

中部地區農民團體推動葡萄產業跨域合作可行性之研究

楊宏瑛

摘要

葡萄栽培面積約3,000公頃，選取中部地區臺中市新社區、東勢區、南投縣水里鄉、信義鄉、彰化縣大村鄉、埔心鄉、二林鎮、溪湖鎮等8區域農民與農民組織，進行巨峰葡萄產業跨域合作訪談。生產之葡萄主要通路為農民組織辦理共同運銷、商販收購與農友直接銷售給消費者，各區域之間差異頗大。信義鄉、大村鄉、埔心鄉、東勢區與新社區農民具體提出未來逐步調整通路分布。農會總幹事皆願意跨領域合作，期望政府能輔導方向與做法。信義鄉農會、新社區農會與保證責任彰化縣溪湖全聯果菜生產合作社之跨域合作成功關鍵因子為推動許多核心業務，農民團體經理人具備跨域合作的理念與執行力。建議強化農民團體經理人跨域合作觀念與做法與提升農民團體組織內幹部跨域合作職能才能推動跨域合作工作。

前言

臺灣葡萄栽培面積於1995年栽培面積最大，達5,293公頃，惟因應自由貿易，菸酒公賣局於1996年終止釀酒葡萄製作收購，並獎勵轉作，農友紛紛轉作鮮食葡萄或紅龍果，爾後種植面積約維持於3,000公頃。巨峰葡萄產地價格於2000年上揚至63.29元/公斤，迄今皆維持於60元/公斤以上(詳如表一)，2013年栽培面積為2,921公頃，以巨峰品種為主。近年，葡萄果園轉種高價果樹如紅龍果、茂谷柑、或採收期較長之蔬菜如絲瓜、苦瓜，然2013年我國進口葡萄33,942公噸，其中鮮食葡萄20,999公噸，雖然品種不盡相同，卻顯示國人對葡萄消費需求量仍大。本計畫擬探討透過農民團體之組織力量協助農民達成跨域合作，即一級農業生產與二級製造業或三級服務業鏈結，分析中部地區農民團體推動葡萄產業跨域合作之成功案例，藉以探尋農民團體跨域合作關鍵因子，並建立農民團體跨域合作之可行模式。



表一、1990年至2013年葡萄種植面積、產量與巨峰葡萄產地價格

西元	種植面積 (公頃)	收穫面積 (公頃)	單位面積產量 (公斤)	總產量 (公噸)	巨峰葡萄 產地價格 (元/公斤)
1990	4,730	4,678	21,948	102,692	41.52
1995	5,293	5,238	29,409	154,060	47.21
2000	3,278	3,088	29,502	91,516	63.29
2005	3,326	3,232	22,002	71,105	64.93
2010	3,149	3,137	32,781	102,831	67.72
2012	3,048	3,041	32,878	99,967	61.02
2013	2,921	2,912	33,394	97,256	68.63

資料來源：行政院農業委員會之農業統計年報

內 容

一、研究設計

(一) 選擇調查區域:依據2013年農糧署生產統計資料(如表二)，選取葡萄收穫面積達50公頃以上之鄉鎮區，臺中市新社區、東勢區、南投縣水里鄉、信義鄉、彰化縣大村鄉、埔心鄉、二林鎮、溪湖鎮等8區域。

表二、2013年葡萄各鄉鎮區之收穫面積與產量

(面積：公頃、產量：公噸)

縣市鄉鎮	收穫面積	產量	縣市鄉鎮	收穫面積	產量	縣市鄉鎮	收穫面積	產量
彰化縣	1,300	40,695	臺中市	558	20,577	苗栗縣	484	18,463
溪湖鎮	506	17,192	新社區	333	12,412	卓蘭鎮	475	18,225
大村鄉	423	13,275	東勢區	95	3,676	通霄鎮	9	210
二林鎮	138	3,586	外埔區	40	1,490	大湖鄉	1	22
埔心鄉	89	2,676	后里區	33	1,024	南投縣	536	16,781
埔鹽鄉	46	1,105	石岡區	28	971	信義鄉	391	11,845
員林鎮	27	771	豐原區	14	477	水里鄉	66	2,548
永靖鄉	21	672	和平區	4	177	草屯鎮	38	1,206
竹塘鄉	13	448	霧峰區	6	175	竹山鎮	15	518
秀水鄉	11	291	龍井區	1	49	埔里鎮	14	421
埤頭鄉	8	212	太平區	1	47	集集鎮	2	61

資料來源：行政院農業委員會農糧署網站

(二) 訪談對象

1. 農民組織幹部:實施上述8區域內之農民團體，邀請農會總幹事、推廣股長、供銷部主任，合作社則邀請理事主席、營運幹部2位。經邀請農會與合作社，8鄉鎮區農會皆欣然同意接受訪談，惟合作社接受訪談意願甚低，僅有溪湖鎮生產合作社之副總接受訪談（名單詳如表三）。採個別深度訪談，透過其敘述服務會員或社員行銷之現況，再由筆者說明跨域合作目的與方式，請其表示觀點及作法。
2. 農民:實施上述8區域內種植並銷售巨峰品種葡萄農民，請農會與合作社分別推薦不同產銷班班員或合作社社員3至5位，並請農會篩選樂於接受新事物且願意表達意見者，進行個別深度訪談（名單詳如表3），透過農民敘述其產品行銷現況，再由筆者說明跨域合作目的與方式，請農民說想法。
3. 跨域合作目的與方式利用紐西蘭奇異果行銷公司ZESPRI做為案例，說明價值創造，藉由詳細市場調查了解不同國家消費者對奇異果不同口味、大小、品種與成熟度之需求與喜好布局其全球市場；價值分配是維繫跨域合作之關鍵，ZESPRI透過收購、利潤分紅及獎金制度，激勵果農持續提升品質；公司經營委託專業行銷管理團隊，另由ZESPRI果農股東中選出8位擔任董事，並下設「稽核與風險管理委員會」以控管風險等等造就ZESPRI的成功。

表三、農民組織與農民之受訪人姓名與職稱

單位	受訪人姓名與職稱					
臺中市東勢區農會	江國湖股長 蘇國進主任	黃○梅班長	彭○貴班員	邱○昀書記	傅○運班長	詹○財班員
臺中市新社區農會	羅文正總幹事 徐國全股長 詹仁榮主任	張○鴻班長	劉○城班長	徐○忠班長	洪○花班長	楊○閔班長
彰化縣大村鄉農會	賴錫謀股長	賴○志班長	賴○睿班長	賴○賢班長	賴○賢班長	賴○讓班長
彰化縣埔心鄉農會	張旗聞總幹事 賴淑儀股長	黃○淼班長	胡○甫班員	張○邦班長	胡○旭班員	游○玲班員
彰化縣溪湖鎮農會	陳嘉修總幹事 楊悅伶股長	陳○瑞班長	戴○達班長	楊○章班長	陳○洲書記	施○靜班長
彰化縣二林鎮農會	蔡詩傑總幹事 吳鎮煌股長 莊錫河主任	譚○豐班長	陳○存班長	謝○通班長	莊○鈞班員	陳○陀班長
南投縣信義鄉農會	黃志輝總幹事 莊耀禎股長 蘇志平主任	林○會計	李○聰班長	全○福班長	游○修班員	江○男班長
南投縣水里鄉農會	張啓荃總幹事 黃振國股長 張秋滿主任	黃○助班長	白○山班長	陳○富班長	蔡○枝班長	
保證責任彰化縣溪湖全縣果菜生產合作社	劉坤達副總					



(三) 資料蒐集與分析方法

個別訪談採用「半結構式訪談」法，藉由文獻探討擬定訪談大綱，並藉由小農整合邁向全球化的典範 (陳與劉，2013)之經營成功案例引導進行對話，以減少受訪者在訪談過程受到限制，並降低偏離主題的討論。歸納用於本研究調查的訪談大綱內容如表四。

表四、半結構式訪談大綱之引導議題彙整

訪談調查型態	訪談大綱涵蓋的引導議題
農友個別深度訪談	行銷通路布局現況 跨域合作方向 跨域合作執行 價值創造、價值分配、跨域管理

每次訪談結束時，皆隨即進行資料的彙整與分析，總時程自2014年8月5日至11月28日，每次訪談時間約為1.5至2小時。本研究採立意抽樣方式，經由推薦且以電話聯繫詢問並獲取受訪意願後，完成研究樣本的選取，共計參與本研究受訪對象為59人，整理受訪者基本特性(如表五)。本研究採取訪談質化內容分析法，將個別訪談所得的錄音資料轉譯成逐字稿，與訪談筆記資料形成完整的分析文本，完成跨域整合模式與執行之可行性探討。

表五、訪談對象的分析

訪談調查型態	人數	基本特性
農民個別深度訪談	39	男性:女性=8:1，年齡由31歲至82歲，平均55歲，經營葡萄年資由1.5年至35年不等，經營面積由0.21公頃至1.70公頃。
農民組織個別深度訪談	20	男性:女性=9:1，從事葡萄業務年資1年至30年不等

二、結果與討論

(一) 行銷通路布局之現況

本次調查中部地區8區域9個農民組織之農民，生產之巨峰葡萄主要經由農民組織辦理共同運銷(簡稱共同運銷)、商販收購與農友直接銷售給消費者

(簡稱直銷)，各區域之間差異頗大，多數農民皆透過共同運銷將葡萄運至果菜市場販售，僅大村鄉與埔心鄉農民未藉此通路銷售；受訪農民皆了解直銷價格較佳，惟因品質、人力等因素，直銷量占其個人總出貨量之0-100%不等，其中又以大村鄉直銷率達85-100%，最高。

表六、農民現行葡萄銷售通路分布情形

	東勢	新社	信義	水里	大村	埔心	溪湖	二水
共同運銷	0-51	0-20	0-40	30-70	0	0	5-30	0-10
農會收購	0-100	0	0	1	0	0	1	0-10
商販收購	0-80	0-100	10-99	20-33	0	20-70	50-80	2-80
農友直銷	0-81	0-90	1-30	10-33	85-100	30-80	20-100	20-98
展售活動	0	0	1	1	0-5	1	1	1
網路商城	0	0	0-20	0	0-60	0	0-10	0-50
量販店	0-19	0-60	0-75	0	0	0	0	0
加工	0	0	0	0	0-30	0	0	0
外銷	0-81	0	0	0	0	0	0	0

(二) 農民期待改變

所有農民於訪談初期，皆表示不滿意現階段銷售通路分布，然具體提出未來將逐步調整通路分布者，有信義鄉、大村鄉、埔心鄉、東勢區與新社區等5區域、17位農友(信義鄉3位、大村鄉2位、埔心鄉5位、東勢區3位、新社區4位)，年齡介於31-65歲。農民通路現況與其期待未來通路分布比較(詳如表六與表七)，東勢區共同運銷由51%降至20%，商販收購由80%降至14%，農會收購增加；新社區共同運銷由20%降至10%，商販收購由100%降至50%，直銷增加；信義鄉產銷班農友對於共同運銷，由現行40%，調整為20%，商販收購由99%降為70%，農友直銷由30%調高為60%，網路商城由20%稍降至10%。大村鄉現行100%直銷者調整30%或50%至展售活動、網路商城或外銷等通路。埔心鄉農友全數將商販收購數量降至0%，期待轉移至共同運銷、網路商城或農會收購。綜上，顯示新社區與信義鄉農民發現直銷利潤較高，大村鄉農民希望能透過展售活動或網路商城拓展買家，埔心鄉農民發現商販收購價格最低，期望嘗試新通路。



表七、農民期待未來葡萄銷售通路分布情形

	東勢	新社	信義	大村	埔心
共同運銷	0-20	0-10	10-20	0	0-30
農會收購	0-90	0	0	0	0-20
商販收購	0-14	0-50	0-70	0	0
農友直銷	0-80	0-100	10-60	50-100	30-100
展售活動	0	0	0-10	0-20	0
網路商城	0	0	0-10	0-60	0-40
量販店	0-19	0-60	0-75	0	0
外銷	0-81	0	0	0-20	0
加工	0	0	0	0-30	0

(三) 農民需協助工作

葡萄行銷以供應鏈概念解構成13項業務如表8，農民尋求協助之業務以集貨、分級包裝與品管、運輸服務及訂單處理等4項需求性最高，其次最終顧客配送、產品訂價、市場供需調節與效率、品牌經營、資金管理、風險承擔等6項也有半數以上農民需求；農會願意且有能力執行之業務為集貨、分級包裝與品管、促銷活動、品牌經營與資金處理等5項；合作社兼營運銷業務，對社員提供集貨、分級包裝與品管、冷藏倉儲、運輸服務、產品定價、訂單處理、市場供需調節與效率、促銷活動、通路拓展、品牌經營等計有10項(詳如表八)。

表八、葡萄供應鏈業務，農民需協助、農會提供、合作社提供情形

供應鏈業務	農民尋求協助	農會提供	合作提供
集貨	12.7%	√	√
分級、包裝與品質管控	12.3%	√	√
冷藏庫倉儲	4.7%		√
運輸服務	11.8%		√
產品訂價	9.0%		√
訂單處理	11.8%		√
市場供需調節與效率	8.5%		√
促銷活動	2.8%	√	√
加工產品開發	2.4%		
通路拓展	6.1%		√
品牌經營	8.5%	√	√
資金處理	8.5%	√	
休閒農業	0.9%		

(四) 農民組織的角色

農民團體中農會辦理產品行銷業務，依據農會法第4條規範農會任務包括「農畜產品之運銷、倉儲、加工、製造、輸出入及批發、零售市場之經營」、「農村文化、醫療衛生、福利及救濟事業」、「農業旅遊及農村休閒事業」等業務；合作社則依據合作社法第3條規範「生產合作社：經營各種生產、加工及製造之全部或部分業務」、「合作農場：經營農業生產、運銷、供給及利用等業務。」。綜上，農會與合作社之任務可以涵蓋生產、加工及服務等六級產業層面。回顧2002年，本場成立臺中地區葡萄策略聯盟，期待將葡萄產業加以整合，由水平之整合促進農友間之團結合作，更落實以溪湖鎮農會陳總幹事擔任聯盟總召，大村鄉與信義鄉農會總幹事擔任副總召，整合120個產銷班，多數產銷班採收之葡萄交由農會共同運銷，或送交貨運，如統一速達、計程車或自組車隊配送，聯盟之葡萄僅開通大型通路，並整合網路直銷、量販店及加工廠以區隔高級、中級及次級品之銷售(黃，2004)。近年已不復見葡萄策略聯盟，農民生產高品質葡萄卻因單打獨鬥而價格不穩定，由於農民團體之經理人的理念與執行力是關鍵成功因素(科技農業資訊網)，以下由農民團體服務組織成員角度，訪談經理人對於葡萄產業發展之看法。

1. 溪湖鎮農會陳總幹事嘉修回顧農業策略聯盟就是跨域整合，當年大村鄉與信義鄉農會總幹事為副總召，整合中部葡萄產業，調節產期、發展溫室，建立品牌，打開小包禮盒市場，也開拓日本、新加坡、馬來西亞、香港與大陸等市場，辦理葡萄公主選拔活動為葡萄行銷等等工作，可惜計畫因立法院要求停止補助而中止。
2. 信義鄉農會黃總幹事以為「農會做應做之事」，兼顧農會核心、鄉內信心、社會責任以及總幹事的信譽，永遠站在農民立場想問題，因應社會多元，產品與行銷方式皆應多元化開發，農會異於企業，受政府委託輔導農民業務且只能成功，農會之優勢為農會輔導之產品品質受消費者信任，農會之劣勢為經營效率低於企業。
3. 新社區農會羅總幹事文正堅信「品牌是品質的保障，品質是品牌的後盾」，由於該區香菇品質與全聯福利中心成功合作模式，吸引大買家、郵政商城、SUPER BUY市集、裕毛屋、新東陽等通路，主動要求新社區產品上貨架，更帶動專區內葡萄導入前述通路，這樣操作模式，解決農民最煩惱的銷售問題。
4. 二林鎮農會蔡詩傑總幹事指出，農會負責生產端把關、品質控管，農委



會協助縣市政府訂定價格與包裝；農會現在無法統包所有業務(以往是通才)。國外模式固然可以參考，應參酌臺灣民情修正為在地版。

5. 埔心鄉農會張總幹事旗聞將輔導農民小包裝葡萄網路行銷，發展蜜香葡萄與黃金葡萄與市場區隔，跨域合作方面則依政府規劃方向推動。
6. 保證責任彰化縣溪湖全聯果菜生產合作社陳經理坤達認為，大陸市場興起，全球農產品競相往大陸湧入，國外葡萄漲價與國內市場價格相當，每年進口量以30%之速度減少，所以進口葡萄已不是競爭對象。該合作社於2004年葡萄運銷量占全合作社總運銷量之20%，2014年僅占5%，顯見量販店或超市販賣葡萄量大幅降低，主因葡萄不耐儲藏、品質難分級、運輸與陳列耗損大。國產葡萄直銷應為未來趨勢，農民顧好品質，尤其是口感，再輔以故事行銷，消費者願意付高價買高品質產品。

(五) 成功案例

1. 信義鄉農會藉由跨域合作擦亮農會招牌

最早接受行政院農業委員會輔導建立玉珠品牌葡萄，由於海拔、氣候與管理技術創造高品質葡萄，信義葡萄名號很響亮。海角七號電影使農會知名度大增，帶動所有農產品銷售。準備好了!合作過程中，農會配合度很高，由發想「代表原住民的酒-小米酒」，酒名「馬拉桑」是之阿美族語「酒醉」之意。包裝設計、網路行銷全部農會自己來，才能降低成本，當然要有人才。電影發行後，帶來遠超過想像的後續效應，馬拉桑大賣，帶動「信義商圈發展」。

2. 新社區農會與全聯福利中心合作銷售香菇，串起通路業者

總幹事帶領農會全體員工組成內部跨部門工作團隊，對區內主動解決香菇農民擴廠、維修菇舍貸款問題，對外請求相關單位解決香菇太空包木屑來源問題而掌握香菇產業利害關係人；同時海巡署加強走私香菇之查緝；營造新社區農會掌握香菇生產，農會分析惟有與大型通路跨域合作才能替菇農創造最大價值，首先與全聯福利中心合作，更將專區內杏鮑菇、葡萄、枇杷及菇類加工品等導入前述通路，同時大買家、郵政商域、裕毛屋亦簽約合作。

3. 保證責任彰化縣溪湖全聯果菜生產合作社經營國內果菜運銷排名前三

生產合作社自創綠田農場品牌並經營直營店，同時與頂好等量販店合作依各家店需求而分級、包裝、品質管控、冷藏庫倉儲、運輸服務、產品訂價、市場供需調節與效率、促銷活動等，充分創造被量販店利用之價值，同時精準掌握全臺農產品採收期與產量，運用進口蔬果調節各量販店

之農產品供應穩定與創造股東最大獲利。

(六) 農民團體跨域合作關鍵因子

檢視上述三農民團體輔導農民葡萄產期調節、生產與分級管理一致性、創造高品質之品牌葡萄以創造價值，與紐西蘭奇異果行銷公司(朱與許，2013)或恆天然合作社集團(陳與劉，2013)之跨域整合之關鍵成功三因素之一相符，另價值分配與網絡管理，尚未形成。然農民團體皆推動與核心業務相關之工作，且經理人的理念與執行力為二關鍵因子，說明如下：

1. 農民團體在跨域合作前，推動許多核心業務：例如信義鄉農會建立葡萄品牌，開發加工品，興建會講故事的加工廠；新社區農會主動解決香菇農民問題以凝聚向心力掌握香菇貨源，與全聯福利中心簽約帶動農產品銷售；保證責任彰化縣溪湖全聯果菜生產合作社精準掌握全臺農產品採收期與產量，運用進口蔬果調節各量販店之農產品供應穩定與創造股東最大獲利。核心業務績優表現，使該農民團體成為業界首選，其他領域擬跨界合作時，會主動洽談或彼此容易建立共識而合作。
2. 農民團體經理人具備跨域合作的理念與執行力：所有組織能不斷創新與精進者，其經理人皆扮演重要角色，他能掌握組織的優勢與劣勢並預見未來挑戰與機會，並將其洞見轉化成理念傳遞予同仁，更督導同仁將其理念落實為工作計畫，並且掌握同仁執行情形與利用滾動模式檢討。當其他領域願意合作，亦需借重經理人之理念轉化與貫徹執行才能成功。

(七) 農民團體跨域合作之可行模式

孫智麗(2013)指出農業資源藉由消費者認知的營養保健、自然健康、衛生安全、風味質感、趣味創意、知識教育、文化藝術、美食餐飲、觀光旅遊、樂活環保觀點，創造當地就業、擴大市場規模，將農產品附加價值留存在農業地區。本次訪談將此種創新跨域思維導入受訪農民與農民團體，啟動其自覺農業特殊本質與價值，願意主動發掘分享，藉由跨域合作才有機會發展成六級產業，取代傳統僅注重生產之固有思維，然所有受訪者異口同聲表示困難重重。以下提出可行之模式：

1. 強化農民團體經理人跨域合作觀念與做法：丁文郁(2013)指出農會在追求企業化經營以締造利潤的同時，應落實「確保農民權益、促進農業與農村發展」公益宗旨。如同信義農會黃總幹事提出「農會做應做之事」，兼顧農會核心、鄉內信心、社會責任以及總幹事的信譽，永遠站在農民立場想問題，因應社會多元，產品與行銷方式皆應多元化開發，農會異於企業，受政府委託輔導農民業務且只能成功，農會之優勢為農會輔導之產品品質受



消費者信任，農會之劣勢為經營效率低於企業。所以應先教育並賦予農民團體之經理人跨域合作之觀念與做法，進而建構農民團體成為跨域整合平台，才有機會將農產品附加價值留存在農村。

2. 提升農民團體組織內幹部跨域合作職能:邀請專家協助農民組織精算營運收益，以透明化之，並建立利潤回饋機制以落實組織價值分配；另以共識營方式建立農民組織共同願景、領導者之使命感、組織知識與經驗交流、內部競爭與獎勵方式、契約之規範與獎罰制度以管理跨域合作，使農民團體組織之幹部面對跨域業務時，能從容合作。

結語

農民皆不滿意銷售通路之現況，顯示農民已自覺改變，雖然僅部分有具體改變方向，卻是未來輔導好起點。農會與合作社皆願意為產銷班員或社員多做事，也願意配合產業發展開拓新合作模式，應強化農民團體經理人跨域合作觀念與做法，並提升農民團體組織內幹部跨域合作職能才能推動跨域合作。同時，農民團體更應積極發展核心業務，異業才會注意也才願意合作。

參考文獻

1. 丁文郁 2013 以社會企業重新定位台灣農會。農訓286:9-11。
2. 呂育誠 2012 跨域治理概念落實的挑戰與展望。文官制度季刊4(1):85-106。
3. 朱鴻鈞、許嘉伊 2013 農業建立國際品牌的典範-紐西蘭奇異果行銷公司Zespri 案例分析。臺灣經濟研究月刊 36(3):30-37。
4. 許文富 1999 農產運銷學。正中書局419pp。
5. 許道欣、黃崇哲 2009 歐盟跨域整合之案例與啓示。臺灣經濟研究院32(7):89-92。
6. 孫智麗、余祈暉、楊玉婷 2013 從開放式創新觀點分析農業價值鏈整合之國際成功案例。臺灣經濟研究月刊 36(3):15-22。
7. 孫智麗、劉依蓁 2013 社會企業之組織型態與發展模式-從我國農企業案例看農業產業化發展策略。臺灣經濟研究月刊 36(3):58-67。
8. 陳正忻、劉依蓁 2013 小農整合邁向全球化的典範-紐西蘭恒天然合作社集團 Fonterra案例分析。臺灣經濟研究月刊 36(3):38-46。