.tw/>



社團法人中華民國生態農耕自然飲食推廣協會，2013，《100 年度苗栗、宜蘭、桃園永續農業有機村產業提升規劃案》，苗栗：苗栗縣政府。

吳珮瑛，2003，〈英國的農業環境政策簡介〉，《農政與農情》，375：92-97。

〈宜蘭有機農業面積躍升至全國第四〉，有機農業全球資訊網：

<http://ppt.cc/8zQf>

宜蘭縣政府，2001，〈第二冊部門研究報告〉，《宜蘭縣綜合發展計畫(2001)》。

———，2001，〈第五冊縣版綜合發展計畫〉，《宜蘭縣綜合發展計畫(2001)》。

———，2011，《100 年度輔導東部永續發展— 提升宜蘭線有機農業之驗證及產銷技術》。

宜蘭縣五結鄉農會網站：http://www.wjfarm.org.tw/in_funnygo_dreamfarm.php

宜蘭有機農業整合網：http://www.organic-eland.com/new2_read.asp

「直接跟農夫買」，網址：

<https://www.facebook.com/BuyDirectlyFromFarmers/posts/140128889380100>

許文富，1996，《農產運銷學》，台北：正中書局

———，2012，《農產運銷學》，台北：正中書局

施清田等，2011，〈連續式稻種溫湯消毒機〉，花蓮區農技報導 88 期。

陳昭郎、陸允怡，2001，〈農業合作社場組織與功能研究〉，《農業金融論叢》，46 輯，165-188。

陳柏村、趙榮松，2001，《合作組織管理通論》，台中：財團法人台灣省合作事業發展基金會。



新北市政府農業局網站：<http://www.agriculture.ntpc.gov.tw/website/cht/index.php?>

張德粹，1953，《農業合作的原理與實務》，台北：臺灣商務印書館。

張森富，2003，〈臺灣田間作業機械化之回顧與前瞻〉，《中華農會學報》，3(1): 87-91。

張明瑜，2008，〈農民組織的歷史、意義與功能〉，《臺灣農業推廣學會專訊》，(76)1-6。

段兆麟，2003，《農業合作社場企業化經營之研究》，台北市：行政院農業委員會。

「現代化稻米碾製流程」，網址：

<http://library.taiwanschoolnet.org/cyberfair2003/C0334950068/makerice/a3.htm>

(瀏覽日期：2013/2/17)

梁炳琨，2008，〈農業食物在地化：臺東縣池上鄉米食產業的探討〉，《地理學報》，(53)85-117。

國立臺灣大學生物產業機電工程學系，2008，《台灣農機械型錄與圖鑑》。

財團法人台灣大學建築與城鄉研究發展基金會宜蘭工作室，2009，《三星鄉特定農業經營區規劃與配置 計劃》。

財團法人國家研究政策基金會，〈拼農業好生活「農業團體馬蕭後援會」成立大會馬主席致詞稿〉，網址：<http://www.npf.org.tw/post/3/3891>

陳祈睿，2013，〈「精緻農業健康卓越方案」推動成果〉，農政與農情 250，台北：農業委員會。



- 黃鈴喻，2004，《臺灣稻米的運銷體系之研究》，台中：國立中興大學應用經濟學研究所碩士論文。
- 黃翠瑛，1995，〈農業合作組織之功能與發展〉，《農業經營調適研討會專刊》，165-169，台北：行政院農業委員會農業試驗所。
- 黃華彩，2000，《農業合作社場策略聯盟之研究》，台北：國立台灣大學農業推廣學研究所碩士班論文。
- 黃鵬，2010，〈宜蘭、花蓮有機產業發展願景〉，《東部樂活有機廊道研討會專刊》，花蓮：行政院農委會花蓮區農業改良場。
- 彭克仲，2003，《農業合作社場成功關鍵因素分析之個案研究》，台北市：行政院農業委員會。
- 彭杏珠，2010，〈遠見4星 宜蘭縣長：林聰賢〉，遠見雜誌6月號，288期。
- 蔡宏進，2006，《台灣農會改革與鄉村重建》，台北：唐山出版社。
- 廖樹宏，2008，《台灣農會：新合作化經營》，臺北市：商訊文化。
- 劉育成，2009，《池上米在地品牌個案研究》，花蓮：國立東華大學公共行政研究所碩士班論文。
- 劉亮佑，2013，《有機夢的兩難：全球化下台東池上有機稻作的地方之路》，發表於2013年台灣人類學與民族學年會。
- 「彎腰農夫市集」網誌：bowtoland.blogspot.com
- 葉虹靈，2007，《異端的生存之道—台灣另類有機農業生產者的實作策略》，新竹：國立清華大學社會所碩士班研究論文。
- 慈心有機驗證股份有限公司，網址：<http://tw-toc.com/>



聯合報，2012，〈宜蘭有機村評選 替有機生活做先鋒〉，網頁：

http://mag.udn.com/mag/happylife/storypage.jsp?f_ART_ID=390662，2012/5/19

鍾瑞貞，2003，〈台灣有機農業發展的趨勢〉，台北：國立台灣大學農業經濟學研究所碩士班論文。

鐘麗華，2012，〈超級村長張美 打造有機夢田〉，自由時報，4/29。

豐年社，2011，〈台灣的有機農業推動政策〉，《台灣有機農業技術要覽》，台北。

貳、英文部分

Len Arthur, Molly Scott Cato, Tom Kenoy and Russell Smith. 2003. "Developing an Operational Definition of the Social Economy." *Journal of Co-operative Studies* Vol. 36:3 (No. 109) December 2003.

ICA webpage: <http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles>

Hall and Taylor. 1996. "Political Science and the Three New Institutionalisms." *Political Studies* 44(5): 936–957. December 1996.

Kenneth A. Shepsle. 2008. "Rational Choice Institutionalism." In *The Oxford Handbook of Political Institutions*. Edited by Sarah A. Binder, R. A. W. Rhodes, and Bert A. Rockman. Oxford University Press.

North, Douglass. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.



North, Douglass. 1990. "Institutions and Their Consequences for Economic Performance". In *Limits of Rationality*. Edited by Karen S. Cook and Margaret Levi. University of Chicago Press.

Olson, Mancur. 1971. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press.

Ostrom, Elinor. 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

Putnam, Robert. 1993. *Making Democracy Work*. Princeton: Princeton University Press.

Polanyi, Karl. 1944. *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston: Beacon Press.



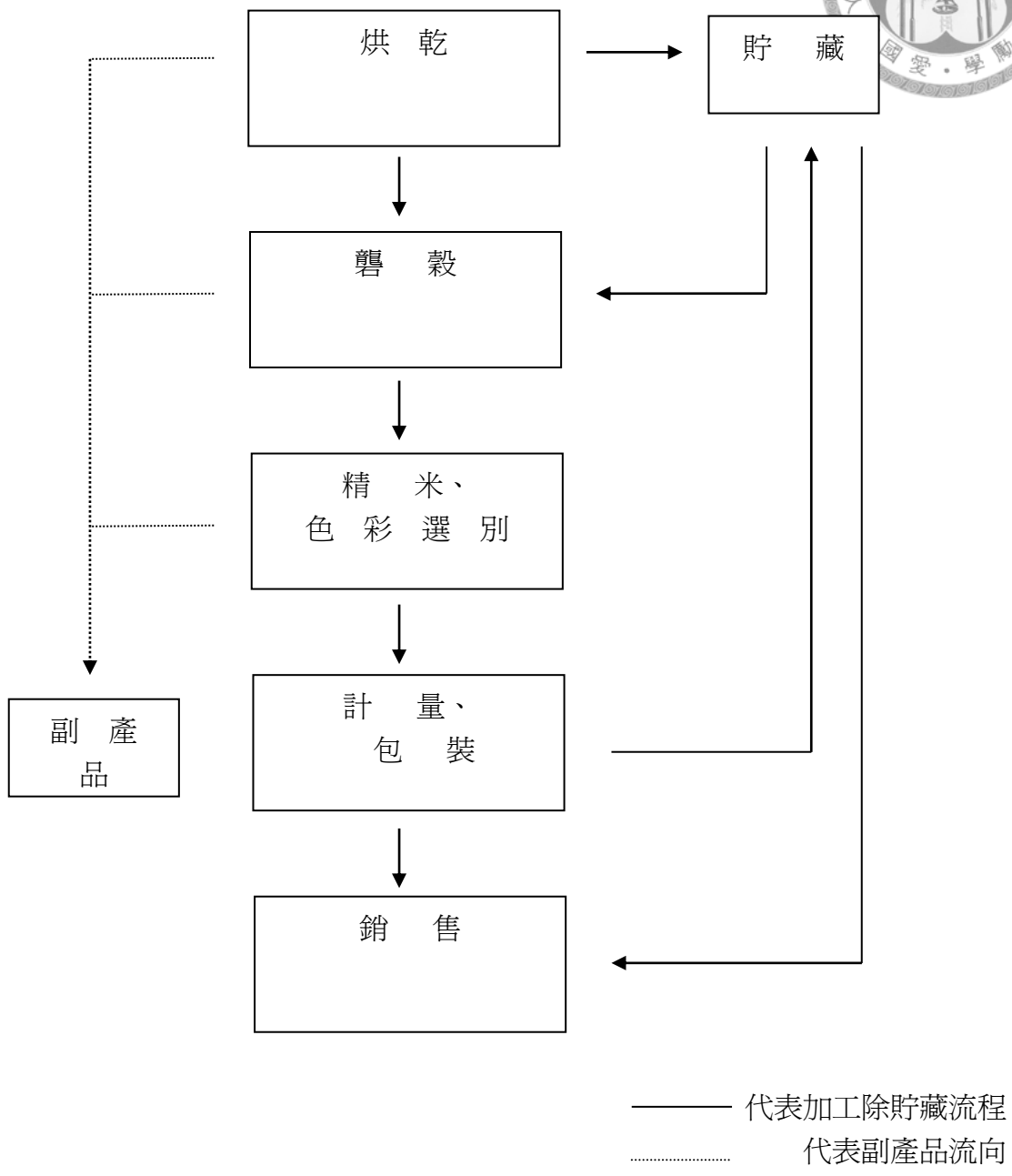


附錄

附表一，有機水稻栽培農戶數及面積

	戶數	公頃	成長率
1996	-	61.5	
1997	-	238	287%
1998	-	302	27%
1999	-	466	54%
2000*	-	596.27	28%
2001	-	493.39	-17%
2002	-	609.04	23%
2003	-	600	-1%
2004	507	743.67	24%
2005	503	697.42	-6%
2006	456	704.02	1%
2007	462	842.46	20%
2008	497	949.43	13%
2009	493	1084.8	14%
2010	613	1316.93	21%
2011	693	1653.62	26%

註：2000 以前的統計將全台灣二期與一期稻作分開，在此只採計一期稻作統計。
 資料來源：有機農業全球資訊網，〈有機農業統計 歷年統計資料表〉(至 2009 年)；
 〈2010 年有機農戶數及面積統計〉；〈2011 年有機農戶數及面積統計〉。作者整理。



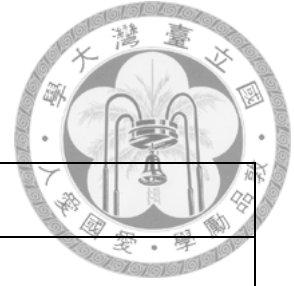
附圖一 稻穀加工處理之程序



附表二 驗證共同基準

共同基準	
範圍	內容
包裝	<p>(一)包裝方法及材料應以簡單為原則，避免過度包裝。</p> <p>(二)應採用可生物降解、可循環再利用或再製之包裝材料，惟上述包裝材料無法取得或不適用時，方可使用一般之包裝材料。</p> <p>(三)禁止使用含有殺菌劑、防腐劑、燻蒸劑、殺蟲劑、可遷移螢光劑、禁用物質和基因改造生物等之包裝材料及其他會污染產品之包裝材料。</p> <p>(四)允許使用二氧化碳及氮氣作為包裝填充劑及使用真空包裝。</p> <p>(五)儘量使用對人體無害之印刷油墨及黏著劑。</p>
儲藏	<p>(一)有機農產品於儲藏過程中不得受到其他物質污染，倉庫必須乾淨、衛生、無有害物質殘留，且未經禁用物質處理。</p> <p>(二)除常溫儲藏外，允許使用空氣、溫度及濕度等調控方法進行儲藏。</p> <p>(三)有機農產品如與非有機農產品存放於同一倉庫時，應加以區隔並明確標示，以避免產品混淆。</p>
運輸與配售	<p>(一)運輸工具於裝載有機農產品前應清洗乾淨並保持清潔，運輸過程中應避免受到污染。</p> <p>(二)有機農產品於運輸與配售過程中，不得損毀其外包裝上之標示及有關說明。</p> <p>(三)有機農產品與非有機農產品一同運輸或配售時，產品須經妥善包裝及加以區隔並明確標示，以避免產品混淆。</p>
紀錄	<p>(一)需有足資證明產品有機完整性之相關作業紀錄及單據憑證。</p> <p>(二)應具備設施、設備及場地之清潔與管理紀錄。</p>

資料來源：〈有機農產品及有機農產加工品驗證管理辦法〉。

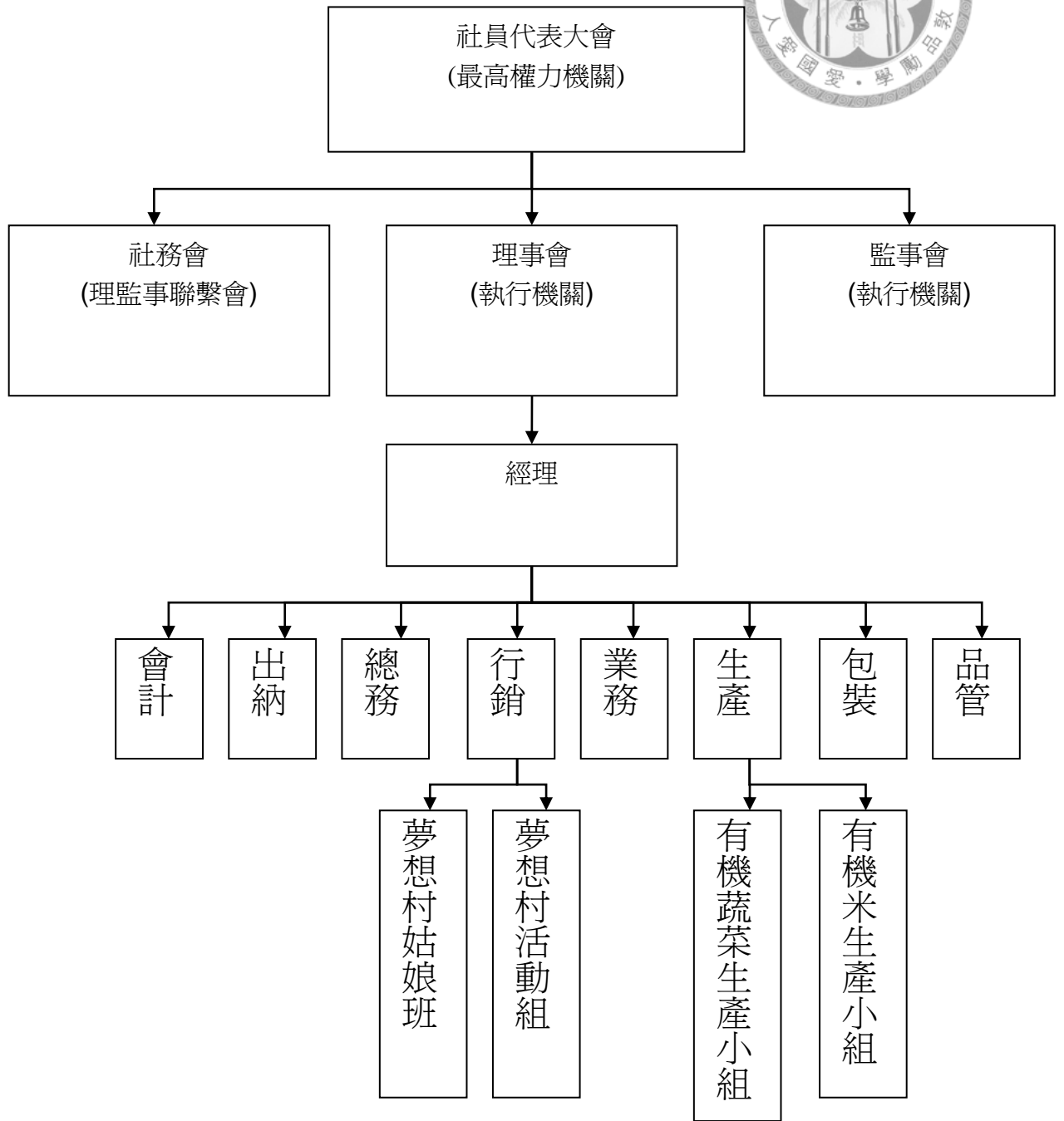


附表三 生產程序的驗證合格條件

第三部分〈作物〉	
範圍	內容
生產環境條件	<p>(一)農地應符合農業發展條例所規定供農作使用之土地。</p> <p>(二)農地應有適當防止外來污染之圍籬或緩衝帶等措施，以避免有機栽培作物受到污染。</p> <p>(三)灌溉水質及農地土壤重金屬含量應符合附表三之基準。</p> <p>(四)農地應施行良好之土壤管理及水土保持措施，確保水土資源之永續利用。</p>
有機驗證與轉型期	<p>短期作物之田區取得有機驗證前，需有二年的轉型期，長期作物（如多年生之果樹、茶樹等）則需三年的轉型期。轉型期間應依據本基準施行有機栽培。（註）</p>
作物、品種及種子、種苗	<p>(一)選擇環境適應性佳及具有抗病蟲害特性的作物種類或品種，並儘量以生物及遺傳多樣化為原則，改進生產環境之生態多樣化。</p> <p>(二)種子不得以合成化學物質、對人體有害之植物性萃取物或礦物性材料處理。但依本基準得使用合成化學物質處理者，不在此限。</p> <p>(三)種苗之育苗過程中不得使用合成化學物質。</p> <p>(四)不得使用任何基因改造之種子及種苗。</p> <p>(五)合格種子、種苗無法取得時，得採用一般商業性種子、種苗。</p> <p>(六)育苗場設施不得以合成化學物質消毒。但依本基準得使用合成化學物質處理者，不在此限。</p>
雜草控制	<p>(一)以人工或機械中耕除草，不得使用合成化學物質。</p> <p>(二)採行敷蓋、覆蓋、翻耕、輪作及其他物理或生物防治方式，適度控制雜草之發生。</p> <p>(三)不得使用任何基因改造生物之製劑及資材。</p>
土壤肥培管理	<p>(一)適時採取土樣分析，瞭解土壤理化性及肥力狀況，作為土壤肥培管理之依據。</p> <p>(二)採取適當輪作、間作綠肥或適時休耕，以維護並增進地力。</p> <p>(三)施用農家自產之有機質肥料、經充分醱酵腐熟之堆肥或其他有機質肥料，以改善土壤環境，並供應作物所需養分。有機質肥料重金屬含量應符合中央主管機關公告「肥料種類品目及規格」規定。</p> <p>(四)不得施用化學肥料（含微量元素）及含有化學肥料或農藥之微生物資材與有機質複合肥料。但土壤或植體分析資料證明缺乏微量元素者，經提出使用計畫，送驗證機構審查認可後，得使用該微量元素。</p>



	<p>(五)礦物性肥料應以其天然成分之型態使用，不得經化學處理以提高其可溶或有效性。</p> <p>(六)不得使用任何基因改造生物之製劑及資材。</p>
病蟲害管理	<p>(一)採輪作及其他耕作防治、物理防治、生物防治、種植忌避或共榮植物及天然資材防治等綜合防治法，以防病蟲害發生。</p> <p>(二)不得使用合成化學物質及對人體有害之植物性萃取物與礦物性材料。但依本基準得使用之合成化學物質，不在此限。</p> <p>(三)不得使用任何基因改造生物之製劑及資材。</p>
收穫、調製、儲藏及包裝	<p>(一)有機農產品收穫後處理不得添加或使用合成化學物質，亦不得以輻射或燻蒸劑處理。</p> <p>(二)確保有機農產品不會受到非有機農產品之混雜或污染，採收過程及其收穫後之調製、儲藏及包裝，均應與一般農產品分開處理。</p> <p>(三)以農產品經營者自產之有機農產品為原料進行一次加工者，得同時辦理加工過程驗證。其有害生物防治、產製過程及有機原料含量計算方式，準用第二部分之規定。</p>



附圖二 保證責任行健有機農產生產合作社組織架構圖