

地區農業轉型發展規劃之研究- 二林地區釀酒葡萄轉型發展個案研究

陳世芳、高德錚

摘要

本研究之目的是以二林地區釀酒葡萄轉作果品之產銷研究結果為基礎，應用成本收益分析、農場經營五力分析、五管能力分析個案由釀酒葡萄轉型為農村酒莊及果樹產業後之經營管理能力，研究結果顯示：個案研究之農村酒莊設置成本高，行銷通路有待拓展，財務分析在收益力、活動力、成長力、生產力多未達理想值，短期內損益難達平衡。果樹產銷班班員栽培技術未成熟，應加強產銷班隊之組訓來提昇經營管理能力、掌握產銷資訊。

關鍵字：二林地區、農村酒莊、成本收益

前言

台灣釀酒葡萄原為契作物，自民國 85 年菸酒公賣局與果農契作合約期滿後，已終止釀酒葡萄契作收購業務，並獎勵果農廢園轉作，彰化縣二林鎮地區為釀酒葡萄主要產區，農會申報清查前面積 1,484.33 公頃，目前僅剩 400 多公頃，已轉作面積約 1,100 公頃，轉作物主要為鮮食葡萄、紅龍果、梨等長期果樹及農村酒莊，而且，尚有許多農民未參與產銷班隊，產品產值及收益不穩定，由於轉作種類雜且產銷技術與資訊均較缺乏，本研究乃以 93 年度二林地區釀酒葡萄園轉作其他果品之產銷研究結果為基礎，進行二林地區釀酒葡萄產業轉型發展個案研究，期供產業間輔導參考。因此，本研究之目的歸納如下：

- (一) 個案調查釀酒葡萄園轉作之農村酒莊與果樹產銷班經營管理現況。
- (二) 轉作後農村酒莊、果樹產銷班之經營分析。
- (三) 分析農村酒莊、果樹產銷班轉型後產銷問題並提出建議。

材料與方法

- 一、資料蒐集：蒐集二林地區地理環境、農業人口、農業發展、鮮食葡萄、農村酒莊等次級統計與本研究相關文獻。
- 二、個案研究釀酒葡萄園轉作之產業：
 1. 設計問卷調查表訪問 15 家農村酒莊之設置年別、土地分區、設置情形、耕地面積、從農年數、酒品種類、釀酒原料來源、年產量、銷售通路、推廣活動等項目，並選取 2 家由釀酒葡萄園轉型為農村酒莊之個案為研究對象。
 2. 自 93 年計畫調查之果樹選取 2 班轉作蜜紅葡萄、梨、巨峰葡萄之產銷班為個案研究對象。
 3. 利用成本收益分析、經營五力、農場五管分析等方法，瞭解轉型個案之產業現況、生產、組織、行銷、財務、研究發展等經營管理資料。
- 三、資料整理與分析：二林地區次級資料整理，並將蜜紅葡萄、梨、巨峰葡萄及農村酒莊等產業現況、成本收益、銷售資料建檔後以百分比法及平均數法統計。

結果與討論

一、二林鎮基本資料

(一) 地理位置與人口

二林鎮位於彰化縣西南方，地處舊濁水溪下游與魚寮溪沖積扇上東接埤頭鄉，西連芳苑鄉、南鄰大城鄉，北隔舊濁水溪連接溪湖、埔鹽二鄉鎮，土地面積 9,285 公頃（佔彰化縣全縣面積的 7.3 %），農業耕地面積 7,379.14 公頃（含台糖公司農場 1,800 公頃），實施都市計畫面積 38.7 公頃。民國 93 年人口為 56,290 人（佔彰化縣全縣人口的 4.3 %），人口密度為每平方公里 621 人。二林鎮內包含大永、西斗、東勢、原斗、華崙、豐田、中西、西庄、東興、振興、萬合、廣興、北平、西平、南光、梅芳、萬興、外竹、東和、後厝、頂厝、趙甲、永興、東華、香田、復豐、興華里等 27 個里，人口分佈集中於市中心之東和、南光、西平、北平、豐田、華崙等六里，故人口密度較高；其次為振興、萬興、永興等三里，人口分佈顯示不均衡。二林鎮地勢平坦，地形完整為一肥沃平原，土壤成因主要為濁水溪沖積之河成沖積土，土壤呈微酸性。本鎮屬亞熱帶海洋氣候，受季風影響，雖無明顯的四季之分，但冬季都受東北季風影響，夏季則受西南氣流和颱風影響。

(二) 農業發展

二林為典型之農業鄉鎮，大多數為農村固有傳統式小規模經營，農業人口為 32,124 人，占全鎮人口之 57%，自耕農佔 72.3%，耕地佔全鄉總面積 84.07%，普通作物收穫面積 108.81 公頃，其中甘藷 64.45 公頃、食用玉蜀黍 38.56 公頃、大豆 5.8 公頃，特用作物收穫面積 1,110.95 公頃，其中甘蔗 695.44 公頃、落花生 415.21 公頃、生食用甘蔗 0.3 公頃，蔬菜 1,279.96 公頃，其中竹筍 2.85 公頃、蘆筍 203.12 公頃、甘藍 223.77 公頃、花椰菜 30.71 公頃、西瓜 309.99 公頃、胡蘿蔔 103.55 公頃、豌豆 162.65 公頃，果品收穫面積 387.92 公頃，其中香蕉 21.5 公頃，柳橙 91.97 公頃、荔枝 1 公頃、番石榴 15.6 公頃、葡萄 257.85 公頃。農業產銷班 38 班，其中蔬菜班 14 班、果樹班 15 班、花卉班 3 班、其他 6 班。

(三) 酒莊發展現況

自民國 91 年元月財政部實施菸酒新制開放民間釀酒起，二林鎮種植釀酒葡萄之農民紛紛投入新興的農村酒莊，從 91 年至 93 年 3 年間就有 15 家酒莊設置並取得製酒執照（表一），其土地分區為建築用地或以農牧用地興建簡易農產加工室，酒莊面積坪數規模較小者只有 20-30 多坪，規模較大約 60 多坪。申請之酒莊業者只有 2 家未種植釀酒葡萄，多數之釀酒原料來源除了自產外，仍需收購鄰近農民之葡萄，製造之酒品主要為紅、白葡萄酒，並搭配其他水果酒、米酒。由於大部分的酒莊都必須管理葡萄果園，因此在銷售方面以委託代賣或朋友介紹為主，只有少數幾家有參加農政單位舉辦之農產品展售會、宅配及網路行銷。酒莊業者認為自設立以後發展上遭遇的困難是：

1. 酒莊家數多售價混亂。
2. 銷售通路有待拓展，減少存貨壓力，以利資金週轉。
3. 設置營運成本高，資金週轉慢，經營風險較高。
4. 酒莊設置後面臨進口酒及民間釀酒公司競相爭食有限的國內消費市場。
5. 管理農莊酒莊之法令與單位多，政府提供的資源少，限制發展空間。

表一、二林鎮農村酒莊基本資料

項目	快樂酒莊	百成酒莊	鵬群行	清驛泉酒莊
土地分區	建築用地	建築用地	以農牧用地興建簡易農產加工室	以農牧用地興建簡易農產加工室
設置情形	91年取得製酒執照	91年取得製酒執照	92年取得製酒執照	93年取得製酒執照
面積	無種植釀酒葡萄酒莊約64坪	巨峰葡萄0.3公頃酒莊約20坪	釀酒葡萄1.6公頃，酒莊約40坪	無種植釀酒葡萄酒莊約30坪
酒品種類	紅、白葡萄酒、釀造米酒、香茅酒	紅、白葡萄酒	紅、白葡萄酒、釀造米酒、鳳梨酒	紅、白葡萄酒
釀酒原料來源	收購鄰近農民生產之釀酒葡萄	收購鄰近農民生產之釀酒葡萄	自產釀酒葡萄(金香、黑后)	收購親戚生產之釀酒葡萄
銷售通路	展售會、直銷、委託代賣	展售會、朋友介紹	宅配、直銷、展售會、委託代賣朋友介紹	展售會、朋友介紹
目前經營問題	與大葉大學及菸酒公司交流生產技術，積極參與展售活動，開拓銷售通路，設置成本高，損益平衡時間長	價格競爭激烈，存貨多行銷通路有待拓展	農村酒莊酒稅成本高、同業競爭大，損益平衡時間長，未來將結合觀光休閒體驗方式經營	存貨多行銷通路有待拓展，且有資金週轉之需求

表一、二林鎮農村酒莊基本資料(續)

項目	金玉湖酒莊	金鴻勝酒廠	兆順酒莊	蘭輝農產行
土地分區	以農牧用地興建簡易農產加工室	建築用地	以農牧用地興建簡易農產加工室	以農牧用地興建簡易農產加工室
設置情形	93年取得製酒執照	93年取得製酒執照	93年取得製酒執照	92年取得製酒執照
面積	釀酒葡萄金香、黑后0.4公頃,酒莊42坪	釀酒葡萄2公頃(金香、黑后)鮮食(巨峰、蜜紅)酒莊60坪	釀酒葡萄1公頃酒莊約50坪	釀酒葡萄1.5公頃、酒莊20坪
酒品種類	紅、白葡萄酒、楊桃酒、高粱酒	紅、白葡萄酒、梅酒、李子酒	紅、白葡萄酒	紅、白葡萄酒
釀酒原料來源	自產釀酒葡萄及部分向當地葡萄農收購	自產釀酒葡萄	自產釀酒葡萄(金香、黑后)	自產釀酒葡萄(金香、黑后)
銷售通路	朋友介紹、委託代賣	網路銷售、展售會、朋友介紹	展售會、朋友介紹	朋友介紹
目前經營問題	酒莊知名度有待提昇、行銷通路再拓展	資金週轉需求、設置營運成本高	加強生產技術待行銷通路有待拓展	加強生產技術行銷通路有待拓展,資金欠缺

表一、二林鎮農村酒莊基本資料(續)

項目	竹林酒莊	美柏酒莊
土地分區	建築用地	以農牧用地興建簡易農產加工室
設置情形	92 年取得製酒執照	92 年取得製酒執照
面積	釀酒葡萄 0.8 公頃，鮮食葡萄 0.4 公頃，酒莊約 30 坪。	果園 0.6 公頃，酒莊約 30 坪
酒品種類	紅葡萄酒	蜜紅葡萄酒
釀酒原料來源	自產釀酒葡萄	自產鮮食葡萄(蜜紅)及向葡萄產銷班班員收購
銷售通路	直銷、展售會、委託代銷、朋友介紹	經銷商、展售會、直銷、網路行銷
目前經營問題	銷售通路有待拓展、經營規模小知名度待提昇，政府提供資源有限而法令限制多，增加管理困難	設置網站行銷多方開拓通路、研製多樣化蜜紅葡萄酒加工品

表一、二林鎮農村酒莊基本資料(續)

項目	泔霖酒莊	炳林酒莊	酒嶺酒莊	明記酒莊
土地分區	以農牧用地興建簡易農產加工室	以農牧用地興建簡易農產加工室	建築用地	以農牧用地興建簡易農產加工室
設置情形	93 年取得製酒執照	93 年取得製酒執照	92 年取得製酒執照	93 年取得製酒執照
面積	釀酒黑后葡萄 0.6 公頃、鮮食 0.2 公頃，酒莊約 30 坪	鮮食、釀酒葡萄 1 公頃，酒莊約 30 坪	釀酒葡萄 0.6 公頃，酒莊約 30 坪	釀酒葡萄 1 公頃酒莊約 40 坪
酒品種類	蜜紅、紅葡萄酒	紅、白葡萄酒	紅、白葡萄酒、梅酒	紅葡萄酒
釀酒原料來源	自產釀酒葡萄	自產釀酒葡萄(黑后)	自產釀酒葡萄(金香、黑后)及向當地葡萄農收購	自產釀酒葡萄(黑后)
銷售通路	朋友介紹、委託代賣	朋友介紹	洋酒行、展售會、直銷	朋友介紹、委託代賣
目前經營問題	行銷通路有待拓展、存貨壓力大、酒稅成本太高	務農繁忙、行銷通路有待拓展	包裝設計精美極吸引消費者但行銷通路有待拓展且有資金週轉之需求	行銷通路有待拓展、營運成本高

二、農村酒莊產業現況與個案分析

(一) 產業現況說明

農村釀酒發展概況：

台灣氣候四季溫和，適合栽種熱帶及亞熱帶水果，水果產量高且種類多。然而因應 WTO 入會後國產水果將面臨強大進口競爭壓力及產銷失衡情形，除加速水果品種改良、培育高品質品種外，利用適當的加工方法亦可創造更高的水果經濟價值、增進農民收益。水果經適當的加工可提高產品保存性、經濟價值、便利運輸等，一般常用加工方法有罐製、乾燥、冷藏與冷凍及釀造發酵等。和台灣同樣屬於小農制的日本在水果加工處理上即做的非常成功，其將農產品生產過剩、過熟或外觀有瑕疵的次級品，經過加工處理後如簡易式的「輕加工」及釀造式的「深加工」，製成多樣優良產品，以獲取較農產品直接出售更高之利益。

菸酒管理法自 89 年施行之後，菸酒專賣制度廢除，改為登記許可制，酒類市場開放後潛藏商機，促使農業組織及農民投入製酒事業，帶動了農村製酒產業發展，目前經許可設立的農民組織酒莊有 21 家，農民投入 99 家，在中部地區農民組織設立的酒莊就有 10 家，農民自營酒莊 46 家(表二、三)，6 年時間迅速增加，同業間之競爭呈現白熱化，而設立後不斷投入的成本，及市場通路的佈建與拓展為投入者所應深思的課題。

從財政部關稅總局國產及進口酒類統計，可發現國產酒類較進口結構比高，自 90 年加入 WTO 之後，進口酒類之數量有成長之趨勢，而國產酒類在 91 年減產 33.53% (表四)，葡萄酒之進口量自 90 年至 93 年大幅成長了 145%，以極快之行銷方式搶攻台灣消費市場，而出口量雖有成長但仍遠不及進口量，兩者有相當大之落差(表五)。

表二、中部地區農民酒莊概況表

縣市別	鄉鎮別	製造業者名稱	縣市別	鄉鎮別	製造業者名稱
台中縣	大肚鄉	金城酒莊	彰化縣	芬園鄉	竹興酒莊
	大里市	碧峰酒莊		二林鎮	兆順酒莊
	大肚鄉	江南酒莊		二林鎮	竹林酒莊
	新社鄉	太白酒莊		二林鎮	百成酒莊
	大里市	台灣香醇酒莊		二林鎮	快樂酒莊
	后里鄉	良泉酒莊		二林鎮	泔霖酒莊
	外埔鄉	香泉酒莊		二林鎮	明記酒莊
	后里鄉	松鶴農產品酒莊		二林鎮	炳林酒莊
	外埔鄉	督拿開酒莊		二林鎮	美柏酒莊
	大里市	吉皇酒莊		二林鎮	酒嶺酒莊
	外埔鄉	吉園酒莊		二林鎮	金玉湖酒莊
南投縣	國姓鄉	神農酒莊	二林鎮	清驛酒莊	
	國姓鄉	詠生農業休閒酒莊	芳苑鄉	清德酒莊	
	國姓鄉	珍味酒莊	花壇鄉	舜仁酒莊	
	魚池鄉	日月酒莊	芬園鄉	杏花村酒莊	
	魚池鄉	昌甲酒莊	線西鄉	白馬酒莊	
	魚池鄉	大林酒莊	員林鎮	淳酒莊	

表二、中部地區農民酒莊概況表(續)

縣市別	鄉鎮別	製造業者名稱	縣市別	鄉鎮別	製造業者名稱
台中 市	北區	老溪酒莊	彰化縣	和美鎮	湘羚酒莊
			員林鎮	清米酒莊	
			埔心鄉	路葡萄酒莊	
			溪湖鎮	紹淳酒莊	
			溪湖鎮	大裕酒莊	
			埤頭鄉	黃帝老酒莊	
			芳苑鄉	台灣陸華酒莊	
			埤頭鄉	萬蓉酒莊	
			大村鄉	千玉酒莊	
			田中鎮	泰元酒莊	
埔鹽鄉	育承酒莊				

資料來源：農糧署

表三、中部地區農業組織酒莊

地區別	業者名稱	工廠名稱
台中縣太平市	太平農會荔枝龍眼產銷班第29班	太平酒莊
台中縣東勢鎮	東勢鎮柑橘產銷班第4班	酒莊石圍牆
台中縣東勢鎮	東勢鎮觀光果園產銷班第2班	橘園堡酒莊
台中縣后里鄉	后里鄉果樹產銷班第7班	樹生酒莊
台中縣大安鄉	大安鄉農會	大安鄉農會製酒廠
南投縣埔里鎮	埔里鎮農會	埔里鎮農會農村休閒酒莊
南投縣水里鄉	上安果菜生產合作社	奕青酒莊
南投縣水里鄉	水里鄉果樹產銷第3班	車埕酒莊
南投縣信義鄉	信義鄉農會	信義鄉農會食品加工廠
南投縣信義鄉	信義鄉果樹產銷班第1班	玉山酒莊

資料來源：農糧署

表四、國產及進口酒類總量

單位：公石

年別	國產			進口		
	數量	結構比%	成長率%	數量	結構比%	成長率%
90	6,573,772	86.11	--	1,060,436	13.89	--
91	4,369,908	72.06	-33.53	1,694,528	27.94	59.80
92	4,517,147	72.63	3.37	1,702,479	27.73	0.47
93	4,639,285	73.56	2.70	1,667,934	26.44	-2.03

資料來源：財政部關稅總局網站

表五、近四年葡萄酒進出口統計

年別	進口		出口	
	數量(L)	價值(仟元)	數量(L)	價值(仟元)
90	4,902,937	813,258	56	12
91	6,910,955	789,265	220	453
92	8,886,873	1,277,721	899	605
93	12,020,666	1,849,536	2,730	309

資料來源：財政部關稅總局網站

(二) 農村酒莊個案概況

快樂酒莊經營概況：

林姓農民經之快樂酒莊位於二林鎮外竹里，年齡 56 歲，民國 64 年起以機械化管理新品種水稻採種田，民國 67 年起大規模栽培釀酒葡萄約 7 公頃，契作繳交菸酒公賣局，77 年成立保證責任彰化縣葡萄生產合作社，藉以將未納入契作之黑后品種葡萄外銷至日本製酒合作社，並引起當時的省政府農林廳重視契作問題，同年也由農林廳提名獲頒神農獎之殊榮。直到民國 85 年公賣局停止契作後，才全部廢園轉作高品質香蕉，鑽研栽培管理技術，調整蕉苗種植時期，生產冬蕉提高產品品質與價格。民國 90 年因香蕉黃萎病害嚴重，才停種香蕉，適逢政府開放農村釀酒，先至二林社區大學釀酒班進修釀酒製程吸收新知，訓練結業後得到大葉大學食品工程學系陳鴻章、游銅錫教授指導規劃製程，及彰化縣政府輔導，在 91 年經過財政部許可設立酒莊。

譚姓農民經營之鵬群行位於二林鎮西斗里，年齡 49 歲，民國 65 年起種植金香、黑后品種釀酒葡萄，契作繳交菸酒公賣局，民國 87 年加入二林鎮葡萄產銷班第 1 班，與班員切磋栽培技術及吸取新知識，91 年先至二林社區大學釀酒班進修釀酒技術，譚姓夫婦曾到歐洲考察酒莊之經營，研習結束後得到大葉大學食品工程學系指導，及其他酒莊之協助在 92 年經過財政部許可設立酒莊。

(三) 營運分析

1. 生產管理

快樂酒莊於民國 85 年公賣局停止契作後，原經營釀酒葡萄全部轉作其他水果，自從轉型經營酒莊之後，釀酒原料完全收購鄰近農民之釀酒葡萄，收購之葡萄糖度需達 15 度以上，果實清潔無農藥殘留無腐爛（圖 1）。

鵬群行之釀酒原料完全來自於自家果園生產之金香、黑后葡萄，原料品質、果品之安全性可以掌握，鵬群行在投入酒莊生產之前就曾到歐洲的酒莊考察其酒莊之經營，並到二林社區大學釀酒班研習。但因受到財政部國庫署非股份有限公司水果釀造酒類年產量 40,000 公斤，白蘭地及其他蒸餾酒類 6,000 公斤之限制，自產之 1.6 公頃釀酒葡萄無法完全消化，仍有約 0.5 公頃之產品需交公賣局收購。

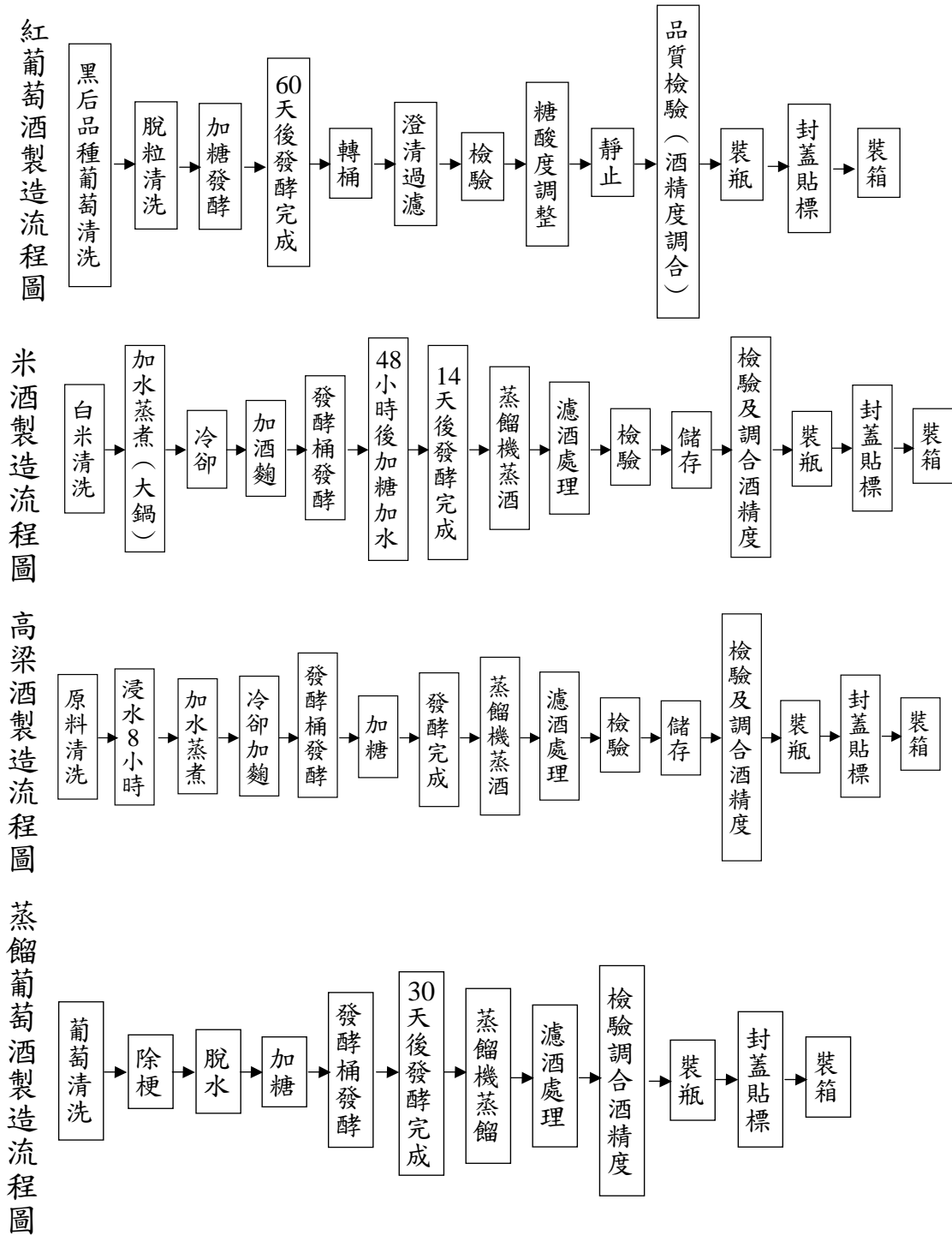


圖 1、快樂酒莊酒類製造流程圖

2. 現場管理

快樂酒莊之面積 64 坪，因為 91 年申請設立時對於酒莊內部配置與區隔審查較寬鬆，因此現場簡易標示原材料倉庫，發酵區、蒸餾區、儲酒區、檢驗區、充填包裝區等，辦公室、廁所及展售區則設置於住宅。各製造作業區與非製造作業區在 92 年才補強隔離，而各作業區之隔離可再做適度之區隔，現場作業之管理應參考農委會 92 年訂定「農村酒莊評鑑規範」，來達到食品良好衛生規範之規定，提昇酒莊形象。

鵬群行之酒莊面積 40 坪，92 年申請設立時審查已趨嚴格，現場規劃有辦公室、廁所、原料驗收區、原材料倉庫區、發酵區、蒸餾區、儲酒區、加熱殺菌區、充填包裝區、成品倉庫、更衣室、檢驗區等，各作業區均適度區隔，惟辦公區毗鄰田區應採取隔離措施防止風砂及小昆蟲進入，並參考農村酒莊評鑑規範，使現場作業之管理進一步提昇。

3. 品質管理

快樂酒莊取得經濟部酒製造許可執照、彰化縣政府營利事業登記證、經濟部工廠登記證，其生產的酒類產品每年均送大葉大學品質檢驗，並投保富邦保險公司產品責任險 1,200 萬。

鵬群行取得經濟部酒製造許可執照，因申請之土地分區以農牧用地興建簡易農產加工室，未能申請工廠登記，其生產的酒類產品每年送大葉大學及食品工業研究所檢驗，惟產品尚未投保。

4. 人力管理

快樂酒莊業務單純以自家工為主之釀酒業務由夫妻 2 人共同作業，平時訂單由其太太負責，行銷送貨工作由林先生和一位兒子負責。

鵬群行亦以自家工為主，田間生產由夫妻 2 人為主，兒子協助銷售，田間採收才有僱工，酒莊之釀酒及銷售業務都由自家勞力 3 人分擔。

5. 行銷管理

(1) 產品

快樂酒莊和大葉大學、台灣菸酒公司南投酒廠長久有釀酒技術的交流與合作，產品項目和菸酒公司現有的產品較相近，其產品包裝如紅葡萄酒、米酒頭、高粱酒與香茅酒之酒瓶也是使用台灣菸酒公司之公瓶，以節省酒瓶開發成本，只有縣政府訂購之建縣 280 年紀念酒、紅葡萄酒限量開發新型酒瓶。其他如瓶塞、包材、酒品名稱也是走傳統路線，酒品還獲得第 17 屆國家食品展金牌獎。

鵬群行曾考察歐洲酒莊，在產品包裝則採用新型之酒瓶、瓶塞、標籤、葡萄酒禮盒設計接近進口葡萄酒之風格，產品參加二林鎮農會舉辦之酒莊酒品評鑑獲金牌獎。

(2) 價格

快樂酒莊各項產品之訂價（表六）是參考市售同類酒之價格及原材料、酒稅成本，其紅葡萄酒每瓶 0.6 公升酒精度 11% 之零售價 200 元，較菸酒公司同類之特級紅葡萄酒每瓶 180 元稍高，但與鵬群行之價格接近，而零售價也會視購買量做價格調整。

鵬群行之訂價亦是參考市售同業酒品之價格，並計算原材料生產成本、酒稅加上利潤，零售價視購買量彈性調整（表七）。

表六、93 年快樂酒莊產品項目及零售價格

品名	容量(公升)	度數(%)	銷售量(瓶)	零售價(元)
高級高粱酒	0.6	42	145	650
香茅酒	0.6	40	161	390
特級高粱酒	0.6	50	105	340
純米酒頭	0.6	50	105	340
紅葡萄酒	0.6	11	483	200

資料來源：本研究調查

表七、93 年鵬群行產品項目及零售價格

品名	容量(公升)	度數(%)	銷售量(瓶)	零售價
頂級葡萄酒	0.375	12.5	118	250-300
紅葡萄酒	0.60	12.0	454	150-200
特級紅葡萄酒	0.75	12.0	48	250-300
奉品鳳梨酒	0.60	20.0	26	200-300
米酒	0.60	40.0	13	200-300
38 度鳳梨酒	0.60	38.0	22	160
鵬群鳳梨酒	0.60	20.0	270	200-300

資料來源：本研究調查

(3) 促銷

快樂酒莊之促銷活動，主要建立在良好的顧客關係與農會、農政、學術單位、熟客均有良好的關係，積極參與農會與政府各單位所辦理的各項展售活動如花卉博覽會、希望廣場農特產展售、農會展售活動、食品展等，促銷方式主要為試喝、專人解說產品特色及製作產品目錄來吸引消費者。

鵬群行未參與展售活動銷售方式以委託代賣居多，在促銷活動是與代銷者建立良好之夥伴關係，並提供試喝。

二家酒莊都是自產自銷、小本經營，若以單獨之力量無法仿效股份有限公司或農民組織所成立的酒莊有能力於廣告媒體宣傳、賣場上架促銷，業者亦曾多次向政府相關單位反映，921 重建經費只有補助重建地區酒莊朝觀光休閒發展，希望政府能輔導二林地區酒莊與休閒產業結合。另一方面，台灣缺乏出版農村酒莊之書籍，葡萄酒入門之專書都翻譯自國外，希望政府能輔導業者委託專業人士撰寫介紹台灣農村酒莊風貌之導引書刊，讓消費者瞭解在地酒莊歷史與文化，使台灣酒莊形成在地產業文化。

(4) 通路

快樂酒莊之通路 75%是參加農特產品展售活動，25%是直銷熟識的消費者如政府機關、公司行號。鵬群行與彰化縣釀酒觀光研發協會合作，提供自有位於省道旁之頡櫛原生植物園設置台灣酒鄉展售門市，展售二林鎮參加該協會成員之產品，其通路有 30%透過該協會，70%直銷熟識的消費者、政府機關、公司行號等。

6. 財務管理

快樂酒莊 93 年之經營成果及財務狀況詳如損益表（表八）、資產負債表（表九），以 93 年度財務資料分析其經營之收益力、定力、活動力、生產力及成長力（表十）如下：

- (1) 整體而言，快樂酒莊之安定力表現最佳，收益力、活動力、成長力、生產力都不盡理想。
- (2) 收益力方面，本期淨損使得總資產報酬率、純益率、自有資本報酬率低於理想值且為負值，主要原因乃其投入資產總額龐大、成品及在製品積壓存貨太多，而銷貨收入尚無法填補銷貨成本。

- (3) 安定力方面，因無長期借貸，只有短期流動負債，每一元之流動負債有 37.3 元之流動資產來償還，較理想值高出許多，固定比率為 0.61 優於理想值，表示自有資本足以購置資產。而負債比率只有 1.08% 顯示其負債極低，而速動比率為 13.95，表示每一元的流動負債有 13.95 元的速動資產來償還，在當期之內不會有資金週轉的風險。
- (4) 活動力方面，總資產、固定資產、自有資本週轉率低於理想值，表示投入之資產很大，但運用資產所產生之銷貨額並不理想。
- (5) 生產力方面，土地生產力平均每坪淨損 924 元，另以自家工薪資來估算人力生產力只有 1.03 倍未達理想值，表示土地及人力生產效率未獲利。
- (6) 成長方面，92 年期銷貨收入為 1,144,970，主要是接到縣政府紀念酒的大批訂單，而 93 年沒有大額訂單，使得營業成長率衰退 70.4%。
- (7) 本研究並參考經濟部衛星工廠設置之管理功能評鑑表，參酌酒莊特性，進行優缺點的評估（表十一）。

表八、快樂酒莊損益表
 93 年 1 月-12 月

銷貨收入		339,140
酒莊銷貨收入	339,140	
減：銷貨成本		
原料費	44,400	
材料費	59,920	
人工費（自家工）	328,500	
水電費	5,040	
折舊費	76,400	
其他費用	82,800	(597,060)
銷貨毛利		(70,580)
減：銷售費用		
酒稅	95,574	
發票費	12,127	
保險費	22,000	
加：非農事收入	328,500	198,799
本期淨損		(-59,121)

表九、快樂酒莊資產負債表
93年12月31日

資產		負債及業主權益	
流動資產：		流動負債：	
現金及存款	553,119	應付款項	40,234
應收款項	8,152		
存貨	887,881		
預付款項	51,999		
流動資產合計	1,501,151		
固定資產		業主權益：	
土地	1,200,000	資本金	3,792,040
建築物	1,000,000	本期損益	-59,121
減：累計折舊	150,000		
生產設備	454,000		
減：累計折舊	231,998		
固定資產合計	2,272,002		
資產合計	3,773,153	負債及業主權益合計	3,773,153

表十、快樂酒莊經營五力分析表

經營五力指標	計算式	理想值	實際值	判定
收 總資產報酬率	本期淨利+利息/資產總額×100	8% ↑	-1.57%	×
益 純益率	本期淨利/銷貨收入×100	10% ↑	-17.4%	×
力 自有資本報酬率	本期淨利/業主權益	↑	-1.58%	×
安 負債比率	負債總額/業主權益	100-120%	1.08%	△
定 固定比率	固定資產/業主權益	1.0 以下	0.61	○
力 流動比率	流動資產/流動負債	1.3-2	37.3	○
速動比率	速動資產/流動負債	0.7-1	13.95	○
活 總資產週轉率	銷貨收入/資產總額	2 次 ↑	0.09 次	×
動 固定資產週轉率	銷貨收入/固定資產	3 次 ↑	0.15 次	×
力 自有資本週轉率	銷貨收入/自有資本	3-4 次 ↑	0.09 次	×
成 營業成長率	(本期收入-上期收入)/上期收入	15% ↑	-70.4%	×
力 土地生產力	淨利/農場面積(坪)	↑	-924 元	×
力 人力生產力	銷貨收入/薪資額	5 倍以上	1.03 倍	×

註：1.理想值係根據經濟部中小企業處所訂標準

2.○：優 △：可 ×：劣

表十一、快樂酒莊五管評鑑表

農場五管	項目	最高	評鑑	優點	缺點
行銷管理 24%	市場資訊收集	3	2	①積極參與農政單位展售活動，展售地點遍及北、中、南各地並有專人解說、試喝及製作產品廣告單張、吸引消費者購買 ②產品多樣化禮盒包裝適合做伴手禮 ③產品標示清楚並有商品條碼	①產品包裝與菸酒公司風格接近，產品命名與酒瓶為傳統取向，較不易吸引年輕消費族群 ②產品容量 0.6 公升較不易如 0.375 公升能吸引女性消費者 ③未參與釀酒協會以組織力量開拓銷售點 ④產品未與地方產業、文化、教育、休閒相結合
	目標市場與通路系統	3	3		
	自有品牌	3	3		
	分級包裝	3	2		
	透過組織共同運銷	3	1		
	新市場開發及促銷	3	3		
	識別體系建立	3	2		
產銷配合及售價	3	2			
生產管理 27%	酒莊內部規畫與佈置	3	1	①產品投保富邦保險公司產品責任險 1,200 萬，並每年送大葉大學品質檢驗 ②酒莊生產設備齊全，並採自動化包裝作業	①各製造作業區與非製造作業區之區隔應加強改善 ②製酒原料來源為收購鄰近農友所生產之產品，原料安全性較不易掌握 ③產品之生產量未依市場需求計畫生產，致積壓成品及在製品存貨量
	酒莊周圍環境景觀	3	2		
	製定製程及品質管制標準	3	2		
	原材料管理	3	3		
	製造作業流程衛生安全	3	2		
	產品檢驗與品質管制	3	3		
	資材設備定期維修	3	3		
倉儲管制	3	2			
生產計畫	3	1			

表十一、快樂酒莊五管評鑑表(續)

農場五管	項目	最高評鑑		優點	缺點
財務管理 24%	設定年度利潤目標	3	1	①聘請會計人員記帳	①投入成本高，年度未獲利，需要尋求大額訂單提高銷售量增加收入 ②其他管理費用之支出應適度控制，減少罰金支出 ③財務分析之收益力、活動力、成長力、生產力均不理想
	現金收支預算	3	2	②酒莊平時有記流水帳的習慣	
	農場記帳	3	3		
	財務報表編制	3	2		
	資金調配(來源)	3	2		
	投資收益分析	3	0		
	風險分數	3	1		
	標準成本制度及控制	3	1		
人力資源 12%	長期人力需求計畫	3	1	①單純釀酒自產自銷由夫妻及兒子三個人足以應付業務量	銷售人力不足難以因應同時多地點之展售
	人力素質及培訓	3	3		
	淡旺季人手調配	3	2	②榮獲神農獎人際關係良好	
	專長分工	3	3		
研究發展 13%	研究發展意願	3	3	①與大葉大學有產品試驗之合作關係	①產品口味與菸酒公司應做明顯區隔 ②經營策略較股份有限公司、農民組織之酒莊弱勢 ③未參與農村酒莊評鑑
	研究發展能力	3	3		
	經營策略掌握優勢	3	1	②參與二林社區大學釀酒班研習	
	推廣教育(學習)參與	3	3	③與菸酒公司研發人員常做技術交流	
	品種改良品質改進	3	2		
總分		100	71	行銷：18分 財務：13分 研究發展：12分	生產：19分 人力：9分

鵬群行 93 年之經營成果及財狀況詳如損益表（表十二）、資產負債表（表十三）以 93 年度財務資料分析其經營之收益力、安定力、活動力、生產力及成長力（表十四）如下：

1. 整體而言，鵬群行之安定力表現最佳，收益力、活動力、生產力都不理想，成長力因 92 年底才設立，未生產銷售故未予以評量。
2. 收益力方面，本期淨損使得總資本報酬率、純益率、自有資本報酬率不僅低於理想值且為負值，主要原因乃其投入資產總額龐大、成品及在製品積壓存貨太多，致使未能獲利。
3. 安定力方面，既無長期借貸及短期流動負債，負債比率為零，固定比率為 0.8 在理想值之內，顯示酒莊每一元業主權益中用 0.8 元購入固定資產，故鵬群行的自有資本可完全運用於固定資產的投資，也無負擔負債之風險。
4. 活動力方面，總資產週轉率 0.06 表示每一元總資產在本年只能做 0.06 次生意，顯示經營活動效益偏低，固定資產、自有資本週轉率亦低於理想值，表示投入之資產很大，但運用資產所產生之銷貨額並不理想。
5. 生產力方面，土地生產力平均每坪淨損 3,205 元，另以自家工薪資估算人力生產力只有 0.82 倍未達理想值，表示土地及人力生產效率未顯現。

本研究並參考經濟部衛星工廠設置之管理功能評鑑表，參酌酒莊特性，進行優缺點的評估（表十五）。

表十二、鵬群行損益表
 93 年 1 月-12 月

銷貨收入		236,820
酒莊銷貨收入	236,820	
減：銷貨成本		
原料費	9,500	
材料費	19,900	
人工費（自家工）	288,000	
水電費	18,720	
折舊費	146,570	
其他管理費	92,000	(574,690)
銷貨毛利		(-337,870)
減：銷售費用		
酒稅	66,519	
發票費	11,841	
加：非農事收入	288,000	209,640
本期淨損		(-128,230)

表十三、鵬群行資產負債表
93年12月31日

資產		負債及業主權益	
流動資產：		負債	
現金及存款	336,000		0
應收帳款	2,100		
存貨	355,716		
流動資產合計	693,816		
固定資產		業主權益：	
土地	800,000	資本	4,022,980
建築設備	1,200,000	本期損益	-128,230
減：累計折舊	120,000		
生產設備	1,689,500		
減：累計折舊	368,566		
固定資產合計	3,200,934		
資產合計	3,894,750	負債及業主權益合計	3,894,750

表十四、鵬群行經營五力分析表

經營五力指標	計算式	理想值	實際值	判定
收 總資產報酬率	本期淨利+利息/資產總額×100	8% ↑	-3.29%	×
益 純益率	本期淨利/銷貨收入×100	10% ↑	-54.15%	×
力 自有資本報酬率	本期淨利/業主權益×100	↑	-3.29%	×
安 負債比率	負債總額/業主權益	100-120%	0	△
定 固定比率	固定資產/業主權益	1.0 以下	0.8	○
活 總資產週轉率	銷貨收入/資產總額	2 次 ↑	0.06 次	×
動 固定資產週轉率	銷貨收入/固定資產	3 次 ↑	0.07 次	×
力 自有資本週轉率	銷貨收入/自有資本	3-4 次 ↑	0.06 次	×
成 營業成長率	92 年底設置尚未生產銷售故未計算			
長 土地生產力	淨利/農場面積(坪)	↑	-3205 元	×
力 人力生產力	銷貨收入/薪資額	5 倍以上	0.82 倍	×

註：1.理想值係根據經濟部中小企業處所訂標準

2.○：優 △：可 ×：劣

表十五、鵬群行五管評鑑表

農場五管	項目	最高評鑑		優點	缺點
行銷管理 24%	市場資訊收集	3	2	①產品包裝多樣化酒瓶容 0.375L、0.6L、 0.75L可供消費者選購	①田間生產與釀酒業務工作量大，行銷人力不足，未參與展售活動未能由專人解說來提高產品知名度 ②產品未與地方文化、教育結合 ③促銷能力不及股份有限公司、農民組織設立之酒莊
	目標市場與通路系統	3	2		
	自有品牌	3	3		
	分級包裝	3	3	②經營者曾至歐洲考察酒莊經營，能接受新思潮，未來將結合休閒產業發展	
	透過組織共同運銷	3	2		
	新市場開發及促銷	3	2		
	識別體系建立	3	2	③產品標示清楚有商品條碼	
產銷配合及售價	3	2			
生產管理 27%	酒莊內部規畫與佈置	3	2	①參加農業單位舉辦之酒莊酒品評鑑榮獲金牌獎	①尚未投保產品責任險尚未製定標準化作業流程及品質管製標準 ②生產量依市場需求計畫生產致積壓成品及在製品存貨量
	酒莊周圍環境景觀	3	2		
	製定製程及品質管制標準	3	1	②產品經過大葉大學及食品工業研究所檢驗	
	原材料管理	3	3		
	製造作業流程衛生安全	3	2	③製酒原料如葡萄來源為自產原料安全性可自我控管	
	產品檢驗與品質管制	3	3		
	資材設備定期維修	3	3		
倉儲管制	3	2			
生產計畫	3	1			
財務管理 24%	設定年度利潤目標	3	1	聘請會計人員記帳	投入成本高，年度未獲利，需要提高銷售量，增加收入
	現金收支預算	3	2		
	農場記帳	3	3		
	財務報表編制	3	1		
	資金調配(來源)	3	2		
	投資收益分析	3	2		
風險分數	3	0			

表十五、鵬群行五管評鑑表(續)

農場五管	項目	最高評鑑		優點	缺點
人力資源 12%	長期人力需求計畫	3	1	參與果樹產銷班及彰化縣釀酒觀光研發協會，地方人際關係良好	農忙時期人力調配不足，田間尚需雇工，行銷工作難以兼顧
	人力素質及培訓	3	3		
	淡旺季人手調配	3	2		
	專長分工	3	3		
研究發展 13%	研究發展意願	3	3	①參與二林社區大學釀酒班研習 ②勤於與其他酒莊業者技術交流	①未訂出明確定之經營策略，經營能力較股份有限公司、農民組織之酒莊弱勢 ②未參與農村酒莊評鑑
	研究發展能力	3	2		
	經營策略掌握優勢	3	1		
	推廣教育(學習)參與	3	3		
	品種改良品質改進	3	2		
總分		100	69	行銷：18分 財務：12分 研究發展：11分	生產：19分 人力：9分

三、鮮食葡萄產業個案分析

(一) 產業現況說明

民國 70-85 年間，釀酒葡萄面積劇增，鮮食葡萄面積先遞增後呈遞減現象，惟民國 83 年後面積即維持在 2,100 公頃左右，86 年開始由於公賣局終止釀酒葡萄收購業務，釀酒葡萄園部分轉作鮮食葡萄，因此，近幾年來，鮮食葡萄面積穩定成長，至民國 93 年達 3,249 公頃。以巨峰葡萄為大宗，約占 95%，主產地集中在中部的彰化、台中、南投及苗栗等四個縣，就鄉鎮別觀之，以溪湖鎮栽培面積（477 公頃）最多，其次依序為卓蘭鎮（409 公頃）、大村鄉（404 公頃）、信義鄉（355 公頃）以及新社鄉（324 公頃）。蜜紅葡萄主要產區在彰化縣二林鎮及埔心鄉。

台灣鮮食葡萄多採一年兩收，巨峰葡萄夏果產期在 6-8 月，屬正產期，產量較多。冬果產期在 11 月至翌年 2 月，果實著色較佳且品質較好。而南投縣信義及水里鄉一帶，部分果農將產期調節至中秋節附近（9-10 月），惟僅採收一期秋果。至於 3-5 月雖然露天栽培無法經濟供果，但是部份果農利用塑膠布防寒設施，於此期間生產早春葡萄，因此，在台灣可說全年均有葡萄生產。一般

而言，蜜紅葡萄產期較巨峰葡萄略早。

二林地區鮮食葡萄夏果產期亦在 6-8 月，冬果產量極低，產期亦在 11 月-翌年 2 月。葡農大多夫婦二人專業經營果園，因平均栽培規模小，勞動力利用尚可。目前籌組葡萄產銷班 6 班，農戶自認參加產銷班最大益處是技術與資訊交流。巨峰葡萄主要銷售管道為販運商、行口商、合作農場共同運銷與直銷消費者，蜜紅葡萄則以直銷消費者佔多數，其中一班產銷班已通過 ISO 認證，產品幾乎全部直銷，售價高收益佳。

(二) 營運分析

1. 生產管理

二林鎮果樹產銷班第 1 班班員種植蜜紅葡萄 7.78 公頃、寄接梨 7.1 公頃、紅龍果 0.45 公頃、荔枝 0.4 公頃、桃子 0.3 公頃，共計 15.35 公頃，蜜紅葡萄分夏、冬果二期收穫，本班班長原服務於美商公司，棄商從農之後，將 ISO 品質管理系統導入經營管理，在 91 年成為第 1 個獲得 ISO 品質認證的產銷班，在生產管理訂有葡萄、寄接梨生產作業指導書，作為參與 ISO 之班員標準作業之依據。生產管制由區負責人協助班長設定催芽、整穗、修剪枝、施肥、病蟲害防治、套袋、包裝紙箱使用規範等作業指導書，及對員工解說工作流程，並紀錄作業過程與保存採購收據。

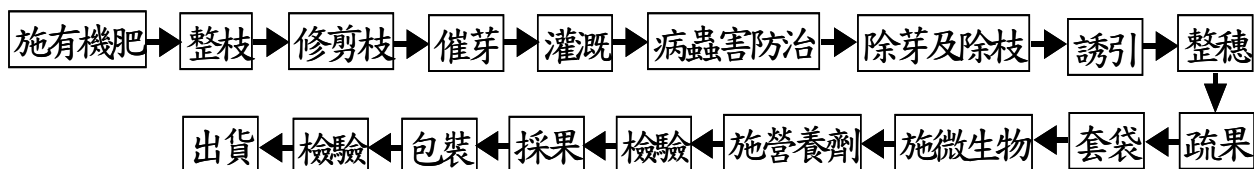
葡萄第 4 班班員則各自經營巨峰葡萄面積 8.47 公頃，巨峰葡萄分夏、冬果二期收穫，產量合計 168,798 公斤。本班班員無共同作業，僅資材共同採購及農忙時勞力互相支援，栽培方式均為露天栽培，栽培管理技術以參與農政單位辦理之技術講習及觀摩為主，過去栽培釀酒葡萄重量不重質的觀念應調整，而栽培技術需與試驗改良單位專家多交流，尤其是冬果產量低或無收成。

2. 現場管理

果樹第 1 班班場所由班長提供自有之場地供班集會及存放班資料，現場製作管理看板、流程圖（圖 2）、銷售資訊、政令宣導公佈欄，協助班員依正確步驟工作，並以電腦文書處理班文書檔案。

葡萄第 4 班提供班長自有之集貨場供班集會時使用，因非固定之班場所，現場並未做規劃佈置，而班員平均年齡較高，缺乏電腦操作之人才，未來需培養年輕班員資訊化能力。

葡萄生產流程圖



寄接梨生產流程圖

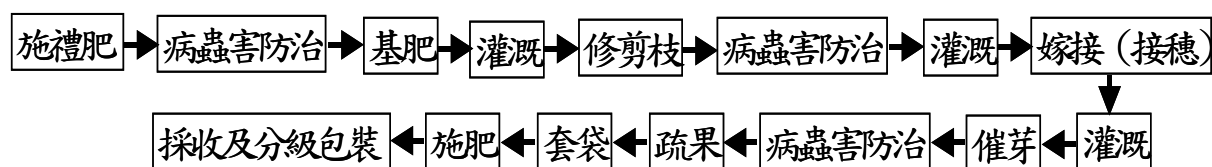


圖 2、葡萄及寄接梨生產流程圖

3. 品質管理

果樹第 1 班除了是吉園圃優良班並通過 ISO 品質系統認證，班員遵守品質手冊之內容，其品質政策要能滿足消費者食用，獲得高度信任，交付安全適售品質，品質手冊明訂管理責任、品質系統、採購訂單審查、文件管制等 19 章節，並藉由內部稽核之自主管理及外部稽核制度達到品質目標。該班因為應用 ISO 品質管理系統，對班員產生的益處不是賺大錢，而是非金錢可衡量的益處：如產品的不良，可透過群體溝通後之矯正措施，杜絕日後再發生之可能；建立產業形象提升市場競爭力；系統內持續改善之要求，有助於管理精進，品質穩定及產品定位；有系統的統計技術運用，對農產品栽培過程詳實記錄，有助於經營管理分析；強調顧客滿意，瞭解市場需要。

葡萄第四班夏果套保麗龍，冬果套紙袋，尚未申請吉園圃認證，未來應更積極加入，藉由轉導、管制、檢驗等措施，達到農藥殘毒管制，確保消費者食用安全。

4. 人力管理

果樹產銷班第 1 班學歷以高中職以上佔多數，班員務農經驗多為 20-30 年的老班員，但對新知識、新觀念接受度不亞於年輕人，班組織設有班長、副班長、會計、書記及作業組。作業組又分為葡萄組、寄接梨組，每兩個月定期召開班會，訂有完整之班組織章程及公約。

葡萄產銷班第四班，班員 18 人，經營面積 8.47 公頃，平均年齡 56 歲，本班是由釀酒葡萄轉作為鮮食巨峰葡萄，班員務農經驗 20-30 年，學歷以國小、國中居多，班組織設有班長、副班長、會計、書記，訂有組織章程及公約。班員農場人力以自家工為主，農忙採收、套袋才會雇工。

5. 行銷管理

果樹產銷班第 1 班以金鑽品牌行銷，品牌經過經濟部智慧財產局註冊，產品依通路別分級包裝與訂價，如蜜紅葡萄直銷分為 2 公斤紙箱裝每公斤價售 200 元，木器 2 公斤裝每公斤價售 500 元，銷售通路 90% 直銷，班共同銷售 9%，批發市場及行口佔 1%。

葡萄產銷班第 4 班則尚未建立品牌，其銷售通路宅配直銷佔 41.2%，果菜批發市場佔 43.91%，合作農場共同運銷 3.64%。

6. 財務管理

果樹第 1 班在農會設立班基金專戶，收入來源為班員定期繳交班費、共同產銷作業手續費、共同設備（施）使用費，支出用途為共同採購產銷資材週轉金、共同設備投資、補助班員購置產銷資材，班基金目前有 117,480 元。班員巨峰及蜜紅葡萄 93 年平均每公頃生產費用 524,241 元，較全省平均生產費用 820,769 元低（表十六），尤其是肥料費、農藥費、材料費、農機具、農用設施費用均較節省，可能是標準化作業及班共同採購、共同使用設備的效果，但產量比全省平均低。寄接梨生產費用也較全省平均低（表十七），但是產量較全省平均少約 5.3 倍，粗收益較全省平均值少 2.4 倍，因此收益亦低於全省平均值。而平均售價每公斤 111.69 元，較全省平均價高出 2 倍多。故本班需檢討栽培環境是否適宜，及栽培管理技術仍待精進，改善產量偏低之問題。

葡萄第 4 班收入來源為班員入會費，支出用途為班務支出，收入來源少，班基金只有 2 萬元。班員巨峰葡萄 93 年平均每公頃生產費用 825,114 元，與全省平均值 820,769 元接近（表十八），在產量方面本班較全省平均量少 37.6%，粗收益、淨收益也都比全省平均值差（表十九），由於本班轉作只有三年時間，在栽培管理技術之經驗不足仍有待加強。

表十六、果樹第一班葡萄、寄接梨與全省平均之成本比較 單位：元/公頃

項目	全省 (巨峰葡萄)	本班 (葡萄)	全省 (寄接梨)	本班 (寄接梨)
成園費	17,157	16,430	21,362	20,585
肥料費	84,120	28,778	126,958	34,116
人工費	490,207	319,832	317,844	198,921
(自給)	432,671	319,832	275,094	198,921
農藥費	86,686	50,425	69,174	20,031
能源費	8,766	2,400	10,158	1,000
材料費	41,220	23,088	186,575	112,198
其他費用	-	25,488	-	-
直接費用合計	604,606	466,441	732,071	386,851
農機具	5,986	6,861	16,902	5,626
農用設施	43,305	5,626	34,400	13,722
間接費用合計	49,291	12,487	51,302	19,348
副產物價值	-	-	1,609	-
第一生產費用	779,108	478,928	781,764	406,199
地租	31,922	35,136	22,852	36,883
(自給)	31,922	35,136	22,852	36,883
資本利息	9,739	10,177	9,792	8,648
第二生產費用	820,769	524,241	814,408	451,730
生產費用總計	820,769	524,241	816,017	451,730

註：全省之資料參考自農糧署 93 年農業統計年報

表十七、果樹第 1 班葡萄、寄接梨與全省平均之之收益比較 單位：元/公頃

項目	全省 (巨峰葡萄)	本班 (葡萄)	全省 (寄接梨)	本班 (寄接梨)
產量(公斤)	31,932	7,969	23,108	4,366
平均售價(元/公斤)	44.55	84.7	51.5	111.69
粗收益	1,422,585	674,896	1,190,373	487,638
生產成本	820,769	524,241	816,017	451,730
損益	601,816	150,655	375,965	35,908
家族勞動報酬	1,034,487	470,487	651,059	234,829
農家賺款	1,076,148	515,800	683,703	280,360

表十八、葡萄第四班巨峰葡萄與全省之成本比較 單位：元/公頃

項目	全省	本班
成園費	17,157	16,430
肥料費	84,120	30,126
人工費	490,207	376,400
（自給）	432,671	333,440
農藥費	86,686	115,482
能源費	8,766	8,493
材料費	41,220	53,083
其他費用	-	104,933
直接費用合計	604,606	704,947
農機具	5,986	44,222
農用設施	43,305	22,253
間接費用合計	49,291	66,475
第一生產費用	779,108	771,422
地租	31,922	37,299
（自給）	31,922	35,136
資本利息	9,739	16,393
第二生產費用	820,769	825,114
生產費用總計	820,769	825,114

表十九、葡萄第4班與全省之收益比較 單位：元/公頃

項目	全省	本班
產量(公斤)	31,932	19,926
平均售價(元/公斤)	44.55	47.66
粗收益	1,422,585	937,910
生產成本	820,769	825,114
損益	601,816	112,796
家族勞動報酬	1,034,487	446,236
農家賺款	1,076,148	497,765

(三) 農場五管診斷

本診斷參考經濟部衛星工廠設置之管理功能評鑑表，參酌農場特性，進行優缺點的評估，茲將果樹產銷班第 1 班與葡萄產銷班第 4 班診斷評鑑（表二十、二十一）。

表二十、果樹第 1 班五管評鑑表

農場五管	項目	最高評鑑		優點	缺點
行銷管理 24%	市場資訊收集	3	3	① 產銷班組織功能與運作績效良好為 94 年全國優良農業產銷班之一	班共同銷售之比率只 9%，應再提昇其比率協助全體班員共享品牌行銷之利益
	目標市場與通路系統	3	3		
	自有品牌	3	3	② 建立金鑽品牌行銷	
	分級包裝	3	3	③ 產品 90% 直銷，班共同銷售 9% 批發市場及行口只有 1% 之多元化銷售通路	
	透過組織共同運銷	3	2	④ 產品依通路分別分級及訂價 ⑤ 產銷資訊收集分析完整	
	新市場開發及促銷	3	3		
	識別體系建立	3	2		
產銷配合及售價	3	3			
生產管理 27%	園區規畫與佈置	3	3	① 園區由作業組分區負責訂定生產作業指導書並紀錄作業過程	葡萄、寄接梨平均產量較全省之平均量為低有待自栽培管理技術改善葡萄夏果易裂果冬果產量偏低之問題
	作物制度	3	3		
	農場工作曆編制	3	3	② 班員共同使用冷藏庫，噴霧車等機械設備並訂定完整使用管理辦法	
	產期調節技術	3	2		
	機械及電腦化	3	2		
	適地適作栽培管理	3	2	③ 獲吉園圃及 ISO 品質管理系統認證	
	資材設備定期維修	3	3		
品質管制	3	3	④ 利用電腦作業系統整理分析產銷資訊		
播種採收管制看板	3	3			

表二十、果樹第 1 班五管評鑑表(續)

農場 五管	項目	最高 評鑑		優點	缺點
財務 管理	設定年度利潤目標	3	3	① 擬定長短期生產營運計畫，設定投資計畫	個別班員之農場未記帳，成本分析不明確
	現金收支預算	3	1		
	農場記帳	3	2	② 班共同採購降低資材成本	
	財務報表編制	3	2		
	資金調配(來源)	3	3	③ 基金妥善運用於班務發展	
	投資收益分析	3	3		
	風險分數	3	3		
標準成本制度及控制	3	3			
人力 資源	長期人力需求計畫	3	1	① 班組織依專長分工	班員以自家工為主農忙時仍需雇工
	人力素質及培訓	3	3		
	淡旺季人手調配	3	1	② 班會按時召開班員出席率 98%	
專長分工	3	3			
研究 發展	研究發展意願	2	2	① 聘請農業單位之專家學者講習栽培管理技術，並自辦品質管理訓練	栽培技術仍需精進尤其是病蟲害管理及葡萄冬果產量偏低、夏果易裂果及災害防範之問題需克服
	研究發展能力	2	1		
	經營策略掌握優勢	3	3		
	推廣教育(學習)參與	3	3	② 積極參與農政單位之試驗觀摩計畫	
品種改良品質改進	3	1			
總分		100	83	行銷：22 分 生產：24 分 財務：19 分 人力：8 分 研究發展：10 分	

表二十一、葡萄第四班五管評鑑表

農場 五管	項目	最高 評鑑		優點	缺點
行銷 管理 24%	市場資訊收集	3	1	①銷售通路多元化 43.9% 果菜批發市場、宅配 41.2%，要共同運銷 3.64%，其他 2.45% ②平均售價較全省平均價高	①尚未建立品牌提昇產品形象及知名度 ②未蒐集相關產銷資訊及擬定產銷計畫
	目標市場與通路系統	3	3		
	自有品牌	3	1		
	分級包裝	3	3		
	透過組織共同運銷	3	3		
	新市場開發及促銷	3	1		
	識別體系建立	3	1		
產銷配合及售價	3	3			
生產 管理 27%	園區規畫與佈置	3	2	①務農經驗豐富勤於與農民技術交流 ②生產資材共同採購	①平均產量較全省之平均量低有待自栽培技術克服冬果產量偏低之問題 ②本班尚未申請吉園圃認證 ③尚無固定之班集會場所 ④缺乏資訊化人才
	作物制度	3	2		
	農場工作曆編制	3	1		
	產期調節技術	3	2		
	機械及電腦化	3	1		
	適地適作栽培管理	3	2		
	資材設備定期維修	3	2		
	品質管制	3	1		
播種採收管制看板	3	1			
財務 管理 24%	設定年度利潤目標	3	2	班員保守經營無長期負債	①生產成本較全省之平均值為高，應發揮班共同使用設備之功能，降低固定費用之成本 ②班基金收入來源少並應妥善運用基金於班務發展
	現金收支預算	3	2		
	農場記帳	3	1		
	財務報表編制	3	1		
	資金調配(來源)	3	2		
	投資收益分析	3	1		
	風險分數	3	3		
標準成本制度及控制	3	2			

表二十一、葡萄第四班五管評鑑表(續)

農場五管	項目	最高 評鑑		優點	缺點
人力資源 12%	長期人力需求計畫	3	1	班員依專長分工	班員低學歷者佔多數，應加強參與教育訓練與觀摩活動
	人力素質及培訓	3	2		
	淡旺季人手調配	3	3		
	專長分工	3	3		
研究發展 13%	研究發展意願	3	1	參與農政單位辦理之技術講習，宣導會與觀摩活動	①產銷資訊調查與分析不足 ②無明確之經營方向
	研究發展能力	3	1		
	經營策略掌握優勢	3	1		
	推廣教育(學習)參與	3	3		
	品種改良品質改進	3	1		
總分		100	60	行銷：16分 財務：14分 研究發展：7分	生產：14分 人力：9分

結論與建議

一、結論

經由二林地區釀酒葡萄轉型為農村酒莊、果樹產業四個個案經營分析結果，農村酒莊為農村新興產業，二林地區農民個人之酒莊數量多，經營方式無明顯區隔，將會造成適者生存，不適者面臨再次轉型之局面，對酒莊未來之經營與輔導建議：

1. 以提供安全衛生的品質為經營目標，現代消費者對產品的要求，不只要包裝精美、口味佳，還注重衛生安全，尤其是今年8月間菸酒公司南投酒廠收購二林鎮釀酒葡萄曾發生農藥殘留超過標準之事件，經過媒體披露報導，造成消費者的恐慌，業者不斷接到消費者實切產品安全性的電話，在銷售量明顯減少。建議業者可投保產品責任險之外，應導入農產品生產履歷紀錄，從原料到成品的物流、販售及產品標示都建立風險控管的方法，提供公開透明資訊，使消費者信賴。
2. 政府應持續辦理釀酒技術與經營管理研習訓練，二林地區酒莊的釀酒人員釀酒技術多來自農村簡易釀酒經驗及農政機關補助之研習班，彰化縣現已成立釀酒觀光研發協會，應由協會整合會員之力量研提研究發展計畫，加強與不同經營方式之酒莊觀摩，及與研究單位試驗合作，並培訓品酒與解說人員，辦理產品發表活動。

3. 業者應積極參與農村酒莊評鑑，藉由評鑑提升酒莊水準，另外目前政府財政單位推行之優質酒品認證制度，只有米酒、料理米酒、高粱酒類，建議應納入各類水果酒，並輔導農村酒莊參與，使消費者易於辨識產品優劣。
4. 農村酒莊與休閒觀光產業結合，在二林地區多數酒莊之建築與環境毫無特色，目前經營較具特色的農村酒莊，除了酒類及相關產品銷售的直接經濟效益外，結合地方產業如賞鹿、稻田煙窯、釀酒葡萄 DIY 等旅遊體驗，並與餐飲、旅遊業者進行結盟，來吸引消費者。
5. 酒莊設置成本高，行銷通路有待拓展，財務分析在收益力、活動力、成長力、生產力多未達理想值，短期內損益難達平衡，故尚有投資經營的風險，建議政府提供專案低利貸款供資本週轉。
6. 由專家撰寫介紹台灣農村酒莊風貌書刊，使消費者認識台灣農村酒莊之特色，及其酒品與進口酒之差異。

二、建議

果樹產業之二個個案管理型態不同，在行銷管理、生產管理、財務管理、人力資源與研究發展五管能力之優點與缺點明顯差異，對未來之經營建議：

1. 轉作果樹產銷班班員栽培技術未成熟，因經營人力普遍老化且教育程度偏低，宜加強栽培管理技術，試驗輔導單位宜加強栽培管理技術講習及田間示範觀摩，產銷班遇到問題應積極主動邀請專家諮詢討論。
2. 加強產銷班隊之組訓，產銷班組織功能優良之班隊，可帶動班員提昇經營管理能力、掌握產銷資訊。
3. 在行銷方面建立品牌可提升產品知名度，提供消費者優良品質與安全之產品，才能鞏固顧客，建議尚未申請吉園圃認證之產銷班應督促班員儘速參與，並導入農產品生產履歷紀錄。

參考文獻

1. 王仁助、吳添金、羅玉青、邱家玉 2005 如何提高酒類產品的品質及安全 農業世界 262：32-43
2. 王文良 2005 現階段推動農村製酒產業之策略與影響 農政與農情 151：50-55
3. 中華民國造園學會 2000 彰化縣二林鎮觀光酒廠規劃期末報告
4. 李克昱 2003 農村酒莊觀光之市場區隔與定位之研究 中國文化大學觀光事業研究所碩士論文
5. 林嘉興 1997 釀酒葡萄廢園轉作作物之探討 臺中區農業專訊 19：20-26
6. 林月金 1997 釀酒葡萄之產銷規劃轄區重要農產品產銷結構之規劃 pp.1-45 台中區農業改良場、農業試驗所彙編
7. 林月金 2004 二林地區釀酒葡萄園轉作其他果品之產銷研究 行政院農業委員會台中區農業改良場九十三年度科技計畫研究報告
8. 段兆麟 1994 果樹農場經營診斷-蓮霧農家 農場經營診斷手冊 國立中興大學農業經濟研究所鄭詩華主編
9. 陳雪娥 2005 臺灣農村酒莊的現況與未來 農業世界 262：11-16
10. 陳鴻章 2005 國產水果製酒之潛力與機會 農業世界 262：22-31
11. 彰化縣統計要覽 2003 彰化縣政府主計室編印
12. 楊淑惠 2005 經營農村釀酒事業 農業世界 262：18-21
13. 蔡芳婷 2003 台灣地區香菇農場經營分析—台中縣新社鄉震川農場個案 國立中興大學應用經濟學研究所碩士論文
14. 蘇堯銘 2004 農村酒莊輔導成果與展望 農政與農情 147：25-30
15. 劉金花 2000 農村休閒酒莊設置開發及經營策略之研究 台灣大學園藝學研究所碩士論文