



一般慣說數大就是美，但農會總幹事張東海自有獨特看法。他認為，石岡鄉地小人少，不必好高騖遠，以切合本身條件的「小而美」定位，或許更能細水長流。如同「金碧椪柑」產量不高，即不必以大取勝，而走精品路線，專攻年節送禮市場，跳脫一般供需機制，主導市場價格及供貨，高明的行銷策略，名氣響遍海內外，打造出風格獨具的藍海市場。

石岡鄉農會總幹事張東海

帶領小團隊・施展大作為 躍升三級產業・打造藍海市場

——專訪台中縣石岡鄉農會總幹事張東海

文圖 | 徐清銘 部分照片 | 石岡鄉農會提供

石岡鄉農地不廣，農會組織編制小巧，但小團隊亦可有大作為。921 地震之後，石岡從靜默農鄉蛻變成為觀光重鎮，鄉農會正是幕前、幕後的主要推手。8 年來點滴營造的「食水料休閒農業區」，今年預計可吸引 30 萬遊客到訪，儼然是引領地方觀光產業飛馳的火車頭。雖然表現耀眼，石岡鄉農會總幹事張東海強調的卻是平實經營、細水長流發展。十年樹木方成蔭，他自我期許當個植樹人，成功不必在我。



農會帶頭・發展觀光

正值青壯之年、一派「少年仔」氣息的張東海總幹事，其實農會資歷已有 23 年之久，從四健會指導員起步，遍經推廣、供銷、信用等部門歷練，接任農會舵手之際，正是石岡鄉產業轉型的關鍵時刻，張東海接續前任總幹事林保獅擘畫，一步一步拼起石岡鄉觀光休閒產業的版圖。

石岡鄉觀光資源豐富，大甲溪、石岡水壩、五福臨門神木、古厝、老巷、客家風情、恬靜農村情調，樣樣皆是賣

點，且具有鄰近台中都會區交通便利性的優勢，但以往因欠缺整體規劃，觀光活動僅侷限於少數景點。

由農會帶頭推展觀光休閒轉型大計

，顯現主事者的遠見，再則，也是因應石岡農業發展瓶頸的必要對策。張東海總幹事表示，石岡雖是典型的農鄉，但農業發展條件其實薄弱，全鄉幅員 18 平方公里，農地面積



石岡農會開發草本菁華保養品

加總不過 750 公頃，單一農產數量不大，在品牌掛帥的時代，袖珍生產規模若要經營大品牌

，有其困難度，即使打響品牌推上舞台，後援也有所不足，傳統農業競爭力既然受限，轉型發展三級產業是必然的道路。

搶得機先・爭取金援

921 地震是石岡蛻變的轉捩點。災後，為振興災區產業，政府推動一鄉鎮一休閒計畫，提供了充裕的經費

，不過，雖然有來自政府的火力支援，但石岡鄉能迅速起跑，來自轉型計畫早已進行一機會是留給有準備的人一因而得以跑在前面。

張東海說，早在震災前的 87 年，農會即委託台大農推研究所蕭崑杉教授進行石岡全鄉休閒農業規劃，翌年完成時，乃台中縣第一份全區性規劃報告，一鄉鎮一休閒計畫開展時，石岡早有完整的藍圖，爭取經費總能搶得先機。

石岡鄉農會農業轉型計畫以食水料休閒農業區為核心，整個園區規劃範圍廣達 250 公頃，位置正居石岡鄉地理中心，張東海希望營造成為全鄉旅遊中心，並具備驛站功能，吸引各方遊客匯聚在此，再向各景點輻射。

單車天橋・串連景點

從最初號稱全國最長膠合木橋的「情人木橋」工程開工，啟動 8 年來，螞



東豐綠色園道
遊客如織



土牛村劉家伙房格局端方



自行車天橋連接石岡兩大遊憩主題區

蟻搬家般的點滴經營，園區內目前有水生植物園區、大水車、保健植物館、情人商店街、客家美食小舖、藥膳餐廳、田園咖啡廳等設施，賞玩、飲食一應俱全，園區後方並闢建登山步道，串連其它景點。在農會賣力推動下，去年到訪的遊客達 20 萬人次、遊覽車 3,400 輛。不過幾年功夫，食水料園區的中心景點地位逐漸成形。

不僅如此，先前，石岡另一旅遊主軸東豐綠色走廊與食水料園區之間，隔

著車水馬龍的台三線，單車遊客跨越困難，可能命名為「鵲橋」的單車專用天橋現已完工，又是利多消息，啟用後，兩大觀光動線藉由「鵲橋」串連一氣，招攬力道更勝以往。張東海已訂定遊客倍增計畫，預期園區今年遊客可超過 30 萬人。

食水料園區目前氣候已成，但推動過程絕非一帆風順，從初期的情人木橋動工，周邊農民就傳出排拒、不看好的聲浪，農會牟求自身利益的質疑，也時有所聞，難免打擊往前衝的士氣。

園區開發・農民優先

張東海說，其實，園區開發雖由農會主導，周邊商業營運仍以農民為主體，農會僅居間統籌輔導。從 89 - 93 年之間，開發經費全數投注於農民的土地上，農會只扮演流汗耕耘的角色，94 年之後，才有部分用於農會土地，園區開發一切以農民優先、農會其次，只要農

金石岡金碧品牌走高級路線

民賺錢，農會經營必然好，形成正向循環。

早期的波折之外，

由農業生產的一級產業直接跳入三級服務業，看似簡單，其實內裡大有學問。從前只管田間生產，現在不僅要賣農產，還得增加周邊如餐飲、食宿附加收益，對農民而言，可說是完全不同的領域，觀念轉換還待加油。此外，農地整合規劃上也有瓶頸。張東海不諱言，雖然農會花了很多心思，但園區經營內容尚未臻理想，還有很多進步空間，既然已帶頭推動，農會也將持續努力。



金碧椪柑揚名海內外

其困難度，「金碧」別創蹊徑，不以大取勝，而走精品路線，專攻年節送禮市場，以直銷為主，且跳脫一般市場供需機制，價格、供貨時間完全由

賣方主導，買方沒有議價空間。高明的行銷策略，打下一片小眾藍海市場，連年締造銷售佳績。

「金碧」品牌目前主打椪柑，「金碧椪柑」曾是連戰擔任副總統時，拜訪當時新加坡總理李光耀的伴手禮，名氣響到海外。「金碧椪柑」近幾年進軍東南亞，戰績同樣理想。

張東海表示，品牌要建立獨樹一幟的地位，嚴格管控品質至關要緊，不少

金碧椪柑・精緻取勝

雖然轉型休閒農業是當前著力重點，但石岡鄉農會對於農產品牌創建同樣有優越表現，石岡鄉的「金碧」品牌不只在國內水果禮品市場極具地位，在東南亞亦有相當知名度。

石岡鄉農地小，最大宗的農產柑橘栽培面積也不過200公頃，如張東海總幹事所說，袖珍規模發展大品牌有

原木穀倉造型雅緻



農產品品牌初上市時表現良好，不久卻走下坡，多半肇因於後來管控鬆懈，品牌紙箱取得容易，品質即隨之浮濫。「金碧椪柑」由農會設定標準並把關，農友、產銷團體均可加入，但必須完全符合各項標準才能使用品牌，金碧紙箱絕不會外流，即使經常苦於貨源不足因應市場需求，但品質管控絕不打折，品牌形象打造不易，必須小心翼翼維護。



食水料園區招牌之一大水車

定位石岡鄉農會的經營方針亦指向「小而美」。石岡鄉地小人少，農會信用部存放款業務量可以「小」形容，但逾放比僅 0.68%，比一般值低了許多，堪稱模範生。

石岡鄉農會設有保健植物館，並推展中草藥栽培，由此延伸開發出以中草藥提煉的系列草本菁華保養品，在張東海的構想裡，開發保養品的營運設定，不需如台糖、台鹽的保養品營業額以億元計數，一

年如能提供百萬元級的穩定現金收入，展現應有貢獻度，已然足夠，能吸引顧客長期購買更重要。

一般慣說數大就是美，但切合本身條件，不好高騖遠，「小而美」的定位，

經營品牌·雖小卻美

「金碧」標準超高，能夠入選的比例不高，雖然價格理想，計算直接收益其實不多，張東海總幹事苦心經營品牌，背後還有深層意義。他認為，經營品牌另一個重要的觀念，在於提升整體農產品質，激勵農民不斷進步

，尤其強勢品牌會形成「月暈效應」，在「金碧」的庇蔭下，石岡的椪柑身價也水漲船高。而進軍國外市場也有類似作用，外銷價格可化為指標，無形中造成比價效應，拉抬國內行銷行情。

如同「金碧」走精品路線，張東海



張東海觀察梨園結果情形

或許更能細水長流，何嘗不好。

平實作為・團隊合作

張東海是石岡農家子弟，父親至今仍辛勤照顧柑桔園，求學亦是農業本科，農家篤實的秉性烙印深刻。在他的觀念裡，農會應扮演的角色在於帶動地方發展，不在如何獲取利益，經營作為應該平實化，設定高目標拼搏，短期或可衝出業績，怕的是續航力不夠，反而折翼，能夠永續更重要。

張東海認為，農會經營者第一要項是操守要好，其次是經營方向明確，農會是個團體，經營好壞並非是總幹事的

高接梨是石岡重要農產

個人秀，團隊分工合作，每個成員做好份內事，才能真正發揮在地服務功能。

推動產業轉型，非 5 年、10 年難以得見成果，品牌創建更須兢兢業業、日積月累的功夫，但若無前人種樹，後人那來樹蔭乘涼，張東海總幹事不求立竿見影的功績，只求所植樹木終能成材。

豐

FK-2全自動製繩機

稻草變黃金
共推環保家園

- 將稻草放置製繩機之上，即自動製成8m/m ~13m/m草繩。
- 為稻農專業設計製造，草繩加工業所必備。
- 完全高速運轉生產，易使用，富耐久性。草繩品質柔軟均勻，具有無公害無污染之特性，完全符合內外銷市場需求。
- 符合環保時代在捆綁耗繩方面的要求規格。
- 有機米、良質米稻草最佳收集加工。



豐洲企業股份有限公司 民雄草繩生產合作社

嘉義縣民雄鄉建國路一段45號 TEL：886-5-2269667 FAX：886-5-2065658

網址：www.fongchow.com.tw E-mail：service@fongchow.com.tw fong.chow@msa.hinet.net