

千山獨行終不悔——台北市農會總幹事錢小鳳

在推動理念的過程中，錢小鳳不斷面對質疑。有人認為，她逾越台北市農會總幹事的職務角色，有人雖認同理念，卻不認為是「她該做的」或「她可以做到的」，錢小鳳總是不厭其煩地解釋。她說，面對紛至沓來的質疑，「能堅持下來，才是真正困難的」。

錢小鳳坐在辦公桌前，挽起髮髻、露出清麗的臉龐，身上沒有多餘的首飾，顯得俐落、清爽；牆上一幅大字，「登高山，望遠海，撫長劍，一揚眉」，大氣、渾厚，十足的「俠女」風格，正如錢小鳳予人的印象。

串連農會體系整合農業資源

錢小鳳並非農家子弟，但對農家、農務並不陌生，就讀台灣大學農業經濟系期間，她經常到各地鄉間從事調查、研究工作，畢業後不久，即到台北市農會任職，從家政工作做起，歷經企劃、輔導等職務，8年前，獲遴聘擔任總幹事，從踏入農會迄今，已有27年時間。



巧手變出佳餚



十足「俠女」風格

以全台農會來說，女性總幹事並不多見，尤其台北市是全國首善之區，錢小鳳的角色更引人注目。她表示，近幾年來，台灣社會變動遽烈，女性地位也有所改變，在工作中，她並不覺得女性身份有特殊之處，或推動業務時發生阻力，重點在於如何發揮總幹事的職務功能，掌握農會未來方向，視其輕重緩急擬定發展策略。

8年的總幹事任內，錢小鳳積極串連農會體系、整合農業資源，全神貫注於成立農業旅遊公司與多通路股份有限公司，目前均已進入籌備階段，雖然多年奔波，即將有所成果，但談及溝通過程的艱辛，「反正講不清楚，乾脆不講了」，錢小鳳兩手一攤，一笑置之。

籌設農業旅遊公司與多通路股份有限公司，緣於在農會任職期間的深刻體會與感受。錢小鳳表示，都會區的農民由於生產面積小、種類有限，所受法規限制也較多，相較於台灣其地地區的農民，市場競爭力相對薄弱，若以「生產」角度思考，幾無競爭力可言，因此農會決定輔導轉型，走向休閒農業，以創造商品價格，提昇其競爭優勢。



主持陽明山向日葵花季

率先開發休閒農業旅遊行程

她指出，台北市農會率風氣之先，開發休閒農業旅遊行程，但受限於法令，農會不得經營旅行社，88年間成立休閒農業部，與旅行社合作，推出休閒農場一日遊等活動，獲得熱烈迴響，不僅各地休閒農場如雨後春筍般紛紛成立，同時政府也察覺此休閒趨勢，逐步修改農業法規，放寬民宿及休閒農場管理輔導辦法。

但隨著全台各地加入休閒農業旅遊市場，惡性競爭手段不時可見，導致市場一片混亂，品質良莠不齊，消費者無從辨別，結果使得所有業者均陷入經營困境，而休閒農場必須持續進行投資，才能吸引遊客前來，一旦遊客因市場混亂而卻步，業者更無心或資金加碼投資，形成惡性循環，使整體產業走向夕陽。

有鑑於此，錢小鳳認為，全台農會資

源有整合的必要，若能維持一個窗口對外，就不會出現惡性競爭的情形，納入合法、優質的民宿或休閒農場，提供消費者選擇，建立口碑後，遊客從事休閒旅遊時，自然會優先選擇該「窗口」，農民確保利潤，也會認真經營、持續投資，使產業永續經營。

成立多通路股份有限公司

錢小鳳說，擴大通路，等於把市場的餅做大，以往各農會囿於固定的組織架構，均從事區域性的業務，即使組織合併也未能達到產業聯盟的目標，現今是國際化、全球化的時代，不論農會或農民都必須調整心態或角色以因應時代的趨勢。



推廣農產超市

多通路股份有限公司也在這個理念下籌設，她表示，從目前消費型態觀察，傳統市場的功能日漸式微，超級市場、大型賣場、便利商店取而代之，面對大通

路商，小農根本沒有發言權，不論數量、價格，全得看人臉色；相對的，如果全台的農會、農民整合成爲一個「賣方」，產品兼具多樣性及高品質，只要獲得消費者認同，各通路商若要取得商品，非得向此「賣方」下訂單，如此一



主持假日花市盆栽展售活動

來，買、賣雙方的優勢異位，農民才能取得更優厚的價格，確保利潤。

不論農業旅遊公司或多通路股份有限公司，用意均在於整合賣方市場、擴大市場通路。目前前者有25家農、漁會願意投資，已通過會員代表大會通過的資本額為7千萬元，今年將展開籌備作業，包括到各地舉行說明會、研擬商務模式、委託設計電子商務流程等，預計最快於明年初可以上線。

面對質疑堅持理念

錢小鳳說，農業旅遊公司屬綜合性旅行社，營業範圍較廣，目標是整合台灣優良、合法的民宿、休閒農場，甚至與國外農業團體合作，包裝海外農業旅遊行程，營業項目除規劃休閒旅遊行程，並與其他旅行社合作行銷，同時也將從事諮詢、企劃，協助規劃休閒農場等。

至於多通路股份有限公司也已成立，投資單位包括台北市、新竹市、台中市、台南縣等農會。建立架構後，未來由一個窗口接單，再由各地農會或農民直接發貨、配送，可以節省很多流程與成本，提升產業競爭力，最重要的是，農民擁有自己的通路，不必任由通路商宰制，目前相關商務流程已經完成，錢小鳳也將馬不停

蹄地展開「行銷」，預計從台北市各區農會開始，逐步向中、南部前進，全台跑透透，預計半年後，使「多通路」正式運作。

多年來，在闡釋、推動理念的過程中，錢小鳳不斷面對質疑，有人直指，以她擔任台北市農會總幹事的職務，理應「只」為台北市的農民服務，也有人雖能認同其理念，卻不認為是「她該做的」或「她可以做到的」，錢小鳳總是不厭其煩地解釋、說明，她說，面對不斷的質疑，「能堅持下來，才是真正困難的」。

錢小鳳指出，她深知不可能期待全台3百多個農會即刻認同她的理念，參與「農旅」或「多通路」公司，因此先尋求核心理念相同的農會，以合資方式建構基礎，再逐步推動、當農會擁有自己的通路，成為強勢賣方，可以有更多籌碼與各通路商洽談供貨事宜，為農民爭取更高利潤，而農會也藉此轉型，擺脫傳統只是「賣肥料給農民」、「賣農產給市場」的角色，進行通路整合、行銷企劃、策略聯盟等工作，使農會的功能性更為強健。

未來，錢小鳳還將透過「多通路」公司整合「買方市場」，利用既有商務系統，針對農民生產所需的肥料、種苗等資材進行價格、需求等調查作業，由「多通路」公司統一購貨，再發配至各地農會原有的倉儲儲放，隨時供農民調度使用，如此一來，不但不會有供需失衡情形，同時不再任由賣方市場喊價，使弱勢農民毫無抵抗能力。🌱