

# 明志科技大學

## 經營管理系

### 專題研究

回歸『根』本，發現小農  
六級產業化之商業模式初探

組員：	學號	姓名
	U02227118	徐雅玲
	U02227126	陳念慈
	U02227132	黃馨儀
	U02227133	楊家瑜
	U02227134	詹韻
	U02227938	劉家佑

指導老師：\_\_\_\_\_（簽名）

中華民國一百零六年一月六日

## 摘要

本研究利用深度訪談法、二手資料收集，以個案研究方式，針對三種類型的六級產業化，包括：穩紮穩打型-春一枝；創意體驗型-Foodia；與交流平台型-花東菜市集進行探討，討論六級產業化對農業的影響以及其商業模式初探。以小農為出發點，探討春一枝、Foodia、花東菜市集三者各面臨的困擾、解決方式、行銷方式之商業模式及其與六級產業化之關聯。

本研究發現：春一枝：(一)重視第一級產業，重新定義與塑造經濟價值；(二)同時正視農產過剩與解決就業問題；(三)創造在地就業機會，兼顧環境友善；與(四)顛覆傳統，已非典型通路打市場。Foodia：(一)提供平台，重新正視小農需求；(二)重視食安問題，校準政府政策；(三)推動平衡壓力慢活新趨勢；(四)Farm to Table & Table Back to Farm；與(五)以在地食材打通一、二、三級產業。花東菜市集：(一)來自花東，深根在地；(二)串聯顧客與小農打造價值共創平台；(三)以天然、養生、健康為訴求，帶出新商機；(四)產品加值創新設計；與(五)創造三級共利。

本研究並歸納台灣產業邁向六級產業化的四大關鍵策略為：(一)跨業整合是必要工程；(二)掌握市場需求為核心；(三)以在地化特色創造唯一；與(四)善用科技並且創造感動。本研究透過三個案與六級產業化的結合，期望能夠創造更多社會價值，讓大家可以正視台灣小農的重要性，抵制不肖業者的猖獗，讓小農獲得應有之利益，進而促進農業的發展。

關鍵詞：六級產業化、商業模式、春一枝、Foodia、花東菜市集

# 目錄

<b>第一章、緒論</b> .....	1
1-1 研究背景與動機 .....	1
1-2 研究目的與問題 .....	3
1-3 研究流程 .....	4
<b>第二章、文獻探討</b> .....	5
2-1 六級產業化 .....	5
2-2 文化創意與微型創業 .....	10
2-3 商業模式 .....	14
<b>第三章、研究策略</b> .....	18
3-1 研究架構 .....	18
3-2 研究設計 .....	20
3-3 個案背景 .....	21
3-4 個案整理 .....	28
<b>第四章、資料分析與討論</b> .....	29
4-1 拿水果做冰棒—春一枝 .....	30
4-1-1 春一枝與六級產業化之關聯 .....	30
4-1-2 春一枝的商業模式 .....	32
4-2 從產地到餐桌，從餐桌回產地—Foodia .....	33
4-2-1 Foodia 與六級產業化之關聯 .....	33
4-2-2 Foodia 的商業模式 .....	39
4-3 返鄉青年轉個彎遇到桃花源—花東菜市集 .....	40
4-3-1 花東菜市集與六級產業化之關聯 .....	40
4-3-2 花東菜市集之商業模式 .....	44
<b>第五章、研究結論</b> .....	45
5-1 研究結論 .....	45
5-2 研究限制與未來研究建議 .....	47
<b>參考文獻</b> .....	48

## 圖次

圖 1-1	研究流程 .....	4
圖 2-1	六級產業化 .....	6
圖 2-3	利潤營收圖 .....	15
圖 2-4	Osterwalder 九個要素參考模型.....	16
圖 3-1	研究架構圖 .....	19
圖 3-2	案例分析研究程序 .....	20
圖 3-3	春一枝六級產業化模式 .....	23
表 2-1	六級產業化類型比較 .....	8
表 2-2	各國文創未來趨勢 .....	12
表 3-1	個案簡介表 .....	28
表 4-1	春一枝之商業模式九宮格 .....	32
表 4-2	Foodia 之商業模式九宮格.....	39
表 4-3	花東菜市集之商業模式九宮格 .....	44
表 5-1	個案與六級產業化之共通性 .....	45

# 第一章、緒論

## 1-1 研究背景與動機

1979 年之後，臺灣相繼發生了無數的食安問題，引發消保會、消基會等保護團體興起，揭開食品安全征戰序幕。2011 年後，台灣再次爆出一系列的食品安全問題。連續數年的食安危機，使得台灣社會乃至有關國家地區都產生了擔憂，導致一系列後續影響。

在食安危機爆出後，人們開始重視食物歷程與來源，也開始正視每一次消費背後所帶來的含意與價值，如：產銷履歷完整記錄了產地到餐桌間的過程，使消費者能了解食物產地，且拉近了與食物生產者的距離。

姜太公曾言：「國無農無食不穩，國無工無器不富，國無商無貨不活。」農業的出現是人類歷史文化進展的重要里程碑，創造了文明的基礎，人們懂得從事耕種，改變以往採集、捕捉獵物的習慣，更是人類創造文明的基礎。農業是維持人類生存的根本，古人深知「民以食為天」的道理，農業跟食物在早期是密切相關的一件事，但是兩者之間的鏈結至今變得非常薄弱。伴隨著科技及工商業的發展，農業漸漸不被重視，愈來愈多的黑心業者為了降低成本而在食物裡添加不當物質，造成食安問題日益嚴重。根據維基百科的「台灣食品安全事件列表」，約從 2004 年起，食品安全事件層出不窮。社會大眾重視健康與環保的意識抬頭，促成了有機農產品的興起，也帶動了其相關產業的運轉。另外許多關於有機農產品的深入研究出現，再再證實了有機農產品現今的重要地位。

台灣相較於其他國家屬於小農體系，大多數的農民產量不大而種類多元零散。農業昔日曾是台灣人最受倚賴，也是最引以為傲的產業；現今多數人因工作需求選擇前往大都市發展，導致農村人口嚴重外流。另外，傳

統的運銷體系資訊較現在封閉且都掌握在盤商手中，農民在沒有其他管道的情況下，往往習慣將農產品販賣給掌握成銷通路的盤商，這樣的結構模式令盤商具有決定價格的優勢，生產者利潤幾乎只能勉強與成本持平，加上必須靠天吃飯，使得農民有苦難言，只能默默地繼續接受這樣的模式。人口外流與管道單一的限制下，造成台灣的農業生產利潤分配極度不均，而這正是值得我們深思的重要議題。

如今，由日本興起的六級產業化逐漸改善了上述問題。一級生產、二級加工、三級服務銷售，三者關係緊密不可偏廢，並藉由此三級產業的加成創造大於相加的價值。以春一枝、Foodia、花東菜市集三者為例，探討其現在風靡全球的微型創業、以及能夠將利益重新分配的文創，其結合六級產業化之不同類型的經營與商業模式值得探討與分析。

## 1-2 研究目的與問題

本研究因近年食安問題層出不窮為起源，為尋找適當解決之道，因而發現現代農業逐漸沒落，且易遭受中盤商剝削，付出勞力卻未獲得應有的利潤分配；除此之外，生產過剩也是一項令農民頭痛的問題。經深入研究後發現，從日本吹起的六級產業化風潮能為農業帶來新的氣象，故訂立出以六級產業化的商業模式初探為研究主題，藉由實際訪談及相關二手資料，探索六級產業化與商業模式之間的關聯，分析其中之關係，最後提出管理意涵，供經營者參考。

根據本組的研究動機，本研究探討問題為：

- 一、了解六級產業化對台灣小農的影響。
- 二、台灣小農以何種商業模式走出新市場？

### 1-3 研究流程

建立架構後，本組先選定研究對象再進行資料分析，並對研究對象進行觀察研究，隨後與研究對象進行深度訪談，最後將訪談內容整理分析，再依據資料分析結果完成研究發現、結論、模式意涵與後續研究。

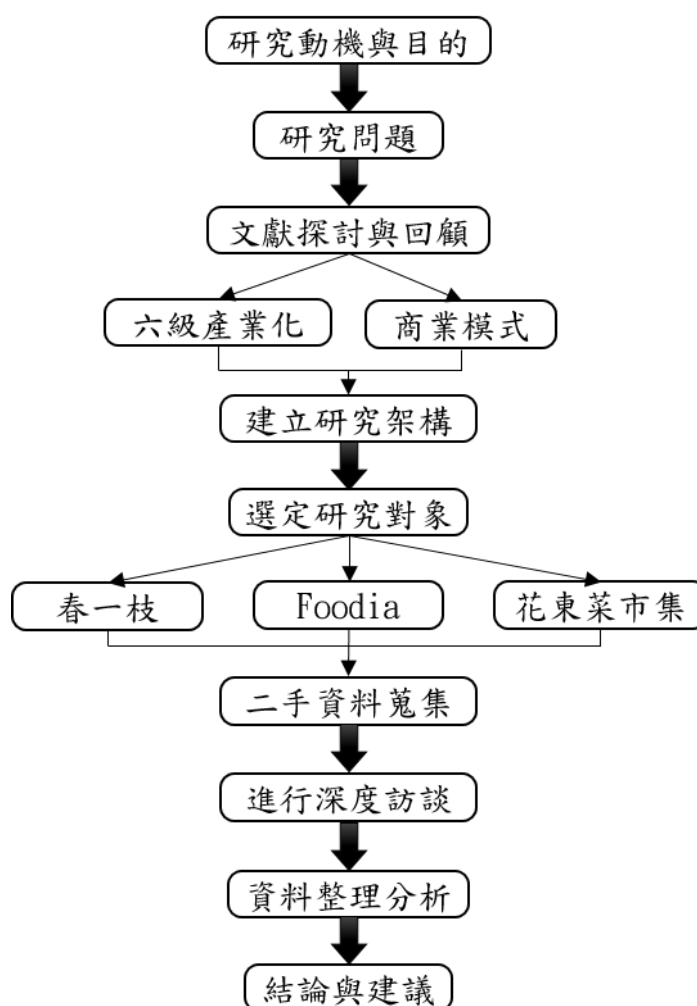


圖 1-1 研究流程



## 第二章、文獻探討

根據本研究的目的與研究問題，本章節將依序探討六級產業化、文創與微型創業、商業模式三者之相關議題。

### 2-1 六級產業化

當世界各國都在推動六級產業化時，台灣也掀起一股六級產業浪潮，不同於其他國家的六級產業化是以發展農產業為重點出發，由於台灣產業向來以製造業為重心，因此六級產業化概念進入台灣之後，因應台灣產業的型態而產生質變(劉麗惠，2014)。

#### 2-1-1 六級產業化起源與定義

「六級產業」一詞源起於日本，由日本東京大學教授今村奈良臣於1990年代的研究中所提出，今村奈良臣發現，日本農業的一級產業，經過加工(二級)、販售(三級)到消費者，產品所獲得的利潤，大都為農業以外的部門所獲取。

因此，為了提高農業生產的附加價值，就必須把接續的二級、三級產業納入，並提高農業的主體性。他所提出的六級產業化，主要針對農業各部門而言；以農業為基礎，建立一個可以使用農業生產為主體的六級化產業(王鴻濬與洪嘉瑜，2015)。

如果要讓農產品的最大價值都回歸給農民，農民必須從1級產業跨入2級的製造加工與3級的銷售，成為「 $1+2+3=6$ 」的6級產業，才能創造最大的農產品附加價值，把利益留在農地。(劉麗惠，2014)

倘若只著眼於產業化利益，而排除、漠視農業生產者，則六級產業化算式將無法產生效益，正所謂 $0*2*3$ ，結果仍舊等於零(李秉璋與楊玉婷，2013)。

## 2-1-2 六級產業化內容

一級產業：農業，這是傳統的農業生產功能發揮；二級產業：農產品的加工產業；三級產業：銷售農產品的商業行為。其特點為發揮相乘綜效，且不能偏廢任何一級。

日本推動的六級產業化強調以農民為主體，由生產、加工、販售，一體化提升附加價值，其基本對策是鼓勵農林漁業者自身投入加工及販售領域，以獲取從生產到販售的利益來提高農業所得(蔡本源，2014)。

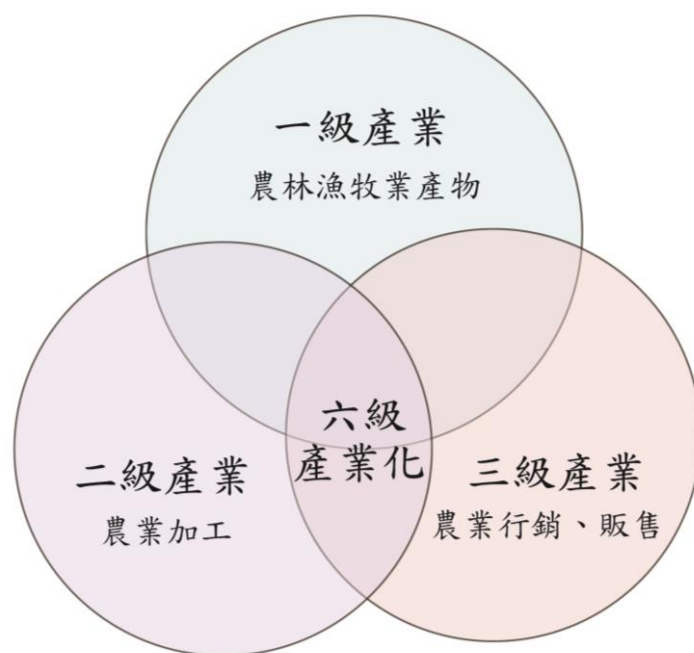


圖 2-1 六級產業化

而「六級產業化(1\*2\*3=6)」觀點，其目的正是希望把農產品附加價值留存在農業地區，經由生產、加工、銷售一體化提升附加價值，增加就業、提升所得，促進農業地區再生及活化(李盼與劉依蓁，2016)。

### 2-1-3 六級產業化之類型

日本發展六級產業化已有十多年時間，其中依據企業之狀況與條件發展出不同類型的經營模式，主要有三種型態：穩紮穩打型、創新體驗型、交流平台型（黃瑋如，2011）。

#### 1. 穩紮穩打型

此類型依照六級產業化之方針，以第一級產業為首，逐步由生產導向轉向二、三級產業發展。較常用於原本在第一級產業擁有一定實力（資金、人力、技術資源豐厚）的企業上，對於周遭產業與環境的影響力也較大。

#### 2. 創意體驗型

此類型與穩紮穩打型的策略相似，同樣以第一級產業為首，逐步延伸至第二級與第三級產業。但其中更著重於發揮各級產業之優勢與資源，並發展出創新的營運模式，開發多元通路與提供創新服務，發揮相乘之綜效，是一種小而美的企業型態（黃瑋如，2011）。較常用於原本在第一級產業實力較不足（資金、人力、技術資源不成熟）的企業上，對於周遭產業與環境的影響力也較小。

#### 3. 交流平台型

此類型以第三級產業整合第一級產業與第二級產業，為各級產業之間建立交流與交易的平台。以農業產業方面而言，便是發揮第三級產業之專長，為合作企業或是相關企業舉辦各種活動與交流機會，凝聚地區發展農業產業的向心力，以此帶動當地農業與其他產業間之合作，發揮農產品發展之潛力（叢昕滋，2015）。

表 2-1 六級產業化類型比較

	企業條件	企業狀況	經營模式
穩紮穩打型	以第一級產業為首	擁有一定實力的企業	以一條龍策略跨足二、三級
創意體驗型	以第一級產業為首	產業實力較不足之企業	發揮相乘之綜效
交流平台型	以第三級產業整合	為各級產業之間建立交流與交易的平台	凝聚地區發展農業產業的向心力

資料來源：本組整理

#### 2-1-4 台灣邁向六級產業化之關鍵

由於推動六級產業化所涵蓋的層面廣泛，因此除了藉由政策加碼推動之外，台灣要成功推動六級產業化，還必須具備其他條件。根據貿易雜誌專欄所論述的文章中，可以歸納出台灣產業成功邁向六級產業化的四大關鍵策略。

##### 關鍵 1：跨業整合是必要工程

由於六級產業必須融合一、二、三級產業的特色元素，因此跨產業整合是必要手段，根據其對台灣六級產業化發展的長年觀察指出，企業規模大者通常採取集團化方式，同時跨足一、二、三級產業，至於規模較小者則採取產業群聚策略，達到整合一、二、三級產業元素的目的。

##### 關鍵 2：掌握市場需求為核心

整合之外，掌握消費者需求則是另一關鍵要素。如果是三級服務業者往前跨足至一、二級產業，同樣須強調掌握市場需求的重要性。在營運策略改變的過程，通路商都必須掌握客戶在哪裡，要有多少客戶群才能支撐改變之後的營運，以及客戶從哪裡來等消費者趨勢。

### 關鍵3：以在地化特色創造唯一

不管是跨產業整合或是掌握消費者需求，企業都要朝向創造獨特且唯一產品或服務的方向邁進。企業推動六級產業化的過程，必須採取在地化策略，融合地區的人、文、地、產、景等特色，創造自我價值主張與生活態度，凸顯自己與他人的差異性，如此才能形成軟實力，獲得市場廣泛群眾的青睞。

### 關鍵4：善用科技並且創造感動

科技是便利生活很重要的工具，但是卻也可能降低消費者與土地的連結、減少一份鄉親土親的感動，因此建議企業在使用科技工具時，必須慎選之。

## 2-2 文化創意與微型創業

文化創意產業，或稱文化及創意產業（Cultural and Creative Industry）。文化創意產業為臺灣官方定名，而文化及創意產業有時被稱為文化產業、創意產業、內容產業、數位內容產業、文化內容產業、創意工業、版權產業等。

### 2-2-1 文創帶來的隱性經濟效益

微型創業是人才的儲水庫。敢於創業的人，無論創意大小，都有一定的膽識，相當的抱負。創業如果成功，不僅奠定了永續經營的基礎，也創造了更上一層樓的機會。即使失敗，微型創業讓創業者以較小的成本，累積了無價的經驗。

其次，創意要靠實踐，實踐需要市場，微型創業以低成本的實驗，驗證市場的潛力。各式各樣的創意彼此競爭、觀摩、仿效。特別是文創，個人的才華，草根性的靈感，更容易在一個微型企業裡孕育，在微型創業活躍的生態中茁壯(鄭志凱，2014)。

### 2-2-2 各國文創未來趨勢

依據聯合國最新發布的「2013年創意經濟報告書」中指出，全球創意商品及服務2011年總值高達6,240億美元，自2002年至2011年間呈倍數成長，平均年成長率為8.8%，在開發中國家平均年成長率更高達12%，無論是已開發或開發中國家都視文創產業為新金源或翻身的絕佳機會，文創產業儼然成為2015年後全球發展的主力引擎(方敘潔，2014)！

#### 1. 日本：重振經濟，酷日本基金搶攻國際市場

放眼國際將全球創意產業市場作為目標，日本積極調整酷日本（Cool Japan）政策，希冀能藉由酷日本基金有效突破當前創意產業缺乏企業

資金投注、文化輸出轉換力不足，以及國際市場拓展成功經驗偏低之瓶頸。

## 2. 韓國：掀起韓流兩大祕訣——源多用&文化技術

根據韓國文化產業振興院的統計，2012年韓國內容產業銷售額較2011年成長5.92%，2012年內容產業出口值較2011年成長9.34%，其中輸出規模成長率最高的項目包括：電影、音樂，以及商品化人物。此外，根據韓國文化體育觀光部推估，韓國政府所積極推動的「內容產業振興計畫」至2017年將可創造高達120兆韓元的產值，以及100億美元的輸出產值。

## 3. 英國：「大翼計畫」啟動，文創出口值2020年上看310億英鎊

自2008年至2012年間英國創意產業成長值高達15.6%（同期英國整體經濟成長率為5.4%），平均每小時可為英國賺進800萬英鎊的收入。然而，英國對於創意產業的企圖心，不僅止於國內經濟發展，根據2014年六月最新發布的「英國創意產業—國際策略報告書」（UK Creative Industries- International Strategy），更可見得英國創意產業進攻國際資金與市場的積極布局。

## 4. 中國：強力磁吸，海外及台灣高階人才已心動

“中國製造”該如何轉化為“中國創造”？藉由國際高階人才的經驗與能力，快速為中國現有產業增值升級。自從中國大陸文化部於2012年2月公布「十二五時期文化產業倍增計畫」，宣示將從人口大國轉型為人才強國：發展目標為2020年研發人員總量達380萬人/年，高層次創新人才達4萬人。

## 5. 新加坡：民間發聲！由下而上的文化策略檢討

2012年初，新加坡藝術與文化策略檢討指導委員會向政府提交了「藝術與文化策略檢討報告」，這個由新加坡新聞、通訊及藝術部邀請成立

的委員會是由新加坡藝術學院（SOTA）主席李子揚所率領，委員包括政府及民間企業，在報告中提倡由政府、社群和藝術家互相合作的藝文推動新模式，並且建議未來相關策略檢討均可交由私人企業、地方社區及文化藝術產業主導。此外，到 2025 年新加坡積極參加藝文活動的人口能從目前的 20% 增加到 50%，也是檢討報告中的主要目標。

表 2-2 各國文創未來趨勢

國家	產業特色	政策	未來展望
日本	工業技術、動漫、電玩	酷日本 (2013)	積極於國際間形塑日本動漫、時尚美妝、美食、觀光風潮。
韓國	漫畫產業、電影產業、音樂產業、人物產業	內容產業振興計畫 (2010)	2017 年將可創造高達 120 兆韓元的產值，以及 100 億美元的輸出產值。
英國	藝術及古董市場、表演藝術、工藝設計、時尚設計、建築。	大翼計畫 (2014)	文創出口值 2020 年上看 310 億英鎊。
中國	文化娛樂業、新聞出版、廣播影視、音像、網路及電腦服務、傳統文學、戲劇。	十二五時期文化產業倍增計畫 (2012)	發展目標為 2020 年研發人員總量達 380 萬人/年，高層次創新人才達 4 萬人。
新加坡	化工、電子、金融服務、煉油、橡膠、造船、轉口。	濱海劇院與文藝復興城市計畫 (2012)	到 2025 年新加坡積極參加藝文活動的人口能從目前的 20% 增加到 50%。

資料來源：行政院文化部文創發展司

### 2-2-3 台灣文創觀光成長動能

台灣的文創產業政策於行政院在 2002 年的「國家發展重點計畫」的子計畫「發展文化創意產業計畫」確立。經由這樣的理念與模式，逐步推廣至各項產業及區域，包括形象商圈、商店街、社區營造、文



創園區、觀光工廠、伴手禮、設計旅店、民宿等，都已融合文化與產業的精髓，而且數量、規模也愈來愈多元。

惟台灣文創產業就業人口仍屬少數、產值與國際平均水準相較有差距。根據台灣文化創意產業發展年報，2014 年文創產值為 785,575 億元，佔 GDP 的 5.16%，成長 2.82%。根據聯合國發布的「2013 年創意經濟報告書」，全球創意商品及服務在 2011 年創造 6,240 億美元的總產值，平均年成長率為 8.8%，其中在開發中國家的平均年成長率高達 12%。

台灣發展文創旅遊仍有不少精彩案例，這些年農委會輔導特色伴手禮，輔以文創力量在產品設計、包裝上加值，各民間單位以台灣及原住民傳統工藝發展的特色文化產品(方雯玲，2016)。

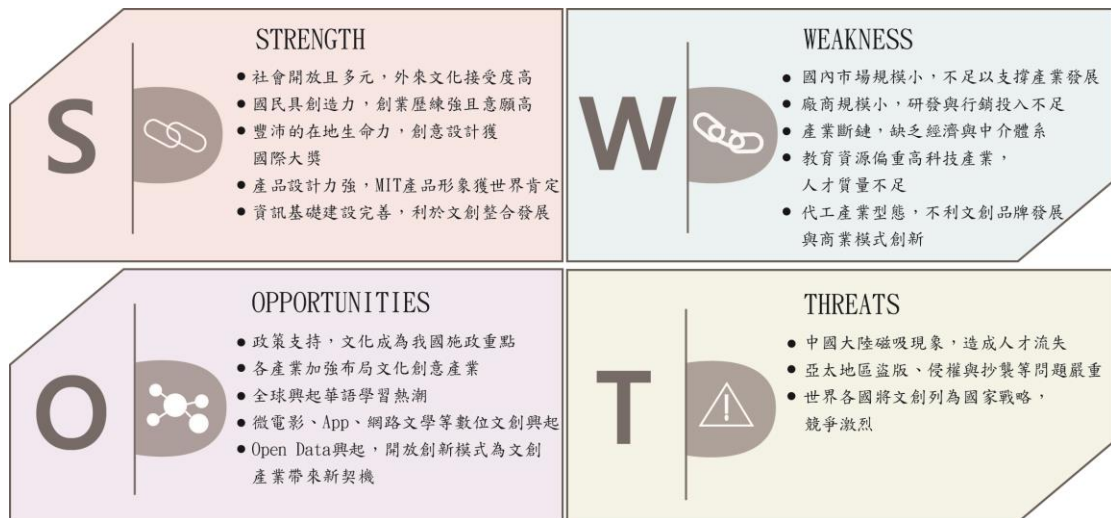


圖 2-2 我國文創產業發展優劣勢分析

資料來源：行政院文化部文創發展司

## 2-3 商業模式

台積電董事長張忠謀先生在 MIT 演講中曾提到，商業模式為「公司處理其與客戶和供應商事務的方式」。商業模式所涵蓋的範圍十分廣泛，包括企業如何組織？員工如何面對客戶？當然也包括如何擬定策略與藉由執行該策略而獲取收益。以下藉由商業模式的起源、定義與目的三大項目來探討：

### 2-3-1 商業模式的起源與發展

商業模式的概念起源於 1970 年代，用來描寫資料與流程之間的關連與結構；1990 年代中期，隨著網際網路時代的來臨，商業模式不斷出現在各種學術期刊或實務性雜誌；2001 年，《Fortune》五百大企業已有將近 27% 的企業，在年度財務報表中出現商業模式的字眼（鍾憲瑞，2012）。

### 2-3-2 商業模式的定義

《獲利世代》的作者 Osterwalder(2012)說，商業模式是「描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法」。以此，我們可以思考四個問題：為誰提供？提供什麼？如何提供？成本與收益？為實現客戶價值最大化，把能使企業運行的內外各要素整合起來，形成一個完整且高效率的具有獨特核心競爭力的運行系統，並通過最好的實現形式滿足客戶需求、實現客戶價值，同時使系統達成持續營利目標的整體解決方案（劉基欽，2011）。

Mark Johnson 將商業模式分成以下四個要素：

#### 1. 顧客價值主張(Customer Value Proposition)

公司透過提供產品、服務或其組合，來協助顧客完成期待、待完成的工作(Job to be done)或解決其重要問題的提議。

## 2. 關鍵資源(Key Activity)

對顧客提供價值主張所需的獨特資源，像是人員、技術、產品、資金、品牌等。

## 3. 關鍵流程(Key Process)

支持公司實現顧客主張，所需執行的關鍵活動與流程。

## 4. 利潤公式(Profit Formula)

說明公司的營收模式、成本結構和資源速度等。

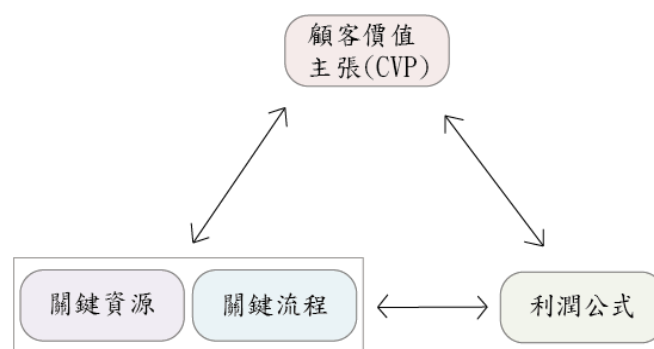


圖 2-3 利潤營收圖

而 Osterwalder 則提出包含九個要素的參考模型，簡略如下：

## 1. 價值主張(Value Proposition)

公司透過提供產品或服務，所能向消費者提供的價值，要解決消費者什麼樣的問題或滿足消費者的需求？

## 2. 消費者目標群體(Target Customer Segments)

企業所瞄準的消費者群體。這些群體具有某些共通性，從而使企業能夠針對這些共通性創造價值。定義消費者群體的過程也被稱為市場劃分 (Market Segmentation)。

## 3. 行銷通路(Channels)

公司用來接觸目標消費者的各種途徑，闡述了公司如何開拓市場，並涉及到企業的市場和行銷策略。

4. 客戶關係(Customer Relationships)

即企業如何與其目標族群之間所建立的聯繫。

5. 合作網絡(Key Partners)

即企業同其他企業之間為有效地提供價值並實現其商業化而形成的合作關係網路。這也描述了企業的策略聯盟 (Business Alliances) 範圍。

6. 關鍵活動(Key Activities)

公司要讓商業模式運作，最主要的活動。

7. 關鍵資源(Key Resources)

提供價值主張所需的重要資源，關鍵資源可能實體方面、財務方面、智財方面或人力資源方面，關鍵資源可能是自有、向他人租賃或從關鍵合作夥伴中獲得。

8. 成本結構(Cost Structure)

描述所有運作商業模式所需的成本。

9. 營收模式(Revenue Streams)

即企業通過各種營收模式(Revenue Flow)來創造財富的方式。

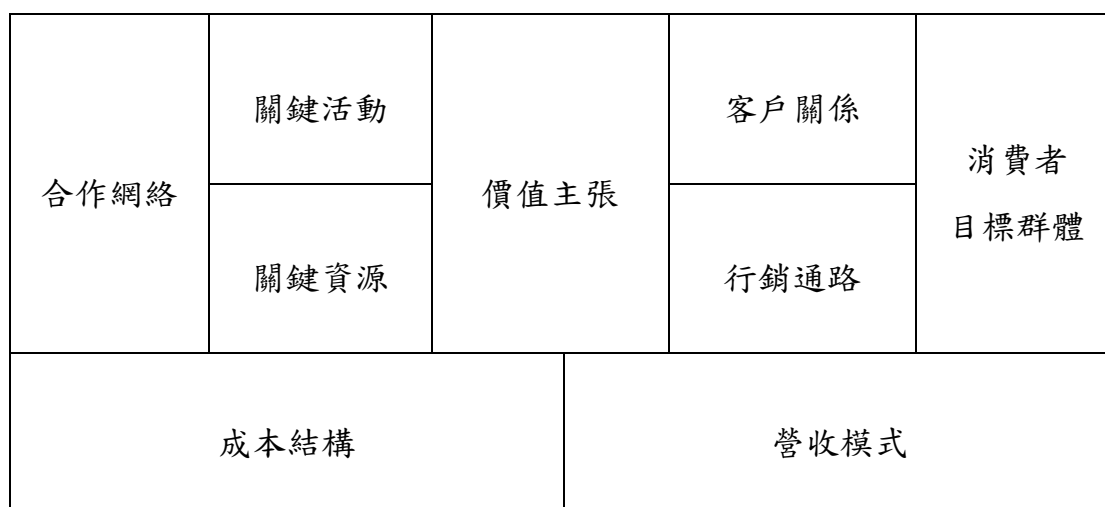


圖 2-4 Osterwalder 九個要素參考模型

### 2-3-3 商業模式的目的

從企業所規劃或設計的藍圖而言，上述基於機會所設定的目標市場區隔、顧客價值以及競爭優勢的策略之選擇等，並描繪企業預計創造與提供何種價值給利害關係人與顧客，便被視為企業的「價值命題」或「價值主張」(Rayport and Jaworski, 2001; Stähler, 2002; Chesbrough, 2002); 是故，「商業模式」也被視為一套能夠成功被運作與測試的經濟邏輯之假設，用來解釋企業如何以適當的成本，傳遞顧客價值以獲取利潤的故事(Magretta, 2002)。

## 第三章、研究策略

### 3-1 研究架構

本研究藉由深入訪談小農創業家，探討春一枝、Foodia、花東菜市集的商業模式，進而了解此三個不同個案的小農是如何與六級產業化結合。

以下就本研究架構圖，說明各個主要元素的具體涵義及彼此之間的關聯性。

#### 1. 商業模式

商業模式為企業經營規劃、擬定策略方向之參考依據。商業模式可依據不同產業及類別，調整成適用於該企業的營運模式。

#### 2. 六級產業化

引進產品加工（二級產業）及行銷服務（三級產業）層面的經營思維，激發多元創意，將地方的卓越農業資源予以整合活用。

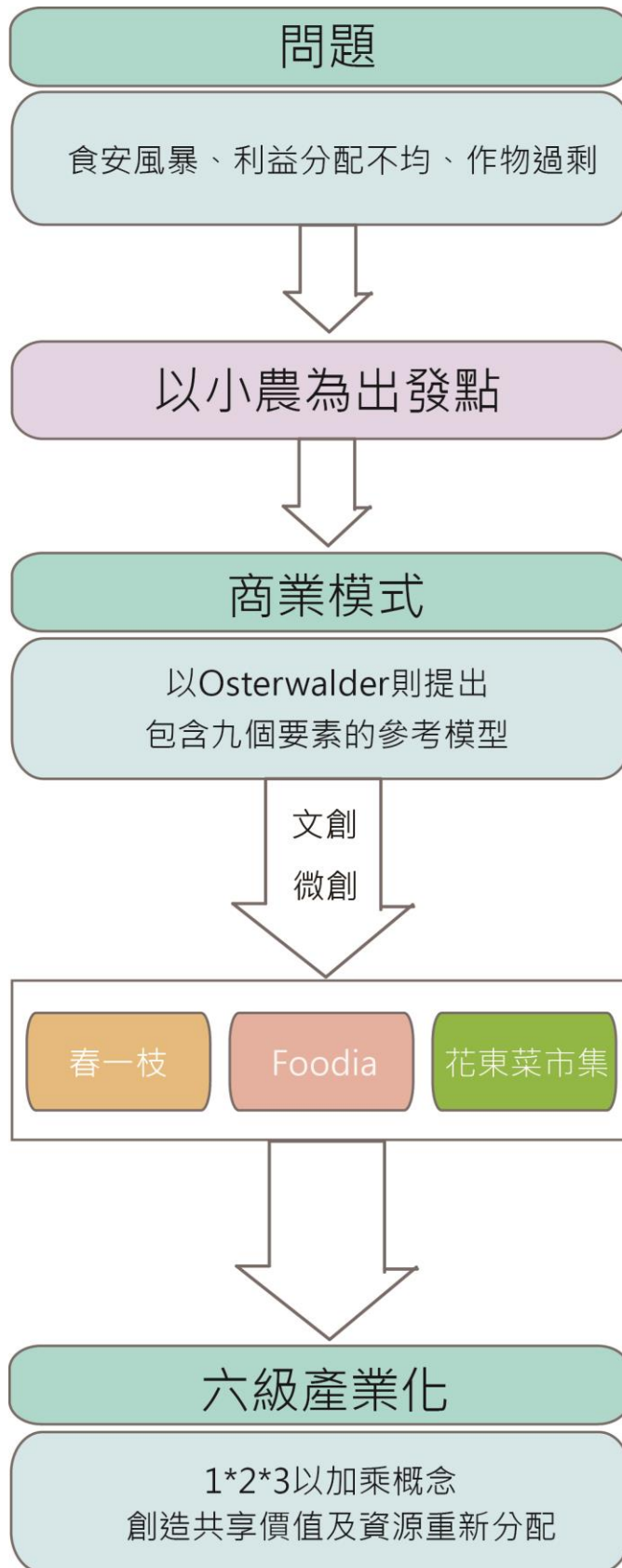


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：本組整理

### 3-2 研究設計

根據我們的研究主題，透過網路初步篩選後，再利用社會網絡、人脈接觸到這些資料，發現此三個各項符合本組想研究的主題，因此選定此三個個案為主要研究對象。

資料收集部分則採用多元方法來收集，主要以碩士論文、期刊之文獻研究法以及深度訪談法收集，針對文獻之特性做檢視與篩選。

春一枝	Foodia	花東菜市集
二手資料 文獻研究法	第一手資料 深度訪談法 江淑芬女士 2016/10/04 18:00-21:00 訪談逐字稿共24,050字	第一手資料 深度訪談法 彭昱融先生 2016/10/19 18:00-20:00 訪談逐字稿共18,929字

圖 3-2 案例分析研究程序



### 3-3 個案背景

本研究根據六級化產業之平台分析，蒐集了三個個案，其產業背景分別羅列如下：

#### 3-3-1 春一枝背景

春一枝成立於 2008 年，創辦人李銘煌先生是在台北經營塑膠產業二十多年的企業家。起初是為了幫助出車禍且生產過剩的小農(徐敏貴先生)解決棄置在路旁的鳳梨堆，進而解決水果過剩的問題。

一般水果會於七分熟時採收，收成時有 3%~5% 的量處於八分熟的狀態，八分熟前的商品農民可賣給大盤商，透過運輸到台灣或其他國家銷售，因為運送需要時間，所以超過八分熟的水果盤商便無法收購，必須由農民自行處理，而這些八分熟之後的水果，收下來後，只能吃掉、路邊零售、當肥料。

於是李銘煌先生跟徐敏貴先生說：「你應該拿來做冰棒。」點子本身沒有錯，卻發現在當地執行有困難，因為當地「沒有資源」、「沒有資金」、「更沒有資訊」，這三件事情讓村民有意願也沒辦法行動。

處理水果的短期壓力很大，毫無緩衝期，果農是等待八分熟後才會賣給春一枝，拿來時，已經快到熟透邊緣，但那時候的香氣最佳，條件是最好的，所以春一枝優先處理的是「過熟水果」。「過剩」是價格不好，「過熟」是零，春一枝就是在解決「零」這部份的問題，並再創造另一個價值的出現。在不添加其他添加物的情況下，若要有十足的風味，所需使用的水果量非常大，也剛好能大量消化這些當令水果。消費者吃到對的、好吃的，而原來要丟掉的都變成錢、原來沒有工作的有工作；讓生產者、製造者、消費者，三方面都得到一個合理的對待，所以才能訂出這個價位(黃小黛，2012)。

春一枝取名來自「剩」與台語「春」同音，意味著把「剩下」轉

變為「春天豐收」，為此，李銘煌先生在部分冰棒棍上印有「再來春一枝」的字樣，當顧客吃完後，如果發現冰棒棍上寫著「再來春一枝」，就代表可免費獲贈第二枝冰棒，藉此提升消費的趣味。

「春一枝」靠著造型冰棍—把冰棍變成紀念品，在陶瓷博物館、林家花園、中正紀念堂以及木柵動物園等地方都可以購買到特色「造型冰棒棍」，這些冰棒棍有些可以再利用成為家中的叉子，有些則是可以用來作為分隔書頁使用，這些文創小物讓消費者從購買、品嚐到吃完，都能發現產品設計的巧思，冰棒化了，但剩下的冰棍昇華為「文創」商品，使品牌意向滲透到整個消費過程。

春一枝的每根冰棒都是來自土地的嚴選新鮮水果，純正手感，以友善交易固定利潤的模式，向農民收購正熟而無法進入經濟市場的季節性水果，將水果用純手工的方法製作成冰棒，大量使用人工，提供就業機會，把冰棒的生產根留台東，將台灣的水果以冰品的形式保留原味精神，帶入消費市場。

若是能將創意結合農產品，將滯銷、過剩的產品以不同的形式銷售即會創造更大的效益，而「春一枝」即是將台東生產過剩的果物改成冰棒的形式售出，因當地居民每批收成的水果，常有三成礙於運輸成本，中盤商不願收購，若不儘快分送出去，除了丟棄，沒有其他方式能處理，也常常遭以不平等的低價收購，或是因過熟而無法進入市場，造成農民耕作成本無法平衡，若是能夠將產品的新鮮延長、保留水果原味，且雇用當地的人力製作手工冰棒將滯銷的水果帶入消費市場，即可解決過剩問題。

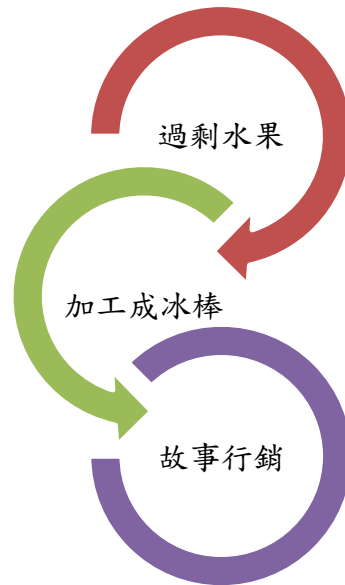


圖 3-3 春一枝六級產業化模式

### 3-3-2 Foodia 產業背景

生產作物前需要的自然環境非常重要，例如：氣溫、水質、陽光、土壤等。穀東俱樂部賴青松表示，相對於西部農業區面臨工業污染和農工搶水的窘境，宜蘭的農業生產環境十分優越，在食安問題日趨嚴重，民眾對潔淨食物的需求日益迫切的今日，永續安全的農業環境將是宜蘭最具潛力的優勢，應該善加珍惜。Foodia 創辦人江淑芬女士表示不只是在宜蘭，西部地區的汙染也非常嚴重，台灣最大的河流：濁水溪，經過非常多個縣市，若工廠蓋在上游將會造成下游全部的作物汙染，而這時候我們更應該要思考著人類跟自然的平衡點在哪？

江淑芬女士在求學期間讀專攻法律，畢業後曾替很多家公司打過官司，但她認為，法律這條路其實充滿了不確定性。在法庭上，她看著法官、檢察官、企業代表時，發現自己並沒有想要成為這三人中的其中一人，但很確定自己是喜歡法律的。因緣際會下她進入了一家中小企業，參與了全世界沒有人在做s的疾病通報系統，碰到了 SARS，結合了系統，開始思考著人類健康的問題；接著到半導體公司上班，看

到同事們健檢上的報告一個個的赤字，再加上本身對料理的熱情，把健康建立在料理想法下，回到故鄉：彰化，發現 40 年前爆發的革命汙染竟然還在持續著，工廠排放的廢水與農民們的田地是同一個渠道，地層下陷、超抽地下水也早已是台灣隨處可見常態，但台灣社會企業談很久了也始終找不到施力點，所以江女士到美國研究環境保護法，回國時，工研院資工所開始往社會企業這方面走，所以與這方面有興趣的朋友合作，提供了一個「呷飽沒」公益平台，發現到現在的困境來自於我們的福利沒有從需求開始，造成了供過於求、生產過剩、資源浪費的問題。

2014 年台灣發生了太陽花學運，的確現在很多資源是放在政治意識上面，相對的資源就會漸少，較不容易取得及模仿，但江女士可以運用他的資源做轉化，對這方面有興趣也願意做，透過一些轉化的力量將更多的資源帶進來，然而，台灣存在著普遍不知所以的料理與飲食。這並非好或不好的是非題，只是曾經是相當困擾自己的現象。

而在出國多年期間，每當感受到記憶的鄉愁時，總能與朋友們聊到欲罷不能，與深刻感知著國家的印記。當時不禁雄心壯志地發想著：若能將飲食所牽引的思維與文化故事分享並以此為槓桿，透過單純地美好飲食經驗觸動對土地與在地職人敬意的連結，近年來回國後投身入 Farm to Table 並進而實踐 Table back to Farm 的食農微革命後，漸漸明白風土的形塑與成為無堅不摧的文化認同磐石，只能一步一腳印地推進，時時提醒自己慢慢來比較快的道理(江淑芬，2016)。

小農食材最重要的特質，自然是無毒、有機栽種。但在台灣，有機的認證十分繁瑣且花費甚高，每一樣蔬菜的檢驗費都是單獨的，且一年一驗，如果想將菜園裡十幾種蔬菜都送檢驗，所費不貲，這也是許多小農面臨的困擾，於是他們多半選擇放棄追求有機認證，而以自

然、無毒、生產履歷、友善耕作等與餐廳或消費者做溝通。

現代社會普遍存在「飲食不正義」的問題，之所以會「飲食不正義」，主要是因為從產地到餐桌的過程，在過度商品化的市場機制下，出現了上游到下游環環相扣的問題鍊。例如，為了量產而過度使用農藥；為了降低成本而使用劣質加工食材。若要有效處理這個問題，我們就必須跳脫傳統農食商品化的思維，重新理解既是市場經濟，也是維生經濟的農食體系。透過農食互助網、食農教育的實際經驗，我們從銷售管道、市場與社會學的角度重新了解目前我國在農業市場上小農每天所需面臨的困境，以及農產品從產地到餐桌的過程遭遇的問題，這一些了解與省思有助於我們重新解讀當代食安的關鍵問題(謝昇佑，2016)。

### 3-3-3 花東菜市集產業背景

彭昱融先生在網路媒體上下游新聞市集任職時，關注到了近年來因環境汙染、職業道德淪喪等問題，造成食安風暴層出不窮。為了改善大環境的病態，彭昱融先生毅然決然的離職，開設了花東菜市集，為社會貢獻了自己微薄的力量。

彭昱融先生在創業前曾請教過前輩，前輩們給了他們兩個重要提醒：第一個是很重要的意願跟決心。如果想要創業，必須先釐清自己到底是為了不想上班？還是真的很想要開創一件事情來改變什麼？如果純粹是不想上班，認為創業好像是自己當老闆、上下班時間自由，那麼是衝不過創業前幾年那辛苦的日子。第二個是要找到商機，彭昱融先生觀察到很多人都越來越重視吃的健康吃的環保的趨勢，但是市場上這些東西還不夠多，因此就等於找到了一個商機。

花東菜市集從2013年九月創業至今，協助近二十位花東地區的無毒或有機栽培農友銷售他們的農產品。彭昱融先生說：「我們是通路，

也像農友的經紀人，協助農友發展產品的加工方式、找設計師來包裝產品，目標就是要把農友的產品銷售出去，讓農友有穩定的收入（彭昱融，2014）。」

花東菜市集從初期生鮮農產品的銷售轉往低度加工，他們發現了三個趨勢：第一個是現代的 30 歲以下年輕人在消費的時候重視的是社會意義；第二個是透過科技能夠讓城市與鄉村的距離可以拉近一些，最重要是因為網路，同時因為黑貓宅急便物流網已經非常發達了，所以可以讓都市這些年輕人回到家鄉去創業；第三個是老人化，老化後大家會有很多消費行為上的轉變，其中最重要的一個是會希望過的更好、吃的更健康。花東市集結合了這三個趨勢，這個世代的人希望消費會是有意義的，那商人們會希望自己可以對故鄉有一點幫助。

花東菜市集慢慢步只有單純的農產品行銷，針對不同程度的農戶也有不同的行銷方式，對於已經有一定產品經驗的農戶，花東菜市集之於他們就會變成單純批發商的角色，而對於較欠缺產品經驗的小農戶，他們則扮演產品推銷大使，會先進少量商品，進行推廣，努力幫農家打入市場、做出口碑。

隨著科技發達，彭氏兄弟發現現在農民的資訊已經較過去發達許多，行銷也較過去容易，因此他們決定進行農產品加值計畫，包括農產品的精緻化和農產加工。

精緻化就是將產品以有特色的包裝，做成各式禮品。而農產品加工則是將一些賣相不夠好的產品或是次級品利用加工的方式做成附加價值高的產品，例如：賣相不夠好的水果在市場裡可能乏人問津，但經過加工後卻變成香甜可口的果醬或是好吃的果乾，身價水漲船高。最初會想到要進行產品加工主要是因為涉及土地使用執照的問題，農戶要自行加工產品並不容易，因此彭氏兄弟決定與當地相關工廠合作，

生產農產加工品，並發展自有品牌(范家宏與李效慈，2016)。

### 3-4 個案整理

根據上列個案背景，本研究將此三個個案之簡介整理如下表：

表 3-1 個案簡介表

	春一枝	Foodia	花東菜市集
成立時間	2008 年	2013 年	2013 年
關鍵伙伴	果農	乾熟工廠	小農加工廠
特點	新鮮水果	無毒、有機栽種農產品	友善環境無毒農法
關鍵時間點	茶葉蕭條時代	革命汙染	食安風暴
面臨困擾	水果生產過剩	存在「飲食不正義」的問題	產銷問題
一級關聯性	台東鹿野小農	全台小農	花東小農
二級關聯性	製冰廠	乾熟工廠	加工廠
三級關聯性	與各攤販合作	Foodia 私廚	電子商務

資料來源：本組整理

本組發現，此三個個案共通點皆是透過與小農合作，讓農產品直接被消費者看見，來解決其發現之社會問題，如：小農長久以來利益分配不均、農產品過剩、食安風暴等。儘管三者發現的問題不盡相同、時點也不一，但希冀台灣農民共好與友善環境的初衷卻是有志一同的。

本組整理出三個個案與六級產業化之關聯，以小農為出發點，接著將作物進行加工，最後以不同的形式推出產品，並秉持自身一貫的理念，串聯各級產業，提升當地經濟，分別以商業模式加以分析。



## 第四章、資料分析與討論

在與眾多創業家交流的過程中，發現愈來愈多的年輕人有著投入協助小農的想法，於是大家開始走訪產地、尋找需要協助販賣農產品的小農。但事實上成效往往有限，畢竟「治標不治本」，農業問題不僅僅是「幫小農賣東西」這麼簡單而已，當小農得到補助及資源後，就有能力生產更多的產品，但生產過程中會面臨到許多困難，例如：產品過剩、供過於求等；再者，發展友善農業的過程中，往往因為「規模太小」、「不敷成本」、「現有制度缺失」等因素，造成營運與產業增值困難重重，從小農的生產到加工，到最後的包裝及產品設計，如果能夠添加文化、創意，就更能夠襯托出產品的優勢。

本章記錄深度訪談法以及文獻研究法之資料，呈現六級產業化與傳統農業之真實現況，並整理出相關課題。本組將依據第三章的研究對象，分析在第一級產業的小農該如何再崛起，並探討及分析其商業模式。

## 4-1 拿水果做冰棒－春一枝

本小節將探討春一枝與六級產業化之關聯與其商業模式：

### 4-1-1 春一枝與六級產業化之關聯

#### 1. 重視第一級產業，重新定義與塑造經濟價值

冰品在市場上的價格通常差異不大，除非充分具有特色否則很難脫穎而出。春一枝以天然、無毒、關懷環境與友善小農為主要訴求，建立獨樹一格的市場策略，在整個消費市場中塑造了區隔，讓春一枝能夠成功開創出屬於自己的市場。

「法國新鮮生蠔空運來台，再貴都買；我們的蚵仔，就希望越便宜越好，我常說新鮮值多少？可是台灣人只重外表。一個名牌包十萬，排隊買；一把青菜三十塊，還要殺價，不在乎跟健康有關的事，這是個人價值問題(蘇惠昭，2013)！」消費者應該去瞭解商品背後的價格與價值，才能明白那究竟是廣告的價值，還是農產品真實的價值。這個問題的產生，讓本組想要更深入去了解第一級產業被忽略的原因，以及小農是如何在此種環境下崛起。

#### 2. 重視農產過剩，解決經濟就業問題

許多的天災的來臨沒有辦法阻擋，一夕之間就將農民辛苦許久的血汗摧毀。舉例來說：2013年的蘇利颱風，春一枝就收到將近一噸被焚風燒到焦黑的釋迦，但如果沒有被收購，這些釋迦最後會去哪裡？

春一枝希望每位農民只要能將水果進入中盤商，就給中盤商拿去賣，而剩下的水果再進行收購處理，春一枝想要做的是中盤商沒有辦法解決以及政府沒有在處理的問題。

#### 3. 創造在地就業機會，兼顧環境友善

台灣是著名的水果王國，當「春一枝」正式進入商業競爭的市場

時，台灣鮮少以水果為銷售訴求的冰棒，突然要將一向內含多種添加物的冰品，導向以健康概念的市場需求，並用純天然水果成分，標榜冰棒食品安全的基礎。對春一枝而言，毋寧是一場革命，很少人知道的是，這支冰棒的背後是一場耗資兩千萬的實驗(黃小黛，2015)。

#### 4. 顛覆傳統，「非典型」通路奏效

春一枝靠著「共好」的信念堅持了下來。李銘煌先生對農人好，盡可能提高水果的消耗量，他對天然品質的堅持，在日益重視食安的社會風氣下，逐漸被大眾發現，好口碑在媒體與網路也陸續傳開。終於在創立第三年，接到主婦聯盟、文創商店、連鎖藥局等大訂單，還有原本既有「非典型」通路，以及電子商務推波助瀾下，公司慢慢達到損益平衡且開始有盈餘，至今經銷點仍不斷增加中。當初碰壁的強勢通路，也回頭來找李銘煌，並在部分據點銷售(詹耀仁，2015)。

## 4-1-2 春一枝的商業模式

本研究整理出春一枝的價值主張及其關聯性的商業模式如下表：

表 4-1 春一枝之商業模式九宮格

<b>合作網絡</b> 1. 農產過剩的農民 2. 異業合作-鶯歌陶瓷博物館、中正紀念堂	<b>關鍵活動</b> 1. 新鮮水果手作冰棒	<b>價值主張</b> 1. 解決「零」的問題 2. 無添加物，手工製作並保留水果原味 3. 品質良好 4. 堅持友善交易「共好」 5. 解決台東失業人口 6. 體驗行銷	<b>客戶關係</b> 1. 加入會員獲得更多優惠 2. 不定時銷售優惠 3. 文化冰棒棍與顧客取得連結 4. 鹿野 76 誠信商店	<b>消費者目標群體</b> 1. 小眾行銷擴展客層 2. 重視農產問題之顧客 3. 一般顧客
	<b>關鍵資源</b> 1. 銷售點建置技術 2. 冰棒口味研發及製造技術		<b>行銷通路</b> 1. 官方網站購買 2. 宅配 3. 各經銷點購買	
<b>成本結構</b> 1. 冷藏設備、製冰器具 2. 銷售點設立 3. 廣告費用 4. 人力成本		<b>營收模式</b> 1. 顧客購買冰棒之收入 2. 廣告收益 3. 加盟主佣金收入		

資料來源：本組整理

## 4-2 從產地到餐桌，從餐桌回產地—Foodia

本小節將探討 Foodia 與六級產業化之關聯與其商業模式：

### 4-2-1 Foodia 與六級產業化之關聯

#### 1. 提供平台，重新正視小農需求

近年來，政府不斷端出鼓勵創業的政策，政府到民間都鼓勵年輕人投入新創公司，也設立很多創客中心，新創產業成為台灣強力推廣的區塊，似乎也成為最熱門的行業之一。

*“能夠有個分享平台，承接 70 歲老農夫給的共同願景，先把一些最辛苦的部分成為大家的墊腳石，希望年輕的朋友，也願意分享給別人，西方的公益社會是這樣興起，有很多公益心，但公益心是靠這樣分享、願意讓人家踩在你肩膀上，成名的可能不是你，你願意做這件事，那我們期待引發這樣的效益(訪談紀錄，江淑芬，2016. 10. 04)。”*

專題訪談中，Foodia 創辦人江淑芬女士談到，許多募資平台並未對問題本身對症下藥，若我們始終不去了解他們的需求，我們將會變成熱情有餘，提供的卻非其所需。因此江淑芬女士號召志同道合的一群人，花了一年做平台，重新重視需求端層面。

#### 2. 重視食安問題，校準政府政策

*“錢是怎麼賺？那如果我們可以賺乾淨的錢，我們對於骯髒、汙染，是不是可以有所選擇？這是一個問號 (訪談紀錄，江淑芬，2016. 10. 04)。”*

食安問題日漸嚴重，政府發起了「食安五環」政策，並為使民眾更加了解此政策，行政院日前結合相關部會及地方政府，在「高雄國際食品展」中設置食安主題館，希望透過詳細的教育內容安排與實例展示，讓民眾了解食物從源頭生產、製造、加工、餐桌到廚餘的每個環節中，政府和地方攜手做好食安的用心。此項活動吸引無數民眾闔家前往參觀學習，也引起不少迴響。

*” 40 年前爆發的革命汙染進而開始鑽研環境汙染造成的食物安全問題（訪談紀錄，江淑芬，2016.10.04）。”*

近期，日本核災地區食品被開放進口至台灣，此事件引起的不只是食安問題，還有更多的是政治問題。再自然不過的飲食行為，如今卻成為一個時代的困難，「民以食為天」，食安為人民的基本權利，但每次發生食安問題，像是塑化劑、餿水油…等事件，造成舉國轟動的現象後，過一陣子人們就會日漸遺忘，等同間接地認同不肖廠商地偷工減料，所以政府必須從教育中建立正確的觀念，讓自己替自己吃下肚的食物把關。

因此，食安不僅是政府與業者的責任，每個民眾也都可視為食安體系的一環。從這次活動鼓勵民眾踴躍參加，並能獲得相關的體驗與了解，可看出其苦心與殷切。期望在全民與政府共同努力之下，讓臺灣的食品愈來愈安全。

政府所訂定的「食安五環政策」，包括第一環是「源頭開始控管」、第二環「重建生產履歷」、第三環「提高 10 倍的市場查驗能力」、第四環「加重生產者的法律及賠償責任」，及第五環則是「鼓勵全民監督食安」。主要是希望能從源頭到最末端的消費端，都能加以管控，完整將

食品各環節納入監督管控體系之列。

為落實食安五環，自 9 月 1 日起，政府將針對民眾關心的校園營養午餐契約供應商及生產者的生鮮農產品加強抽驗，並在今年底前成立「環保署毒物及化學物質局」，全面管理化學物質，阻絕環境污染物進入食品供應鏈。透過「食安五環」的落實，期望從食物生產地點到餐桌，供應鏈的每一環節都符合環保、安全標準，讓我國成為國際間的食安典範；更讓食品安全成為我國的驕傲，再次擦亮美食王國的金字招牌(吳典叡，2016)。

### 3. 平衡壓力慢活新趨勢

講求速度、效率的現代社會，不管食、衣、住、行、育、樂都強調著用更少的時間做更多的事情，似乎「快速」已經成為這個時代的代名詞。但在高壓、緊張的生活下，憂鬱症成為現今的文明病，因此我們開始發覺生活的重要性，擺脫瘋狂物質的迷戀，重新檢視生活並回歸簡單生活，放慢生活後，發現到很多不曾看過的風景、人、事、物，或許就是因為”快”，我們失去的不只是時間，而是心靈上的空虛，因此開始從工作和生活中找尋之間的平衡，留意周遭的大小事，從中找尋填補心靈上不足的地方，自我實現並過著有意義的生活，享受生活與共享閒暇時光，是現今最熱門的一個趨勢，食，一直是大家所重視的一環，自從各種食安事件後，大家對於吃是更加的注意，有機蔬食、小農因而被看見，慢慢的大家從餐桌上的飲食，回到土地尋根，去了解並身體力行學習如何耕種，如何烹調這些食物，讓食物的本身更具有價值。

**”食物是一個最好的溝通語言，吵架時，大家先來吃一頓好吃的**

再開始討論，或許每個人就能心平氣和，人以食為天，就像古代人所說的，吃飯皇帝大，吃飽喝足後，甚麼都可以商量(訪談紀錄，江淑芬，2016.10.04)。”

因此 Foodia 創辦人江淑芬女士，創辦了私廚：Foodia，希望能用簡單的烹調手法來訴說每個食物背後的故事，回頭去看原來還有一群默默付出的農夫，沒有他們就沒有這些美味的餐點，「Farm to Table and Table back to Farm」，這是她最樂見其成的事情！

#### 4. Farm to Table & Table back to Farm

“關鍵兩個脈絡，第一個就是要賺錢，另一塊就是你做這件事情要有影響力，就是你喝這一杯到底是在喝什麼？最基本要好喝，做料理的不好喝絕對走不下去。所以好喝就會被記憶，好吃好喝這件事情才會穿透，我覺得人一輩子都沒有脫離口腔期(訪談紀錄，江淑芬，2016.10.04)。”

既然對於食物有一定的堅持，比起到市場購買，動手做更能夠調理出自己所想要的美味。環境意識的興起，大家開始重視食物從產地到餐桌的過程，帶動了農村的體驗經濟，例如：農夫體驗、無菜單料理等等，這些體驗讓我們了解作物的生產過程，也讓吃下肚的食物有更多的保障。

“體驗稻田生活就像在學校一樣，從成本、時間、人力開始了解，在跟老農夫學習技巧(訪談紀錄，江淑芬，2016.10.04)。”



深入農地耕作更能夠讓人們在體驗中找到樂趣，例如：宜蘭縣的深溝國小與地主合作，由地主提供土地並由當地農民傳授古法耕作秘訣，去年收成的 600 斤白米，一推出就造成搶購，從原本的一斤 80 元飆到 100 元，「我們是做正經，絕對不是玩假的！」校長黃增川表示，不像部分學校的食農教育只做半套，深溝國小是直接跟農民合作，學生參與全程，一點都不馬虎。

#### 5. 以在地食材打通一、二、三級產業

現代人格外重視飲食健康，越來越多人回歸大自然體驗種植生活，除了吃得安心之外，也開始學習如何友善種植，了解栽種的過程以及所需花費的時間、成本，並更懂得友善環境。

**”但就是農夫不知道他的作物去哪裡了？那我們聽故事是一回事，也沒看到田，也沒看到土，那就算去觀光看到也沒有感覺，所以我就 *Table back to Farm*，回去種田（訪談紀錄，江淑芬，2016.10.04）！”**

行政院環境保護署表示，食物運送的里程、食材選用和食物烹調法，都會影響餐點碳足跡。若使用在地生產的食材及蔬食餐飲，碳足跡確實能大幅降低，且世界長壽區：藍區，居民多以當地栽種食材為主，如今台灣也盛行「直接」跟農夫購買，不僅能知道自己吃下肚的食物來自哪裡，農夫也能了解自己的作物去向。

食物的美味固然重要，但食用當地的食材不僅能降低運輸成本，減少污染、更能夠促進環保及健康，不過食材在取得上就得克服季節

性的問題，如何從產地到餐桌完整詮釋食材的特色，兼顧飲食健康又能符合現代人口味，不但考驗著餐廳主廚技巧，也讓現代人的飲食習慣走向另一種改變。

## 4-2-2 Foodia 的商業模式

本研究整理出 Foodia 的價值主張及其關聯性的商業模式如下表：

表 4-2 Foodia 之商業模式九宮格

<b>合作網絡</b> 1. 有康食菜 2. 乾熟工廠 3. cook the world	<b>關鍵活動</b> 1. 玩廚房-one kitchen 2. 友康食菜學院 3. 農學資料庫建立 4. 產地到餐桌	<b>價值主張</b> 1. 協助小農 2. 傳承健康、無汙染理念 3. 環境維護 4. 產地到餐桌	<b>客戶關係</b> 1. 友善生態環境 2. 參與式有機耕種活動 3. 創新農場-新經濟模式 4. 玩廚房	<b>消費者目標群體</b> 1. 追求健康、注重食材的人 2. 共同推廣理念之族群
	<b>關鍵資源</b> 1. 良好的環境、空間(私廚) 2. 自種的蔬果 3. 養生食材烹飪技術		<b>行銷通路</b> 1. foodia 2. 一間屋 3. 玩廚房 4. 農友同好	
<b>成本結構</b> 1. 食材費 2. 場地費 3. 包裝、設計費 4. 交通費 5. 耕種、肥料..費		<b>營收模式</b> 1. 設計費 2. 顧問費 3. 擺攤費 4. 玩廚房 5. 一間屋		

資料來源：本組整理

## 4-3 返鄉青年轉個彎遇到桃花源—花東菜市集

本小節將探討花東菜市集與六級產業化之關聯與其商業模式：

### 4-3-1 花東菜市集與六級產業化之關聯

#### 1. 來自花東，深根在地

“我在天下雜誌待了三年後就離開主流媒體，那時候網路媒體剛剛興起，我就到網路媒體上下游新聞市集，他做新聞和市集兩件事情，新聞他做得是他很關注農業、土地、食物的議題，比如說休耕政策對於農地有什麼影響？或是地層下陷、彰化火力發電廠重金屬汙染對於周邊農業有何影響這是農業相關，土地的話可能就大輔拆遷案或是一些土地議題，或多喝水想在埔里蓋一個水的工廠可是會破壞很多好的茭白筍田水質也會受影響，然後食物就是大概從 2010 年開始台灣有很多食安風暴，就原來食品後面有這麼複雜的化學成分，就是銅葉綠素或是病死豬的油，就這幾年陸陸續續發生(訪談紀錄，彭昱融，2016.10.19)。”

過去剛退伍的彭昱融先生，與一群花蓮在地青年參與反蘇花高運動。彭昱融先生認為蘇花高興建與否，引起鄉親對峙、地方撕裂，原因在於「花蓮人的各種願望跟渴望投射在這條路，所以當他們阻擋時，遭遇很激烈的情緒反應，覺得我們這些花蓮後生好像不要花蓮發展起來。但什麼是花蓮要的發展？什麼是花蓮要的發展？是要複製西部那種模式，還是像環保團體訴求保留好山好水，還是要解決鄉親的生存問題？」

正是因為在過去遇到反蘇花高運動，之後又在上下游新聞市集接

觸到農業、食物問題，讓彭昱融先生開始去思考，其實大家都很希望能為台灣這塊土地做點什麼，那他又能為花東做點什麼？因此，離開上下游新聞市集後，彭昱融先生創立自己的公司，從自己的故鄉花東開始，努力想把最好的食物帶給消費者。

## 2. 串聯顧客與小農打造價值共創平台

*“上下游新聞市集同時也經營市集，市集其實就是在賣東西，就是他們發現很多無良業者或是不好的成分，那是不是我們可以自己來生產一些好的產品，那在上下游新聞市集裡面會接觸到很多農友，很多他自己在深山、或產品量有時太多有時太少，所以他們就試著跟高雄市、桃園區的一些部落跟他們採購或契作，一起做成果醬、果汁、果泥、果餡或是蜜餞，那透過這樣子用開發產品的方式在網路上販售（訪談紀錄，彭昱融，2016.10.19）。”*

花東菜市集是一個網路銷售平台，由兩個花蓮吉安返鄉青年所創立，專注經營通路與品牌，致力協助東部農民與農產品被看見、順利銷售；正因他們有感於東部農產儘管優質，卻時常必須冠上其他產地名稱才容易賣出，例如花東生產的優質文旦，會被大量收購以南部知名文旦的名義出售、吉安鄉南華村的芋頭直接裝進西部知名芋頭產地的麻袋以利銷售等等；而堅持無毒生產或有機栽種的農民，則在無毒農業政策結束、全面補助不再後，辛苦經營。他們決定返鄉，貢獻自己的專長協助行銷，透過優秀的設計提升價值，希望有一天東部農友們可以安心生產，專注品質，銷售順暢，穩定收入，避免讓農友被中盤商剝削，也透明化農產品的來歷，讓顧客買得安心吃得明白。

### 3. 用天然、養生、健康，帶出新商機

“創業第二年的時候從生鮮農產品的銷售開始轉往低度加工這邊走，發現的第一個趨勢是我們這一代的 30 歲以下年輕人在消費的時候重視的是社會意義，所以我們會希望說我們吃到的農產品是沒有傷害土地的，也許他是有機的、無毒的；或是雞不是關在小籠子裡一直生蛋的，或是照顧這些雞的人是不是公平的對待牠們；像是我們希望不要吃到不永續的漁產，或是傷害海洋永續的漁產。你就會發現，這是一種趨勢(訪談紀錄，彭昱融，2016.10.19)。”

在花東菜市集上販賣的，多是最貼近生活的產品，他們協助小農將原料的型態改變，不僅延長食用期限，也解決產量過剩的問題，因為時常有水果會因外型不夠完美而無人購買，農家只能四處送人，但是將水果做成果乾、果醬、蜜餞、茶包再加以精心包裝後，雖然型態有所改變，卻依然保留食物天然的味道，與有添加物的加工品做出差異，故小農製作出新的農產品十分受消費者喜愛，更讓小農收入穩定許多。會這樣成功的主因是近年很崇尚無毒天然有機的食品，在花東菜市集裡，有非常多複製這類型模式的成功案例，像是香菇餅乾、養生芋頭麵條、香丁果茶…等，都是在新趨勢中找出農產的新出路。

### 4. 產品加值創新設計

“我們是通路，也像農友的經紀人，協助農友發展產品的加工方式、找設計師來包裝產品，目標就是要把農友的產品銷售出去，讓農

友有穩定的收入(訪談紀錄，彭昱融，2016.10.19)。”

要去了解不同的推廣平台，分別需要設計怎樣的產品包裝來迎合使用者的喜好，讓產品一推出就能夠打動消費者的心，彭昱融先生返鄉創業一年來，時常收集國外的農產品、相關書籍，前陣子他朋友從日本帶回一本書，介紹日本各地農產品包裝，這類帶有地域感的設計風格，讓他驚艷不已。他認為優質的花東農產，如果主打在地材料、不加添加物，並且在產品包裝上更努力，做出屬於花東地域感的產品包裝，那麼很有機會發展出不一樣的花東伴手禮產品市場，讓農友的銷售更順暢，收入更穩定。

#### 5. 創造三級共利

花東菜市集不只是通路商，還像個社會企業，站在農友的角度來思考，了解農友的需求跟問題點，尋找適合的合作方式，引導協助將小農、加工、行銷串聯起來，相互合作共同成長，並且一起為花東找尋新的商機、工作機會，重新帶動落沒的農產，讓農產回到最初的樣貌。

### 4-3-2 花東菜市集之商業模式

本研究整理出花東菜市集的價值主張及其關聯性的商業模式如下表：

表 4-3 花東菜市集之商業模式九宮格

<b>合作網絡</b> 1. 大中小型生產者 2. 物流業者 3. 農會 4. 包裝材料業者 5. 印刷廠 6. 設計師 7. 實體通路	<b>關鍵活動</b> 1. 購物網站 2. 高效率的物流 3. 包裝與物流的媒介 4. 生產者報導	<b>價值定位</b> 1. 串聯生產與消費的友善通路 2. 與農友一起研發，為優質農產品加值 3. 為消費者提供透明加工資訊	<b>客戶關係</b> 1. 方便好用購物系統 2. 彈性又準時的收貨時間 3. 定期通知推出新產品 4. 訂閱服務模式(建構中)	<b>消費者目標群體</b> 1. 在乎健康的消費者 2. 想送優質農產品的消費者
	<b>關鍵資源</b> 1. 網路平台 2. 各級產業相互影響		<b>行銷通路</b> 1. 網路社群行銷 2. 社區雜貨店—小一點洋行	
<b>成本結構</b> 1. 系統開發成本 2. 行銷資源投入(文案、攝影、網頁企劃、美編) 3. 營業稅 4. 物流金流成本 5. 訂單處理成本 6. 商品開發成本 7. 印刷成本 8. 生鮮品報廢成本			<b>營收模式</b> 1. 高流量與優質產品所帶來的轉換率 2. 禮品訂購	

資料來源：本組整理



## 第五章、研究結論

### 5-1 研究結論

根據本研究第一章之問題，在此章節提出解決方案。

- 一、了解六級產業化對台灣小農的影響。
- 二、台灣小農以何種商業模式走出新市場？

本組檢視了台灣農業現況，針對小農長期以來有苦說不出的窘境，以「了解六級產業化對台灣小農的影響」為方向，研究「春一枝」、「Foodia」、「花東菜市集」三種不同模式經營的個案，發現其皆以串聯一、二、三級產業為主軸，與在地農民共同合作，突破既有的產銷框架，充分發揮農業的剩餘價值，使其能夠永續發展。

下表列出三個案之面臨困擾、解決方式、行銷方式，並分析其與六級產業化之共通性：

表 5-1 個案與六級產業化之共通性

	春一枝	Foodia	花東菜市集
面臨困擾	水果生產過剩	「飲食不正義」的問題	產銷問題
解決方式	製成水果冰棒	從產地到餐桌	與當地相關工廠合作
行銷方式	創意結合農產品	理念行銷	整合上下游、結合電商
與六級產業化之共通性	將天然食品加工、設計包裝後，以不同的銷售方式推廣，改善社會上各層面的問題		

經文獻整理後將六級產業化定義為以農業為基礎，建立一個可以使用農業生產為主體的六級化產業，並且利用現代文創設計包裝提高

農產品的附加價值，而串連各級產業增加就業機會、提升薪資所得，以創新方式組合資源來促進當地資源再造，達成永續經營之目的。

春一枝以友善交易的模式，向農民收購無法進入經濟市場的季節性水果，加工製成天然健康的冰棒，並結合文創發展獨特的文化冰棒棍，其中春一枝堅持使用人工製作也提供了就業機會，將獨具特色的純天然水果冰棒帶入消費市場，提供消費者安全、健康的保障。

Foodia 則以關懷環境的理念與消費者產生共鳴，便到當地體驗種植農業，也提供有機食物自給自足，透過乾熟工坊將產品加工，提煉出食物最原本的味道，且讓同好能夠互相交換資訊，再結合文創設計出別緻的產品包裝，並在台灣建立私人廚房，提供無菜單料理將初衷帶給消費者。

花東菜市集是利用小農農產過剩的問題來做發想，將過剩農產針對其特性稍作加工再製出多樣特色產品，並在包裝設計上結合文創理念，做出符合現代消費者喜好的新樣產品，這樣不僅重新為小農找出新市場，也間接帶動了當地的各級產業發展。

經本研究分析後，上述三個個案，都以相似理念來捍衛對農業的熱情，對於作物的品質的追求，將天然食品加工、設計包裝後，以不同的銷售方式推廣，改善社會上各層面的問題，或許當中面臨的問題、經營模式不同，但對於農業執著的他們，這些是不許一絲馬虎和讓步的。

## 5-2 研究限制與未來研究建議

本組因時間及資源有限，致無法使用大量數據予以佐證，是否每次都能透過本研究中的三種商業模式，來複製相同的成功模式。

本研究僅以少數個案進行探討，可在三種類型中再增加個案數，令研究結果效度更高，更了解商業模式中的異同，以供後續不同農產發展使用。

## 參考文獻

中文文獻：

- 凡予(2015)。專訪 FlyingV 聯合創辦人鄭光廷：不拿投資獨立經營，下一步就是要走出台灣，科技報橘。上網日期：2016 年 10 月 29 日，取自 <https://buzzorange.com/techorange/2015/03/31/flyingv/>
- 王鴻濬與洪嘉瑜(2015)。花東地區產業六級化發展探討與構想。上網日期：2016 年 12 月 14 日，取自 [http://journal.ndhu.edu.tw/e\\_paper/e\\_paper\\_c.php?SID=83](http://journal.ndhu.edu.tw/e_paper/e_paper_c.php?SID=83)
- 方敏潔(2014)。文化創意產業：未來 20 年全球最大經濟發展引擎。《La Vie》2014 年 10 月號第 126 期，P. 3-P. 5。
- 方雯玲(2016)。封面故事/第四波經濟夯 文創觀光成長動能。旅@天下 第 52 期，P. 14-P. 15。
- 行政院文化部文創發展司(2013)。價值產值化-文創產業價值鏈建構與創新。中程（102 年至 105 年）個案計畫，P. 12。
- 李秉璋、楊玉婷(2013)。日韓農業六級產業化之策略分析。植物種苗生技，No. 33，P. 19-20。
- 李盼與劉依蓁(2016)。推動農村社區產業化與六級化發展。循環經濟，No. 46，P. 83。
- 李雅筑(2015)。跟老農學種田，體驗農作傳承家鄉記憶。遠見雜誌 2015 年 8 月號，第 350 期。上網日期：2016 年 9 月 28 日，取自 [https://www.gvm.com.tw/Boardcontent\\_29261.html](https://www.gvm.com.tw/Boardcontent_29261.html)
- 吳典叡(2016)。中央攜手地方 食安 5 環嚴把關。青年日報。上網日期：2016 年 11 月 11 日，取自 <http://news.gpwb.gov.tw/News/152511>
- 亞歷山大·奧斯瓦爾德(2012)。獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式。出版地點：早安財經。

- 彭昱融(2016)花東菜市集官網。上網日期：2016年11月20日，取自  
<http://www.30g.tw/index.php>
- 12 黃重豪(2015)，花東菜市集 行銷在地好滋味。農訓雜誌 T&D，300期。上網日期：2016年12月16日，取自  
[http://ntifotd.blogspot.tw/2015/02/300\\_2.html](http://ntifotd.blogspot.tw/2015/02/300_2.html)
- 黃小黛(2012年)。台東鹿野的新契機—春一枝冰棒。文化創意 ABC。上網日期：2016年11月29日，取自  
<http://www.fruit-ice.com.tw/article/article.php?articleid=110>
- 黃瑋如(2011)。六產的個案觀察解析—日本農業的案例。中尉報告，2011年7月號，P. 2-11-2-12。
- 楊鎮宇(2014)，創辦花東菜市集彭昱融的返鄉路。上下游新聞市集。上網日期：2016年11月17日，取自  
<https://www.newsmarket.com.tw/blog/57538/>
- 鄭志凱(2016)。願「微型創業」遍地開花。社企流網站，上網日期：2016年11月09日，取自  
<http://www.seinsights.asia/story/1263/794/2508>
- 劉基欽(2011)。環境監測儀器設備代理商之商業模式分析與競爭策略—以台灣 N 公司為例。國立高雄大學高階經營管理在職專班研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 劉麗惠(2014)。朝向 6 級產業發展 台商起步走。貿易雜誌，No. 282，P. 11-13。
- 蔡本源(2014)。農業六級產業化策略發展之探討。臺中區農業改良場特刊，122 期，P. 255。
- 謝昇佑(2016)。好食機農食整合—建構飲食正義的社會。社企流網站，

上網日期：2016 年 12 月 12 日，取自

<http://ilab.seinsights.asia/zh-hant/project/645>

- 鍾憲瑞(2012)。商業模式:創新與管理。出版地點：前程文化事業有限公司。
- 叢昕滋(2015)。以六級產業化推動原住民傳統生態知識與農業地景永續發展之研究:以寶地農場為例。輔仁大學景觀設計研究所碩士論文，未出版，新北市。
- 蘇惠昭(2013)。土生果農良品 打造鹿野傳奇。INK 印刻文學生活誌。第玖卷第玖期，CEO 生命閱讀。
- 魏紘鈴(2011)。食用當地食材 低碳環保又健康。大紀元 10 月 2 日報導。

英文文獻：

- Magretta, J.(2002)。Why Business Models Matter, Harvard Business Review, 80(5), 86-92。
- Stähler, P. (2002)。Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing
- Rayport, J. F. and Jaworski, B. (2001)。e-Commerce, New York: McGraw-Hill