

農民團體推動葡萄產業跨域合作可行性之研究¹

楊宏瑛²

摘 要

為了進行巨峰葡萄產業跨域合作可行性之研究，2014年我國葡萄栽培總面積為2,914公頃，選取葡萄主要生產區，臺中市新社區、東勢區、南投縣水里鄉、信義鄉、彰化縣大村鄉、埔心鄉、二林鎮、溪湖鎮等8區域之農民與農民組織，進行訪談與研究分析。結果顯示，行銷通路布局以直銷占大宗，又以大村、埔心、溪湖、二林等區直銷比例較高，達65%以上；農會共同運銷以水里鄉農會運銷量最高達56%，其餘地區皆低於20%。農民皆不滿意現階段銷售通路分布，然具體提出未來將逐步調整通路分布想法者，有信義鄉、大村鄉、埔心鄉、東勢區與新社區等5區農民。其中東勢區、新社區與信義鄉農民發現直銷利潤較高，大村鄉農民希望能透過展售活動或網路商城拓展買家，埔心鄉農民發現網路商城銷售通路最佳，且希望農會收購。農會總幹事皆願意跨領域合作，期望政府能輔導推動方向與做法。信義鄉農會、新社區農會與溪湖全聯果菜生產合作社為三個農民團體跨域合作成功之案例，其關鍵因子為農民團體經理人。這些經理人推動許多核心業務，並具備跨域合作的理念與執行力。綜合研究結果，農民團體經理人應以農民需求為依歸，強化跨域合作觀念與做法，並提升組織內幹部跨域合作職能，以聯合異業合作，在全球競爭洪流中展現臺灣葡萄產業實力。

關鍵詞：農民團體、葡萄、跨域合作、農會、合作社

前 言

臺灣栽培葡萄最早的紀錄始於清朝康熙12年(西元1684年)，經濟栽培始於1955年。1969年因颱風造成葡萄折枝之斷口附近之芽體，災後萌發新梢且有花穗，經研究探討修剪、催芽、新梢生育調節及施肥等技術，開創臺灣葡萄一年二收或三收之產業發展。2014年臺灣葡萄栽培面積為2,914公頃，以巨峰品種為主。近年由於價格與勞力問題，葡萄果園紛紛轉種紅龍果、茂谷柑、絲瓜、苦瓜等，然2014年我國進口葡萄36,738公噸，其中鮮食葡萄24,082公噸，雖然品種不盡相同，仍顯示國人對葡萄需求量很大，產業仍有擴大規模之潛力。

1990年臺灣推動農產業策略聯盟，希望藉農會、合作社等農業組織，透過同業之間或與物流、加工等異業之間合作結成盟友，將農產業加以整合，且由水平之整合促進農友間之團

¹ 行政院農業委員會臺中區農業改良場研究報告第 0875 號。

² 行政院農業委員會臺中區農業改良場農業推廣課研究員。

結合作，垂直之整合拉近異業間之距離，創造多贏⁽³⁾，儼然形成跨域合作之雛形。紐西蘭奇異果Zespri公司由2,700多位奇異果農合資，成功的將奇異果行銷世界60多國，經果農與企業間跨域合作，將營運利益極大化，創造農業價值⁽⁴⁾。

本研究擬探討透過農民團體之組織力量，協助農民達成跨域合作，即一級農業生產與二級製造業或三級服務業鏈結，分析中臺灣農民團體推動葡萄產業跨域合作之成功案例，藉以探尋農民團體跨域合作關鍵因子，並建立農民團體跨域合作之可行模式。

研究方法

本研究收集相關文獻，探究國內外農產業跨域合作之策略、模式及相關經驗，經整理形成研究架構，先了解受訪談農友現有行銷通路布局情形，導入跨域合作觀念，並介紹國外成功案例與跨域合作執行方式，同時採個案分析研究方式，進行訪談、蒐集資料與分析，以瞭解其跨域合作之經驗與影響成敗之因素，藉由個案分析架構擬定未來具體可行之措施。

一、研究設計

- (一)選擇調查區域：依據2014年行政院農業委員會農糧署生產統計資料(如表一)，選取葡萄收穫面積達50公頃以上之鄉鎮區，包括：臺中市新社區、東勢區、南投縣水里鄉、信義鄉以及彰化縣大村鄉、埔心鄉、二林鎮、溪湖鎮等8區域。

表一、2014年臺灣葡萄各縣市鄉鎮區之收穫面積與產量

Table 1. The harvest area and yield of grape production in different counties and townships of Taiwan at 2014

County/ township	Harvest area (ha)	Yield (ton)	County / township	Harvest area (ha)	Yield (ton)	County / township	Harvest area (ha)	Yield (ton)
Changhua county	1,365	30,862	Taichung city	549	19,783	Miaoli county	483	18,987
Xihu township	503	12,195	Sinshe dist.	332	11,647	Jhuolan township	473	18,742
Dacun township	424	8,886	Dongshih dist.	93	3,595	Tongsiao township	9	219
Erlin township	165	4,027	Waipu dist.	41	1,626	Dahu township	1	14
Puyan township	167	3,521	Shigang dist.	28	1001	Nantou county	478	12,023
Pusin township	120	2,362	Houli dist.	27	946	Xinyi township	353	8,219
Yuanlin city	27	644	Fongyuan dist.	14	522	Shuili township	61	1,952
Yongjin township	22	287	Wufong dist.	6	171	Caoton township	38	1,256
Sioushuei township	10	293	Heping dist.	4	140	Puli township	14	357
Pitou township	9	181	Longjing dist.	1	37	Zhushan township	4	80
Jhutang township	5	106	Taiping dist.	1	37	Jiji township	2	50

(Source: Web of Agriculture and Food Agency, Council of Agriculture, Executive Yuan)

(二)訪談對象

- 1.農民組織幹部：8區域內之農民團體，邀請農會總幹事、推廣部主任、供銷部主任，合作社則邀請理事主席、營運幹部2位。

2.農民：8區域內種植並銷售巨峰葡萄之農民，請農會與合作社分別推薦不同產銷班班員或合作社社員3至5位，並請農會篩選樂於接受新事物且願意表達意見者。

(三)訪談方式與大綱

個別訪談採用「半結構式訪談」法，藉由文獻探討擬定訪談大綱，包括行銷通路布局現況、跨域合作方向、跨域合作執行⁽⁸⁾，並藉由農業建立國際品牌的典範-紐西蘭奇異果行銷公司Zespri案例分析⁽⁴⁾、小農整合邁向全球化的典範之經營成功案例⁽¹⁰⁾分享國際跨域合作執行之價值創造(消費者對口味、大小與成熟度之需求與喜好布局)、價值分配(利潤分紅及獎金制度)、跨域管理(共同目標、合作夥伴、溝通平臺)等成功關鍵，引導進行對話，以減少受訪者在訪談過程受到限制，並減少偏離主題的討論。

二、分析方法

每次訪談結束，皆隨即進行資料彙整與分析，每次訪談時間約為1.5小時。本研究採立意抽樣方式，經由推薦且以電話聯繫詢問並獲取受訪意願後，完成研究樣本選取，然後採取訪談質化內容分析法，將個別訪談所得的錄音資料轉譯成逐字稿，與訪談筆記資料形成完整的分析文本，完成跨域整合模式與執行之可行性探討。

(一)實際受訪對象

2014年邀請農會與合作社，6鄉鎮區農會總幹事與8鄉鎮區農會供銷部或推廣部主任欣然同意接受訪談。惟合作社接受訪談意願甚低，僅有保證責任彰化縣溪湖全聯果菜生產合作社(以下簡稱全聯合作社)之副總經理接受訪談，受訪者合計59人(詳如表二，其中農民39人，農民組織幹部20人；農民年齡介於31至82歲，經營面積面積由0.21至1.7公頃不等；農民組織幹部從事葡萄產業輔導年資由1年至30年不等。

表二、受訪對象分析

Table 2. The characteristics of interviewee

Interviewee	Number	Basic character
Farmer	39	Male: female=7:1 Ages: 31 to 82 years, average 55. Grape culture experience: 1.5 to 35 years. Management area: 0.21 to 1.7 ha.
Farmers' organization staff	20	Male:female =9:1 Counseling experience: 1 to 30 years.

(二)行銷通路布局

依據許(1999)農產運銷學將葡萄運銷方式分類為8項⁽⁵⁾，包括1.農民將葡萄交由農會辦理共同運銷至果菜市場販售(簡稱共同運銷)、2.由商販至農戶收購葡萄(稱為商販收購)、3.農友透過宅配方式將葡萄送至消費者指定交貨點(簡稱直銷)、4.農會於葡萄成熟期檢視品質後向農友收購(簡稱農會收購)、5.農友攜帶葡萄至展售活動(含農夫市集)等直接銷售給消費

者(簡稱展售活動)、6.農民透過虛擬網站(如網路商城、部落格、臉書等)將葡萄銷售給消費者(簡稱網路商城)、7.農民將葡萄加工成為加工品銷售給消費者(簡稱加工)、8.產銷班或合作社透過外銷商社將葡萄銷往新加坡、中國大陸、日本等地(簡稱外銷)。

農民行銷通路布局以上述8項歸類，每位農民將其現行年生產葡萄銷售通路以百分比表示，再以同一鄉鎮區別農民資料平均，整理於表三。同時請農民檢視行銷通路之優缺點後，將期待調整之行銷通路分布情形整理於表四。

(三)供應鏈業務分析

供應鏈業務分為集貨、分級、包裝與品質管控、冷藏庫倉儲、運輸服務、產品訂價、訂單處理、市場供需調節與效率、促銷活動、加工產品開發、通路拓展、品牌經營、資金借貸、休閒農業等⁽⁵⁾13項。

- 1.農民需求協助之供應鏈業務：請受訪農友有需求者給1分，無需求者給0分，各供應鏈業務得分加總後除以總分數，則為各業務需求百分比。
- 2.農會與合作社提供業務情形：請受訪農民組織之主任或經理針對13項業務檢視提供之情形，再請受訪農民表示農民組織提供業務之情形，二者皆認為有提供該項業務者以「√」表示於表五。

結果與討論

一、行銷通路布局

(一)現況

本次調查中部地區8個農會之葡萄生產農民行銷通路布局詳如表三，皆有直銷通路，其中以大村、埔心、溪湖、二林等4鄉鎮運銷比例較高，皆達65%以上；其次商販收購，以信義鄉比例最高達57%；農會共同運銷以水里鄉農會運銷量最高達56%，其次為東勢區與信義區，大村鄉與埔心鄉農會未辦理此項業務；農會收購僅有東勢區、新社區與二林鎮辦理，收購量占農民總產量22%以下；網路商城僅有信義鄉、大村鄉、溪湖鄉與二林鎮農民有佈局，又以大村鄉比例最高達12%，二林鎮11%；展售活動僅有大村鄉農民參與，僅占該鄉農民總產量之1%；外銷僅有東勢區辦理，僅占該鄉農民總產量之6%；加工僅有大村鄉進行，僅占該鄉農民佈局分布之8%。

再就各鄉鎮區內各項通路分布觀察，直銷通路居8項通路比例之冠，僅信義鄉之商販收購與水里鄉之共同運銷高於直銷。徹底改變農民運銷與獲利模式，則拜宅配產業於2000年自日本引進宅配技術⁽¹¹⁾之福，消費者願意分擔宅配費用以品嚐24小時內由葡萄植株至餐桌的品質保證。反觀農會的共同運銷，因葡萄屬集運過程容易損傷之漿果類，未來運銷量只會更減少，農民團體應及早調整因應。

(二)農民期待改變

所有農民於訪談初期，皆表示不滿意現階段銷售通路分布，然能具體提出未來將逐步調整通路分布者，有信義鄉、大村鄉、埔心鄉、東勢區與新社區等5區域、17位農友(信義

鄉3位、大村鄉2位、埔心鄉5位、東勢區3位、新社區4位)，年齡介於31~65歲。農民通路現況與其期待未來通路分布比較(詳如表三與表四)，東勢區直銷由30%提高至48%，商販收購由24%降至5%，共同運銷由20%降至8%，農會收購由20%升至35%，外銷由6%降至0%，加工則增加為4%；新社區直銷由34%提高至68%，商販收購由36%降至28%，共同運銷由8%降至4%；信義鄉直銷由19%提高至39%，商販收購由57%降為37%，共同運銷由現行15%調整為17%，網路商城維持於5%；大村鄉直銷者79%調整77%，網路商城由12%調降至5%，轉移至展售活動8%與外銷10%；埔心鄉將直銷通路由66%降至10%，商販收購由34%降至0%，共同運銷由0%增加至17%，農會收購由0%升至19%，網路商城由0%升至53%，外銷增加為1%。綜合上述訪談結果顯示：東勢區、新社區與信義鄉農民發現直銷利潤較高，大村鄉農民希望能透過展售活動或網路商城拓展買家，埔心鄉農民發現網路商城銷售通路最佳，且希望農會收購。

表三、中臺灣各鄉鎮之葡萄銷售通路分布(%)

Table 3. The distribution channels of grape at different township in central Taiwan (%)

Channel	Township								
	Dongshih	Sinshe	Xinyi	Shuili	Dacun	Pusin	Xihu	Erlin	
Direct sale	30	34	19	23	79	66	69	65	
Sold to dealer	24	36	57	21	0	34	20	20	
Sold to joint-marketing	20	8	15	56	0	0	9	2	
Sold to Farmers' Association	20	22	0	0	0	0	0	2	
Sold to web-marketing	0	0	5	0	12	0	2	11	
Sold in promotion Aactivity	0	0	0	0	1	0	0	0	
Exportation	6	0	0	0	0	0	0	0	
Sold to Processing	0	0	0	0	8	0	0	0	

表四、中臺灣農民期待未來葡萄銷售通路分布情形(%)

Table 4. Taiwan grape farmers look forward to the future sales channel distribution (%)

Channel	Township					
	Dongshih	Sinshe	Xinyi	Dacun	Pusin	
Direct sale	48	68	39	77	10	
Sold to dealer	5	28	37	0	0	
Sold to joint-marketing	8	4	17	0	17	
Sold to Farmers' Association	35	0	0	0	19	
Sold to web-marketing	0	0	5	5	53	
Sold in promotion activity	0	0	0	8	0	
Exportation	0	0	0	10	0	
Sold to Processing	4	0	2	0	1	

(三)農民期待協助之供應鏈業務分析

葡萄行銷以供應鏈概念解構成13項業務，農民尋求協助之業務以集貨、分級包裝與品管、運輸服務及訂單處理等4項需求性最高，其次最終顧客配送、產品訂單、市場供需調節與效率、品牌經營、資金管理、風險承擔等6項也有半數以上農民有此需求。農會現階段執行之業務為集貨、分級包裝與品管、運輸服務、促銷活動、品牌經營與資金借貸等6項；合作社兼營運銷業務，對社員提供集貨、分級包裝與品管、冷藏倉儲、運輸服務、產品定價、訂單處理、市場供需調節與效率、促銷活動、通路拓展、品牌經營等計有10項(詳如表五)。

表五、中臺灣農民需求協助供應鏈業務百分比及農會與合作社提供業務情形

Table 5. The proportion of supply chain issues needed by farmers, and issues of farmers' organization provided supply chain issues in central Taiwan

Supply-chain affair	Farmer's requirement	Farmers' Association	Cooperatives
Assembling	12.7%	√	√
Grading, packing and quality control	12.3%	√	√
Cold storage storing	4.7%		√
Transportation	11.8%	√	√
Pricing	9.0%		√
Order mangement	11.8%		√
Adjust supply	8.5%		√
Promotion activity	2.8%	√	√
Developping processed	2.4%		
Expanding channel	6.1%		√
Operating brand	8.5%	√	√
Funds loan	8.5%	√	
Recreational enterprise	0.9%		

依據農會法第4條，農會任務包括「農畜產品之運銷、倉儲、加工、製造、輸出入及批發、零售市場之經營」、「農村文化、醫療衛生、福利及救濟事業」、「農業旅遊及農村休閒事業」等業務；合作社則依據合作社法第3條規範「生產合作社：經營各種生產、加工及製造之全部或部分業務」、「合作農場：經營農業生產、運銷、供給及利用等業務。」。農會法與合作社法已賦權予農會與合作社執行生產、加工及服務等六級產業之權限。惟農會提供業務服務明顯比合作社提供者不足，本研究接續邀請農民組織的領導人訪談，探討透過跨域合作能否改善服務業務。

二、農民組織經理人對跨域合作的觀點

2002年本場協助成立臺灣葡萄產業策略聯盟，由溪湖鎮農會陳總幹事擔任聯盟總召集人，整合18個農會與2個合作農場，在品質管制、行銷與通路開發等建立新的里程碑⁽⁶⁾。近年

已不復見葡萄策略聯盟運作，農民生產的葡萄卻因單打獨鬥而價格不穩定，由於農民團體經理人之理念與執行力是成功與否之關鍵因素，本研究將農民團體領導人之角度，觀看葡萄產業發展與跨域整合之想法，經訪談整理如下：

- (一) 溪湖鎮農會陳總幹事嘉修回顧「農業策略聯盟就是跨域整合」，當年大村鄉與信義鄉農會總幹事為副總召集人，整合120個產銷班調節產期、溫室栽培，採收之葡萄交由農會共同運銷，或送交貨運，如統一速達、計程車或自組車隊配送，聯盟之葡萄開通大型通路，建立品牌，打開小包裝禮盒市場，也開拓日本、新加坡、馬來西亞、香港與大陸等國際市場，並辦理葡萄公主選拔活動為葡萄行銷等工作，可惜計畫因立法院要求停止補助而中止，對葡萄行銷不無影響。
- (二) 信義鄉農會黃總幹事志輝以為「農會做應做之事」，兼顧農會核心、鄉內信心、社會責任以及總幹事的信譽，永遠站在農民立場想問題，因應社會多元，開發多樣產品與行銷方式。農會異於企業，受政府委託輔導農民業務且只能成功，農會之優勢為農會輔導之產品品質受消費者信任，農會之劣勢為經營效率低於企業。
- (三) 新社區農會羅總幹事文正堅信「品牌是品質的保障，品質是品牌的後盾」，由於該區香菇品質與全聯福利中心成功合作模式，吸引大買家、郵政商城、SUPER BUY市集、裕毛屋、新東陽等通路，主動要求新社區產品上貨架，更帶動專區內葡萄導入各該通路，此種操作模式，可解決農民最煩惱的銷售問題。
- (四) 二林鎮農會蔡總幹事詩傑指出，農會負責生產端把關、品質控管，農委會協助縣市政府訂定價格與包裝；農會現在無法統包所有業務。國外模式固然可以參考，但應參酌臺灣民情修正。
- (五) 埔心鄉農會張總幹事旗聞將輔導農民小包裝葡萄網路行銷，發展蜜香葡萄與黃金葡萄創造市場區隔，跨域合作方面則依政府規劃方向推動。
- (六) 全聯合作社劉經理坤達認為：由於大陸市場興起，全球農產品競相往大陸湧入，國外葡萄漲價與國內市場價格相當，每年進口量以30%之速度減少，進口葡萄已不是競爭對象。該合作社於2004年葡萄運銷量占全合作社總運銷量之20%，2014年僅占5%，顯見量販店或超市販賣葡萄量大幅降低，主要原因為葡萄不耐儲藏、品質難分級、運輸與陳列耗損大。國產葡萄直銷應為未來趨勢，農民顧好品質，尤其是口感，再輔以故事行銷，消費者會願意付高價購買高品質產品。

綜上，葡萄不耐儲藏、品質難分級，進口葡萄已不是國產葡萄競爭對象，葡萄直銷是未來趨勢。農民組織經理人認同政策引導之農業策略聯盟成功縱向串聯生產端，期待農民團體能持續整合。另農民組織若能掌握農產品主要供應端之品質，並建立品牌，跨域合作順勢啟動，合作方式，包括與通路商、文創產業等多元合作。

三、成功案例

- (一) 信義鄉農會藉由跨域合作擦亮農會招牌

最早接受行政院農業委員會輔導建立「玉珠」品牌葡萄，由於海拔、氣候與管理技術創造高品質果品，信義葡萄名號很響亮。海角七號電影更使農會知名度大增，帶動所有農產品銷售。

「魏德聖導演拍攝海角七號為什麼會邀請信義鄉農會設計馬拉桑？」

黃總幹事志輝客氣的表示：「我們運氣好」。當時，梅子夢工廠已正式運轉，一個會說故事的酒莊，「忘記回家」、「山豬迷路」、「長老唱歌」一系列具原住民特色的酒，受到年輕人的青睞。

其實是準備好了！合作過程中，農會配合度很高，由發想「代表原住民的酒-小米酒」，酒名「馬拉桑」是阿美族語「酒醉」之意。包裝設計、網路行銷全部農會自己辦理，才能降低成本，當然要有人才配合。電影發行後，帶來遠超過想像的後續效應，「馬拉桑」大熱賣紅遍全國，帶動南投縣「信義商圈發展」。

(二)新社區農會與全聯福利中心跨域合作行銷香菇，串連通路業者

新社區香菇產業曾由大盤商及行口盤據，農民及農會對消費市場生疏，又因氣候導致香菇減產、木屑介質來源不足、以及走私香菇等因素衝擊，使新社區農會驚覺產業發展已出現危機。經由總幹事帶領農會全體員工組成內部跨部門工作團隊，對區內主動解決香菇農民擴廠、維修菇舍貸款問題，而掌握香菇產業利害關係人，收購區內香菇送SGS檢驗，檢驗合格者經分級包裝，農會通路銷售；對外請求行政院農業委員會農糧署協助休耕農地進行短期經濟林契作，與行政院農業委員會水土保持局輔導之社區合作取得相思樹木材，尋求行政院農業委員會林務局平地造林之林農合作，解決香菇太空包木屑來源問題；同時透過立法委員協調內政部海巡署加強查緝走私香菇；並開發全聯福利中心、大買家、郵政商城、SUPER BUY市集、裕毛屋、新東陽等通路，更將專區內杏鮑菇、葡萄、枇杷及菇類加工品等導入前述通路。2015年開始推動利潤共享，將農民視為合夥者，規劃利潤回饋與交貨量相關，以鼓勵農民穩定供貨。

(三)全聯合作社經營國內果菜運銷排名前三

合作社建立快速農藥殘毒篩檢室，掌握農產品出貨前挑出農藥殘留超標之產品，另與農友訂定農藥檢出罰則。自創「綠田農場」品牌，並經營直營店，同時與頂好等量販店合作，依各家店需求進行分級、包裝、品質管控、冷藏倉儲、運輸服務、產品訂價、市場供需調節與效率、促銷活動等，充分創造被量販店利用之價值，同時精準掌握全臺農產品採收期與產量，運用進口蔬果調節各量販店之農產品供應穩定，創造股東最大之獲利。

由上述三個成功案例發現，農民團體經理人在跨域合作前，依據農民需求，先推動許多核心業務，後續合作則水到渠成，例如信義鄉農會建立葡萄品牌，開發精緻多元化加工品，興建會講故事與大型行銷據點的加工廠；新社區農會主動解決農民問題，以凝聚向心力掌握農產品貨源，與全聯福利中心簽約帶動葡萄銷售；保證責任彰化縣溪湖全聯果菜生產合作社精準掌握全臺農產品採收季節與產量，運用進口蔬果調節國內農產品之供應穩

定，創造合作社最大之營運效益。核心業務績優表現，使該農民團體成為業界首選，吸引其他領域跨界合作。

四、農民組織跨域合作關鍵因子

紐西蘭奇異果⁽⁴⁾、美國香吉士⁽⁸⁾、日本夕張甜瓜⁽⁸⁾、韓國高麗參⁽⁸⁾、澳洲牛肉⁽⁸⁾之跨域整合之關鍵成功三因素為「創造價值」、「價值分配」、「網絡管理」，以下分別說明。

- (一)創造價值：檢視上述三個農民團體輔導農民葡萄產期調節、生產與分級管理一致性、創造高品質之品牌葡萄，具備價值創造之雛型。相較於紐西蘭奇異果行銷公司之作法，對於奇異果生產管理訂定嚴格規範，包括完整的生產履歷，種植期間、採收前、裝載出口檢疫等再檢查，委託農產品品質檢驗中心確認品質，果農每年都必須通過「優良農業種植GAP」的評鑑，才有資格將所生產的奇異果出口到海外市場。另進行消費市場調查分析，依據分析結果針對市場特性採取不同行銷手法⁽⁴⁾。
- (二)價值分配：組織創造價值後應與參與者分享合作品質及價值，以凝聚參與者的承諾，因此精準計算組織利益，以確保參與者獲得合理的利潤，促使參與者在組織中自動自發扮演良好角色⁽⁸⁾。新社區農會跨出第一步。
- (三)網絡管理：係指跨域成員與組織間關係維護，利用合約明定罰則，與合約透明化，降低背離組織之行為發生，及知識擴散之管理。例如日本夕張甜瓜，對於過早採收之農戶，提供熟度判斷及出貨時間的教育訓練，以管控品質⁽⁸⁾。由於葡萄品質由果粒大小、甜度與果皮色澤決定，農民團體並未訂定嚴格供貨品質標準，所以網絡管理亟待加強。

五、農民團體跨域合作之可行模式

孫智麗(2013)指出農業資源藉由消費者認知的營養保健、自然健康、衛生安全、風味質感、趣味創意、知識教育、文化藝術、美食餐飲、觀光旅遊、樂活環保觀點，可創造當地就業、擴大市場規模，將農產品附加價值留存在農業地區⁽⁷⁾。本次訪談將此種創新跨域思維導入受訪農民與農民團體，啟動其自覺農業特殊本質與價值，願意主動發掘分享，藉由跨域合作才有機會發展成六級產業，取代傳統僅注重生產之固有思維。部分農民團體不表樂觀，但3個成功案例之農民團體則頗具信心，並有豐富經驗分享，希望有機會整合其他農民團體，擴大辦理跨域合作，以提升經濟效益，促進產業增值。俗諺「天助自助者」，以下提出可行之模式：

(一)強化農民團體經理人跨域合作觀念與做法

丁文郁(2013)指出農會在追求企業化經營以締造利潤的同時，應落實「確保農民權益、促進農業與農村發展」公益宗旨⁽¹⁾。農民團體能掌握優質農產品品質且受消費者信賴；常因領導人本位主義而難以合作。所以應先教育並賦予農民團體之經理人跨域合作之觀念，藉由其掌握組織的優勢與劣勢，預見未來挑戰與機會，並將其洞見轉化成理念傳遞予同仁，更督導同仁將其理念落實為工作計畫付諸實施。其作法應先凝聚合作共識，分享彼此

資源以建立共同目標，成立跨域整合平臺，滾動模式檢討，逐步修正改進，才能與時俱進地達成彼此期待之目標。

(二)提升農民團體組織內幹部跨域合作之職業能力

協助農民組織將「耕作」為核心思考的農業，轉變為以「價值鏈」的概念來擴大農業的價值，在跨域整合方面，以在地特色產業結合文創、美學及觀光休閒，透過跨域合作，將初級農業與二級製造業或三級服務業鏈結⁽⁹⁾。邀請專家協助農民組織精算營運收益，使之透明化，並建立利潤回饋機制以落實組織價值分配；另以共識營方式建立農民組織內共同願景、領導者之使命感、組織知識與經驗交流、內部競爭與獎勵方式、契約之規範與獎罰制度以管理跨域合作，使農民團體組織之幹部面對跨域業務時，能從容規畫與合作。

結論與建議

本次訪談發現葡萄農民皆不滿意銷售通路之現況，顯示農民已自覺改變，雖然僅部分有具體改變方向，卻是未來輔導的好起點。農民銷售通路以直銷居冠且有繼續增加的趨勢，農民團體以服務農民為宗旨的組織應如何協助農民，農民團體是否能依據農民需求整合轄內宅配數量，協助談判較合理費用?爭取展售活動場次?協助網路商城洽談理想上架費用，為未來產業能否持續發展並逐步提升之關鍵。均為可努力之方向。農會與合作社皆願為產銷班員或社員多做事，惟組織內應先培育跨域合作之規劃、人脈、談判等人才。同時，農民團體之核心業務發展具特色時，異業才會注意進而願意合作。

葡萄為季節性水果，無法全年供應，非採收季節則被他種水果所替代，難以建立品牌效益，若能開發加工品或發展休閒產業，以延伸非產期之經濟效益；或與其他作物結合，維持品牌黏著度，才能具備發展成為重要產業之優勢條件，以提振果農、產銷團體、業者之信心。

參考文獻

1. 丁文郁 2013 以社會企業重新定位臺灣農會 農訓 286: 9-11。
2. 呂育誠 2012 跨域治理概念落實的挑戰與展望 文官制度季刊 4(1): 85-106。
3. 吳麗真 2003 農業策略聯盟講師手冊：競爭力是農業制勝關鍵 農策聯盟協會 64pp.
4. 朱鴻鈞、許嘉伊 2013 農業建立國際品牌的典範—紐西蘭奇異果行銷公司Zespri案例分析 臺灣經濟研究月刊 36(3): 30-37。
5. 許文富 1999 農產運銷學 p.419 正中書局 419pp。
6. 黃麗滿、陳俊位 2004 臺灣葡萄產業策略聯盟誕生了 臺中區農業改良場專訊 42: 27。
7. 孫智麗 2013 從價值鏈觀點看農業產業化發展之整合策略：供應鏈聯盟vs.開放式創新聯盟 農業生技產業季刊 35: 68-73。
8. 孫智麗、余祁暉、楊玉婷 2013 從「開放式創新」觀點分析農業價值鏈整合發展之國際成功案例 臺灣經濟研究月刊 36(3): 15-22。

9. 陳祈睿 2014 發現臺灣農業競爭力—建構新價值鏈農業，擴大農業加值與版圖 農政與農情 260: 8-13。
10. 陳政忻、劉依蓁 2013 小農整合邁向全球化的典範紐西蘭恆天然合作社集團Fonterra案例分析 臺灣經濟研究月刊 36(3): 38-46
11. 徐志宏、吳少雄 2014 臺灣宅配業之現況與趨勢 物流技術與戰略雜誌 (<http://www.logisticnet.com.tw/publicationArticle.asp?id=144>)

Feasibility Studies on the Cross-Business Cooperation of Farmers' Organization to Promote Grape Industry in Taiwan¹

Hung-Ying Yang²

ABSTRACT

In order to conduct the feasibility study of cross-business cooperation of Kyoho grape industry, among 2,914 hectare of main production area in 2014, the 8 selected townships i.e. Xinshe, Dongshi of Taichung city, and Dacun, Puxin, Xihu, Erlin of Changhua county and Shuili, Xinyi of Nantou county were under investigation. The results of survey showed marketing channel layout with direct sales accounted for bulk and township of Dacun, Puxin, Xihu and Erlin direct sales high percentage 65% more than Shuili farmers associations marketing joint -marketing up to 56%, the rest was below 20%. All farmers were not satisfied with this recent stage sales channel distribution, but will gradually adjust the path in the future distribution of ideas in which most entertaining area with Hsinyi, Dacun, Puxin, Tungshih and Xinshe. The Xinshe, Dongshi and Hsinyi farmers repected the more profitable in direct marketing. As for Dacun, the web-marketing and sold in Promtion were tow of major expectation mrketing channel and Puxin farmers found to be favorable in web-marketing and sold to Farmers' Association. Besides, every chief executive officer of farmers' association agreed that cross-business cooperation was beneficial to the industry, and they hoped to obtain some assistance and guidance from the government. The key factor successful cross-business cooperation from Farmers' associations of Xinyi township, Xinshe Dist. and Quan-Lian fruit and vegetable production cooperative society was the chief of those organizations. They endeavored very much on core business, had great idea and excellent implementation ability on cross boundary cooperation affairs. This study suggests that the chief of farmers' organization should consider with the farmers's need as a basis, to strengthen the ability of themselves and also to promote the knowledge and techniques of their colleagues on cross-business cooperation affairs. Grape industry in Taiwan can be emerged from global competition.

Key words: farmers' organization, grape, cross-business cooperation, farmers' association, cooperatives

¹ Contribution No. 0875 from Taichung DARES, COA.

² Researcher of Taichung DARES, COA.