

坂本文男先生 帶來的茨城經驗

日本農業現況是農家戶數下降、農民年齡老化、進口農產品年年數量上升，日本國產農產品與進口農產品競爭之道，唯有品牌化，沒有第二條路。

科技·資訊·品牌

我當前農業施政重點

近年來，由於國際貿易自由化腳步加快，我國正積極申請加入世界貿易組織，農產品市場勢必面臨更激烈的競爭壓力；而國人生活水準提高，社會結構改變，在消費型態與運銷通路上也有很大轉變。行政院農業委員會以「科技」「資訊」「品牌」作為當前農業的施政重點。民國90年以前農委會要建立四大類優良國產農產品的國家級「共同品牌」，有農產品類、漁產品類、畜產品類及加工品類。目前正積極透過辦理共同運銷的鄉、鎮農會，以果樹產銷班為對象，自強化農民組訓、改進栽培技術、落實規格分級、設計精緻包裝等加強輔導，使具國家級品牌的本土水果有效建立與進口水果之區隔，提升市場競爭力。



日本從戰後的民生凋敝到今天的富裕繁榮，與台灣經濟發展歷程相似。約35年前開始發展「品牌農產品」，本文要介紹的這位坂本文男先生，曾投入30餘年歲月從事農產品的行銷策劃工作，其中最著名的是以10年心力把自己的故鄉—日本茨城縣，從「差勁的茨城」改變為東京首都圈市場上的暢銷品牌。行政院農業委員會借重坂本先生從事農產品品牌建立的實務經驗，邀請其為台灣的農產品如何創造成功的品牌提出經驗談與建言。

社會轉型需要

品牌化時代來臨

20年前全日本約有4萬家商店（4人以下經營）佔了所有零售店的70%，如今由大型連鎖企業經營的零售店卻逆轉成70%；過去小販只憑直覺判斷就可以作生意的「自然運銷時代」，轉變成大型企業的「計畫運銷時代」，零售通路為確保生鮮產品的品質差異化，開始向有品牌的「指定產地」採購，品牌的需要性因此應運而生。

所謂「品牌農產品」，是指品質特別優良的農產品前附加名號，賦予高度的品質差異化。品質差異化的做法有：開發新品種；改進栽培技術，例如甜度的提高；強調完全無農藥的有機農產品；或利用嚴格選別造成品質差異化以作為號召。

坂本文男先生小檔案：生於1932年，日本茨城縣人，22歲任職茨城縣農業試驗場，研究稻米品種改良。1960年由茨城縣政府派任東京中央批發市場，並歷任東京農林幹旋所所長、東京流通指導中心主任。1991年離開公職後，全心投入蔬果產品的產品開發及通路行銷顧問工作，是日本著名的農產品市場專家，專精於農產品品牌建立與管理實務，著有「建立農產品品牌的戰略」一書（1994年出版）。

30年前的日本，個人果園就可以自成為一個品牌，如今為因應流通系統的大型化，農民必須組織起來，50~1000人以上組成的農民團體，才有能力建立一個新品牌，因為必須確保長期穩定的生產量與出貨量，以及高水準的優異品質，才能符合大型企業連鎖零售通路計畫性採購的需要。

全日本有47個都道府縣行政區域，水果生產呈過剩狀況。著名品牌的水果產地不多，每縣頂多1~2個，承銷商都極力爭取有品牌的水果貨源，因為有無品牌的價格差異性很大，甚至可以高達10倍之多。品牌產地的運銷價格主導權高，成為賣方市場，即使與大型連鎖超市對話，農民團體仍有很大的議價空間。此外，和固定的顧客建立信賴關係，農民有安定的農業經營環境；生產者之間結合老中青三個年齡層的智慧、經驗與活力，產生新觀念，團隊意識增強；可以節約資材、機械、配送、促銷宣傳等經費，效率提高。

茨城經驗：羅馬不是一天造成的！

茨城縣每年的農產品產值平均5千億日元，僅次於北海道，數量雖然大，品質方面的評價卻是「差勁的茨城」。約16年前，當時的茨城縣長決心改造茨城印象，以鄉鎮農會為單位，以農民為中心，縣政府作行政配合，以10年為期，規劃「建立品牌三階段制度」，逐步達成品牌化，並以批發市場的評價來決定品牌的成效。

坂本先生說，最初2年做的很辛苦，因為茨城農民對規劃完



■日本茨城縣岩井市，品牌蔬菜的預冷設備和集貨場。

■日本茨城縣岩井市，坂本先生（立者）為我方市場研習人員主持品牌蔬菜討論會。



■現代化的東京大田市場，是世界第二大批發市場。

■為方便農民搬運以及零售商店陳列，每一紙箱都在10公斤以下，甚至箱內也都做好小包裝，可以直接上貨架。



整品牌計畫充滿疑惑與不安。坂本先生在自我檢討之後，決定要對農民「動之以情」，放下身段，陪農民喝酒唱歌，「甚至到把肝喝壞的程度」；要求批發市場選派拍賣員主管赴產地舉辦座談會，向農民直陳產品的改善之道；透過管道向縣長求救，每個

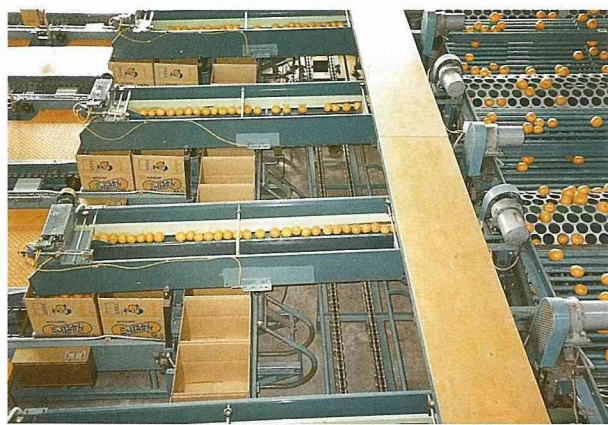
月務必抽空前往產地3次，每次2個小時，給農民精神鼓舞。第3年以後，坂本先生的感性與傻勁，終於讓大家了解「無品牌即無產地的存在」，來自茨城的農產品在建立了品牌產品的品質基準與作業規範之後，終於在消費市場漸漸取得良好的評價。

日本農民有尊嚴 消費者也有選擇

日本靜岡縣三日町農會建立的「蜜柑王牌」，是另一個品牌開發成功的典範，不僅得到市場的高度認同，成員超過1000人的三日町柑桔農家，爲了生產完熟且風味醇美的早生種柑桔珍品，嚴格遵守「蜜柑王牌」品牌的產業技術；生產者自信滿滿送到集貨場的蜜柑，即使只有一箱未合乎「蜜柑王牌」品質基準，整批產品都會改以不標示品牌的一般品出貨，至於連一般品的水準都未能到達的不合格品則予全數廢棄，



■由日本農協提供集貨場，各產銷班先自行簡單分級作業。



■自動化設備之一：自動摺箱機。



決不流入市面。「蜜柑王牌」堅持品牌形象的做法，不僅博得消費市場的信賴與讚賞，更讓農民有尊嚴。

在日本市場，農產品的價位充份反映了日本國民的消費心理：以乾香菇爲例，中國大陸銷日產品每公斤約日幣500元，無品牌的日本國產品約800元，有品牌的日本國產品則約1000元。外國農產品的「根」消費者看不到，日本國民重視飲食的新鮮與安全，購買本國農產品是最聰明的選擇。



■我方研習人員在東京大田市場的討論會。

■產品經各產銷班簡單分級後再共同集貨，並由農民團體分派代表，依外觀、大小及甜度，做「優」「優良」嚴格分級與包裝。

人才培育和土壤管理 才是產業命脈所繫

土壤管理是最基本而務實的田間作業，土質的肥沃可以確保穩定的生產效率（如單位面積產量、一級品的收成比率等）以及出貨品質（如外觀、甜度、色澤、口味及耐貯藏性等）。依據日本專家的經驗，追查在市場上得到高度評價的商品產地，可以發現不是新田，就是土壤管理良好者。

坂本先生說，優良農產品一定來自健康的土壤，而在此之前要先培養人才。因爲品牌的建立，需靠團隊長年努力點滴累積，有了明確目標和實施計畫之後，由農民團體的幹部及生產者一起打拼。坂本先生認爲栽培下列三種人很重要：1. 想做事的人。2. 有做事能力的人。3. 能創造機會發揮才能的人。他特別引用日本著名企業家松下信之助的治世格言：「松下以製造人才爲目的，順便製造家電產品。」

給台灣農業的建議

日本發展農產品品牌化之後，各縣的品牌相互競爭，如何維持品牌的持續成長是目前最大的課題。茨城經驗或靜岡縣「蜜柑王牌」都經過10年的品牌開發歷程，而台灣加入世界貿易組織的問題已迫在眉睫，台灣農民不能再等10年。坂本先生建議，各鄉鎮選擇明星品項著手，從引入新品種到建立產地與批發市場的暢通管道，建立系統化的作業規範，明確規劃各階段完成目標，堅持到底，3-5年內，必有所成。

鄉