

法鼓文理學院
社會企業與創新碩士學位學程
碩士論文

行動者網絡理論探討專案組織之研究
--以深溝村慢島生活公司為例

An Exploration of Actor- Network Theory on Project
Organization -- Case Study of Island Time Enterprise in
Shen-Guo Village

DILA

Dharma Drum Institute of Liberal Arts

研究生：陳秋蜜 撰

指導老師：陳定銘 博士

中華民國 111 年 12 月



法鼓文理學院
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

法鼓文理學院碩博士論文授權書

中華民國 110 年 10 月 13 日 110 學年度第 2 次教研會議修正通過

- 立書人（即論文作者）：陳秋蜜（下稱本人） 學號：M108403
- 授權標的：本人於 法鼓文理學院（下稱學校）社會企業與創新碩士學位學程（學系、碩士學位學程）111 學年度第 1 學期之 碩士 博士 學位論文。

論文題目：行動者網絡理論探討專案組織之研究--以深溝村慢島生活公司為例

指導教授：陳定銘 博士

（下稱本著作，本著作並包含論文全部、摘要、目錄、圖檔、影音以及相關書面報告、技術報告或專業實務報告等，以下同）

緣依據學位授予法等相關法令，對於本著作及其電子檔，學校圖書館得依法進行保存等利用，而國家圖書館則得依法進行保存、以紙本或讀取設備於館內提供公眾閱覽等利用。此外，為促進學術研究及傳播，本人在此並進一步同意授權學校、國家圖書館、資料庫廠商等對本著作進行以下各點所定之利用：

一、對於學校之授權部分：

本人 同意 不同意（請勾選其一）授權學校，無償、不限期間與次數重製本著作並得為教育、科學及研究等非營利用途之利用，其包括得將本著作之電子檔收錄於數位資料庫，並透過自有或委託代管之伺服器、網路系統或網際網路向 學校校園內 校外位於全球使用之使用者（本點如前未勾選同意者，請勾選，並得複選）公開傳輸，以供該使用者為非營利目的之檢索、閱覽、下載及/或列印。

二、對於國家圖書館之授權部分：

本人 同意 不同意（請勾選其一）授權國家圖書館，無償、不限期間與次數重製本著作並得為教育、科學及研究等非營利用途之利用，其包括得將本著作之電子檔收錄於數位資料庫，並透過自有或委託代管之伺服器、網路系統或網際網路向館內及館外位於全球之使用者公開傳輸，以供使用者為非營利目的之檢索、閱覽、下載及/或列印。

三、對於資料庫廠商之授權部分：

本人 同意 不同意（請勾選其一）由學校將本著作有（無）償授權資料庫廠商（下稱該資料庫廠商或該廠商）進行以下範圍之利用：

- （一）該資料庫廠商得將本著作重製收錄於其所建置營運之特定數位資料庫（下稱該資料庫），並透過網際網路向全球訂購該資料庫之使用者公開傳輸，以供該使用者為非營利目的之檢索、閱覽、下載及/或列印。
- （二）該資料庫廠商不得再轉授權第三人將本著作重製收錄於其他資料庫或進行其他營利或非營利用。但於台灣以外之海外地區，該廠商得委託當地之代理商或經銷商代為處理當地使用者訂購該資料庫事宜。

(一) 若該合作以有償方式進行,則資料庫廠商因本點授權利用本著作所取得之收益,應依該廠商與學校授權契約支付本人合理權利金,支付標準由學校為本人利益而全權與該廠商議定。本人同意,上開權利金(以下請勾選其一):

由資料廠商批次轉與學校,作為校務發展基金。

應給付本人,並由該廠商直接通知本人領取,且聯絡資料倘有不全、錯誤或異動而未書面通知,導致權利金無法給付,或收到廠商通知未回覆者,於次年3月31日後,自動將此筆款項由資料廠商批次轉與學校,作為校務發展基金。

(二) 本人保有隨時終止本點授權之權利,並於本人向學校辦理完成終止授權相關程序後,由學校通知該廠商將本著作自該廠商資料庫中刪除且不得再為其他形式之利用。但終止前已完成訂購之使用者,則視該使用者之訂購條件,由學校與廠商協商其提供及刪除時間。

一、本授權書第一點至第三點所定授權,均為非專屬且非獨家授權之約定,本人仍得自行或授權任何第三人利用本著作。

二、本授權書第一點至第三點所定授權對象,依各該點授權利用本著作時,均應尊重本人著作人格權及權利管理電子資訊等相關權利,不得以任何方式省略、增修或變更本人署名、本著作名稱、本著作內容及相關資料(包括本人原記載取得學位論文之學校全銜、書目等詮釋資料等)。第三點所定資料庫廠商亦應要求其代理商或經銷商遵守。

三、依本授權書第一點至第三點將本著作透過網際網路對外公開之時間(請勾選):

於本授權書簽署日,均立即對外公開。

本人要求本著作應自民國__年__月__日起始得對外公開,故因本授權書第一點至第三點所定授權而發生得透過網際網路對校外、館外或對資料庫使用者之公開傳輸部分,亦應自該日起始生效力。

四、本授權書第一點至第三點分別所定各該授權對象,均應各自遵守其授權範圍及相關約定。如有違反,由該違反之行為人自行承擔一切法律責任。

五、本人擔保本著作為本人創作而無侵害他人著作權或其他權利。如有違反,本人願意自行承擔一切法律責任。

六、個人資料同意條款:本人同意,學校及國家圖書館為本授權書所定各授權事項目的範圍內(但勾選「不同意」者除外)得蒐集、處理及利用本人所提供之個人資料,學校並可將該等個人資料提供給包括國家圖書館及資料庫廠商在內之相關第三人在同一目的範圍內處理及利用。

研究生簽名: 陳秋壽

民國: 112年1月10日

※ 本授權書2面,需雙面列印並親筆簽署3份。請於送繳紙本論文時一同繳至圖書資訊館辦理離校手續。

法鼓文理學院
社會企業與創新碩士學位學程
研究生學位論文口試委員會審定書

111 學年度第 1 學期

研究生：陳秋蜜

題目：行動者網路理論探討專案組織之研究一

以深溝村慢島生活公司為例

An Exploration of Actor-Network Theory on Project

Organization -- Case Study of Island Time Enterprise in

Shen-Guo Village

業經本委員會審議通過

學位論文口試委員會委員

楊文全

楊坤儀

陳定銘

指導教授

陳定銘

學程主任

廖玲玲

中華民國 111 年 11 月 10 日



法鼓文理學院
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

行動者網絡理論探討專案組織之研究 - 以深溝村慢島生活公司為例

摘要

本研究依據行動者網絡理論探究深溝村慢島生活公司，行動者為達擴大友善土地為主體目標，以成立專案組織成為解決問題呈現後，進行各階段動員、徵召之轉譯以強化通過強制通行點的可行性，轉譯的同時也使得行動者取得不同利益賦予，希望最終得以達到行動者主體目標。本研究個案行動者在二十年之間，經過行動者網絡理論之轉譯動員人力，徵召成立組織，為了達成行動者主體目標。專案組織的成立可為整合並集結在地資源之人力、物力、財力、專業技能及經驗共享，而成為解決問題呈現後之執行決策，對應於行動者網絡理論成為重要轉譯點。透過社群網絡之間的整隊、參與、團隊合作，所形成的專案組織，強化要通過各強制通行點的可行性，最終希望可以達到行動者主體目標，而無論是行動者個人生活利益目標或者群體公共利益目標，即「相信友善耕種面積擴大，才能找回自然的生活」，並且得以延續以服務為導向的專案組織目標。

研究結果發現，在深溝村延續的各式轉譯至慢島生活公司成立，呈現出以專案組織的優勢有利於達到行動者主體目標。同時，在此階段的轉譯讓網絡行動者與相關利害關係人，可保有永續與創造未來美好環境的信念。透過行動者主體的努力，慢島生活公司所採取專案組織運作，預期可達成公共利益的主體目標「擴大友善土地」。同時，結合公部門計畫資金投入，獲得了多元支持與活絡社區，與逐步營造自然環境的影響力成效。

關鍵詞：行動者網絡理論、強制通行點、專案組織、慢島生活公司

An Exploration of Actor- Network Theory on Project Organization -- Case Study of Island Time Enterprise in Shen-Guo Village

Abstract

This study explores subject Island Time Enterprise by established various project organizations lure to achieve the main actors' goal of expanding the friendly land for living among ShenGou Village, and during these problematization and enrolment point of translation they have gained its different interresements from project operations simultaneously. The rural organizations, in this study these actors spent twenty years in mobilizing manpower, and various organizations were enrolled through all the paths of translation as to the Actor-Network Theory. To setup an organization by project which in order to achieve the goals of the actors for the sake of project organization can integrate and consolidate all its possibilities as for human resources, financial resources, professional skills collection as well solid experience sharing. Which for needs of an implementation decision after problematization and becomes an important translation point to correspond to the Actor- Network Theory. Accordingly the project organization formed the strengthens through participation, formation, teamwork, that reinforce the feasibility of passing through from each Obligatory Passage Point, and ultimately to achieve the goal of the actorvist, regardless of whether it is the actor's personal life desired or the public interest of actors' goal, that is, "To believe that by expanding the land of friendly cultivation, then natural life could be benefit of living ", also approaching to an continuously the service-oriented target for this rural Organization.

The results finding that the various translations continued in ShenGou Village, the project organization established by Island Time Enterprise, has showing that the

advantages of this Project Organization are conducive to achieving the goals of actors as well forwarding to be the beneficiary among network and related stakeholders in sustainability and creating a better milieu at this stage of translation. The project organization adopted by Island Time Enterprise is expected to achieve the goal of "expanding friendly land", Meanwhile, through the encourage by subsidy from government, it brought much endorsement in, the subject actors has obtained multiple supports, activated communities, and gradually created the influence as the positive endeavour on retaining natural environment.

Key Words: Actor- Network Theory (ANT), Obligatory Passage Point (OPP),

Project Organization, Island Time Enterprise



法鼓文理學院
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

謝誌

很欣慰自己在年逾耳順之際選擇了 back to school 這條永續的道路，源自秉持「書到用時方恨少」的自我學習信念。進入法鼓文理學院社會企業與創新碩士學位學程就讀期間，在 2021 年取得台灣社會創新永續發展協會的 (TSISDA) 的社會創新管理師證照，以及遠赴捷克生命科學大學的國際交換學生，是順應三年的時勢變化中完成另一項挑戰，藉以完成自我砥礪的目標。從進入法鼓文理學院修習的初衷，得以與學業的完成做連結，進而期望能對社會有所幫助。

清楚明白讀書都是為自己，還是不能免俗的緊張又無所適從的感受到論文完成才能畢業。感謝指導教授陳定銘擔任學群長，以及榮任校長之後，百忙之中的撥冗指導，有教無類地醍醐灌頂，來回咀嚼論文寫作的個中滋味。感謝楊文全老師在計畫書口試的指導，讓我自忖必須加倍用心琢磨，進入個案場域，終於明白持續十年默默奉獻在公共利益的布施。感謝坤修老師鉅細靡遺的指導修正內文，邏輯與理論對應的關係。領受法師們（果光師、果幸師）以及回馬來西亞敘職的常迪法師，在學術涵養上既慈悲又親切的關懷，生活禪教導不僅開啟我另一面不同面向的視野，豐富了重新當學生的多面向的反思。同學之間彼此交心的學習，相互砥礪使得整體學習過程與環境讓人珍惜而彌足珍貴。平時不多話的學程辦公室助理佳勳，重點提醒相關學務與行政事項，總是讓我來得及在關鍵時間完成補救作業，教務組珮菁，資訊組建賢，也同樣不時地伸出救援的雙手。訪談深溝村兩位主要行動者楊文全老師與宋若甄執行長，對研究內文的諸多釋疑與提供網路上所無法取獲的寶貴知識，慢島生活公司負責人賴青松也秉持一派幽默作風與事在人為的積極態度感受到，多位一體的成功個案確實有其不可小覷的條件，也感佩青松背後夫人的那雙能幹、強力支持推動的隱形雙手。感謝在深溝期間親切協助的卡莎，沅達，哲維與閻娘，阿舍的飲料，老師家鄰居的阿姨等等深溝家族的相遇。

感謝一路走來多方貴人的相助，學業過程當中，歷經疫情恐慌以及在國際交換學生期間俄烏事件的多重事件擾動，流程手續複雜了，成本費用增加了，最終學業的完成。最要感恩的是指導教授陳定銘校長，坤修老師與文全老師，您們的耐心指導讓徬徨的研究生能夠完成論文。更由衷感謝聖嚴師父設立法鼓大學意念，得以「道心之中有衣食」的信念進門修行，更珍惜接受這個機會。內心充滿感激引領上法鼓山的友人，到開始義工服務的因緣福報，算來也是法鼓行動者的轉譯過程之一。感恩深溝村個案行動者交往不深，但卻真心相待的一群夥伴，期待未來我們還會繼續合作成為最佳拍檔，一起為深溝村的環境、社會與經濟的發展，持續努力不懈怠。

陳秋蜜 謹誌



法鼓文理學院 2022/12
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

目次

摘要	i
Abstract	ii
謝誌	iv
目次.....	vi
圖次	ix
表次.....	x
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
壹、研究動機.....	1
貳、研究背景.....	3
第二節 研究問題與目的.....	5
壹、研究問題.....	5
貳、研究目的	6
第二章 文獻探討.....	8
第一節 行動者網絡理論.....	8
壹、行動者網絡理論起源	8
貳、強制通行點 (Obligatory Passage Point)	9
參、行動者網絡理論特徵.....	10
肆、行動者網絡理論應用於鄉村發展	18
第二節 組織發展與專案組織	18
壹、組織發展	18
貳、專案組織 (Project Organization)	21
參、專案組織架構	23

第三章 研究方法.....	30
第一節 研究流程.....	30
第二節 研究步驟.....	31
第三節 研究方法與實施.....	32
壹、研究方法	32
貳、深溝村行動者網絡圖.....	33
參、研究實施	37
第四章 研究結果與討論.....	46
第一節 個案發展歷程分析.....	46
壹、員山鄉深溝村.....	46
貳、慢島生活公司之行動者網絡足跡	47
第二節 深溝村轉譯分析.....	49
第三節 農村組織轉型孵化器.....	51
壹、慢島生活公司-專案組織	51
貳、分析個案專案組織.....	52
參、專案組織之形成動機.....	53
第四節 綜合討論.....	56
壹、專案組織與利益賦予.....	56
貳、環境保護趨勢與專案的擴.....	57
參、人力資本的加持.....	57
第五章 結論與建議.....	60
第一節 研究結論.....	60
壹、慢島生活公司專案組織對地方創生之影響.....	60
貳、行動者網絡理論的利賦予是主要驅動力.....	61
參、服務化導向的發展策略.....	62

第二節 研究建議.....	62
壹、農村組織發展的典範.....	62
貳、整合均衡發展.....	63
參考文獻.....	64
壹、中文部分.....	64
貳、英文部分.....	66
參、網路資料.....	69
附錄 行動者主體訪談逐字稿	70



法鼓文理學院
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

圖次

圖 2 -1 慢慢地酒系列之專案架構.....	24
圖 3 -1 研究架構	29
圖 3 -2 研究步驟.....	30
圖 3 -3 深溝村行動者網絡圖.....	35
圖 3 -4 金棗採收成果過秤.....	41
圖 3 -5 手工金棗漬製作.....	41
圖 3 -6 食農教育從小做起	43
圖 3 -7 慢島生活公司教室	43
圖 3 -8 如何讓不認識深溝的人踏入這土地.....	43
圖 3 -9 深溝村思源居的清晨.....	44
圖 4 -1 員山鄉位置圖	45
圖 4 -2 深溝村行動者紀事足跡.....	46
圖 4 -3 深溝村農村組織轉譯圖.....	47
圖 4 -4 深溝村網絡轉譯關鍵點.....	50
圖 4 -5 轉譯強制通行點.....	53

表次

表 2 - 1 行動者網絡理論相關文獻歸納表.....	11
表 2 - 2 專案型組織相關文獻歸納表.....	24
表 3 - 1 行動者網絡理論與慢島公司組織特徵分析.....	32
表 3 - 2 訪談紀錄 (1).....	37
表 3 - 3 訪談紀錄 (2).....	38



法鼓文理學院
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

壹、研究動機

以布魯諾·拉圖為首的科學家學者們，他們走出實驗室開始跨入自然境域的一項研究分析，認為自然與社會環境不再是僅有的二元，人與物都擁有主動性，並且在行動者網絡理論的建構成不斷變動，持續互動的網絡關係。另外，也強調應該透過公共參與及公開流程，避免設計物被斷絕與使用者、其他利害關係人或物的關係（鄭惠文，2018）。行動者網絡理論於研究人類與非人類自然狀態之下相互運作，以通過強制通行點的各種障礙所產生的不同變化。以其理論基礎已被廣泛地應用於文化，無論是法國的巴斯德實驗室、日本原生品種移植至法國海灣的扇貝復育歷程研究，延伸到人文、社會、建築，鄉村發展與觀光發展等研究，成為社會科學各領域研究的重要文獻。

自 2004 年起友善土地與自然環境覺醒的理念風行草偃，人類行動者開始集結在「員山鄉深溝村」，逐漸形成的深溝村行動者網絡基地。初期以「先生活，再經濟」農村生活理念。擁有 300 位穀東的「穀東俱樂部」以預約訂購、計畫生產、和風險承擔為宗旨，輾轉之間數年，因越來越擴大面積的委託耕種土地，以及越來越多嚮往農村生活紛紛移入深溝村群聚的個人或家庭，2013 年倆佰甲組織於是成立，據此，開始延續一場由行動者組成的農村組織網絡轉譯劇場。然而進入 2019 年慢島生活公司設立的階段，此農村組織儼然已扮演轉型與地方創生的先驅角色。行動者們亦步亦趨地驅動了組織轉型的開端，同時也為行動者們開創出一條

跨專業職能之路。而慢島生活公司可否成為其他農村組織得以追隨、或成為突破農村轉型瓶頸的先鋒。然而，雖然個案已經延續在地 20 年耕作，並且擁有多元資源的支持，深溝村的行動者們同樣也少不了歷經無數的挑戰。這群具有高學歷，豐富資歷的知識農夫們，經歷被託付的友善農田一再擴增，為了完成所託付的農地，在面臨人力不足時必需缺人補人，即使工業化農業下工藝技術可藉以減輕勞力的需求，而轉入服務化農業的深溝村行動者卻又因要滿足服務業品質及客戶滿意度更新增了其它任務。自詡走過工業化農業變革，至今成為服務化農業的農夫們，並非如此輕率的捨棄所託付的土地，持續以一步一腳印踏實的態度親力親代理打田和顧好田間的管理工作。同時，轉型服務業農業的理念驅使下，為了讓農地更平整打田工作可以無償的多走一趟、兩趟，如此對品質的要求，保留住達到服務化農業的滿意度，同時建立好口碑以吸引更多行動者加入，而快速達成擴大友善土地面積的行動者主體目標。

此個案專案組織成立，被行動者認為是為了協助達成主體目標所堅持的運作模式，同時認為專案組織可以因緣際會的孵化出另一子專案使得組織更蓬勃發展。每一專案採用自負盈虧的運作，不至於撼動不同的子專案運作使得組織營運更穩固可，人力得重複撥用並且彼此之間相互支援讓組織延續。再者，在利益賦予部分考量，不同的專案由不同專案人員，不同績效表現產生的正向激勵，可為其他專案參考，並且財務投入可達到分散的目的。從行動者網絡理論的觀點觀察慢島生活公司以與專案組織作為達到行動者主體目標關聯性，深入探討「慢島生活公司」定義為專案組織孵化器為非人類主體組織之運作架構，探究行動者網絡理論與深溝村轉譯的關聯性為研究動機。

貳、研究背景

基於行動者網絡理論研究以慢島生活公司的專案組織，行動者為達到主體目標而成立的專案組織，透過專案運作試圖促使農村組織轉型的取向。也基於現今所處環境的劇烈變化，組織管理者在因應不斷變動之下的各種新挑戰，所採取的不同措施以及相應的變革舉措。同時，因為組織運作方式與型態也緣由於日漸複雜情況，所承受的困難度更是與日劇增。然而，在離開高壓多變的都市環境，將場景轉至一個寬闊自然綠意環繞的農村，有一群人類行動者居住在原始農村生態的深溝村，這個深耕超過十年友善土地的農村組織，致力於持續友善耕作並協助都會人群進入農村，希望可以擴大土地並共同經營這塊友善的土地。相較於原先即便已走出研究室外的行動者網絡理論研究者們，在這裡的行動者組織，以其實際的行動參與多了前者實地體驗環境之外，思維的寬闊與無框架的行動力，在這自然，開放的環境中與非人類行動者形成的網絡展開彼此之間相互作用的化學變化。

2019 年底的 COVID-19 侵襲病毒帶給人類一場大災難，對於全人類的警戒與未來的不可預測。然而在此之前，人們基於對經濟發展的需求在不斷擴張下導致諸多生態的不平衡。經過這個改變讓大家步調變得緩慢，也促使人們有更多的機會反思與順勢世局的重大改變下生活的因應之道。企業組織經營者也開始思索，如何在不可逆環境變遷下的營運模式與策略。行動者網路理論持續在 1990 後成為研究社會科學理論一直延伸至今，如何在日形緊迫的環境之下仍可處於悠然自得的生活態樣，維持美好的生活在未知的多變環境中。研究者本於在法鼓文理學院人文社會學程，以利人、利他的信念對環境社會有益的各相關課程當中，習得人類生存最具價值的課題。環境，生態，社會與氣候變遷等等議題，關係著整體社會的進步與永續的目標。

1980 年經過工業革命之後、人們基於對財富的追求，不惜破壞生態與環境的

觀念已經逐漸被取代，以回歸親近自然與土地，激起許多人對農村生活的嚮往。在「農村再造與共享經濟」課程中，親自參與深溝村的生活體驗，再次觸動二地居或移居的想法。因此，研究以「行動者網絡理論」應用於「農村組織」相對應。透過與行動者主體的深度訪談，找出農村組織行動者主體與網絡理論轉譯的對話。並且在往返於宜蘭綠色環境之間，取得綠色養分的薰陶更藉由探索個案行動者與網絡之間所發生各階段理論轉譯的連結訊息。其二、台灣寶島在各農村角落也不曾落後於世界腳步，走向自然健康、環保、減碳、水資源保護等等因應以緩和全球溫度上升，環境日趨惡化的情況，身為地球公民的一員為減緩環境破壞與提高全球對環境重視，加強對環境、社會與治理的 (Environment, Social, Governance) 倡議為研究背景。第三、了解公部門的獎勵支持對農村組織在地方創生計畫之助益以及個案對行動者網絡因公部門贊助的改變。基於大多數年輕族群對於繁華都市的嚮往以及相較多工作機會的誘因，政府也透過各式方案提供給青農「共耕共和」的平台，協助農民補助添購機械來取代人力，以解決農業缺工的問題，科技的產品帶給現有務農作業的方便，也給有意願返鄉或進入農村生活的青、新農 (吳慶鐘，2021)。近十多年來，在深溝村看見了越來越多不施灑農業，不使用化學肥料、除草劑的自然農法耕作的農地面積。因為吸引對自然嚮往，熱愛自由與喜愛悠閒生活、他們可以維持原有的專業技能過著半農半 X 的自主的生活的新、青農，有的以深溝村為二地居的青年，其中，不乏使用宜蘭在地食材烹調的精緻蔬食餐廳¹，是獲得無數的政府綠色餐廳指南的二葉級餐廳，以及為個人農村生活利益而移入的新居民們等等。這些新農夫的加入對個案背景，所牽動行動者網絡的改變與行動者網絡理論的動員，利益賦予同存在於轉譯的場景中。

¹ 一簞食 - 蔬食 x 生活 獲得獎項，2022.08.22 頒獎照片

<https://www.facebook.com/search/top?q=%E4%B8%80%E7%B0%9E%E9%A3%9F%20-%20%E8%94%AC%E9%A3%9F%E7%94%9F%E6%B4%BB>

第二節 研究問題與目的

壹、研究問題

慢島生活公司以有機專案組織為手段以期達到行動者網絡理論行動者主體目標。專案組織網絡裡存在多元專業技能與才藝的行動者活躍於深溝村社群，行動者主體為了通過強制通行點的擴大友善土地而以各式利益賦予專案，為激勵半 X 的深溝村社群半農行動者們透過育成平台，專案孵化等等試圖從事助益於多方利害關係人各項活動，以協助都會人轉入農村的轉譯過程。而深溝村社群是否可以透過這些轉譯過程得以達成行動者主體目標？以及如何取得在地資源與各方行動者的努力，並且公部門計劃案的挹注等等可獲得解方？

一群維持專業技能的斜槓的半農半 X 夥伴進入深溝村，從不懂農事的新農夫開始，除了保由各自的夢想與初衷、願景與動機。人類行動者主體們主導這場二十年的轉譯並透過與人、自然的集結，直到專案成立，累積經驗的採集與人脈熟絡，慢島生活公司行動者們得以有機會由 X 農轉入商業經營習得跨領域多一層的管理職能。對應行動者網絡理論的五項關鍵轉譯，人類行動者主體與非人類專案組織的相互合作，慢島生活公司藉由專案的孵化推展子專案組織，也就是說，行動者主體從各自不同的利益賦予生活目標，擴展到公共利益的行動者目標，營造一個移居與宜居的農村環境，而為了行動者主體目標必須透過強制通行點，以解決所希望達成的目標，關聯著行動者在不同利益賦予專案組織運行下可否達成主體目標。

「四生和合之鄉村社區營造」：過去我們相當忽視「鄉村地區」，變得

越來越不具角色：農業對 GDP 貢獻很低，說話不敢大聲；鄉村人口老化，年輕人沒有工作機會，種的東西常賣不出去、賣不出好價錢。可是，如果我們需要謀求國土永續和地球永續，就必須重視自然地區、鄉村地區和都市地區的連結和互惠。

李光中，國立東華大學自然資源與環境學系

本個案慢島生活公司因行動者網絡理論徵召目的而成立，並以孵化子專案為各項動員為其經營方式，針對個案所產生的問題意識：

- 一、 慢島生活公司以專案組織模式，如何達到行動者網絡理論的主體目標？何以解決深溝村面臨的農村發展的滯礙，解方為何？
- 二、 公部門計畫案的投入對專案組織達到主體目標的助益？
- 三、 以擴大友善土地為前提的開放式專案組織的優缺點為何？

貳、研究目的

深溝村農村社群，面對農村發展的停滯，以創新的專案組織突圍了農村創生限制，成為研究農村發展的典範與地方創生議題，以小農發展開始第一頁，藉由年輕人力的引進，環境永續與兼顧生計的里山倡議得以延續。老農夫們期盼活絡農村新芽可以傳承，也樂於提供更多土地給小農為友善土地努力，本研究目的為：

- 一、 藉由個案的探究，了解專案組織對應行動者網絡理論對話，以及對於深溝村農村的創生發展。
- 二、 農村組織的行動者，藉由多方利害關係人等組成專案組織，包括公部門的參與，活化被認為低貢獻農村的連結，引進都會人口以分散日趨緊張密集的惡性循環。
- 三、 慢島生活公司的農村組織，在各方行動者努力之下持續發展，與有計畫過農

村生活的行動者的推拉作用，得以有機會展現具有特色的地方創生典範。



第二章 文獻探討

第一節 行動者網絡理論

壹、行動者網絡理論起源

在 1980 年由法國科技與社會學家布魯諾·拉圖 (Bruno Latour)、米丘·卡隆 (Michel Callon)、與英國的約翰·羅 (John Law, 法國人通常讀作 Jean Lass) 等學者提出的行動者網絡理論 (Actor-Network Theory), 簡稱 ANT。行動者網絡理論是一種社會學的理论和研究方法, 學者們共同的理念是要從各種不同的行動者自由結合的動態破除現代思想中「自然」與「社會」截然二分的觀念來掌握世界的樣貌。而所謂「自然」應該關係到人類, 而且必須要有人類的共同參與建構其中。同樣的「社會」也不應該超越個人優先存在而是與其他行動者共構的結果, 學者中以拉圖的影響力最大 (陳宗文, 2012)。

行動者網絡理論經常被應用於事件轉譯的分析、闡述, 並提供文獻給相關研究之參考, 以其具有建構性特徵, 對於事件與個案發展脈絡特別有其衍伸的應用價值, 透過行動者之間採集與此行動者理論, 除了作為文獻意義之外, 時常提供給行動者與網絡之間對於事件發展以及營運轉譯的重要參考資材。並且無設限於人與非人的利害關係人, 社區, 組織之間的對等等發展關係, 以建構式理論架構, 發展、崩解後再重組, 均可建置於其間的自由組合。對於環境, 人類、社會、生活、同樣也以如此模式存在, 並可沿用與人類學, 社會學, 哲學科學等研究相結合。故行動者網絡理論可廣泛地被應用於非人的主體的研究, 包括自然、環境、資源、地景、建築、文化、制度、歷史、語言、工藝、美食、生態、勞力與知識技藝, 與人的主體、居民, 組織、團體同等重要而且相互輝映。

貳、強制通行點 (Obligatory Passage Point)

為解決網路內各行動者的障礙 (Obstacles), 而被行動者們共同認定議題則為通行點 (Obligatory Passage Point), 所有行動者將集結通過此必經點, 共同來解決所面臨的阻礙 (林罡谷, 2021)。此為行動者網絡理論的強制通行點 (OPP) 的重點描述。

行動者網絡理論運用鄉村發展的文獻於以九份的鄉村發展為例 (李承嘉, 2005), 自九份在金礦的開採, 網絡的行動者包括開採金礦的日本政府、藤田組、顏雲年家族、承包者與工人等五類或代表的行動者。這些行動者包含個人, 組織或代表, 而屬非人類行動者為金礦。而解釋行動者主體的共同強制通行點 (OPP) 是「相信九份存有豐富的金礦, 而且金礦的採掘分屬於每一主體都能因此獲利」, 以深溝村個案而言, 行動者為了達到主體目標為擴大友善土地面積的公共利益, 就必需在網絡中排除的各種障礙, 如人力如何到位, 友善土地如何擴展, 以及新住民臨時短期住所等等問題。

對應於該個案, 行動者網絡理論面對問題的呈現與為解決問題而必須的動員, 徵召等轉譯, 是解決行動者的 OPP 排除障礙。慢島生活公司以利益賦予來驅動行動者轉譯以達成的行動者主體目標。通過的強制通行點, 從友善土地以「種出好吃的米」到解決人力需求的以「擴大友善土地面積」(OPP) 相互作用。在深溝村已有自身專業職能又不喜被逐年增加的數字壓力所框架的新、青農們, 生活與自主性的兼顧的生活樣態下, 組成專案的動機的另外發展。從層次來看, 「半農半 X」的生活是一種對理想生活追求自我實現, 深溝村行動者主體相信, 這些專案將可協助達到擴大友善土地目標的輔助目的; 同時, 實現另一層有利於各方利害關係人的持續經營努力目標。於本研究個案而言, 所需克服的各項阻礙, 如人力不足、新住民住屋、新農夫培植與陪伴等等需要解決的問題, 行動者主體為解決問題呈現努力通過的強制通行點。

參、行動者網絡理論特徵

行動者網絡理論主張，社會與自然，物質的利害關係人、非人皆被納為是網絡的轉譯的因子，同時描述人類 (human) 與非人類 (non-human) 的行動者，用同樣的關係性架構來分析網絡變化的轉譯取向與目標。同時聚焦於人 (Human) 與非人 (Non-human) 行動者— 包括個人、組織、文件、機器、政策等 — 採取超對稱的立場，強調彼此間相互形塑與同時，角色可為互易與相互作用的立場，反之亦然，這就是現代性的異質網絡之產物。探究組織間網絡關係搭架與結構 浮現之歷程逐漸形成研究趨勢。(Barbara Czarniawska, 1997) 認為，網絡結構的浮現乃是由行動者在因緣際會 (Contingency) 與實作 (Practice) 的脈絡性 (Contextual) 歷程中衍生(周信輝，蔡志豪，2013)。了解行動者網絡理論特性的同時，針對理論基礎的各項特徵擬出下列具有的特徵：

- 一、行動者網絡理論是用經驗分析來“描述”社會活動演進，包含存在於社會和自然世界中的所有事物，都因為不斷變化的關係而形成網絡的轉變。
- 二、設定社會情況中的所有因素都在同一線水平上，因此，除了網絡參與者互動之外，未包含任何外在的社會力量。所有行動者間或對象，思想，過程以及任何其他相關因素，在新產生的社會環境中被視為與人類具一樣重要性。
- 三、從技術上而言，該理論也被稱為“物質符號”方法。行動者網絡理論假設在網絡中許多關係既是物質關係又是符號關係，意味著具有實質性，和符號學的關係。
- 四、行動者網絡理論也是一種轉譯社會學 (sociology of translation)，西方翻譯學者逐漸重視對各種行動者如何透過權力關係互動及網路運作，而形成的另一套譯本、傳播過程的案例分析 (Michaels Wolf, 2010)。「轉譯」會隨著研究取向而有所不同，轉譯的特點是每個行動者網絡的建立，是透過獨特且不重複的

連鎖事件加以界定。而情境式的歷程必須根據歷史及脈絡環境來進行實證研究。(洪榮志、蔡志豪，2011)

五、行動者網絡理論是一種「異質建構論」(heterogeneous constructivism)：上述所言特徵之外，行動者網絡理論主張科學知識與技術的建構理論，不單只是由社會利益來決定，而是同時由人（社會）與非人（工具、物、被研究的對象）等等，首先以問題呈現產生因關係人利益，構成一個「異質物的網絡」而成為行動者網絡理論的另一種特質。通常英文 Actor 通常只用來指人，所以，拉圖也用了另一個字 Actant 來指非人。所有網絡行動者包含人類和非人類，即便他們都是聯結而密不可分的 actor 和 Actant，社會學稱之為趨同，也就是把不同質主體藉由連結產生匯聚（鄭玫玲，2022）。

該個案之農村專案，以人組成非人的專案組織，再從非人組織概念作為研究的行動者，探討行動者網絡理論，非人類與人類行動者相互作用之下，透過理論分析專案組織之各項轉譯演化，以及過程轉譯與子專案的關係。另者，慢島生活公司於 2021 年第二季申請政府國發會依地方創生計畫提案補助增加行動者徵召對象，計劃案的加入為非人行動者參與網絡。據此，因計劃案加入激勵原先一旁觀望鄰近鄉鎮居民加入的動員，也可以解釋為稱反向異議。因此與行動者希望更多人數聚集的目標不謀而合，得以循著主題目標加速社群成長的機會。

綜合行動者網絡理論參考文獻與回顧，探討構成「異質物的網絡」，而成為另一場域不同演進的特質。該理論主張社會與物質皆是網絡的產物，同時納入人與非人的行動者，此理論以二元化關係性架構互動才能使得網絡得以持續轉譯，並且具有多元行動者建構與對等性。整理行動者網絡理論相關文獻並彙整如表 2-1。

表 2-1 行動者網絡理論相關文獻歸納表

作者 / 年	篇名	研究方法	相關內容摘要
黃月光/2022	半農半 X 社群之社會創新的商業模式與影響力探討－以慢島生活社群為例	應用 BMC 和 SROI 研究方法，研究宜蘭深溝村的慢島生活社群探討半農半 X 行動者，如何透過創新的手段，發展農村的創新模式。透過共享、交換和出租資源的商業活動與協作消費，來解決個體在農村生產、生活與生態的問題，對農村的經濟、社會與環境，帶來永續發展的價值。經濟面有增加農村整體經濟產值和就業機會。社會面有增加農村關係人口與自我實現，環境面則有活絡閒置農地與房舍，以及友善環境的生產，增加農村環境品質。	研究以修編 Osterwalder&Pigneur 的 BMC 模型，以利益網絡者來說明其價值主張、關係、關鍵資源和活動，分析網絡行動者價值共享的操作模式，以及利益網絡說明投入成本與預期效益，並說明行動者取得社會支持與透過在地營造他們想要的農村生活。社會影響力評估，藉由 SROI 結合 BMC 來進行參與多樣與多元的角色與活動的行動者，其範圍是不易界定。因此借助 BMC，才能有效與利益關係人討論，進而能界定其範圍與投入和產出、並且能避免投入或是成果的重複計算。而透過量化與數據化的 SROI，則能說明 BMC 商業模型在設計上的信度與效度。BMC 和 SROI 工具是具有互補性的。
鄭玫玲/2022	以行動者網絡理論探討 COVID-19 疫情爆發後心靈環保飲食文化之推廣－以小小樹食餐廳為	透過訪談與問卷調查方式，探究素食推廣與心靈環保之間的行動者轉譯變化，研究以行動者網絡為基礎藉由文獻探討，參與觀察、深度訪談與問卷調查	從「心靈環保」角度看地球及生存其上的萬物皆為生命共同體，人類為了自身安全，珍惜地球有限資源及尊重其他生命的必要行動。從餐飲業的推廣彈性素食為理念，製作出葷食者也喜愛的創意蔬食料理為方法，

	例	等方法，論述行動者網絡理論視角在品牌經營與理念實現的發展過程所經歷轉譯四階段內容。	「小小樹食」經營者實現作為提供自體環保與自然環保實踐場域的目標。
林罡谷 / 2021	以行動者網絡理論探討地方創生團隊與公部門互動：以新竹縣峨眉鄉十二寮為例	田野調查近距離的與行動者互動，了解地方創生歷程與行動者往關聯	解構三項重要的行動案例：TimeLinker 時間銀行地方共享生活風格重建計畫、「時光村品牌與主題館建構」，以及「青年返鄉-多元培力就業」。政府推行的地方創生政策在運作上保有許多行政舊習，導致資源於地方的挹注不到位；此外，個案寮湖光村團隊在行動上面臨內外部問題，須透過多方行動者的價值需求調整、動員策略改變，以利創生的推動。
林忠伸 / 2020	從行動者網絡理論探討地方產業之轉型—以臺中市新社區地方休閒產業為例	以各方行動者之角度探討新社區的發展模式，透過「行動者網絡理論」的觀點探討對新社地區產業轉型與發展，並分析新社地區休閒產業過程。	探究新社轉型與發展歷程中，主要行動者在各個不同時期進行徵召、動員，轉譯出問題呈現、利益賦予、異議等五個過程，並將公部門與地方業者行動者納入網絡，結合內生及外生共同助力的交織於新社，改善新社地區經濟環境，並在當時引起國內休閒產業相關業者的競相模仿與學習。
陳泓維 / 2019	探討必經點演化之於服務系統永續發展：以新竹東門市場活	由 Malinowski 以實地考察生活方式開發，以研究社會網絡特定行為或社區聯繫結構。為了發展永	城市化帶來經濟和社會變化，某些人口被迫離開偏鄉，從而導致農村經濟萎縮及減少社區活動力。大學社會責任與相關利益相關人

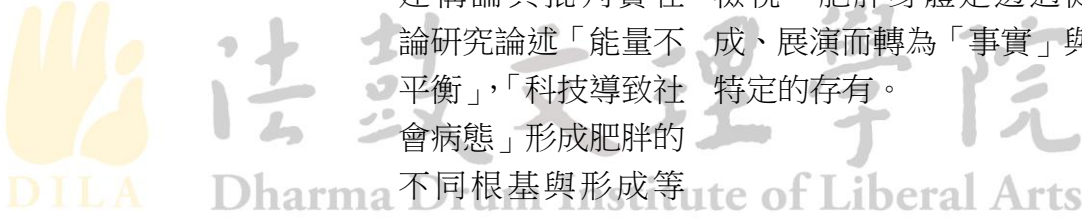
	化為例	<p>續城市目標，以服務系統與利益相關者應該相互依存。以兩年人種誌的行動研究，並使用 Service-Dominant Logic 與 ANT 的觀點透過 USR 計畫的中介發展新的城市服務系統。是跨環境治理、公民文化、與創新服務系統機制。</p>	<p>的永續服務系統以 ANT 的四個關鍵點活化傳統市場為目標的描述，對象為相關利害關係人（例如，政府，大學，企業，NGO 和居民）以同為經濟參與者又是資源整合者之間，所共同形成的社會網絡轉譯而使新竹東門市場成為青年基地。</p>
高宜滂 / 2018	宜蘭縣深溝村半農半 X 發展之社會設計	<p>透過深入訪談縣府機關，深溝農業家庭、俱樂部創辦人、小青新農戶，以行動者網絡理論應用檢視 10 個社會設計的行動方案，包含食農教育模式，美麗家鄉模式、遞補農忙缺工模式，375 減租到耕者有其田等轉譯關鍵點</p>	<p>以社群支持型農業與在地行動者結合外來行動者的社會設計，將深溝村由傳統農村轉譯生態農村的過程分析，發展出三個設計模式效益，以及作為未來生態農村經濟發展以可生產合作社與產業六級化模式為借鏡方式。</p>
葉舒婷 / 2017	農村復興：以行動者網絡理論觀點探討宜蘭深溝村新農群聚	<p>透過深度訪談與參與式觀察法為資料收集方法，並以 Nvivo 10 輔助工具分析訪談結果歸納出目標案例的行動者網絡結構變遷，並進一步發現主導行動者所強調的社群開放性是導致當地行動網絡得以擴大</p>	<p>提倡人、食物、土地的關係重建的多元化農業行動在台灣各地蓬勃發展，也看見社會大眾對於農意識的提升。這現象闡述了當代農藝復興的運動。在多元化農業行動主體組成網絡透過各方行動者在網絡中彼此學習，共同創新，集結眾人之力貢獻於農業的在復興。</p>

發展的主要關鍵。

鄭斐文 / 2013 社會建構論、批判實在論與行動者網絡理論觀點下的身體與社會：以肥胖議題為例

涉及特定群體的利益與醫療化的結果。社會建構論直指了「肥胖作為疾病」社會建構論的問題，是將文化、論述、或語言視為真正的「行動者」。三種取向的比較分析讓我們看到更多異質知識與政治介入的可能性。以行動者網絡理論，從肥胖醫學文獻資料分析社會建構論與批判實在論研究論述「能量不平衡」，「科技導致社會病態」形成肥胖的不同根基與形成等等取向分述之。

Crossley 發表肥胖是一個社會學議題，以社會建構論與批判實在論的肥胖研究代表，作為分析此文所提的「肥胖是社會事實」、「能量比科學」問題，並從社會建構論取向進行兩派的分析。批判實在論將肥胖症與能量比視為獨立於社會文化之外的「生物事實」，以行動者網絡理論的視角將「能量比的科學」與「肥胖身體」於知識生產脈絡與行動者的異質網絡中進行檢視。肥胖身體是透過促成、展演而轉為「事實」與特定的存有。



賴鳳翼、譚鴻仁 / 2011 臺中合樸農學市集的形成過程：行動者網絡理論的觀點

以參與觀察與深度訪談進行田野調查。觀察、攝影、文字紀錄、熟悉市場運作並參與市集內部活動，擬訂訪談大綱，25 位/份訪談資料整理並進行分析。以行動者網絡理論分析農民市集組織經營管理與發展的轉譯進行

農民市集的特點在於自己生產的農(副)產品由演的運送到市集直接銷售給消費者。然而每市集均有明顯的在地性格，組織與管理領導形成的風格。合樸市集以關心食物品質，友善環境的生產者聚集一起，形成有別於傳統市場的另類農糧網絡，在網絡不斷的相互作用成功轉譯，建立完整的產銷通路關係，使得行動者更具穩定也成為市集網絡的主流之一

洪榮志、蔡志豪 / 2011 從行動者網絡理論看文創商品的展演：以安平劍獅的在地轉譯為例

利用安平劍獅文創商品的展演（performative）歷程，以第一人稱描述劍獅轉譯，行動者網絡異質性的建構特質，如何從無到有的開創故事，進行方式以田野資料研究及分析，闡述創業歷程人與物的行動軌跡以及從文創產業研究帶來啟發，故事主角，從原本門避邪物變成市府推廣的文創商品，說明著人與物的行動體轉譯後產生的意義。

開採不同的創業視野，及細緻地理解的地文化創新與創業的本質，為何創業、如何規劃、運作與歷程等。由於創業研究，已走向「開創」觀點，創業已儼然成為不斷在改變的歷程。開創學派認為，創業者不是因為其特質而成為創業者，而是因為其行動（Gartner,1988）。所以創業研究不能只是靜態地去探討創業者的特質，而是要觀察創業者做了甚麼

李承嘉 / 2005 行動者網絡理論應用於鄉村發展之研究 - 以九份聚落 1895-1945 年發展為例

以行動者網絡理論，鄉村發展模式轉變，以歷史資料研究九份發展的歷程，以內生發展與外生發展之外衍生的第三條路的理論架構探討九份發展的模式。其研究目的為有系統地梳理鄉村發展「第三條路」形成背景與其理論構成的脈絡。再者為檢驗 ANT 解釋鄉村實際發展的情形。跨越鄉村外生/內生發展的主張的檢驗

在鄉村發展策略上的第三條路。以行動者網絡理論，使得鄉村發展的第三條路觀念更清新，提供了鄉村發展的新思維。以九份礦區例之鄉村發展 50 年，以地方資源主體包括自然、環境、資源、地景、建築、文化、制度、歷史、語言、工藝、美食、生態、勞力與知識技藝等(非人)與 (人) 居民和團體同等重要的論點

Yeong-Shyang Chen, Shou-Tsung Wu / 2020	An exploration of actor-network theory and social affordance for the development of a tourist attraction: A case study of a Jimmy-related theme park, Taiwan	By using collected 633 comments during the data collection period from official website, TripAdvisor online travel review information and field observations for five years (03/2014/ ~ 02/2019), and the tourism attractiveness of network development composed of relevant diverse and heterogeneous participant relationships was analyzed with these three core arguments of the theory	Differing from traditional approaches of exploring issues of tourist attractions, the study use actor-network theory and social affordance to conceptually examine how a postmodern tourist attraction has been enacted into relevant network where compose of multi-heterogeneous actors. This study given a transformation of figures from Jimmy's related products with social affordances.
---	--	---	--



法鼓文理學院
 Dharma Drum Institute of Liberal Arts

探討行動者網絡理論運用於社會科學研究針對事件演進的參考價值。相關行動者網絡理論文獻的廣泛被運用，參考文獻案例包含提倡彈性素食理念的行動者，為友善地球、尊重生命的實踐場域，推廣符合「心靈環保」理念的飲食文化的轉譯過程；透過不斷發展的相關網絡將人類和非人類參與者連接的轉變，進入後現代旅景點的社會負擔的訂購和評估機制。對於的後現代旅遊念應用研究，行動者網絡理論與社會科學研究結果，可供吸引遊客不同面向的另類選擇，以及觀光產業案例以主題觀光景點代言產品的研究等等。

該個案深溝村社群發展之研究為行動者網絡理論增添理論運用的多樣性，其

他尚有例如，探討開放性為興農聚集的主要關鍵 (葉舒婷，2017)，以及如何以商業模式(BMC)與 SROI 評估該個案之社會影響力 (黃月光、2022)等，對本個案以專案組織的研究更具參考價值與意義。

肆、行動者網絡理論應用於鄉村發展

農村在農作的產出如何維持發展以及農村組織因為永續目標如何轉型有著密切關聯 (林忠伸，2021)。透過各點的問題呈現、利益賦予、徵召、動員、異議等五個轉譯過程，行動者具有的整合活動領導作用。行動者主體之間以不同比重的投入，同時納入政府單位因創生的推廣計畫，以及與在地持有土地的農夫，宮廟委員會等等內生與外生行動者主體兩股力量的參與改變的行動者網絡，編整出利益共享的新興現象氣象第三條道路 (李承嘉，2005)。該個案專案組織探討在深溝村慢島生活公司與行動者網絡理論之相關性。以其可持續發展的「第三條路」，皆具有個別內涵及演變歷程。在現代主義的發展進程中，鄉村為供給都市糧食的來源地，因此鄉村維持發展有其必要性，鄉村被賦予的主要任務是農糧的生產，此稱為「農業生產主義 (agricultural productivism)」，用以延續鄉村發展特色為現代化與工業化，同時達到追求經濟成長為目標 (李承嘉，2005)。

第二節 組織發展與專案組織

壹、組織發展

廣義上，組織是指由諸多要素按照一定方式相互聯繫起來的系統。狹義的組織定義，則指人們為按照特定的目的，任務目標、和互相協作形式與結合而成的集體或團體，如黨團、工會、企業、軍事等等，狹義的組織專指組成的人群運行

於社會管理之中。組織不僅是社會的分子、基本單元，而且是組成社會的基礎。

與行動者網絡對話的社會科學理論，組織內所定義的主體，在社會科學領域裡，「組織」是以「人」為基本構成要素之「非人」的社會性實體，也是構成現代社會主體，主宰我們生活的基本組織形態（例如企業，集團組織等等）。2000年起注意到全球環境的不斷變動，管理者所面臨各種策略和組織的挑戰，組織型態和組織複雜度與日俱增（劉韻僖、卓秀足、俞慧芸、楊仁壽譯，2012）。同時，對社會組織的研究已經成為一個專門的領域，廣泛且多元。其研究主要來源擴及社會學、經濟學、管理學，以及如歷史學、人類學、心理學、政治科學等，與組織理論皆有著密切的關係。此外，近來因應組織永續之需要，各組織所執行的轉譯活動，例如，組織變革，組織再造、組織設計、人力盤點、績效評估等等而發展的技術或知識資源，也成為耳熟能詳與不可忽視的要素。而組織發展的意涵，學者認為班尼斯（Warren G. Bennis，2005）組織發展乃是對組織變遷的一種反應，其目的在改變組織的信仰、態度、價值觀念，以求適應劇烈變化的外在環境，而且新的組織形式在結構上必須是有機的和適應性的。另外，學者（Mahin Tavakoli，2010）則認為組織變革的文獻以壓力和阻力是兩種獨立現象的觀點為主，它們是對組織變革的直接和自然反應。組織發展係將行為科學知識有系統地應用於計畫性的發展，並強化組織的策略、結構和過程，以增進組織的效能。而組織發展的目的，乃在運用「組織變遷機制」或「諮商專家」以增強對組織的信賴感、面對與解決問題的能力，以及加強員工和組織的創造力。

組織發展的相關概念有不同的解釋，如，1) 視組織為一開放系統；是一種行為科學；2) 其組成單元可分為「個人」、「團體」與「組織」三個層次；3) 干預方法：組織成員的觀念和價值、組織過程、組織結構及整個系統的改變；4) 組織發展的核心價值；5) 主要為使組織成員學習合作及參與，以相互激盪並促進改變；6) 其目的為增進組織的效能與健全擴展。可執行方式為「計畫性變革」、「專案變革」、「組織變革」、「組織大夫」等。

組織發展慢島生活公司為例的，在因應組織的延續所執行的組織設計、人力盤點與運用、技術或知識資源等等運用，成為不可忽視的要素。如共同創辦人提及，對組織發展方式以程例子專案為達成主體目標的手段：

「以清酒專案為例，形成的機緣開始從在管顧公司老闆的 Sunny 參加了水稻班課程。某堂課當時講師解析水稻復耕，百年的水稻品種意外的發現，被譽為天皇米吉野一號因緣際會地發展出另一條地酒專案的契機。並有尋求其他行動者合作的可能，這訊息傳遞到具有高敏銳度的慢島公司執行長，一夕間經過整合而籌組成立了地酒專案。人力財力物力到位，並確定自 2022 年春耕以 1.5 甲的土地開始清酒專案，以先鋒專案的組成跨業的進行首發試產。在水稻班學員加入行銷推廣之後，地酒專案成了發展的契機，使得慢島生活公司業務的變得多樣性，同時也替慢島帶進轉譯的階段，聚集天時地利人和的各項元素之後，水到渠成地以「白鷺」為命名而成為地酒專案的 2022 年第一支清酒產品，現階段的「白鷺」在地酒廠委外釀製，因其以不同酒米可產出不同風味的清酒，後續也陸續研發不同酒米製品，如「弄花」也在 2022 年底前出產，未來更不排除研發自有釀造新的酒米。因為是第一支清酒的推出，順理成章地負責人賴青松為清酒代言人，影像拍攝工作則另一位來自馬來西亞水稻班學員，地酒系列製作地酒系列的露出影片」。²

該個案以專案組織為發展模式，尤其在農村社群組織，慢島生活公司以子專案孵化器作為織運作模式，因此因緣際會成案，對組織發展上也非屬稀有。在深溝村社群網絡專案成立的特色，以其具有靈活又彈性，透過線上與線下的訊息傳播，

² <https://www.facebook.com/watch/?v=728985538170323> 「慢慢白鷺」推廣影片。

即可吸引有意願的行動者加入，迅速形成一組可孵化的專案，再經過智囊團提供建議即可，機動性與高效率也為慢島生活公司的子專案組織特色之一。特色之二是在盈餘分配，風險承擔，與職責分配之下盈虧自負，特色三為具有完全開放的加入，組成與認股。

貳、專案組織 (Project Organization)

因應整體業務需求的發展，許多的專案組織成為提供產品和服務的組合，以及延伸價值的解決方案，也為符合客戶的需求所組成不同生命週期的多元組織方式。以往研究證明聚焦目標在組織的各項產品服務的系統整合為目標策略 (Ahola et al., 2018), (Davies and Brady, 2016)³。專案組織具有各項的特點: 1)即當提供的服務項目增加時，有效率的業務為成功解決項目，業務內容便需要改變； 2)整合服務應用於提供越趨複雜與加強一般日常業務的信心度，並且給予客戶購買時的參考價值； 3)資訊流通、人員管理與協作的前提目標； 以及 4) 專案整合實際運作所賦予的整體目的。

戰略要素已被形成為新興概念，專案的形成以市場業務的導向需求並應對組織和市場環境，(Artto et al., 2021)，高效率專案實施的著重於服務的提供專案賦予的績效。例如，(1)專案諮詢讓供應商獲得生產過程資訊，以減少專案執行期間對可能提升成本而做的調整；(2)學習和創新則著眼在可提供客戶於專案服務上的持續學習；(3)於財務上注重在專案的收入和成本的影響 (Artto et al, 2008)。早期對此專案型態基礎的企業研究，所提供服務的各項利益 (Kujala et al, 2012)。例如: (1)提高競爭力、為客戶創造價值的能力；(2)創造與維護客戶聯繫，以及從專案學習

³ Andrew Davies , Tim Brady,(2016), Explicating the dynamics of project capabilities,

服務等等 (Arto, 2008)。服務型專案的企業組織何以支持企業組織發展業務？分別從策略、行銷和銷售、專案執行、學習和創新、以及財務等不同面向的分析。從這五個角度分析服務在為專案型企業的業務如何做出貢獻 (陳坤山, 2013)。專案組織為具有各項專業知識與經驗的人，相互依存工作在一起並且認同共同目標，彼此分工合作，溝通協調、並共同承擔成敗責任。「專案組織具有不同的規模大小、不同的完成時間，同時，專案組織也可能生成子專案，子專案都是因獨特要求與特定的目標和完成日期，其時間相對主專案短暫，並由主專案將它們整合在一起」(邱木欣, 2008a)。而在執行專案時，另外，藉由探討專案組織的管理，可以了解組織文化與專案主管領導風格，對專案控管和成果的影響。

個案的專案組織成立，以行動者網絡理論特徵的利益賦予(interresment) 為最前端的驅動力，在問題呈現之後，行動者主體認為以具有完全開放的元素成立專案，對於主體目標的達成有加分的效果。水到渠成地樂見專案形成，並可任由接受的專案機會，因此「慢慢地酒」系列專案的出現。而專案的背景發生，而地酒專案，問題呈現在一則以因歡喜稻米的豐收，並且可解決稻米豐收消化的管道，與理論相呼應的是由問題呈現轉譯為利益賦予。為解決新農居住問題而徵召成立不動產專案，藉由在地豐富且多元人力資本，「思源居」成為包租代管系列專案組織發展的利基。在地資源與人力才庫的統整的必要條件不可或缺，也是激勵專案的利基之一；不同於其他農村社會，深溝村擁有多元跨專業領域的行動者主體，專業技能為個案農村專案的利基之二。

代言地酒第一支影片，負責人提及「將最好的留給值得的你們」，故事裡隱喻吉野一號米，為日治時代被譽為天皇米，在宜蘭得天獨厚的甜美水質與在地小農的友善復耕下，香氣動人的「慢慢白鷺」清酒專案在慢島生活公司蓄勢中誕生，關鍵轉譯並非僅僅存在於組織型態如何發展，或繼續提升地酒與經濟的生活連結、或持續醞釀出另一支不同的品牌。整體專案的發展中仍有待開發的行動者角

色，例如未存在於擬定中並且尚未出線的釀酒師，也是其中另外重要產業分工的可能成員。專案之外組織發展延伸內容包含酒哲學、美學與藝術，場域的俱足條件下、酒米品種的復耕，以清酒專案為前導的產業更有機會發展。再者，專案中對人力發展區塊也存有琢磨的空間，除了接班人的角色轉換，行動者也可培植為釀酒師，唎酒師等延伸的個人發展機會。變形蟲式組織的特色皆因應市場需求而發展。

參、專案組織架構

「專案組織在既有組織架構下，為執行管理模式以達成時程管理的目的，從進度之管理與執行兩個層面考量，作時程管理之專案組織編組及任務指派。並且經由專案組織各責任單位之充分配合與溝通，以架構控管系統之進度與管理專案計畫進度動態，及早對問題的警示，以尋求因應之對策」(邱木欣，2008b)。本個案之專案以功能性架構執行，以地酒專案為例，(圖 2-1 清酒專案組織架構) 參與地酒專案成員大都為慢島公司股東，平行的溝通、協作、與共同討論調配各功能運作。專案經理為執行長，各功能單位分別為「生產單位」，包含酒米生產面積以及委外釀製酒廠協調；「行銷單位」的職掌則透過網路平台小編、銷售、策展與參展活動，形象推展，業務推播企劃；以及「財務資金單位」的各項帳務費用申請領用等等與公部門計劃之行政財務申請作業。專案經理則憑藉著專案知識、技能、在地資源及人力統籌執行專案的細項，負責統掌達成專案目標的協調工作進度，協調與整合各功能負責人，問題解決與尋找其他支持資源等等完成專案所必須的工作。「慢慢地酒」為例說明，從成案到酒米生產，酒米復育，生產面積協調，委外釀製，風味評估與口味調查，以及預計每年能釀造的清酒產品規劃等等。

自 2022 年開始起一系列不同風味、不同命名的「地酒」上市，8 月的吉野一號釀出「白鷺」與 12 月「閔取」古種米釀製的「弄花」。專案成員以消費者立場

參與共同討論相關清酒濃度、酸度，口感，以及等等事項。嘗試研發以不同稻米，如秈稻、147、台中 65、吉野一號、關取等等選拔出作為酒米，因為不同稻米，不同成長過程，不同的產地，所釀造出的清酒也具有不同風味，有的香氣華麗，也有平時的風味的酒米。執行長也以另一種比喻說明，「舉例，不同產地與不同品種產出的葡萄風味也不同，同樣為農作物都有如此特性」。另外，負責復育成員也參與了酒米選拔。至於酒米的釀製作業，初期以委外給具有完善設備的釀酒廠釀製。

從圖 2-1 地酒專案組織架構顯示，慢島生活公司成立各子專案關係著為未來發展及組織的重要取徑。股東之一的執行長統籌專案的進行，與各單位的職務負責功能。執行長架構以下分三個單位：

一、生產單位：生產部門再區分為，酒米的生產，如面積、負責種植田地等等，以及清酒外包協調釀製窗口。另外，酒米復育委由專人負責為獨立單位。

二、行銷單位：慢島相關專案與酒米業務推廣，行銷，介紹，行銷 4Ps (Product, Place, Price, Promotion) 廣告，網路貼文、影片製作、參展、活動舉辦，邀請、場地安排、新項目的宣傳等等。

三、財務單位：組織內資金規劃與各項財務，會計請領報支等等。包含公部門，國發會計畫等等。

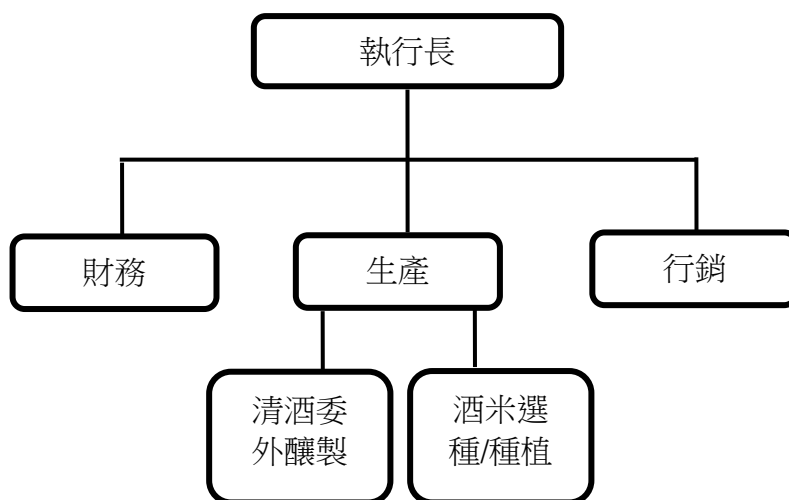


圖 2-1 慢慢地酒系列之專案架構

整理專案組織、組織管理與孵化器相關文獻歸納如下 (表 2-2 專案型組織相關文獻歸納表)。

表 2-2 專案型組織相關文獻歸納表

K. Abhari and Summer McGuckin / 2021	Limiting factors of open innovation organizations: A case of social product development and research agenda	雖然開放式創新組織越來越受歡迎，但它們的失敗率很高。從三個層面確定了導致這種高失敗率的限制因素：策略、流程和社區。	案例研究驗證和擴展這些限制之後，開放的創新組織的成功因素及其等級關係。將這些成功框架因素分類為六個小組，設計、實施、技術、運營、社區準備和社區發展，並將它們的關係分為四個組，即部署、參與、評估和治理。開放式創新模型的更好的理論理解和為它們的生存能力、生存能力、可擴展性和盈利能力提供實用的建議。創新過程中的假陰性和假陽性仍然是成功採用 OI 的核
--------------------------------------	---	---	---

心問題。

Jane Bjørn Vedel & Olga Kokshagina / 2020	How firms undertake organizational changes to shift to more-exploratory strategies: A process perspective	研究企業的組織變革的學者，對政策與組織理論有高度的興趣，針對企業如何進行組織變革以朝向更具探索性的策略論述甚少。該文從流程的角度出發，探討丹麥製藥公司和法意國半導體公司的縱向比較案例研究來探討這個問題。公司如何調整其組織結構以增加探索，透過組織和管理層面部署、調整和改變機制解決抗衡和組織間需求的過程。	在模稜兩可和不可預測的環境下，研究結果顯示，不同公司的組織結構會影響他們對此探索性結果的適應。更進一步發現組織結構調整與較多措施之間的動態相互作用。採用迴歸模型理論。
Johanna Van Drstrætana, Arjen Van Witteloostuijn, Paul Matthyssens / 2020	Organizational sponsorship and service co-development: A contingency view on service co-development directiveness of business incubators	因受環境影響因素內部組織的"企業孵化器"機制，組織內提供強化的孵化器服務包，孵化器與孵化器之間的互動，結合結構內制度來檢視孵化器的人力資本和制度，以監測組織發展的方向。人力資本和企業家精神的監管和認知制度環境使孵化器具有指導價值。人力資本並具激發的積極影響。	在交互式服務共同開發過程中，孵化器是服務的"生產者"，與其孵化器（服務的"消費者"）相互依存（Rice，2002）。因此孵化器不僅提高孵化器服務的使用率和訊息交換，更重要的是提高了孵化器的存活率和增長率。
Khadijeh Momenia & Miia Martinsuo / 2019	Integrating services into solution offerings in the sales work of project-based	專案的行銷和銷售是解決專案前端的關鍵活動方案。有效益的專案業務是公司成功運作的先決條件，但甚少對業務運作要求，尤其是當公司將服	此研究的目的是探索將服務整合到解決方案的銷售中，並確認專案組織的公司中與服務相關的銷售的需求和實踐，兩家工程行業公司的定

firms	務併入提供解決客戶需求的研究。	性訪談案例研究，討論了將服務集成到解決方案產品中的含義。研究結果顯示，採用業務整合實踐，結合專案的業務和服務。結果在專案期間以合作為導向的實踐在人際和團隊合作中的重要性。研究結果顯示服務相關解決方案銷售中系統的互補性和跨職能以及人員在克服解決方案增加所產生的問題方面的工作，有助於專案組織的業務在結合服務與解決方案方面的要求面向。
-------	-----------------	---

深溝村網絡社群組織為達成行動者主體目標而形成的專案組織，以人類行動者網絡間之合作理念、平台共享、對應於行動者網絡理論因為利益賦予驅動之動員與徵召。專案組織的形成，各自不同利益賦予的關鍵點也具有開放，他們從不同行動者的各自需求層面，生活、夢想、經濟、自我實現、超越自我，行動者與投資者的目標討論溝通、協調可以達成組織激勵與個人發展的成就，除此之外，專案組織，具有高競爭力、彈性靈活的機動力，以往研究證明產品服務的系統整合專案組織目標策略，能為客戶創造價值的能力，創造與維護客戶聯繫，以及從專案學習服務等等，有助於慢島生活公司以發展的適合度。尤其對因應整體業務需求的發展，提供給專案組織整體產品和服務的組合，並且可延伸提升方案解決的價值，也成為客戶的需求與多元組合服務。

探討慢島生活公司為達到行動者主體目標而組成的各項專案，具有以下の特

色，並闡述如下：

一、 專案組織形成的開放

子專案的行成，從提案、執行、財務、資金、等等，相較於一般企業的專案過程需要冗長的謹慎評估、規劃、盈虧計算，專案經理遴選、績效估算、利潤回收成音的考量等等造成的曠日費時，以及，著重於貨幣性收益之最佳股東利益與無形公共利益之相庭異趣。慢島生活公司專案並非不在意以營利為目標的獲利，而是以達成行動者主體目標為優先的前提的運作各專案組織，除了自由、開放、透明公開等特色以外，相較一般企業組織來得主動與積極、自主、獨立運作、團隊默契、也具很大的彈性空間。即便未必盡能如專案組織學者研究所述，例如，開放式創新組織有其各項風險疑慮，遵循治理、策略、制度、技術培訓、市場等等規範著專案組織，企業的商業模式前置作業也可能機動式的被省略，然而，慢島生活公司行動者，因彼此間多年的合作的默契及信任，由不同的專案組合，均來自有強烈意願的積極行動者組成，在專案開設訊息發布於社區的平台，可立即獲取來自社群內具專業度與財力的投入，雖然來自不同利益賦予的行動者驅動在行動者網絡理論的動員、徵召而形成的專案，為本研究的最具吸引力的問題研究。另外，公部門計畫的資金投入，更可擴大周邊村落的聚集，社群轉發邀請不同面向且具有意願加入的訊息，知識的分享或者各項藝文聚會的資訊，促使專案的擴大效應營造。

二、 思維的開放

慢島公司子專案形成的動機，在深溝村具有各項專才的新農，青農生活在半 X 的社群平台，思維的開放不同於一般企業組織。以其各熟悉的領域減少摸索的過程。突破外財力投入的限制並且加入公部門的資金資助，財務資金的集結到位，資金水位多於原本思維的範圍，更可更方便的被運用。股東可依個人情況在不造

成過度負擔的之下設定投入資金金額，藉此以團結的力量摸索出一條朝向加速的可能機會。慢島生活公司專案組織的成立，少數以不計入個人利益的主體目標成立課程，如慢島學堂的蔬菜班，水稻班等。也接受友善農地託付的成立金棗班。以不假私利的公共利益增值新農為目標，個案參與公益的耕種小組同學，第一年的0.7分地增加到第二年的兩分地，友善耕作的收成不以販售確的目的地，以利他原則按比例式的分別捐贈所設定的團體，行動者網絡理論所不同的利益賦並無含擴無形的公益特徵，也為本個案的以外極度崇高並且無人取代利他利人思維，以此個人影響團體更擴及社會影響力極度的鮮明。

三、 組織的機動性

慢島生活公司變形蟲式的靈活專案組成，其靈活機動的行動者主體、可以迅速成案的動機力進行活動。連結進行專案的強制通行點(OPP)，以達行動者網絡理論主體目標的行動力。拜科技進步之賜，如變形金鋼般的機動專案組合，各行動者在組織網路中，協助確立各行動者在互動時的需求，角色定位及工作任務，以解決各行動主體在互動時的矛盾點與資源缺口，並可以及時的因應。

第三章 研究方法

第一節 研究流程

本文以質性研究闡述探討慢島生活公司個案以專案組織為發展轉譯曲徑對應於布魯諾·拉圖等人所提出的行動者網絡理論的各項轉譯對應關係，透過研究架構的擬定，討論與修正，過程幾經主題修改、研究流程如圖 3-1 所示。

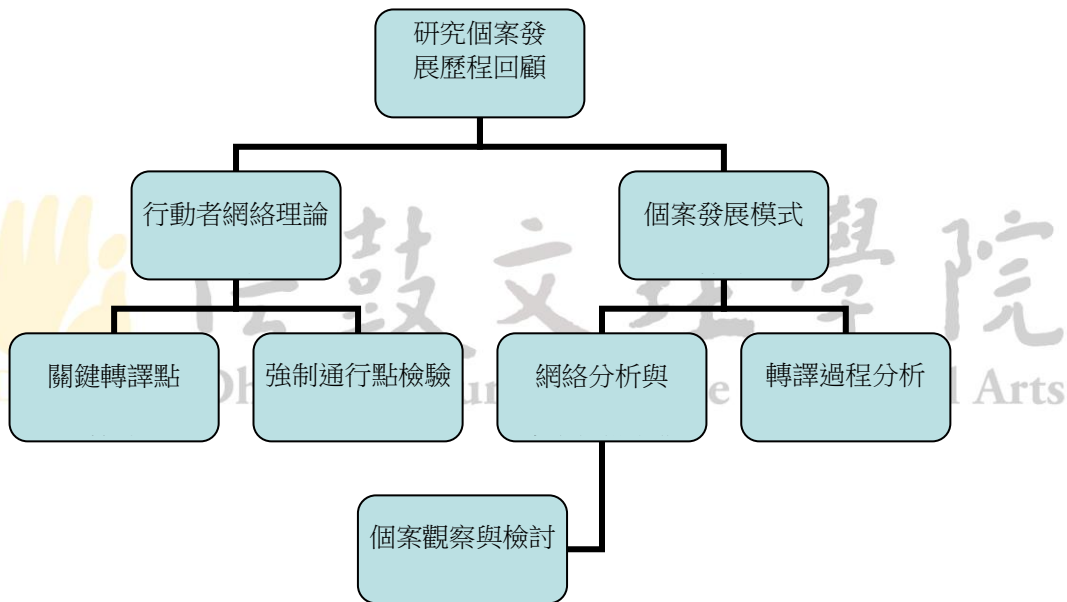


圖 3-1 研究流程

二十年轉譯過程，專案組織模式運作於慢島生活公司，將分別於第四章詳列其轉譯過程。包含階段發展轉譯與動機以及網絡演變分析、慢島生活公司設立之前之各階段發展足跡。探討慢島生活公司的專案組織對應行動者網絡理論因不同利益賦予而組成，目的為通過 OPP 所發動的徵召與動員，問題呈現的各項必要轉譯。

第二節 研究步驟

研究的步驟一、以行動者網絡理論架構探索個案流程，與行動者之間的運作之問題呈現，重要轉譯點的利益賦予，以至公共利益理念的號召，而產生的網絡聚集與變化。研究步驟二、蒐集行動者網絡理論、與專案組織相關之文獻應用連結參考。步驟三、擬定研究架構酌以校外教學實體課程，田野調查與行動者深度訪談來瞭解本研究理論與組織發展對應相關，推論以利益賦予導向的專案組織並檢視與行動者網絡理論之主要四個轉譯問題呈現、利益賦予相互作用關係。步驟四、深度訪談與田調的發現，與提出專案組織在跨不同領域的管理與投資者（股東）所見不同面向之綜合討論。步驟五、研究發現與個案行動者之建議。



圖 3-1 研究步驟

第三節 研究方法與實施

探究自 2004 年的穀東俱樂部到 2021 年設立慢島生活公司專案組織。本研究以行動者網絡理論基礎之各項關鍵轉譯分析。探討轉譯初期穀東俱樂部，以及 2013 年倆佰甲的成立為行動者驅動集結人力以因應受委託農地面積持續的擴大而徵召，與理論對話的主要關鍵轉譯樞紐，經由田野調查、深度訪談、文獻與網頁訊息，從理論與個案間獲得對應之處繪製成 3-3 深溝村行動者網絡圖，圖中說明行動者網絡理論的徵召與動員之轉譯可同時發生的特徵。

慢島生活公司以專案組織型態成立，行動者主體目標整合人文，生活，科技的永續理念，有助於通過強制通行點。其中蘊涵了里山里海的里山倡議，促使行動者主體在網絡驅動多樣且多元化的活動，與非人類行動者的相互運作，運用轉譯形成專案組織與網路行動者的結合，可增進多方利害關係人社會福祉，並協助達到行動者目標。

壹、 研究方法

慢島生活公司的以專案組織運作，相對應在行動者網絡分析更顯得其專案的靈活，彈性與無框架的轉譯。分析理論與個案所呈現之不同特徵對照，如表 3-1 所示其不同之特徵。

表 3-1 行動者網絡理論與慢島公司組織特徵分析

特徵	行動者網絡理論	慢島生活公司專案
對象	自然與環境	人與非人
行動者主體	特定	多元不特定，稻米，地酒等等
研究型式	專案	專案與組織

範圍場域	固定	開放
	建構式形成	建構式，有形與無形
利益賦予	不同利益賦予	人與非人的公共利益
市場需求	因應不同需求	因應市場需求新增
行動者	人與非人行動者固定	以人為的專案擴展
主動性	自然形成不主動，不被动	積極態度帶有人為主動
異議		可逆（如反向異議， 周邊行動者回溯）

表 3-1 說明行動者網絡理論與慢島生活公司專案組織特徵之同異處，慢島生活專案在因應市場需求的自然形成。舉例其中 1) 股東的自由加入帶有人為意志的驅動與理論自然形成的不同，而更顯其開放性；2) 多元行動者加入使得個案的豐富且靈活，例如：因為公部門計畫案，原本不往來的鄰近社區成員，因活動而加入社群，促成人際網絡生態的改變等等；3) 多元職能新增與角色互換 - 即行動者的多重與互換角色，不乏案例有「耕善緣」負責人既是農夫也是提供日常貨品的柑仔店，以及水稻班，金棗班、蔬菜班、.... 等等浸種人力開發陸續加入，因地酒專案行銷成員轉換，與接班人角色異動等等。多變化專案組織形成與行動者網絡理論的不同。

貳、深溝村行動者網絡圖

圖 3-3 行動者網絡圖顯示，行動者網絡理論各階段轉譯特徵均發生於深溝社群。首先在深溝農夫社群，少部分封閉群組因為私人利益與公共利益的衝突造成某些網絡成員的異議，這呈現開放自主的特徵，如初期的 X 書菜因個人利益賦予理念的不同，導致離開社群自行發展。同時，深度訪談過程中也瞭解組織的行動者，基於公共利益的目標，祈望組織永續發展的情況下有意無意間的鋪陳也使得該個案網絡成員有了「角色轉換」，或者扮演多重角色的機會（如圖 3-3 深溝村行

動者網絡圖)，尤其，角色轉換產生在接班人計劃以及兼任不同專案管理者的角色等。順位備案的角色調動顯示於圖中角色轉換。如倆佰甲創始人的角色基於上述考量，退居二線以多元開放的角度由另一位創辦人承襲倆佰甲負責人職位。目的為長遠經營的視野為未來發展鋪出一條永續的道路。深溝村的轉譯從人類行動者賴青松的獨資的穀東俱樂部，經由楊文全的倆佰甲轉譯到最多高達 200 人組成的共耕組織。思索著如何走下一步的時候，公司組織成為刺激停滯成長的徵召轉譯點，從家庭農場，共耕組織至企業組織，到慢島生活公司的專案組織，則繼續孵化下個階段的未來轉譯點。

以著名的海扇貝的為經典案例，1970 年初，三位科學家研究日本品種海扇貝移植法國北部 St. Brieuc Bay，此地所面對移植自日本品種的海扇貝產量縮少的問題。其中四個轉譯的關鍵，研究行動者網絡理論與該個案相對應轉譯如下，

- 「問題呈現 (problematisation)」：經由利益的賦予而驅動形成的網絡，同一網絡中，然而，行動者的利益各有不同，驅動方式也不同。
- 對應於個案深溝村當 2004 年穀東俱樂部創始後，因為受委託的耕地增加代耕面積超過單一小農的負荷，人力缺乏的問題即刻產生，因此倆佰甲共耕組織的適時到位，得以解除人力缺乏的問題，OPP 迎刃而解，問題呈現與轉譯徵召事件的產生依序而成。
- 「徵召 (enrolment)」：由科學家徵召的網絡，必須賦予每一個行動者互相都可接受的相關任務。倘若海扇貝要被徵召，則它們就必須把自己附著在採集器上。另外，若當漁民代表（被徵召）同意為他們的利益進行談判時，則漁民「像愉快的旁觀者」（Callon, 1986）一樣的在旁觀察並且等待最後的結果。
- 對應個案慢島生活公司與行動者網絡理論，慢島學堂的「徵召」開設，水

稻班、蔬菜班、金棗班等作為新農的育成平台，以協助都市人進入農村；思源居專案則為提供新農短時租屋的不動產服務專案。以謀求群體公共利益的目標宗旨為前導，同樣希望喜見有美好的新農培育結果，皆為各階段徵召轉譯。

- 「動員 (mobilisation)」：(策動) 只有在科學家達到此一階段時，前三項成立時，一個成功的網絡就此產生。
- 高頻率的動員活動經常在深溝村社群發生，活絡網絡活動的舉辦，農閒的藝文讀書會打鼓活動在深溝村各據點，各農產品的經濟共享，節令時蔬市集等等農村大小事，行動者主體目標明顯而公共利益的方向一致。蔬菜班、水稻班，金棗班等等的開辦，夥伴可以因專案帶來收入，新進來學員以同樣呼吸頻率和節節奏步調，增加推動的力量，除了收入更藉由慢島學堂開班，協助讓對農村生活夢想的都市人，透過對實際的耕作發展出另一可能的機會。
- 「異議 (dissidence)」：初期的社會活動工作者加入，然而，海扇貝卻無法如預期那樣，有足夠的數量附著在採集器上，最後也因為有部份漁民提前捕撈 (異議產生)，這些因素使得背離了原來主體的目標導致網絡瓦解。(Callon, 1986; Murdoch, 1997; Woods, 1998)。
- 深溝社群網絡也因行動者的也因私人利益與公共利益理念的不同，或者是適應的問題，而產生網絡的異動，經此異議也可產生另一個發展停滯的問題呈現。如圖 3-3 深溝村行動者網絡圖所示與行動者網絡理論，因轉譯點在人與組織上崩解之後再重組的建構式異動。
- 「利益賦予 Interresment」：- 慢島生活公司也努力地希望發展，在地資源，

此時可見在地網絡資源的重要性，累積一、二十年耕耘、養兵千日、蓄勢待發，利益賦予的驅動之下。徵召、以及動員的也刻不容緩的展現。

依照 Callon 的說明，五個轉譯關鍵並不一定全都發生，而且有時可能會重疊。也就是說，並非每一主體都必須具備所有的轉譯關鍵（李承嘉，2005）。轉譯實則為驅動行動者有所行動的關鍵。此外，其建構式特性，為研究者提供此延伸架構的理論應用。

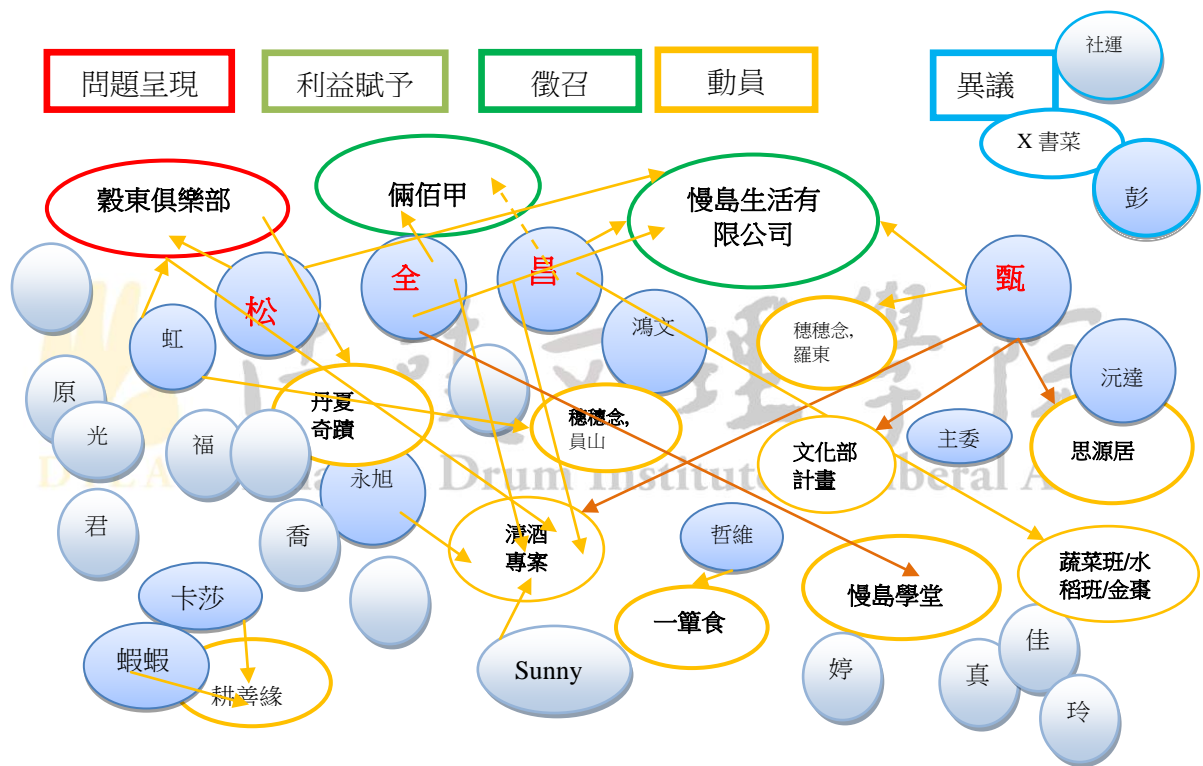




圖 3-2 深溝村行動者網絡圖


行動網絡理論五關鍵轉譯點: 問題呈現； 利益賦予； 徵召； 動員: 異議


人類行動者: 農夫 

非人類行動者: 組織 

角色轉換: 

創始者 

現任負責人: 

組織經營者: 

異議: 

慢島生活公司組織架構也基於接班人計畫與儲備需要而為重要幹部調整布局(如圖 3-3 深溝村行動者網絡圖)。例如，創辦人之一卸下慢島學堂的任務，由慢島公司執行長接任；倆佰甲組織在 10 年的人力招募穩定後，也由另一位股東承接不同職務接受歷練，意味著重點人力的關鍵性，如此有如企業的人力資本計畫的以雙軌制的架構並行的目的在於相互支援。慢島公司基於過去二十年間轉譯與經驗累積，既有在地資源足夠讓二代的傳承與接班人的安排。角色轉換意味著有助於新專案的籌組，以及永續經營的鋪陳，讓有願意承當的專案經理因新的專案，習得運籌帷幄與的另一個階段的組織傳承。

參、研究實施

一、參與觀察

校外教學以及參與割稻活動，幾次參訪深溝村網絡食堂，金棗採收與實作，熟悉員山深溝鄰近周邊環境，交通、醫療等服務，詳細觀察與紀錄，並實地諮詢現場服務人員深入了解相關作業。

二、深度訪談

多次深度訪談主要行動者主體，訪談大綱圍繞該個案專案組織與行動者網絡對應的資料探索，個案網路露出豐碩不乏從各媒體社群得知資訊，行前自網路蒐集與主題研究理論相關文獻。經過訪談取得本研究第一手訊息並同意錄音訪談內容整理，以備資料分析與處理。

一、 訪談行動者主體 1

表 3-1 訪綱彙整與訪談內容大綱

訪談對象	內容	日期/時間
創辦人之一	深溝大小事	2022.06.17 / 08:00 ~10:30
	慢島生活公司與深溝社群	2022.07.10 / 10:30 ~ 11:45
	專案組織如何形成與運作	2022.08.25 / 09:15 ~ 12:35
	未來走向	2022.09.01/ 09:15 ~ 11:15

多次訪談大都採開放式的提問與針對主題的大綱，從論文題目到打造新農育成平台，直到以專案為運作基礎的組織堅持，到行動者網絡理論的相互交流。許多未曾在課堂上談論的理論或實務，以輕鬆的聊天方式進行，偶有以凡夫俗子的無法理解的內容會再次確認其真正意思。談到所謂的公共利益所指為何？在行動者網絡理論基礎下，慢島生活公司行動者主體所秉持最大利益，不同於一般企業的股東的最大利益卻大相逕庭。並指出：

「慢島學堂是為慢島生活公司的子專案之一，所以開辦課程與活動希望做到之前所無法做到的事情。這樣的專案並無需要支付聘僱專職人員的固定人事費用，講師來自多年的慢島經驗分享傳授各專業即可，配合實際操作也是最直接的實作，只要有人做就可以達到公共利益的目標」。

提問擴大友善土地面積的實際意義？從訪談的回答也可領受其推動主體目標

「例如，所要推動核心夢想的目標，因為友善工作田區面積擴大，所需農夫人力會進來，慢島以後萌芽的種子因此可取得，同時意味著這個村子存在著永續發展的意義，主要重點也可以最直接的貢獻到土地及承接友善耕種的農夫，那怕事耕種半分地也是一項貢獻。如此持續每年都有擴大土地的機會，也為新進

來農夫設想最基本的尊重就是要有比較好的服務品質及安排。」

而慢島學堂的開班，的背後存在陪伴與培育的涵義。

「開班的目的為以同儕學員的角色進入場域，可以相互討論，相互照應、扶持、分享，陪伴，講師們也以傳道授業解惑的為學員們服務，同為新生的同學互相陪伴可以加強人際關係建立與網絡的擴展。新課程包括即將開課的無化學施灑農地的金棗班。目的也在為人際網絡的連結。當時憑直覺的開設的慢島學堂不需要太多成本、講師來自多年耕種的半農半 X 的行動者，並非為收益動機的開班授課，這組織不同於商業化的方式，而是一種社會運動。」

以專案組織的運作對應於行動者網絡理論的轉譯

「思源居專案的組成也是因為移民人力增加應該考慮的，因此，思源居為新加入的農夫解決居住問題方式考量的。另一個深溝模式的特色就是摸著石子過河，這樣的精神一直存在著。這也與企業經營的不可同，因為在深溝過去的經驗要素幾乎是零，只要有人願意，一組人自告奮勇的就捲起袖子做了起來，對當地的熟稔度，並且帶著熱忱的學習，每一件對深溝村社群有幫助的都有可能，舉例，"包租代管 - 思源居"專案單純就是為協助新住民解決臨時與短租的住處專案，但卻是一項無法確知到哪一年才回收的專案。」

二、 訪談行動者主體 2

表 3-2 訪談紀錄

對象	內容	日期/時間
股東暨執行長	專案規劃 / 公部門計畫執行	2022.09.26 /14:00~15:10

	專案組織架構	2022.12.08 / 13:00 ~ 14:00
--	--------	----------------------------

第二位受訪的主要行動者主體，慢島生活公司執行長，宜蘭羅東人，多年深溝村農夫，國立大學國際貿易系畢業，曾參與公共電視公司知名節目製作，在執行統籌整合的行動者主體對於利益與專案經驗，具有高的敏銳度與感知度，與執行長的訪談相較實務面多於理論面。2021 年起擔任慢島生活公司執行長，訪談內容節錄如下。

問及慢島生活公司組織規劃與各項公部門計畫參與過程。執行長的回答指出 –

「慢島生活公司執行長指出，2019 年設立登記的慢島生活，自告奮勇舉手當執行長之後，初期處於思考將如何運用組織的長處來發展讓慢島公司成長。而慢島的成長，應以人力與資源為首要需求。從倆佰甲開始主要就是將人帶進來，而慢島學堂除了招募人才的功能更加入培育功能培訓中心。水稻班與蔬菜班目的為協助都市人進入農村的育成平台，而慢島學堂成為很重要人才發展以外，意外的開展為專案的孵化機緣。舉例清酒專案，緣起於酒米的培育出現契機點，而因為水稻班學員而促成慢慢地酒，未來也計畫每年至少生產新的品牌清酒。地酒專案的意外發生」。

至於專案組織的成立動機 - 「除了維持農產本業的專案，不同專案如思源居，是為了新農們解決臨時住所問題的不動產里程碑，同時也為社群農夫的聚會處所。地酒專案與慢島學堂的垂直與平面的整合，加上規格化與制度化的嚐試讓多年下來的經驗累積，也促成種子的發展變得理所當然。共同創辦人說過，「深溝還沒有發生的事情，只因為人還沒有到，我們要做的事是，儘可能的讓所需的人到位的方向」。朝著這個方向，水到渠成，專案成型的自然可以推動，讓有趣的事情造成「慢經濟」的可能。至於行銷，製作即是專案經理人的主要任務。資金來源協力廠商也是專案經理人的職掌。其他可能維持環境永續專案細部內容在內容。」

許多的不確定性，使得而相關專案形成的無法說出專案成立的契機點，但是有些專案是有意的成立，例如 思源居，至於地酒專案就在無意間成立的。

「在專案組之形成的時候，我們也面臨某些的不確定性，以清酒來說，首先是人的不確定，各業務的負責人如何找到？合作默契與謀合等等，在專案組成就是一個挑戰，再者是資金的不確定性，酒米的選擇培育，慢慢地酒是第一支慢島自有品牌的清酒，但有些可以成為未來清酒品牌的機會，例如：關取是關東地區的壽司米，私十也是可以成為酒米的一個品牌原物料。另外，又例如：為了移居服務，才會成立思源居專案。因為一次策展的刺激，有人問到酒米培種多年的講師與某位學員尋求合作機會時，無意間促成的清酒專案。慢慢地酒也是這樣來的。有意指的是不動產包租代管業務，而無意所指就是清酒專案的水到渠成。」

擔任執行長的職務在慢島生活公司的利益賦予為何？「使得友善健康的環境擴大…」，以及打算如何推動各項專案？「越來越多的曝光頻率…」

「每一專案的執行目標也必須對股東有所交代，有形或無形與因人而異利益賦予定義，以執行長的職責同樣執行著，慢島生活公司目標 - 使得友善健康的環境維持或擴大。整合與謀和團體的資源在平台上讓專案發揮到最大的效益。共同目標在進一步規劃成力的專案，或許組織上新增活動組參展、策展等等需求，因為日益增多的頻率，越來越多的活動策畫需要人力的規劃執行籌組聯繫等等。尤其在清酒系列出品之後，更多的邀約需要更多人力支援。」

慢島未來組織未來發展方向？「曾經有人提過土地信託…」

「因為土地儲備的必要重點，以及為了友善土地與成長的所在地盡一份力擴大友善土地，單單想維持這片綠色土地都很困難，地主要出售農地作為非農業用途，我們也只能做到籌資一人買一坪的方式讓友善的農地不流失，執行上是有非常大

的困難度，更別說的擴大友善土地。但目前是有一個「一坪地主計畫」非營利專案計畫或者找尋信託方式計畫正在執行中，實際上並不是那麼容易。」

經過訪談兩位主要行動者主體對研究內文的諸多釋疑與提供網路上所無法取得的寶貴訊息，並可以進一步了解到深溝村農村組織行動者對主體目標的堅定信念。

三、深溝村田野參與觀察

金棗園採收 21.12.

圖 3-4 採集成果驗收

圖 3-5 手工金棗漬製作



圖 3-4 採集成果驗收



圖 3-5 手工金棗漬製作

深溝村田野參與觀察目的，是為增進學生對農村生活的了解與未來對農村探討的未雨綢繆，紮實的三天實體校外課程的安排，對農村生活興趣的同學相互交換討論與課程內容生動的實際農村體驗。。

Day 1 - 授課老師皆為深溝社群（倆佰甲負責人&穀東俱樂部創辦人）行動者，聆聽青松老師（穀東俱樂部創辦人）創立初衷、宗旨，到慢島公司成立的心路經歷。短短的三小時，只能略表 20 年的冒險的過程之一、二。執行長三小時的課程講述，表示：如果農村生活是一種夢想，就必須勇敢的去實現，趁妳/你對夢想尚有熱情。

Day 2 - 十二月初在難得的晴朗日，兩位老師帶領前往緊鄰深溝村大湖村的友善農地金棗園，採收當季在地的金黃果實製成罐裝美味私房金棗漬，實實在在的體驗多樣農作物在生活中所扮演的角色，於慢島生活網絡的一簞食蔬食堂親嚐在地食物用心餐點。

Day 3 - 宜蘭如常的多雨天氣，這天漁夫們沒出港，同學們還是提回幾袋滿滿新鮮漁獲，回到慢島學堂現場烹煮，鄰居的耕善緣老闆跟家人也受邀一起大快朵頤獨家秘方的美味稻草煙燻紅喉魚。又是一個多元樣貌的農村生活體驗農村與周邊漁村的經濟交流。

活動內容	日期	
參與收割日	22.07.16 收割日	圖 3-6 食農教育從小做起
	21.12 Day 3	圖 3-7 慢島生活公司教室
	21.10 Day 1	圖 3-8 如何讓不認識深溝的人踏入這土地
	22.06 .	圖 3-9 深溝村思源居的清晨



圖 3-6 食農教育從小做起



圖 3-7 慢島生活公司



圖 3-8 如何讓不認識深溝的人踏入這土地

文理學院
Institute of Liberal Arts



圖 3-9 深溝村思源居的清晨

短期深溝駐村，晨昏與自然相處令人心曠神怡。參與種稻，巡田水的務實農事，不僅僅領略農村生活與都會生活的截然不同。緩慢的步調，隔壁鄰居農戶的好奇詢問，熱心的指點和都會生活的反差與新鮮。



法鼓文理學院
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

第四章 研究結果與討論

第一節 個案發展歷程分析

壹、員山鄉深溝村

在宜蘭縣農業佔地面積 2,000 公頃農地，依循當地過去每年一期的稻作，深溝村為慢島生活公司發源地，耕種農地面積約 20 公頃。2001 年起賴青松自日返台後第一次協助岳父家稻田的一期稻作收成，埋下了要種出好吃的米給都市人吃的念頭。宜蘭縣 12 個鄉鎮豐沛的水資源，以員山鄉為水源地所在，更以深溝村的所在位置具有天獨厚的先天條件，農業為推動友善土地的自然農作，也以員山鄉為最佳首選位置，而員山鄉的 16 個村落行政也以深溝村為優先條件，(如圖示 4-1) 員山鄉地理位置與宜蘭全區圖，可窺看出已位居水源地源頭的員山鄉在地的友善土地資源。

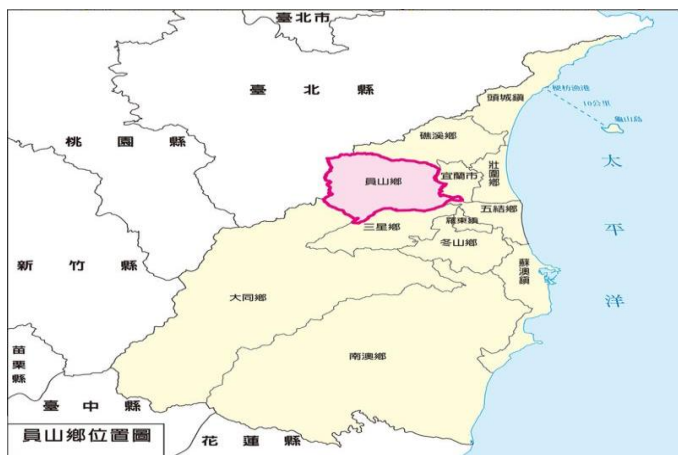


圖 4-1 員山鄉位置圖 資料來源：員山鄉公所官網

貳、慢島生活公司之行動者網絡足跡

自 2004 年穀東俱樂部成立起，深溝村行動者網絡重要紀事活動，如圖 4-2 行動者網絡發展足跡。

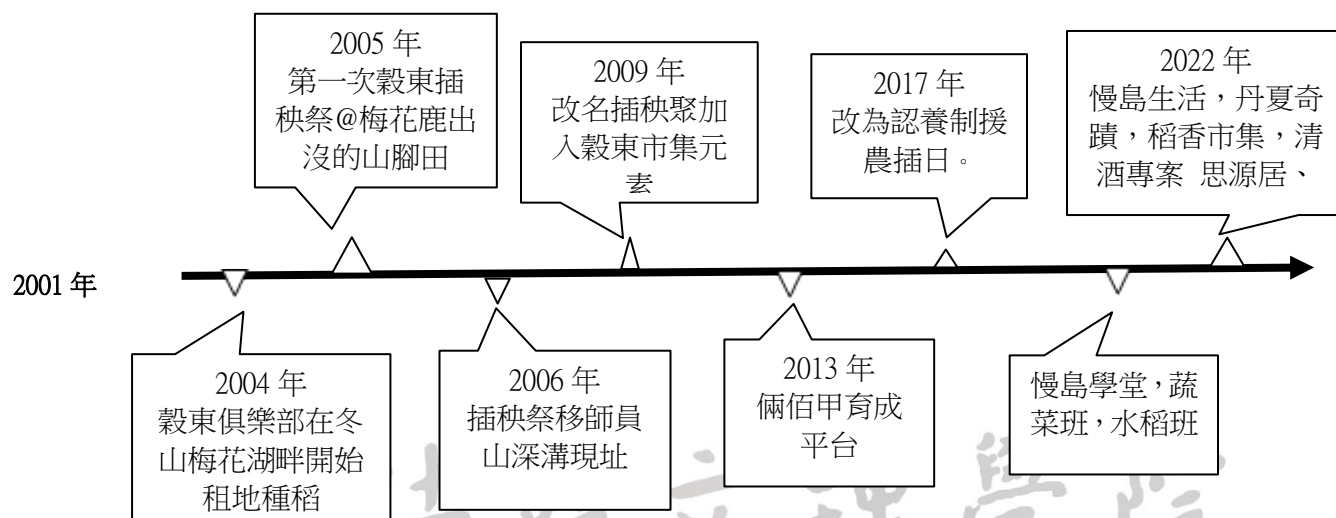


圖 4-2 深溝村行動者紀事足跡

傳統的農村的板模在新興農村過著斜槓的簡樸生活的半農夫們，農閒之餘的農村電台、測候站、博士夫妻所發明福壽螺捕捉箱，等等，兼具經濟收入與自我體現的跨業體驗層面，有形無形利益賦予的轉譯點在個案明顯可見。然而、為了更多廣大的農村生活愛好者，能以親眼所見的實例展現，農村的專案組織的成立讓本個案進入另一轉譯階段。

有賴於支持鄉村民間團體，社群，政府部門以及多元權益關係人協同規劃與行動平台的架構。包括人力的、財力的支持。例如透過綠色消費、友善稻田認養、工作假期，或是參加生態旅遊、文化旅遊等等方式來支持鄉村發展，對居民而言而社群最期待的行動成果是「貢獻社會—經濟成長」。然而所謂經濟成長，不能只看金錢收入。生活品質更是一項幸福指數的評估要素（參閱圖 4-3）。深溝村農村組

織轉譯圖提供該個案在與行動者網絡理論轉譯過程的全圖。

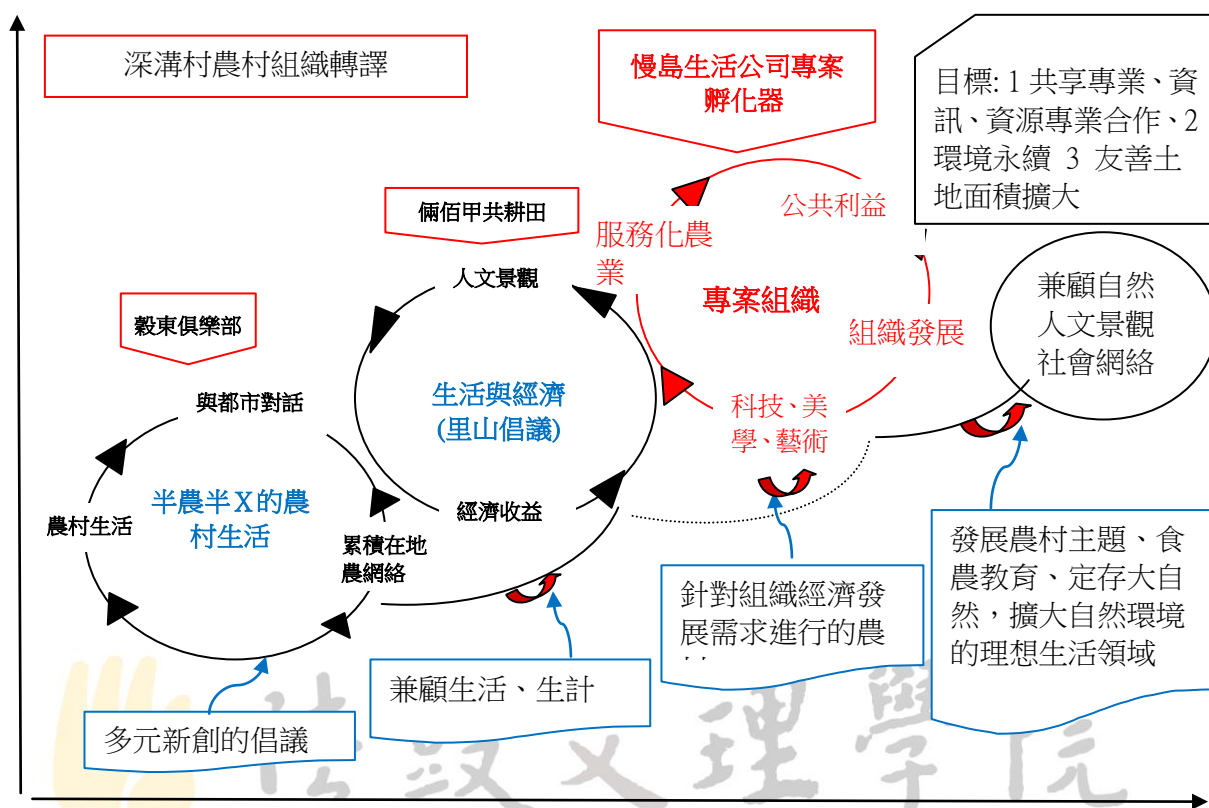


圖 4-3 深溝村農村組織轉譯圖

圖 4-3 深溝村農村組織轉譯說明，慢島生活公司專案組織的轉譯與行動者網絡理論，在人類行動者主體帶著有里山精神的轉譯出的農村永續的新理念。在深溝村奠立的基石，是否可能營造出一個「15 分鐘農村社區農村自然減碳兼具生活圈」？⁴

⁴ 王順德／文 (2022) 社企流。低碳生活部落格：「打造 15 分鐘生活圈，從巴黎到基隆，城市的減碳考驗」 <https://www.seinsights.asia/article/3290/3271/8874>

第二節 深溝村轉譯分析

行動者主體賴青松自 2001 年起以不使用除草劑，殺蟲劑等等化學藥品以友善農地的耕種方式，種出好吃的稻米與都市對話。讓員山鄉深溝村歷代的慣行老農夫們，逐漸增加託付的田地，也取得了多數保護環境理念人群的認同，因此倆佰甲的共耕組織得以號召聚集 200 人加入。行動者網絡理論透過轉譯過程，在於人們會持續努力地找尋有利的驅動力。因此得以聚集其他相同理念的倆佰甲成員加入，在深溝村行動者依據行動者網絡理論轉譯過程如下：

問題呈現: 開啟綠色運動的首頁，都會居住的不容易，新住民的移居，移居後發生在租屋的問題呈現難題上，為深溝轉譯初期所呈現的問題，因此轉譯到慢島生活也為新移民的住所問題，埋下思源居專案的種子。另外，為稻米豐收開路的青酒專案，為慢島公司發展至另一轉譯關鍵點。

徵召: 在 2004 年成立穀東俱樂部，同時，轉型為小農的家庭企業。並且逐年間在獲得更多老農們的信任，接受委託更多耕種面積，從兩甲地擴大到七甲地，因穀東俱樂部需求人力激增在人力缺乏的情況。2013 年徵召之下邀得成立「倆佰甲共耕組織」成立。為友善農地的面積擴大動員更強大的生產大軍。2019 年起慢島學堂也為了協助都市人進入農村，每年開辦的蔬菜班，水稻班，為培植更多種子在深溝村生根發芽也為徵召的一項轉譯關鍵。

動員: 公部門計劃補助後「浸種計劃」，「深溝家」等子專案也於 2020 年陸續加入，相關身心靈修習處所「丹夏奇蹟」也為農村生活增添許多豐富生活的據點。。也因應人力老化、經營管理斷層的問題，針對留農政策，(吳慶鐘, 2021) 無論都市或鄉村，皆是如此別無他途。2014 年公

共電視⁵ 節目透過實際拍攝，記錄下「倆佰甲」發起人楊文全以城鄉規劃的博士背景，因為工作因緣與當地接觸久了愛上這片土地，

利益賦予: 在各有專業領域的新移民行動主體中，各種不同的利益賦予在深溝村轉譯。

異議: 在不同的利益賦予也可能出現個人利益與公共利益衝突的不同的行動者個體，或因封閉社群與開放社群的利益的衝突，因此產生的異議。歸納其他主要造成異議的關鍵因素，例如：租地關係不穩定，因為所有行動者從當地農夫租地，土地租賃問題，而農地若被出售或異動，代耕關係與代耕面積也因此異動也連動著人力：又例如土地的集中管理的限制：以及社區的開放性和封閉性之間的平衡；仍有有些問題仍存在著網絡中，可能導致行動者因異議而離開。但主要是如何讓參與者參與進來並傳播理念（葉舒婷 2017）。然而，值得一提的，在深溝村由於國發會計畫的挹注，使得原本觀望的鄰近團體社群，回歸異議者，也因為活動的舉辦集結而重新加入社群。

為通過強制通行點：擴大友善農地面積，行動者主體所執行的活動，在深溝村從穀東俱樂部、倆佰甲、到慢島學堂水稻班，蔬菜班、思源居、地酒專案皆以有形無形利益賦予為行動者目標專設，以及國發會計畫所舉辦的浸種計畫，深溝家等等陸續推出。在深溝村形成如圖 4-4 行動者網絡轉譯，網絡中一簞食，耕善緣也試圖營造出接引青農、新農的加入，稻草編織等活化傳統農藝活動的為該社區轉譯成另一個雞犬相聞的桃花源農業興村景象。這些願景存在著醞釀轉譯在深溝村結合創生發展的轉譯現象。

⁵ 公共電視「我們的島」第 779 集 (2014-10-20) 倆佰甲的農村運動，1.14 ~ 5.00/19.47

https://www.youtube.com/watch?v=FVVi_YtAM9E

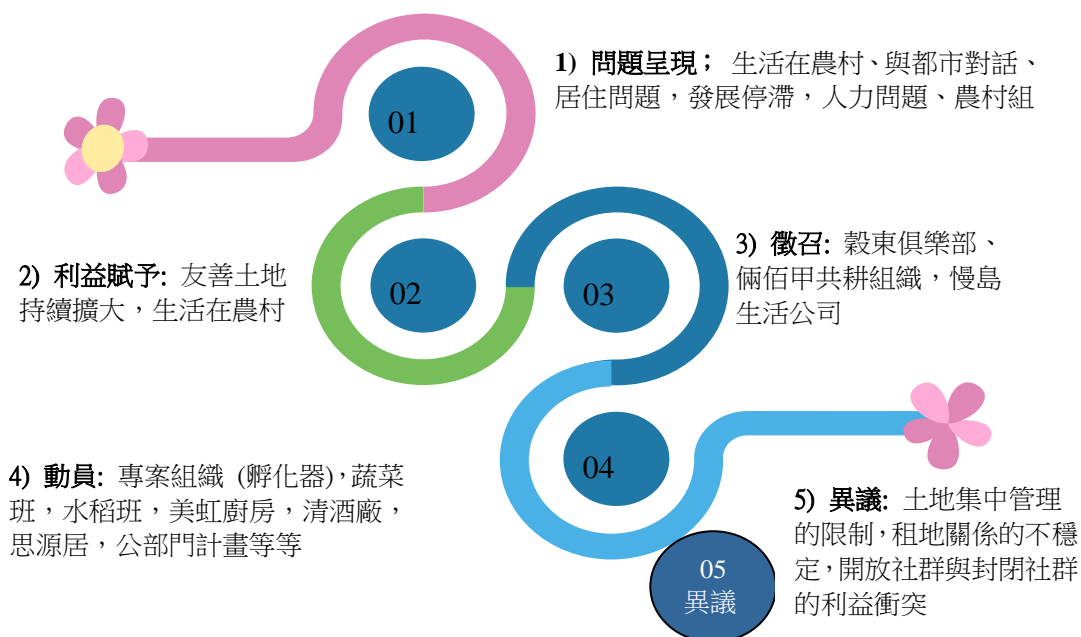


圖 4-4 深溝村網絡轉譯關鍵點

第三節 農村組織轉型孵化器

壹、慢島生活公司-專案組織

農村創生目的為了活化經濟和創造宜居生活環境，於是創新的農村從工業化的標準和服務化農業轉化到透過數位與網路的農村。另一目標為實現人與自然和諧定義的理想生活方式，建構與整合出既是生產者也是消費者的多元角色來經營，如此一個創新的農村專案組織。彼此之間的信任與融合，消弭了原有的本位體制與文化價值的不同，更以利己又利他、不追求一般商業利益競爭的模式而重新建構出多元、共享生活的方式。深溝村網絡中的行動者以生產、消費或兼具的角色週而復始運作，有如里山理念中既顧及山、川、河流與大地，同時取得理想生活的必需。因此，所形成共享的社群網絡核心，是由一個個具有風與水特質的行動主體的個人，由一而多、分散式多核心的形態組織而成。在這樣的社群裡，

多元主體的每個價值與信仰皆被尊重，(楊文全, 賴青松。2022)。網絡的形成也得以自由的發揮。以對環境與土地覺醒的農村組織對應於里山倡議的自然和諧，與永續農村社會模式的對話 (林忠伸, 2021)。以法國社會學者 Michel Callon 和 Bruno Latour 所發表的『行動者網絡理論』 (Actor-Network Theory)，應用於該研究場域，以人類為行動主體的網絡位置，經過來自社會活動互動與擾動之下，展開所稱內生發展，完成於不同的行動者之間轉譯之關鍵點 (Five Moments of Translation)之演化。圖 4-4 深溝村網路轉譯圖說明，來到目前以孵化子專案組織的「慢島生活公司」，一個創新開放的專案組織。此專案組織在此羅列以下優劣勢如下：

貳、 分析個案專案組織

優勢: 1) 人脈: 每一個專案的形成背後皆有豐厚移居多年前輩人脈資源支持，即所謂的人力資本，尤其在此農業即便村在有豐富的水資源以及人文採集。2) 技術職能: 移居的新農、青農在前輩的扶持之下，即使是來自初來乍到農夫，皆可獲得更多經驗的傳承與農業知識輔導可獲得的初體驗。3) 自有品牌: 以跨領域的嶄新生活，並追隨著前人腳步經營自有品牌，各個農夫擁有自己的農產品牌，實現不同於都市的老闆農夫生活。獨立運作、盈虧自負，更有機會培植二代領導者的專案管理機會。4) 成為自己人生導航者: 專案組織的動力與形成，附加在原有半 X 的價值擴增，對投資者也是執行者而言，進度，預算皆瞭若指掌，唇齒相依，扁平化組織，各自分工，平行支援，專案的執行與運作，除了習得原來不具有的經驗更可增加得團體合作的默契為成為下一個專案的夢幻組合夥伴。

劣勢: 1) 在多變的環境局勢之下專案組成未必能盡如人意的達成如願的目標，採以專案組織對投入資金的風險，某些專案的資金投入以長期公共利益為前提，因此資金回收相較難以評估。2) 子專案組織雖然慢島生活母體的資金

運作相對不受干擾；但是對股東負責的風險承擔，也可能影響到利潤的回饋。3) 未來實行成效優異，引進外來投資者或異業結盟的機會，但若開放股東之下，對於社群資訊的即時取得、股東的不確定，也侷限了資金的挹注可能。

參、 專案組織之形成動機

為服務化農業提供價值服務的孵化動機。慢島生活公司成立採子專案的模式運作另一階段的組織發展模式，子專案打破階級的採用開放式，在網絡內形成的團隊組成靈活且機動的專案組織。從問題呈現到利益賦予、啟動的動員與徵召的特徵專案組織特色，同時與行動者網絡理論呼應。不假聘用網絡外部人力，進行著不同於行動者網絡理論的強制通行點 (OPP)；開闢蔬菜班、水稻班、與各項對外活動的舉辦為人力發展的招募通路，俾以擴大引入組織的人力資本。定義為重要里程碑的「思源居」為加值服務價值專案⁶，即為「移居住宅」或「共享厝屋」(sharehouse)，目的而成立的不動產服務專案，並藉此處所凝聚與分享舊農與新農夫的見識，並作為凝聚滋養與浸種計畫的安居處所。對應於以徵召，動員以及利益賦予同時建構式的行動者網絡理論特徵。

此專案與農業服務專案公司的業務必須注意的服務內容關係著組織發展與該專案在組織中的效益作用。例如如何向客戶行銷專案和服務；專案與服務業務推動階段的結果關聯性；如何讓在沒有專案執行期間能和其他活動來維護客戶關係；關注有無提供客戶可促進知識和學習的性質和內容的服務選擇；以及提供相

⁶ 提供給客戶的附加服務價值是專案基礎公司在有形以及無形的服務概念，尤其在主要專案的執行與產品之間的相關的結合上 (2013, Jaakko Kujala et al)。Organizing in the Context of Global Project-based Firm The Case of Sales-Operations Interface。

關創新產品服務流程。

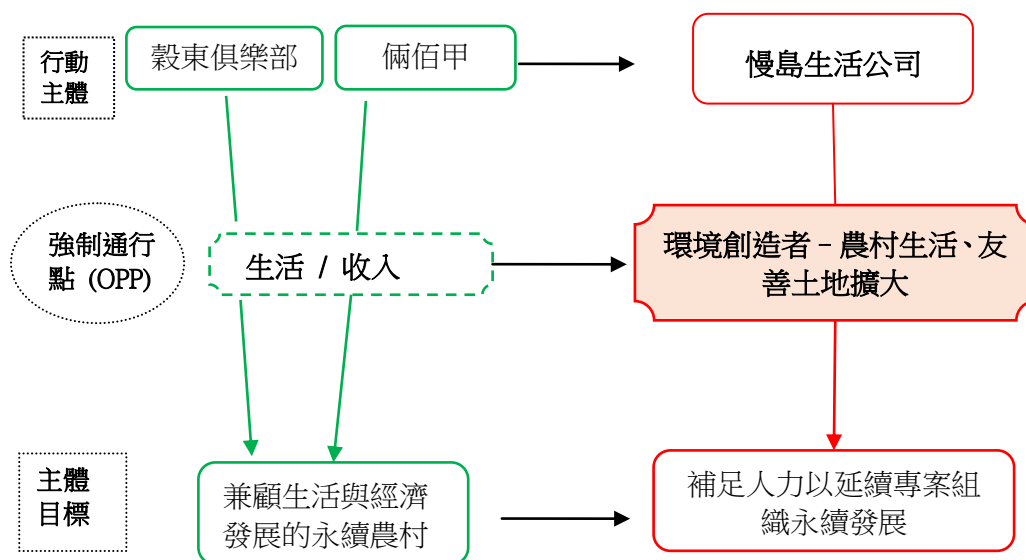


圖 4-5 慢島生活公司強制通行點 (OPP)

如圖示 4-5 慢島生活公司為達到主體目標的強制通行點 (OPP)。為達到主體目標所需通過的各項關卡，但由於整個大環境對鄉村發展不利，但是鄉村又有潛力提供各類生態系統服務給都市，所以都市人要認識鄉村的重要性。(李光中，2017)⁷ 有賴於支持鄉村民間團體，社群，政府部門以及多元權益關係人協同規劃與行動平台的架構。而開放社群的慢島生活公司專案的形成如某位共同創辦人提及 -

「就是互相尊重，你自己要做就是去做，你發動一個 Project 你就是股東暨執行長 …」自己說了自己做…，那這是一方面是對開放社群的認識，一方面是在實際上的生活裡面，…，我的有限的資源當然

⁷ https://mindlife.dila.edu.tw/custom_files/106/MLEF-Book-3-5.pdf。里山倡議的核心概念、推動架構和實踐案例。136·心靈環保講座選輯(三):四生和合之鄉村社區營造。

是做我想做的事啊，所以我用一些比較，有一些夥伴就講說要自私一點，你就是想你想做的事情，你去做你想做的事情就好，你把自己顧好了就是把大家顧好啦，就是這樣」就一個 Project 一個 Project 一個 Project，不過可能是裡面涉及人數最多的 Project 這樣子。開放社群有一個就是**分散式多核心**，每一個人都是主體」（葉舒婷、2017, P.136 - 139)

為強化組織功能相關深溝村網絡支持，以及其他專案組織形成的動機，整體深溝村網絡已逐漸形成的圖像，須由各方利害關係人的共同支持 例如：

「思源居」： 為解決位外來者居住的基本需求，提供長短其所需的住屋處所。

「耕善緣」： 深溝好厝邊，提供在地生鮮蔬果魚肉、以及時令生活食材。

「慢慢地酒」： 友善耕作的吉野一號稻米生產出豪華的清酒，清酒副產品等等。

「浸種計畫」： 深溝家的政府計畫，食農教育 等等

「金棗班」： 在地友善金棗園也因老農年長，接手人力不足因素，成為擴展慢島學堂的課程也在蓄勢待發中

「一簞食」； 一簞食食堂於 2022 年再次獲獎最佳有機友善食材獎與獲頒二葉級餐廳殊榮。社群內友善農夫開設的食堂，提供蔬食 x 生活也是半農半 X 的寫照，獲獎獨立地加入網絡，爽口的餐飲服務提供給喜愛蔬食者親民的獨特饗宴使用。

「穗穗念」 員山店與羅東店也為網絡行動主體；

其他在地農產 「永昇甘蔗、蓮藕」；「美虹廚房」；「筊白筍」，等等農產原物，以及營造食衣住行生活方便網絡行動者加入。

並在多方支持的行動者網絡中共同為社群網絡為實現行動者目標而努力，共

組「一刻鐘城市」(Ville du quart d'heure, 又稱 #15 分鐘城市)⁸ 低碳生活社群/社會經濟圈。

第四節 綜合討論

壹、專案組織與利益賦予

堅持以專案的執行來達到主體目標的主張，並且授以完全開放的理念所組成的專案或子專案，各階段的轉譯手段實際仍維持在社群利益上。同時，類似農村組織創生個案，也可能因不同場域所具有不同的背景條件，人類行動者與非人類行動者網絡也很難被仿效作為另一不同場域參考板模，使得行動者網絡理論與深溝村專案組織個案成為唯一的對話。

個案開放專案組織，其分析其特徵如表 3-1 行動者網絡理論與慢島公司組織，人類與非人類行動者的交互作用之下，也因時序累積而自由的在未預期轉譯點形成，舉例以地酒專案，經過三年左右稻米育成，天皇米種的「吉野一號」收成後的，也因人力，資源，時間的累積的到成熟，得以在因緣際會與實作的脈絡下衍生 (Czarniawska, 1997) 讓「慢慢地酒」專案在醞釀中水到渠成的展開。相較於行動者網絡理論扇貝異地復育，五個轉譯點發生也有依時序的無法預測與問題呈現的差異。深耕二十年的深溝村持續友善稻米生產與地酒專案的並未在預期中。然而，2022 年的慢慢地酒專案，從酒米生產、製造、行銷、商品上架一系列活動在因緣俱足之下，「地酒」子專案第一支「白鷺」在於 8 月間出品，接著「弄花」以於 12 月初開賣。不同的酒米將持續地被育種與培育，及存在不可預期與為

⁸ 陳怡蓁 (2022), 回歸日常生活實踐的一刻鐘城市 (15-Minute City), 眼底城事
<https://evesonplace.net/2022/06/01/20667/>

可預期的時間點落地。象徵著行動者網絡理論的建構式特徵，因為問題呈現展開與轉譯的連串關鍵點。

貳、環境保護趨勢與專案的擴充

網路與數據的加碼，讓開放性組織能夠極度展現其附加功能，根據數據資料而獲得的統整分析，有益於經營策略的調整與修正，以及消費者滿意程度回應到客製化的市場需求，使得效能提高，也較具時代化的敏銳需求。然而，仰賴公部門補助款或地方營造計畫專案，無法全然滿足地方可持續發展的目標，更無法相對馬斯洛的需求理論最基本。為維持生存所必需的基本需求包含食物，飲水、衣、住、以及環境安全與社會需求。姑且不談處處是受到環境變遷帶來的健康威脅與危機所帶來對人類生活的影響深溝村與環境的對話，包含，1) 深溝村社群在地創造出共享經濟網絡，慢島生活公司成立透過各子專案組織的延伸，更為未來守住環境的水平線保有自然資產；2) 以行動者主體目標持續創建更多更豐富商業模式專案；3) 由淺規則演變為制度化組織模式。回顧過往面臨的許多的挑戰，在經濟奇蹟之後，深溝村的後現代生活方式，讓社群網絡有了更多美好的共享生活與共享經濟有待持續。

工業化升級後的科技讓關聯產業提供更貼切的服務化農業，而平台經濟則是由經營者提供能夠連結商品、服務之提供需求者更寬廣之平台空間，甚至進一步連結相關使用者進行商品所有權之移轉，形成「共享經濟」(Sharing Economy) 並促使資源充分利用。(馬化騰、張笑榮、孫怡、蔡雄山合著，2017)

參、人力資本的加持

從另一角度，專組織運作模式的優點，1) 首先，社群內聚集移居多年的熟悉

人脈，盤點具有專業技能的人材，既無須向外取得人才，省去職前訓練的財力、物力、人力等成本，即人力資源為最大優勢；2) 扁平化組織，各自分工，平行支援，專案的執行與運作； 3) 藉此扶持新、青、農們的跨領域管理經驗； 4) 各專案獨立運作盈虧自負以分散風險，商業模式畫布以加強新創組織的運作導引； 5) 專案投資者也是執行者，進度，預算皆瞭若指掌且關係專案的整體運作成敗，唇齒相依使得專案更加投入，能清楚執行每項目標，使得確保專案成功率高。6) 成效彰顯更可以吸引獲促成異業結盟或是外來投資的。而專案組織的成立凝聚更豐富的人才及可用資源

綜合以上所述優勢有利於開放的專案組織持續發展，同時讓網絡行動者與所有利害關係人有著堅持永續與持續創造未來美好環境的信念。





法鼓文理學院
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究探究深溝村二十年之間以行動者網絡理論轉譯，可完成利益賦予於利害關係人與行動者主體目標，並且能以更前瞻性的發展，讓更多受益里山里海人的情境出現。專案組織的孵化作為行動者網絡理論徵召轉譯的手段，成就任重而道遠的行動主體以先導的智慧遠見開創一片寬廣的和合天地，相濡以沫的迎接更難以為繼為達成行動主體目標最大利益的未來，至此能深深體會受訪創辦人對主體目標定義。而針對依行動者網絡理論不同行動者皆有其不同的利益賦予。而慢島生活公司行動者最大利益的解釋為 -

「股東最大利益的部分也是值得討論的，慢島生活公司目前在各專案營運不全是獲利的，未來五年或十年商業經營的情況仍是未知數。而謀求股東最大的利益的應該就是股東有機會參與了專案，而從中所獲得利益，也可以說是無形的利益賦予，舉例來說，某股東認為在各專案投資，有潛在獲利機會專案作為她未來努力打拼的主要動力。然而，對慢島股東而言，合理的是投資專案的目的，除了希望能獲得有形的回潤之外，尚有更多可延伸的、如永續、經驗的獲得等等激勵的因素，或者說是公共利益的誘因，這點是所提最大利益的問題。」

壹、 慢島生活公司專案組織對地方創生之影響

從研究者觀點，研究慢島生活公司專案組織，從點，線，面的利他、永續，公共利益為出發點，並且以成立子專案作為通行強制執行點以達到行動主體目標。從行動者網絡理論社會科學探討，對事件延續發展的探索有其價值性。再者，

從利益賦予的轉譯關鍵角度，有形與無形的獲益，不僅為深溝村轉譯進入另一專案組織階段，可達到行動者主體目標的擴大友善土地，使得居住在深溝村的行動者們除了農村生活，經濟，另一種與永續相關的公共利益的賦予。另外，首次以公部門計劃案的資金挹注，也活絡在地鄰近村落互動與社會活動，對政府提倡地方創生有存在的必要。然而，只為解決問題呈現而產生一連串的微召，動員，都值得為農村土地資源保存的付出，這是深溝行動者們堅持的精神所在，但是利益賦予的角度看來，這群並非完全著重於貨幣收益，而且對未來發展的目標都難以預期的行動者，只要堅持對友善土地的公共利益目標，農村社會可有機的持續發展仍然值得努力。

貳、行動者網絡理論的利賦予是主要驅動力

深溝村過去高曝光率的報導，經過與幾位主要行動者的深度訪談，進一步發現深溝村，人，自然，土地，組織等等多元轉譯特徵，但相較於行動者網絡理論層次與內容更具有豐富蘊含。多位研究者對深溝村場域加入商業模式、社會影響力等等諸多相關深溝村研究文獻，以修編 Osterwalder 和 Pigneur (2010) 的 BMC 模型，結合社會投資報酬率 (SRoI) 來評估相同個案場域，網絡行動者的對社會影響力的利益賦予給予論述與價值主張 (黃月光, 2022a)，並試圖以友善環境與共享社群的環境營造的手段，找到一條永續的農村生活模式，可以成為營造共善的永續農村的實踐道路 (黃月光, 2022b)。以及「在多元化農業行動主體組成網絡透過各方行動者在網絡中彼此學習，共同創新，集結眾人之力貢獻於農業的在復興」(葉舒婷 2017a)，更憑添對深溝村慢島生活公司的多元與多彩面向，是個值得探究的場域。

參、服務化導向的發展策略

倆佰甲會有終點嗎？關鍵點在於楊文全 或許別人接手倆佰甲也未必是現在的情況（葉舒婷，2017）。在處於變動環境中，所有人事地物都有可能變動的，引述行動者主體賴青松所言「對的事情必然要做，更要持續」。如何讓企業永續發展，未來仍有很長遠的路程，儲備管理人才的組織架構，規劃接班人以延續服務化發展的取向。對於服務化導向的策略有正向的幫助。

第二節 研究建議

壹、農村組織發展的典範

以深溝村具有極高的網路聲量，慢島生活公司的成立更以專案組織孵化定位的典範，如何以服務化農業轉型組織姿態華麗出場，有待共同創辦人的智慧加持，然而，不可或缺的重要因素，例如；定位，形象，願景，使命，以及服務導向的延續。同時，共同創造並接近行動者目標，以專案組織型態取代成為可發展的商業模式，經營與管理，盤點以提昇專案組織運作的順暢，研究建議如下：

擴大投資夥伴: 合作夥伴，共同理念之農夫以及長久客戶入股: 募資: 開放認股
穩固資本額以推動專案、吸引同好股東加入聯盟，加盟。

潛在企業客戶: 開發潛在客戶，如致力於 ESG 之企業、提倡永續發展目標(SDGs)、
以重視環境永續教育，氣候變遷因應等等議題之機關團體。

延展關鍵資源: 先前階段所累積的信譽資產(Will and Awareness) ，針對慢島生活
公司成立營運方向定位，品牌設計，狀態說明 (行銷)，活動定價
(財會)，成本估算 (業務)，運用行銷策略 – 良好客戶關係為關鍵

無形資本之一。整合各平台成為強力推播輔具。透過關鍵伙伴、掌握長期客戶訊息。網路社群平台、PodCast、Youtube 等等串流通路。考量的是否與現有個人客戶重疊，或需要整合客戶，蒐集客戶的反饋和評價，茲以調整行銷策略等等可行之資源。

專案發展共識: 組織願景，組織文化的建立有助於發展的計定目標達成。更具有社會價值的影響力。一個的專案執行方案，清楚設定使用者的後，確實把握開放性的優勢，確實了解服務對象的客戶需求，獲得客戶即時反饋的機會。

貳、整合均衡發展

以公共利益優先，營利次之的組織目標，慢島生活的專案組之建置在環境、社會與治理理念深耕的堅固基底，更在未來孵化組織策略設定為永續發展的藍圖，即是為股東謀求最大有形與無形利益的一環。在生活、經濟之外的文化，藝術，美學增加了各方利害關係人加入深耕的深溝村的推力，行動者同時也與土地談一場

越陷越深的戀愛正在發展中。

參考文獻

壹、中文部分

- 王威智、朱苓伊、林茂耀 (2013)。平野蔚為林- 大農大富平地森林園區。花蓮市；行政院農業委員會林務局花蓮區管理處。
- 王蘊潔 (譯) (2013)。半農半 X 的幸福之路。台北市：天下文化。(塩見直紀)
- 李光中 (2017)。心靈環保講座選輯 (三)。推動架構和實踐案例：四生和合之鄉村社區營造。法鼓學校財團法人法鼓文理學院。137-138。里山倡議的核心概念。 https://mindlife.dila.edu.tw/custom_files/106/MLEF-Book-3-5.pdf
- 李承嘉 (2005)。行動者網絡理論應用於鄉村發展之研究 - 以九份聚落 1895-1945 年發展為例。地理學報，39，1-30。
- 李靜瑩 (譯) (2015)。沙郡年紀。台北市：漫遊者。(奧爾多·李奧帕德，1948)。
- 吳思華 (2021)。從心出發的創新營運模式，以實踐價值作為思考。人文、島嶼。
- 周信輝，蔡志豪 (2013)。網絡組織間關係治理的搭架：行動者網絡理論的動態觀點。台大管理論叢，23(S1)，135-164。
- 周睦怡、熊慧嵐，陳昇東 (2018)。在地社會創新網絡—以人文創新與社會實踐實作。台灣政治學刊，22 (2)，147-202。
- 林天佑 (2005)。教育研究倫理準則。教育研究月刊，132，70 - 86。
- 林忠伸 (2021)。從行動者網絡理論探討地方產業之轉型—以臺中市新社區地方休閒產業為例。逢甲大學商學博士學位學程博士論文，台中市。
- 林詒正 (2021)。以行動者網絡理論探討地方創生團隊與公部門互動：以新竹縣峨眉鄉十二寮為例。國立清華大學碩士論文，新竹市。
- 邱木欣 (2008)。專案組織型態與專案績效之研究—以 A 公司為例。國立中山大學企業管理學系碩士論文，高雄市。
- 洪榮志、蔡志豪 (2011)。從行動者網絡理論看文創商品的展演：以安平劍獅的在地轉譯為例。創業管理研究，6 (4)，105 - 122。
- 馬化騰、張笑榮、孫怡、蔡雄山合著 (2017)。共享經濟-改變全世界的新經濟方案。

- 台北市：遠見天下文化出版。
- 張作為(1996)。論著作之原創性與創作性要件。**台大法學論壇**，26(1)，177 - 194。
- 陳坤山(2013)。文化創意產業創意與行銷策略探討 - 以上時企業為例。國立台北大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，台北市。
- 陳宗文(2012)。社會／創新如何可能？一種塔德式的理解。**政治與社會哲學評論**，41，153- 203。
- 陳美惠、林穎楨(2017)。整合偕同經營與里山倡議的森林治理 - 以阿禮與大武部落生態旅遊及資源保育為例。**台灣林業科學** 32(4)，299-316。
- 陳瑞麟(2010)，**科學哲學：理論與歷史**。台北：群學出版有限公司。
- 陳榮泰、吳啟鴻(譯)、Bruno Latour(著)(2020)。**著陸何處？**。台北市：群學。
- 黃月光(2022)。半農半X社群之社會創新的商業模式與影響力探討 - 以慢島生活社群為例。法鼓文理學院社會企業與創新碩士學程碩士論文，新北市。
- 黃世輝(2012)。從社區開始改變 - 人文創新與社會實踐的機會。**人文社會科學簡訊**，14(1)，17-19。
- 葉舒婷(2017)。**農村復興：以行動者網絡理論觀點探討宜蘭深溝村新農群聚**。國立成功大學創意產業設計研究所碩士論文，台南市。
- 劉韻禧、卓秀足、俞慧芸、楊仁壽(譯)、Gareth Jones(著)(2012)。**組織理論與管理**。台北市。雙葉書廊。
- 鄭玫玲(2022)。**以行動者網絡理論探討 COVID-19 疫情爆發後心靈環保飲食文化之推廣 - 以小小樹食為例**。法鼓文理學院社會企業與創新碩士學程碩士論文，新北市。
- 鄭斐文(2013)。**社會建構論、批判實在論與行動者網絡理論觀點下的身體與社會：以肥胖議題為例**。臺灣社會學刊，53，143-182。
- 賴青松、楊文全(2022)。**半農理想國**。台北市；遠流出版事業。
- 賴鳳雲、譚鴻仁(2010)。**臺中合樸農學市集的形成過程：行動者網絡理論的觀點**。地理研究，54，19 - 42。
- 謝易儒(2014)。「人文創新與社會實踐」計畫之推動。**人文創社會科學簡訊**，15(4)，12-16。

貳、英文部分

- Abhari, K. and McGuckin, S. (2021). *Limiting factors of open innovation organizations : A case of social product development and research agenda*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497222000736>
- Bennis, G. W. (2005). *Organizational Dynamics, Conversation with Warren Bennis*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261674800136>
- Chen, Yeong-Shyang, & Wu Shou-Tsung (2020). *An exploration of actor-network theory and social affordance for the development of a tourist attraction : A case study of a Jimmy-related theme park, Taiwan*. Referenced from
<http://www.elsevier.com/locate/tourman>
- Cummings, Thomas G., & Huse, Edgar F. (1989). *Organization Development and Change*, West Publishing Company,
- Czarniaswka, B. (2008). *A Theory of Organizing*. Northampton, MA: Edward Elgar
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization, Dramas of Institutional Identity*.
Chicago: University of Chicago Press.
- Davies, A., Brady, T. (2016). *Explicating the dynamics of project capabilities*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786315000757>
- Gartner, W. B., (1988), Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Hung-Wei Chen and Fu-Ren Lin (2018). *Evolving Obligatory Passage Points to Sustain Service Systems : The Case of Traditional Market Revitalization in Hsinchu City, Taiwan*. Referenced from <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- Jansma, Jan E., and ertheim-Heck, Sigrid C.O. (2021). Thoughts for urban food : A

- social practice perspective on urban planning for agriculture in Almere, the Netherlands. *Landscape and Urban Planning*, 206. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169204620314596>
- Jones, C., Hesterly, William S., and Borgatti, Stephen P. (1997). A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Kujala, J., Ahola, T., & Huikuri, S. (2012). *Use of services to support the business of a project-based firm*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Use-of-services-to-support-the-business-of-a-firm-Kujala-Ahola/a13e8eda589deb2e31404d8e16339e895f95794b>
- Latour, B. (1987). *Science in Action*. Cambridge, M.A. Harvard University Press
- Latour, B. (2005). *REASSEMBLING THE SOCIAL*, N.Y. Oxford University Press Inc.
- Latour, B. (2021). *The promises of constructivism*. Retrieved from <http://www.bruno-latour.fr/node/166.html>
- Martinsuo, M., & Ahola, T. (2021). *Multi-project management in inter-organizational contexts*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026378632200117X>
- Martinsuo, M., Ahola, T., & Ståhle, M. (2021). *Agency relationships of project-based firms*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786321000739>
- Momenia, K., & Martinsuo, M. (2019). *Integrating services into solution offerings in the sales work of project-based firms*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026378631930852X>
- Qastharin, Annisa R. (2015). Business Model Canvas for Social Enterprise. *The 7th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2015)*.
- Ståhle, M., Ahola, T., & Martinsuo, M. (2018), *Cross-functional integration for*

- managing customer information flows in a project-based firm*,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786318303533>
- Tavakoli, M. (2010). *A positive approach to stress, resistance, and organizational change*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042810017404>
- Turkulainen, V., Kujala, J., Artto, K., & Levitt, Raymond E. (2013). *Organizing in the Context of Global Project-based Firm The Case of Sales-Operations Interface*.
<https://typeset.io/authors/jaakko-kujala-176w7dgez>
- Vanderstraeten, J., Matthyssens, P., and Witteloostuijn, A. V. (2020). *Measuring the performance of business incubators. Organizational sponsorship and service co-development : A contingency view on service co-development directiveness of business incubators*. <https://econpapers.repec.org/paper/antwpaper/2012012.htm>
- Vedela, Jane B., & Kokshagina, O. (2020). *How firms undertake organizational changes to shift to more-exploratory strategies : A process perspective*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733320301931>
- Wolf, M., & Fukari A. (2010). *Constructing a Sociology Translation*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.

參、網路資料

一 簞食 - 蔬食 x 生活。社群網頁獲得獎項，2022.08.22

<https://www.facebook.com/search/top?q=%E4%B8%80%E7%B0%9E%E9%A3%9F%20-%E8%94%AC%E9%A3%9FxE7%94%9F%E6%B4%BB>

「慢慢白鷺」推廣影片 <https://www.facebook.com/watch/?v=728985538170323>

鄭惠文 (2018)。ANT 行動者網絡理論為設計思考帶來什麼價值？。

<https://medium.com/> May 06.2018

倆佰甲的農村運動。公共電視「我們的島」第 779 集 (2014- 10-20)，1.14 ~

5.00/19.47 https://www.youtube.com/watch?v=FVVi_YtAM9E

Warren Bennis, Organisations (2020)。 *The new form of organization have to be organic and adaptive in structure.*, Pavithra。 Paper 1:

<https://pubad.substack.com/p/organisation-of-the-future-will-be>

附錄 行動者主體訪談逐字稿

訪談對象	日期/時間
創辦人之一	2022.06.17 / 08:00 ~10:30
	2022.07.10 / 10:30 ~ 11:45
	2022.08.25 / 09:15 ~ 12:35
	2022.09.01/ 09:15 ~ 11:15
執行長	2022.09.26 / 14:00~15:10
	2022.12.08 / 13:00 ~ 14:00

訪問大綱：

1. 慢島生活公司與深溝社群
2. 地酒專案組織形成與運作
3. 專案組織架構
4. 未來專案規劃受訪者: 創辦人之一

訪談日期: 2022.09.01

訪談地點: 員山鄉深溝村

問: 清酒專案的緣由 -

創辦人之一: 我們這邊專案的行程以清酒為例。比如說清酒是這樣。去年水稻班的學員桑妮。他來上課的時候, 聽到旭講了清酒的事情。那因為她是臺北的企管顧問公司的老闆, 一個女生 40 多歲。她覺得啊, 這個很有趣啊, 而且她自己做過

清酒事業。然後她想說，哎，那他覺得。可以跟永旭合作。啊，所以。她就去找了。然後就開始談，然後這個事情呢？就被甄發現了。甄說，「，桑妮對這個事情有興趣，可是甄的覺得就是說，嗯，桑妮跟旭這樣子合作啊。恐怕。很需要慢島公司，還有她進來做行政協調的事情。一個行銷嘛，一個生產端嘛，可是誰做整個管理呢。啊。那桑妮又對這邊不熟。所以。我在某個機緣之下那。甄就說，就某個機緣之下，甄就說那她來協助做行政管理方面的事情。然後。啊，他們就就這樣子醞釀再談。然後到了今年 1 月的時候。這個事情就就談談談到一個。好像對我來說就是一個，談出一個結果就是說，「，要。要今年要種吉野 1.5 甲就這個 Project 已經正式啟動。但是呢？因為..旭，他去年就有種了一些酒米。所以種了吉野。那她就可以。他就可以今年就現在就清酒出來啦，就陸陸續續都有清酒出來啊。那只是這個過程裡面，桑妮來加碼，那個甄來加碼，然後他們就變成 3 個人合股。再加上慢島總共四就在大概今年 1 月大概就成成型。然後呢？就是說啊，那吉野該要生產到今年應該要生產到 1.5 甲。那旭自己生產的大概一甲。那還有 5 分呢？那我就說啊，那個穀東俱樂部來幫忙做啊。就這樣子，然後。然後他們就進入比較正式的 project 的談。可是也沒有簽約喔。現在不知道有沒簽約啦，後來談到。談到兩個談的可能到五六月吧？他們才意識到可能說不定要簽約，因為那個。雖然一起大家覺得這件事情可以做，可是很多細節啊。很多想法其實是不一樣的，對。然後到了那天，禮拜六清酒記者會。前一天晚上還在爭執。那個 2 個禮拜前都開始差點破局這樣。就真的是 project，然後。那他到底會到什麼時候呢？也不知道。這是她的旗，到最後什麼時候是發覺結束？對啊，就可以一直，就他就很像他其實就好像從一個 project 長出來的一個類似公司的樣子啊，因為有投資的嘛，對不對，也有股份的只是他們沒拿去登記啊，可是也有慢慢地酒這個品牌啊，就是全部都是就就想了一個公司的樣子，可是他就是一個 Project 啊。然後人就一直捲進去，一直捲進去。啊，然後因為我們這邊本來就有很多的人才，所以在記者會當時啊。現場的工作人員至少有大概 10 個人吧。有攝影啊，

有什麼那比如說。我們去年水稻班有一位馬來西亞來的一個影像工作者，他就幫忙拍了「漫漫地酒」的第一支宣傳片。好，然後他們也決定這個團隊也決定第一支酒要由青松來代言，所以青松也被捲進去。就是人都在這裡啦，可是這 project 就慢慢長，慢慢長。然後那但是股份是確定的。啊。股份是確定的，就有決策權的人是確定的。可是因為周邊有很多現成的人，是可以隨時被你徵召的。所以。就是。7月喔，8月就可以正式這樣推出，而且是非常嚇人。那一天就是家樂福啊，宜蘭的店長啊，或者說臺北華山的人來買，他說在臺北也看不太到這麼高級的一種品酒會啊，這麼有水準。還有花蓮農改場也有。所以那天算是滿成功的啦。對然後，桑妮確實她聽起來也是帶進來的不少客戶。因為她其實就是本來那個就是他的專長啊，她其實是看到了那個需求對。對呀，所以你說 project 什麼期間？我們這個就是這樣啊，

問：一般 Project 期間，但是 Sustainability 相關的事業的與 project 怎區分？就是其實我們組成一個公司，也希望它會長長久久，所以原料是沒問題的，那至於組成的這個專案，如果把它設定成專案，他也可能會轉變成不一樣的形式。就是說，雖然說我們現在講的都是用專案的組織，可是他其實如果說他的就是在前一段時間，如果他醞釀出來的成效是好的，他其實是可以永續的，就有可能會在後面去考慮到說他會不會需要轉成一個另外一個獨立出來的公司，就是一個 subsidiary，類似一個子公司這樣。

創辦人之一：對，那是一種。那你剛剛聽到我們最後再談的。但是我覺得那有些不足，你知道嗎？我們想要另外搞一個。自己釀的，因為那是不是我們釀的嗎？廠商代工的嘛，我們本來在中福酒廠，跟桃園酒廠之前在做選擇，這個是一個關鍵，那他如果可以繼續提升的話。他到那樣子也可以市場上賣的啦。但是。作為地酒啊。所以我們剛剛在講嘛。昌也是這樣認為。他也是更接近生活，現在比較像是經濟產業，不像生活。那我們認為。從那裡面又會長出來，一個現在是。

所以就醞釀出另外一個 project，可是這個 project 說不定將來還是用慢慢地酒，可是慢慢地酒公司，或者說這個 project 裡面的另外一支酒，或是由虹釀的。不同的人釀吧，那這是釀酒師沒有現身耶。從青松，桑妮，甄。現在有多少老闆，大哥，到旭..，設計師，就是沒有釀酒師。可是釀酒師才是靈魂啊，我覺得。啊，但是。但是工業分工嘛。產業分工嘛？那可是我覺得他如果要再進一步，要提就是這個 project 它本身可以永續沒有問題。它反正就這樣子生產嘛，我覺得這一套應該是說我們相對領先，我們也具有優勢，所以如果市場上有這個需要，那我們應該是首選。除非市場沒有這個需要。那如果我們當然就是我們自己的財務啊，什麼自己要搞清楚，不要自己垮了。那另外一個就是，那如何超越它？超越現在這樣子的狀態。超越現在我們得慢慢地酒，現在第一瓶吉野一號，慢慢白鷺啦，那我覺得就是。要請美虹開始釀酒。對就是自己來釀酒啊。部落小米酒就是吐一個口水就可以了。對呀，啊自己要拜拜就用自己的酒啊。就從內需從我們自己的日常生活所需要開始，把這個是已經在這一個禮拜在談的事情了。那這個是在一種超越嘛啊。所以你說這個 project。這個不是現在的清酒團隊他們想的，是我想的。從外部，因為我在外面嘛。那某種程度我當天也是被邀請過去的。然後我是生產端負責，負責生產量產的那個部分。但是我是覺得說，哎。這可以這樣加碼耶，而且延伸的對不對，對呀，延伸啊，我還沒有跟甄講。他只是說我們在我就 9 月 22 號啊，就請我老師啊。就是來講一個酒的哲學嘛，就講尼采它裡面看什麼談酒神。怎麼談太陽神嘛？那補充我們的一些哲學基礎。所以我們這種人也有啊。好，然後因為他已經每個禮拜來這邊辦讀書會了。然後，哎，我發現我們有美虹，有丹夏奇蹟那個場域，虹在那邊已經釀了，釀釀東西釀了十幾年了。只差沒有釀酒，可是他也有泡那個梅子酒啊，可是我們還他還沒有正式拿米來做釀造酒。哦，那也可以，是啊，可能就不能是自己釀的出來自己喝啊，就可以有調整出自己的味道自己喜歡的味道嗎。對呀，啊，這個就掌控在自己手上啦。

問: 以地酒為模型，投資專案的選擇?。

創辦人之一: 如果說要以這個酒專案為起點，來做一個專案模式的話，他就已經足夠讓他去發展了。那個如果講到這裡就是慢島公司本身一開始就有一種性質是被。被某種確定啦。其實被我確定了，所以他就是個平臺啊，那他也像一個孵化器，就是像清酒這個東西，他如果自己做，因此慢慢獨立成一個公司也好。慢島公司本身的股東會拍拍手自然形成好就是很好，不會說欸不行哦，這裡面我的利益我要好好談哦，不會是這個吧，就說慢島公司。公司股東一組成的時候，就已經的初期就已經建立了這種共識。好，就是說，如果這個公司本身長出什麼 project 都用 project 在跑嘛，那公司的股東其實擁有最優先知道的權利，那他不是權利啦，一開始他就會知道，那他就可以決定要不要投資他，如果要投資，沒有人會反對，那你就去投資 project 好，那你如果沒有投資，表示說你一開始就覺得啊，你跟這個事情無關。所以當他這個 project 慢慢長大，獨立成一個公司分出去的時候。慢島公司的這 7 個股東不會有意見，而且會非常的高興。這個是這個公司的一種狀態，他就是要當平臺啦，他就是要做 Android 手機的那個作業系統。然後上面很多 APP 嗎？那其中就有清酒的 APP，其中有一個思源居。啊，就如果你一臺手機是進入農村生活的手機，那就啊有清酒 思源居。齁，我們是用，至少我是用這個概念在想慢島生活公司的。

問: 股東的最大利潤?

創辦人之一: 這個股東的最大利潤是可以。可以討論的啊，就是說什麼是慢島公司股東最大的利益？我覺得。大家都沒有在看慢島公司的股東是賺多少錢。反而是，其實。我想未來也是一樣跑不掉，因為。他讓賺錢的東西都成為 project，然後出去了。只要能夠賺錢就出去了，(可是還是需要有利潤進來，你才能組成下一個嘛，)比較大的利潤是。我去參加那個 project，然後拿到利潤，而不是慢島公

司本身。是比如說甄啊，就是說啊，清酒這個事情，那她也要一股。她這麼努力，而且她有一股，她才會拼。所以他看的利潤是在清酒。而不是慢島公司。慢島公司維持不要賠錢就贏了，這個最大利潤，(一個一個公司剛成立的時候，有可能會設定 3 年或 5 年的一個營運期，他不見得會是，有利潤的，因為你投資太多東西在裡面，你要有利潤的時候是在後面，不會是在前面，就是在前幾年不會顯現這個)，利潤的東西可能要問甄了啦。如果我們這裡面會有這種想法的人，應該是甄。可是觀念的不一樣，對就是我，我們沒有這個，我沒有這種觀念。我沒有這種想法耶。沒有耶，就是我們會去弄慢島公司。後來也成立，然後也說。也越來越覺得它不可或缺，是因為它可以幫助我們做到我們原來做不到的事情。

問: 那上次有講到一個公共利益的部分公共利益，他會包括到哪些?

創辦人之一: 比如說慢島學堂啊? 以前是 200 甲嘛，我做了要死不活了也賺不到錢嘛，有很多自願性的現在，哇，這個辦成的慢島學堂，而且我們這個蔬菜班也額滿了。就是哇，我好輕鬆喔，而且還可以講師費，一堂課 2000 塊啊。那我兩堂三堂就 6000 塊，錢不多，但是這個事情成立了，而且它讓我們他已經是存在的，而且夥伴會第一個大家都多多少少可以賺到工資啊，就是我們有助教啦，有 5 個師資啦，還有企劃人員啊，所以這整個 project 是會帶進來一筆收入啊，這筆收入，大概工資發完就差不多了。啊。像去年啊，去年我們預計是 8 個人，大概就收支平衡，然後報名到 11 個人的時候，甄，就說好啦，那我們是不是拿 2 個到 3 個人的費用來拍一個紀錄片有把它凹掉了啊。這個利潤也或許有點關係啦，可是太長遠了吧，對不對啊，他會影響到以後對影響到以後嘛 哈，那同意啊，就是那它現在這樣運作，而在這裡面，我們最大的利益是進去年進來 6 個人啦。成為我們生活長期的生活夥伴啊，那個不只公共利益，因為我們私人利益的對，然後。對，然後哎，那進來學員啊，有人就啊，偶爾就會拿個蜜餞來給我吃啊。或者是就變成生活夥伴，然後我們因此很多事情就又，又可以做起來。無形的這一塊。

對呀，然後你看桑妮進來，哇，我們清酒 4 月就起來了，這這個這是什麼我都不知道怎麼想這個利益。例如，對呀，(這個怎麼形容詞，所謂的公共利益，其實不是在那個金錢的部分，它其實隱藏了在老師這邊所想的，其實隱藏的不是隱藏的，就是說你想要展現的不是在金錢上面就\$\$的利益)，那個就不是錢，這個要怎麼去形容？可是它讓我們本來想做的事情做不到的，變成可以做得得到。因為其實已經引進很多人才耶。就是如果沒有桑妮這個人，我們這件事情就不要談。就沒有，就永旭一個人自己在那邊搞一搞，搞一搞，2 兩年啦。就搞一搞啊。可是哇桑妮一進來就完全帶進來另外一種資源。那這個是。完全任何一家公司都不可能想像的事情。也，甚至他還會投資這樣子。然後最關鍵的是這些人都有種田呢。所以大家有對有一個共識基礎的共識。就是說啊，我們就是會在種田上面有同一種節奏。因為特別是種水稻，時間到就要插秧，時間到就要收割，是在這種呼吸，這種節奏裡面，然後我們可以迅速地成就一個專案，一個事業。而且是另外長出來的，而且是說長就長的。就是。他就很快就跑出來。如果從桑妮進來開始旭去上課，到現在都一年了。一年啊，因為人才都在這裡。那你就 入 要做什麼事情，只要有人要啟動。這些人才就用得上啊。當然是說你有一個費用的問題。清酒就是比較高的利潤空間的，所以他可以把利潤下放到所有的環節嘛，可以找最好的人才。來。來拍攝找最好的人才，那工資都一點點啦。因為他就是來一個小時啊，2 個小時啊。哦，最後一支影片啊。你也不用付他的生活費，你也他也不是專職人員吶，他也不是在故事裡面的一家公司，你去委託一家公司，那有那公司的成本啊，沒有，他就已經生活在這裡了。然後就這樣躲兜起來。所以那個我覺得如果你有一個最大利潤，這個最大利潤是可以好好談的啦。(所以我已經明白這個最大利潤是在講跟一般的企業不太一樣了)。

問：與最大利潤 夢想成真的不同，想擬清理念它跟一般的股東利潤的那個金錢的相較就不一樣的是屬於？

創辦人之二:除了那個感覺以外，還有一些。比如慢島學堂是最核心的，不要說他長出宿舍，思源居的這件事。那是為了學員服務。它最重要的，一個就是他來種田啦。那這邊我們友善耕作面積會越來越擴大啊。這是我們最想要的目標最核心的共識。所以，如果我們不引進在新的人，我們的田地的面積就會停滯。然後人家還有田要來找我們的時候，我們就接不下來了。所以。其實我們最核心我們在這邊最大的利益是那個友善耕作的田區逐步擴大。這是我們大家共同的目標，對。好，我們就希望友善耕作這件事情能夠。能夠被，就不要撒農藥嗎？你從環境的環境保護的角度來說。啊，從各種角度來說，文昌會他就是接 200 甲，現在他負責啊。他就覺得他希望友善耕作，能夠一直擴大田地，一直看一直擴大。好，這個是，所以現在土地也都就是土地的管理都在他手上啊。對啊，那我們認為這是最我們最重要的。那這個他，他不會商業化的，他就是我們的社會運動嘛，好，擬如何，你一旦田地有越來越多的友善工作的面積。意味著有越來越多的農夫進到這個村子啊，進到這裡。那就意味著這個村子是就是永續發展的可能性是越來越強。那不要說他上面長出來各式各樣的發展。它反映到對土地就是。所以學堂就會直接貢獻土地耕作土地的耕作田地的農夫啊，哪怕他耕作半分的 1 分的都是貢獻了。

所以我們每年都持續有擴大土地啊。以前是託了 200 甲人一直進來，後來倆佰甲進來這個模式已經，變得人比較少，而且很難運作了。很難運作有很多原因啦。比如說我沒興趣啦。我沒有那麼大的熱情，可以今天陪，每天都在陪大家去看天地已經累了，然後誰要接呢？啊 文昌，文昌的接法是比較保守的。啊，他就是他也很覺得很需要，但是。他，他不會，它的門檻比較高。那。然後也很難持續嘛，你知道要他一直無私的奉獻，這不可能，所以弄成了慢島學堂以後，，大家都可以領到錢啊，才有那個動力。就最基本的啊，以美虹講法就是這個是最基本的尊重啊。另一方面也會有比較友好的服務品質。啊，因為可以有比較好的安排。

所以好的服務品質，就是說他們有同學嘛，第一，他們有同學可以一起進場。比較有革命情感，可以互相扶持第二個他同時認識我們 5 個老師，所以我們是他們進入農村的同學，所以我們水稻班的學員，他們彼此一次進來 12 個嘛。那他們就可以彼此照應啊。有相同的進場的經驗。以前 200 甲也是這樣啊，大家同時進場就，哇，那就可以一起分享酸甜苦辣啊。可是我們他們現在跟我們講這個，我們就沒有太大感覺啊，那我們就進場快 10 年了，對呀，他們需要同一年一起進場的朋友，這很重要。

欸，大家有類似的狀況，類似的感覺。所以那個同學，其實我，我認為是當時 200 講很重要的就是互相陪伴。總之，學堂是也有做到這些事情，啊。就。所以我剛剛講的是說那個。那土地面積一旦有了，才有這個所謂思源居房舍的問題，然後或者是。然後，所以學堂本身是，是那個。很重要的那個引擎欸，對。我們明年青松說要開金棗班啦。



問:慢島學堂內容?

創辦人之: 那學堂是這樣，學堂就是一般都大家就一個人嘛，那他進來你如果你這裡誰都不認識，然後你就一個人，那你就來找我，你那我怎麼帶你去見青松啊，我怎麼可能帶你去認識虹就沒有那個條件嗎？可是你參加學堂的話，那你整群人都可以認識你自己有自己的同學，然後美虹，青松。啊，如果甄，文昌我你都可以同時認識。那你認識的這些人以後你住你那學堂其實是一個移民的課程嘛，他種菜啦，種稻子都是其次。它最主要的關鍵是你如果要移民，你需要認識這裡的人，你需要有一批一起的進來的人。你才覺得那來這邊才有意思嗎？好那。所以學堂是這樣子的，它提供了這樣子的服務啊。那如果直接找我，基本上就沒有這事了。啊，就是管道不一樣啊，管道不一樣啊，月光他們就是啊，那同學自己一群人嘛，他們有伴就好了嘛啊。那田裡的事情本來就我覺得也沒有那麼難

啦。啊，水稻田本身沒有那麼難啦。最主要的是人際網絡的連接。誒，那就就是看。那如果說月光他其實不可能搬在這裡。對啊，他是因為他可以這樣，所以呢？也就。沒有這種向上學堂這種必要，就是說他沒有這種動機嗎？啊，可是你看到喬上了蔬菜班跟水稻班。她的動機顯然是不一樣。他會想要移民來這裡？看起來他也在考慮啊，因為他也在找說，那他法鼓畢業以後，他要在那邊定居啊。對啊，所以我看起來。不一樣啊。嗯，雖然喬也是為了寫論文。啊，可是。那月光還是寫論文啊（媒介點點是寫論文的，但是在寫論文的過程當中，你會引發出來不一樣的發想的時候，你就會往那個方向去。何況他們所。做出來的成果都還不錯，就過我想完了之後，他們種的田也都很好，所以就會有那個，那個動機去引發他們再繼續做下去，那我覺得這跟法鼓的同學，或水稻班的，也有的動機不一樣，和水稻班也有可能不一樣，就是完全不一樣）。

那完全不一樣，因為法鼓的同學因為有我在這邊嘛，我們有一個長期的一種關係嘛。那。還有我沒有拒絕這樣的事情啊，也是覺得說。這個部分也為我在這邊的生活帶來另外一種狀態注入另外一種能量。對啊，所以對我來說我不會說啊，你們就通過去上水稻班啦，上蔬菜班啊。好，然後。好像也，我也沒有想這麼說，嗯，好就是。我覺得大家跟我的緣分，那不是那樣子的啊，那然後我還蠻。蠻喜歡大家來啊，來煩我也好，就是我覺得這是長期的互動嘛。基本上也是朋友已經是變得比較比一般朋友更近的朋友。那法鼓的同學們進來。就是也很特別，就是這兩年哈。我其實慢慢轉型，真的我剛剛講了，我慢慢轉型到要往那個精神面向去走，那股同學當然是這個方面對我來說也是重要的一個。啊，對話的對象啊，對呀，不要說資源啊，就說他是一個形成這種場域氛圍的一個重要的元素啊。所以。我也，我也在覺得說。你如果要做什麼清酒事業，那法鼓同學可能。就是搭不上。就是不容易搭上。可是因為去到法鼓的同學們，第一個在精神面上會比較多追求。那，哎，我，我現在也開始要其實這個逐步的形成，可能也說不定，我

有受到法鼓同學們的影響啊。就總之呢，我就是往釀造方向去走。啊，他比較跟種稻，大量生產啊，這種比較沒有關係，是種稻是種自己釀造的原料啊，然後去發展出各式各樣的釀造食品啊，然後我們生活文化啊。好，那這個法鼓的月光，他們的這種狀態其實就是一種。這種類型啊，對啊，好，就生活嘛。啊，那快快樂樂，在這邊有一種快樂的氣氛。啊，他們雖然呢，偶爾來 偶爾來短暫的來，但是每次來就是這種氣氛啊。那對我來說是很珍貴啊。啊。所以。然後談論的話題啊，然後他們也很多都上易經班嘛，所以那個整個就覺得有是一股一股力量來幫助我，我是這樣覺得。

問：慢島生活公司如何組成？

創辦人之一：慢島公司其實是甄主導的公司。講得更直接一點，只是。我幫它定調了。他應該怎麼發展？我已經講過了嘛，專案為主啊，或者說一定要這樣啊，而且。就是甄，就是只有她才有辦法那個 handle 住這一件事情讓我發現，把我原來定調東西，她都很欣然地掌握住接受。所以它運作起來就是我跟你講的這個東西。就是開放性的專案啊，她非常 enjoy 在這個裡面，開放性跟專案對他來說太有利了。然後公司是由甄說要成立的。那她也是一樣大股東，我們各佔。啊，我們 4 個人各佔兩成。從股東，所以慢島現在的股東有變嗎？那慢島的變化一點點而已，變化只有一個浮動的變化，本來是 3 份本來是 4 份，本來一開始就 4 個兩成。等於說 4 個股東各兩成，剩下兩成由 3 個人分。3 個股東分。青松扮演的就是我們的對外的形象，以及他會拉近很多資源。那慢島學堂是我更青松說要辦。啊，那當初甄覺得 哎呀，弄這個？後來他也覺得我們在前面跑的東西，有些她不瞭解的東西，結果後來變成很有用。很重要。但是青松也會拉進來更多的想法。嗯？那你遠超過慢島公司能夠處。而其中就是負責一直它外界接觸嘛很多的商業上的機會。或者說不只是商業上的機會，但是都是。因為如果甄不做事，這些事情都不可能做。他如果生經常拒絕。對呀，因為就做不了，還有她沒有興趣的。啊，

她沒有興趣，他可以不要做。因為她沒有領錢。所以我們只能感謝他而已，又能說啥？可是他如果抽身，慢島公司就倒了，簡單講就是這樣對就沒有人做啊。所以在這邊從 200 甲到現在就是做的人做決定做的人最大。出嘴巴都沒有。曾文昌就是我們很重要的，水稻種植蔬菜啊，這種技術的老師。然後當然他懂得非常多。但是他是我們的那種煞車皮。他是專門踩煞車的。因為他在固特異輪胎公司當過供應鏈的主管。所以他對。做事情都非常謹慎。他不會衝，他不會貿衝爆衝。所以他是讓我們在冒險的時候。不要過度冒險的那個人。他除了是技術方面，他非常的厲害。農家彰化農家出身。像剛才討論清酒的事情，他之前都他都沒有講話。他只是稍微提他每次都稍微提一下這樣點到點。好，沒關係，你就繼續走，對他來說反正沒什麼大事啊。然後在我們剛剛就說哦，釀造這個部分，他想的很清楚啊，知道這是我們第一次對話，講這個講清楚這個事情，我們第一次因為 2 個都是外圍。清酒的外圍。好，那，嗯，我覺得剛剛跟他因為她也是個奶爸，你知道嗎？他其實是家裡媽媽那個角色。誼，他帶大女兒啊，他應該今年國三了吧，快要脫手了，快要捨不得了，所以這裡面其實慢島公司目前比較是。剛性的。那其實有剛一點的，然後它是比較屬於柔的部分，因吃的部分這種美虹包了，這種這些就跟釀造啦。跟這種文化生活軟性的。嗨，這裡有一大塊，是我未來 10 年要處理的。我前面 10 年已經處理陽剛的那個部分，唉。那那個部分已經有甄啊，什麼都已經起來了嗎？

問：那未來呢，怎麼安排？

創辦人之：那我覺得我也夠啦，就有人比我更厲害啦，這個夠了。那再來就是。我覺得他生活面啊，好。那這個部分包括打鼓啊，釀造啦很多啦，就是這種生活面的很多的，做豆腐乳啊，或者最近我要參加納豆班做納豆。就是我就跟美虹講吧，反正我要挺他就對了。我要知道發酵我了解發酵的過程啊，就是我就你人要進去嗎？你要成為當事人。對我來說就是前一陣子，前一波我成為一個水稻生產，

從產業面進行水稻生產的當事人，那有一個 10 年的過程，那我覺得這 10 年的過程到現在來說，從到清酒應該就是一個里程碑了。啊，就是集大成清酒是一個集大成的表現。好，對我來說，哎，很自然的。就想要轉另一個層面走。因為這邊夠了嗎？夠飽足了，對而且我也我如果用武之地了。那個已經不是我，我能力可以，我大概就是前面的初期，然後把環境啊，基本的環境把他幫忙把它建立起來，他當然是依照我自己的想法，那確實也成嘛，也大家都接受這樣。那我覺得我現在去處理那個精神面的環境。要讓進層面的事情能夠在一個好的環境裡面找出來。

問：清酒專案發展，剛剛。想到的是。這個清酒雖然是第一次嘗試，有沒有想要？有沒有人想到要朝怎麼樣的目標？除了生產以外，在。更進階一點。有沒有對他設定怎麼樣的？

創辦人之一：沒有，就是我跟你講的。清酒本身，我覺得他們自己會去找，如果有清酒本身事業要往什麼目標？他也很簡單啦，他也是少量多樣哦。他們再來明年會有關取啦。雄町啊。不同米種的清酒會出來，所以有不同的不同品牌，因為不同的品種，它會出來味道不會做出來不同。對，當然就是應該不是。所以這個是他會有不同的代言人啊，所以這些都有了。對呀，我明年如果升到組織來，從組織到專案來講，這個專案已經有一個都手上都有一個策略出來，明年我從現在開始，我跟喬要合作一塊 4 分地，那個要種關取。那種 1/10 就是他要放大之前的第一步，就是要有旭交給我們一般的生產者。由我們來生產，看看 4 分的可以長出多少？會不會遇到什麼關取，是這個關門關哦他，他是相撲的這個用詞吧。不然他是。不是關門的關簡體字。取樣的取。或者他就是好像日本的相撲裡面用的一個啊，然後某一個名相撲，還有什麼雄町啊，臺農 65 號啊，什麼就後面有好幾個米種。現在看起來是每年會有一種被放大成一甲半。然後去生產都是一甲範圍內，目前是一甲半。那關第一次要要放出來給一般生產者，說好，那我來幫你生產。

- (所以這個品種這個稻種是要特別去訂?)。

- 沒有啊，在旭手上啊。
- 永旭手上為什麼會有關取？
- 這個是青松的一個日本朋友拿了一把給青松兩年前。啊，其實問我說啊，那。這個該怎麼辦？我說交給永旭啊。好。因為它看起來就是他最我有對農友比較熟悉，青松沒有那麼熟悉，我跟他交給旭啊啊，永旭就了那個，以後他去培植，然後去前年種中出來以後，他就對於日本古品種他本來就種，然後現在又拿到關取他就乾脆去農改場去要了什麼雄町啊，什麼日本十幾種日本古品種，每一個品種都超過 10 顆種子。所以他去年就種下去。10 顆可以種出來就慢慢放大，慢慢放大。一顆下去可能有 200 顆吧，對然後 200 顆在去變就 4 萬顆，200 變 4 萬了，每一顆就變成 200。哦，200 倍啊，就 4 萬啦 4 萬×4 萬，對，就是。所以他在這兩三年的時間。啊，目前就是可以一波一波一波。我猜他們應該每年都會有一波新的哎，他像吉安鄉公所，他們就是只有吃也沒有別的啦。所以這個是清酒本身。啊，另外一個就我剛剛講的，那從旁是來說，我們要為他灌入生命力啊，就是我們要有自己釀酒師，對啊，這是另外一個。另外一條釀酒師要好好培養。

釀酒師要有天分。要有天分，還有那個技術都好學，我覺得技術都沒有什麼難的，因為釀酒師就是你看，就是把你這個人你的味覺對，然後這個環境那個菌在這個環境裡面。那你怎麼跟他相處，然後在這裡面琢磨出一個產品，一個清酒出來。它在什麼時候什麼溫度啊？什麼溫度是氣候的關係啊？什麼樣的濕度，那宜蘭深溝有一種濕度啊。那我們現在的釀酒師是在三星的大營那邊，周圍地區的微環境是不一樣的啊。對呀，所以我們這邊有一個美虹，他已經在。未來可以就丹夏奇蹟那個未來成為我們的釀酒廠。她已經磨了十幾年了，20 年了。而且。他的磨就是他就是說啊，做豆腐乳做做醬油，都是在利用到這個地方的菌啊。所以他跟那裏已經相處了十幾 20 年。然後已經可以做出很多好的產品，只是還沒有拿米來釀酒。嗯，那我就跟他講，那你是不是我們來試試看拿米來釀酒就有他，然後在那

個地方。那將來丹夏奇蹟租約 5 年到期了。他如果不想租，如果自己清酒做得不錯，有自己自釀的清酒帶頭，加上他其他的釀造的東西。那個地方就變成一個釀酒館。或者說一個發酵館。啊，那個地方就是清酒發表會的地方嗎？那個非常有氣氛啊，就像你在日本看到的是酒廠，大家就是比較老舊嘛，哈，可是有一種氣氛嗎？對，就是不一樣的對他那邊或者是傳統的氛圍，你說我這邊弄成一個釀酒廠，就一點氣氛都沒有，對不對？有獨立的一個房子，然後旁邊有樹啊，你知道相信他旁邊的菌是你喜歡的嗎？這裡的菌子也喜歡啊，也不一定就是說適合什麼樣的場地可能適合怎麼樣。可是這種觀感的問題啊。人的觀感，而且要有就是那種天份，不同的天份，那個天份就是說釀酒，因為你要等要等時間呢，是大自然的要作用啊。確實是大自然作用啊，所以她不是妳耐心就夠了，你就是他，就像你吃飯睡覺，一樣的事情就是殺你係夠味去培養，對呀，然後你就是指人嘛，或者說你就是這樣，對呀，就是。就是說。那他以後到底會變成什麼樣子？我說要麼就是一個。很受大家矚目的一種釀酒達人釀酒師這樣。好，那另外一個就是瘋婆子。2 個極端吧，對。你在日本看到那種酒造啊，什麼那種釀酒廠裡面應該有一些氛圍啊，我就想那就太沉醉在自己的世界裡面了。就這種事情，他頭披頭散髮，然後有。然後非常專注那個啊，所以其他事情都不重要。一定有這種人啦。

- （對啊，其實我覺得好像是個趨勢，也是有，比如說像那個西班牙火腿侍肉師，那他們連那個切火腿肉的人都要有執照，對啊，然後我覺得這個可以去去發展呢。）
- 就是說美虹他的，他的對這方面的對，那因為它是現代的人嘛，所以它本身有一種特質，有一種對美學對美感，然後有一種氣質。

問：專案組之下的個人發展

創辦人之：但這個他已經弄了十幾年了。那只差沒有真正地拿米來釀造，拿自家的米來做釀造酒。只差這個。好，那這個很期待。這不難吶，哎，你看他打鼓

也很厲害哎，他以前練過哩，對呀，我們打鼓第二次的上課，他就砰砰砰就上場就打一個他們以前 10 年前練的獅鼓。哦。他的萬事俱備。這個人氣質能力條件從釀造的東西到這種打鼓啊，這種這種表演的能力都都具備啦，那隻差就是下手去做酒而已啊，就是用自己的看是要用永旭的酒米。還是用穀東私十取代？都有它的意義啊，兩種都可以啊。就做出來是不一樣的口味，對呀，他可以很多很多口味吧？這一批限量 100 瓶 200 瓶。對不對，限量是殘酷的。對啊，這一批啊，哎，不好就算了就丟掉啦。對不對？如果這一批不好，他覺得不要釀酒，是覺得不要丟掉那個沒有什麼成本啊。就是一些米呀成本啊，一年一點點米啊，而已 100 公斤的米，200 公斤的米，那我就是連九牛 1 毛都。因為自己生產的稻米嗎？自己生產的稻米啊，對啊，那個就是。兩佰甲的隨便不小心那個豐收，就讓美虹做 10 年做不完了吧？就以豐收產量就變多了，然後他的他的他的規模到底要多大啊？就是釀酒廠的規模要多大？不管他一缸十缸子，也可以釀酒吧。

試驗的階段可以這樣子，如果說口碑不錯，大家都喜歡的時候就是有續產，原則就是要好玩。我興趣來了，不是她現在做事情就是要以好玩為最重要的指標，如果這件事情不好玩，他就不完。他現在很堅持這個。如果量產很好玩，他就會做。對量產很好玩，如果量產很好，因為如果他只要出一張嘴巴，然後有有人啊幫忙 handle 整個量產的事情。他就是一個那種總監啊，量產根根現量的差別是。這個也可以獨一無二吧，因為就還是由，他只是說那量產，比如 1000 瓶那 2000 瓶，對很多對桃園酒廠來說，那是一點點啦。也沒有什麼量產，對啊，那個就不像量產，我的意思就是說，如果是要量產的話，就是。需要有一個量多大以上，然後它的會牽涉他規模嘛，那那個時候還有很多年，以後還有很多年以後。他以前就有豆腐乳，有這樣的問題啊。就是做多了，因為他都他一個人在做，她就很累。豆腐乳，它是可以放比較久，一點酒也是可以放啊，對啊，酒也是可以放豆腐乳就是他做豆腐乳就不夠賣。然後需求量很大。他做不來。啊，不想做他的豆腐乳。

就是那對他來說，那就是要量產了。好了，可是。她收學徒。對啊，就如果你一個組織一個工班變成一個一個生產系統，對呀，那這個也是可以另外一個收入啊。發展到一個發展就是說，如果是這樣子，我相信他也何樂不為啊，對不對，他就只要指導指導就好了啊。對呀，那為什麼不行？只要有人把粗重的工作都扛起來。這就是我說我要跟他合作，就是我準備去把他的部分的事情把它組織起來。就如果有一天也需要的時候。就把相關的生產的人好，那因為很多人對這種有興趣嘛，那現在幫忙做工啊，對呀，就學習啊，這個階段我這一季要做什麼，那就找人來，也不見得說，一定要。長年的當令的東西做出來的，比如這10天啦，這一個月的什麼產期是最好的。啊，之前他都一個人嘛，所以他很累。做到不高興不快樂。太累了，會有壓力，對呀，而且任何事情。所以他現在是啊，上課啊，做納豆啊，對不對喔。所以他現在要開的是納豆拌納豆班啊，已經第2次啦。他這個做做納豆，做這種發酵的東西她喜歡，但是你要說我現在要幫大家量產好哇。他就擬有條件嗎？很有條件的就是我剛剛講的，如果是他想要用這個賺錢就是利潤的方式的話，可能就會比較想去做，可是他就是你把它放大啊，有人賣啊，有人做啊，那他的收入還可以再多多一些啊，那這樣大家都好，就像清酒一樣啊。清楚就是啊，這個大家都進來都有，如果可以賺到錢，大家都有錢賺嗎？對呀，那不是很好嗎？也對整個社群有貢獻。我現在是不想訴求對社群的貢獻啦，不想對他訴求社群的貢獻啊，他就是先去教他，他覺得好玩就好了。哦，啊，好玩那個熱情生命力才有可能出來啊，就會比較有幫助到開心的時候做出來的東西會比較差，味道不一樣啊。

在記者會裡面有講到說，他未來的發展會是比如說那個關取啊，或是對四種啊，他們至少也提了，又有再有再發秀啊，我們那時候彩排的時候也有問了。為什麼要修這個？你要提前把自己的商業秘密給透露嗎？然後甄的說法，我介紹就是說。反正我第一次起手式，我就告訴你我就是多樣的。對跟你吉安鄉公所或是其

他的不一樣。你這樣我就去體檢 1 號。沒有我們一開始其實也只是我們其中一個而已，對他就是要秀這個就像 iPhone 1234 直到 10 級，他會陸陸續續出來，可是他會跟你講說我會有 iPhone 1 iPhone2 iPhone X iPhone 4，而且樣品都擺在線。我們現場有 4 個罐子。玩 4 年，4 年後就換美紅上場，哈哈哈哈哈，自己的酒造自己的釀酒地方。差不多也是 4 年了，所以如果喝過第一次。就是白露的時候，他有可能覺得不錯，他就會期待，因為量產很容易造成那個飢餓行銷話，那飢餓行銷我下一次我就開放說我要預定什麼時候出來。那這次有請了位喇酒師。就反正品酒。這品酒師也都是桑妮找的。好是我不知道哎，好像是吧？那如果有做過這個。對呀。就找他們來。給一些評價。評價看起來也不錯啊。也是一篇文章是嗎？哦，真的啊。是你要不要可以我們。啊，差不多嘛哈。差不多？這有點那個像日本風味的他們，捕魚的人叫魚師。都要拿證照。



法鼓文理學院
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

訪談日期: 2022.12..01

訪談地點: 慢島生活公司

受訪者: 股東暨執行長

問: 地酒專案 - 專責酒米稻種培育

股東暨執行長: 與地酒專案這些跟種子有關的事是那一類是的, 那個的。農藝啦。一是。那一般來說, 這些工作都有那個是在。是在像臺中農試所(農業試驗所), 在這個是在國家級的那個。階段做啦, 如果你對我剛剛說的這一段想要知道更多訊息的話呢, 你試試看 Google 農業水稻繁殖 3 級制。然後他的身體。分成 3 級這樣子。然後我記得上下游有一篇有還認真在介紹這一這個制度。那因為過去之前, 比如說重的 147 啦, 臺中私十啦, 這個都可以由, 就是反正國家就在做了, 所以我們不用擔心那個, 我們拿到秧苗就是你以為在臺中私十可是其實不是臺中私十, 他可能已經混到其他的不純這樣子, 那所以這個工作對啊就是你知道臺中私十, 什麼臺中私十就是有人維持他的程度, 那為了要維持這個純度跟品質。還有發芽率啊等等, 這個過去都是國家的機關在做的事情, 然後分成 3 級在處理, 那因為現在這個古稻種就是不夠, 就是他是一個沒有, 沒有人在做嘛, 所以這些工作全部都落得回到自己身上來做, 那這個部分就是有勇氣來做, 也是因為他已經有這些工作量, 所以他在回他再去生產田的事情就會太累, 所以才把生產田的 loading 就比較的部分對推出去這樣子, 因為那個事情是就是其他農友也能夠協助的。

問: 育種需要執照嗎

- 不需要。就是不需要特別的知識跟技術才能夠完成。所以那像永旭他這樣子的職能的話, 談, 會需要有 license 的問題嘛, 就是說原來是國家不需要啊, 那當然那個選拔的過程當中, 是不是我們所操作的, 是不是真如我們想像的一般, 可是因為最終我們是要選出適合我們就是這個事情的判斷

標準也很簡單，就是我們最終能不能夠生產出符合我們想要釀酒的那個酒米的特性的酒，就這樣。哈。所以還有更更一步的重點就是那什麼樣的米是我們想要的酒的樣子。嗯對啊，所以就是反正這條路也沒人走，就我們我們說了算，

問：酒米的各項提問

股東暨執行長：

- 很有趣的
- 他沒有，我們幫消費者說了算，我們把它做出來之後消費者又不買單，這才是重點。
- 對呀，那像桑妮那邊他的行銷推廣我看，青松大哥，他還他青松大哥還有去參展。對那像這個的話也是都是怎麼？怎麼提出來啊，
- 就是說誰會是第一個知道說，哦，有這樣子的活動，那我們要不要去參加？
- 因為參加有時候會有那個攤位的費用問題？對不對？
- 嗯，這這其實就看，因為我們每一個人身兼身上都有各式各樣的角色，所以有時候是比如說我也可能會接到永旭出去可能分享，有時出去上課也會遇到，所以就最終就是把這樣的訊息就 pass 進來就進來，然後要去不去。在決定簡單的判斷，就是有沒有力氣去，其實講到最後，對對，有沒有利益去才去做這件事情對就是去有沒有利益，然後會有力氣他在當，因為就是大家當週的，因為其實老實說，因為我們都是我們都是半農，也就是我們都是斜槓，再斜槓，那慢慢地酒，這件事情也是我們種中之種的一個工作，那就真的就是看誰當下。就是我不斷還是會有大主軸啦，比如說就他最大的節奏當然是比如說酒要上市，比如說像最近的「弄花」上市那弄花上市的時候，他前前後後當然就會有一些比較明顯的工作要出，
- 最近上市的叫什麼花？你說這個名字叫做叫
- 弄花，

- 我覺得你們取的名字真的真的都好雅，然後都很有含意的那種。
- 所以他其實是浪花，其實是水稻生長過程的一個名稱就是在稻子抽穗的過程時候，該在就是說要飽滿之前開的那個小花，然後那個小花會在夏天的夏，就是初夏的這個薰風當中這樣子搖晃，然後因為水稻是自交嘛，它需要靠風吹，把那個花粉就散出來，那這個過程就叫弄花，
- 你說那這個是什麼時候種啊？
- 已經開始了。
- 喔，這個已經上市！
- 12月初上市所以比較重要節點當然是不同的酒款上市的時候，一定會有比較，相對應就是節奏緊張的安排的行銷安排，那到底怎麼樣的行銷工作安排，那就是因為其實品牌也才從8月到現在嘛，就是現在第一個是地酒嘛，慢慢地酒，然後再來的話，它就是弄花。對第一，第一支酒是白鷺嘛。第二支是那弄花，對，所以就是出了兩支酒，那主要的就是那個行銷的節奏，其實我們也還在抓，尤其像光聽的工作就是其實就是很就是真的都還在摸索的階段了。對，因為。到底誰要去接這個工作啊，就有興趣的做啊，其實就是這樣講到最後還是如此，OK，他沒有去，我覺得這個事情真正重要，是誰去做？然後因為婷的工作是執行嘛，所以他很容易被身上就是擺滿了工作，那到底哪一件事情？要先做，那當然我們也會有一個比較就是重要，但我們也會有，我們也會有我的判斷吧，可是最重要的事情是那個決定的人到底想不想做，這樣子？他願不願意自己花時間也跟婷一起做這個事情啊，那說願意花時間的人就越能夠就是婷算是人力資源嘛，就是越能夠調動的人就是婷，簡單來講，還是呈現一個看起來好像很有組織，可是其實還是那一件事情就是深溝的那件事情就是誰講，跟誰做，那你願意做的人就是執行的人，那執行的人最大這樣子。
- 對那其實也要看到就是說你 support 的人那個 loading 是不是夠滿的

- 是啊，當然，當然
- 還有也要看婷，是不是已經排滿或就是先問婷說，哎，他有沒有能力，不是他還有時間可以做？沒辦法囉，就這樣
- 那上次有提到說那個活動組的部分目前有在進行嗎？
- 活動組的部分是指就是展場啊。就是我們去擺攤這個事情，這也都沒有，這只要是跟銷售相關的工作，全部都會在全部都會在行銷 Team 頭，OK？
- 所以他這樣做行銷 team 對不對，然後委外，嗯。啊，只要是就是其實這很簡單，其實就只有生產，跟就是賣酒跟生產酒米跟生產酒，就這樣。
- 就是生產，就是有生產酒米，跟生產酒這樣子。
- 生產部生產的部分，比如說像一般公司裡面的就是生產部裡面有包括酒的生產跟米的生產。米的生產所以我們把它分成 2 個，其實它是合併在一個對不對？
- 如果米的角色，慢島的角色看出去的話，就是如果說從從慢慢地久的。看出去的話，大部分就是只要是這 2 個工作都會永旭，都是都會先經過永旭啦。那實際執行的 Team 當然是，比如說酒米的生產就是在永旭自己也要執行之外，那現在還有請問全大哥幫忙統籌那酒的生產的話呢？就是就是中福酒廠這樣，那我們也會過去做風味上的討論，這樣子我們希望更酸一點啦，我們希望酒精度低一點啊，我們不希望他就是這樣，就是這樣的討論，
- 那那這個誰會比較厲害，去知道說酒精濃度出來會是多少
- 沒有啊。就都去啊，這重要事情就大家都要去啊。大家都要去喝喝看啊。
- 哦，那是它是可以調的？是不是就是像我們講說 88 坑道就是有什麼 58, 88 啦之類。
- 其實那個酒的濃度，那大概就只有 15 度跟 16 度這樣的差別而已。就是你喜不喜歡那個，就是我們代表消費者去認為我們比較喜歡 15 噸 16 度。然

後他們可以在被批次之間再做一些些微調，因為其實也不多啦，就一個 percent，所以還是能夠是能夠調整的？所以那目前這樣執行起來這樣一個專案。就其實也很難抓出來，說他的時間跟就持續一直持續，一直在往後，往後延續延伸又延伸，這樣嗎？不曉得就不曉得，就嗯確實無法知道。

- 那利潤的部分呢？
- 利潤的話，現在品牌剛開始推，現在算在有國家經費。很老實講，在有國家經費的支持下，到現在到今天的結算大概就是持平。
- 持平，很好了喔
- 那是因為有，國家經費的支持，比如說啊，比如說我們開拍拍廣告，不用自己的錢這樣。哦，可是拍廣告不是說有事，那個馬來西亞的學員。但是你要付他錢。那個拍片的錢嗎？要有人家的專業。那那利潤的部分呢？從白露到弄花，就是說，我們也會算一個一個產品，一個產品一個品牌，這樣那持續推出來，就是說今年是那種。今年有一個白鷺跟弄花弄明年之後。明年也會繼續推，也會繼續推新的酒款出來啦。
- 有命名字了嗎？
- 因為會希望是能夠至少推出一款臺中 65，這個就是不同的米就是不同的酒，就會就是不同品種，至少目前是如此，那明年會有另外一個穀種也叫做臺中 65 號，那預期應該是能夠在明年希望能看可不可以在明年 12 月或甚至是後年。就是 2024 年的時候推出新的酒款。
- 之前那個月光他們有生產那些米是不是拿來做米酒米的對不對？
- 所以這個完全都是由文全老師那邊做調配
- 那明年的酒米的種植的那個耕地的會變多嗎？
- 明年目前的安排是 3.4 甲
- 明年我們也會有種，但不曉得要種哪一種。
- 你們明年你也會來種田嗎，

- 對呀，我們有領我們有領，我們有 5 個同學，我應該沒記錯，是嗎？5 個。5 個同學一組。
- 喔，那我知道你們應該是在三官宮前面吧，我記得。好像是有兩塊，好像有兩塊，對啊，你們應該是種秈十吧？
- 所以秈十不能拿來做酒對不對？
- 沒有，任何米都可以拿來做酒，就是任何穀物都可以拿來做酒，就是不知道他出來的樣子。這也是有趣的地方，就是風味上會有不同，那那個不同就看。大家怎麼？就是比如說像閩取和臺中 65，就算不是拿到酒廠坐在文全大哥，他們自己在這樣子釀來說，臺中的臺中秈十風味就比較平平實一點，可是閩取就會有一個很華麗的香氣。就真的是個華麗香氣，就聞到就是哇，那是香香氣芬芳，這樣真的。哦，那就是就像不同的葡萄會有不同的味道，一樣使用葡萄跟釀造葡萄。釀造葡萄小小一顆，吃起來也沒什麼，就也就也沒什麼太多水分，然後又又酸，可是那個拿來使用但不好，可是拿來確實適合拿來釀造，其實米也是如此啊。ㄟ，
- 我覺得跟你聊啊。就是你在幫我解說這一塊的時候，就是說，假如，我現在是在一個。那個酒的展覽場裡，就是一個哎，他他這個叫做農產品嗎？還是叫什麼的展覽場的時候。這樣聽起來真的會很有趣，哎，可能會聚集很多人來聽。
- 對，所以我應該我應該多出門是嗎？對呀，這個解釋啊。如果說假設對，
- 尤其是其實對清酒很喜歡的人。他們再加上多一點這樣子的解釋的時候，他會很有感覺，就好像我我已經，我已經就親身親自來到日本的那種感覺。對呀，唉，假設如果說下一次有什麼活動需要我幫忙的時候啊，就扣一下吧。需要出人力，那個出人力的時候可以扣一下跟當你的志工。對呀。不然那個鹽鹽沒帶誌。
- 哦，哦，哦，小朋友來了，怎麼辦？你還有什麼想要知道的嗎？

- 好，那我大概是這樣子啦。但是啊，我知道那個。國發會那邊的報帳啊，會很麻煩，就是財務這一塊，如果說沒有諛，這方面經驗的話好像就是會很花時間，
- 因為他們要求之前還好，反正應該都身先士卒做事情，大家誰不從零開始自救的事啊？從頭學習就是了
- 好的，在確認一次，地酒專案組織上那我大概知道就是有 3 個組，一個財務是你兼任，然後行銷組，跟那個生產組這樣子，
- 對如果簡單來說的話明白，然後你要說細緻分工化的時間啊，因為這個發覺真的太新了，還在很一開始，所以就現在能夠提供確切的現在告訴你的資訊也都不準啦，就是一個一個 trial。
- Pioneer 的一個對非常非常我覺得還蠻好玩的。好啊，那，大概是這樣子，那如果有什麼我我又想到什麼我在我在 line 裡面再請問妳好了，
- 就是簡單祝你論文順利哦，謝謝。好的 OK，掰掰謝謝喔。



-the end