

文圖／朱慧芳

轉型中的商機

記壽豐農會、板橋農會的有機因緣



板橋市農會舉辦的板農活力超市經營研討會。

花蓮縣壽豐鄉農會與台北縣板橋市農會，分屬鄉村型與都會型的組織型態，卻都因為掌舵者具有前瞻的遠見，能在綠色浪潮啟動初期，就帶領農會轉向，先行航向未來。轉變的關鍵在於觀念。這兩家農會印證了只要觀念改變，只要願意嘗試，百年老店也可再創商機。

2006年初筆者有幸透過花蓮壽豐鄉農會曾淑懿總幹事的介紹，認識了板橋市農會王雪慧總幹事。這兩位農會總幹事都是新時代的女中強者，帶領著截然不同的農會型態。

壽豐鄉是標準的傳統鄉村型農會，會員中農友占了絕大多數，所以曾總幹事最關心的事，是如何幫助農友，將他們的產品銷售出去，而且還要創造農產品的附加價值；板橋農會則恰恰相反，在寸土寸金的板橋市，農民是受到保護的稀有動物！農會會員的組合以士工商居多，所以王總幹事念茲在茲的事情，除了不斷提升農會現有的各項服務之外，還必須思索如何在農會使命與都會型會員之間取得焦點，帶領農會轉型成為現代化的新形象農會，為農會挹注新的活力與動能，提供最符合會員需要的前瞻服務。行有餘力，還熱心地為其他鄉鎮農會推廣優良農特產品。

轉型，是為了走更長遠的路

兩位總幹事雖然分

別主管東西兩岸各具特色的農會，卻有很明顯的共通點：積極創新、充滿創意、勇於創造。

壽豐鄉是花蓮縣推動無毒農業的先鋒部隊，一路走來，我們看著壽豐鄉無畏無懼捍衛地方政策，傾注所有支援，協助當地農業轉型，建立品牌。最近這一兩年，無毒農業政策雖然仍具爭議，然而勇於開拓的創新做法，無疑已為花蓮地區的農友開闢一條光明道路。年多前就有如此宏觀的想法與推動的毅力，令人不得不佩服曾淑懿總幹事的眼光與勇氣。

我的先生黃仁棟創立柑仔店有機事業，



板橋市農會定位為服務會員的農會商店



王雪慧總幹事主持教育訓練，開訓致詞



黃兆鴻秘書帶領板橋農會會員參加有機果醬製作課程，率先上台示範，帶動學習氣氛



黃兆鴻秘書(左一)與碩士農夫陳泰安(右一)討論有機農作。



板橋農會菁英幹部積極參加有機農業教育課程，課餘與講師熱切討論

歷經多年才轉虧為盈，對於先行者的辛酸苦楚我們感觸良深，所以只要有機會到花蓮時，一定會去拜訪曾總幹事，雖然沒能捲起褲管幫她下田種菜，也算一路為她喝采加油，在有機的路上互相鼓舞。對於有機產品的行銷法則，我們摸索多年，累積了不少心得。有機產品行銷的「眉眉角角」，經常是我們和曾總幹事的聊天話題。

認識王雪慧總幹事可說也是基於有機因緣。板橋農會原就有一個以服務會員為主的農會商店，農會大樓內還設有一所極為專業的稻米文化館，和好幾間大大小小、設備完善的會員進修教室，以及一處專為全台農友祈福的莊嚴佛堂。近年來，各地方農會不斷推陳出新，紛紛重新包裝當地特色產品。整體農會系統，彷彿吹起一股脫胎換骨、內外重造的風潮。即使像板橋農會這麼一個年年交出耀眼成績單的農會，王雪慧總幹事仍不時思索，如何與時俱進，再度刷亮板橋農會這個金字招牌。

「除了提供傳統服務之外，農會還能為會員做什麼呢？」「都會型的農會會員，最關心的應該是自己和家人的身體健康吧！」有了這樣的概念，王總幹事和秘書、主任、各級

幹部們便分頭構思農會商店轉型計畫。透過壽豐鄉曾總幹事的介紹，我們認識了板橋市農會的王總幹事，除了分享過去幾年我們在有機產業行銷上所累積的相關經驗之外，也談到了最近國際間勢不可擋的綠色產業趨勢。

第五波席捲全球，台灣有機可趁

有機相關產品的行銷，在國外已行之有年，就消費市場的銷售額來看，歐美日本的綠色有機產業，最近5年以來各年度均以10-25%的高成長率急速增加。與傳統食品市場緩慢成長，甚至出現負成長的狀況相比較，綠色產業無疑是台灣農產品轉型最有利的方向。現代人對身心靈健康的追求是不分國界的，一向以美國、日本馬首是瞻的台灣市場，必然也會趕上這個順風而行的世界潮流，攀上第五波（註一）的浪頭。

台灣特殊的地形、地貌和氣候，塑造出獨特精采的小農文化，小農產量雖然比較難達到經營效益，卻正是有機農耕最為推崇的耕作方式：在地、多樣、少量、分散、因地制宜、尊重個體的獨特性。台灣是世界出名的農業技術輸出國，在農業技術上奠定了相



歐洲市場上流通的有機產品品項近一萬種，舉凡食衣住行，可以想像的商品幾乎都找得到有機品取代



第五波相關產業種類之多超乎想像



國際有機專業展覽參展商與參觀人數年年增加

當深厚的經驗，基礎農耕技術世界知名，如果可以在世界有機風潮方興未艾之時，深入研究有機農業技術，必然可以交出亮眼的成績。

成功的行銷除了要有好技術，生產出好產品之外，更重要的是要有暢通的銷售管道、符合時宜的行銷手法，設定當地消費者容易接受的地區風格。全台各地我們結識的優質農友不算少數，深深了解台灣農產的關鍵問題不在

生產技術，而在建立整體、全面且合乎時代的行銷方式，與暢通的銷售管道。

農會健康超市問世，百年老店再創商機

和王總幹事愉快的談話當中，我發現她

是一位帶有強烈靈性修為、勇於創新突破的領導者，板橋市農會擁有各種人力物力的優勢和在地深厚的基礎，大可以大刀闊斧的走出自己的風格，塑造全新的農會商店形象，站在原先奠定的高台上，站更高、看更遠、做自己。在農會轉型的過

程中，我們願意將過去幾年累積的經驗傾囊相授，做農會轉型營運的後盾，讓農會避開柑仔店曾經犯過的錯，節省不必多繞的遠路。我們相信有機的道路有更多人結伴同行，必會更平坦、更順暢。

為此，我們為板橋農會量身設計了一系列諮商計畫（註二）和教育課程（註三）（註四），希望在最短時間內，協助農會成立以天然、有機、健康為導向的現代超市，並針對硬體設計工程、軟體的商品選擇與行銷模



符合有機標準並得到認證的有機葡萄園



以自然生機互動農法 (bio-dynamic) 耕種的有機葡萄園，難度比有機農法更高



國際認證單位已開始研擬野生作物的認證制度。圖為美國緬因州東北方森林邊界的天然野生藍莓



花蓮壽豐鄉農會曾總幹事(左二)參觀羅山有機村

式，提出我們的經驗和建議。

板橋農會商店轉型的力量相當驚人，內部所凝聚的共識，更是不容小覷。我個人觀察認為這樣的力量呈現，除了因為王雪慧總幹事義無反顧的堅定信念之外，黃兆鴻秘書的積極態度，對整個計畫起了很大的帶頭影響作用，使整個組織上上下下動員了起來。每次到板橋農會，都可以明顯感受到那股翻騰不止的動能和活力。在諮商過程的腦力激盪中，黃秘書為未來的農會超市定名為『活力超市』確實是名符其實。

板橋農會的活力超市預定在今年下半年開幕，這將會是台灣第一家傳統農會商店轉型為現代健康超市的典範，我個人感到非常榮幸，能在轉型的過程中分享自己在有機行銷上小小的經驗，並因此結識板橋農會優質的精英團隊成員。

無論任何產業，未來勢必部分甚或全方位的與環保、有機、健康、天然等要素結合。從農業到高科技，我們看到愈來愈多的知名企業與產品，不斷修正方向，往天然、健康、樂活形象靠攏。財團企業涉入有機產業的腳步愈來愈快，更喚得出來當中隱約若現的廣大商機。瞬息萬變的網路時代，人心反而更為渴望回歸自然，願意花更多的心思追求身體健康與心靈平靜。在此時機，傳統農會的轉型更具合乎時宜的意義。

壽豐鄉農會與板橋市農會，雖分屬鄉村型與都會型的組織型態，卻都因為掌舵者具有敢於前瞻的遠見，而能夠在這波綠色浪潮啟動初期，就帶領農會轉向，先行航向未來。轉變的關鍵在於觀念，這兩家農會印證了只要觀念改變，只要願意嘗試，百年老店也可再創商機。

鄉

註一：《第五波》是美國前總統柯林頓先生的經濟顧問保羅·詹·皮爾澤的暢銷著作。他認為2000年代起人類在飲食、運動、睡眠、工作、保健、老化等各生活層面，將有全新、無窮的需求。他預測和健康議題相關的「全面生活total-life」產業，是未來世界的財富主流。

註二：諮商計畫包含

定位設定	商店定位、營業組織、CIS設定、產品包裝
硬體	裝潢設計、設備規劃、系統確認
產品內容	自製品、小農特產品、有機農產品、全台各農漁會農特產品、加工品、進口品
行銷企劃	文宣與媒體運作、年度媒體宣傳計畫、開幕營運籌畫
顧客服務	人員訓練、顧客關係活動建立、營運服務檢討等

註三：訓練計畫包含

賣場管理	賣場的數字管理、零售業開店準備、現場管理與各區作業、賣場人才選、用、育、留實務、服務精神與員工激勵、商品陳列與現場擺設布置等。
企劃行銷	定位與行銷、年度行銷計畫、會員行銷與管理、從自製品研發談農產品推廣與行銷、銷售與服務等。
有機精神	綠色企業的核心價值、有機從業者必讀經典分享等。
有機產品	台灣有機地圖、世界有機地圖、認識台灣農畜魚牧精品、認識有機農產、農場參觀、深入產品知識等。

註四：除了以上所安排的諮商與訓練計畫之外，板橋市農會積極地邀請各界菁英專家，密集為員工、會員和義工舉辦演講和教育訓練課程。