

國立中央大學

客家語文暨社會科學學系

客家政治經濟碩士班

碩士論文

日本六級產業理論應用於臺灣地方產業發展 之策略－以苗栗公館紅棗產業為例

研究生：王宣雅

指導教授：陳定銘博士

李世暉博士

中華民國 104 年 6 月

本論文獲客家委員會
104年度客家研究優良博碩士論文獎助
謹此致謝



國立中央大學圖書館 碩博士論文電子檔授權書

(104 年 5 月最新修正版)

本授權書授權本人撰寫之碩/博士學位論文全文電子檔(不包含紙本、詳備註 1 說明)，在「國立中央大學圖書館博碩士論文系統」。(以下請擇一勾選)

(V)同意 (立即開放)

()同意 (請於西元 _____年____月____日開放)

()不同意，原因是：_____

在國家圖書館「臺灣博碩士論文知識加值系統」

(V)同意 (立即開放)

()同意 (請於西元 _____年____月____日開放)

()不同意，原因是：_____

以非專屬、無償授權國立中央大學、台灣聯合大學系統圖書館與國家圖書館，基於推動「資源共享、互惠合作」之理念，於回饋社會與學術研究之目的，得不限地域、時間與次數，以紙本、微縮、光碟及其它各種方法將上列論文收錄、重製、與利用，並得將數位化之上列論文與論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

研究生簽名：_____王宣雅_____學號：_____102729002_____

論文名稱：_____日本六級產業理論應用於臺灣地方產業發展之策略－以苗栗公館紅棗產業為例_____

指導教授姓名：_____陳定銘博士、李世暉博士_____

系所：_____客家語文暨社會科學學系客家政治經濟_____所 ☐博士班 ☒碩士班

填單日期：_____2015/06/30_____

備註：

1. 本授權書之授權範圍僅限**電子檔**，紙本論文部分依著作權法第 15 條第 3 款之規定，採推定原則即預設同意圖書館得公開上架閱覽，如您有申請專利或投稿等考量，不同意紙本上架陳列，須另行加填申請書，詳細說明與紙本申請書下載請至本館數位博碩士論文網頁。
2. 本授權書請填寫並**親筆**簽名後，裝訂於各紙本論文封面後之次頁（全文電子檔內之授權書簽名，可用電腦打字代替）。
3. 讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應遵守著作權法規定。

國立中央大學碩士班研究生

論文指導教授推薦書

客家語言暨社會科學學系

客家語言暨社會科學學系/研究所 王宣雅 研究生所

提之論文

日本六次產業理論應用於^(題名)苗栗地方產業發展之策略——以苗栗公館紅棗產業為例

係由本人指導撰述，同意提付審查。

指導教授 陳定鏞 (簽章)

104 年 6 月 18 日

國立中央大學碩士班研究生
論文口試委員審定書

客家語文暨社會科學學系客家政治經濟碩
士班 王宣雅 研究生所提之論文
日本六級產業理論應用於台灣地方產業發展策
略—以苗栗公館紅棗產業為例經本委員會審議，
認定符合碩士資格標準。

學位考試委員會召集人

委

員

俞龍通

俞龍通

李世暉

陳定鈺

周錦宏

中華民國 104 年 6 月 18 日

摘要

台灣地區農業經濟發展，在全球化的浪潮下，因國際貿易受到衝擊，鄉村內部也因一級農產業的式微浮現出種種問題。如何解決活絡農村經濟發展的問題，為目前相關政策制定之一大挑戰。鑒於此因，鄰國日本亦因二次大戰後，糧食短缺與農村高齡化，加上人口外移種種因素，日本今村奈良臣提出「六級產業」之相關概念，藉由發揮一級、二級乃至三級的結合，達成日本全國農村地方經濟發展，重振在地農業生產。而生產、加工與行銷的連結一體化，創造新產品，活絡農業經濟；更重要的，六級產業的目標增加鄉村雇用率；且藉由不同政策法案之實施，彰顯六級產業理論之演變過程，活絡區域產業。

本研究藉由六級產業此一理論，探究苗栗縣公館鄉紅棗產業之經營與發展策略。利用文獻分析法、社會網絡分析法與深度訪談法，並以日本實施政策之個案對照，分析公館紅棗產區網絡協力與經營策略。研究發現公館鄉眾多不同特色產業與豐富之文化背景，有利紅棗產業進行群聚發展。而符合六級產業運作有八項：永續農業、有機無毒、安全友善環境、品牌化農產品、附加價值之提升、智慧型農業初始、地產地銷、活絡農產經濟、部門協力，以及城鄉交流；而尚待改善者如糧食自給率並未提升、弱勢人力未特別注重利用、高齡化問題、資源投入不均、公私部門溝通不良、技術未提升、缺乏創新性產品，以及產業連結斷裂等八項，希冀藉由本研究發現，對政府發展相關農村經濟之政策制定有所助益。

關鍵字：日本六級產業、地方產業、公館紅棗產業、農業經濟

The Application of Japanese Sixth Industrialization Concept to The Development Strategies for Taiwan's Local Industry-A Case Study of Gongguan Ziziphus-Jujuba

Industry

Abstract

Under the wave of globalization, the development of Taiwan's agricultural economy was gradually impacted by international trade. Inside the rural areas, because the primary industry has become weaker than before, many problems have emerged in recent years. The most important challenge of making policies is how to prosper rural economy. According to Japan, after the end of the World War II, the country faced food crisis, population aging and immigration in the rural communities. Therefore, "the Sixth Industrialization" was promoted by Imamura Naraomi, an agricultural economist in National Tokyo University. Sixth Industrialization, Creating rural economy values and increasing prosperity in Japanese rural areas used the combination of primary , secondary and tertiary industry. The Sixth Industrialization means combination projects what agriculture, food processing and retail to create new products and stimulate rural economy. Moreover, the goal of Sixth Industrialization is increasing employment rates in rural areas. By implementing many policies emphasize the Sixth Industrialization's evolution and make rural economy become more prosperous.

Research tried to use Sixth Industrialization to examine the operation and strategies in developing Gongguan Ziziphus-Jujuba industry. The research found that various characteristic industries and abundance of cultural stories in Gongguan Country and led to cluster development in Ziziphus-Jujuba industry. There are 8 items correspond to Sixth Industrialization concept, including sustainable agriculture, organic and non-toxic production, branding agricultural products, enhancing the

additional value of agricultural products, initial smart agriculture, local production to consumption, increasing rural economy, public-private partnership, and rural-urban migration. On the other hand, there are some items needed to be improved such as less on food self-sufficiency rate, vulnerable group management, population aging, inequality in economy resource, barriers of communication between private and public sectors, non-improvement in technical skills, lacking of innovation, and broken industry chain. It is expected that the results is helpful for government policy-making.

Keywords : Sixth Indutrailization, local industry, Gongguan Ziziphus-Jujuba Industry, agricultural economy

謝誌

兩年的碩士階段，在這本論文的完成畫下句點，亦完成了人生中之最後一個學習階段，準備邁入職場進行人生下一項挑戰。回顧這兩年，在客家政治經濟碩士班的日子，是人生中最豐富學習最完整的時光，是一輩子難忘的寶貴回憶。

一直都不敢相信，從小成績普普的我，居然可以拿到碩士學位；兩年前，還是大學生的我，對未來感到無比惶恐，雖幸運考上了客家政治經濟碩士班，但研究領域與科目和以前完全不同，幸好有親切的老師與善良的同學們，一步步帶領我前進，一步步教導我成長，能進入不同領域，學習不同事物，不管是在課業上亦或人際關係上，都讓我獲益無窮。研究的路上雖然孤獨，但在教授與同學的陪伴下，研究之路也可以是豐富有趣的旅程。在這本研究論文完成同時，真的要非常感謝指導教授定銘老師，老師不斷的給予驚鈍的我許多機會與訓練，讓我見到了除了學習之外更多領域，這是從以前未曾有過的機會，幫助我從象牙塔中跨出了一大步，在未來面臨人生挑戰上更加堅定不移；在會議結束，常常不厭其煩幫我修改論文，給予許多指導與叮嚀，讓論文內容更加豐富並學習許多知識；也要謝謝我最愛的室友們：叮叮、庭華還有芳敏，在我沮喪的時候給予我許多光亮，也帶我看了許多以前從未看過的世界，對我來說你們是我人生中最大的支柱，也是最棒的朋友！另外，也真的要非常謝謝客政的所有同學：曼淇、婉菁、宥君、LIKO、紫婕還有禮筠，大家都是非常優秀的存在，也是我努力效法的目標，不斷包容和教導我，真的就像一個大家庭，溫馨又親切，也要謝謝畢業和在校的學長姊：芯縈學姊、彥蓉學姊、佩格學姊，以及可愛的學弟妹：又甄、仔君、一年級的學弟妹們，處處對慢半拍學姊的包容，真的很感謝你們，還要特別感謝客社所瑞英姐，沒有瑞英姐這位公館黃金小鎮協進會的大推手，這本論文不可能完成；

有您們的照顧與支持，才造就了今日的宣雅，真的很感謝您們！

除了朋友們外，也感謝學校老師小蘭老師、周主任、貞吟老師、欽春老師、羅肇錦老師、翰璧老師以及教導過宣雅的師長們，讓我的學業知識更增長一步；也感謝口試委員俞龍通老師、周老師給予的指教，豐富了這本論文的内容，也要特別感謝共同指導教授李世暉老師，給予宣雅參加日本研究發表會的機會，告訴宣雅許多日本相關知識與許多論文提醒，非常謝謝您。

最後，要謝謝我親愛的爸爸、媽媽，以及哥哥，鼓勵我並養育我到今日，完成人生的夢想與目標。也要謝謝外公，每個禮拜準備豐盛的飯菜迎接我回去享用，謝謝正在與病魔搏鬥外婆，從小帶我認識日文，接觸日本文化，看著我長大完成碩士，也希望您要趕快好起來；隨著論文的繳交，下周即將前往日本實現第二階段夢想的我，將懷抱感恩的心，由大家身上所學習到的知識與支持鼓勵化為動力，邁向第二個人生旅程。最後，再次一鞠躬，謝謝大家！

王宣雅 謹誌

中華民國一百零四年六月二十九日

目次

第一章	緒論.....	1
第一節	研究背景與動機.....	1
第二節	研究目的與問題.....	3
第三節	研究方法與流程.....	5
第四節	研究範圍與限制.....	11
第二章	文獻探討與架構建立.....	13
第一節	相關文獻檢閱.....	13
第二節	日本六級產業理論與推動策略.....	15
第三節	臺灣農村產業發展現況.....	22
第四節	六級產業認可事業發展類型與臺灣農業組織網絡.....	25
第五節	研究架構建立.....	36
第三章	日本地區與臺灣苗栗縣之個案析探.....	39
第一節	日本地方六級產業認可事業.....	39
第二節	苗栗縣公館紅棗產業.....	46
第三節	綜合歸納分析.....	57
第四章	實證結果分析.....	63
第一節	公館鄉紅棗產業之社會網絡分析.....	63
第二節	公館鄉紅棗產業之深度訪談分析.....	87
第三節	公館紅棗產業之發展模式.....	103
第五章	結論與建議.....	107

第一節 研究結論.....	107
第二節 研究建議.....	114
參考文獻	117
壹、中文文獻.....	117
貳、外文文獻.....	121
參、網頁資料.....	123
附錄一 社會網絡問卷.....	125
附錄二 深度訪談題綱.....	131
附錄三 編號 MPB1 深度訪談逐字稿.....	133
附錄四 編號 MPR1 訪談逐字稿.....	136
附錄五 編號 MPR2 訪談逐字稿.....	142
附錄六 編號 MPR3 訪談逐字稿.....	147
附錄七 編號 MPR4 訪談逐字稿.....	157
附錄八 編號 MPR5 訪談逐字稿.....	164
附錄九 編號 MTR1 訪談逐字稿	167
附錄十 編號 MTR2 訪談逐字稿	175

圖次

圖 1-1	研究流程圖.....	10
圖 2-1	農商工合作促進法相關認定作業流程	17
圖 2-2	農林漁業成長化基金運作圖	20
圖 2-3	地方產業基金推動架構圖	23
圖 2-4	個別農業經營體發展模式類型圖	27
圖 2-5	農業生產組織體發展模式類型圖	30
圖 2-6	行政、農協相關聚落組織發展模式類型圖	31
圖 2-7	農產以外中小企業主導發展模式發展模式類型圖	33
圖 2-8	研究架構圖.....	37
圖 3-1	北海道 OcciGabi Winery 企業運用成長產業化基金過程	43
圖 3-2	木頭柚子六級產業化事業計畫	45
圖 3-3	公館鄉地理位置	50
圖 3-4	公館鄉主要農作物栽種公頃數	52
圖 4-1	互動關係之程度中心性網絡分析圖	67
圖 4-2	互動關係之中介中心性網絡分析圖	67

圖 4-3	資訊分享來源之程度中心性網絡分析圖	70
圖 4-4	資訊分享來源之中介中心性網絡分析圖	71
圖 4-5	節慶協力之程度中心性網絡分析圖	74
圖 4-6	節慶協力之之中介中心性網絡分析圖	75
圖 4-7	一級議題協力之程度中心性網絡分析圖	78
圖 4-8	一級議題協力之中介中心性網絡分析圖	79
圖 4-9	二級議題協力之程度中心性網絡分析圖	82
圖 4-10	二級議題協力之中介中心性網絡分析圖	82
圖 4-11	三級議題協力之程度中心性網絡分析圖	85
圖 4-12	三級議題協力之中介中心性網絡分析圖	86
圖 4-13	子代碼結果分布圖	90
圖 4-14	「農業經營面」相關子代碼內容	91
圖 4-15	「人力資源面」相關子代碼內容	93
圖 4-16	「產業經濟面」相關子代碼內容	96
圖 4-17	「協力政策面」相關子代碼內容	100
圖 4-18	公館紅棗產業發展模式圖	104

表次

表 3-1	紅棗產業發展歷程	56
表 3-2	種子・需求思考架構要素分析	58
表 3-3	六級產業發展層面項目	61
表 4-1	社會網絡問卷填寫利害關係單位	63
表 4-2	互動關係：中心性網絡結構分析表	64
表 4-3	資訊分享來源：中心性網絡結構分析表	68
表 4-4	節慶協力：中心性網絡結構分析表	72
表 4-5	一級產業議題：中心性網絡結構分析表	76
表 4-6	二級產業議題：中心性網絡結構分析表	80
表 4-7	三級產業議題：中介中心性網絡結構分析表	83
表 4-8	深度訪談對象一覽表	87
表 4-9	整體編碼結果一覽表	89
表 5-1	六級產業應用於公館紅棗產業之比較分析表	111

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

現今全球化影響下，農業經濟在地發展日趨重要，地方特色農產之發展，逐漸成為主流趨勢，在國際間興起一波盛行風潮。而特別以農業為首，在全球區域整合的國際化浪潮下，受衝擊的是從事一級產業者，如何提升其附加價值，增進糧食安全，透過農業在地化發展，並提升其產業運作效率，擴張至第二級產業加工業與第三級服務行銷業的連結，促成在地農業經濟的發展，活化在地特色產業，並輔以公部門、私部門，乃至第三部門的協力，便是本研究探討主軸。

六級產業理論，由日本農山漁村的經濟面發展進行剖析，以一級產業的農林漁業，連結二級產業加工製造業，進而拓展至三級產業服務行銷，進行經濟效益的擴張，利用產品本身所塑造的附加價值發展銷路，此附加價值不僅包含農作物產品本身，其概念包含再生能源、文化價值、傳統藝術、風景觀賞等等概念要素於內，帶來不同文化價值的農山漁村活用，進而形成六級產業理論最終目標：活絡農山漁村經濟，提升鄉村雇用就業所得，甚至糧食自給率提升等等具體目標（農林水產省，2013）。六級產業理論，提倡者為日本今村奈良臣，興起背景與二次大戰後日本糧食所得下降有密切關聯性，由於全球化在二次戰後的盛行，開放農業貿易的結果下，導致日本地區糧食出產因利潤微薄日益下降（張瑋琦，2013）。

在 1994 年，今村即在日本的靜岡縣進行茶產業之相關研究，在產業鏈的過程中孕育出六級產業理論的概念，藉由茶葉的栽種，接著運用高度的加工技術，連結至當地販賣所銷售，甚至拓展通路至日本全國，藉由此過程發現一級產業、二級產業以及三級產業的加工連結性，並提出一項概念，建議當地採用三項不同運作模式的產業連結，更能帶動整體產業的附加價值收入（今村奈良臣，2010）。而在當時歷經的經濟背景下，面臨國際化、貿易自由化等外來衝擊，甚至是高齡化、年輕人不願回流，導致農業發展遲緩，整體經濟產值下降，藉於此危機，分

別提出促進地區資源有效運用、增進雇用就業率、振興農林漁產業等等成長戰略的定位，藉以提供政府制定相關政策可依循此部分指標參考進行規劃。

日本政府藉由今村所提倡的此項農業經濟學理論，立法形成一連串產業政策協以輔導此理論的活用與落實，此概念為「 $1 \times 2 \times 3 = 6$ 」的綜效達成為最終目標，透過一級產業的穩固，導入二、三級產業的輔導協力，依據各農林漁業一級業者、二級加工業、三級服務業上制定相關法規輔以鄉村經濟活絡發展，諸如 2000 年制定的「IT 基本法」，即用以輔導農家銷售或經營能力的培養，所制定的相關法規，而推動全國的資訊技術流通，增強農村三級產業相關知識概念；而 2007 年的「地方再生策略」，亦成功將日本各地之地方特色商品加以協力輔導，搭配電子商務的計畫成功行銷各地；2008 年面臨全球金融海嘯危機，日本政府亦訂定「農商工合作促進法」進一步整合前面兩者法案，為六級產業理論的法律訂定設定出初始模型（王宣雅，2014a；張李曉娟，2010）。

本論文動機，回歸於臺灣整體農業發展現況評判，以政策面分析，由於經貿國際化的發展，偏重於高生產力的經濟性目標政策發展，而農業型態多偏重小農型態，由於目前多面臨生產成本過高的困境，在外來農產品市場開放下形成威脅，不利於農產業競爭。除了積極推動農產品附加價值提高的目標外，亦著重於產品的創新價值與跨領域的整合，並強調消費者權益與農漁民的福利，為政府目前推行農業政策的目標（行政院農業委員會，2010）。

至於近年國內爆發的糧食安全問題日益受國際關注，農業發展在產業鏈的角色扮演日漸受重視，健全的農業政策與穩定成長的農業經濟收益做為穩固一級農業的最佳奠基，為日後國人發展經濟所應關注焦點，職是之故，農業經濟與地方農產的發展便是本論文的研究動機。而為達成振興與活化地方農產業的目地，藉由日本第六級產業理論概念，以第一級產業連繫二、三級產業為發展動線，將六級產業理論內容藉由探討日本國內立法政策加以評估，模式運用於臺灣地方特殊農產業發展上，衡量是否能帶給地方農產業效益，甚或是提供臺灣地區特殊性農

產業相關推動的建議。六級產業理論終極核心，為提升農產業附加價值，強調農產在地化概念，並引進企業社會責任，增加農漁村地區雇用提升，減少失業率，共創國內經濟。由農林水產省於 2010 年提出的「六級產業化法」內容窺探，「產地銷」的概念甚為重要，在地生產在地銷售，不僅能穩固產品新鮮度，降低中間商剝削農民利潤的風險，亦可增進當地就業率，發展地方性特色產業，結合「群聚」的概念，最大化社區產業利益。

第二節 研究目的與問題

臺灣農業發展優勢，建立於地理優勢、環境以及優良氣候與緯度，在東亞地區擁有良好口碑（楊明憲，2008），但由於近年面臨小農發展限制、高齡化與農村人口外移與失業日益嚴重，並在開放經貿市場後受到來自國外低價農產品壓力，帶給農村地區產業衝擊。近年臺灣特色產業發展快速崛起，強調特色商品與農產業結合，為農村注入一股新活泉，在之中若要自由運用兩種要素的融合，必定須搭配政府政策以及公部門、私部門與非營利部門三者之間的連結效應，擴增價值鏈，打造規模經濟，以便於活化農村地區經濟發展。客家族群，自古多聚集於丘陵山地，務農為生，直至現今，農業發展仍被客家族群聚落視為重要發展項目，並積極以「休閒觀光農業」包裝傳統一級產業，擴增經濟收入來源（鄭幸真，2013）。苗栗縣公館鄉，做為客家經濟農產業－紅棗的代表，近年亦積極推動各種休閒觀光計畫以達成鄉村經濟繁榮的目標。

由於近年國際間開放經濟貿易盛行，國與國間亦彼此簽訂自由貿易協定，使我國農產業市場面臨嚴重挑戰，公館鄉紅棗產業亦無所例外，早期政府推行「一鄉一特產」的計畫，成功扶植「公館紅棗文化節」的發展，近年也因當地黃金小鎮開發以及文化創意產業的盛行，由於此地觀光業蓬勃發展；但整體而論，公館地區產業高齡化問題日益嚴重，年輕人口的外移以及改造當地發展問題層出不窮，如何以最有效率方式重建公館紅棗產業，便是論文探討核心。縱觀歷年公館

鄉紅棗產業碩博士論文研究，經濟與文化兩層面探討為目前研究主流，本論文所套用之六級產業理論，以日本地區認可事業進行分類，藉由日本小田滋晃等人提出之四層面、九項事業類型的構面進行產業面析探，搭配臺灣地區農業組織網絡分析，勾勒出適用於臺灣的事業類型，對日本三法律所選定之個案進行析探，再進入臺灣苗栗縣產業爬梳整理，最後強化公館鄉紅棗產業為主軸進行整體產業的分析；訂定明確的事業主軸，對照日本政策施行方法進行產業經濟評估，並提供該地區產業發展未來建議與分析。

由於日本近年因首相安倍晉三積極推動加入環太平洋夥伴關係協定（The Trans-Pacific Partnership, TPP）之事宜，國內農產業部門感受危機意識，特別注重於六級產業理論政策的利用，與此同時，臺灣農產部門在國際貿易協定簽訂之時，面臨衝擊所做的防備措施可和日本地方區域對照效法，深入探討客家產業現況內公館鄉紅棗產業發展策略，為論文欲所做出之另一探討主軸。綜上所述，論文的三項研究問題如下：

- 一、論述苗栗縣公館鄉紅棗產業發展現況與經營策略為何？
- 二、析探日本地域六級產業之政策與發展為何？
- 三、如何將六級產業應用於臺灣公館紅棗產業？

而具體研究目的則為：

- 一、探討苗栗縣公館鄉地方紅棗產業的發展現況與經營策略。
- 二、透過日本六級產業理論與發展模式，與臺灣在地特色農村產業做分析歸納，並從中找出解決方法提供政府發展相關產業方向建議。
- 三、採取社會網絡分析方法，將六級產業政策應用於公館紅棗產業，並繪製產業群聚的網絡關係與產業發展方向。

第三節 研究方法與流程

壹、研究方法

本研究採質量化並重的研究法，對整體公館紅棗產業進行深度析探，首先利用量化研究社會網絡分析，構築出社會網絡問卷，由利害關係人進行填寫，依據填寫內容繪製出網絡圖，使用程度中心性與中介中心性進行數值分析其相關互動程度與關聯性；在此同時，亦藉由質化研究中深度訪談法，對利害關係人進行產業發展層面訪談，深度了解目前公館紅棗產業發展政策面與日本六級產業概念法律下所施行的目標與方向，將文獻內容做整理與爬梳形成研究架構，進行分析與探討的作業程序。

一、文獻分析法

文獻分析法（Document Analysis）意指廣泛地蒐集和某向政策相關問題相關的期刊書籍、論文、專書著作、研究報告、政府出版品等等，亦包含報章雜誌中的相關報導與文件等等，進行靜態性的比較分析研究（吳定，2003）。文獻分析法又被稱做「文件分析法」、「次級資料分析法」，在質化研究中占有舉足輕重的地位，且注重客觀層面的解釋，使用方法不只將蒐集之資訊整理，對於整體文獻的提取地點、傳播媒介、信度與效度等等之評估亦要包含於內（王宣雅，2014b；朱家榮，2005；楊國樞、文崇一、吳聰賢等，1989）。

本研究文獻分析分為臺灣與日本兩大部分分析。爬梳日本六級產業概念理論相關文獻，針對日本政府所制定三大法案：農商工合作促進法、六級產業化法與搭配六級產業化法所制定的農林漁業成長化支援機構法，詳細檢視三者法案的緣起背景以及彼此與「六級產業」概念的相關性，並根據「農業網絡組織」概念搜尋日本相關文獻，在六級產業相關法律事業認可下所區分出之農業網絡組織類型，進行產業分類；在臺灣相關文獻上，藉由簡介現階段特色農產業發展現況，與探討臺灣相關農業網絡組織，歸納出臺灣所屬網絡類型，選出搭配之三類，於

個案析探中著重苗栗縣公館紅棗產業進行詳細探討，並運用此一結論在實證部分設計社會網絡問卷實際調查。

二、深度訪談法

深度訪談法（in-depth interview）為質化研究常見方法之一，期望能藉由訪談的過程，獲取重要的因素，而這些重要因素並非單純為面對面訪談就能獲取的結果（文崇一、楊國樞，2000）。亦有學者認為，訪談的明確目地在於訊息的汲取，因此其內容與歷程，一切都為經有意識的安排與控制，在訪談進行的過程中，訪談者與受訪者關係並非對等，主要以訪問者向受訪者汲取資訊為主（Kadushin, 1990）；綜言之，學者進行深度訪談時，必須清楚問題大綱與處理問題的地性（Johnson, 2002），由於訪談的問題大多沒有預設標準答案，故採開放式問答，又可根據內容區分半結構式與非結構式之訪談過程，採用半結構式訪談常事先訂定訪談大綱方便訪談順利進行，在訪談過程中根據過程修正內容；而非結構式進行過程為與受訪者聊天，由一般日常對話中取得相關訊息（王宣雅，2014a；孫義雄，2007）。質化研究由於強調深入、直接的切入研究內容，故能輔助量化數據所彰顯的不足之處，藉由傾聽訪談者敘述內容概要，從中抓出研究理論核心，便是深度訪談的一大功能；但以相反層面論述，由於深度訪談彈性與動機極大，訪談過程中可衍生問題意識擴充訪談內容，更加強化研究深度與廣度，但也因此產生訪談者與受訪者對於問題內容具過多主觀意識滲入狀況，以及問題內容以偏概全整體架構等等缺陷，訪談過程中的互動過程、人際互動等等關聯性亦影響整體深度訪談品質（李正賢譯，2010）；由以上種種缺陷，故需要輔以量化研究加強完整性，提高數據正確率。

本研究依據苗栗公館紅棗產業利害關係人，分為公部門單位、私部門單位與第三部門。依據六級產業概念中綜效加乘效果，一級產業、二級產業與三級產業議題亦分別納入深度訪談提綱，輔佐整體研究組織網絡架構建立，並進行議題層面深度比較探討。

三、社會網絡分析法

社會網絡分析 (social network analysis, SNA)，為「由社會周遭關聯性所構成的結構」，以環境而言，透過社會網絡的分析較可精準勾勒出社會結構環境，社會網絡藉由結點連結個體（人、事、物、團體），而社會網絡之連結關係為社會關係的分析與研究，而非網絡中個體關聯性之研究（黃毅志，2002）。而多數社會網絡研究所涉及問題為社會資本累積，亦指為在社會網絡中所發掘之價值，亦或為利益（陳定銘、王宣雅，2014）。

社會網絡分析涉入「利害關係人」一詞概念，學者 Freeman 在 1984 年的「策略管理：利害關係人途徑」(Strategic Management: A Stakeholder Approach)一書中，使用利害關係人的觀點切入探討策略管理，分析上提供有力的討論，對外部利害關係人和企業組織功能之間的連結和關係的描述，將利害關係人的概念與理論帶入管理領域；利害關係人的定義，亦即在組織中會影響組織目標影響或被影響的團體或個人（Freeman, 1984：46；陳怡君等，2005）。由於利害關係人的界定較主觀，廣義的定義下運用於各種不同學科領域，Brinkerhoff 與 Crosby (2002: 142) 提出篩選政策利害關係人的標準，包括：(1)如果一個組織對於該項政策在民眾支持上能夠產生建設或破壞的影響，這個組織必須被考量；(2)如果一個組織能夠對政策合法化或是執行單位的正當性產生正面影響，這個組織必須被考量；(3)如果一個組織能夠影響政策的內涵與方向，這個組織必須被考量。前述的三項標準，又可以分為社會團體、政府機關與政治團體、以及專業團體（陳怡君等，2005）。

確立利害關係人後，以社會網絡軟體 UCINET 建構出社會網絡圖。而社會科學中「網絡」的概念，主要組成要素有節點 (node) 與線 (line)。眾多節點與線所形成的平面進而組成網絡關係圖，便是基礎的社會網絡結構。而節點的形成，可以為個人 (Wellman, et al., 1997)、事件 (Laumann and Knoke, 1987)，亦或組織團體等等重要項目。連結個人與個人關係之網絡稱為人際網絡，連結團體

稱作社會結構，而組織間的連結則稱為產業網絡（張苙雲、譚康榮，1999）。而社會網絡，關注社會實體與社會實體彼此之間的互動關係，依據節點，單雙向關係與關係程度強弱等等運用社會網絡分析軟體 UCINET 繪製出網絡關係圖（王朝煌、彭議霆，2007）。社會網絡的特殊性，可將社會生活各種問題以網絡形式具體描繪，並運用社會指標評估整體網絡的現象，如關係的結構鬆散，緊密，居於核心亦或邊陲的表現形態等等（陳雅芬，2007）。

行動者亦為網絡組成重要要素，而行動者在網絡中的地位，取決於對他人的依賴度，而依賴程度由以下三種要素組成：（1）資源的重要性：所謂的重要性是指資源對組織生存的重要程度；（2）資源的支配或使用能力：此是指對資源的支配和使用的控制力；（3）資源控制的集中程度：意指資源被少數組織所控制時或選擇性稀少時，亦會造成依賴關係的發生（史美強等，2008；Pfeffer & Salanick, 2003: 66-68）。資源的掌握程度上關乎行動者在網絡中表現，在社會網絡分析中行動者關乎的並非其本身的屬性，而是彼此之間互動的關聯程度，此概念勾勒出「中心性」(centrality) 的概念。以 freeman (1979) 所提出中心性指標，分為「程度中心性」(degree centrality)、「中介中心性」(betweenness centrality) 與「接近中心性」(closeness centrality) 三種進行社會網絡資料衡量。程度中心性，使用於檢視與測量行動者間的連結數量，數值越高代表行動者間彼此連結數量眾多，具有較多替代方案來滿足需求，減少對他人的依賴性，在手上握有的網絡資源也較為豐富，為判斷行動者影響力或全力掌握之有利證據顯示（徐郁雯，2014；陳釋榮譯，2013）中介中心性，衡量一個個體是否占據兩者聯絡網絡的中介位置，在網絡中，相互兩者的行動個體間必須透過一個行動者之中介個體扮演中介者的角色連絡網絡，找尋此一中介者便是中介中心性主要衡量的目標，而此中介中心性數值越高，其所引導的資訊流通機會亦會增加，占據操控諮詢流通的關鍵位置，及扮演「結構洞」的角色（Burt,1992）。最後一項，接近中心性，則能衡量出網絡中的全域中心性 (globally centrality)，用以判斷行動網絡中個體與個體的

接近程度，與他人的距離越短，其所或資訊程度較高，較能快速掌握網絡中的資訊（任慶宗等，2005）。

本研究將焦點著重於程度中心性分析上，由探討公館紅棗產區內產業資訊流通單位個體，兩兩資訊分享互動的關鍵點，便於繪製出相關紮根圖，輔以日本六級產業組織圖做以對照；透過社會網絡問卷的填寫，將問卷蒐集並藉由社會網絡分析軟體 UCINET6.0 繪製成社會網絡圖，從中尋找出程度中心性與中介中心性之數值，檢視出網絡主構成項目並對照日本地區產業發展網絡脈絡進行深度檢視。詳細問卷內容請參照附錄一。

貳、研究流程

本研究建立於兩地區產業探討比較上，並以農業組織網絡為概念核心搭配六級產業相關政策進行分析，首先，確立「六級產業」概念理論，由 $1+2+3=6$ 乃至 $1 \times 2 \times 3=6$ 之演變，在目標皆為活絡農山漁村經濟發展與促進鄉村經濟繁榮，反映於日本政府所推行政策執行上。藉由爬梳整理相關概念政策，文獻的蒐集著重於三大政策面探討以及搜尋日本地區使用之農業組織網絡分類，將由文獻中挖掘之四大事業內容進行第三部分個案的析探；日本相關資料整理完畢，將重心放至我國，先論述臺灣特色農產業發展，再藉由農業網絡組織論文整理臺灣相關文獻進行事業分類，與此同時結合日本網絡組織文獻內容彙整出與臺灣農村經濟發展的事業類型案例；進入第三章之個案析探，由三大政策所認可之事業內容結合所選定三者事業類型，進行案例搜尋與分析，藉由敘述背景，乃至網絡組織類型探究以獲取當地產業發展現況分析。

而臺灣個案選擇將焦點至於苗栗縣公館鄉，先以相關苗栗農業現況與公館鄉背景，導入公館紅棗產業發展，最後梳理小結並在第三節以日本區域農業經濟發展和臺灣公館紅棗特色產業發展之比較，借以此分析結論進行訪談的實證與社會網絡問卷發放，並利用質化軟體 MAXQDA 編碼繪製出架構圖，同時將發放社會網絡問卷回收以 UNICET 軟體進行繪圖工作，搜尋協力對象與組織，以檢視目

前公館紅棗網絡關係與未來發展方向，使用六級產業概念：一級、二級與三級產業加乘綜效的效果對比日本六產事業政策發展，彙整出研究最終成果。

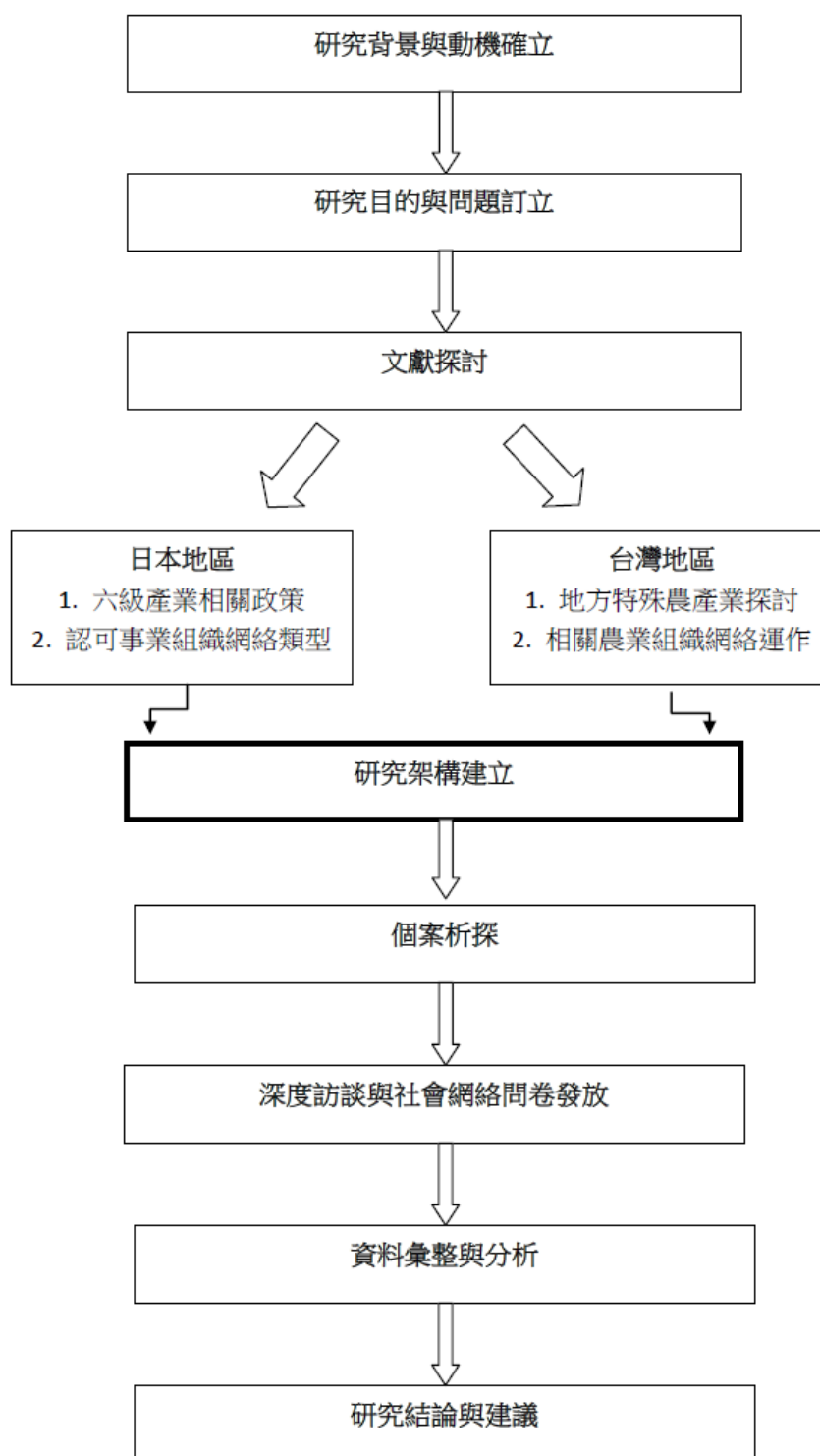


圖 1-1 研究流程圖

資料來源:研究者自繪

第四節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究運用六級產業概念理論，藉由日本政策析探與梳理相關農業組織網絡進行對照比較，再運用個案析探選出符合日本政策認可事業之產業，探究其發展過程以充分提供臺灣發展農業經濟上之優勢與劣勢；基於此因，本研究將重心範圍著力於苗栗縣公館鄉紅棗產業，公館地區為臺灣唯一紅棗產地，以獨特性角度觀看為未來農村經濟發展的關鍵角色，藉由六級產業理論中強調產業聯結與公私協力，並透過組織網絡探求其事業型態發展，以當地公部門、私部門與第三部門為對象進行深度訪談與問卷網絡發放目標。

貳、研究限制

本研究之理論基礎為由日本學者所提倡之「六級產業」概念理論一詞，基於兩國國情與政策發展上之不同與諸多限制下，亦會有研究之困難所在。首先，在語言上，諸多理論與個案文獻皆採用日文文獻，其次搭配外文文獻與中文翻譯文獻做輔助，在翻譯過程中及有可能造成原意誤解的情形，為作者未來須努力之目標；其次，以研究內容而論，六級產業屬於概念性名詞提倡，除了精神理念的推廣外並無構面性要素指標，只能藉由日本政府所推行的政策去詳加推估其運作方針，在臺灣特殊產業的對照上恐有個人主觀成分滲入；再者，於個人研究能力上做思考，因作者本身為碩士生的身分，預算經費與背景限制要件下，無法至日本獲取寶貴實務推動體驗，並難以取得日籍人士之訪談機會，在對照臺灣產業案例上尚有不足之處，此三大限制構成本研究進行深入探討之障礙，亦為作者極力突破之關鍵點，以厚實整體論文內容。

第二章 文獻探討與架構建立

第一節 相關文獻檢閱

本研究以日本學者今村奈良臣所提倡之六級產業理論為工具進行臺灣紅棗產業發展檢視。在文獻的搜尋上，首先日本區域以日文「第 6 次產業」（中議：六級產業）進行關鍵字搜尋，以 google 學術搜尋與日文文獻資料庫-CiNii 進行，共尋相關文獻，其次，輔以中文關鍵字「六級產業」進行文獻補充，亦採用 google 學術搜尋，共計中文 8 篇，外文文獻 807 篇。描繪出相關架構理論，確立目標方向，進而針對日本所提倡之三大政策法案由官方網站進行資料檢閱，以日本農林水產省、經濟產業省與農林漁業成長產業化支援機構之官方網站為主，蒐集政策法案與推行運作流程。日本區域個案選擇，2010 年至 2014 年之四年內，獲選政策綜合事業認可計畫為主（以農商工合作促進法與六級產業化法為基準），對符合與臺灣聚焦對照性質相關協力網絡事業之個案進行篩選。日本農村網絡組織之文獻，亦採用上述搜尋引擎進行「農業ネットワーク事業（中譯：農業網絡）」進行關鍵字搜尋，共計 24 篇相關文獻，而其中以小田滋晃等（2014）所提倡的四大事業主體，選定其中與臺灣發展最相似之事業類型進行後續分析。

而臺灣相關文獻，除上述以「六級產業」為關鍵字進行搜尋，亦將臺灣正在運用的六級產業相關農村事業運作做蒐集整理，另外以「臺灣農村經濟」、「公館紅棗產業」與「農村社會網絡」等概念進行文獻查閱，並彙集資料做進一步整理。運用全國碩博士論文網、Hyreader 臺灣全文資料庫、Airiti Library 華藝線上圖書館與 goole 搜尋引擎等期刊論文網進行資料搜尋。首先就「臺灣農村經濟」為關鍵字搜尋，共計 137 筆資料，但資料內容幾乎為論文題目所顯示，故進一步修改加入「農村經濟與社區營造」之關鍵字，並聯合「農村社會網絡」進行搜尋，共計 11 筆資料，而陳琇君（2010）之研究內容和本論文關聯性較高，內容為藉由

組織網絡理論與社會資本應用，分析比較苗栗縣大湖草莓文化園與薑麻園兩者產業運作狀況，操作上採用深度訪談、參與觀察與文獻分析，運用探討兩產業網絡組成與社會資本累積量檢測產業發展，而本研究將運用此一背景概念，並運用六級產業理論加上社會網絡分析法，更加以實際數據呈現產業組織網絡發展狀況與社會資本累積量，以做為地方政府發展產業決策的架構參考。

其次，以「農村社會網絡」的概念主軸下探討，除上述文獻外，黃美傳（2002）如同運用社會資本之分析概念做為研究框架，並以臺南白河蓮花節與官田菱角節兩產業為對象，對兩者間的組織網絡型態與社會資本累積量做產業政策的分析比較，而本論文由此研究所提出之組織網絡型態做基準，對臺灣農村網絡相關文獻案例進行事業類型分類，並對照日本農業網絡事業類型選定類似事業，對之後的產業分析進行細部闡述。

由於研究聚焦於苗栗縣公館紅棗產業，故以「公館紅棗」進行關鍵字搜尋，尋得 9 筆資料，在撰寫公館鄉背景與紅棗產業發展現況上根據此 9 筆資料所建構，其中，徐佳鉉（2011）運用文化價值概念做公館紅棗產業的深入研究，指出文化、經濟價值上政府可進行發展與改進之處，在本研究上將奠基於前項碩士論文方法以運用日本個案與社會網絡分析對紅棗產業進行更深度剖析；而於客家產業發展上，劉芯縈（2014）則以政策網絡深入探討客家特色產業政策發展概況，透過檢視利害關係人對目前的特色產業政策推動做衡量，並提出目前的缺失與改進方向。職是之故，研究的焦點在紅棗產業外另以「客家文化」之獨特性嵌入其中，於客家特色產業政策的基礎上對紅棗產業做更細緻的描繪。

第二節 日本六級產業理論與推動策略

如前所述，六級產業（日文：第六次產業），由日本今村奈良臣在 1994 年，開始有了要活化日本全國各地農村的願景，期望能夠達成「農民學舍」、「造村學舍」的目標，運用教導農民農村活化知識已創造附加價值更高的農村效益，提升農村經濟（今村奈良臣，2009）。在這項理念下，達成了六級產業的構思，並於 2009 年大力提倡「第六級產業」的概念辭彙。

經濟學的發展過程中，由第一級產業、第二級產業，進階至第三級產業，是目前大國進化的模式，目前多數已開發國家以第三級產業為中心進行發展，但與此相對的第一級產業卻日漸衰退，日本亦為其中一個案例，基於此因，加上日本於戰後普遍糧食短缺、農村高齡化與城鄉差距過大等等問題，今村尤以提倡「六級產業」的作法，盼能挽救日本地區農村經濟復甦；在提倡之初，「六級產業」的概念單純以「 $1+2+3=6$ 」的概念進行農村改造構想，期盼藉由第二級、第三級的產業發展帶動一級產業，創造地區的雇用所得增加與農村的再生可能性，此作法亦達成了「農商工合作促進法」的法規形成，有效的幫助初階農業重塑，奠定穩健的經濟基礎。

但提倡者今村在之後便發現，從事一級產業業者收益狀況遠比二級、三級業者要低，致使一級產業無法維持穩定、新鮮的糧食供給，則重新將「 $1+2+3=6$ 」的概念轉化為「 $1\times 2\times 3=6$ 」的構想，並強調，若是不注重一級產業的發展，將會導致「 $0\times 2\times 3=0$ 」的效果產生，整個產業價值鏈將化為烏有，無法達成六級產業的最終目標；由於兩項概念所形成的答案皆為 6，但今村認為農業經濟主要角色應著重於一級產業本身，為有強化一級產業，才可創造永續性，此亦為西元 2010 年農林水產省單獨執行之「六級產業化」政策的法案根源（今村奈良臣，2009）；藉由初始的維繫農業經濟，進而達成農業經濟的自主性。以下將分別闡述此概念提倡的相關政策法案。

壹、農商工合作促進法

今村奈良臣所推動之「六級產業」理論加以制定之新法規，契機背景起源於 1999 年由農林水產省所發佈之「糧食、農業、農村基本法」中基本條款延伸，此條款注重於糧食作物新鮮度的保存，以推動降低運銷成本的方式強化產品優質為目標強化消費者利益。

而於 2008 年，日本政府更加著眼於振興地方經濟與特色化產業，並以農林水產省提出的地方再生戰略為發展目標，協力經濟產業省經濟政策量度，作跨越地區性的政策制定，由活化區域經濟，結合產官學協力打造日本農產品競爭力作為目標，所制定的「農商工合作促進法」（中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律）。該法規為四月提出，同年七月實行；此法案共分四章節二十一條細部法律，第一章為總則部分，包含法條一至三條，分別說明此立法目的、定義與施行的基本方針；第二章正式進入農商工合作事業的促進，包含四到十五條的內容，除了詳細紀錄計畫認定的細部事項外，尚包含此計畫所認定項目的資金預算融通運用說明，如中小企業信用保險法與各種資金融通法等等；第三章為雜則項目說明，為十六到二十條，包含政府組織與地方公共團體的責任、相關指導建議、報告的徵收與責任委任等等事項記載（J-NET21 之中小企業商業支援網站，2013）。其中，於首條開張名義說明其制定立法目的：

「中小企業與農林漁業者機動合作，有效活用各經營資源促進事業活動，以提升中小企業及改善農林漁業之經營，健全國民經濟發展」（張李曉娟，2010；日本農商工連攜研究會，2009）。相關過程如下：



圖 2-1 農商工合作促進法相關認定作業流程

資料來源：譯自 J-NET21 之中小企業商業支援網站：

<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/noshoko/position/index.html>

由於兩政府單位協力完成此法案推動，注重農林漁業者與工商部門經營者的合作機制，由農林漁業者提供優質化農林水產，工商部門經營者運用其行銷管理商業知識活絡農村經濟，諸如人才的培訓、科技資訊的融入與商業手法等等帶動農產品的品牌建造與地區產業差異化；藉由中小企業等工商部門主導，有效運用在地化豐富產業特色進行發展，培養農業部門與工商部門的協力合作共同極大化鄉村經濟價值（王宣雅，2014b；國家發展委員會，2014）。

而為達成地區經濟活化的目的，發揮農業、工業、商業三者的強化聯結，為農商工合作促進法所推行的宗旨。其中兩大政府機關－農林水產省與經濟產業省，所發揮的政策推行角色並不相同。農林水產業，扮演地區農村再生的角色，將農林水產相關的產品，以及地區的主要生產機構穩固，確保糧食供給穩定性，並積極在各地區相關的農林水產品上做進一步通路的開拓、加

工與餐飲業的加盟，重心放於食材的加工與整備農林漁業相關機具上，積極聯結企業與農村市場，組織與打造區域農產品牌知名度，支援海外輸出，增加貿易收入，達成高附加價值的農村願景，活絡農山漁村；而經濟產業省的工作，則是進一步將農林水產省所穩固的產品進行新商品的開發研究，並進行商品市場化的支援措施，促進區域農林水產品的輸出與通路開拓的支援，進而藉由農商工合作促進法案達成培育相關領域人才的工作；職是之故，農商工合作促進法之政府機構分工項目有所差異，農林水產業注重二級產業的開發與一級食材來源，屬與基底產業的穩固；而經濟產業省重視三級產業的擴張與人才培育、產品改革的研發，在產業的軟性項目上發揮較大之供用（地域經濟產業政策課，2007）。

關於農商工合作促進法的具體支援措施，包含法案有株式會社日本政策金融公庫法、林業、木材產業改善資金助成法、中小企業信用保險法特例、小規模企業者等設備導入資金助成法特例、食品流通構造改善促進法特例等五項相關法案；以株式會社日本政策金融公庫法進行說明，分為兩項不同的事業主體進行補助－農林水產體與中小企業兩者，給與農林漁業者貸款利率 0.9% 的優惠，貸款寬限期間也放寬至運用設備資金的 20 年內；而針對中小企業為主導之事業則給予 1% 的貸款利率，償債期擴增至 15~16 年內，貸款寬限期亦增至設備資金 20 年內，運轉資金的七年內；此政策允許進行海外做資金調度的事業（農商工連携の推進に向けた施策，2014；王宣雅，2014b）。

由日本經濟產業省所提出的「農商工合作之促進」報告書中所提出，此法案在效益上期望能達成藉由農業與工商業的合作，建立「融合經營資源＋極大化消費者需求的新產品開發＋長年就業的新雇用型態之開拓＋培育專業農業經營法人＝地區性資源創新」的相關架構建立（王宣雅，2014b）。具體實施策略截至 2014 年 10 月 15 日為止，共有 636 項認定案件，日本 47 都道府縣中，認定件數排名前五分別為愛知縣（49 件）、北海道（46 件）、岐阜縣（23

件)、東京都(22件)與靜岡縣(21件);而認定之事業種類前三名分別為蔬菜業(30.9%)、漁產業(14.3%)與畜牧業(11.2%)(農商工連携の推進に向けた施策,2014)。

貳、農林漁業成長產業化支援機構法

農林漁業成長產業化支援機構法(日文:株式会社農林漁業成長產業化支援機構, A-FIVE),立法時間為2012年10月,而設立農林漁業成長化支援機構時間為2013年10月,至2013年為止共出資318億日圓用於農山漁村成長產業發展上。此成長基金為官方民間共同成立之,目的以「股份有限公司」的方式進行六級產業化法的促進運作,做為六級產業化法政策下所需資金來源與輔導協力措施,以提升產業經營效率發展。農林漁業成長產業化基金,以2013年而論,投入350億日元資金進入,其中250億日圓用於事業補助,而100億則用於貸款;由國家與民間共同成立之基金,以利公私部門的協力,並提供六級產業化的專業指導顧問,支援通路與相關經營問題處理,促進一級、二級與三級產業的產業鏈結合(農林水產省食料產業局產業連携課,2014;王宣雅,2014a)。基金所出資的對象,除了本身事業計畫為六級產業化法之認可者外,尚包含擔任主體農林漁業出資者的法人在內,並且,由農林漁業以外的產業提供其相關活用知識,和農林漁業者合作的夥伴企業與合資企業亦為出資對象,但在此合資的條件下主要出資企業必須要占有合資企業四分之一的出資份額,方得取得此基金補助許可;例外條件為,當加工業、流通業預計將取得足夠的知識提供產業發展時,做為合夥企業若未參與仍得為出資對象(農林水產省食料產業局產業連携課,2014)。詳細條件須符合的條件事項有以下四點:(1)須活用多樣化的區域資源為對象。(2)跨產業領域的合作。(3)開拓新市場。(4)來自活用農山漁村資源的貢獻。而下圖為此一機構基金運作模式:

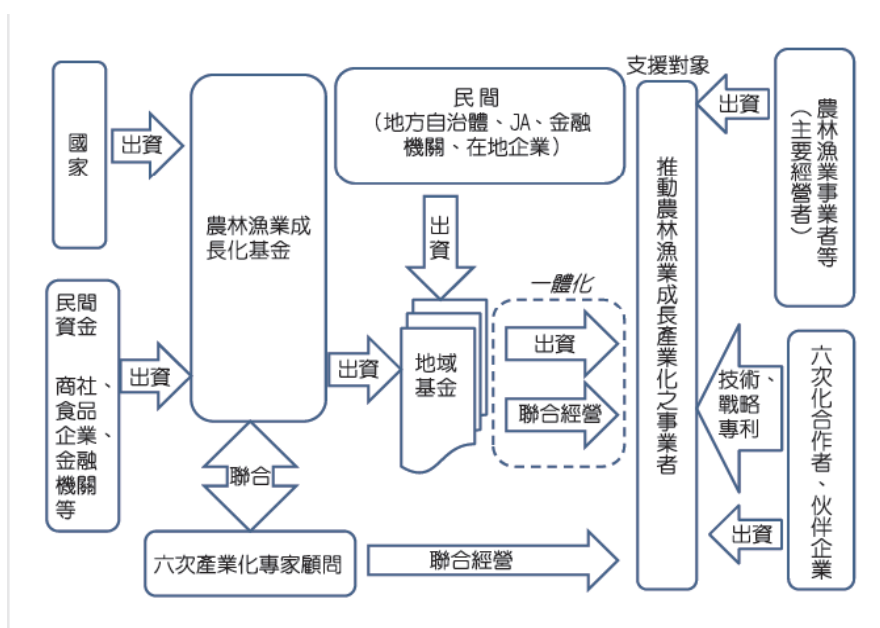


圖 2-2 農林漁業成長化基金運作圖

資料來源：王玉真、沈杏宜、周妙芬、陳依文、劉力嘉（2012）

由政府與民間機關共同出資形成農林漁業成長化基金，聯合六級產業化專家顧問推行此基金運作，更根據日本 47 都道府與各地區域產業運作，協力當地民間機關、地方自治團體與農協等等，並攜手當地金融機構成立地域性基金，目地為達成產業主導者能更有效率使用所獲得之補助預算，發展具區域特色的農業經濟產業，進行六級產業化法之推廣。

參、六級產業化與地產地銷法

六級產業化法共三章 50 條，第一章敘述立法的目的，意旨活用地域性有限資源，促進農林漁村等的新事業開創，活化農山漁村及增進消費者利益與提升糧食自給率等等相關敘述；而第二章講述農林漁業者如何有效率運用地域資源開創新農林漁事業，分五節，第一節內容為總則(第 2 條、第 3 條)，第二節為基本方針(第 4 條)，進入第三節為農林漁業相關事業綜合化促進(第 5 條至第 17 條)，第四節為雜則(第 18 條至 23 條)，而第五節為罰則(第 24 條)；而第三章則進入地區性農林漁業產物的促進發展，分為總則(第 25 條至 39 條)、基本方針(第 40 條、

第 41 條)與促進地區性農林漁業產物的相關法律措施(第 42 條至 50 條), 相關支援措施(地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律, 2010)(陳依文, 周妙芳, 劉力嘉, 沈杏怡, 王玉真, 2012; 陳定銘、王宣雅, 2014)。

一、綜合化事業計畫(經由農林漁產大臣所認定)

由從事農林漁業者所制定之農業產品及其副產品(如有機能源等), 進行一體化的生產、加工以及販售的計畫事業。2.農林漁業者努力去協助民間事業者(促進事業者)為支援措施與對象。3.農業改良資金融通法等等的條例制定(延長償還期限與保存期限, 具體內容為擴大農林漁業者無息貸款的限制, 延長償還期限為 12 年, 寬限期延至 5 年)。4.蔬菜出貨安定法條例的設定(對於指定蔬菜接力出貨的販售契約, 進行補助)。

二、研究與成果利用事業計畫(經農林漁產大臣以及事業主管大臣所認定)

民間事業者以及關於上述所補助的事業計畫之研究開發與成果使用情形。相關支援措施包含種苗法的特例(申請費減免 75%)與農地法的特例(簡單化農地轉移許可的手續)。

三、促進地區農林漁產物的利用(地產地銷相關措施)

(一)強化生產者和消費者間的聯繫;(二)振興與活化地方農林漁業與相關事業;(三)提供消費者豐富飲食生活, 推動食農教育活動, 並提倡都市和農山漁村互相交流合作藉以提升糧食自給率。

截至 2014 年 10 月 31 日為止, 認可事項多達 1976 件, 以其中 47 都道府縣中, 排名前五分別為北海道(111 件), 兵庫縣(93 件), 長野縣(87 件), 宮崎縣(75 件), 以及熊本縣(73 件); 而事業種類排名以蔬菜業(31.8%)為首, 其次為果樹業(18.7%), 以及稻米業(11.6%), 占前三名(六次產業化・地產

地消法に基づく認定の概要，2014）。

第三節 臺灣農村產業發展現況

我國農村產業，背景與日本類似，基於第二次世界大戰後糧食短缺之因，政府在政策制定上，藉由行政機關積極進行輔導農業生產之作業，隨著工業化的發展與產業結構轉型，社會環境漸漸由一級產業轉至二、三級產業發展模式，政策上亦採用「以農養工」的策略，且面對國際自由貿易風氣盛行，農村產業漸漸面臨各種難題，諸如高齡化、人口外流，甚至在生產上亦還需面臨外國產品進競爭，發展上受到嚴重挑戰與限制。康靜華（2012）探究，目前臺灣農村現況所面臨困境諸如農產值低落，農業市場上兼職農業倍增的情況，高齡化，以及生態環境嚴重與農藥製品濫用抑制農產的永續經營，鑒於上述問題，政府於 2010 年所制定的「農村再生條例」，目的設立在農村永續發展與再生活化，並維護農村生態文化，藉以提升生活品質；此法案施行的背景下，間接活化了各項政策發展，給予在地農村特色產業之特殊性與永續性發展的舞臺。而此條例之目標為建立臺灣富麗新農村為口號進行推動，並以促進農村活化再生，提升農村整體發展，恢復農村居民在地居住尊嚴之主軸發展，並以「永續」的概念延伸，保存與維護農村景觀與活化當地農產資源，並於政策下設立「農村再生基金」，藉由提出「農村再生計畫」領取此補助款以達成政策目的，為政策推行之方向（行政院農業委員會，2010）。

此一法案精神符合六級產業提倡理念，發揮鄉村資源加以運用以達成農產經濟極大化；另法案以特色化地方產業為主軸所推動，由經濟部中小企業於 1989 年所推行之「地方特色產業暨社區中小企業輔導計畫」，發展成為「一鄉一特色」（One Town One Product , OTOP）政策，以發掘具有地方性、歷史性、獨特性與經濟效益的地方特色產業為主，藉由推動地方特色產品的行銷，以策略聯盟並協力行銷通路的整合為發展模式進行推動，目標市場不止限定臺灣本地，將視野擴

增以「國際化」為目標推行（地方特色產業網，2014）。配合此一政策，2009 年經濟部推動「地方產業發展基金」，承襲自 OTOP 政策的精神架構，協助全國 22 縣市與 368 個行政區域共同發展地方產業，目地以促進地方經濟發展，創造在地就業機會為主。而地方產業基金分為單一型、整合型、區域型補助計畫，以及微型園區計畫（高緯襄，2012；經濟部，2012），而整體地產基金推動架構圖如下：



圖 2-3 地方產業基金推動架構圖

資料來源：經濟部中小企業處（2014）

藉由整體地方產業基金運作，可發現在基金的運用上，分為補助與輔導兩部分。補助上，分為單一型、整合型與區域型補助計畫，並囊括微型園區計畫供發展具地方特色的中小企業進駐園區，而單一型補助只限單一行政區、鎮、鄉、市，整合型包括整合三個以上的行政區、鎮、鄉、市，且在目標上細分為輔導推廣類與通路發展類，專業化基金之活用；上述之單一型與整合型補助計畫申請與提案對象皆為直轄市、縣市政府，但第三項區域型補助計畫之申請提案對象設定為中央政府各機關，目標設定在跨縣市的地方產業整合計畫（經濟部中小企業處，2014）。而微型園區計畫，申請與提案對象則為中央行政機關、直轄市、縣市政

府三者皆可，為地方產業基金補助金額上限之最；其次為輔導業務，使用藍圖規劃輔導，透過向地方政府提出申請，透過中小企業所發包得服務團進行為期一年的輔導，包括找出在地特色與協助計畫書撰寫等相關業務（高瑋襄，2012）；綜歸上述政策，選定之特色產業基礎，基於地方特色性與獨特性，藉由政府進行資金的援助與產業的輔導活化；而 OTOP 政策注重行銷通路與推展特色化地方產業，精緻化在地產品與擴增其附加價值以面臨嚴峻之國際經貿市場，積極擴大其品牌知名度帶動當地整體產業發展，並以地方產業基金發展模式進行資金挹注，由三級產業發展與二級產業加工業的協力互動帶動一級產業發展，亦為合乎日本六級產業理念背景。

以上政策為臺灣發展農村產業之主要法規，但就施行層面探討，仍然有其缺陷所在。由臺灣目前農村發展現況進入評析，就「農村再生條例」的發展，雖有具體立法法案與政策明確目標，但在眾多的規範限制下，對於發展成熟的農村將難以發揮自主性、多樣性與多元性農村生態的維持也將受到限制，忽略了產業發展的效率問題；其次，就臺灣農村所面臨的問題，訂定再生計畫的目的地主要是以補助金為考量加以獎勵，鍾怡婷（2011）的研究中顯示，雖有設至「農村再生基金」，依據相關程序作業即可申請獲得，但研究發現相關基金在近年的農村發展運用上，多半用於農村的硬體建設，軟體層面的一級農產種植培育面並未多所琢磨。

而康靜華（2012）亦指出，大多數農村雖接受完整的農村再生之相關培訓，但若實際未提交「農村再生計畫」，便不能獲得補助金的申請資格，極有可能會造成排除「弱勢農村」的後果；而「地方特色產業暨社區中小企業輔導計畫」所延伸的 OTOP 政策，由於藉由發展在地特色與產品的原創設計，以提升在地產業口碑為主的市場行銷策略，雖成功將各鄉鎮產業間的獨特性區隔，由於臺灣地理限制，在地文化性質容易重複，且由於在政策發展上注重二、三級層面，以苗栗縣大湖草莓產業為案例，在發展在地特色產業往往注重商業化，節慶活動形象缺

乏文化厚實的基礎，如同在地的客家文化未多有琢磨一般，喪失整體產業根基(陳定銘、王宣雅，2014)；最後，綜觀目前臺灣地區人民對於文化創意產業的知識仍較為薄弱，一些深具在地特色的產業並未深度挖掘，為目前政策面急需改善之處。

第四節 六級產業認可事業發展類型與臺灣農業組織網絡

本研究之目的，以日本六級產業理論對比現今發展模式概況，與臺灣在地特色農村產業做進一步對照，並從中找出解決方法提供政府發展相關產業方向建議。本節藉由整理日本六級產業政策推動下，對所認可的事業內容進行類行歸類，不同事業類型具有不同發展策略與特色，借以對比相關臺灣農村發展網絡組織上所屬事業類型，藉由此事業類型的建構於研究後之實證研究上以社會網絡分析法針對研究主題公館紅棗的網絡關係加以探究，並繪製出彼此網絡關係圖與產業建構方向。

壹、日本六級產業認可事業發展模式與類型

小田滋晃等人(2014)由六級產業理論中，將通過各類六級產業理論法律－農工商合作促進法與六級產業化法兩者之認可事業單位，分類為四大發展模式。此四大發展模式分別為個別農業經營體發展模式，農業生產組織體發展模式，行政、農會相關聚落發展模式，以及農產業以外中小企業主導發展模式；分類結束後，由組織網絡的整理，藉由敘述節點與連結的項目內容，貫穿整體事業的運作核心，各項事業類型的網絡連結皆以「人」為主導對象進行連結、節點進行分析；圖片中之灰色虛線部分，為產業注重之核心。

一、個別農業經營體發展模式

以個別單位組織所發展的農業經營體，以單一行動者個體所形成之農業經營型態，有別於以聚落、行政組織等等協力，在進行六級產業理念的達成時，傳統的農業經營者欲使農產經營改革，常會進行脫離傳統舊型傳統經營體之規劃。具體而言，分為三項事業類型，詳如下表：

事業類型	發展模式
加工事業委託型	
生產者群聚連結型	
農商工合作型： (一級生產部門消失的情況)	縮小・消滅

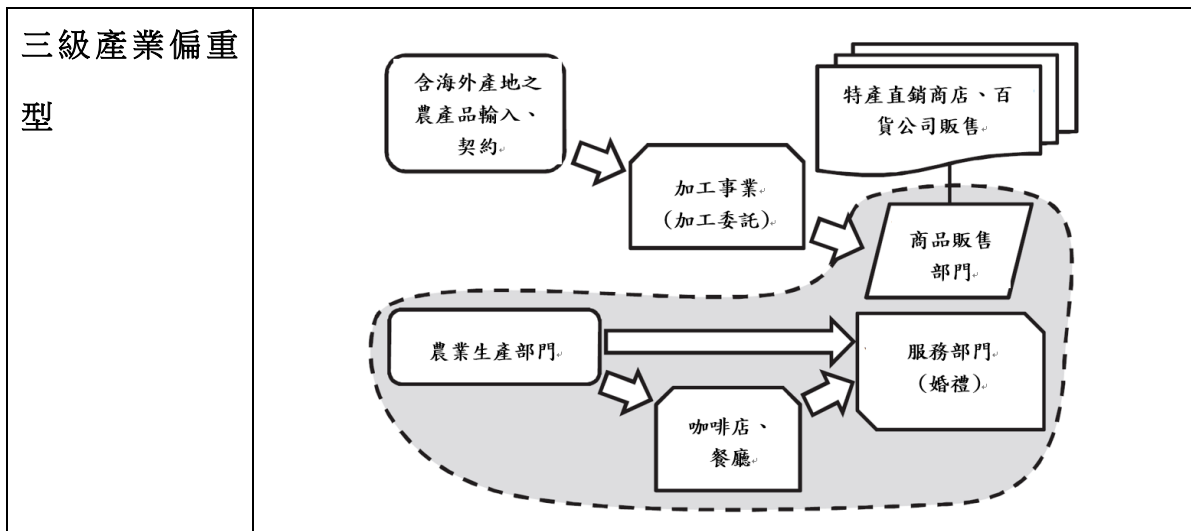


圖 2-4 個別農業經營體發展模式類型圖

資料來源：譯自小田滋晃，長命洋祐，川崎訓昭，長命祐（2014）

首先，委外加工產業型，顧名思義，以農業生產部門為事業主體出發，委託事業主體外之加工工廠進行農產品原物料的加工，再將加工完成的成品運至直銷所或網路等通路進行販賣，需求市場的考量下此種事業類型販售通路以直銷所為主。而事業體屬於個別小型農業經營體發展模式，依循利基市場（Niche Market）的概念進行發展，選定一項特定且未被開發的市場領域進行產品的專業化特製販售，故在加工事業上並未有大規模的開發現象。此事業類型的網絡連結發生在農業經營體本身與加工事業上，委外的加工廠商藉由採購農業經營體所供給的原物料產品經加工後，當作自身的產品進行販售；在商品的開發過程中，農業經營體和加工廠商之間將會商談商品的概念與專業化項目的，交換彼此的情報網絡（南石晃明，2011；小田滋晃，2014）。其次為生產者群聚連結型，以單一項目產品生產為主的生產者群聚連結型事業項目，和委外加工類型最大的不同點在於加工廠商屬於自家所有，藉由生產和加工同步，達到資源利用率極大化；此階段注重二級加工業的發展，由於加工業的重視，在農產品原物料的確保供給十分重要；市場劃分上，由專業化生產擴張至都市中心的消費者，如販售加工處理完畢切好的蔬菜，方便外食的消費者；而在網絡連結上，包含生產者群聚在內的事業主體與區域內外生產者，構成高品質、安定與規格標準化的達成目標。事業主體所提

供的生產技術情報將藉由網絡連結傳送到各節點上，構成完整的生產者網絡。而作為事業主體的農業生產者亦須維持整體原物料的供給穩定，如生產過剩或是氣候變遷等情況需有詳細配套措施。但在後期，此類型的事業發展由於注重二級加工產業，故將會將重心移至加工部門，農業生產一級部門在此時會逐漸萎縮，有消失的危機，有時甚至將生產部門分開經營，完全專業化經營加工事業。最後，三級產業偏重型，和上述兩項事業類型不同點，在於此事業類型重心置於三級產業上，如經營餐飲、販售業，運作高附加經濟價值的活動。在此種事業類型中，包含農業生產，區域資源與土地的有效利用為此一事業類型的展開目標，且不分國內外的經營部門，有效活用農產品以及商品製造委託事項上需進行一定程度之規劃措施。此事業特色不限制於國內農產品，甚至跨足國際貿易的國外農產品也都加以運用，加以扶植三級產業發展，再帶動當地區域的一、二級產業；網絡連結上，由於注重餐飲事業與商品銷售等等三級產業發展，連結上以維繫產品品牌知名度為主，節點為農產事業主體與銷售部門所構成的連結。在一級產業與二級加工產業的連結度也較弱，形成傾斜三級產業的事業類型。

二、農業生產組織體發展模式

農業生產組織體，集結個別農業經營體，發展為有系統的組織化加工部門事業進行運作，分為組織內加工部門連結型，與維護區域農業生產資源型兩項事業。如下：

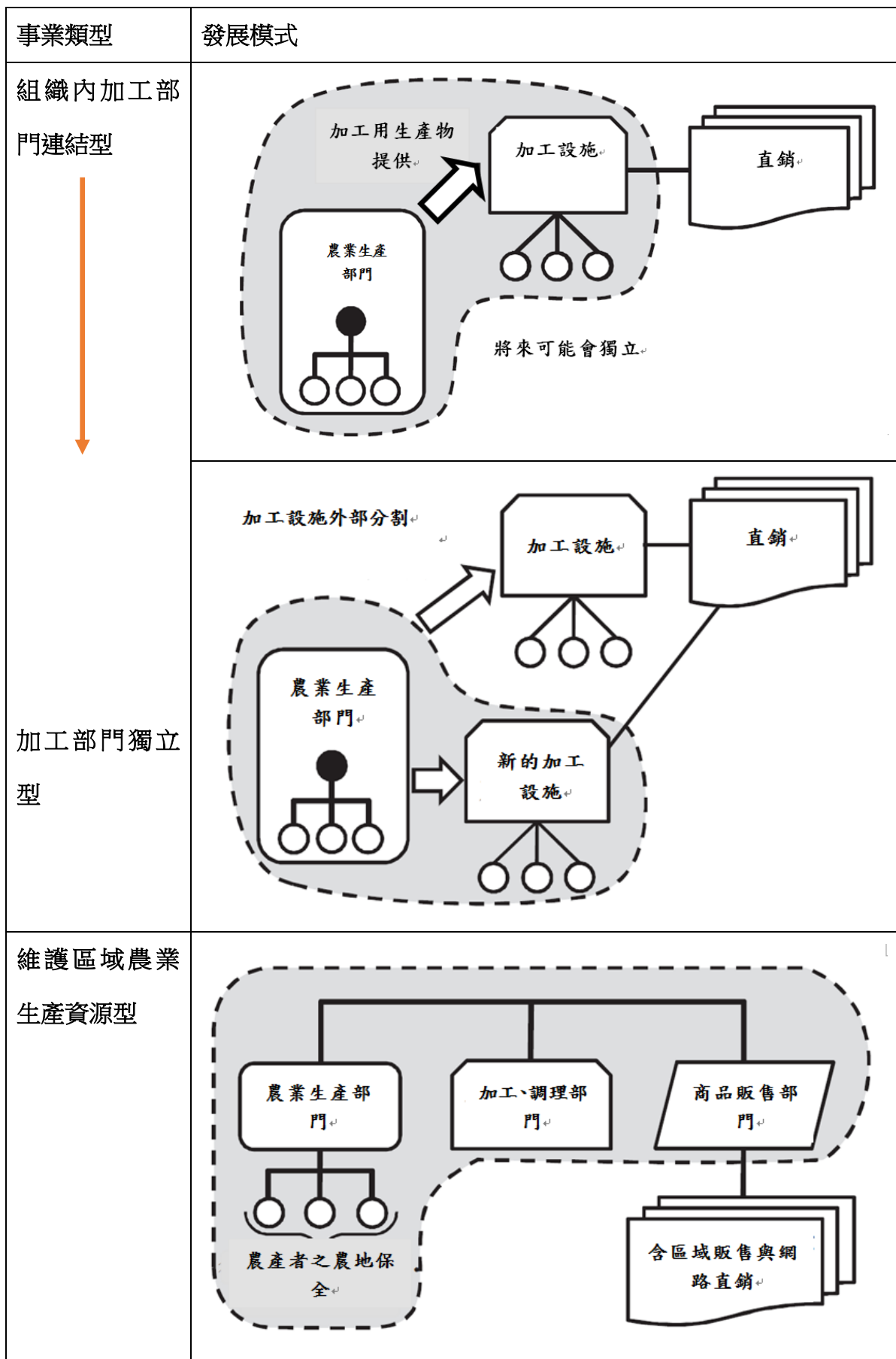


圖 2-5 農業生產組織體發展模式類型圖

資料來源：譯自小田滋晃，長命洋祐，川崎訓昭，長命祐（2014）

組織內加工部門連結型，將農業組織內部的多種商品同時進行生產、加工，組織內部的加工設施作為原物料生產的運作機器，結合周遭的農業生產經營體，和其訂定生產契約，擴張區域農業發展，銷售部分則委由外部直銷所與網絡銷售為主。生產上，組織旗下的各子農業生產單位部門提供原物料生產供給，並將其所獲取的休閒農業經營情報與產品開發等相關知識藉由網絡傳遞至整體事業部門中。更進一步，在農業經營體內部事業體與商品目錄擴增同時，在未利用完全的農業原料產品也可透過網絡連結至加工部門與區域外的生產者進行發展以擴大事業體，達成資源利用效率極大化的目標；而維護區域農業生產資源型，目標以保護區域環境資源為主進行產業發展，基於此因，便形成和資源保護相關的網絡連結系統。特別注意，此事業尤以稻米產業上最為重要，並進一步將區域內個別家族農業經營體所擁有關於使用權和相關交易性質的農地加以集合，為使其在健全的狀態下得以永續利用發展，不只包含農業的生產，進而將事業整體擴張至二、三級的加工販售事業上進行運作，並建立網絡連結確保產業得以運用網絡相關情報資源達成多樣化商品販售的可能性。

三、行政、農協相關聚落組織發展模式

聚落組織發展模式，包含行政與農協等等相關有系統的組織，進行農產事業的運作經營。首先，聚落經營的農業組織具備各式各樣的區域聚落農業事業，並以區域內的農業為中樞進行發展，活用地方相關遊憩資源以及活絡農村都市間的交流活動，達成區域資源活化為目的。分成區域休閒資源利用型與區域活化型兩者事業項目內容。詳如下表：

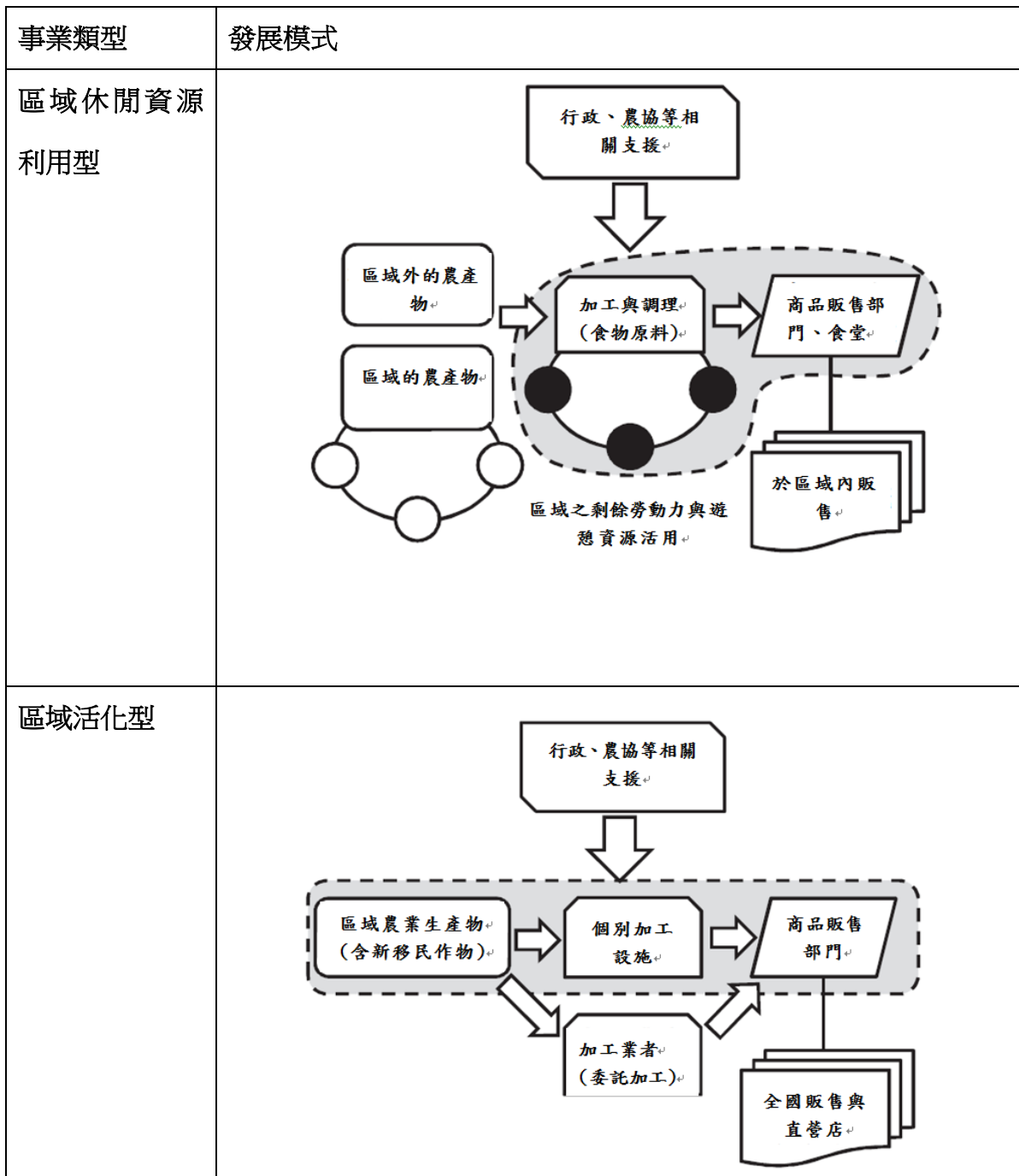


圖 2-6 行政、農協相關聚落組織發展模式類型圖

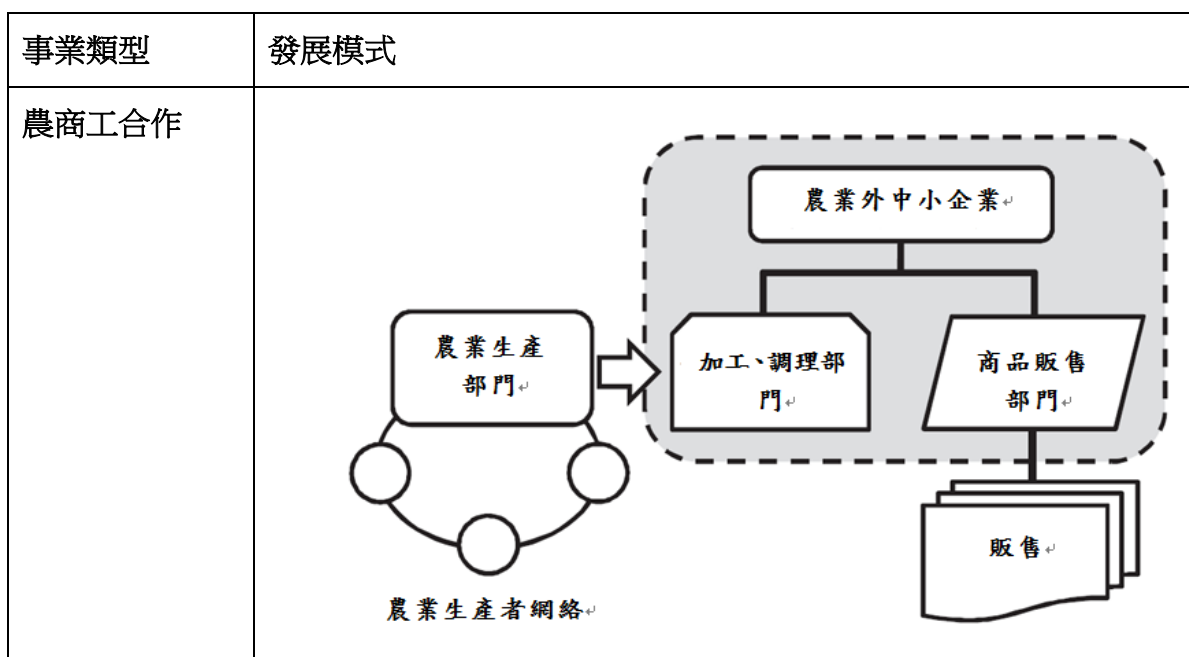
資料來源：譯自小田滋晃，長命洋祐，川崎訓昭，長命祐（2014）

區域休閒資源利用除注重具體的休憩資源活用外，亦強調剩餘勞動力的充分發揮，以區域內的農家婦女或弱勢人力為中心，進行區域內的特殊產品加工、調理等動作，並利用相關的技術知識進行餐廳事業的拓展，對閒置的房屋空間進行民宿的改造，諸如此類的事業內容確立活用當地的遊憩資源。而這些組織團體集

結以此一理念進行聚落發展，形成網絡連結關係，將彼此所擁有的休閒資源技術知識透過網絡互動分享。再者，關於行政組織與農業外的企業合作（如旅行公司）等，亦會展開一定程度規模的新事業與區域外的城鄉交流。第二項區域活化型，建立於振興區域農業經濟發展上，藉由行政組織、農會組織，以及原物料的供應等等相關區域內農業組織經營體所構築的網絡，達成事業目標，借以活化當地區域發展。另一方面，此一事業體需經常具有充足的事業計畫內容以確保銷售網絡內部事業運作預算問題，以防庫存資源不足的風險產生。強調區域傳統農作物的再生與利用二、三級加工工業製造提升其產品附加價值，以及建立區域品牌知名度等等具體目標。

四、農產以外中小企業主導發展模式

除了上述三者的事業擴張模式分類外，近年科技進步以及農業精緻化的過程發展，日本地區發展出第四項農業事業擴張模式，分為農商工合作事業模式與智慧型農業兩者。如下：



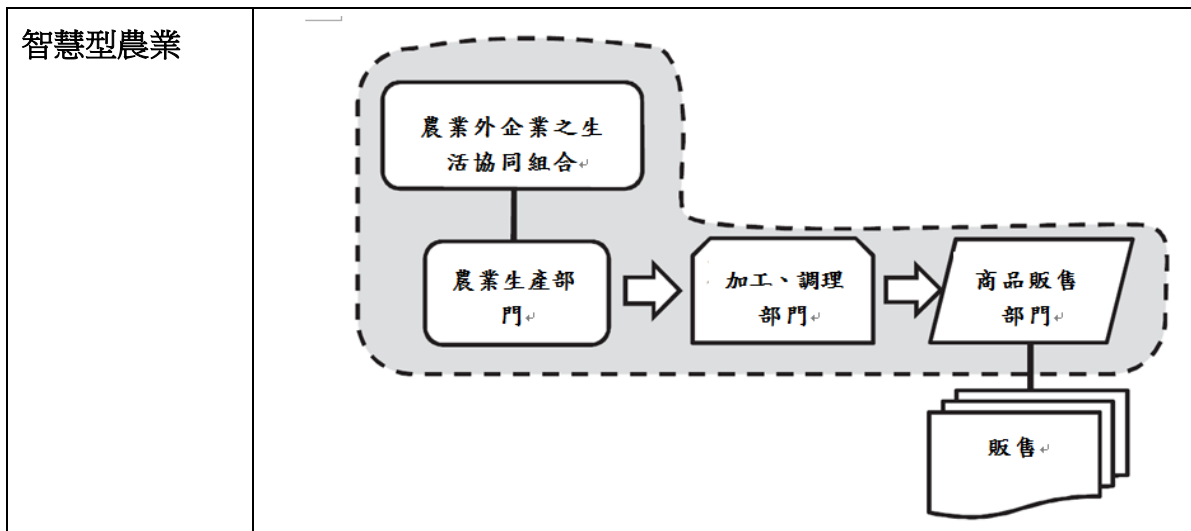


圖 2-7 農產以外中小企業主導發展模式發展模式類型圖

資料來源：譯自小田滋晃，長命洋祐，川崎訓昭，長命祐（2014）

農商工合作，如同西元 2008 年經濟產業省與農林水產省所提倡的農商工合作促進法之基本內容，以農業以外的中小企業為主之二、三級產業業者藉由網絡連結帶動地方農產業發展；該事業類型，主體為農業外之企業，以確保原物料農產物為目的，和一級農產業者組成相關網絡從事整體組織運作規劃。外部中小企業與農業生產者之間透過締結契約的方式，訂定農產物出口量與規格、交易價格等項目。農商工合作主導者常為企業，故事業體所追求的目標為高品質與安定之產品以及規格標準化，並且透過形成共同合作網絡，和農產生產者間對技術情報等等資訊進行分享。而智慧型農業的興起與科技相關的 ICT 技術，有密切關聯性，活用現代科技創造農業附加價值，為該事業體所採行的策略。此外，活用資訊與通訊科技技術，連結一般大眾手機進行行銷與發展，為了此一目標則結合情報通信公司進行合作；而情報通信公司的網絡形成則為智慧農業型事業體最大特色，網絡的構成不只包含實體目標節點，甚至連軟性層面的情報，也囊括於內。情報通信公司到該事業經營體，透過網絡提供了情報終端機器與其使用方法等等相關情報資訊，甚至透過網絡，由農業生產現場傳送相關生產情報與事故情報的教戰手冊到情報通訊公司，進行資訊分享與交換。必須注意，智慧型農業在發展上尤重預算資金的運用，基金和金融機構相關的資本網絡形成亦十分重要。

綜上所述，四大事業類型發展模式為日本目前推動六級產業概念理論應用的目標，在不同類型模式下亦有不同發展目標，而發展模式下之事業類型分別注重於不同產業資訊單位進行活化農林漁產業的工作，彼此分屬各自差異的農產網絡連結。

貳、臺灣農村事業組織網絡探討

藉由所依據認可事業類型劃分之四大模式，進入到臺灣地區農村事業組織網絡析探。藉由文獻檢閱，歸納臺灣在農產事業上的網絡構成情況，並藉由此一結論，在個案部分鎖定於認可事業個案進行論述。

目前，臺灣農村社區發展偏向於「在地特色產業」的推動，如陳定銘、潘蓉慧（2013）運用社會網絡分析，對屏東縣竹田鄉社區進行深度探究，利用「資產為基礎的社區發展途徑」結合社會網絡分析法，對竹田社區內部個案進行實證研究，過程中發現竹田鄉屬於傳統客家村莊，發展型態為「內聚型的社會資本」，亦即互動頻繁的網絡中，對象往往是信任合作互助的夥伴。以「平時互動網絡」、「合作互助網絡」以及「資源資訊網絡」三面向進行分析，發現相對較高動員能力的資源掌握者在網絡中較活躍，如當地農會、忠義祠等非營利機構，也於資源資訊網絡中發現地方政府的領導扮演相當重要的關鍵，研究結尾建議以社區營造協會所發展的組織集結農產品平臺，以凝聚整體社區整合力。

上述個案，與陳琇君（2010）所提農村經濟與社區營造使用類似檢視方法，運用社會學中組織網絡理論與社會資本分析大湖草莓文化園區與薑麻園兩者產業發展模式，而在研究結果中顯示草莓文化園區的主核心為當地農會，反觀薑麻園產業則為社區與協會的動員整體成員營造，結果發現薑麻園產業累積較高的社會資本，比起草莓文化園區由上至下階級網絡與政治力操作下，薑麻園產業更能以有效的營運方式達成在地文化推廣與永續經營。

另外一項以桃園縣高原社區為例的農村產業諮詢網絡影響研究，亦運用社會網絡分析，進行社區資源的盤點，以農委會培根計畫為研究重點核心對有機農業

網絡構成做進一步調查，在研究成果展現上，運用此政府計畫基礎扎根於社區的意識養成以建立由下往上的農村再生網絡，整體而言，社區發展協會為整體運作關鍵，對外主動尋求政府資源，對內在公、私部門的協力上強化，達成農業經濟極大化與永續經營的目標（陳定銘、曾韻潔，2011）。

跳脫社會網絡，另一項研究以行動者網絡（Actor-network Theory, ANT）輔以紮根理論的研究法，對龍潭地區茶產業作探究，而結論亦偏重農會和政府政策的協力，結果亦發現目前此地資源過度偏重於政府與農會，無法擴大到居民，在自主性上受限制（余欣芳，2005）。

同為茶產業之研究，網絡構成要素雖同，但經營手法有別上述研究，地點為南投縣鹿谷鄉，過程採用個案析探與文獻分析法進行資料彙整，研究發現，整體茶產業面臨市場開放所應對的策略，以「文化創意」為主軸加以宣傳，結合公私兩部門的資源與第三部門加以推廣之力，利用茶產業聯盟，避免惡性競爭的手法打造茶產業再生活化，並以周遭商家將當地資源加以活用推廣發展，同樣以政府政策與農業推廣為核心角色，但當地所合作的店家與通路部分亦佔有關鍵的資訊掌握角色，以便發揮地方資源最大利用率（張淑君、張俊傑，2010）。

結合上述所提出之數項臺灣農村發展個案，目前發展以農會為推廣核心，對地方特色性產業資源的資訊掌握程度最高，輔以行政機關與政府所提之政策和計畫為輔，進行產業運作推動，較符合日本網絡組織研究中「行政、農協相關聚落組織發展模式」，而此發展模式下農協與行政機關的掌權力掌握較高，依據不同事業類型與不同網絡發生連結關係，分別行程節點與連線，在整體事業模式下分之區域休閒與區域資源活化，臺灣農村事業在兩者上皆有琢磨。而第四項之「農產外中小企業主導發展模式」，則是未來臺灣農村發展目標，借重中小企業商業營運的概念，農商工合作與智慧型農業的達成為主要運作項目。

第五節 研究架構建立

上述文獻內容中歸納，本研究建構於日本六級產業的主軸，以苗栗縣公館紅棗產業為代表核心進行地方特色產業分析，並檢視目前產業政策推動情形與狀態，由六級產業的核心理念－ $1 \times 2 \times 3 = 6$ 的產業協力概念，分別探討各產業下運作項目，在產業連結上是否達成綜效，藉由社會網絡問卷的填答與深度訪談詢問相關產業運作程度，並提煉日本三大相關政策法案核心作為臺灣參考依據。

藉由圖 2-4，在產業連結綜效上欲以深度訪談法為主，社會網絡問卷為輔進行，對照日本相關政策法案詢問相關部門單位產業推動事項，找出一級、二級與三級間相乘綜效要素；而在公私協力上，公部門、私部門與第三部門以及產學合作項目，以社會網絡問卷為主進行探討，根據填答問卷資料進行社會網絡軟體分析並繪製社會網絡圖，對照上述文獻組織網絡事業內容尋得相關事業類型進一步探討與歸納；而深度訪談資料將用來佐以探討深入層次面的合作關係與可能發生的交易合作夥伴，以詳細完整的資料蒐集以提供本研究豐富的資訊，期望對照日本個案其中得以發現貢獻之處。圖 2-8 為本研究所運用的研究架構：

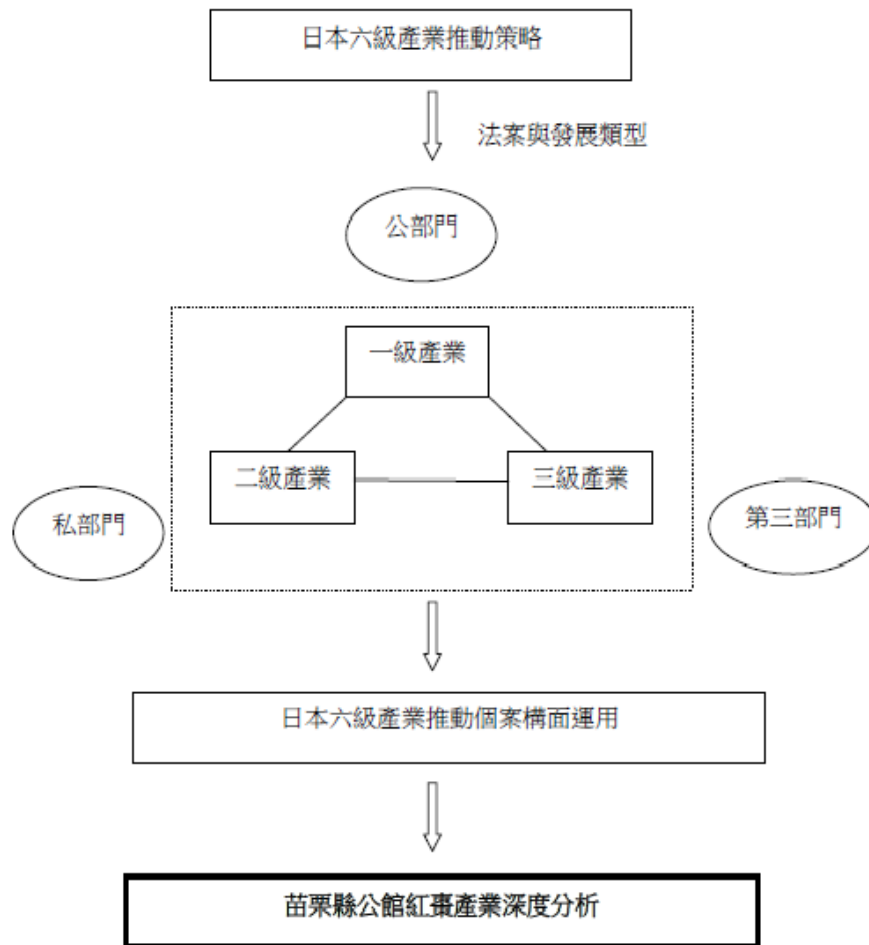


圖 2-8 研究架構圖

資料來源：本研究整理

第三章 日本地區與臺灣苗栗縣之個案析探

個案析探中，分別選擇日本三大六級產業理論相關法律－農商工合作促進法與六級產業化法，以及協同六級產業化法而生之農林漁業成長產業化支援機構法（A-FIVE）之認可事項，對照公館紅棗產業進行比較分析，先簡介產業發展背景進而深入產業類型屬性的介紹，由上述文獻探討中日本六級產業農村事業類型所探討之四種模式，進行臺灣農村網絡發展模式文獻對比後，以三種法律進行事業類型發展模式探討進行分析。本研究的核心置於苗栗縣特色產業發展分析，並重於公館鄉紅棗產業的論述，在本章節建構出研究清楚輪廓後，以便後續實證研究的分析。

第一節 日本地方六級產業認可事業

結合前述資料，日本政府推廣六級產業理論目地除活化農山漁村資源外，最重要的發展方向為「促進地方經濟發展」。有鑑於此，有效率的推動策略與「特色化」地方產業為目前所重視的主流模式，以下內容分別以三者個案進行產業論述，由於三者個案的分屬不同法律政策下的認定案例，選定標準採用與臺灣農村網絡組織發展相似的「行政、農協相關聚落組織」與「農產以外中小企業主導發展模式」兩者事業類型進行個案篩選，由其背景與發展脈絡進行深入剖析與探討。

壹、農商工合作促進法認可事例：山形縣「川之車站」與「森之車站」事業運用

位於山形縣之最上町地區，大場組株式會社創社社長—大場利秋，藉由發展 11 項各部門專職化分支事業，創設土木建築事業體—大場組股份有限公司（大場組株式會社），利用「開拓明日鄉土」這項理念，因應山形縣鄉村所面臨的人

口老化減少等等問題，進行回饋家鄉的事業行為，最初目標建立在「服務使顧客滿意之工作」的使命上，在近年，以創設「川之車站」與「森之車站」兩種不同類型事業體，成功帶動山形縣最上町觀光休閒產業，在 2008 年獲選為「農商工合作 88 優良案例」之其中之一（山形縣最上町，2012）。此觀光事業為私部門企業所號召，結合相關地方團體進行活化農村經濟策略協辦，如直銷團體，以及屬於最上町產地直售協議會的地方社團－四季之香，和當地非營利組織法人等等協力。「川之車站」之「最上築茶屋」為其營運事業體，鄰近最上地區小國川，利用小國川周遭豐富多元的生態資源，進行地域資源產業發展與運用，如運用當地盛產的最上杉（もがみ杉）做為建造木材，當地位於奧羽山脈，豐富地熱資源促使當地的便利商店提供「足湯」的相關服務；為強調當地特色產業，小國川內豐富鯉魚與築魚，則被加工為食品或提供在地餐廳的食材料理，展現地方特色；有別於「川之車站」，同為相同事業體下之「森之車站」，卻是採取差異化之營運策略，周遭環境為森林，利用綠色森林資源打造休閒觀光的產業，如提供動物療育、甲蟲生態觀察以及花園綠地以供遊客踏青賞花等等，主打「休閒與療育」之動物遊憩場所，並提供觀光果園、香菇園使遊客體驗鄉村樂趣。由同一私部門事業下領軍兩者不同事業類型，並同樣運用最上町當地資源進行不同觀光發展，在認可事業計畫後山形縣亦著手指導相關事宜與解決許可認證問題，而農林水產省亦協助輔導當地協力團體等區域內「人」的知識培育（農商工連携 88 選，2014），為農商工合作法下之成功案例（王宣雅，2014b）。

組織網絡上，以大場組股份有限公司為核心進行事業推動，協力當地相關組織與地方團體，又為農商工 88 大選中之認可事業，在事業類型上屬於「農產以外中小企業主導發展模式」當中之區域活化型，如同上述文獻，大場組公司必須確保當地食材供應與建設，在森之車站上亦須確認動植物數量與觀光果園的新鮮程度，與當地原物量農畜產者訂定契約以維持良善供需關係，共同形成共享網絡以活化當地經濟發展，利用兩種不同事業類型的行銷策略，不僅能拉攏兩種不同

目標市場客戶，介於中間的隱藏需求客戶會被此一效益吸引，間接為產業附加價值作提升；但此事業上由於採行多角化經營，在當地品牌的獨特畫建立尚將面臨諸多困難限制，為此個案之唯一缺陷所在。

貳、農林漁業成長產業化支援機構法認可事例：日本北海道余市町葡萄酒廠

位於北海道的余市地區，為北海道最大的葡萄酒產地，傳統余市地區的產業為栽培果樹，除了葡萄外，更有蘋果，梨等等作物產出，為知名水果產地；而由於北海道余市地區溫差大，土壤肥沃，適合栽種釀酒用之葡萄作物；而余市更被稱之為「日本的愛爾蘭」，日本知名威士忌品牌－「NIKKKA」位於此地，創設者為竹鶴政孝，為了建構理想中的威士忌，利用此地盛產的葡萄與蘋果等等水果作物，選定余市做為生產地，這間位於北海道的蒸餾所列為日本國有文化遺產（北海道余市町經濟部觀光課，2012）。北海道余市的六次產業化內容，為提升農業、漁業等生產物的附加價值外，更進一步的以六次產業化促進親自從事三級產業販賣面，以及與觀光產業面合作等等計畫；並以北海道首次成立的「洋酒特區」為契機，運用北海道生產量第一的釀酒葡萄，進行製酒廠、農家民宿以及農園餐廳等等的結合，進一步形成新產業。以葡萄為生產的一級產業農家，部門進一步協立製作「葡萄園地圖」，供旅客使用；關於其它的生產物，包含現有物的直接販售外，進而創造出新的產業；結合上述所推行的六級產業化內容，北海道余市町期望藉由此一推動與協力合作關係活用地域資源，進一步在當地的餐廳菜單上顯示地域內的食材，並與當地餐廳、食堂協力合作，促進地域資源加工產業的發展與運用（北海道余市町經濟部觀光課，2013）。

位於此區域的北洋銀行與公益財團法人北海道中小企業綜合支援中心，加上農林漁產業成長化基金的協力，構成其附屬地域基金－北洋六次產業化基金的組成，總共有三十億日幣的資本額，其中來自農林漁山產業化支援機構的出資共有

十五億日圓，來自北洋銀行有十四億九千九百萬日圓，最後，來自北海道中小企業綜合支援中心的資金有一百萬日圓；其中，身為葡萄酒廠企業之一－OcciGabi Winery 公司（オチガビワイナリー），獲准此基金之六百萬日圓之事業補助金進行投資，並為期投資期間十五年；在此產業中，以身為北海道。而北洋六次產業化基金在此區域扮演極為重要角色，除了幫助生產釀酒葡萄的農家與其他鄰近農家進行產業聯結，運用基金進行人力資源的培訓與研修，輔導人才維繫與振興區域產業；北洋六次產業化基金的組成，將會縮減農家與協力企業從事產業經營的風險，因其所承擔無限責任組合員（GP）的角色，因此，此產業化基金在審查產業借貸資金上所需要之申請文件較嚴格，以此基金的銀行融資條件而言，所記載之申請文件必須詳細，以 OcciGabi Winery 公司為例，社長佐澤雅美提及，內容須包含『第一年的收成預估有兩萬五千株，隔年會有五萬株』等等鉅細靡遺的記載，並要具體顯示販售商品的原價與出售預估額，諸如此類條件甚至可能要推估至十五年年分的詳細資料（奧野俊至，2013；陳定銘、王宣雅，2014）

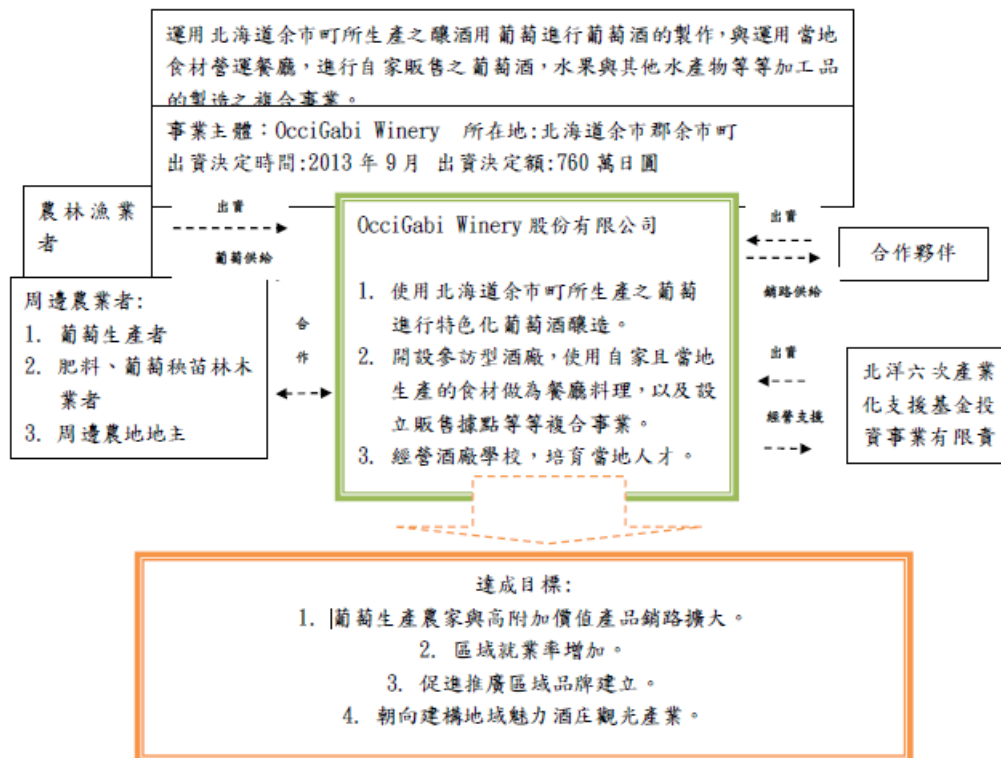


圖 3-1 北海道 OcciGabi Winery 企業運用成長產業化基金過程

資料來源：奧野俊至（2013）

運用當地資源創造產業收益極大，余市葡萄酒案例除彰顯地域基金的運用外，區域資源利用為此案例的最大特色，當地盛產豐富種類的水果，以當地的農家進行連結，利用以建立完成的葡萄酒品牌推動余市地區的特殊在地產業發展，以 OcciGabi Winery 公司為案例，除給予此私人企業補助外，也因當地社區集體推動形成的釀酒產業鏈增值，公司運用此一基金出資進行人力資源教育，更加擴大產業，以社區力量集體發揮產業效益的網絡組織，屬於「行政、農會相關聚落組織發展模式」中之區域活化事業類型，在建立好的葡萄酒品牌知名度為前提要件下發展區域資源的活化，農產經濟提升目標，更加對當地的群聚產業有明顯助益。

參、六級產業化與地產地銷法認可事業案例：日本四國德島縣那須町木頭柚子產業

位於日本四國德島縣那須町木頭地區，為日本多數柚子之產地，由於木頭地區氣溫冬天最低零下十度，而夏天高溫約四十度上下，年溫差大且在四國地區降雨量名列第一，早晨和傍晚經常起濃霧，基於此氣象條件，故全國柚子所栽種之種子來源多來自木頭柚子秧苗，代表企業名為木頭柚子株式會社（木頭いのす株式会社），於昭和 52 年（1977 年），第一次以果樹的身分獲頒朝日農業獎項，木頭柚子在日本全國評價為最優等生產地。德島縣在發展此產業初期，亦面臨著價格上變動危機，無法充分展現柚子的品質，以木頭柚子株式會社（木頭いのす株式会社）為首，轉至加工品的製作上，以凸顯木頭柚子的特色，其運用特色除了在當地販賣之外（地產地消），亦將販賣剩之柚子果汁不消毒，亦以不加熱的方式輔以人力進行壓榨，尤以女性的力量壓榨果汁，更能呈現風味絕佳的柚子，並將柚子獨特的香味及酸澀味包含於原汁之內（奧野俊至，2013；陳定銘、王宣雅，2014）。

以木頭柚子發展觀看，若只有一個農家進行六級產業概念運用的努力十分困難，因此為了要確立品牌地位，必須要進行地域間的協力合作，採用當地婦女將採收完的柚子進行壓榨，並在加工製造上，和同樣為德島縣木頭地區所出產的「柚冬庵」柚子，以及其它相關產品進行合作，將其柚子果汁之製品與極醋（日本醬）進行加工，並交由德島營業所所經營之資訊科技企業進行情報的傳遞計畫，進行行銷面的協助，成功結合農家、女性、事業關係者等等的六級產業協力合作。以上述分析，可看出木頭柚子產業在六級產業化宗旨：活化農山漁村，提升糧食自給率，提高當地居民就業率，皆有達成目標；除了在本身的產業上有所合作外，以木頭地區而言，林業以及結合商業行銷的概念，都為其合作對象；確認好主打商品後，和其他產業結盟者詳細討論事業計畫的內容，以及對將來的銷售量、市場行銷、商業戰術等等做一系列的規劃，提出具體的目標，並在販售同時詢問顧

客之意見，和客戶有所互動，並善於運用大眾媒體資訊進行宣傳，拓展通路，並成立官方網站以方便消費者得知產品新知，設計簡單操作，成立官方臉書，分擔一級生產者的行銷負擔（陳定銘、王宣雅，2014）。

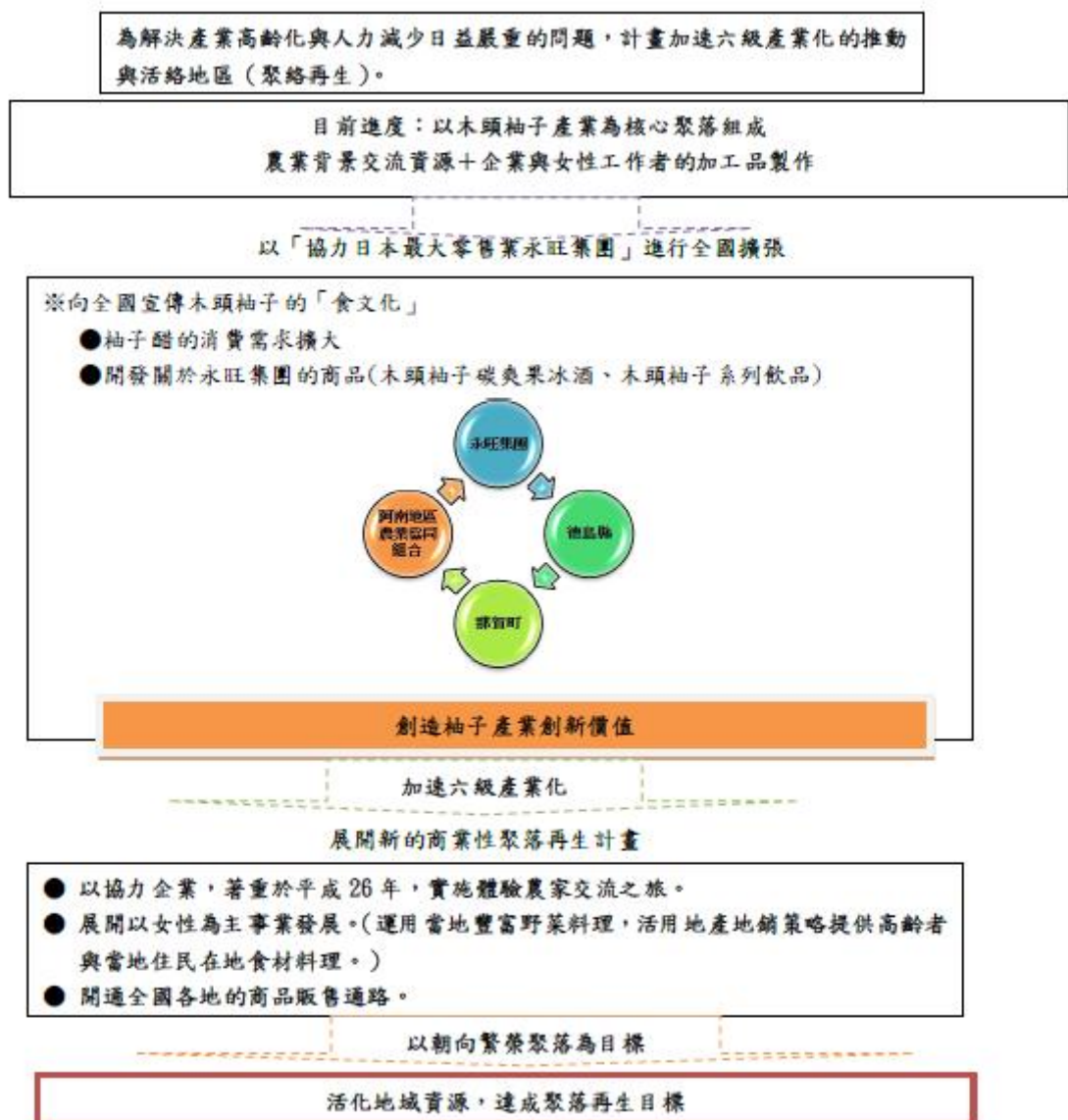


圖 3-2 木頭柚子六級產業化事業計畫

資料來源：農林水產部（2013）

上述產業，以產業群聚為目標進行地域性資源活用，利用大眾媒體等行銷工具進行產業行銷，並運用女性勞動增加當地雇用率，在網絡的構成上，以「木頭

企業（木頭いのす股份有限公司）」為核心進行一系列事業開發，成功協力當地柚農群聚發展，並進行資訊分享與交換，此模式符合「農產以外中小企業主導發展模式」中智慧型農產事業，利用科技進行行銷傳播吸引全國消費者購買木頭地區柚子，打響品牌知名度，又能符合六級產業之宗旨目標，作收漁翁之利；木頭柚子產業發展以木頭柚子企業為例，因為是自行生產的原料，對原料來源的信賴力提升，並且在製作加工品的同時，每一樣商品都設計各自豐富的故事，由於生產商品到製品完成需要長時間的製做，含著製作者的熱情正是六級產業化商品所賦與的魅力所在（陳定銘、王宣雅，2013）。

第二節 苗栗縣公館紅棗產業

壹、苗栗縣農村產業現況

苗栗縣，位於臺灣本島中北部地區，全縣東西寬 64 公里，南北長約 50 公里，面積約 1820.31 平方公里。海岸線長度約從竹南鎮崎頂里海岸北端起，向南延伸至苑裡鎮房里海岸南端止；行政區可劃分為苗栗市、苑裡鎮、通霄鎮、竹南鎮、頭份鎮、後龍鎮、卓蘭鎮、大湖鄉、公館鄉、銅鑼鄉、南庄鄉、頭屋鄉、三義鄉、獅潭鄉、泰安鄉等行政區，共計十八鄉鎮區，人口主要集中於苗栗市、竹南鎮、頭份鎮。境內山多平原少，原屬於雪山山脈西側的沖積扇，因不斷受河川侵蝕，漸漸今日的丘陵、臺地地形，數條河川隨著地勢穿梭其間，形成多變的山川風貌。地形上大致可依序分為平原、丘陵、臺地與山脈；而氣候屬亞熱帶區域，冬季吹東北季風，夏季以西南、東南季風最顯著，屬典型東亞季風氣候。年雨量約 1,500~2,000 毫米，雨量多集中於夏季。

依據苗栗縣縣政願景綜合發展白皮書（2010）所做之調查，將苗栗縣 18 鄉鎮分為四區塊，分別為苗北地區、苗中地區、苗南地區與苗東地區；苗北地區為竹南、頭份等鄉鎮，該具由於設立「竹南科學園區」，頭份鎮人口占苗栗縣之最，固政府期望朝向苗栗的高科技產業區塊進行發展；苗中地區為集結重要的交通建

設區，如高鐵站與國道交流道等等，該區域之苗栗市為行政與文化中心重鎮，其於後龍鎮，公館鄉，造橋鄉，頭屋鄉與西湖鄉，各以特殊休閒觀光產業發展而聞名，在未來目標以引入科技技術與商業發展，並開發觀光休憩產業；而苗南地區，濱海之苑裡鎮、通霄鄉則擁有較廣闊之平原。鄉鎮市各具特色，銅鑼鎮集結苗栗縣重要工業、科學及文化園區，亦為宗教聖地，為兼具傳統與科技特色之鄉鎮；三義鄉為著名之客家山城，既有農村、藝術文化資源豐富，極具文化創意產業發展潛力；通霄鄉豐富的遊憩資源與農特產品，配合未來引進之產業物流與綠能事業，是未來休閒與產業重鎮；苑裡鎮積極發展的有機農業，為品牌農業之新典範。最後，苗東地區，因人口密度不高，無都市擁擠之生活環境，山林資源豐富，也因農產蔬果花卉栽種技術有成，觀光果園興盛林立，近年國民休閒旅遊，健康養生觀念日漸成熟，已漸吸引觀光人潮，特以本區塊鄰近竹南科學園區及中部科學園區，凸顯本地區之潛力與機會發展山林農業觀光，以滿足週邊區域樂活、多元休閒活動之需求。

苗栗縣農產的獨特性，亦具有發揮觀光休閒農業的價值，以下藉由以上區域物劃分簡介各項農特產品以了解苗栗農產業發展概況。首先，以苗北地區，由於目前發展目標朝向科技產業為主，於農特產品上並未有較多著力；其次苗中地區，以後龍鎮西瓜產業介紹，後龍鎮氣候四季分明，由於當地環境汙染較少加上鄰近濱海地區，固西瓜產業在當地尤為盛行，其中，灣寶社區為最知名出產西瓜之地，每年六月中旬為推動地方觀光在地產業發展推出了「灣寶西瓜節」，當地集結社區的力量，於 1996 年成立社區發展協會之初，積極凝聚在地社區翼式進行產業塑造，直道 2001 年經濟部中小企業輔導進行有機種植，逐漸將在地農業發展成形，並在隔年 2002 年舉辦第一屆「灣寶西瓜節」；但發展過程中，因面臨苗栗縣政府徵收灣寶地區土地，欲採規劃後龍科技園區為目標，社區動員人力成立自救會，以「我要西瓜，不要開發」等等口號進行號召，明確表達當地居民保存農村社區文化的決心（張春炎，2013）；利用共聚社區力量打造有機生態，並

輔以政府政策推廣在地產業，為目前後龍鎮發展西瓜產業主要推力。

苗南地區，以銅鑼鄉杭菊產業為例，契機於政府發展「一鄉一特產」的政策，在地獨特性與特殊性逐漸浮上檯面，打造在地觀光附加價值為首推目標，杭菊為銅鑼鄉九湖村的名產，近年亦以「十一月雪」為文化發展主軸進行產業推廣，除強化旅客銅鑼杭菊意象亦創造豐富多樣的 brand 故事，根據黃鼎松（1857）所撰寫之銅鑼鄉誌中描述，銅鑼杭菊產業的鼎盛時期為民國 60~70 年代，當時因臺灣經濟起飛，產業附加價值高，固由此背景下帶動九湖地區農民紛紛改行種植杭菊，但於 1990 年代和大多數產業相同，面臨國外進口產品競爭問題而使杭菊成本上升，面臨永續經營與經濟發展上之困難，政府為挽救地方特色產業，在建立周休二日制度與推行休閒觀光產業的發展上著力甚深，並打造整合式行銷的手段，結合當地中小企業，以杭菊產業班為對象進行企業認養作業，企圖營造中小企業帶動地方產業發展的模式進行產業改造，並於 2005 年以銅鑼鄉農會為首與 11 家杭菊業者展開「銅鑼若響共享盛菊」的地方產業振興計畫，帶動當地觀光的發展產業（黃詩瑜，2011）；時至今日，杭菊產業已躍生成為苗栗新興地方產業一科明珠，不僅產品本身進行外銷，所帶動的節慶發展亦促進當地經濟發展。

最後，苗東產業，則利用大湖鄉草莓產業為代表。大湖鄉的草莓來源，於 1934 年日本人引進臺北陽明山地區，但由於北部氣候影響，不宜栽種草莓，於 1958 年，大湖鄉鄉士賴雲添、賴世源等人，於臺北的蘆洲鄉，引入草莓至大湖地區栽種（鍾國雄，2003）。大湖草莓園周遭由於近年休閒觀光業的興起，帶動商機，結合體驗行銷性質的草莓園漸漸如雨後春筍般浮現。政府公部門的協助以及周遭私部門，在農會第三部門的帶領下，逐漸形成獨樹一格的觀光休閒文化產業。在節慶的推動，由於草莓為苗栗縣大湖地區重要產出，產出時間於冬季，配合周遭地方泰安溫泉，以及鄰近春節假期，元宵活動等等重要節慶活動，帶給大湖等周遭鄉鎮的營利收入。首先，依據資源理論與符號理論所建立的觀點，農業產業文化與新興的節慶活動可產生連結效益，若可連結地方農業產業與節慶，進

而可提供地方經濟發展的新意義，其次為形成發展地方群聚產業之議題，由於大湖地區在日治時期已有草莓作物，近年也因觀光休閒產業興起而帶動政府、農會等等的協力，建立「草莓故鄉」、「草莓王國」等等代稱，並因大湖鄉全鄉有 80 %之農民業者經營草莓觀光果園，達成了群聚產業的效應（陳仙玫、張宏政，2012；陳定銘、王宣雅，2014）。

上述以地區劃分的三種產業，呈現三種不同產業類型發展。就後龍灣寶西瓜產業，以社區整體的力量推動地方產業，以一級產業注重為守進行整體經濟改造，搭配政府政策協力達成地方特色的發揮，以社區成員為主的推動模式，便是此產業發展的關鍵角色；而銅鑼杭菊產業，以中小企業為主認養杭菊產銷班的做法，推行新穎的種植技術並將杭菊觀光價值擴大，此做法類似日本農商工合作促進法的政策內容，借重中小企業的力量帶動產業的提升，彰顯的要素又與後龍灣寶西瓜產業截然不同，對於產品本身出口增長效益擴增外，杭菊產品周遭的產業亦會隨之發展，帶動銅鑼鄉整體觀光收益增長；最後，大湖草莓產業，為目前苗栗地區發展較為成熟的休閒觀光產業，廣為大眾所知悉，利用農會為推動主要角色，利用草莓本身的所具備的魅力創造故事，進行品牌包裝，再以節慶行銷輔以整體經濟發展，利用體驗經濟的過程拉攏外地客源，促進城鄉交流，並針對當前熱門食品安全問題加強安全無毒果園的宣導亦為近年發展重點項目。獨具特色的產業類型，創造了苗栗地區的經濟發展。深化以上產業內容後，將焦點回歸於位於苗中地區的公館鄉，近年在特色產業的發展與協力過程，為本研究探討重點目標，亦期望結合上述苗栗縣特色產業的發展個案在研究結尾提供有利的建言。

貳、公館鄉整體介紹

物產豐饒的公館鄉，為苗栗縣知名的客家重鎮，濃厚的客家文化與農產品，以及日益繁榮的休閒觀光業，構成本地經濟發展的重要來源。本節藉由簡介公館鄉相關背景資料與歷程發展，進而深入產業發展現況，為本研究主題紅棗產業，做為鋪陳奠定。

一、地理位置

苗栗縣公館鄉，位於苗栗縣中部位置，目前共有十九村構成，分別為館中、館東、館南、中義、玉泉、大坑、福基、福星、福德、石墻、開礦、五穀、玉穀、鶴岡、鶴山、尖山、仁安、南河、北河村（公館鄉公所，2014/10/21），圖 3-3 為公館鄉之地理位置：



圖 3-3 公館鄉地理位置

資料來源：公館鄉公所網站，檢索日期：2014/10/21

公館鄉呈現南北狹長，東西緊縮的地理發展，東邊之八角嶼和獅潭鄉緊連，而南邊接苗栗市與頭屋鄉，西邊則和銅鑼鄉比鄰，南之關刀山則緊接草莓之鄉大

湖，公館鄉西部由後龍溪沖積而成的河谷平原，為物產最為豐饒之地（徐佳鉉，2011）。

二、氣候與水文

由於苗栗屬臺灣中部地區，地處副熱帶氣候，夏季吹西南風，冬季吹東北風，尤以冬季東北季風到來時風勢強勁，以月均溫而言，一月平均溫度約在攝氏 14 度左右，而七月大約維持攝氏 29 度上（張明和，2011）；除了溫度外，公館鄉雨量統計，年平均維持在 1600 公厘，濕度約 80%，雨量充沛（公館鄉公所，檢索日期：2014/12/29）；由於雨季集中於每年的六月到九月之間，為初夏到初秋時期，而相對冬季與春季雨量較少，其來源多為梅雨、颱風亦或東北季風；以水文分析，後龍溪為苗栗縣重要河川，公館鄉恰逢後龍溪河畔，地理上屬於後龍溪沖積扇平原的一部分，土質肥沃，此豐富溪水可以引為灌溉之用，以此契機發展許多豐富之物產，而全省獨一無二的紅棗作物，亦為此背景下所蘊育出之特色產業（張明和，2011）。

三、開發歷程

公館鄉，舊稱公館街，使用客家話發音為「隘寮下」，清朝時期乾隆、嘉慶年間，閩粵省移墾居民大量遷入，為苗栗縣之開墾中心地。西元 1850 年道光年間因後龍溪洪水氾濫，災後當地的閩籍移墾人士遷往他處，而公館地區就變為客家居民之聚落（林文進，1996）；開墾居民初期於福基、石墻一帶開墾時為防止原住民侵擾而設立隘寮，又因福基舊稱上隘寮，1970 年（清同治 9 年）隸屬淡水廳下，於苗栗縣境內設四處官隘，分別為銅鑼灣隘、芎中七隘、大坑口隘與蛤仔市隘，而其中三隘就設立於公館地區，並佈署侍衛，又因其聚落設置於隘寮下方，故稱公館街為「隘寮下」（張明和，2011）；公館為官府或為人民公共建築之辦公事務所在，民前十六年初設公館區庄場，民國九年實施地方制度後設公館庄，「公館」之名乃沿用至今（公館鄉公所，2014）。

四、產業發展

公館鄉因良好氣候加上優沃土質，以及天然景觀豐富之因素，故目前發展產業以農特產業為主。除一級農產業生產外，近年所盛行的休閒觀光產業亦為本鄉發展經濟之主要收入來源，二級加工業與三級觀光行銷，在整體產業發展過程中亦有所嘉惠；首先就一級農業論述，公館鄉所生產的農特產品，除全臺灣唯一特色產業－紅棗外，其次為代表客家文化之福菜、牛心柿、柑橘、梅干菜、蠶絲、油礦、陶藝製品、稻草編織，與芋頭特產等作物。上述產業外，公館地區在農產發展原則上以稻米生產為主，由於政府鼓勵推廣休耕政策與稻田休耕、轉作耕作的契機下，才發展上述此農特產品（徐麗雯，2008）。下圖為目前主要作物於公館鄉栽種面積的比例：

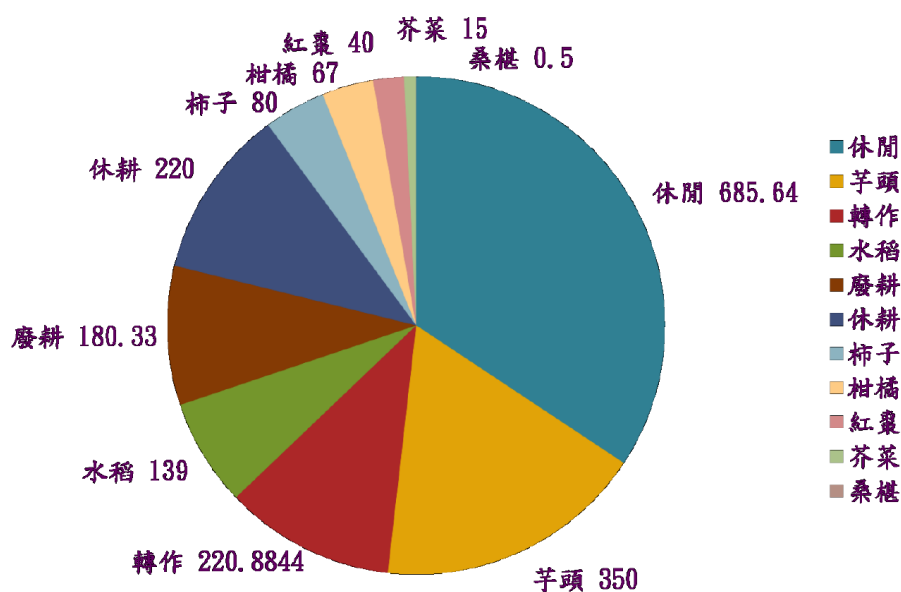


圖 3-4 公館鄉主要農作物栽種公頃數

資料來源：公館鄉農會提供，2014/12/31

由上圖可知，目前公館鄉耕地以休閒農地為主，致力於發展觀光休閒業之後，其次以種植芋頭面積即為農產物之最，其次農特產品為柿子、柑橘與紅棗。就特色產業而言，另一項最為著名的公館產物，為代表客家文化的福菜產業。福菜產業在發展上呈現濃厚客家文化特色，公館鄉又別名「福菜之鄉」，起源時間

為二次戰後時期，1951 年苗栗縣於種植芥菜之農地面積為 721.34 公頃，占了全臺灣總面積的 1/9，而芥菜亦為福菜製作之原料來源，證明芥菜於苗栗產業之舉足輕重的地位，發展至現今（馮植翎，2011）；其次，跳脫農產業的發展，公館鄉所在環境的土質密度與黏性較高，非常適合發展陶製品工業，民國五十年代之初，陶製品之龍頭依然由日本所獨享，直到民國五十年代後期，日本須面臨經濟轉型的發展階段，對於勞力密集型的工業發展逐漸淘汰，而面臨轉型危機的陶製品工廠與企業，仍需大量人力維持企業經營，便將工廠陣地逐漸轉移至臺灣，而經過多方面的考量，認為苗栗縣為具有天然氣產業，判定此地為發展陶製品最佳選擇場所（公館鄉誌編纂委員會，1993），公館鄉借此契機發展陶製品工業，聞名至今，每年都為公館地區經濟帶來大量進出口收入來源。

特殊產業的發展協力需藉由政府政策大力提倡與透過第三方進行協力推動方可有效活化，近年所大力推動之觀光休閒相關政策與國人開始將旅遊地點設定於具有特色性鄉村的消費喜好，在鄉村的特色化與獨特化上亦需多有琢磨才能穩住客源。公館地區在發展觀光休閒產業上具有得天獨厚的優勢，就交通位置觀之，本鄉可經由國道中山高連接苗栗交流道而抵達，只需花數分鐘便可抵達公館鬧區，而鬧區亦為公館鄉農會、公館國小以及公館國中的所在地；除國道外亦設有東西向快速道路與臺 72 線產業道路，交通十分便捷，在發展觀光體驗上十分具優勢；再者，苗栗縣共有十個休閒農業區，公館的黃金小鎮休閒農業區為其中之一，於 2009 年經由行政院農業委員會所設立，黃金小鎮除要保存客家村特產外，上述相關產業內容亦包含於內，當然亦囊括近年所盛行之公館紅棗產業，黃金小鎮沿線設有自行車道，結合陶藝產業與竹編產業，田園景緻，特色餐廳，花卉農場等等之不同類型經營體，利用彼此獨特性發揮群聚經濟的效果共創在地產業獲利，為目前黃金小鎮休閒農業區的發展目標之一（公館鄉農會，2014）。

公館地區以農業為發展基準，帶動地方觀光休閒產業的發展，屬於目前臺灣地區較為成功之案例；近年政策發展項目也漸漸朝向三級觀光行銷業推動，期望

藉由此地特色化產業帶動苗栗觀光產業繁榮；特色產業推動上，成為近年主要發展項目，下節研究內容將以紅棗產業做為基準，詳細論述紅棗產業的背景與現況，以便於之後研究做進一步的奠基。

參、紅棗產業發展背景與現況

一、紅棗基本資料與種植條件

紅棗，又名大棗、中國棗，為鼠李科植物，原產於中國大陸，分部緯度為北緯 20 度~42.5 度，東經 76~124 度，為中國特有水果，含有多種豐富營養元素與保健成分，自古及為養生餐飲與中藥業者所青睞，在營養成分上，依據苗栗區農業改良場委託農試所分析紅棗鮮果美百公克營養成分，具水份 80.4%、醣類 11.45%、熱量 53 大卡、粗纖維 0.3%、灰分 0.62%、蛋白質 2.11%、脂肪 0.13%、鈣 25.6mg、磷 26.2mg、鐵 0.56mg、鋅 0.28mg。在維生素上含量高達 269.8mg，比蘋果、梨等水果均較高，因此有「天然維生素丸」的美譽（楊豐年，1996；張明和，2011）。紅棗在營養價值上之貢獻豐富，以下將就其生長條件做析探：

（一）溫度

紅棗屬於溫帶水果，對溫度的適應範圍十分廣泛，在生長期可達攝氏 40 度，休眠期可耐攝氏-35 度的低溫；以四季劃分，春季日平均溫度為攝氏 13~16 度之間，在此範圍內開始萌芽；於攝氏 17 度以上開始抽枝、展葉和花芽分化，進入攝氏 20 度以上為開花範圍，盛花與著果溫度為攝氏 22~25 度為佳，果實成熟適溫為攝氏 18~22 度，屬於溫帶地區氣候範圍（公館鄉農會，2014）。

（二）雨量與濕度

紅棗作物能適應較廣的與量範圍，以臺灣地區而言，位於年雨量 1,000~1,500 毫米以上的地區皆為適宜生長區域；棗樹在花期需要較高的空氣濕度，一般空氣濕度大於 70%時有利授粉，公館地區土質為河川地，石墻村、福基村、福星村位於後龍溪流域旁地區，較符合紅棗生長習性（黃宏至，2010）。相對在果實成熟時需要較低的濕度，若連續降雨，除影響果實發育與糖分積累外，亦會引起裂

果與爛果，使產量降低（公館鄉農會，檢索日期:2014/10/31）。

（三）氣候與土質

棗類對於土質適應範圍廣泛，一般適宜土壤酸鹼值以 $\text{pH}5.5\sim8.4$ 最佳，在抗鹽性上，一般在總鹽分低於 $0.2\sim0.3\%$ 的土壤上表現較為正常；以氣候論述，棗類在日光攝取尚需要大量投入，故宜種植於向陽坡或半陽坡的位置；以公館紅棗生長條件觀看，生長期屬於夏季時期，但由於溫度過高會影響果實成熟狀況，位於公館的石圍牆地區較為適宜，當地夜晚於大雪山延後龍溪吹來之東北季風正好降低棗園溫度，紅棗在此均溫下最宜成長（張明和，2011）。

二、紅棗產業發展歷程

苗栗縣公館鄉，自古即為典型農業重鎮，至道光年間於後龍溪開鑿龍圳後，有良好的灌溉系統，加上地形、氣候等等優良條件鑄造出多元豐富的農特產業，並孕育出全臺灣獨特的產物—紅棗，目前此地為臺灣唯一紅棗專業生產區，此產業發展至今已超過百年之久，又因近年政府政策大力提倡休閒觀光業的發展與在地黃金小鎮休閒農業區的成立，加上公館農會之推動，許多紅棗生產園逐漸轉型為觀光果園，運用各級產業協力與單位間合作共享經濟價值，成為全臺灣獨一無二的特色觀光休閒農業景點（林炯廷，2013）；紅棗的源由，為清朝光緒元年，陳煥南先人，請託友人由廣州潮安引進兩株紅棗苗，種植於自家庭院，引進之初，只是為了治療疾病養生而種植當作珍貴的藥材使用，沒有在土質與氣候等自然環境條件的考量下培育，亦沒有要大量栽種的意願，但因緣際會之下種植地石牆村地區因地理環境與溫度，氣候良好，十分適宜培育紅棗的生長，紅棗產業就此孕育而生（劉增城，2009）。數年後，此地所生產的紅棗於外地獲得極高的評價，1951 年由陳煥南之孫陳北開設立紅棗專業區，擴大栽培面積；近年，面臨國際貿易勝行，國際間產品進出口頻繁，國內紅棗市場受到中國大陸進口的價格低廉紅棗乾影響，棗農紛紛放棄紅棗作物，而當地農會為挽救紅棗產業的發展，改變經營模式，並設立「紅棗觀光果園」，開辦「紅棗文化季」，用創新行銷手法獲取

更多利潤，穩定紅棗產業的發展與永續經營（黃宏至，2010）。藉由下表可窺見此產業在發展上之脈絡與軌跡：

表 3-1 紅棗產業發展歷程

年代	紅棗產業大事記
1875 年	先人陳煥南請託友人於廣東省潮安引入兩株紅棗樹苗，種植於自家石墻村庭園內。
1938 年	陳北開(陳煥南之孫)紀念兄弟分業與長子出生，將第一代紅棗母樹移植於自家周圍，成為第二代紅棗母樹。
1951 年	陳北開建議設立紅棗專業區，免費提供與苗木與分享種植紅棗的經營方式，紅棗觀光園與此同時遂而成形。
1945 年	因應全球自由貿易風氣盛行，進口紅棗衝擊下棗農紛紛轉作別物，公館農會主動招開果農會議，檢討行銷方式與推廣鮮果直銷，加工技術與一級產業並列運作，建立紅棗觀光果園的基礎。
1982 年	紅棗產銷研究班成立。
1983 年	成立國內唯一「紅棗觀光果園」，並於兩年後（1985 年）擴大舉辦開園與品嘗活動。
1991 年	政府實施農地綜合規劃，組織共同經營班，提倡休閒農業，發展地方特色以擴大農民收入。
2008 年	舉辦「公館紅棗文化節」以節慶行銷方式拉攏客源多樣化經營。
2009 年	行政院農業委員會核准成立「黃金小鎮休閒農業區」，推動休閒農業發展。
2011 年	公館農會首推全面紅棗契作。

資料來源；本研究整理

肆、小結

由於紅棗對溫度的範圍很廣，耐熱高溫可達攝氏 40 度，休眠期的耐冷溫度可達攝氏負 35 度，而生長高峰溫度為攝氏 22~25 度之間；雨量適應部分，臺灣地區紅棗適應雨量為 1,500~2,500mm 之間，和公館地區氣候相符合，故此地紅棗生產為臺灣之最，並造就此地獨特的生產作物，成功打響公館紅棗的品牌知名度（劉雲聰，2007；檢自棗紅公館，2014）。就上述紅棗產業的發展歷程，目前已跳脫專職一級產業的發展，甚至連結二級加工產業與未來所盛行的休閒觀光行銷業進行協力發展；目前，公館地區由農會進行主導，結合農委會的發展理念進行產業轉型，提出「黃金十年—樂活農業」的概念，提升整體競爭力外，並善用在地資源，促進糧食的活化與農業結構的調整；由於紅棗產業對公館而言具有全臺灣唯一產地的獨特性，品牌上公館農會以「棗紅公館」的訂定與其他進口紅棗進行劃分，不僅增強消費者的品牌認同，也能強化品牌知名度建立消費者信心，建立具有商譽的紅棗相關製品；其次，在開拓商機上，根據公館農會相關剪報資料顯示，目前已向經濟部申請取得農產品團體商標認證，並與棗農簽約契作與保價收購，以確保小型棗農之獲益權利（公館鄉農會提供，2014）；未來在發展上，運用特色豐富的產品進行觀光行銷的拓展，以協力黃金小鎮休閒農業區在發展觀光產業定位上的支柱，藉由此一契機以紅棗產業為主角帶動其他公館相關農特產品的發展，為當前所發展的目標。

第三節 綜合歸納分析

上述個案分析，以日本三法案下之個案對比臺灣公館鄉紅棗產業，當中所採取的發展策略與工具略顯不同，此部分為導入之後的實證研究，先對產業性質與所屬特性作比較，以便於對照日後實證研究。

學者後久博（2011）在研究六級產業認可事業上，依據管理學大師麥可·波特（Michael Porter）所提「鑽石模型理論」加以設計「種子・需求

思考架構」，進行農村產業分析；之中所含之四大構面：種子（SEEDs）、需求（NEEDs）、戰略與合作支援，便是構成思考架構的原始要素。種子亦即產品供應的探討，所包含的不僅為一級農產業所生產的素材原料，亦將傳統文化、歷史、自然景觀等等周遭具影響力之要件包含於內，構成整體「種子」的分析；需求不單就滿足目標消費者需求，在消費者未意識到之「潛在、實際消費者需求」，亦必須納入考量範圍，舉例而言，提供之商品不單只重視包裝外型與口感，在食材的新鮮度與食品安全層面上，亦須納入產業經濟發展的考量範圍；搭配上符合的「戰略」，設計差異化之戰略劇本並將產業發展的重點概念明確列舉，將更有效進行產業推動與永續經營；最後，設定之「支援與合作」對象更能有助產業在發展上突破困境，此部分亦為六級產業理論中強調之產業群聚與相互協力相符合，除公私部門外，第三部門與產學合作團體，皆須納入架構中進行探討，方能達成六產經濟最終目標。下表就上述三項日本地區個案，就四大構面進行彙整分析：

表 3-2 種子・需求思考架構要素分析

	種子	需求	戰略	支援
山形縣「川之駅」與「森之駅」事業運用	川之車站：	1.在地美食客群。	川之車站：	最上樑茶屋。
	1.小國川內豐富魚類資源。	2.休閒觀光消費者。	強調在地資源運用。	最上町公部門。
	2.最上杉木（もがみ杉）。	3.足湯體驗需求客群。	森之車站：	大場組股份有限公司。
	3.地熱資源：足湯（あしゆ）	4.森林療育需	打造遊憩資源運用。	直銷團體：四季之香
			綜合：	非營利組織：ありま るにーず

	森之車站： 1.綠色資源。 2.觀光果園。	求客群。	整合彼此市場目標客戶，極大化在地產業效益。	
日本北海道 余式町葡萄 酒廠產業	作物:葡萄、蘋果、梨等水果作物。 文化遺產：北海道蒸餾所。	1.觀光休閒旅客。 2.國有文化遺產尋跡客群。 3.品酒消費者。 4.體驗果物摘採遊客。	1.利用固有品牌創造一級產業收益。 2.活用地域資源。 3.葡萄原地圖製作協助觀光客。 4.活用農林漁業成長產業化地方基金。	1.當地餐廳、食堂業者。 2.一級產業果農 3.北海道蒸餾所。 4.北洋銀行。 5.公益財團法人中小企業綜合支援中心。 6.OcciGabi Winnery 股份有限公司。 7.酒廠學校。

日本四國德島縣那須町 木頭柚子產業	木頭柚子（柚冬庵）	1. 柚子產品需求者。 2. 柚子加工品需求者。 3. 體驗農家交流之觀光客。	1. 弱勢人力（女性）雇用。 2. 有效利用當地資源製作附加產品。 3. 產業群聚：以木頭柚子產業為核心。 4. 與大眾媒體資訊進行宣傳。 5. 向全國宣傳柚子的食文化。 6. 產業鏈協力。	1 德島縣公部門。 2 德島縣農協 3 木頭いのす株式会社。 4 德島營業所。 5 永旺季團。
----------------------	-----------	--	---	--

資料來源：整理至王宣雅（2014）

上述整理列出目前產業和日本認可事業的發展比較，本研究的六級產業，實務面將會下列四層面做定義，如表 3-3：

表 3-3 六級產業發展層面項目

農業生產面	人力資源面	產業經濟面	協力政策面
• 品牌化農產品 • 提升附加價值 • 增加糧食自給率 • 智慧型農業 • 地產地銷 • 永續農業	• 高齡化 • 農產者收入 • 弱勢人力運用	• 城鄉交流 • 活絡在地農村經濟 • 區域資源運用 • 產業連結（生產、加工、行銷連結）	• 部門協力（公部門、私部門、第三部門） • 相關政策制定 • 資金運用（農林漁業成長產業化基金）

資料來源：研究者自製

由表 3-3 之四層面，進行實證分析訪談與網絡繪製。農業生產面，注重於一級作物本身的生產價值，藉由品牌化農產品，凸顯當地特色，提升產品知名度；而提升附加價值，除將農產作物本身進行加工外，易強調產品本身所附有的故事性與創新性，升級產物經濟利潤，帶動成長；而增加糧食自給率上，供給面除須滿足在地消費者，亦須具備足夠供給量供應國內區域，並加以運用智慧型農業，技術提升，大眾化行銷農產物；強調地產地銷，建立在地產業，在地消費之基準，發展永續農業，注重農產土地維護，友善農民，並積極以科技提升種植技術，發展有機化農業，永續培育一級作物。

人力資源上，六級產業理論與概念之永續議題亦可做延伸。在農產者收入上，積極提升農產經濟價值提升，保障農事業者收入來源，為穩固一級產業基底之策略，再者，面對高齡化議題的探討，積極提出策略解決當下難題；而弱勢人力運用上，於個案中六級產業化法德島縣木頭柚子案例中，強調女性勞動者壓榨柚子汁即為保存柚子絕佳風味之完美策略，在過程中即強調木頭地區的勞動力運用。

產業經濟面，為六級產業發展關鍵。首先，產業連結面，日本個案強調一級、二級與三級產業的連結性，研究將會使用社會網絡分析與質化研究探討紅棗產業的連結性，確認六級產業綜效的達成狀況；其次，區域資源的運用亦為關鍵要素，除本身特色作物之外，強調周遭資源的應用，更可強化當地農產經濟的帶動，並活絡就業，並提升在地農村經濟發展；最後，城鄉交流部分，則為利用二、三級產業的技巧，協力一級產業本身作物之創造性與文化，帶動觀光產業發展，強化城鄉交流的機會。

最後一項構面，為協力政策面。當中一探討六級產業之重要項目－部門協力。本研究在進行部門探討，將目前產區內的相關部門加以區分為公部門、私部門與第三部門。三者部門間藉由不同政策運作，活化產業，加強各產業鏈之間連結，提升農產經濟價值，為本研究利用六級產業理論的探討關鍵；其次，就產區內相關政策之制定，如日本個案中運用各種部門間協力主導者所制定之策略，為依循樣本發展產業，以便找出產業中特友的困難點並利用在地專家加以突破；最後，日本地區，發展六級產業相關概念，製訂農林漁業成長產業化支援機構法，訂定公私協力創造之農林漁業成長產業化支援基金，並根據各地特殊農產物發展不同而協力當地中小企業等相關產官學組織，設置之地域基金，當中強鯉專員針對基金的活化與運用，效率化產業發展。

實際找尋公館紅棗產業的發展模式與六級產業層面解析，對照日本六級產業發展模式之利弊影響，以提升在地經濟的發展與產出。

第四章 實證結果分析

實證結果分為兩段步驟進行，首先由前述文獻探討內容形塑研究架構，使用社會網絡軟體 UCINET6.0，計算出相關程度中心性與中介中心性數值，繪製出網絡關係圖，並根據相關資料製作出屬於公館紅棗產業之網絡圖；尋出相關利害關係單位後，第二步行深度訪談，並藉由上述六級產業四層面發展深度訪談相關內容與輔以在地策略對照，編製出主軸編碼與子編碼，以質化軟體 MAXQDA 進行分析，導入深層面經營策略。

第一節 公館鄉紅棗產業之社會網絡分析

社會網絡分析的使用，藉以問卷填寫再匯入社會網絡軟體進行數值計算，進而繪製關係網絡圖，找出整體程度中心性與中介中心性數值，尋覓資源掌握程度與資訊流通關鍵位置，以此為基礎探究公館紅棗產業的網絡連結與其形態樣貌，並利用相關數值進行網絡圖繪製與分析，進而找出利害關係人下一步驟的深度訪談。採用立意抽樣挑選出包含公部門、私部門與第三部門單位進行填寫，問卷發放實施時間為 2015 年 2 月 5 日至 4 月 11 日，以 12 項利害關係單位，進一步彙整資料輸入至 UCINET6.0 社會網絡分析軟體，算出整體程度中心性與中介中心性數值，判斷產業資源分享掌握程度，以程度中心性之前三大利害關係單位與中介中心性之最大數值單位，進行分析與探討。所挑選之問卷填寫利害關係單位如下：

表 4-1 社會網絡問卷填寫利害關係單位

編號	單位名稱	性質
1	苗栗縣國際文化觀光局	公部門
2	MeO 居	私部門
3	AmyO 家	私部門

4	榮 O 甕舞故事館	私部門
5	三 O 金火紅棗園	私部門
6	發 O 紅棗園	私部門
7	巧 O 餐廳	私部門
8	公館鄉農會	第三部門
9	黃金小鎮協進會	第三部門
10	苗栗縣陶藝協會	第三部門
11	石牆村社區發展協會	第三部門
12	石牆巡守隊	第三部門

資料來源：本研究整理

問卷的建構面上，所採用四大題五小題的方式進行提問，以諮詢網絡、情報網絡、節慶協力與六級產業協力進行規劃，其中六級產業協力用以測定各區塊發展協力，分為一級、二級與三級的產業發展。

壹、 互動關係之中心性（諮詢網絡）

問卷之第一項問題為「請問您遇到困難或問題時，會找誰進行協助或互動？」，這項問題所構築的層面在於產業中的諮詢互動過程，亦成為「諮詢網絡」；詳細中心性數值如表：

表 4-2 互動關係：中心性網絡結構分析表

		程度中心性	標準化程度中心性	中介中心性	標準化中介中心性
1	客委會	194.000	48.990	4.167	0.840
2	農委會	175.000	44.192	4.167	0.840
3	苗栗縣國際文化觀光局	7.000	1.768	0.000	0.000
4	苗栗縣休閒農業科	244.000	61.616	5.050	1.018

5	公館鄉鄉公所	212.000	53.535	5.050	1.018
6	福基國小	125.000	31.566	0.000	0.000
7	中原大學	21.000	5.303	0.000	0.000
8	農業改良場	135.000	34.091	4.167	0.840
9	客家電視臺	195.000	49.242	5.050	1.018
10	福基村村長辦公室	84.000	21.212	0.000	0.000
11	石牆村村長辦公室	182.000	45.960	0.000	0.000
12	棗 O	149.000	37.626	0.550	0.111
13	荷 O 居	139.000	35.101	0.550	0.111
14	紅 O 食府	167.000	42.172	0.550	0.111
15	福 O 麵店	163.000	41.162	0.550	0.111
16	巧 O 餐廳	154.000	38.889	0.550	0.111
17	Me0 居	237.000	59.848	0.550	0.111
18	Amy0 家	214.000	54.040	0.550	0.111
19	榮 O 甕舞故事館	237.000	59.848	0.550	0.111
20	棗 O 禮	176.000	44.444	0.550	0.111
21	茅 O 亭	176.000	44.444	0.550	0.111
22	發 O 紅棗園	215.000	54.293	0.550	0.111
23	濟 O 商店	226.000	57.071	0.550	0.111
24	269 獅 O 然農園	153.000	38.636	0.550	0.111
25	三 O 金火紅棗園	189.000	47.727	0.550	0.111
26	公館黃金小鎮協進會	237.000	59.848	0.550	0.111
27	公館鄉農會	237.000	59.848	0.550	0.111
28	苗栗縣陶藝協會	161.000	40.677	0.550	0.111
29	福基村社區發展協會	84.000	21.212	0.000	0.000

30	石墻村社區發展協會	205.000	51.768	0.000	0.000
31	石墻村守望相助巡守 隊	205.000	51.768	0.000	0.000
32	羅 O 昌:文史工作者 1	149.000	37.626	0.000	0.000
33	曾 O 永:文史工作者 2	105.000	26.515	0.000	0.000
整體程度中心性		21.00%			
整體中介中心性		0.82%			

資料來源：本研究整理

資料顯示，在互動關係上，整體程度中心性為 21.00%，顯示資源分散，並未明顯集中於某一特定單位，但就數值而論，苗栗縣休閒農業科所占程度中心性數值最高，顯示在互動上，較產業區內其他單位握有較明確之資訊，故為位於產業諮詢中之重要單位；而就中介中心性，整體中介中心性數值為 0.82%，在整個產業中互動過程內，資源並沒有集中於單一單位，顯示兩兩傳遞、一對一進行交流的機會多，傳遞並無明顯著重於某一特定單位；中介中心性數值最高為 5.050，其中為客家電視臺、苗栗縣休閒農業科與公館鄉公所等三單位。而網絡結構分析圖如下：

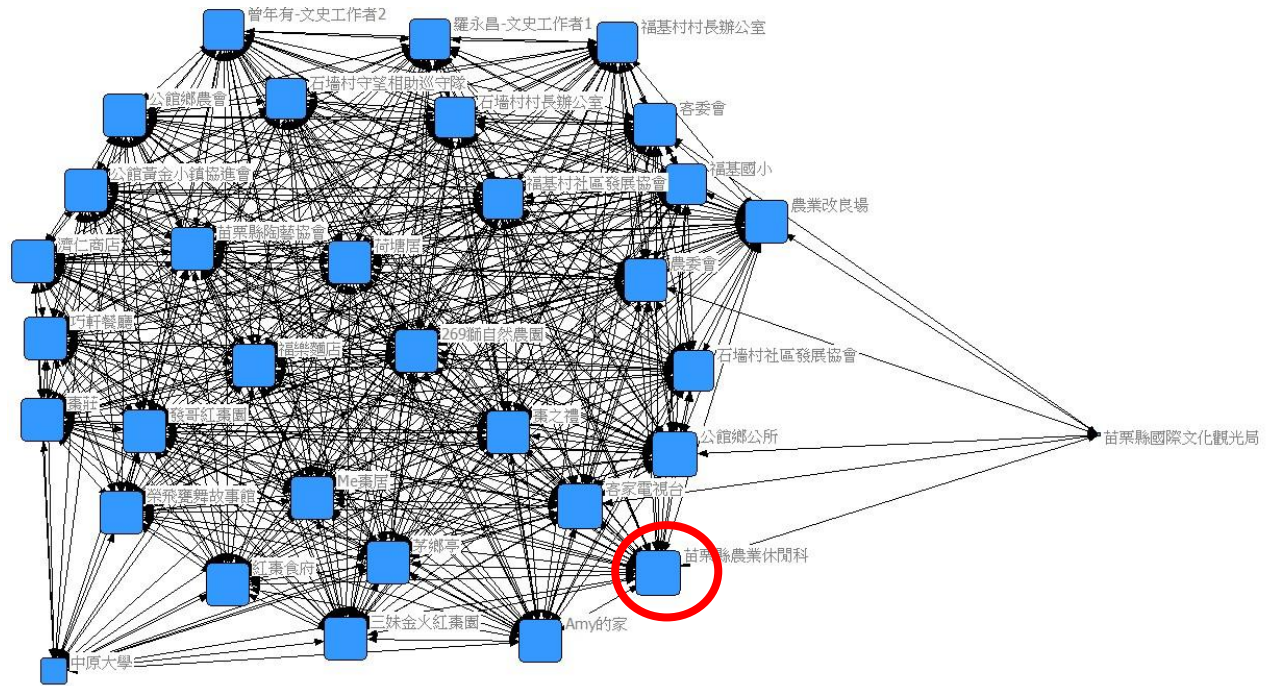


圖 4-1 互動關係之程度中心性網絡分析圖

資料來源：本研究整理

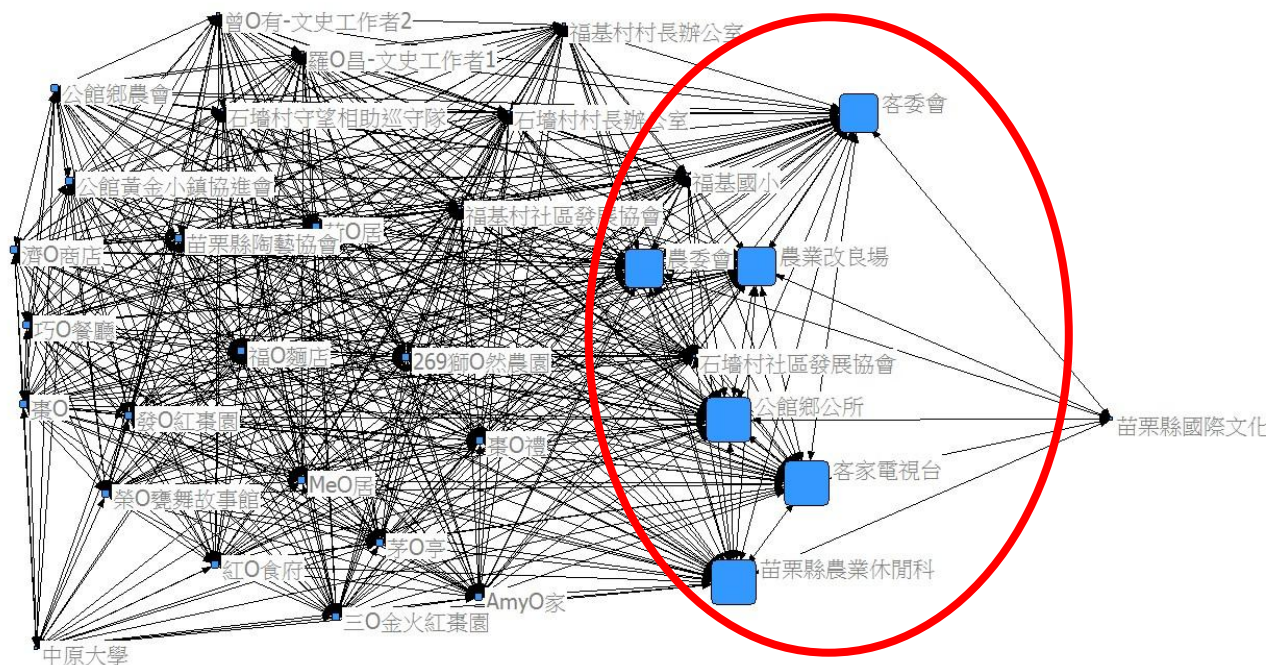


圖 4-2 互動關係之中介中心性網絡分析圖

資料來源：本研究整理

上述網絡圖可得，就程度中心性而言，整體網路圖表現平均，但就數據分析，可知苗栗縣休閒農業科所占之程度中心性數質最大；而中介中心性，公館鄉公所、客家電視臺與苗栗縣休閒農業科，三者中介性數值最大，而其中公館鄉公所、苗栗縣休閒農業科，屬於公部門領域，而客家電視臺為第三部門領域，公部門單位占兩項，私部門為占有，而第三部門占一項，顯示公部門於中介中心性高數值的占有領域高過於私部門亦或第三部門，即公部門在互動關係上的媒介扮演較深，在公館紅棗產區的問題協尋困難上亦扮演關鍵地位。綜言之，於互動關係上，苗栗縣休閒農業科此一公部門單位所占位置尤為重要。

貳、 資訊分享來源之中介中心性（情報網絡）

資訊分享，建立於深層面的資訊溝通互動上，為相關產業的情報接觸媒介來源，亦稱做「情報網絡」。建構的第二項問題為「貴單位認為誰所提供的資訊分享較豐富？」，更著重於產業本身的相關知識技術，中介中心性數值如下表：

表 4-3 資訊分享來源：中心性網絡結構分析表

		程度中心性	標準化程度中心性	中介中心性	標準化中介中心性
1	客委會	123.000	33.884	0.583	0.118
2	農委會	135.000	37.190	0.583	0.118
3	苗栗縣國際文化觀光局	31.000	8.540	0.000	0.000
4	苗栗縣休閒農業科	197.000	54.270	0.583	0.118
5	公館鄉公所	194.000	53.444	0.583	0.118
6	福基國小	114.000	31.405	0.000	0.000
7	中原大學	26.000	7.163	0.000	0.000
8	農業改良場	136.000	37.466	0.583	0.118

9	客家電視臺	152.000	41.873	0.583	0.118
10	福基村村長辦公室	81.000	22.314	0.000	0.000
11	石牆村村長辦公室	151.000	41.598	0.000	0.000
12	棗 O	128.000	35.262	0.583	0.118
13	荷 O 居	82.000	22.590	0.583	0.118
14	紅 O 食府	118.000	32.507	0.583	0.118
15	福 O 麵店	143.000	39.394	0.583	0.118
16	巧 O 餐廳	112.000	30.854	0.583	0.118
17	Me0 居	218.000	60.055	0.583	0.118
18	Amy0 家	218.000	60.055	0.583	0.118
19	榮 O 甕舞故事館	218.000	60.055	0.583	0.118
20	棗 O 禮	142.000	39.118	0.583	0.118
21	茅 O 亭	142.000	39.118	0.583	0.118
22	發 O 紅棗園	184.000	50.698	0.583	0.118
23	濟 O 商店	210.000	57.851	0.583	0.118
24	269 獅 O 然農園	118.000	32.507	0.583	0.118
25	三 O 金火紅棗園	177.000	48.760	0.583	0.118
26	公館黃金小鎮協進會	218.000	60.055	0.583	0.118
27	公館鄉農會	218.000	60.055	0.583	0.118
28	苗栗縣陶藝協會	109.000	30.628	0.000	0.000
29	福基村社區發展協會	81.000	22.314	0.000	0.000
30	石牆村社區發展協會	169.000	46.556	0.000	0.000
31	石牆村守望相助巡守 隊	166.000	45.730	0.000	0.000
32	羅 O 昌:文史工作者 1	166.000	45.730	0.583	0.118

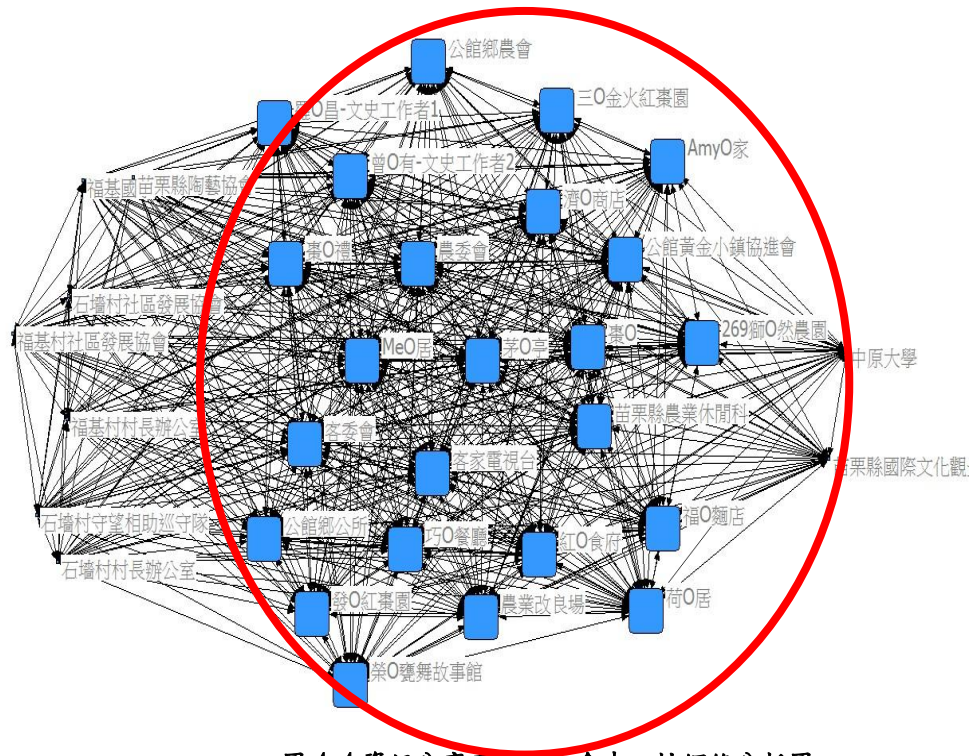


圖 4-4 資訊分享來源之中介中心性網絡分析圖

資料來源：本研究整理

由於整體程度與中介中心性數值低，由上圖亦可得知，資訊傳遞與掌握並未集中特定單位行動者，而程度中心性數值最高者為 218.000，分別為 Me0 居、Amy0 家、榮 O 甕舞故事館、公館黃金小鎮協進會與公館鄉農會中介中心性數值最高為 0.583，呈現此數值的二十四項單為分別為：客家委員會（簡稱客委會）、農業委員會（簡稱農委會）、榮飛甕舞故事館、苗栗縣休閒農業科、公館鄉公所、發 O 紅棗園、濟 O 商店、農業改良場、客家電視臺、公館鄉黃金小鎮協進會、公館鄉農會、棗 O、荷 O 居、紅 O 食府、福 O 麵店、巧 O 餐廳、MeO 居、AmyO 家、茅 O 亭、棗 O 禮、三 O 金火紅棗園、269 獅 O 然農園、曾 O 有文史工作者與羅 O 昌文史工作者。以部門別統計，共計 5 項公部門單位、14 項私部門單位與 5 項第三部門單位。以此結果顯示在深層面資訊分享上，以豐富度而論，私部門在公館紅棗產業領域扮演「結構洞」的重要角色，尤以 Me0 居、Amy0 家、榮 O 甕舞故事館為主進行發展。

參、節慶協力之中介中心性

公館紅棗產業，在每年七月份的「公館紅棗季」上，為對外宣傳紅棗最大的協力支柱，在搭配在地節慶諸如一月份的「公館福菜節」，甚至當地之宗教民俗慶典，亦為傳遞紅棗資訊與販售行銷之重要時點。針對紅棗產業之相關利害關係人，問卷第三題建構為「您在節慶活動上，和哪些單位進行交流？」，顯示數據如下：

表 4-4 節慶協力：中心性網絡結構分析表

		程度中心 性	標準化程 度中心性	中介中心性	標準化中 介中心性
1	客委會	129.000	32.576	0.138	0.028
2	農委會	109.000	27.525	0.138	0.028
3	苗栗縣國際文化觀光局	37.000	9.343	0.000	0.000
4	苗栗縣休閒農業科	172.000	43.434	0.138	0.028
5	公館鄉鄉公所	200.000	50.505	0.138	0.028
6	福基國小	74.000	18.687	0.138	0.028
7	中原大學	31.000	7.828	0.000	0.000
8	農業改良場	119.000	30.051	0.138	0.028
9	客家電視臺	88.000	22.222	0.138	0.028
10	福基村村長辦公室	55.000	13.889	0.138	0.028
11	石牆村村長辦公室	146.000	36.869	0.138	0.028
12	棗 O	81.000	20.455	0.138	0.028
13	荷 O 居	57.000	14.394	0.138	0.028
14	紅 O 食府	57.000	14.394	0.138	0.028
15	福 O 麵店	81.000	20.455	0.138	0.028
16	巧 O 餐廳	185.000	19.444	0.138	0.028

17	Me0 居	185.000	46.717	0.138	0.028
18	Amy0 家	185.000	46.717	0.138	0.028
19	榮 O 甕舞故事館	185.000	46.717	0.138	0.028
20	棗 O 禮	101.000	25.505	0.138	0.028
21	茅 O 亭	115.000	29.040	0.138	0.028
22	發 O 紅棗園	152.000	38.384	0.138	0.028
23	濟 O 商店	163.000	41.162	0.138	0.028
24	269 獅 O 然農園	121.000	30.556	0.138	0.028
25	三 O 金火紅棗園	132.000	33.333	0.138	0.028
26	公館黃金小鎮協進 會	194.000	48.990	0.138	0.028
27	公館鄉農會	194.000	48.9990	0.138	0.028
28	苗栗縣陶藝協會	123.000	31.061	0.138	0.028
29	福基村社區發展協 會	81.000	20.455	0.138	0.028
30	石墻村社區發展協 會	186.000	46.970	0.138	0.028
31	石墻村守望相助巡 守隊	186.000	46.970	0.138	0.028
32	羅 O 昌:文史工作者 1	90.000	22.727	0.000	0.000
33	曾 O 永:文史工作者 2	90.000	22.727	0.000	0.000
整體程度中心性		21.88%			
整體中介中心性		0.00%			

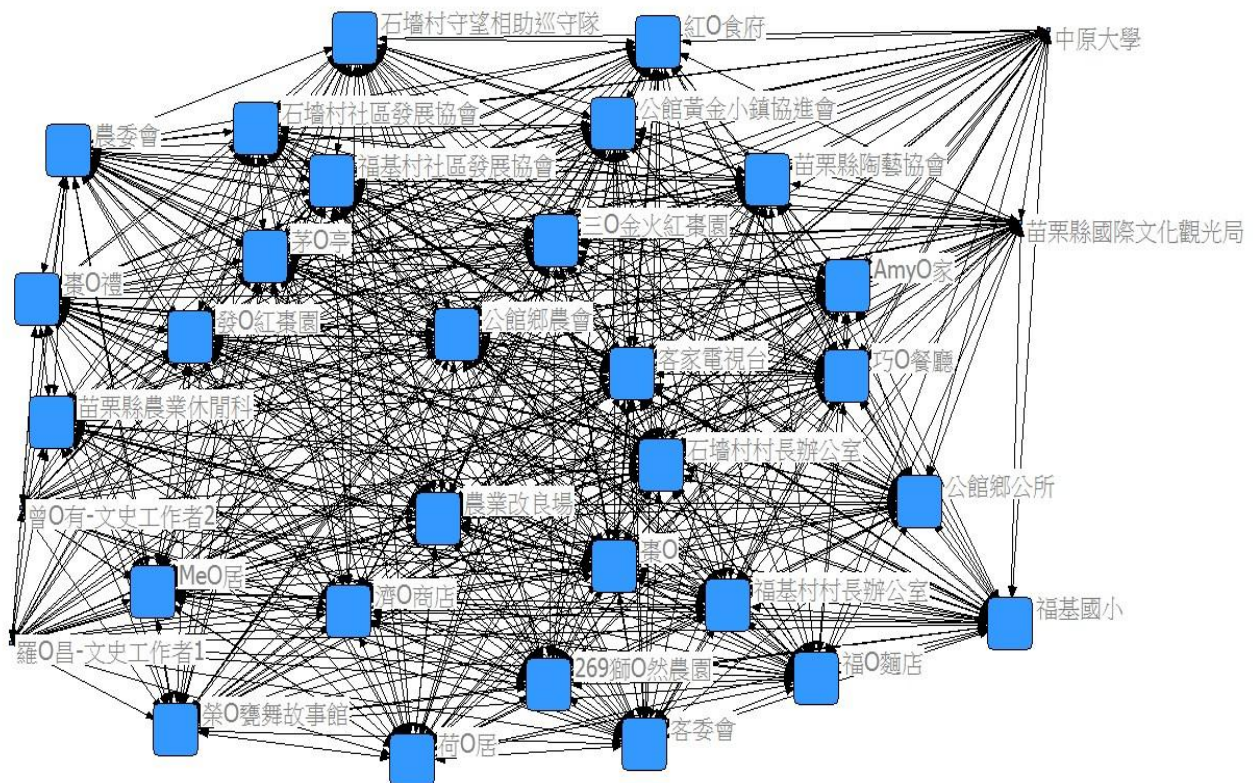


圖 4-6 節慶協力之之中介中心性網絡分析圖

資料來源：本研究整理

由節慶協力網絡過程中，不論於程度中心性亦或中介中心性上，在各單位的掌握與傳遞資訊媒介上的扮演較不明顯，顯示單一傳遞的情況居多，就中介中心性而言，以部門別論述，公部門有 8 項單位，私部門在調查中的全部 14 單位皆占高中介中心性，而第三部門占有 7 單位。在節慶協力議題上，資訊傳遞集中於私部門居多，公館紅棗產業於節慶上的結構洞角色扮演亦為私部門占大宗，但就程度中心性數據，公館鄉農會，為整個節慶活動協力辦理之重要單位，其握有資源程度占整個產區之最，統籌整體節慶活動的運作。

肆、六級產業協力之中心性

六級產業，強調各產業間的協力過程以及穩固程度，以一級產業、二級產業與三級產業，調查公館紅棗產業產區內部經營利害關係人之各產業互動程度，探求各產業於內部的發展概況。在產業別的定義中，本研究所採用的產業認定，以 Clark(1940)所提出的三級產業分類理論（Three-sector theory）進行論述；一級產

業，為農林漁牧業，泛指自然界可直接獲得產物之行業；二級產業，為對一級產業也所生產之成品亦或半成品進行的加工或製造之行業，包含工業、製造業等事業；而三級產業，生產物質產品以外的事業，如服務業、行銷業等。

一、一級產業議題協力

一級產業問卷題目為：「請問您和哪些單位在一級產業上有合作交流關係？」，在公館紅棗產業上的一級產業，定義為紅棗原物料的生產，亦指種植紅棗生果之棗農。所呈現的數據如下：

表 4-5 一級產業議題：中心性網絡結構分析表

		程 度 中 心 性	標 準 化 程 度 中 心 性	中 介 中 心 性	標 準 化 中 介 中 心 性
1	客委會	84.000	21.212	0.847	0.176
2	農委會	85.000	21.456	0.408	0.082
3	苗栗縣國際文化觀光局	18.000	4.545	0.000	0.000
4	苗栗縣休閒農業科	152.000	38.384	1.769	0.357
5	公館鄉鄉公所	125.000	31.566	0.862	0.174
6	福基國小	40.000	10.101	0.362	0.073
7	中原大學	0.000	0.000	0.000	0.000
8	農業改良場	65.000	16.414	0.529	0.107
9	客家電視臺	64.000	16.162	0.408	0.082
10	福基村村長辦公室	22.000	5.556	0.000	0.000
11	石牆村村長辦公室	84.000	21.212	1.021	0.206
12	棗 O	73.000	18.434	1.769	0.357
13	荷 O 居	44.000	11.111	0.972	0.196
14	紅 O 食府	44.000	11.111	0.972	0.196

15	福 O 麵店	44.000	11.111	0.972	0.196
16	巧 O 餐廳	82.000	20.707	1.214	0.245
17	Me0 居	143.000	36.111	1.769	0.357
18	Amy0 家	150.000	37.879	1.769	0.357
19	榮 O 甕舞故事館	132.000	33.333	0.862	0.174
20	棗 O 禮	105.000	26.515	1.769	0.357
21	茅 O 亭	67.000	16.919	0.501	0.101
22	發 O 紅棗園	145.000	26.616	1.769	0.357
23	濟 O 商店	123.000	31.061	0.862	0.174
24	269 獅 O 然農園	123.000	31.061	1.769	0.357
25	三 O 金火紅棗園	96.000	24.242	0.862	0.174
26	公館黃金小鎮協進會	161.000	40.657	1.769	0.357
27	公館鄉農會	171.000	43.182	1.769	0.357
28	苗栗縣陶藝協會	74.000	18.687	0.632	0.128
29	福基村社區發展協會	48.000	12.121	0.413	0.083
30	石牆村社區發展協會	145.000	36.616	1.769	0.357
31	石牆村守望相助巡守 隊	116.000	29.293	0.862	0.174
32	羅 O 昌:文史工作者 1	87.000	21.970	0.862	0.174
33	曾 O 永:文史工作者 2	87.000	21.970	0.862	0.174
整體程度中心性		22.21%			
整體中介中心性		0.16%			

資料來源：本研究整理

一級產業議題連結中，整體程度中心性為 21.21%，其中程度中心性數值最大為 171.000，為公館鄉農會，亦即代表公館鄉農會在整體一級產業之資源掌握

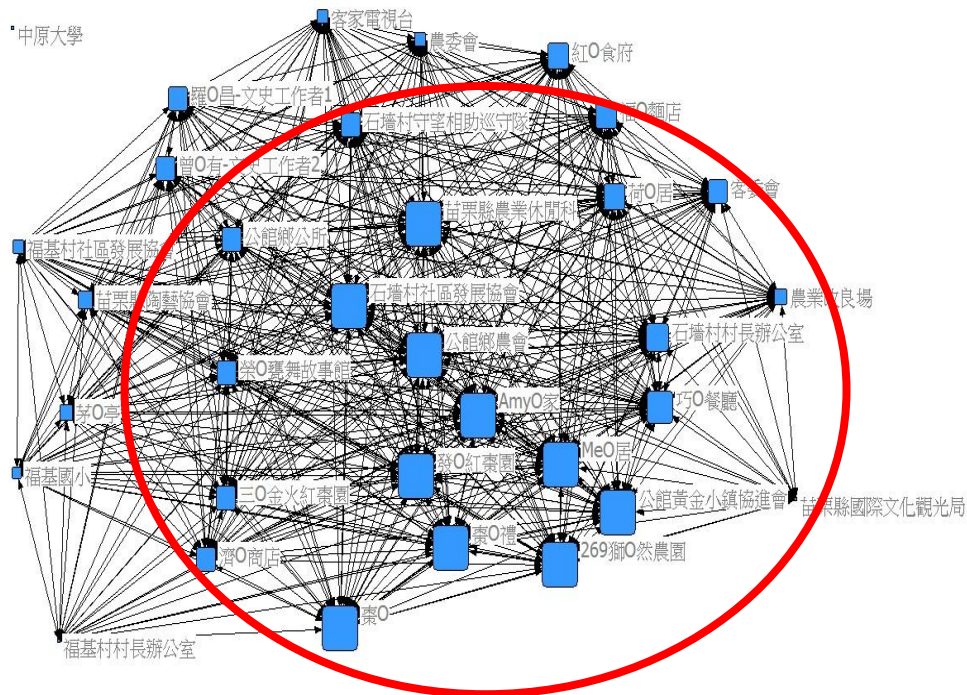


圖 4-8 一級議題協力之中介中心性網絡分析圖

資料來源：本研究整理

網絡圖顯示一級產業的交流上，以程度中心性觀看，並未有明顯及中資源之處，但以數值判斷，程度中心性數值最高者為第三部門之公館鄉農會，顯在一級產業的掌握上略顯重要；而以部門別而論，最高中介中心性數值所占有的 10 單位，公部門有 1 項、私部門有 6 項，加上第三部門的 3 項合成。由此可知，反映網絡結構圖分析，私部門在一級產業交流議題上為主要資訊傳遞媒介，結構洞角色扮演，以公館鄉農會為首，提供一級產業之相關資訊進行產業發展。

二、二級產業議題協力

二級產業之問題建構為「請問您在二級產業發展事業上和哪些單位有協力互動過程？」，著重與紅棗產業的加工業為主，包含製作果醬、果茶等等附加價值高之商品。主要數值呈現如下：

表 4-6 二級產業議題：中心性網絡結構分析表

		程度中心 性	標準化程度 中心性	中介中心 性	標準化中 介中心性
1	客委會	57.000	14.394	6.635	1.338
2	農委會	59.000	14.899	6.166	1.243
3	苗栗縣國際文化觀光 局	5.000	1.263	0.744	0.150
4	苗栗縣休閒農業科	117.000	29.543	10.193	2.055
5	公館鄉鄉公所	83.000	20.960	0.937	0.189
6	福基國小	31.000	7.828	0.744	0.150
7	中原大學	22.000	5.556	0.744	0.150
8	農業改良場	86.000	21.717	0.969	0.195
9	客家電視臺	41.000	10.354	0.744	0.150
10	福基村村長辦公室	21.000	5.303	0.744	0.150
11	石牆村村長辦公室	83.000	20.960	1.224	0.247
12	棗 O	45.000	11.364	0.744	0.150
13	荷 O 居	45.000	11.364	0.744	0.150
14	紅 O 食府	45.000	11.364	0.744	0.150
15	福 O 麵店	45.000	11.364	0.744	0.150
16	巧 O 餐廳	74.000	18.687	1.458	0.294
17	Me0 居	147.000	37.121	2.110	0.425
18	Amy0 家	145.000	36.616	2.110	0.425
19	榮 O 甕舞故事館	133.000	31.961	1.526	0.308
20	棗 O 禮	94.000	23.737	2.110	0.425
21	茅 O 亭	85.000	21.465	2.110	0.425

22	發 O 紅棗園	124.000	31.313	2.110	0.425
23	濟 O 商店	106.000	26.768	1.526	0.308
24	269 獅 O 然農園	104.000	26.263	2.110	0.425
25	三 O 金火紅棗園	107.000	27.020	2.110	0.425
26	公館黃金小鎮協進會	158.000	39.899	2.110	0.425
27	公館鄉農會	163.000	41.162	10.193	2.055
28	苗栗縣陶藝協會	70.000	17.677	1.028	0.207
29	福基村社區發展協會	44.000	11.111	0.744	0.150
30	石牆村社區發展協會	147.000	37.121	2.110	0.425
31	石牆村守望相助巡守 隊	97.000	24.495	0.832	0.168
32	羅 O 昌:文史工作者 1	82.000	20.707	1.526	0.308
33	曾 O 永:文史工作者 2	82.000	20.707	1.526	0.308
整體程度中心性		22.19%			
整體中介中心性		1.68%			

資料來源：本研究整理

整體中介中心性數值為 22.19%，亦呈現低數值，而當中程度中心性於二級產業議題上最高為 163.000，如同一級產業，為公館鄉農會占產業之最；就中介中心性，整體中介中心性數值為 1.68%，依然維持低中介中心性，交流上亦呈現分散狀態，無特定集中於單一利害關係團體上。中介中心性最高數值為 10.913，有兩單位呈現此數值：公館鄉農會與苗栗縣休閒農業科。而網絡圖如下：

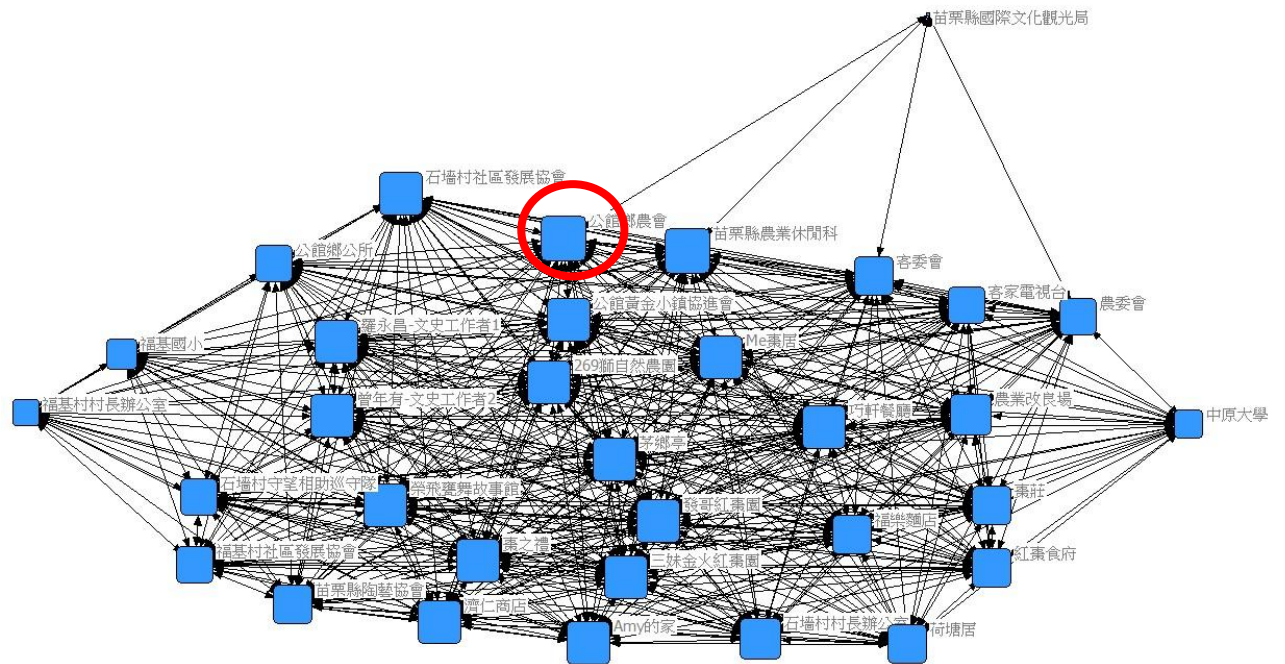


圖 4-9 二級議題協力之程度中心性網絡分析圖

資料來源：本研究整理

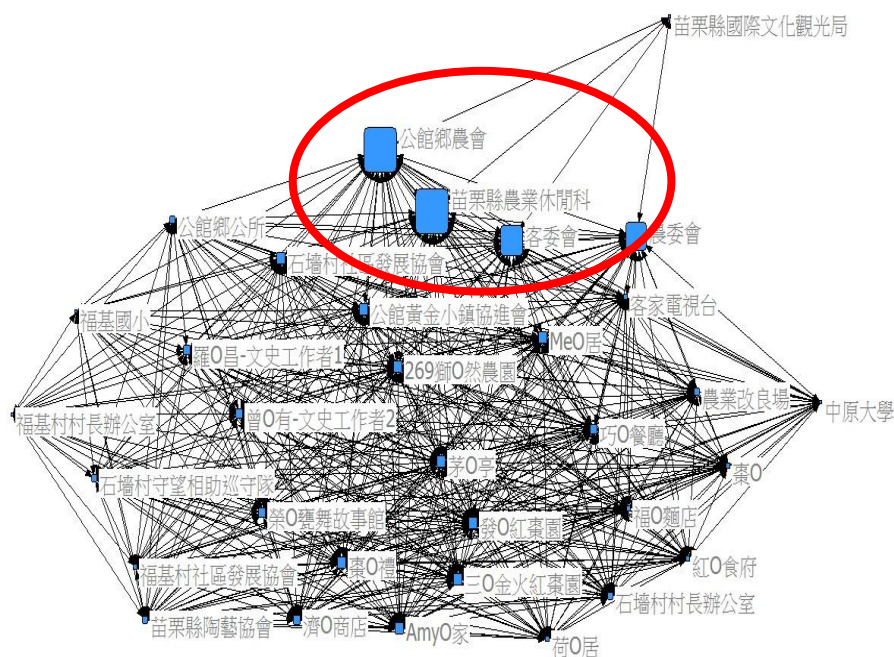


圖 4-10 二級議題協力之中介中心性網絡分析圖

資料來源：本研究整理

由網絡圖中可清楚得知，公館鄉農會與苗栗縣休閒農業科所占有之中介中心

性最大值，而公館鄉農會屬於第三部門，亦為程度中心性最大數值，苗栗縣休閒農業科為公部門單位，顯示第三部門在加工事業資訊協力甚大，傳遞訊息廣，為結構洞所在，亦為資源掌握集中單位。

三、三級產業議題協力

在公館紅棗產業中，三級產業於研究中定義為行銷服務業，涉入體驗行銷、觀光事業的推廣。此部分所建立的問題為：「請問您和哪些單位在三級產業事業上有合作交流關係？」，相關中介中心性呈現如下：

表 4-7 三級產業議題：中介中心性網絡結構分析表

		程度中心性	標準化程度中心性	中介中心性	標準化中介中心性
1	客委會	30.000	8.264	0.083	0.017
2	農委會	53.000	14.601	1.109	0.224
3	苗栗縣國際文化觀光局	0.000	0.000	0.000	0.000
4	苗栗縣休閒農業科	90.000	24.793	1.153	0.233
5	公館鄉鄉公所	83.000	22.865	1.153	0.233
6	福基國小	31.000	8.540	0.143	0.029
7	中原大學	21.000	5.785	0.000	0.000
8	農業改良場	85.000	23.416	2.958	0.395
9	客家電視臺	40.000	11.019	1.109	0.224
10	福基村村長辦公室	21.000	5.785	0.000	0.000
11	石牆村村長辦公室	82.000	22.590	2.958	0.395
12	棗 O	44.000	12.121	0.621	0.125
13	荷 O 居	44.000	12.121	0.621	0.125
14	紅 O 食府	44.000	12.121	0.621	0.125

15	福 O 麵店	44.000	12.121	0.621	0.125
16	巧 O 餐廳	73.000	20.110	2.210	0.446
17	Me0 居	146.000	40.220	2.888	0.582
18	Amy0 家	144.000	39.669	2.888	0.582
19	榮 O 甕舞故事館	144.000	39.669	2.888	0.582
20	棗 O 禮	93.000	25.626	2.210	0.446
21	茅 O 亭	84.000	23.140	2.210	0.446
22	發 O 紅棗園	123.000	33.884	2.888	0.582
23	濟 O 商店	106.000	29.201	2.210	0.446
24	269 獅 O 然農園	103.000	28.375	2.888	0.582
25	三 O 金火紅棗園	106.000	29.201	2.210	0.446
26	公館黃金小鎮協進會	157.000	43.251	2.888	0.582
27	公館鄉農會	157.000	43.251	2.888	0.582
28	苗栗縣陶藝協會	70.000	19.284	2.958	0.395
29	福基村社區發展協會	44.000	12.121	0.960	0.193
30	石牆村社區發展協會	146.000	40.220	2.888	0.582
31	石牆村守望相助巡守 隊	97.000	26.722	1.052	0.212
32	羅 O 昌:文史工作者 1	82.000	22.590	2.210	0.446
33	曾 O 永:文史工作者 2	82.000	22.590	2.210	0.446
整體程度中心性		23.02%			
整體中介中心性		0.27%			

資料來源：本研究整理

表中顯示程度中心性與中介中心性整體數值亦偏低，分別為 23.02%與 0.27%，資訊仍無特定單位掌握，亦無集中單一單位上；最高程度中心性為 157.000，

分別具有兩項第三部門單位：公館黃金小鎮協進會與公館鄉農會，顯示此一兩單位在第三部門服務行銷業上之重要性；而最高中介中心行數值為 2.888，分別為 MeO 居、AmyO 家、榮 O 甕舞故事館、269 獅 O 然農園、公館鄉農會、發 O 紅棗園、公館鄉黃金小鎮協進會與石牆村社區發展協會。網絡圖如下：

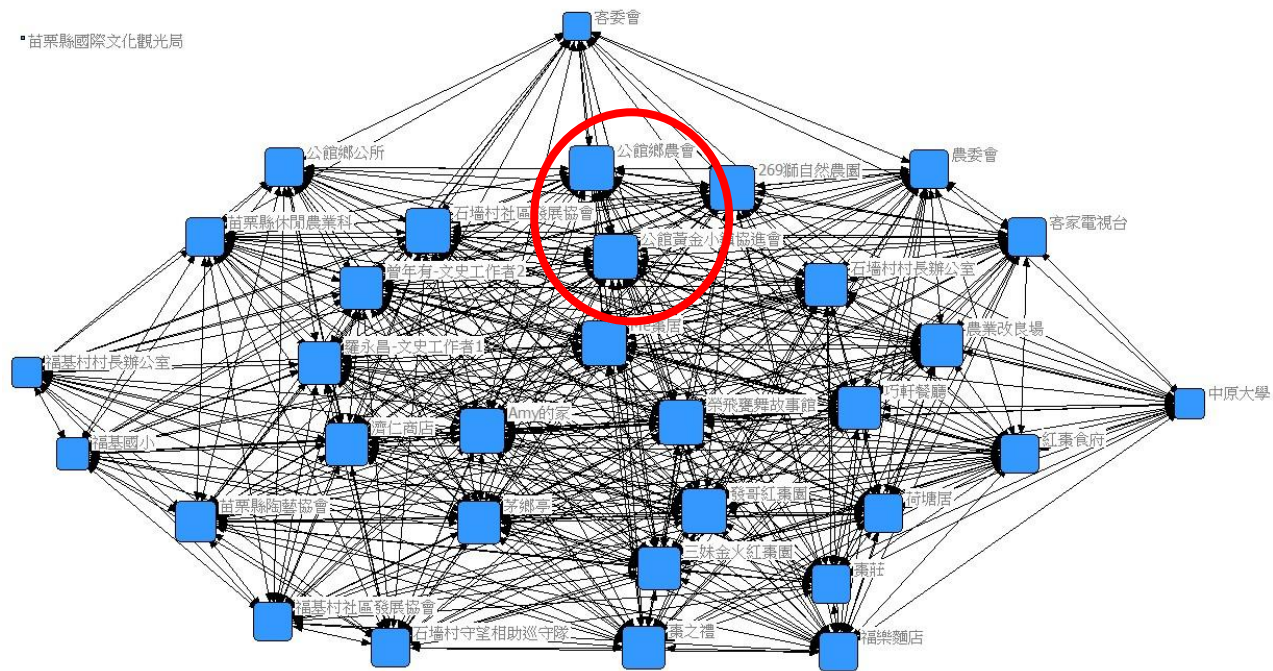


圖 4-11 三級議題協力之程度中心性網絡分析圖

資料來源：本研究整理

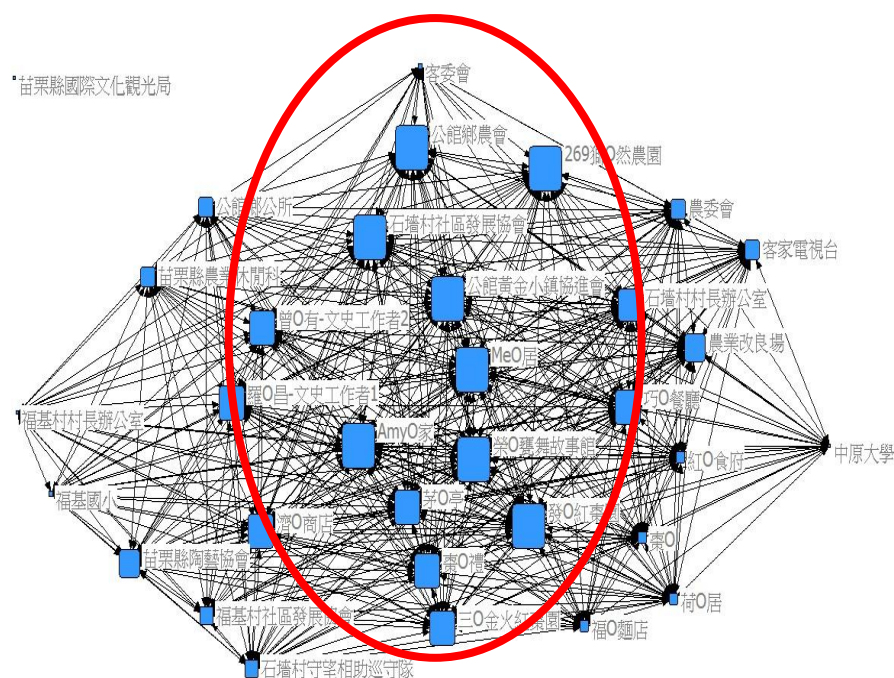


圖 4-12 三級議題協力之中介中心性網絡分析圖

資料來源：本研究整理

分散的狀況在三級產業仍明顯，資源的掌握度仍無明確性，就程度中心性而論，公館黃金小鎮協進會與公館鄉農會在三級事業上之活躍，兩單位皆為第三部門，以部門別而論，具最高數值中介中心性的單位，無公部門單位。利用部門觀察，多占於第三部門居多，代表以黃金小鎮協進會與公館鄉農會為主，故行銷事業上第三部門扮演的媒介角色較另兩部門頻繁。

伍、綜合討論

綜上所述，整體程度中心性數值偏低，集中於 22.19%~23.02%之間，以程度中心性數值最高者觀看，諮詢網絡上，苗栗縣休閒農業科所占程度中心性之最，而情報網絡上，以私部門為 Me0 居、Amy0 家、榮 O 甕舞故事館，與第三部門公館黃金小鎮協進會與公館鄉農會之程度中心性最大；節慶、六級產業議題上，同為公館鄉農會與黃金小鎮協進會占程度中心性之最；綜言之，公館鄉農會與黃金小鎮協進會，在各議題上占有數值高位者次數較為頻繁，顯示農會與協進會在產區內之重要性；而中介中心性，以諮詢網絡、情報網絡、節慶協力與產業

協力之分析結果，由部門所分類之中介中心性可明顯判別，公部門在整體互動關係（諮詢網絡）上資訊站有重要關鍵地位，私部門在資訊分享（情報網絡）與節慶協力議題上有重要的協力作用，推動整體產業的發展過程。六級產業議題上，一級產業的推動以私部門為主提供資訊交流，二、三級產業的議題則由第三部門（公館鄉農會、黃金小鎮協進會）為關鍵資訊流通，結構洞角色扮演，歸納整體六級產業議題則由第三部門為主導大宗。以整體中介中心性的而言，介於 0.00%~1.68%之內，資訊並未集中於特定的行動者上，但由上述資訊顯示部門分工鮮明，以各自所長推動紅棗產業與公館內部發展。在以下深度訪談過程將更加著重深層面六級產業推動經營項目。

第二節 公館鄉紅棗產業之深度訪談分析

本節針對社會網絡中尋出之利害關係者，對八位利害關係人進行深度訪談，將訪談內容製作逐字稿，編入深度訪談質化軟體 MAXQDA 進行分析與對照。已前述所探討之六級產業相關四大構面進行主軸編碼之分析，在子編碼部分也呈現目前公館紅棗產業整體之經營現況與深度資訊。下表為本研究之訪談對象一覽表：

表 4-8 深度訪談對象一覽表

類別	對象	名稱	訪談編號	訪談時間
公部門	苗栗縣國際文化觀光局	科員	MPB1	2014/11/03
私部門	Me0 居	棗農	MPR1	2015/02/05
私部門	發 0 紅棗園	棗農(產銷班班長)	MPR2	2015/04/03
私部門	三 0 金火紅棗園	棗農	MPR3	2015/04/03

私部門	巧 0 餐廳	餐廳業者	MPR4	2015/04/03
私部門	棗 0 禮	由黃金小鎮協 進會理事長轉 述	MPR5	2015/04/22
第三部門	黃金小鎮協進 會	理事長	MTR1	2015/04/22
第三部門	公館鄉農會	總幹事	MTR2	2014/10/31

資料來源：本研究整理

在公部門、私部門與第三部門間，訪談之相關利害關係人，共計公部門單位一位、私部門五位，以及第三部門兩位。就社會網絡分析之結果，公館紅棗產業在私部門上的資訊掌握度較明顯，訪談對象焦點集中私部門居多，並針對各單位部門性質設計訪談提綱，詳如附錄部分。以下將針對訪談結果進行質化軟體分析，以主編碼和子編碼之歸類，梳理出目前之營運狀況，以便於應用六級產業概念之未來發展可能性作進一步比較分析。

壹、 整體編碼結果分析

整理逐字稿匯入質化軟體 Maxqda，進行主軸編碼與子編碼之歸類。本研究以第三章第三節個案比較歸類中探討之六級產業發展層面項目所提之四大層面，作為主軸編碼之依據，分別為農業經營面、人力資源面、產業經濟面與協力政策面。在子編碼之部分，以四大層面下之六級產業發展概念為依據，並輔以公館紅棗產業當地之經營狀況進行子編碼編纂。

首先在農業經營面中，含六項子編碼議題，分別為品牌化農產品、提升附加價值、糧食自給率、智慧型農業、地產地銷與永續農業；人力資源面，含三項子編碼，為高齡化問題、農產者收入與弱勢人力之運用；產業經濟面上，具有五項子編碼，分別為城鄉交流、活絡在地農村經濟、產業連結、地域資源運用、提升技術與產業種植；最後為協力政策面，共四項子編碼，為產業培訓課程、資源投

入問題、政府與民間溝通問題與部門協力。詳細整體編碼次數結果整理如表 4-9：

表 4-9 整體編碼結果一覽表

主軸編碼	子代碼與編碼次數	編碼次數合計
農業經營面	品牌化農產品（7）、提升附加價值（11）、糧食自給率（2）、智慧型農業（4）、產地銷（9）、永續農業（22）。	55
人力資源面	高齡化問題（6）、農產者收入（6）、弱勢人力之運用（2）。	14
產業經濟面	城鄉交流（5）、活絡在地農村經濟（8）、產業連結（14）、區域資源運用（7）、提升技術（4）、產業種植（4）。	42
協力政策面	產業培訓課程（4）、資源投入問題（6）、政府與民間溝通問題（3）、部門協力（26）。	39

資料來源：本研究整理

如上表，就整體編碼次數而言，以主軸編碼論述，在農業經營面上所占編碼次數最高，為 55 次，其次為產業經營面，共計 42 次；排名第三為協力政策面，為 39 次，而最後為人力資源面，共計 14 次。合計 4 大主軸編碼、19 項子編碼，合計編碼次數為 150 次。下圖為整體子代碼編碼結果分布圖：

代碼系統	MTR2	MTR1	MPR5	MPR4	MPR3	MPR2	MPR1	MPB1
農業經營面								
品牌化農產品	3	2	1				1	
提升附加價值	2	3	1	1			4	
糧食自給率					2			
智慧型農業	1				2			1
地產地銷	2	2		3	1	1		
永續農業	5	4		2	6	2	3	
人力資源面								
高齡化問題	1	1		1	2		1	
農產者收入	2				2	1	1	
弱勢人力之運用		2						
產業經濟面								
城鄉交流	1			2	1	1		
活絡在地農村經濟	4	1		2				1
產業連結	1	1	1	2	1	1	6	1
區域資源運用		1		4				2
提升技術	1	1					2	
產業種植				1	1	1	1	
協力政策面								
產業培訓課程	2			1			1	
資源投入問題				3		1	1	1
政府與民間溝通問		1					2	
部門協力	4	4	2	4	2	3	3	4

圖 4-13 子代碼結果分布圖

資料來源：本研究整理

檢視各主軸編碼，各子代碼次數最高者，以分析目前公館鄉紅棗產業注重發展方向。在農產經營面上，以「永續農業」編碼次數最高，共計 22 次，亦為整體子代碼編碼次數中排名第二；其次為人力資源面，子代碼編碼次數最高者有兩項，分別為「高齡化」與「農產者收入」之議題面探討，同樣分別具有 6 次的編碼次數；再者，產業經濟面尤屬「產業連結」，共計 14 次；最後，協力政策面上，以「部門協力」占該主軸編碼內之子代碼次數之最，同時亦為整體子代碼之編碼次數排名第一，共計 26 次。由上述編碼過程可得目前公館紅棗產業之經營模式，以各部門的協力帶動產業發展，如上述之社會網絡圖，部門間彼此界定明確之資訊掌握，分工明顯，以此模式進行整體產業運作；而運作之內容，在農產業上以永續發展提及次數最高，顯示公館紅棗產業之走向以永續經營為主，進而推動紅棗產業間之一級、二級與三級產業連結發展，而產業之利害關係人也特重於農產收入的提升問題與日漸嚴重的高齡化危機。在以下之文本摘錄分析，將會詳細探

討具體之經營概況與困境探討。

貳、 訪談與文本摘錄分析

由以上內容之整體編碼爬梳結果，描繪出公館紅棗產業發的具體方向與現況，並釐清目前所應對之問題所在。在此部分，本研究將焦點重於深度訪談之文本解析，汲取文本中各訪談內容，探究其中之深層經營策略。以四大層面進行分類，對比日本相關六級產業內容進行剖析。

一、 農業經營面

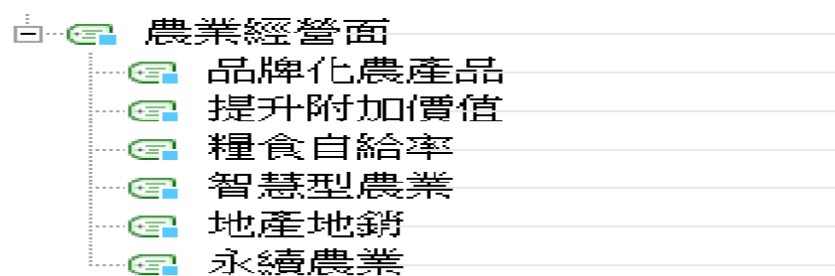


圖 4-14 「農業經營面」相關子代碼內容

資料來源：本研究整理

詳觀農業經營面，首先就品牌化農產品論述，目前臺灣紅棗產物來源，一種為苗栗公館紅棗，另一為大陸進口紅棗。公館紅棗產業為區隔產品之市場，將定位劃分為精緻化，除依據訪談者 MTR1 所提及之內容：

妳給人家有信任，你跟大陸棗有什麼不一樣？跟一般市場上的棗又有什麼不一樣？

其實之前大陸棗就已經進來很多了，但是他為什麼要吃公館的紅棗呢？第一個，他

就是不多，但是他就是精緻，就像鑽石一樣。鑽石有很多種，但是他就是頂級的鑽

石，所以我們一直在呼籲，要做到頂級的紅棗（2015 年 4 月 22 日，MTR1）。

在品牌上亦設計「棗紅公館」此項特殊品牌加以區隔（詳閱第三章之肆部分內容）。而附加價值提升，進行多樣化之加工品設計，據訪談者 MTR2 之訊息：

多樣化之後，你的量就會變多，本來一顆紅棗就是這樣，現在一顆紅棗可以做一包紅棗咖啡，幾顆紅棗可以做一罐果茶，果醬等等。所以說多樣化之後，那個量也會增加。(2014 年 10 月 31 日,MTR2)

以製作紅棗生果以外之產品進行市場拓展，結合紅棗咖啡亦或果茶擴張消費者領域，滿足市場定位外之消費者；在智慧型農業上，亦強調 QR Code 之智慧型手機掃描，如 MPB1 提及：

您應該曉得，他今年有推出產地團體商標，就是強調說買的人只要用智慧型手機掃描 QR Code，生產的狀況什麼的他全部都會顯示，不論是誰生產，還是田裡有什麼狀況，都會顯示。(2014 年 11 月 3 日，MPB1)

查看生產者履歷與連結消費者間之互動關係，活絡整體農產業進行數位電子化之突破。在整體的農產發展上，符合六級產業之「地產地銷」原則。MTR2 之內容：

目前公館的紅棗，跟國際外銷是沒有連結的。目前就如我剛剛所說，臺灣公館的紅棗產量非常少，因為有在目前的需求來講，只是供應國內，目前都還不太夠，所以並沒有到國外(2014 年 10 月 31 日，MTR2)

將當地之紅棗用於當地銷售，並進行食品的加工連結加以販售。而以上所有子編碼之連結亦和「永續發展」此一概念有所關聯：

剛剛也說了，它是公館的特色，明星產品，它就必須要注重維持，才能帶動其他產業的發展，所謂的永續，剛剛也提到了，組織很重要，它必須要有產銷班，健全，這是第一個。(2014 年 10 月 31 日，MTR2)

我們是鎖定在維護一個農田的生態健康等等的。對他們來說，我們的一二三級跟他們的一二三級其實是不太一樣，但是也一樣啦。就是重點要維護這整個農業生態的永續性。(2015 年 02 月 05 日，MPR1)

如同文本內容，訪談者強調之永續性不只含有產業本身之組織健全，而為整個公館區域產業之永續環境發展，以及維護當地生態，建立有機無毒之概念形象進行拓造，打響品牌知名度、深化產業開發與環境生態之保育，除盡力推崇以有機方式栽種紅棗，更積極建立產銷履歷等等認證驗證系統活化紅棗產業之生產；而紅棗產業之農業經營在生產上亦有困境危機存在，以 MPR3 所述：

他一直要和我買，可是我自己就都不夠賣了。我今年很努力，這三百棵我一定要把它照顧好來，我去年也很實在的講，我這一百棵，我收了兩千多斤。(2015 年 4 月 03 日，MPR3)

紅棗產量極少，在臺灣內部常常供不應求，當地之糧食自給率並未有所提升，甚至有進口大陸紅棗降低成本的危機漏洞產生。在提升產量之解決上，為紅棗產業目前面臨之一大挑戰。

二、 人力資源面

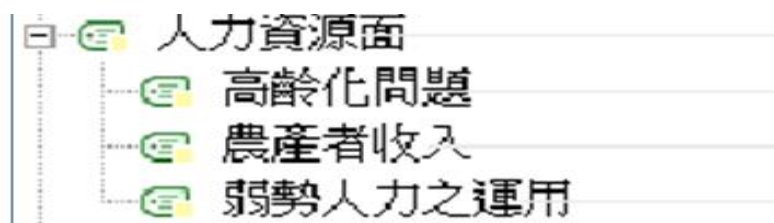


圖 4-15 「人力資源面」相關子代碼內容

資料來源：本研究整理

就所顯示內容，紅棗產業在人力資源面之運用上著重於高齡議題居多，以高齡化問題面之訪談內容，同樣身為棗農之 MPR3 如述：

老一輩，他就覺得，我種二三十年了我一定不會輸給你，這種感覺，很多這種觀念，我問他們施肥，他們也不會和我講，我問藥，他也不跟我說。(2015 年 04 月 03 日，MPR3)

由於本身屬於中壯年農夫，在請教老一輩之棗農種植上遭逢困境，資訊因而斷裂不流通，而訪談者 MPR1 亦提及：

那傳統農民因為年紀大，作法上會傾向...，因為早期資訊接收沒有那麼發達，他們就會用農藥阿，很傳統的作法。(2015 年 02 月 05 日，MPR1)

高齡化在永續農業發展上之障礙，而目前紅棗產業解決此一問題之具體辦法有如身為當地休閒農業區黃金小鎮協進會理事長之訪談者 MTR1 所言：

友善土地當然也就是友善人，所以我們當然也很喜歡做高齡的東西，陪伴，供餐等等的。像我們最近的那個黃金百桶的東西，82 歲還種桶柑，在鄉下來講，年輕人都在外面工作，所以高齡化在做農夫的人也不少，80 幾歲的人在做農夫得也很多，70 幾歲是習以為常，但是 80 幾歲的人種菜，不管是紅棗，草莓還是桑椹等等的都還是很多，所以她們常常運動，她們並不覺得自己是老人家，我們也沒有把她們當老人家來看待，我們也是把她們當朋友，盡量的聯誼她們(2015 年 04 月 22 日，MTR1)

需積極開拓與老一輩客家農民之信任，方能在產業之創新突破上有所進展，包括有機無毒農業之用藥宣導與產業活絡之策略設計上，較能取得更多當地傳統農民之信任；而傳統農民亦重視當前農產品之收益利潤問題，若能增強當地紅棗產業活絡狀況，在高齡農民業者之信任取得上亦為突破之方法。目前紅棗產業因近年

公館農戶大力提倡宣傳，提升紅棗作物本身價值性，如身為農會總幹事之訪談者 MTR2 敘述：

農民對我們就有信任，所以價格是，我們不能說飆漲，起碼說翻了好幾倍，從我九十八年來這邊一斤大概四塊，像現在就是一斤 150~200 元了，提升了。(2014 年 10 月 31 日，MTR2)

加上舉辦相關慶典與媒體渲染效應下，增加紅棗之產值與當地觀光人潮，身為高經濟作物之紅棗，亦帶動當地農民之收益成長，如訪談者 MPR2 提及：

其實大部分都是來觀光，看一看而已啦，買的不多。我們應該要收入園費，但是為了方便客人，入園就抵消費，一個人大概就消費一斤 150 元，超過就照秤，其實來客不一定，有時候一次來三臺，很多，一個月十臺都有。以前知名度沒有打開，其實我上班比較穩定，現在就是說紅棗比較有名以後，種一甲第勝過上班。(2015 年 04 月 03 日，MPR2)

在穩固棗農收益信心上為成功之策略。唯最後一項弱勢人力運用之子編碼，根據黃金小鎮協進會理事長之訪談者 MTR1 敘述：

譬如你說那個黃金百桶 82 歲的阿婆，他經濟不是差，可是既然你橘子種了你總不能夠說不給他長吧，每年都得長，那在收成的時候我們是覺得說她一個人賣可能會覺得比較吃力，因為他年紀比較大，那這樣子來說我們就想說要去幫她。(2015 年 04 月 22 日，MTR1)

目前已開始針對當地高齡化業者進行提升農產品附加價值之相關作業，但未有相

關程序應用於紅棗產業上，且紅棗本身之種植因素，容易繁衍蟲菌之特質下，習慣噴灑農藥之在地農民在接受新知上仍有不足之處，在公館整體欲發展之永續農業進程下產生極大的悖論，在建構農民正確種植紅棗之相關知識上，仍需加強。

三、 產業經濟面

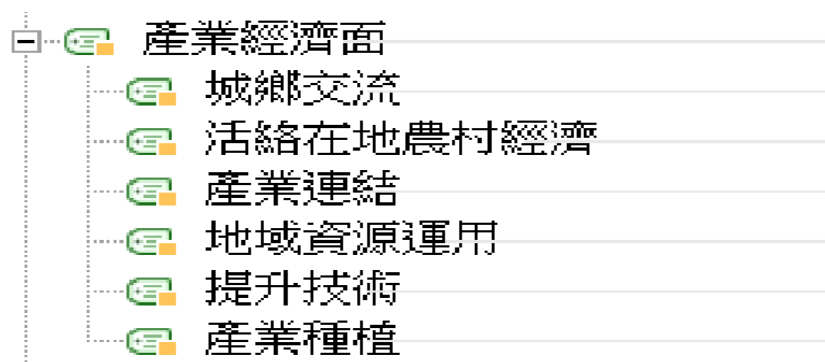


圖 4-16 「產業經濟面」相關子代碼內容

資料來源：本研究整理

產業經濟，為本研究指核心探討點，切入六級產業之核心－產業連結之深度分析。首先，在城鄉交流上，由於近年公館紅棗之形象日益鮮明，許多觀光客慕名至公館，摘採紅棗，並體驗鄉村田園景緻，如身為在地餐廳業者之 MPR4 訪談者：

第一個，又有水資源，然後又有農產品，我們這邊空屋率很高，幾乎都是老人家住，可以提供給旅客，例如說住一個晚上等等的，就給你住，包棟的，一天多少錢，這樣就會很好。南庄也是這樣。假日的話是外地人比較多，他們就會特別來這邊吃紅棗餐，外客的比例真的很高。然後，產季的話比例又更高。採紅棗的時候，它們就會覺得說採了紅棗，吃了紅棗很享受。（2015 年 4 月 3 日，MPR4）

其構想利用閒置空屋進行觀光產業的發展，並針對在地特殊產業紅棗製作出符合在地特性之餐點，此目標亦符合六級產業之核心關鍵要素，如對照前述日本農商工促進法中核准計畫－山形縣「川之車站」與「森之車站」事業運用，亦將地

方資源納入餐點中經營餐廳推行觀光業，而此一目標亦實現區域資源運用之終旨，在地農會（訪談者 MTR2）所提出之見解：

大概是這樣，那紅棗像剛剛提到的，知名度提升了，很多人會因為紅棗來認識公館，也會因為紅棗而來到公館，自然就會認識公館其他的產業，其他的農作物，那像其他的產品同樣也要接受安全認證。（201 年 10 月 31 日，MTR2）

第三個就是產業專區，那我們現在就申請這三個，然後結合三合一，結合農委會的農村再生計畫，叫做三合一加一，加值計畫，我們現在全面性的推動；那所謂的產業專區，我們公館的福基，石牆這幾個地區，大概幾十公頃，以紅棗為主要的作物，裡面慢慢的就會把其他作物，像到米，芋頭，請他們轉作，改種紅棗，將來她就會整片，整片的話她就會降低成本，我們統一運用供給資才，她的排水啦，引水啦，甚至於景觀，都會作一系列整體的規劃，將來就可以整體變成體驗，休閒旅遊。（2014 年 10 月 31 日，MTR2）

其所倡導之產業專區，亦藉由紅棗產業之種植活絡觀光行銷事業，達成活絡農村經濟發展；地域資源的運用上，依照餐廳業者 MPR4 之構想：

提到這個，我目前想再做一個類似套餐是的經營，不同形態，但完全是在地食材，我想這樣去做。就是類似蔬食，輕食那一類的。我們這邊的產業就是有一個特色，就是都接的到，你看紅棗柿子芋頭，整年都有故事性，都有特色存在。這邊真的很多特色農產業可以被挖掘出討論。（2015 年 04 月 03 日，MPR4）

運用當地特色結合故事性行銷，不僅在紅棗產業上有所發展，進而帶動整體當地產業經濟的活絡；然而，一項產業突破創新最關鍵的要素為技術的提升，訪談者

MTR2 提及：

我們會積極推生果，生鮮，以前紅棗，大家聯想到一定是紅棗乾，就是中藥，那我們這幾年全面推動生鮮的紅棗，到果菜市場門口，到消費者，那生鮮的你要去推廣，在品質，甜度上，就要加以注重（2014 年 10 月 31 日，MTR2）

過去紅棗作物的印象為乾紅棗，但由於當地種植技術提升，加上健康食用風氣盛行，紅棗漸漸以生果樣貌出現在市場上；然而，進入二、三級產業的加工過程，卻是面臨極大的挑戰。根據棗農 MPR1 之敘述：

你做一些小農加工品可以可是，你看現在食品衛生的問題一直出現之後，衛服部對於農民生產食品安全的產品要求更高，農民的生產技術或規定如果沒有跟上的話，它們是沒有辦法做加工的。這個產業發展太小，我認為她有獨特性，可是同樣的，就是因為她太小，所以政府單位不容易重視她。如果說到難以突破的地方……，主要是因為這裡是民國 80 幾年開始種，主要就像剛剛講的，產業很小，其實並沒有作一些很好的技術上研究（2015 年 02 月 05 日，MPR1）

回歸高齡化議題，當地由於農民普遍為中高齡業者，在創新技術上的突破較困難，產生發展障礙，停滯整體產業之運作，而訪談者提及，公館紅棗產業屬於近期之熱門特色農產，由於時間較短，目前產業規模發展尚缺不足，在技術上的提升仍面臨重大挑戰；在地農會在提升技術上，亦開始往前述之永續農業為發展主軸，注重甜度、品質，進而提升產業本質水準，以整體而言，產業仍持續緩慢推動改革；目前產業種植上，針對紅棗生果產出，面臨較大之風險，如 MPR3 所言：

我們四五月他的花就會開，梅雨季就來了，她就把那些花都打掉，這是第一個挫折，梅雨季；你要採收的時候大概七月中旬到八月，颱風有時候他六月就來還不能

採收，去年就是這樣，他還沒有採收就把你吹壞掉了，真的等到可以採收颱風來，掉下去馬上撿起來烘乾，還可以用；這是這兩關最難的。很辛苦。去年前年都是這樣。(2015 年 04 月 03 日，MPR3)

紅棗屬脆弱之果實，需面臨颱風、梅雨等天災，在種種風險加諸下亦導致整體產量供不應求之情況；而餐廳業者 MPR4 亦提及：

我認為紅棗有缺點。第一個，他的產期很短，然後就是他很不好保存，下雨的話就落下來，一般像我們餐廳在用就是用乾的紅棗，就是當地產的，生果的話產期只有一個月。(2015 年 04 月 03 日，MPR4)

產期短與眾多不確定因素，當地餐廳的紅棗來源若取得不易亦或成本較高，可能轉而尋購大陸紅棗，以補充食材不足之問題與降低成本，此一風險將背離原本地產地銷的初衷，為危機生成之處；最後進入產業連結之深度探討。產業連結其編碼次數為 14 次，亦為應用六級產業之重要關鍵依據，根據在地棗農 MPR1 所述：

這個加工（二級）的問題，你說，三級產業，他們就整理成休閒農場去做，但我覺得最大的問題點在於...，現在一二三級產業，沒有結合，斷裂了。就是一級做一級，二級做二級的工作，三級勉強是他可能自己把一級跟三級做連結。(2015 年 02 月 05 日，MPR1)

在地之產業連結呈現斷裂狀況，即一級、二級與三級產業並未成功整合連結並發揮綜效，連結面亦為從業者勉強拼湊，並未真正發揮「乘號」之加乘效果，而餐廳業者 MPR4 亦認為：

我覺得現在欠缺的就是一個平臺，一個連結的管道，這比較可惜，每個人都這麼屬

害，都有自己的事業體，但是你要把他去整合，這個產業要發展才會很快。然後又是在地人，就會很快，就沒有有一些阻隔障礙等等的。（2015 年 04 月 03 日，MPR4）

整體紅棗產業欠缺連結平臺，在各自為陣的經營下，即便在地農會等行政機關利用政策進行規劃，但內部問題仍存在，綜觀產業雖達成活絡農村經濟之目的，但在景氣波動之外在經濟風險下仍有可能因內部產業鏈不穩定而有毀損的可能性。

四、 協力政策面

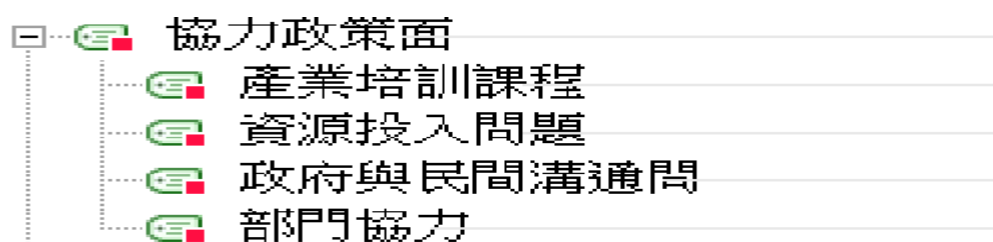


圖 4-17 「協力政策面」相關子代碼內容

資料來源：本研究整理

在協力政策上，著重於六級產業中另一重要概念－部門協力議題面探討。首先就產業培訓課程之訪談者論述，身為農會總幹事之 MTR2 所言：

就是現在，最近幾個同仁，包括我，都到臺北上課，我們要申請農業專區，所謂的農業專區也是農委會的一個認證，剛剛講的，農地銀行，小地主大佃農，在加上中衛計畫，中衛計畫我們農會也有申請，今年也是第三年，喔不是第四年，農會是中心，農友產銷班之間做一個連結，怎麼樣去做輔導，教育訓練。（2014 年 10 月 31 日，MTR2）

強調近期所申請之農業專區所具備之知識，必須進行課程培訓所獲得，積極進行整體產業活化的推動，而棗農 MPR1 屬於中壯年從業者，敘述如下：

純粹做生產，還是會剩很多不漂亮的東西留下來做加工，那加工這一段，這個區

塊，比較沒有學習的對象，我們就會去外面看，像參觀展覽，農委會有訓練課程，跟加工有關的我們都會去上課。（2015 年 02 月 05 日，MPR1）

注重知識汲取，參加許多公部門單位與外縣市所舉辦之專業課程講習訓練；然而，在資源投入上，亦連結高齡化議題，大多數紅棗從業人員由於身為高齡者，如 MPR2 業者所云：

一般來說，像肥料，有農委會的補助，農業用的機械也有補助，寫計畫書的，農委會也會有更大條的經費，但是我們不會寫計畫書，就沒有辦法爭取計畫。（2015 年 04 月 036 日，MPR2）

由於不懂得撰寫相關計畫書，故在資金預算獲取上顯屬不利，造成補助金額分配不均之情況；再者，政府單位與民間之間的溝通問題，亦為棘手之處理項目，如 MPR1 所提出之見解：

因為政府有預算的限制，他當然能夠成長的就有限了。現在的話....，三年前在農會一直要求的狀態，我們也去幫忙 push 了一下，所以改良場終於有把比較安全的作業標準訂出來，否則他之前根本不可能去做。一定是農會的力量才有辦法，個別農民去要求的話，根本不會理你。現在公館的問題，你農民沒有自立自強，政府他能夠要幫助的產業那麼多。（2015 年 02 月 05 日，MPR1）

農民在遇到問題時亦或資金調度，只能透過農會，並不能直接向政府單位尋求協助，科層化之制度僵化整體產業之運作效率；最後，本研究編碼次數之冠—部門協力，在社會網絡分析中，顯示鮮明之資訊掌握程度，藉由訪談相關利害關係人，過程中發現第三部門公館鄉農會、黃金小鎮休閒農業區協進會扮演相當重要之協

力角色，如 MPR2 所述：

像有時候農會會帶一些外地客人，也有大陸客，我們也是跟他們解說，農會也會幫我推薦客人。我們農會，現在也幫我們收購，因為和農會搭配，互惠互利，大家就是這樣幫來幫去。(2015 年 04 月 03 日，MPR2)

農會與農民之間扮演互相協力的角色，彼此推薦熟識客戶前去消費，達成雙贏的局面；而黃金小鎮協進會理事長則協助其他產業面之整合，如 MPR4 所云：

像黃金小鎮我們就有，他那邊是，其實是這幾年才開始有合作的。大家有一個共識，包裝阿行銷阿等等的，畢竟產的是這邊的農民，餐廳要跟它們結合也是可以，但是說就是你提到的，一級二級和三級，要怎麼去把它整合，我認為這一個部分應該要公部門去整合。如果以我們為主，第一個我們的量不是很多，包括產品的話，第一個要投資，現在又一直改，法律又一直改，我們就不敢去把創新的東西一直丟進來。(2015 年 04 月 03 日，MPR4)

連結公部門與私部門之間的連結橋梁，在活動與產業的協力上此兩單位亦給予許多支助，推動整體紅棗產業之運作核心，對照上述社會網絡分析數據，於程度中心性之最高數值者，亦為公館鄉農會居於首位，證明農會於產區內的資源掌握重要性與產業活化推動關鍵單位，而黃金小鎮協進會，近年在黃金小鎮休閒農業區的崛起下，針對館南村、石墻村、福基村與福星村四區進行社區產業再造，活絡觀光業，而紅棗產區於文獻中亦有強調位處於石墻村與福基村兩個區域內，為黃金小鎮發展之重要產物，結合紅棗發展推動觀光業，加強與公部門和第三部門的連結性，亦為黃金小鎮主要工作之一。

第三節 公館紅棗產業之發展模式

在上述分析中，就社會網絡分析中，程度中心性與中介中心性，分別判斷資訊掌握集中度與資訊流通媒介，找出利害相關單位與部門進行產業發展，並輔以深度訪談質化分析，得知目前紅棗產業之具體發展方向與困境所在。透過前述六級產業認可事業發展類型之文獻探討，針對紅棗產業進行之實證研究，進行產業發展模式圖之繪製。以下整體產業發展模式圖：

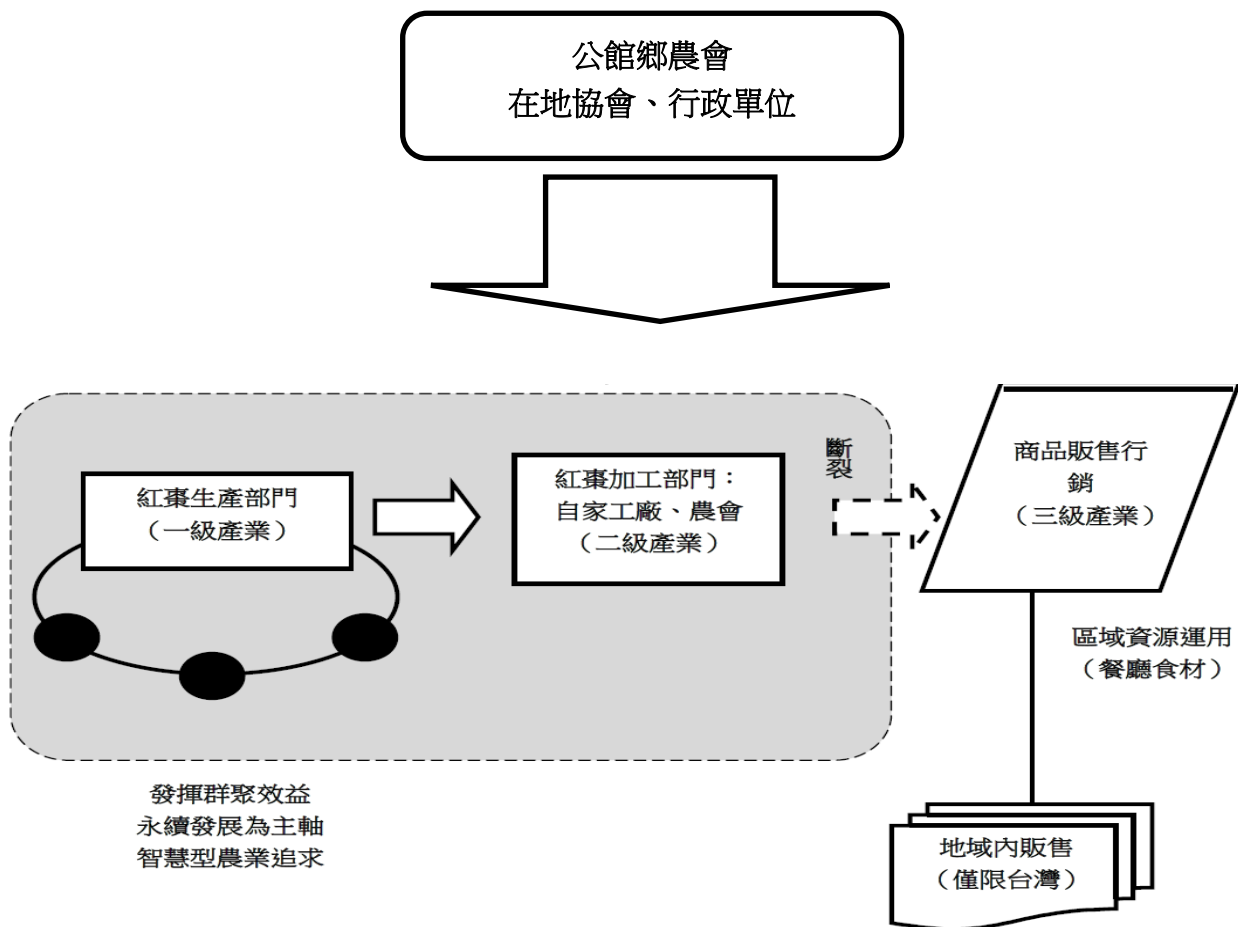


圖 4-18 公館紅棗產業發展模式圖

資料來源：本研究整理

觀看整體公館紅棗發展模式圖，單就文獻第四節中六級產業認可事業四大發展模式分類，於社會網絡分析中可得知，程度中心性數值最高者為公館鄉農會居多，其次才為當地黃金小鎮協進會與行政機關，故符合分類中「行政、農協相關聚落發展模式類型圖」，藉由具有規模之組織進行領導，進行產業活化之措施推廣，集結當地資源進行有效利用並連結各產業鏈，加強公私部門、第三部門之間的溝通，消除障礙；唯日本六級產業於「行政、農協相關聚落發展模式類型圖」中所包含的區域休閒資源利用型與區域活化型，於文獻中亦可得知，重視二、三級產業的連結與發展，對於一級產業並未較多著力，此一特點和公館紅棗產業發展相左，紅棗產業之發展為透過一級產業的穩固，進而強化二、三級產業的過程，強化永續經營以發展日後健全的環境生態，輔以製作附加價值高之加工品進行產品利潤提升，並品牌化產品區隔市場定位，在產業的發展協力上雖以行政單位亦或農會為支援依據，但在實質層面發展上仍朝向單一行動者個體獨自發展，而一、二級產業的重視，亦符合「個別農業經營體發展模式」中「加工事業委託型」至「生產者群聚連結型」之間的發展模式。連結過程，就六級產業之中心主軸－產業連結為核心，就前述所定義之一級產業、二級產業與三級產業，以實證資料探究其連結狀況。在一級產業（紅棗生果種植業）連結二級產業（紅棗加工業）上，以深度質化分析結果而言，利用與不同單位間之產業培訓課程參與，給予教育訓練，並進一步製作高價值之加工品開拓客戶群，如製作果茶、紅棗酒等等相關製品，提升紅棗本身之附加價值；再者，一級產業與三級產業（紅棗販售行銷服務）上，利用品牌化紅棗農產品，以當地農會所設計之「棗紅公館」出發，帶動紅棗知名度，加上目前農會所推廣之 QR Code 電子化，展現初始智慧型農業

之形象，連結生產者與消費者，強化消費者信心，並活絡當地觀光，而相反面，三級產業連結一級產業之要素，活絡觀光之收益增加農產者收入，藉由採果觀光提升部分棗農收入，更加顯現產業群聚之綜效達成，且由於當地紅棗產業之焦點著重於永續農業之發展，食品無毒安全問題受官方單位重視以及環境面之維護等，在一級農產業之反饋上較明顯；但在連結上，二級與三級產業上出現斷裂之情形，在實證上利害關係人亦反映產業各自為陣之情況，即便二級與三級產業出現連結狀況，但卻有一級產業缺乏的危機，為目前在產業連結上之困境所在。

其次，六級產業之構成，中介中心性數據分析強調部門間之協力。根據實證資料，在公部門、私部門與第三部門上資訊掌握度分析，彼此具備不同議題之操作，合作共同發展紅棗產業。公部門扮演互動關係（諮詢網絡）之橋梁，掌握集中於公館鄉公所與苗栗縣休閒農業科上，產業相關團體在遇到問題請教對象為公部門單位情形發生較為普遍，而私部門掌握在資訊分享（情報網絡）與節慶協力，以及六級產業議題中之一級產業發展上，如私部門 Me0 居，本身積極進行農產業新知學習與具備高專業知識背景，進行技術上之突破，試圖將外在創新手法帶入公館紅棗產業進行發展與活絡，此一手法也造就了私部門一級產業上之資訊掌握度，而在另一方面，在節慶協力上，所有相關私部門單位，皆參與節慶的活動與協力；第三部門上，公館鄉農會與黃金小鎮休閒農業區協進會扮演兩大關鍵角色，負責議題六級產業議題中之二級產業、三級產業議題協力，在二級加工業中，多數產業相關者會透過農會授予相關技術進行發展，並透過農會管道銷售，而黃金小鎮協進會中多數成員由於屬於棗農，在發展觀光休閒產業與永續農業之理念下，於三級產業發展著力甚深，造就了產業鏈中，二、三級產業相關資訊與管道連接，集中於第三部門居多之因。

第五章 結論與建議

六級產業基本精神為藉由產官學單位之協力，達成一級、二級與三級之加乘綜效，活絡農村經濟發展；期間利用產品本身之可塑性運用創意進行附加價值之提升與地方傳統農林漁業資源之應用，創造當地產業收益提升就業率，為六級產業之終旨；本章中，第一節部分除回應本研究第一章第四節所探討之三大研究問題外，並進一步提出日本六級產業應用於台灣紅棗產業經營上，差異點與背景應用條件，以日本與台灣兩地產業發展文化背景，探討六級產業於台灣應用之優劣與限制之處；在第二節，除依據第一節之研究結論之軌跡進行建議提出，目前六級產業之發展方向與策略，公館紅棗產業應進行突破之處的探討，並針對未來研究相關休閒農產業議題，提出研究之參考方向。

第一節 研究結論

壹、苗栗縣公館鄉紅棗成為具有地方特色之產業

公館鄉紅棗產業，經過當地相關單位部門大力推廣其效用，知名度擴增，不僅具備相關節慶之舉辦，亦帶動當地其他區域特色產業之發展，整體公館鄉目前仍以務農為主，在農特產品之曝光度日漸增長的光環下，熱絡了當地之農產經濟，並帶動觀光客源。相關部門藉由彼此進行不同議題層面之分工，如同第二章所提及之六級產業事業經營網絡組織類型分類中，以發展模式而論，公館紅棗產業藉由當地農會與休閒農業區中協進會之發展帶動整體觀光業，並經過政府休閒農業科之政策實施，屬於「行政、農協相關聚落組織」之發展模式，但於內部產業經營上，著重於一級、二級產業的發展，而在發展三級產業上，和二級產業並未多有連結，在事業類型上介於「加工事業委託型」與「生產者群聚連結型」的事業型態之間；由深度訪談中亦可得知，紅棗產業之發展現階段，著重於提升其產業本身的精緻度與維繫永續農業經營之發展，無毒養生之紅棗產物為當地區域所欲追求之目標，以此為基底進行二級、三級產業之突破，並以休閒觀光業與社

區營造求取產業的深化發展；帶入農會所積極推動之智慧型農業進行推廣，劃定專業生產區，加強產區內知識連結與流動，紅棗產業目前成熟度以漸趨完整，廣為台灣地區居民所熟知之健康食品，成功區隔中國紅棗產品品牌，建立鮮明標誌化形象；唯目前紅棗產業發展，偏重於小農契作，雖有規模經濟之效益，但產值有限情況下效果並未明顯，提升規模為未來加強之重點方向。

貳、日本地域六級產業發展兼具政策與產業連結

日本之六級產業，如前述，核心概念集中於一級、二級與三級產業之加乘綜效連結，所達成之農村經濟利潤增長，提倡者今村奈良臣，原始初衷建立於提升日本國內鄉村地方經濟發展，以解決二次大戰以來國內糧食不足與短缺之問題，在開始的構想為藉重二、三級產業的力量，帶動與活絡一級產業，並強調「協力」的作用，結合地方上產、官、學部門，甚至為具有影響力的地方產業團體組織，推動農業改革發展，但在改革過程中，一級原始農業的穩固性漸為國人所重視，強調將二、三級產業知識納入一級產業發展，以一級產業為主導，不偏廢二、三級產業發展為概念，將原本由 $1+2+3=6$ 之公式內容，轉換為 $1 \times 2 \times 3 = 6$ ，任何一項產業之發展產質若為零，整體產業推動將會無效；以上述階段性演變，日本政府以三大政策加以規範連結－農商工合作促進法、六級產業化法與農林漁業成長產業化支援機構法進行預算上之規劃。農商工合作促進法推行單位為經濟產業省與農林水產省，於 2008 年共同執行，強調二、三級產業帶動一級產業發展，以中小企業廣闊知識與富裕資金活絡一級產業帶動農林漁山地方經濟；隨後，農林水產省以此為基底，於 2010 提出「六級產業化法與地產地銷法」之政策，強調 $1 \times 2 \times 3 = 6$ 之內容，給與一級產業業者完整的主導性，推行政策期間，每年亦審合全國四十七都道府之特色產業進行事業認定補助作業。做法上，結合當地產官學與各利害關係部門的力量拓展地域經濟，展現產業群聚之成效，並輔以連結各產業鏈之發展為主軸推動整體運作；而農林漁業成長產業化支援機構法，則有效規範「農林漁業成長產業化基金」的推行過程，以官方和民間的力量，並強調股份

有限公司之基金運作，支援地方性六級產業推動化事業推動，而最大的特點，為在日本各地域內依照不同區域產業作物的推動，建立地域基金，指派各六級產業化專家顧問，共同為當地指導六級產業事業推動活化，並教導有效利用基金，以提升產業產值，重點在於既給與一級農產業預算的控制與主導權，亦透過專業人才介入輔導資金的運用，而非一般政府資源補助農民運用基金的過程，為六級產業政策推動的核心關鍵政策。綜上所述，六級產業，所呈現之產業綜效力不止單就生產、加工、販售三層面之探究，除了強調三層面的連結外，諸如當地之傳統文化資源、各種人文地產景之資源，亦含括於探討範圍內，強調每一項資源背後所呈現之價值性與創造性，利用創新手法結合打造以幫助整體農村經濟活絡；而推行上，預算補助金之應用重要項目，如同農林漁業成長產業化支援機構法之設立，鼓勵日本國內農事業者進行改革突破，協力在地民間企業與公部門資金做為產業發展資金，根據地域發展產業狀況與當地民間部門成立地域基金專職化發展該農產業經濟，以利整體預算確實補助從事農業事業活化之業者，為六級產業發展之一大特色，亦為各國政府發展休閒農業政策所作依尋目標，效率化推動當地特色農產業，便於發展農業、加工業與觀光業並重之農產加值作業。

參、六級產業應用於臺灣公館紅棗產業

六級產業理論，運用產業連結與部門協力兩大概念，並藉由組織內部網絡分享資訊，透過產官學合作達成農村經濟成長，日本政府所欲解決的主要問題定位在解決農村地區糧食短缺、農村高齡化與城鄉差距等等問題，提出產業連結為期望藉由綜效帶動當地農村就業率增加，增加農村再生的可能性。台灣地區，農業亦漸漸被崛起之二、三級產業取代，加上國際經貿盛行，市場開放下將面臨成本衝擊，國內市場需求亦因貿易自由而漸形萎縮，農產業的附加價值強化亦為重要議題探討，亦為我國農村面臨之主要改造問題所在。此外，日本地區所面臨之農村人口高齡化、鄉村糧食自給率不足與就業問題，亦為台灣農村所面臨主要難題，輕壯年人口自鄉村流失，致使鄉村內部人口老化，對於活絡鄉村事業推行上

具有一定影響與衝擊。基於此因，運用六級產業相關概念，引進產業連結與部門協力概念，藉由日本政策與個案推行比照台灣特色產業活化，為本研究之重點所在。然而，日本與台灣農業發展背景上，具有相似之處亦具有相異之處。以下將針對台灣、日本農業背景相似處與相異處加以比較，導入六級產業應用於公館紅棗產業之分析，將結果匯整資料導出第二節政策建議與策略探討。

一、台灣地區與日本地區農村發展背景

首先，台灣地區由於接受日本政府將近五十年之殖民統治，目前在農業發展上仍以日本殖民時期為基礎進行，以「農業台灣、工業日本」為主軸，開啟農產業雛型建構；光復後期，亦使用農業培養工業，以農養工的模式帶動全國經濟，在農業上著力點亦呈現稍許褪色；進入至近代，我國觀光產業近年發展日益活絡，政府積極活用當地特色與行銷手法活絡觀光產業，搭配政策輔導使台灣在觀光業的發展漸趨成熟。

面對世界潮流，國際貿易盛行，我國於2002年加入世界貿易組織(World Trade Organization, WTO)，當中除了將台灣商品大舉出口拓展海外市場的利益外，亦具有外國商品大量進口台灣的危機存在。在國內的產業中，衝擊較為嚴重的為一級農產業。各國農產品以關稅減免的廉價優勢進入台灣，致使台灣農產發展受挫，價格受威脅，普遍產值亦呈現下降趨勢（林瑞英、王宣雅，2015）。目前，台灣農村積極朝向「觀光休閒業」為主模式，推行農產經濟的發展。

和日本農業背景相似處，在地裡位置上，同屬海島型國家，加上殖民文化深入，至今日本殖民時期相關建設仍留置台灣，造就目前台灣農業發展和日本相似來源。其次，台灣農業發展步驟由光復後之「以農養工」模式，漸漸走向「觀光休閒農業」，目前竭力達成農業經濟價值極大化為目標，而日本於1996年提出的「農業基本法」中提及，發展過程亦著重農產經濟收入的增加，提高農業生產效率，矯正農工部門所擴大的所得差距（農林水產省，1996）。而面臨之問題，目前日本所欲挑戰之國際經貿衝擊，人口高齡化，農林漁業收入減少，就業率下降，

糧食自給率不足，亦為台灣農村所面臨的主要六大難題。

就差異面而論，第一點，在發展規模上，日本之農業因重視技術改革，在發展上農業亦朝向和企業合作，具備一定的技術參考來源，提升產業成長；其次，最大的差異點，為受益者的定位。綜窺日本農產發展政策，集中一級產業業者與環境保護，強調農事者之收入穩定保障，加上安全品質嚴格把關，農民在從事農產業上風險較低，依照既定政策與規範穩定生產；而相反面，台灣的農產上由於強調經濟極大化，目前藉由觀光休閒的附加價值帶動發展，較重視農業消費者的需求滿足，針對農事者上並未多有著力，在永續發展上亦強調「有機食品」，反應目前消費主流，雖同樣重視一級產業發展，但所置放之目標客戶，確是不同主體，為目前台灣與日本在發展農業政策上之相異之處（廖憶華，2014）。

綜言之，六級產業，為日本推行農業生產基礎，強化農業經濟所構思之政策型概念，台灣在應用之餘，需探求其本身農產定位點。目前在經營上和日本之差異面在於生產者保障上，而日本的策略將穩固生產者後，進而滿足消費者需求，台灣在農業政策上，亦先行做基礎規劃，以強化生產者與消費者間兩方之共同成長。

二、六級產業之公館紅棗產業比較與應用

在經過日本與台灣之相似與差異面分析，此部分運用實證所探討的數據結論，實際應用六級產業概念化理論。但如同差異面所述，目前台灣在生產者與消費者的追求定位不同，日本六級產業大部分配合日本政策發展背景，強調生產者與環境土地保育穩固農山漁村經濟，台灣在應用於六級產業上，由於目前前以滿足消費者為主，在探討上可能有所差異。六級產業應用於公館紅棗上，以下將針對其分別符合與缺乏之項目做比較分析：

表 5-1 六級產業應用於公館紅棗產業之比較分析表

符合六級產業項目	缺乏六級產業項目
1.永續農業:有機無毒、安全友善環境。	1.糧食自給率並未提升
2.品牌化農產品:棗紅公館	2.弱勢人力未特別注重利用
3.附加價值之提升：加工製品	3.高齡化問題
4.智慧型農業初始：QR CODE	4.資源投入不均
5.地產地銷：無出口	5.公私部門溝通不良
6.活絡農產經濟	6.技術未提升
7.部門協力	7.缺乏創新性、故事性產品
8.城鄉交流	8.產業連結斷裂

資料來源：本研究整理

研究發現，符合六級產業理論項目共計八項。分別為永續農業、品牌化農產品、附加價值之提升、智慧型農業初始、地產地銷、活絡農產經濟、部門協力與城鄉交流。永續農業，在於追求有機無毒，安全友善環境為主，近年來擴大之食品安全議題，強化了永續農業之發展，在紅棗的種質上漸漸轉形，目前以輔導安全用藥知識為主發展，以符合消費者需求；在永續農業項目中，和日本六級產業政策所彰顯之差異化在於對生產者與環境土地的永續，日本所強調之永續，為建立在生產者經濟穩固的狀態下所推行之有機農業，並以有善土地、淨化環境為主體發展農業，此部分和台灣所強調之有機農業有些許不同，目前公館已開始實行有善土地環境保育的工作，目標期望達成如日本地區所強調之有機與永續，建構真正的六級產業；其次，品牌化農產品，用以區別與中國大陸之紅棗進口品，以農會特有品牌－「棗紅公館」，定位公館紅棗，設定目標市場，增加消費者信任，提升利潤；在附加價值上，因紅棗本身已屬於高經濟價值作物，目前積極提升其精緻度，並加工生產各類紅棗製品，擴大產銷收入；輔以公館農會所提倡的 QR CODE 智慧型行銷，造就智慧型農業最原始的概念，運用科技概念行銷農產品，提升其通路，強化知名度，並利用科技性策略連結產業，已追求真正六級產業的

智慧型農業事業類型為方向推進；在地產地銷上，由於本地餐廳多因產業群聚經濟影響，為使當地料理顯現特色，多半採用當地生產的紅棗進行料理製作，符合產地銷，在地食材食用的概念，已保持產品的新鮮度，活絡其發展，進而帶動農產經濟的活絡。

而在未符合的項目上，亦有八項需要強化知部分，分別為糧食自給率、弱勢人力運用、高齡化問題、資源投入不均、公司不門溝通不良、技術為提升、缺乏創新性與故事性產品，以及產業連結斷裂。在糧食自給率上，由於紅棗產物本身風險性高，種植不易加上容易因氣候變遷在收成上有所變動，整體產出率並不高，甚至供給至區域內需求者都有困難存在，在糧食自給上並未有卓越的表現；而弱勢人力和高齡化問題，公館地區種植紅棗業者普遍年齡偏高，弱勢人力雖採直接運用，但未直接針對在地弱勢居民有所保障，而高齡化問題易衍生技術改良與提升度的接受，以及在產業創新上的表現；資源投入的議題，由於在資源分配不均的情況下，大多數農民僅能夠靠申請書與撰寫計畫書的方式領取補助金，並為有實質輔導措施教導如何運用預算資金，其將會導致資金無法有效運用，亦會影響無法撰寫計畫書但具有想法的農民領取補助金的權利，在政策上出現明顯漏洞；而當地農產者亦提及，只能透過第三方種藉單位和公部門進行連結，傳遞過程不透明化，將會導致資訊傳遞訊息上之缺失，並在觀禮上有疏漏；最後，由於六級產業中所強調的核心概念—產業連結，運用於公館紅棗產業的探究中，產業連結在一、二級與一、三級上雖有連結性，但在二、三級產業上卻出現斷裂層，在溝通平台上的欠缺導至二級加工業和三級行銷業並未有整合現象，也因目前公館紅棗產業重視一級產業的發展，在二、三級產業的運用上著力點未較一級產業多，是未來發展產業時所需注意的一部分，若能成功將二級加工業與三級行銷販售業知識，整合進一級產業中，透過公館地區豐富文化面的渲染，在提升農業產值經濟上是具有助益性的做法。

第二節 研究建議

壹、培育專職產業技術輔導員

探究目前整體紅棗產業發展，在技術發展與產業創新上為農委會等公部門單位進行技術輔導，包含用藥安全知識培訓、品種改良等等。但實際進行當地棗農業者深度訪談過程，發現知識亦有不足之處，進行產業改革上，棗農甚至須到外縣市之專業技術機構學習新知，突破困境；對照日本六級產業政策發展，培育熟知當地之專業技術輔導人員，不僅能累積當地棗農對輔導人員之信任資本，拉進與高齡族群業者之距離，且進而成功進行活化產業；硬體面上，若能將相關機器設備進行創新發展，方便運用當地高齡族群之弱勢人力，進行產業革新，便可解決高齡化問題與弱勢人力運用之兩大目標達成。除此之外，產業技術革新之軟體面，加強紅棗之食品無毒安全為目前公館紅棗發展的一大主軸目標，但目前面對之挑戰為當地產出供不應求之情況，當地少數餐廳業者甚至因為產品數量少，成本過高，而進口國外紅棗當做食材補充，此現象則破壞當地地產地銷之初衷。如何在追求安全無毒的紅棗產出下保持產量之穩定性，為技術革新之發展項目，技術輔導員可視對當地氣候環境研發紅棗相關種植技術，突破氣候變遷之不利因素，提升紅棗產量，解決當地供給與需求失衡問題。

貳、運用中小企業連結效益

公館紅棗產業目前仍為小農契作型態進行發展。雖產物本身屬於高經濟作物，但由於產量少且政府投入資源有限，發展上仍有限制；對照日本相關六級產業理念發展事業，如山形縣「川之車站」與「森之車站」案例，利用中小企業的力量帶動當地產業進行活化發展，並借重中小企業豐沛之資金與科技資源，將農產業連結現代化發展，促成更進一步的智慧型農業達成。藉由中小企業的資助連結，更有效拓展產業品牌知名度，借重企業光環，開拓幅員更加遼闊之潛在消費者。

參、設立透明化基金供在地產業業者活用

紅棗產業之資金運用上，目前仍透過農會連結政府進行補助，甚或透過撰寫農村再生計畫報告書獲取相關資金。而就算成功申請補助獲取經費，往往亦因磚業知識不夠豐沛而做資金錯誤之運用，未有成功有效發展產業；而日本六級產業進行活化之方式，為設立「農林漁業成長產業化支援機構法」下設立「農林漁業成長產業化基金」，以「股份有限公司」的模式營運整體資金預算，結合官方與民間出資，並針對各區域不同之特產物結合在地金融機構、農協、中小企業等等團體成立「地域基金」，藉由專業之六級產業輔導專家協助產業業者進行資金的運用，使一級產業業者有效活用資金進行技術上的提升。臺灣在方展相關地方特色產業上，若能採行此一模式進行，便有降低地區農村運用資金之風險，有效率的發展特色產業。

肆、加強二級產業與三級產業之連結

六級產業中最為重要之核心著重於產業連結上，在實證研究分析結果可發現當地二級產業與三級產業並未有連結之狀況，即便成功進行連結亦為非完整之型態。探究原因，連結三級產業最主要關鍵為同時進行加工與行銷之規劃，利用產品本身可塑性，強調其本身之前在附加價值，精緻化其加工商品，進行更加完整設計，以利整體產業之綜效達成。

最後，本研究應用日本六級產業概念於公館鄉紅棗產業發展，爬梳整理出相關要素與經營項目，目前針對公館紅棗產業的研究內容，綜觀歷年公館鄉紅棗產業碩博士論文研究，大多集中於經濟面與文化面的研究，少有集中在運用政策理論探究整體產業發展脈絡之事業類型區分研究。本研究梳理整體產業面的脈絡與網絡發展，套用日本六級產業認可是業，並針對網絡利害關係單位探究整體網絡議題運作，並經過深度訪談過程詳細了解產業規劃與未來發展方向，所得之結論。研究結果期望能作為相關單位發展產業之參照，而希冀未來能將此一概念運用於相關特色農產業，以極大化臺灣地區之農業經濟價值為目標做產業之規畫發

日本六級產業理論應用於臺灣地方產業發展之策略－
以苗栗公館紅棗產業為例

展策定。

參考文獻

壹、中文文獻

公館鄉誌編纂委員會（1994）。**公館鄉誌**。苗栗市：公館鄉公所。

文崇一、楊國樞（2000）。**訪問調查法，社會及行為科學研究法（下冊）**。臺北市：東華。

文崇一、楊國樞、吳聰賢（1989）。**社會及行為科學研究方法**。臺北市：東華。

王玉真、沈杏宜、周妙芬、陳依文、劉力嘉（2012）。日本六級產業化政策及其對我國施政之啟示（上）。**農政與農情**，**238**，84-89。

王玉真、沈杏宜、周妙芬、陳依文、劉力嘉（2012）。日本六級產業化政策及其對我國施政之啟示（下）。**農政與農情**，**239**，81-87。

王宣雅（2014a）。以日本六級產業理論析探地方產業發展之策略—以苗栗公館紅棗產業為例。論文發表於國立政治大學日本研究碩士學位學程主辦。第一屆全國日本研究生學術論文研討會。臺北市。

王宣雅（2014b）。以六級產業理論析探地方發展之策略—以苗栗縣客家桐花產業為例。論文發表於中華大學建築與都市計畫學系主辦。第十屆科技與社會學術研討會。新竹市。

王朝煌、彭議霆（2007）。社會網絡分析之研究—以網際網路搜尋為例。論文發表於中央警察大學。第三屆恐怖主義與國家安全學術研討會論文集。桃園縣。

史美強、王光旭（2008）。台灣府際財政治理的競合關係：一個網絡分析的實證研究。**公共行政學報**，**28**，39-83。

任慶宗、劉士銘、尹靖遠（2005）。網絡中心性與知識創新—知識資本與中介效果。論文發表於 2005 銘傳大學企管系。第三屆「管理思維與實務」學術研討會。臺北市。

- 余欣芳（2006）。**龍潭地區茶產業的行動者網絡分析**。國立臺灣師範大學地理系碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳定（2003）。**政策管理**。臺北市：聯經出版社。
- 林炯廷（2013）。**節慶活動促進地方產業特色之研究：以苗栗公館紅棗文化節為例**。國立聯合大學經濟與社會研究所碩士論文，未出版，苗栗縣。
- 林瑞英、王宣雅（2015）。**客家地區休閒農業經營策略之社會網絡分析－以苗栗縣公館黃金小鎮為例**。論文發表於新生醫護專科學校主辦。2015 第六屆「客家文化傳承與發展」學術研討會。桃園市。
- 孫義雄（2007）。深度訪談法與犯罪成因探索。**警學叢刊**，**38**（3），37-55。
- 徐佳鉉（2011）。**客家特色產業的文化價值：以公館紅棗產業為例**。國立中央大學客家政治經濟研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 徐郁雯（2014）。**客家社區產業之社會經濟分析－以桃園縣高原樂活有機村為例**。國立中央大學客家社會暨社會科學學系客家政治經濟碩士班碩士論文，未出版，桃園縣。
- 徐麗雯（2008）。**公館家鄉寶：隘寮下的新故鄉**。臺北市：客委會。
- 高瑋襄（2012）。**臺灣中小企業地方產業輔導政策－以地方產業發展基金的政策執行為例**。國立政治大學公共行政學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 國家發展委員會（2014）。**日本偏鄉經濟發展與成果出國報告書**。臺北市：國家發展委員會。
- 康靜華（2012）。**我國再生機制之研究－以農村發展模式為核心**。新北市委託研究報告，新北市：樹林地政事務所。
- 陳仙玫、張宏政（2012）。農業產業文化新興節慶活動之意義與影響－以苗栗縣大湖鄉草莓文化季為例。**嶺東學報**，133-154。
- 陳定銘，王宣雅（2014）。**以六級產業理論析探地方產業發展之策略－苗栗大湖草莓為例**。論文發表於銘傳大學主辦。2014 年「第八屆轉型與治理」學術研

- 討會。臺北市。
- 陳定銘、曾韻潔（2012）。**培根計畫對農村有機產業諮詢網絡影響之研究：桃園縣高原社區為例**。論文發表於國立中興大學景觀與遊憩學程主辦。2012 農村規劃學術研討會。臺中市。
- 陳定銘、潘蓉慧（2013）。社會網絡分析應用在社區發展之研究--以屏東縣竹田鄉社區為例。**政策與人力管理**，4（1），107-140
- 陳琇君（2010）。**農村經濟與社區營造-大湖草莓園與薑麻園產業發展的比較研究**。交通大學客家社會與文化研究所學程碩士在職專班碩士論文，新竹市。
- 陳雅芬（2007）。**社會資本與社會網絡的交互關係-以全球華人乳癌病友公益網絡為例**。逢甲大學合作經濟學研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 張李曉娟（2010）。日本地方特色產業電子商務發展趨勢之研究。**環球科技人學刊**，12，23-48。
- 張明和（2011）。**苗栗縣公館鄉紅棗特色產業發展之研究**。國立臺中教育大學區域與社會發展學系暑期在職進修專班碩士論文，未出版，臺中市。
- 張春炎（2013）。地方文化傳播與社區營造:苗栗【灣寶社區】動員之初探研究。**新聞學研究**，116，173-206。
- 張苙雲、譚康榮（1999）。**網絡台灣：企業的人情關係與經濟理性**。台北市：遠流。
- 張淑君、張俊傑（2010）。農村地方文化產業行銷策略之研究：以彰化縣埔鹽鄉永樂社區為例。**農業推廣文彙**，55，71-83。
- 張瑋琦（2013）。從食育與食材看日本的在地農業資源應用動向及課題。**休閒農業產業評論**，4，1-6。
- 馮植翎（2011）。**文化生態、地景與技術－苗栗公館客家福菜產業之變遷**。國立高雄餐旅大學臺灣飲食產業文化研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 經濟部（2012）。**地方產業發展基金 102 年度單一、整合及區域型補助計畫推動**

作業手冊。臺北：經濟部。

黃宏至（2010）。地方產業通路建構之網絡治理探討：公館鄉紅棗產業為例。國立聯合大學經濟與社會研究所碩士論文，未出版，苗栗縣。

黃美傳（2000）。社會網絡與地方產業文化發展－白河蓮花節與官田菱角節之比較研究。臺灣師範大學地理研究所碩士論文，臺北市。

黃詩瑜（2011）。客家特色產業與地方發展：以銅鑼杭菊為例。國立中央大學客家社會文化研究所學位論文，未出版，桃園縣。

黃鼎松（1998）。銅鑼鄉誌。苗栗縣：銅鑼鄉公所。

黃毅志（2002）。社會階層、社會網絡與主觀意識：台灣地區不公平的社會階層。台北市：巨流。

楊明憲（2014）。臺灣農產品出口競爭與進口替代策略之分析。農民組織學刊，10，103~128。

楊豐年（1996）。新編棗樹栽培與病蟲害防治。北京市：中國農業。

廖憶華（2014）。日本與台灣農業環境政策之比較研究。淡江大學亞洲研究所碩士在職專班學位論文，未出版，台北市。

劉芯縈（2014）。客家特色產業政策網絡之研究。國立中央大學客家語文暨社會科學學系客家政治經濟碩士班碩士論文，未出版，桃園縣。

劉雲聰、張哲嘉、蔡淑珍（2007）。養生「紅棗」的栽培管理。農業世界，282，64-71。

劉增城（1998）。訪鄉賢陳北開農友談公館鄉石牆紅棗觀光農園與史蹟巡禮。苗栗區農業專訊，1，13-15。

鄭幸真（2013）。客家聚落文化創意產業再造：新竹縣寶山鄉產業文化廊道建構研究。桃園創新學報，33，145-166

鍾怡婷（2011）。農村再生條例關注行動中的象徵鬥爭。人文與社會科學雜誌，49（4），139-160。

鍾國雄（2003）。草莓產銷現況與問題探討。苗栗區農情月刊，1-40。

貳、外文文獻

Burt, Ronald S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Harvard University.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Johnson, J. M. (2002). In-depth interviewing. In Jaber F. Gubrium & James A. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research: Context & method* (pp.103-119). Thousand Oaks: Sage.

Kadushin, A., (1990). *The Social Work Interview: A Guide for Human Service Professionals*. New York: Columbia University Press.

Laumann, E. O., & Knoke, D. (1987). *The organizational state: Social choice in national policy domains*. Univ of Wisconsin Press.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*. Standford, CA: Standford University Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.

Wellman, B. (1997). An Electronic Group is Virtually a Social Network. In Sara Kiesler Hillsdale (edited), *Forthcoming in the The Culture of the Internet*, NJ: Erlbaum.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.

後久博（2009）。農商工連携による「新地域おこし」のススメ。東京:ぎょうせい

後久博（2011）。売れる商品はこうして創る-6 次産業化・農商工等連携という

ビジネスモデル。東京:ぎょうせい

今村奈良臣（2009）。農商工連携を全力で推進しよう。《農家の友》, 61(8), 80-82.

今村奈良臣（2010）。農業の 6 次産業化の理論と実践―人を生かす 資源を活

かす ネットワークを広げる―. SRI.

山形県最上町（2012）。挑戦アグリ事業、「ヤナ茶屋もがみ」、建設業―「農・

商・工」の連携で新規事業に挑戦。《最上の挑戦する企業家たち―地域資源を活かす経営と六次産業化へ挑戦》。山形:安曇株式会社。

小田滋晃、長命洋祐、川崎訓昭、長命祐（2014）。六次産業化を駆動する農企

業戦略論研究の課題と展望 -ガバナンスとコンフリクトを基調として-，
《生物資源経済研究》，19，73-94。

地域経済産業政策課（2010）。農商工連携の推進。東京：経済産業省地域経済産業。

農林水産省（2014b）。農林漁業成長産業化ファンドの活用に係るガイドライン
～農林漁業成長産業化ファンドを多様な「農林漁業者」に御活用いただく
ために～ 。東京：農林水産省。

農林水産省（1996）。農業基本法に関する研究会報告(全文)。東京：農林水産省。

農林水産省（2010）。六次産業化法の概要。東京：農林水産省。

農林水産省、経済産業省（2008）。農商工連携 88 選事例一覽。東京：農林水産省。

農林水産省（2013a）。6 次産業化の推進について。東京：農林水産省。

農林水産省（2013b）。6 次産業化支援事業。東京：農林水産省。

農林水産省（2013c）。農林水産業・地域の活力創造プラン。東京：農林水産省。

農林水産省（2013d）。平成 25 年度予算の概要―農山漁村の所得増大対策。東

京：農林水産省。

農林水産省（2013e）。6 次産業化支援策活用ガイド～農林漁業の成長産業化に
役立つ支援策を準備しています！～。東京：農林水産省。

農林水産部（2013f）。新「とくしまブランド」プロモーションの対策。東京：
農林水産省。

農林水産省（2014a）。六次産業化・地産地消法の概要。東京：農林水産省。

余市町経済部商工観光課（2012）。北海道余市町観光ガイドブック。北海道：
余市町経済部商工観光課。

余市町経済部商工観光課（2013）。余市町 観光振興計画。北海道：余市町経済
部商工観光課。

奥野俊至（2013a）。地域で連携した 6 次産業化の取組。《6 次産業化フリーペ
ーパー》, 4, 1-16。

奥野俊至（2013b）。ファンドを活用した余市町とワインの新しいストーリー。
《6 次産業化フリーペーパー》, 7, 1-16。

参、網頁資料

J-NET21 之中小企業ビジネス支援サイト：絵で見る農商工連携 Q&A（2013）。

<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/noshoko/>

行政院農業委員會（2010）。農村再生條例。2010 年 8 月 4 日，擷取自：

<http://law.coa.gov.tw/GLRSNEWSOUT/EngLawContent.aspx?Type=C&id=56>

地方特色產業網（2014）。檢索日期：2014 年 11 月 23 日，擷取自：

<http://www.otop.tw/>

經濟部中小企業處（2010）。地方產業發展基金推動架構圖。檢索日期：2014 年
12 月 14 日，擷取自：http://fund.sme.gov.tw/menu.php?m_id=10

苗栗縣縣政府（2010）。地區發展計畫。苗栗縣縣政願景綜合發展白皮書，檢索

日期：2014 年 12 月 24 日，擷取自：

<http://www.miaoli.gov.tw/getFile.Foreword.php?style=1&forewordID=118785&secureChk=1bed040347ea03fad1dffe34f0a0c420>

苗栗縣公館鄉公所（2014）。話說公館。檢索日期：

2014/11/30:<http://www.kungkuan.gov.tw/kungkuan/2.php?menuID=447>

棗紅公館（2014）。臺灣紅棗。檢索日期：2014/10/31，擷取自：

<http://www.kkfa.org/jujube.php?func=jujube>

棗紅公館（2014）。品牌故事。檢索日期：2014/10/31，擷取自：

<http://www.kkfa.org/jujube.php?func=brand>

附錄一 社會網絡問卷

您好:

學生是國立中央大學客家政治經濟碩士班陳定銘教授與政治大學日本研究學位學程李世暉教授所共同指導之碩士生，目前正在進行名為「日本六級產業理論應用於臺灣地方產業發展之策略——以苗栗公館紅棗產業為例」之論文研究。本研究係針對由日本東京大學今村奈良臣所提出的「六級產業」概念，以一級農業生產為基底，進而拓展二級加工產業，直到三級服務業行銷的概念，所提倡的 $1 \times 2 \times 3 = 6$ 之綜效，並配合公私部門協力推動，進行農產經濟的析探；將此概念運用於苗栗縣公館鄉紅棗產業中，目標在於檢視六級產業化下公私部門協力推動地方特色產業，進而達成地區經濟活絡化之目標與地域資源運用等成效之深度析探。

懇請您於百忙之中撥允接受問卷填寫，問卷內容與分析結果，僅供學術參考之用，請您放心回答。隨函附上相關問卷，供您參酌。再次向您至上最誠摯的謝忱。謹祝業務蒸蒸日上、萬事如意！

國立中央大學客家暨社會科學學系客家政治經濟碩士班

碩士論文指導教授：陳定銘博士、李世暉博士

研究成員：王宣雅 敬上

組織類型	組織名稱	互動頻率	資訊分享來源	協力議題		一級產業發展	二級產業發展		三級產業發展	
	問卷題號	1	2	3a.	3b.	4	5a.	5b.	6a.	6b
公 部	客家委員會									
	交通部觀光局									
	退輔會-觀光農場									
	苗栗縣公館鄉公所									
	農業委員會農糧署北區分署									
	農業委員會-農業金融局									
	農委會苗栗區農業改良場									
	苗栗縣農業休閒科									
	苗栗縣國際文化觀光局									
	文化部									

門	中研院農業生物 科技研究中心									
	學校機構:									
	其他(_____)									

組織類型	組織名稱	互動頻率	資訊分享來源	協力議題		一級產業發展	二級產業發展		三級產業發展		
私部門	休閒業者	問卷題號	1	2	3a	3b	4	5a.	5b.	6a.	6b
		休閒業者 1:_____									
		休閒業者 2:_____									
		休閒業者 3:_____									
	紅棗業者	紅棗業者 1(_____)									
		紅棗業者 2(_____)									
		紅棗業者 3(_____)									
		產銷班:_____									

	餐廳業者	餐廳業者 1:_____									
		餐廳業者 2:_____									
		餐廳業者 3:_____									
第三部門		苗栗縣公館鄉農會									
		公館鄉黃金小鎮休閒農業區									
		其他:_____									

社會網絡問卷填答說明

1.互動狀況(0=沒有互動；1=互動)

2.資訊分享來源

合作對象(0=無合作對象；1=主要合作對象)

3.協力議題(可複選)

a.節慶配合-公館紅棗季(0=在相關節慶上有互動；1=在節慶上未互動)

b.客家文化協力推動(0=無相關；1=非常相關)

4.一級產業發展；可複選

生產作物(1=紅棗；2=桑葚；3=紫蘇；4=柿子；5=芋頭；6=蠶絲；9=其他
_____)

5.二級產業發展(紅棗)

a.加工產品(1=果乾製品；2=果醬製品；3=茶類製品；4=釀醋製品；5=冰淇淋；6=麵食製品；9=其他_____)

b.加工技術來源(1=農委會輔導小組提供技術；2=自行研發；3=產學合作研發；9=其他_____)

6.三級產業發展

a.銷售通路(1=農會展售區；2=店家自行銷售；3=宅配提供；4=百貨公司超市；5=便利商店；6=國際貿易；9=其他_____)

b.推廣策略(1=網路行銷；2=報章雜誌、電視廣告；3=節慶行銷:例、公館紅棗季；4=口碑行銷:免費提供紅棗試吃；9=其他_____)

～非常感謝您於百忙中撥允接受問卷填寫，

謹在此向您致上最誠摯的敬意與謝忱！～

附錄二 深度訪談題綱

壹、公部門單位

產業發展概況

1. 請簡述貴單位發展紅棗產業現況？
2. 請教貴單位在一級產業、二級產業與三級產業之發展狀況與著重部分？
3. 關於紅棗產業品牌定位與銷售相關策略？

在地產銷與外部協力發展策略

4. 貴單位是否與私部門單位亦或第三部門有協力合作？(如農會、休閒農業區等)
5. 請問貴單位的合作節慶項目？

政策配合、資金運用與人力資源概況

6. 請問貴單位是否藉由政府部門相關政策獲得產業推動？經費補助的狀況？以及相關文化產業推動組織推動？
7. 對於紅棗產業之協力輔導發展？

貳、私部門單位

產業發展概況

5. 請簡述貴單位發展紅棗產業現況？
6. 請教貴單位在一級產業、二級產業與三級產業之發展狀況與著重部分？
7. 關於紅棗產業品牌定位與銷售相關策略？

在地產銷與外部協力發展策略

8. 貴單位是否與政府單位亦或第三部門有協力合作？(如農會、休閒農業區等)
5. 請問貴單位的產銷收入來源地區？

政策配合、資金運用與人力資源概況

6. 請問貴單位是否藉由政府部門相關政策獲得產業推動？經費補助的狀況？以及相關文化產業推動組織推動？

7. 貴單位在雇用員工上來源分佈？

參、第三部門單位

產業發展概況

1. 請簡述貴單位發展現況？

2. 貴單位於社區營造上發展的重點項目？

3. 請教貴單位在一級產業、二級產業與三級產業之發展狀況與著重部分？

4. 貴單位在各產業間的連結上採取的具體措施？

5. 貴單位與其他部門的合作情況（公部門、私部門、第三部門）？

經營策略

6. 請問貴單位之具體經營策略？

7. 對於貴單位之經營策略，目前所面臨之最大困難點？

政策配合、資金運用與人力資源概況

8. 請問貴單位是否藉由政府部門相關政策獲得產業推動？經費補助的狀況？

9. 貴單位在雇用員工上來源分佈？

10. 貴單位是否有借助外部單位的協助？

附錄三、編號 MPB1 深度訪談逐字稿

訪談時間：2014/11/03

訪談地點：苗栗縣國際文化觀光局辦公室

受訪者：MPB1

Q :您好，本次的論文是和上次所提及的六級產業理論進階運用，用來探討公館鄉的紅棗產業。可以請您和我們簡述一下，政府這邊觀光部門在推行紅棗產業上有沒有什麼具體策略呢？

A：紅棗嗎，其實在產業的發展上我們沒有特別注重，觀光局這邊主要還是以推動旅客來苗栗觀光為主去進行發展的工作。我們在辦理相關的祭典時候，我們都會比較注重客家文化的推廣，大家都知道，公館的紅棗是獨一無二的產物，只有在當地才有的作物，老實話，觀光局在這一方面並沒有太大力去推動這一塊，我們都是協力政府，農會還有各種..，休閒產業，一起去做行銷。據我所知，那因為當地公館鄉的氣候阿土質什麼的，我記得他在後龍溪畔，所以當地的氣候就造就了紅棗的生長還有發展，那像當地也是一執不段的以休閒觀光主推這一塊，我記得現在栽種大概有 60 公頃左右吧，也是很多，他跟你上次的桐花季就很不一樣了，他是靠作物產業本身的利潤區發展的觀光業，桐花季反而在觀光局這一塊輔導的比紅棗節還要多。

Q：紅棗節的時間大多在什麼時候？

A：大概都是七月，像去年就是 26 日和 27 日，農會在這方面真的很重要，因為幾乎主辦都是他們，政府和觀光局也是從旁協助，我知道的就是苗栗特色館，是我們觀光局改建的，你可以參考我們的網站，他以前是陸軍維修廠，那現在就是因為他建在公館，變成我們旅客的服務中心，那你也知道公館的產業很多，除了紅棗之外有陶瓷，還有香茅油製作，樟腦油阿什麼的，裡面都賣相關的東西，讓遊客了解苗栗，了解公館的產業。

Q：在特色館中也會賣紅棗的產品嗎？

A：有阿，當然有，我們裡面就是主導推銷公館的特色農產品，當然陶製品等等的暫居多，但是也很多農產品，像是我們體驗區那一塊，就有特色商店和名產展售東西，裡面，就會有賣紅棗相關的產品和加工品。觀光客也會因為想要認是公館，想要看看全台灣獨特的紅棗，也會慕名而來，裡面有餐廳，我們餐廳很特別，我們的餐廳叫做紅棗行館，那從名字就會知道紅棗在餐廳裡面很重要，他提供的料理也很多，當然紅棗的料理也有，因為主打的產業，那除了紅棗之外，其他像芋頭，紫蘇還有很多，當地公館產的農作物，也會入到菜餚裡面，讓外地的客人可能吃了以後，對這個產業，這個作物更有興趣，會間接把當地的觀光業帶起來。像您剛剛有提到的，紅棗節，每年也都是在我們特色館這邊辦的。

Q：就您的認知角度，苗栗特色館是觀光局發展紅棗產業最大的地方嗎？

A：對，等於是說，我們的公館觀光局的一個分支一樣。剛剛也不只是紅棗，像一月的福菜，芥菜，也很有名，福菜節也是辦在這邊。我們像這種祭典的時候，也都會製作 DM，製作觀光的小手冊，來協助當地人潮的開發什麼的，還有就是盡量，要突顯他們在地產業的獨特性，畢竟公館紅棗這個作物也很獨特，你有問農會的相關人員，應該也知道，他們近幾年來要推行這個作物，真的花了很多心思。

Q：觀光局這邊有沒有和政府單位製定和紅棗行銷，或者特殊作物行銷的相關政策？

A：據我所知，比較有名的計畫就是農村再生計畫，他會希望你教出具體的計劃報告書再核發預算，那我知道公館紅棗產業是比較多這一塊，具體行銷策略的話，就我們也是利用當地產業去帶動，和農會合作，再推出一系列活動，像去年的紅棗節，我們除了試吃和辦活動以外，也是積極去提倡觀光，那我記得你的六級產業有和我提過，一級很重要？這一方面農會就有，像是去年，您應該曉得，他今年有推出產地團體商標，就是強調說買的人只要用智慧型手機掃描 QR Code，生產的狀況什麼的他全部都會顯示，不館是誰生產，還是田裡有什麼狀況，

都會顯示，既然一級農會以建立的這麼牢固以後，三級當然就是我們的工作了。推動祭典節慶什麼的，去幫助他們，大規模行銷這個產業。

Q：據說休閒農業區也是很重要的幫手。

A：對，我上次也有和你提到，我們最近這邊有九大休閒農業園區，每個休閒農業園區都有它的特色，譬如說，三義大湖那邊的薑麻園休閒農業園區，他有獲得全國休閒農業的第一名，他是以種植薑為主的休閒農業園區，他有打造休閒農業步道，景觀，讓大家去體驗，很舒服，可以喝茶，看景色，體驗薑的產業；那這個休閒農業區除外，和你比較相關的就是黃金小鎮休閒農業區，他在公館，也是很積極推動紅棗，他裡面也是積極去推當地的產業，這部分比較細的你可能要去問當地部門，觀光局一般來講究次從旁輔佐，這算是地域性的特殊產業。

Q：非常感謝接受本次的訪談，謝謝您。

附錄四、編號 MPR1 訪談逐字稿

訪談時間：2015/02/05

訪談地點：Me 棗居

受訪者：MPR1

Q：陳小姐您好。在此要麻煩陳小姐簡述一下，是什麼樣的契機促使您從台北遠赴苗栗從是紅棗產業呢？

A：沒有啦！不是這樣子的設定啦。一開始我們就已經早先預定要搬到鄉下。剛好最後找到這個地方，覺得這裡的環境非常純農業。然後，水源，交通都很方便，很適合農業發展。然後買了這一塊地，就發現這裡有紅棗樹。所以剛開始只是說，自己家裡種一種，養身，後來種了以後就發現，這個產業很值得發展，全台灣沒有一個農產品說只能在哪裡才種的出來，那這個東西就是說只有紅棗才辦的到。所以很特別，我就覺得這麼特別的東西應該要在這裡好好的把它發展起來。

Q：據說您在紅棗產業上非常成功。但紅棗是一個相當難以種植的作物，您在發展上有沒有遇到什麼困難點呢？

A：其實紅棗生長很快，我覺得，這個產業發展太小，我認為她有獨特性，可是同樣的，就是因為它太小，所以政府單位不容易重視它。如果說到難以突破的地方……，主要是因為這裡是民國 80 幾年開始種，主要就像剛剛講的，產業很小，其實並沒有作一些很好的技術上研究，那傳統農民因為年紀大，作法上會傾向…，因為早期資訊接收沒有那麼發達，他們就會用農藥阿，很傳統的作法。我那個時候來的時候，就有過一個想法：紅棗能不能做有機？因為我們對果樹也不了解，大家在一開始都會跟你說沒辦法，進行有機栽培；所以後來我們在那個過程中一直去努力，努力了一陣子，盡量做到有機栽培。那因為在地做有機的人很少，可以討論的對象就不是那麼多，那因為在地這些農業推廣單位，連他們也不懂這一塊，所以就變成說我們要花一些，花比較多時間去嘗試。那因為紅棗是一年才一收，我們一年只能試一次，那你這次試不對，你要在等一年；時間成本什

麼的都很大，我們現在這樣就等於試了6年的時間在試。每年都在自己尋找新的方法。

Q：自己摸索的試驗真的很辛苦。那政府在這一方面給的資訊多不多？

A：其實很有限。他們沒有把這個東西當成是一個重要的產業來作發展，那當然投入就少，資金也少，專家也少，沒有人在負責品種改良。所以農民的收入就會很固定，那剩下的就是想說一般的，要怎麼樣施肥，去管理，增加紅棗本身的收成。那有公館農會的帶領，它現在的價錢就一直往上升。那我們總幹事也比較有眼光，他也認為要做到無農藥生產，才會被消費者接受；那因為你無農藥生產，價格會變高，人家就也可以接受，所以應該說農會帶動的也比較多，像我的話，就是在自己的田間做一些實驗。因為這是一般農民為了顧及他們的生計，他們要怎麼樣去嘗試，他們當然也只會考慮要怎麼樣賺錢，所以說政府在講，要做合理化施肥，這個對農民來講，他聽不進去的。他只會在意他的樹好不好，他才不會去管這些事情。

Q：其實真的相當可惜，這樣就會埋沒他的獨特性了。

A：其實這也是沒有辦法的事情。因為政府有預算的限制，他當然能夠成長的就有限了。現在的話....，三年前在農會一直要求的狀態，我們也去幫忙 push 了一下，所以改良場終於有把比較安全的作業標準訂出來，否則他之前根本不可能去做。一定是農會的力量才有辦法，個別農民去要求的話，根本不會理你。現在公館的問題，你農民沒有自立自強，政府他能夠要幫助的產業那麼多。

Q：當地的高齡化很嚴重嗎？

A：現在可能老農真的很多。但是我觀察到，好像中年的也很多。這個你可能要問公館農會比較清楚。現在也有年輕人。

Q：您的雇員就只有包含您家人嗎？

A：恩對。就只有我家人。

Q：那這邊販售的商品？

A：有新鮮的紅棗，紅棗果乾，我們也會做一些水果醃製和加工，就是像紅棗去熬，做一個濃縮汁，紅棗黑糖薑汁，然後還有一個試了梅子的，也是濃縮汁。

Q：梅子也是當地的嗎？

A：不是。濃縮汁的梅子當然不是，公館梅子都種不好。梅子是來自於其他外面的。可是我們的東西都是買有機驗證的。像這一區塊，也沒有有機驗證的。你的紅棗如果是有機的話，你其他東西都不能亂用。還有一些跟外面有機的通路，我們都有交流。

Q：真的很不錯！陳小姐相當重視有機，那在這一塊上，能否詳述一下您和哪些單位有技術交流亦或合作呢？

A：種植的話，坦白說，一般農民的生產技術，還有我們很多要學習的地方。對。那可是，純粹做生產，還是會剩很多不漂亮的東西留下來做加工，那加工這一段，這個區塊，比較沒有學習的對象，我們就會去外面看，像參觀展覽，農委會有訓練課程，跟加工有關的我們都會去上課。我覺得一定要跟外縣市有所連結，因為我覺得我們做得這個，再一般食品業者來看，他們可能覺得沒有什麼技術，因為他們工廠去量產這些東西，可能都不是什麼問題。

Q：陳小姐在產品設計上，有什麼合作項目？

A：一樣阿，我們都會去找政府單位的資源，看有沒有可以輔導，找一些，像設計公司幫我們包裝，有一些也是會請他們做設計。有一些就是我原來上班的公司我們自己就有自己在做。我們公司的設計師幫忙。

Q：在紅棗產業上，依據您的觀察，利潤如何？

A：當然價格提高利潤就一定會提高。其實觀光客我覺得不多。因為我覺得這裡沒有營造好，客人來基本上不知道要給她們玩什麼。基本上我們這邊的餐廳生意很好而已。在我來看，我覺得紅棗產業，整個公館，他並沒有把農業的生產，和觀光做一個很好的連結。所以客人來的話，就只是知道這裡有個有名的麵店，吃一吃而已。可是他和產業本身並沒有很多大的連結。

Q:高齡化的問題也是需要考慮的。向您在使用測定果汁濃度的機器，老年人就可能比較不會去涉略。

A：就是說因為傳統大家都沒有一個共識。大家都想說農民嗎，會做加工就是一個簡單的東西，然後你說像您的六級產業，一二三級產業，其實我個人認為，政府在思維上他必沒有想得很清楚。他只有講一級是做什麼，二級是做什麼，三級是做什麼。可是他並沒有清楚去規劃說，你要去把農民綁在哪一個角色裡面。所以這一方面的話他就會直接把農民綁在一級生產，然後二級加工，你做一些小農加工品可以可是，你看現在食品衛生的問題一直出現之後，衛服部對於農民生產食品安全的產品要求更高，農民的生產技術或規定如果沒有跟上的話，它們是沒有辦法做加工的。你就只能做一點點東西，小規模的。這樣賣一賣，你沒有辦法上架去賣，因為他所有食品管理法的規定，都是以工廠的角度去規定，但是像在美國或是日本，他不會這樣管理農民。他不會說，你的東西要有營養標示，不能寫療效什麼的，因為救台灣的法規，都試用管理工廠的角度去做，小農就沒有發揮空間，我覺得這個問題也很大。

Q：您認為加工的問題也是要再繼續加強的部分囉？

A：恩恩，對阿。這個加工的問題，你說，三級產業，他們就整理成休閒農場去做，但我覺得最大的問題點在於...，現在一二三級產業，沒有結合，斷裂了。就是一級做一級，二級做二級的工作，三級勉強是他可能自己把一級跟三級做連結；我覺得，要比較好的真正，像台灣是小農的結構，像我去日本看，六級產業能發展，都是要大到某一個程度的企業才有辦法去創；譬如說，他是一家很大的建設公司，他去跟很多小農契作，他契作來才有辦法拿到他的通路去販售，然後他又兼營餐廳，他自己可能又有場地去發展可以發展農事體驗等等的事項。簡單來說，我覺得一定要有一定的規模，才能從事六級產業。所以或許農會他的角色，就是扮演一二三級整合連結的角色，對農民來說，像年紀大的，他就絕對不會再衝刺自己的事業，但對年輕人來說，譬如說政府的規劃模式，他們變成一級生產

者，然後再連到二級加工，然後就變的說要出去，然後三級。所以在這個限有的環境下，我只是要思考說，我要去做哪一個角色會比較好。因為對我來講，我們走的路跟農會這種要大規模發展某種特定產業事不一樣的，我們是鎖定在維護一個農田的生態健康等等的。對他們來說，我們的一二三級跟他們的一二三級其實是不太一樣，但是也一樣啦。就是重點要維護這整個農業生態的永續性。

Q：永續性真的很重要。

A：對像我，就有再做加工，其實像我再做加工的時候，我覺得台灣很多東西都很好，紙是他要進入變成好的加工品，不容易，因為生產者很多，規格也不一樣，品質也不相同。那一般的工廠，他要大量進來，他也不管是阿貓阿狗，反正就進來，然後經過調整之後，再賣出去；可是我覺得，我們要做的二級產業是要去凸顯特色，就是說現在，政府強調的，一級生產者要去提高他的價格，就是這個人做的好，他就會被人重視，對不對？他要行程自己個人的品牌，所以大家願意買他的東西，所以他比較高價，即使是農會整合的品牌他也是這樣的價值。可是你看加工品，就比較難成為農業的一個品牌，就是說，如果我要把他成為一種品牌化的話，那我的加工是必要具備某種優勢，所以我們現在做的就是，像這一個果汁，他是一個原始的想法，瑞英姐他發現，會員裡面有人重這個，辦是他在銷售上有困難，所以他就發動會員一起，來協助他銷售，幫他找地點，我的思考點是想，你總不可能叫會員每個禮拜都來幫他叫賣，而且，一個會員可以這樣，十個會員都要這樣的時候，怎麼辦？不行阿。所以我就跟他說，那要不要來真的做成果汁？重點是，他真的可以擺的比較久，我今天做或是明天做，他都不慧受到水果的產期，影響那麼大，他收成了我就會立刻把他用掉吃掉，可是做加工的話，就有不一樣的思維，我們現在就是再長是這樣，把他做成小農的加工品。

Q：真的。如果一級產業和二級產業連結起來的話，要發展三級產業也不是一建困難的事。

A：對阿。所以你就要有故事阿。也感謝我跟剛來的這個同事，他們就想到說，

那這個要取一個名字，這是百香果和桶柑做成的東西，百香果也是另一個媽媽做的，總是慧有一些不漂亮的，賣不出去的，要來做加工，所以我就剛好把他們兩個合再一起，就真的不錯喝。

Q：裡面有純純的水果香味！

A：對阿你看就很純。所以回歸高齡化的問題，這個部分，政府的想法，可能是，這個就留給加工場去做，那我就覺得，不對阿！你現在是要發展農業，你的思維是在農業，怎麼會把有賺錢的東西，留給別的產業去做呢？那農民永遠都不賺錢阿。所以我們等於就是從類似這樣的角度，從這一瓶小小的果汁出發，發展一種屬於...，等於是小農自己和做的二級加工。我們就不用給加工場去受它控制，況且，他怎麼做出來我們都不知道。那你看，我們二級做起來，那因為我們知道我們的特色，所以大家喝的時候都知道說，這是誰生產的，這是誰加工的，我們怎麼樣幫他生產。然後人家來這裡，我們又可以節和我們這邊的餐廳什麼的去共同銷售這項產品。然後他可能又能帶動採果啦什麼的。這才是我覺得我們要發展的六級產業。

Q：真的。目前我的數據資料都告訴我，台灣都一直發展六級產業，可是就是因為規模的問題，要發展起來還是蠻困難的。

A：就是說，這一個產業你不可能每個人都很厲害，總是要有些人要走一些方向出來，讓別人有參考的價值，每個人就會發展不一樣的方式。

Q：今天真的非常感謝您接受本次的訪談，謝謝您。

附錄五、編號 MPR2 訪談逐字稿

訪談時間：2015/04/03

訪談地點：發哥紅棗園

受訪者：MPR2

Q：您好。我的論文是以紅棗產業為發展主軸去進行的研究，可以請您和我們分享一下您種植紅棗的心得嗎？

A：我種紅棗的過程已經有 60 年了。以前我還在上班，還沒退休之前就預備種了，等退休之後就開始種，所有田地就在那個時候開始種下去，比較慢。

Q：政府那邊有沒有給您特別的補助？

A：沒有沒有。當初我們個人是想種什麼就種什麼，那時候我們都還沒有參加產銷班什麼的，我們這邊只有兩班，那時候我們自由參加，我後來就開始參加產銷班，這樣就有十多年了。有比較久了，但比起他們種紅棗的前輩都還要晚，後來有居上。

Q：在種植的過程中，會不會遇到什麼困難點呢？

A：當初以為很簡單，種下去以後，後來發現，紅棗這麼多問題，像天害，颱風，下雨，病蟲害，很多問題都要去克服。

Q：和其他部門的關係如何？

A：和其他部門，甚至是廟宇中的節慶什麼的，可以說是一點關係都沒有。他只是我們特殊的產業而以，公館有三寶：福菜，芋頭，紅棗。最好的先天條件，我們要把這個優勢建立起來。

Q：恩恩，像我的阿公就沒有種紅棗，他是種芋頭的。

A：阿對，我記得。因為個人喜好，我知道你阿公在石牆裡面田很多，有四十多甲。

Q：阿公都沒有和我提起呢！除了單種紅棗外，您還有做成其他加工製品嗎？

A：有阿。我們多多少少都會，我們這裡可以加工的就儘量種起來自己吃，以前是可以，但是現在比較難，要有執照，營業執照，才能夠賣，像我們都可以做紅棗茶，蜜餞，但也沒有拿出去賣，自己吃一吃而以。

Q：單就紅棗鮮果來說，您有販售嗎？

A：有阿。很多門路，有時候觀光客也會來買，最直接的。我們就用網路上行銷，我們這麼多年了，用 doc，就幫我們行銷出去，還有中間商，收購我們紅棗去賣。還是自己賣比較好啦，價格什麼的，委託中間商去賣是賣不出去的。

Q：外地遊客也會來採紅棗嗎？

A：有阿。假日的時候那個遊覽車，就會載過來，帶到園子裡面去採，去檢修什麼的。教他們什麼樣的可以採，什麼樣的不可以採。比如說怎麼樣紅棗才能採下來，安全方面也要告訴他們，裡面很多鐵釘，跌倒什麼的。我們那邊也都有水圳，都可以玩水什麼的。

Q：解說員的部分，只有您在做嗎？

A：幾乎都是自己在解說啦，像有時候農會會帶一些外地客人，也有大陸客，我們也是跟他們解說，農會也會幫我推薦客人。我們農會，現在也幫我們收購，因為和農會搭配，互惠互利，大家就是這樣幫來幫去。

Q：農會在上面會不會幫您爭取補助款呢？

A：一般來說，像肥料，有農委會的補助，農業用的機械也有補助，會寫計畫書的，農委會也會有更大條的經費，但是我們不會寫計畫書，就沒有辦法爭取計畫；像我想要做太陽能的，還有紅棗加工這一類的技術，其時就有資格領補助款，先進的技術。還要再加一成的構成，我們其實現在只有做到二級，體驗的話就有一點點購到三級了。

Q：連結起來就會更好了。那其他棗農呢？和他們有沒有互動呢？

A：有阿。像住在偏遠地區的棗農，我們會幫他行銷，因為沒有客人去採，也會幫他賣喔，大家有紅棗園，很多邊疆的地方，我們就會幫他們賣喔。我的門路比

較多，觀光客也比較多。因為我都在網路上有很多客人，自己做的都不夠賣。

Q：您認為遊客的話，陸客和台灣客人哪一個消費力比較好？

A：其實大部分都是來觀光，看一看而已啦，買的不多。我們應該要收入園費，但是為了方便客人，入園就抵消費，一個人大概就消費一斤150元，超過就照秤，其實來客不一定，有時候一次來三台，很多，一個月十台都有。以前之名度沒有打開，其實我上班比較穩定，現在就是說紅棗比較有名以後，種一甲勝過上班，但是有看氣候和天氣影響。

Q：您的棗樹年齡多大了？

A：大概也有二十多年了，正值生長期間，很多人要租我的拿去種，我說其實我基礎打這麼多年了，現在要拿給別人種，很捨不得。

Q：聽說您為紅棗產銷班的班長，您是在什麼契機下做這項職務的？

A：因為那時後邱班長，他身體不好，大家都不願意接，其實是不得以接上來得，當了六年的紅棗班長，後來我太太就過世，我一個人又忙得不可開交，我有一個朋友，邱漢興，他也是很願意農務，我現在就讓給他。

Q：您一個班長要照顧多少棗戶？

A：喔，很多。以前大概要五六十戶，像準備要開會，兩個月要開一次會，產銷班一定要開會，還有像上級請專業改良場老師來指導我們，大家有什麼困難，互相切磋，若有遇到病蟲害有什麼問題困難不能克服，就請專家幫我解決。

Q：他有教您行銷的知識嗎？

A：行銷方面，是我們大家共同合作，病蟲害是我們改良場，去教的。因為我們要克服他就要專業，每年都有新的病蟲，要用什麼要去克服這是一個問題，我們現在就是盡量要去做到有機無毒的方式。現在就是講求衛生，不要有農藥殘留，大家都不願意看到的情形。

Q：您對紅棗的前景看法如何？

A：當然非常好阿。這是公館三寶之一，一鄉一特色，鼎鼎有名，紅棗也是公館

全省唯一的地點有種。

Q：您的收成量好嗎？

A：現在一直在提高，技術進步，他們有做過一分地有到三千斤的量，一斤一百塊，這樣就很多啦！扣除那些颱風下雨，落花落果，就真的很多了。

Q：您認為，未來會不會有競爭的情形？

A：多少還是會，但我還是認為，只要我們品質弄好一點，不怕人家來講壞話，只要品質好，行銷好，我們還是占優勢。

Q：由您來進行預估的話，您認為市場上還有多少時間維持高不落的趨勢呢？

A：目前應該還不會啦。像大陸幾乎，我們也不夠用，所以我們也會進口大陸的乾果進來，他們價錢便宜，農藥檢驗也沒有這麼周到，我們也是注意問題啦。台灣的紅棗因為技術很好，所以安全問題也是不錯的。

Q：您是幾歲，多少年前才開始有紅棗這種作物的？

A：以前我小時候都沒有吃過，我們大概也是十多年前，才開始餐廳有紅棗雞湯，紅棗才開始才被當成菜餚去使用，才開始變食物。他就是很好的菜餚。八十年我種紅棗，就有開始在推廣種紅棗。

Q：聽說油茶子在公館地區也十分盛行。為什麼您不會想要改種油茶子的念頭呢？

A：油茶子，他打油，野是一個健康食品，他不怕夏與颱風，他的韌性比較強，不像紅棗一窩蜂，怕價錢的波動比較大，怕價錢不好，但也有人喜歡種這個。

Q：您父母的時候開始就有紅棗了嗎？

A：沒有。我小時候也沒有，我開始重的時候我就跟人買，那時候就是八十年的時候，很貴喔，一顆就三百塊了，現在沒有了，看大顆小顆。現在也就是慢慢居上，現在我這麼小顆的紅棗，我跟人買，也才一百塊。我的朋友幫忙做，我給他買八十顆。我們沒有紅棗沒關係，農會不可以沒有紅棗。他幫我們做的廣告那大，他做的產品那麼多，他不能說沒有紅棗。所以農會真的很重要。

Q：農會收購的話價值好不好呢？

A：農會喔.....，現在有比以前好多了，我們都講求栽培不能灑除草劑，我們都提升到自己做發酵肥料，給紅棗吃，果實會比較好吃。

Q：如果公館地區沒有農會再支柱的話，民間自己生產販售，您覺得如何？

A：那個時候就會有亂象，大家就會競爭，紅棗的價格匯差距很大，沒有人去管，農藥就會亂用，就很容易出差錯，萬一衛生署那些機關檢驗到，到時候問題就會更大。

Q：以十分計算，您認為農會幫助您多大？

A：五六分以上有，輔導很成功。他們真的幫我們輔導很多，大家也都是互相幫忙的，化學施肥過量，所以農會真的很重要。

Q：公館地區，是不是紅棗的價值最好呢？

A：是阿，產業就是他最好。

Q：謝謝您的指教！

附錄六、編號 MPR3 訪談逐字稿

訪談時間：2015/04/03

訪談地點：三妹金火紅棗園

受訪者：MPR3

Q:您好。可以和我們簡介一下公館石牆村紅棗的由來以及您對於紅棗種植的契機？

A:好的。首先，我爸爸叫張雲金，就是他，他提供很多資料，這邊可以先藉你帶回去參考，裡面有很多紅棗的背景。我移民南非二十年了，我認是理事長，是因為我參加客屬會，他屬於加拿大的，我是南非的。我重點就是回來父母，小孩都在國外，今年我回來，明年就換我過去，但是現在交流也方便，我一百年回來，看到父母種有一百五十顆的紅棗，我的執業是攝影，有很多有名人是團體來都是我來拍照，錄影等等的，這就是因緣，小孩子長大，他不接我們這一行，那我就回來陪爸爸媽媽，不會遺憾，爸爸，九十九歲，安詳看著他走，第一年回來的時候，其實我不太能適應，南非其實一年可以看春夏秋冬，氣候很好，我是在首都，很多台灣人，氣候真的很棒，我們邦交的時候還很多台灣人，但是到最近我回來的時候，就只剩一萬多了，為什麼？怕被搶。這是題外話，很多人就移民到加拿大，澳洲，布里斯本等等的地方，治安比較好。那我們就回來了，我會回來也是因為我太太被搶，沒有受傷，但是他就很怕，就跑回來，自己先開餐廳，那我就跟我孩子說，我先回來陪阿公阿婆，就照這樣做，我在南非二十年還沒有在這邊流汗多，我爸爸說，既然你回來陪我你就要和我一起工作，我說好。大哥往生以後，才體會到父母年紀也老了，想說回來陪陪他們。我就開始經營紅棗了，差不多三百五十顆，後來我又增加了，旁邊的人看到，就會賣我，我又在買了五十幾顆，差不多四百顆，後來我在國外，其實我很重視無毒，台灣很多說，要重視有機，無毒，但是我看這裡的環境，要完全有機，真的很辛苦，很難。紅棗做到無

毒，沒問題，就看你的做法，你的觀念是如何。我們在海外，人家做什麼事情都一百甲，幾十甲這樣，作無毒很簡單，可是我們這邊做一小塊一小塊，很辛苦；後來我的觀念就是做無毒，一百年我們剛回來，時間比較短，一百零一年，有吉園圃，我就一定要參加，馬上我就要去認證；一百零二年的時候，農會有產銷履歷，農委會提供，我們有兩個班，我是屬於第二班，那後來農委會就說，一班有三個提供產銷履歷，我就說我一定要，我就用抽籤，那很幸運我也抽到了，我一百零二年就順利參加。產銷履歷就通過，我從那個時候就提倡盡量少用農藥，那時候我剛剛好我一個朋友就帶給我一個益生菌，哈哈好像在做廣告。

Q：您有提及地段種植的問題。一分地大概能夠種植幾顆紅棗？

A：大概四百顆。像我父親那個時候，我們那時是種在河川地，像我父親就會擔心，以後會部會徵收？那時候我們沒有那種概念，想說多種一點就會多收成一點，實在這是一個錯誤的觀念。後來我就做，一百零二年我就開始做，二十顆，我用益生菌試，試出來，效果不錯，但是那時候還有用農藥，等到去年一百零三年，差不多四百顆紅棗，我就一百顆完全用這種無毒的方式，這種觀念要去改變。人家說，四月五月就有毛毛蟲，我們紅棗的葉子就出來，那蝴蝶就會去葉子下面生蛋，毛毛蟲就會很多，有些人就用農藥去殺死毛毛蟲，後來我就認識這一家（益生菌），生物科技的，他是在美國，我這一百塊，像我這個打開來我可以喝，人體試驗全部都 ok，我說這樣好，後來我就用這樣噴，噴紅棗，差不多有十幾個農民，跟我拿這個。毛毛蟲生了蛋，這個叫益生菌，

噴上去，他就把生的蛋全部腐化掉，就沒有蟲出來，就不要用農藥去撒他，現在這個觀念要改變，要用微生物的角度去思考，不是殺他，抑制生長就不適殺他，他生的蛋，我就把這個菌腐蝕掉，擬就便空的蛋，就不用灑農藥啦！我今年開始，我這四百棵全部拿來實施，我現在種四分多地，我現在新種的一分地，差不多有八十六顆，標準的作法；我賣我很少賣，我女兒去年還在這邊，他會行銷，他有朋友那些，我去年重的不夠賣，我賣到台北 150 塊，我也得了優等獎，我就和我

爸爸講，我得了獎，和我爸爸分享，我很努力，不管上課還是什麼，我一定是到一二排，我很認真去學，我回來也是什麼都不懂，我剛回來的時候，有一些老人家，我問他：你是用什麼肥料在施肥？他說：你去農會，他就會教你用什麼肥料了。問一些年輕的，也是這種觀念，他就是不教你，我就不是這種心態，後來在馬路邊，我看他在灑藥，也有認識的，有老的也有年輕人，我一定會去問他：你現在灑什麼藥？他說你去農藥行它就會去教你，他本人就是不教你，踏我一次次的挫折，我爸爸他是土法煉鋼，他不懂得什麼，後來我是很認真去上課，我就作了紀錄，做得很好，我現在做什麼，用什麼，我全部都存檔，我就記錄得很清楚。後來，我現在感覺，我去年做得很好，八大電視也來採訪我，我感覺，紅棗台灣整個只有苗栗公館才有，重點在石牆村，我們國外的人不一樣，我們的技術都可以給人分享，但是，年輕人會接受，可是老一輩，他就覺得，我種二三十年了我一定不會輸給你，這種感覺，很多這種觀念，我問他們施肥，他們也不會和我講，我問藥的名稱，他也不跟我說；但是我不一樣，我用這種藥，我會盡量推銷，盡量達到無毒，農會的總幹事也跟我說，這種觀念很好，這樣就可以大量的推廣。

Q：這樣坐下來一分地可以收成多少斤？

A：我今年就會統計的很詳細，去年比較難收，去年有很多颱風，我有一百顆，後來...，我也很忙，忙去攝影，我另外的三百棵，沒有去照顧到，所以說真的，幾乎全軍覆沒。我做不來，我就專門攻我一百棵，這一百棵，收成了大概有兩千五斤，乾的跟果實都有。每一個人都不一樣，我這個人很實在，我三百棵照顧不好，沒有用益生菌，所以就不好。我這個資料可以拿出來，我做什麼事情我都做得很詳細。像我這個，紅棗新鮮的賣給誰，幾斤，賣多少，我資料很清楚，一斤都跑不掉。

Q：您的「三妹金火」招牌由來，聽說有一段有趣的故事。可否告訴我們一下這段歷程？

A：這就有趣了。我剛回來的時候，要想店名，想說就鄉土一點，本來就是用阿

金伯紅棗園，一年以後，我媽媽說，我們夫妻倆在幫忙種紅棗都沒有名字，真的很可愛，後來我就考慮到，我爸爸媽媽的名字就拿出來，我媽媽叫三妹，我爸爸名字裡面有個金，火就代表我這整個家族就很火旺，我爸爸去年往生，孫子女兒那些算一算有六十五個，後來我就決定用三妹金火，我後來就解釋給來採紅棗的人聽，三妹是我媽媽，金是我爸爸，火代表這個家族很火旺。就是這麼來的。

Q：除剛剛您有提及資訊分享上的困難，和其他棗農間的合作關係，可以和我們簡述一下嗎？

A：合作關係的話，以前我就秉持一個信念，我要做什麼東西，我要用什麼，我一定要給他試驗到很好，我才敢去用。去年就有人問，前年看到我的那一些種的很好，後來他也看了，他也自動來找我，我也沒有勉強，今天做什麼事情，沒有把它分類，交好，以後做不好，會被人家說話，我就說，今天做什麼事情，我推薦給別人，我不是介紹，但是因為有這項好處，我就會大量推薦，事實證明，你到時候在三妹金火上我的 FACEBOOK，就會有，我女兒也會幫忙，我會 PO 上去，我的檔案你可以在三妹金火那邊就可以找的到。

Q：例如說，每年公館七月份都會有紅棗季，您打算怎麼樣行銷？

A：去年我們會配合農會，我得優等獎，去年我就在我們採果之前，想說先到台北車站，要給人家試吃，後來農會又想，我都用這一個，像第一名的 24.8 度（甜度），我的 24.7 度，問題是我第一次去參加，我不曉得，他有八種，你的顆粒要平均，一斤要幾口，這我不曉得，要排到前面就要用電子秤斤去秤，早期的秤子都不准，我感覺到，這就是一斤阿！後來那也被扣分，我就輸在那個地方。後來今年開始我就會注意那個資料還有訊息，注意甜度，後來農會也跟我說，你的很脆很好吃，後來我也介紹說我用這個，完全無毒的，他就說好，二十斤，現場給人家試吃，後來當然有一些農友，吉園圃產銷履歷的，它們就裝了兩百多斤要賣的，我的就是那二十斤，現場給人吃，後來那個公司很厲害，都不和我講。他跟我說，張大哥，那個紅棗我可以拿來吃嗎？我說沒關係，然後他就抓了一把，和

買別人一斤的紅棗，整個新鮮的，他就來做比較，他不是拿很多，他就拿小勺子擺下去，他去試驗，他上次跟我說，我用益生菌種的不一樣，人家沒用的會跑 outcome 出來，蟲都出來，皮都沒有。益生菌都沒有。像擺久了，成熟了蟲就會長出來，後來他也和我說，為什麼用益生菌蟲比較不會去吃，我說我今年是第三年，就會一直在試，這樣子。就是比較沒有蟲害。

Q：您有海外的經驗談。就您國際化的觀點，您認為紅棗產業發展出口貿易合適嗎？

A：紅棗當然可以發展囉。這我要和你說，河南那邊很多這個紅棗，你說南非的話，我十年前，我移民過去的時候我拔了兩顆去，我帶了三樣東西，第一個荔枝，我帶了兩株去種，第二個我帶金針，帶了十幾棵，那個時候長了七棵，沒那麼多；尤其是金針，現在南非產很多，我小學四年級的時候，以前出礦坑，北寮那邊，我去一個姓邱的同學家拔了十棵金針回家種，就傳遍整村；第三樣我就拔了兩棵紅棗，因為氣候不一樣，我們夏天那邊冬天，氣候都不同，有一棵我差竹子，另外一棵冬天的時候還很小，因為我們家裡有前院後院，我家人看到枯掉了就幫我拔掉，很可惜，其實還能長；後來我就留一棵在南非，到現在都還在長。雖然會長，但是沒有很大粒。我後面回來的時候，我把房子賣掉，我兒子那邊是社區不方便，以前那邊還有四百多坪，後來我要走的時候，我就交接移給我的會長，他也很想種，但是我現在要和你報告一下，十年前，棗之禮，石中心拿了四十棵紅棗到納美比亞種，一位法師。納美比亞的氣候和南非又不一樣，那我就希望他種很成功，黑人朋友與佛教徒就有這個福氣了。

Q：現在紅棗其實聽說在本島就已經供不應求了，可能在出口上其實沒有很大吧？

A：對阿。我二十年前的時候，我小時候就已經看過紅棗苗了，三十年前就有了。我的紅棗大概三十五年前種的，大概三十五歲。後來我爸爸種了三百棵，是我移民的時候他才開始種的。那個樹都很大，差不多二十年，二十五年前種的。甄的

壯年期是在十幾年，十五年到二十年是壯年期，但是我砍掉以後，發了芽，還是年輕的棗樹，底下的出來也還是新的葉子新的梗，把它挖出來種就好了，不用砍掉，就像我一百年的時候回來種，我爸爸那時候重的技術，和我的做法就會不同。你鋸掉以後，是一定會發芽的；還有一個，妳那個新種的苗，你種上去，差不多長到 170 公分以後，只有一隻，旁邊沒有長那些梗出來，我只有把它彎一下，它旁邊就會開始長出來了。妳訪問的那些，都是老前輩，雖然我不曉得妳訪問了什麼，我回來的這個四年，我很認真，很投入去研究紅棗。

Q：恩，我現在目前看到大家講的也都差不多，產量也是有好有壞。

A：我也是這麼說，有些人的產量是不一樣的。一棵可以三十五斤，我的有多少，我也不要吹牛，我這個帳戶登記的很清楚，那我烘乾，烘乾三到四斤，我烘乾出去一斤要多少，我們就收四斤，烘乾後就變一斤。

Q：您種植紅棗，您認為農會給您的幫助大不大？

A：農會是不錯，但是他一直要和我買，可是我自己就都不夠賣了。我今年很努力，這三百棵我一定要把它照顧好來，我去年也很實在的講，我這一百棵，我收了兩千多斤。農會我的認知上，以前我不曉得，韓總幹事來的時候，他很努力，他一直提倡推廣客家紅棗，知名度也是打得很好。你不曉得有沒有細節，一百年的時候我剛回來，總幹事也才剛到，他說，你們大企業，收購都四五十塊，一百年，風調雨順，他說你們收購不要給中盤商來收購，我說六十塊，他說七十五塊，給中盤商，農會它一收，就收了十八萬斤，完了，他們沒有考慮到，你不能堆著悶它，它就會全部爛掉，果蠅都出來了，他堆了真的很多，後來他就比較沒有收，後來前年，他又收乾的，乾的紅棗，他去年太失算了，他們要五萬斤，農會的食品廠收到兩萬多斤，農會那邊就只收到兩萬斤，紅棗就完全不夠，就催我，後來它就求我，說你給我多少怎麼樣的，原本賣一百五，人家只有收你九十，還是要給人家。後來我有說真的，我沒有了，那就真的沒辦法；過一段時間以後，農會又再收紅棗乾，他問我有沒有？我跟他說，我自己都不夠了，我有一個朋友和我

配合的，我曉得他不灑農藥，檢查驗什麼的，我和他買了一百多斤，那他也不夠賣；有些人可能用除草劑除根部什麼的，那我不可能，我一定要驗過，產銷履歷認證過我才敢，後來我那個朋友就真的，我賣給妳一百多斤我賣掉就不要再賣了，農會自己也要求無毒，你今天檢查出有毒你就完蛋了阿，或者說吉園圃，後來我也是在想，吉園圃他這個檢查可能在這一個區塊，吉園圃來檢查，他抽查中間的取樣，那只有抽中間，旁邊這邊種芋頭，這邊種稻米，種別種的，人家會噴要阿，吉園圃這樣採，中間的當然安全，人家有噴到芋頭的農藥要怎麼辦？後來我問，我們產銷履歷他就不一樣囉，兩年前她們產銷履歷就來，今年是第三年，他來呢，第一個，我都有照片，如果要照片我都可以提供給你看，我的資料很多啦！產銷履歷，就是農糧署，一班只能三個，共就是六個就是不用錢，我們這邊的農民溝通上還是很難，他想說：我便宜一點，賣不出去，為什麼？到我的產銷履歷的時候，第一年她們有驗水，再來就是泥土有沒有重金屬，後來採的時候，他們跟我說：張先生您不用採，我都要採旁邊的四個角落。後來我就問他，為什麼要採旁邊的呢？他笑著跟我說：我旁邊安全了，中間一定安全了。但是我就跟他說，吉園圃只有採中間，他跟我說這樣一定不行，一定過不了，會出事的。

Q：我們這邊有眾多的餐廳，餐廳製作紅棗料理的時候要跟誰拿紅棗？

A：餐廳這邊我就沒有涉略了。後來韓總幹事不是有在講嗎？我們公館鄉的餐廳最起碼也要買我們公館鄉產的紅棗，安全一點；但是它們大部份都用大陸的，大陸的比較便宜，為了成本啊！我賣乾的紅棗六百塊一斤，人家也是賣四百塊，可是大陸一百塊就有了，差那個成本一點都不一樣。

Q：在整個一二三級產業，您比較注重哪一項產業呢？

A：我的感覺是全部都很重要。這是一貫線的原則，做什麼事情都一定要一條線，所以一二三級產業都非常重要，我都注重。你不止是說我做，新鮮的賣，這是良心事業，有毒的我們也都怕吃到，今天我講求的事問心無愧，我賣給你，為什麼？你新鮮的紅棗乾，紅棗露，我一年也賣了大概有幾百瓶。我賣的我量的，人家有

的用十三度，有的用公賣局的十九點五度，那我最基本的我就二十五度；我一年賣那麼多給我好朋友，人家說，一斤用五瓶米酒，我不要用五瓶米酒我用五瓶半，人家喝得很安心，那又真的很好喝；人加一瓶賣多少，我一瓶就賣兩百五十塊。個人經營的方式不同。有人選擇健康，做良心事業，我不敢吃的也不要給人家吃，後來我就說，我的東西都在台北，你在貴一點他們也都能接受，後來農會我不是得了優等獎嗎？他給我四部遊覽車，早上一部下午一部，為了配合他辦活動，我跟她說我不要，農會跟我說：不行，你一定要。我想這樣亂七八糟的把我採調，有人到我的果園，好朋友才有辦法進來。遊覽車什麼的絕對不准近來，採了也浪費，有的綠色小孩子也都不會採，就是這樣，良心事業；過年前，有一家大公司，她打電話給我：張先生，我有在網站上看到您得獎了。你的資料給我，無毒的，我要買這個，他問價錢多少？我說一斤 6 0 0，他說我要跟你買 150 斤，我說很抱歉現在只剩下三斤了。我女兒的朋友，澳洲回來，一定要和我買，安全，我女兒她會用網站強調這個。

Q：如您所說，您只要負責認真的生產種植，銷路都不是問題囉？

A：對，我感覺銷路不是問題。紅棗還有很大的空間，今年我們差不多有五十公頃，第一年我不曉得，農會一統計，真的差很多，分變甲，空照一照比例就出來。今年再種的六十公頃，公館鄉的芋頭有四百公頃，銅鑼鄉有六百多頃。

Q：在創新面上，您認為紅棗有創新的價值在嗎？

A：在我認為創新，只有從基本的管理做到，都不是問題。像這些資料，我就會寫出很棒的資料出來，我也沒有網路，人家買，我去年也用 QR CODE，我的農場，我的履歷，上面依照就有我的。我做出來的東西就是這樣，我為什麼去年無行中多了四百多斤，不夠賣這樣，我在南非，客家鄉親會去表演，有一個人他住新竹，他知道我會種紅棗，他跟我說她想看看紅棗，我說好，然後他看到，他說不要賣，我和你先預定二十斤，第三天跟我說很多人要買你的紅棗，我說為什麼？他們去全聯社買紅棗，說買的怎麼難吃，沒有味道，為什麼你的那麼甜？全聯社

也有跟我收購，他們要五分熟的紅棗，我跟她說妳這樣會打壞紅棗的品質，他們這些全聯社做生意的有一個觀念，他們認為水果不會那麼快賣掉，七八分熟就爛掉了我就不知道要怎麼辦？後來我那位朋友，我一樣一百五十塊賣他，她幫我銷了四百斤，她說很好吃，他有很多朋友，她和我訂了以後，她還送給同事等等的，他一毛錢都沒有賺。

Q :如果不止石牆村，發展到整個公館都有的時候，您認為會不會有供過於求的現象發生？

A：我認為，別人我不知道怎麼想。農會我記得去年，人家就曉得要我們公館鄉的紅棗，後來總幹事就說三百斤有啦，可是對方是要幾噸的，他要銷到國外，這樣子，最重要，行銷很重要，韓總幹事就說有，現在我們農會弄很多，紅棗幾百斤是有，可是你要噸的話，很難啦。農會這邊今年有得到旗艦農會十萬塊，他現在要規劃紅棗特區。

Q：可是這樣其他產業，像芋頭什麼的，用的地不是不一樣嗎？

A：一樣阿，你今年種芋頭，明年換種稻子，就比較不會壞啦。問題就在這裡。

Q：紅棗的生長情況如何？

A：你說收成？三年也有，七八年也有，我還可以賣，有些人說，種三年就有，種兩年就有得吃，這不能騙人的。我差不多，五年以後，大概就有收入了。回到土地的問題，你今年種芋頭，明年種稻子，為什麼我要推廣這個菌？這樣土地比較不容易爛。回到紅棗，我們紅棗樹出來，根部，大概就是細跟出來，吸收養分。去年到過年，大概就這麼高，我就把他砍掉，移植到這裡來，像今年，他就長的那麼高了。移植到大的地方種，他的養分就不會被吸收。她自己的養分根部就很多，她長得比較快，一定，和母樹再一起，長不大。

Q：您認為紅棗產業整體的發展點最大的困難點在哪裡？

A：第一個，我認為現在老一輩的比較辛苦，回歸年輕人來工作，這是第一個；第二個困難點，我們四五月他的花就會開，梅雨季就來了，她就把那些花都打掉，

這是第一個挫折，梅雨季；你要採收的時候大概七月中旬到八月，颱風有時候他六月就來還不能採收，去年就是這樣，他還沒有採收就把你吹壞掉了，真的等到可以採收颱風來，掉下去馬上撿起來烘乾，還可以用；這是這兩關最難的。很辛苦。去年前年都是這樣。

Q：您認為我們這邊高經濟的作物就只有紅棗嗎？

A：目前以公館的果農來說，紅棗算是最高經濟的作物了。但是得和天在比賽。你說種芋頭的，颱風來了，他就砍了他，他砍一次，肥料又再多加一次。

Q：謝謝您！非常感謝您接受學生的訪談。

A：不客氣，我這邊資料給您參考。

附錄七、編號 MPR4 訪談逐字稿

訪談時間：2015/04/03

訪談地點：巧軒餐廳

受訪者：MPR4

Q：您好。初次見面請多指教。我的論文主要用名為六級產業的理論檢視公館紅棗產業。可否跟我們簡介貴單位在紅棗產業上的發展？

A：其實紅棗，是我回來苗栗以後，才想用紅棗去結合我的生意。還有一些農作物，像芋頭，福菜，就是當地的農產品。但其實，我認為紅棗有缺點。第一個，他的產期很短，然後就是他很不好保存，下雨的話就落下來，一般向我們餐廳在用就是用乾的紅棗，就是當地產的，生果的話產期只有一個月。

Q：貴餐廳所選用的食材是以什麼作物為主呢？

A：其實都有阿。向芋頭，福菜等等的，我們都有看現在的季節性，現在季節是什麼我們都有用當季的東西。但是紅棗比較特別，他每一年都有，我們用曬乾的，整年度我需要用的量我就能保存和收藏。

Q：和當地政府單位有合作的嗎？

A：有。像黃金小鎮我們就有，他那邊是，其實是這幾年才開始有合作的。大家有一個共識，包裝阿行銷阿等等的，畢竟產的是這邊的農民，餐廳要跟它們結合也是可以，但是說就是你提到的，一級二級和三級，要怎麼去把它整合，我認為這一個部分應該要公部門去整合。如果以我們為主，第一個我們的量不是很多，包括產品的話，第一個要投資，現在又一直改，法律又一直改，我們就不敢去把創新的東西一直丟進來。

Q：您本身有種植紅棗嗎？

A：有，這塊地本身就是棗園。我算是一二三級都有接觸的人。

Q：農會有給您相關支援嗎？

A：他就是這幾年一直在倡導有機的，紅棗要認證，農藥使用要合格，認證過他會頒一個證明，這邊是有機的，等於是入會的方式。他算是產銷班，我父母都是產銷班的會員。

Q：您在利用紅棗製作料理上有沒有遇到困難點或瓶頸？

A：像我種的時候.....，用藥的一個認證，然後再做那種加工。像我覺得生產到加工的連結上我比較難以突破。像我個人，想要做加工，可是你一定要有一個工廠，要認證的工廠，第一個產量不是很多，第二個收入，就沒辦法有一個加工廠。像有一個加工廠後，你就可以收集我要的紅棗品質然後再做加工，像淑惠（Me 棗居）一樣，他的是比較小型，就是自行做加工的。那是等於像全職，整年度的農產品你要一直不斷的更新。三月是產什麼，四月是產什麼，五月是產什麼等等。隨者它的農作物你要一直變化。

Q：您在料理上除了會運用紅棗外，有沒有其他管道銷售您的紅棗作物？

A：一般來說，行銷的話，我們這邊都是農會在跑。透過農會居多，說實在量又不是很多，品質又不是很好掌控，一般加工的話，你有看過他們的產品，就是泡酒啦，做蜜餞啦，等等。

Q：這邊的僱員上，偏重客家人居多嗎？

A：對，八成都是，幾乎都是當地人。

Q：年齡狀況呢？

A：中壯年，50幾歲，為主。我們這個也是年齡層有面臨斷層的危機。年輕人現在不學這個，勞動產業很可憐。

Q：您有加入田媽媽產業，請問，其他的地方會用紅棗的東西嗎？

A：田媽媽的精神就是說，一個地方一個特色，這是一個精神。利用當地的食材。他以會因為我們的推薦去使用紅棗。

Q：您的餐廳來客數是外地人多還是本地人多？

A：來客....，假日的話是外地人比較多。他們就會特別來這邊吃紅棗餐，外客的

比例真的很高。然後，產季的話比例又更高。採紅棗的時候，它們就會覺得說採了紅棗，吃了紅棗很享受，有在地食材消費的感覺。

Q：您覺得紅棗對您的收益幫助大不大？會不會特別增加？

A：當然有，畢竟台灣只有我們這邊有。

Q：您的餐廳名稱現在叫巧軒餐廳，那如果更名或加了紅棗的意象，您覺得如何？

A：我們已經有8年的生意史了，那個時候回來做其實也沒有想要用當地食材，因為想說當地人就是會來消費當地食材，有魚來吃魚的意思是一樣的。當時我的目標也是鎖定在當地客，並沒有將焦點放在外地客上面，結果現在剛好相反，反而六七成是外客，他們又是特別沖著紅棗來的，因為我又剛好位在紅棗園區。紅棗芋頭，等等產業。也是加入田媽媽以後，才開始有這種精神，一開始我也不曉得，我是在加入之後，才開始漸漸了解到，它們是怎麼運作，一地方一特色，慢慢的，他們在把我倒入採用當地食材去運作，當時我單純只是想要開餐廳，沒有想到會結合這一塊去做發展。所以這樣的特殊性就慢慢地融入我的生意中，他會一直輔導你，一開始我這邊的紅棗誰要吃？一開始就會排拒，但是慢慢的，就開發了不少外地的客源，客人也越來越多。

Q：您的零售紅棗好不好？

A：零售紅棗，外客買的機率蠻高的。結帳的時候就會順便跟你買紅棗。

Q：您對紅棗的趨勢看法？

A：我認為會越來越好，紅棗在後續發展的可能性真的很大，現在的紅棗幾乎都能維持十五年以上，我這邊以前是棗園，如果紅棗還保留的話就會是四十幾年了，我們這邊的紅棗算是第二批的紅棗，陳北開先生分下來，其實紅棗樹的老樹，一樣可以活，但是它的結果率較差，比較弱，一般來講我們是砍掉重新種，重新種的，大部分在三十年以內都會很好，他長得很慢的，都可以種植，經營的很好。像我大伯的紅棗樹就有二十年了，紅棗那種價值的延伸，我覺得還很多空間可以去延伸，我會參考其他鄉鎮的在地的食材。另外，比較重要的是，我覺得我們這

邊沒有一個主題館，我覺得我們這邊必須要有一個主題館，結合你們的文史，這樣就會很好，把當地的歷史文化，把紅棗加進去的感覺就不一樣。

Q：主題館？這是一個很不錯的想法？！

A：對啊我就是想說把它盡量延伸出去會真的很好，就像草莓一樣，你看大湖，你看他的主題館，他延伸到商品簡餐，就是要創造大綜效，1+1 會大於 2 的效果。其實雖然我看這樣但是也因為我忙所以沒有去行動，我覺得這個應該要公部門，結合我們在地人去加以經營，大石頭結合小石頭才能發揮效用，畢竟較我們農民投資 100 萬或 200 萬，其實真的不大可能，沒有人願意去花那種錢。我們餐廳一個月也沒有 200 萬。就算是去年，也只有快接近 200 萬而已。我記得，我們餐廳，第一年回來經營的時候，才 1200 萬或 1300 萬而已，最近又一直成長，田媽媽真的對我幫助很大，他就教我們怎麼做，因為全省一百多家，每個地方的特產又不一樣，你這邊產於你這邊產菱角等等的，他只是輔導你那個觀念，你有問題種植，你可以去請教專業老師，他會下來指導你，沒有限制性，你只要覺得有能力，就可以向農會提出申請，他就會派人下來審核，輔導你等等。其實，拿兩百萬也才扣掉我一個月的薪水，不願意是因為，向因為我已經跟淑慧講過好幾次，有一次是想利用我們石圍牆的那個活動中心，用租的方式，但是淑慧說來是要有自己的方子，還是要有一個點和一個平台才能達成，畢竟你找農會的話，畢竟他有他的衡量角度，跟我們的衡量角度也有誤差，我們想做的東西和他想看到的東西可能就不一樣，另外我也覺得是經營的問題，如果有公部門的話會卡在那邊，所以其實我也想，要的話，我們就自己集資，我們假如買一塊地，加工什麼的，寓教於樂全部都含在內。其實那個平台是可以走，我也有想到說淑慧對面的陶瓷廠，要建地，不用建地的話就是要靠公部門，看是以觀光工廠還是什麼類型的名義去蓋。有一個點以後，慢慢去延伸，可以走，對，我的餐廳是獨資的。

Q：的確，現在就是欠缺這一塊的發展。

A：對阿，他的故事性就有，然後，我們的農產品那麼多，芋頭，稻草，福菜，

編織等等，很多產業，如果你有一個平台的話，就很好運用了。但是像我的餐廳，農會他就沒有提供很多幫助了，因為畢竟來說，農會是公部門，他就是頒獎的時候叫你去搬一搬而以，其他，也沒有什麼太大的幫助。

Q：現在的紅棗班班長是哪一位？

A：他有好幾班，現在是邱漢興先生，以前是發哥。我大伯也是。提到這個，我目前想再做一個類似套餐是的經營，不同形態，但完全是在地時才，我想這樣去做。就是類似蔬食，輕食那一類的，就像我結合黃金小鎮，做一個主題館，然後旁邊去做這樣的經營，就是這個意思，這是我的構想。

Q：您覺得您和其他餐廳比較起來的營業狀況如何？

A：這我就不太清楚了，像福樂的話....，可能他就比較好吧，因為他最近買房子，那他那個是跟我們部一樣，他是老人家傳下來，營業量的話....，我就不清楚了。每個店的產業不一樣，來客數當然是他的比較多，但是還是要看那個消費額，我覺得到後面，平日跟假日，都會差很多，像我，就是一個禮拜修一次。我們也會有公部門的，像上次開會的時候，文林國中，就會來這邊辦尾牙。

Q：外面的風評，您的經營理念非常好，而且也非常會照顧客群。

A：我這邊是熟客比較多。如果以福樂來說，用的紅棗不多。我們這邊蠻好的，地理位置都不錯，很多的點都很好，像他們做陶藝的，做陶瓷的，等等，都很多有手藝的人都很優秀，可是我覺得現在欠缺的就是一個平台，一個連結的管道，這比較可惜，每個人都這麼厲害，都有自己的事業體，但是你要把他去整合，這個產業要發展才會很快。然後又是在地人，就會很快，就沒有有一些阻隔障礙等等的。其實老實說，一開始真的有一點辛苦，辛苦之後成形，公部門就會進來，不用你找他就會來找你了。另外一種方式，剛剛有討論到的，用合資的方式。就是像全聯社，美聯社這樣，一個股，然後你要再加進來的話，就會變成會員這樣，比較有效率。

Q：真的就是大家一起合作，效率會比較高，出資也是如此。

A：因為，我們這邊的產業就是有一個特色，就是都接的到，你看紅棗柿子芋頭，整年都有故事性，都有特色存在。這邊真的很多特色農產業可以被挖掘出討論，但是就很可惜。其實現在來說，如果有一個人想要做，出來得話就會很快。我還認為，不是要找出錢的人，要找會做事情的人。

Q：的確是如此。

A：對阿，像我現在從事這個就會有瓶頸，其實一個產業不管怎麼樣五六年都會到一個瓶頸，你要去突破它，我想要退到幕後，把心思放在不同的區塊，我現在 45 歲，我想要去出點子，幕後的工作。回歸您的紅棗產業，前一兩年報導的紅棗比較多，最近比較少了，我認為還是要我們在地人去永續發展，外地人也不懂，像我就有一個想法，就是這邊吃飯放一個投影機，介紹這邊的人文，古蹟，產業等等的，邊吃飯就邊看，可以讓她們更了解，但是還是有困難，因為畢竟擬定一個 DM，印個一千張兩百張不等，它又會一直換，季節性.....現在還好有油桐花，你換這一兩個月的，即時報導，介紹你來這邊現在有什麼，你就 PO 出來，她想去參觀的她就會來問，那就可以拿 DM 給他們。例如說帶小孩子的，我就會建議她們去玩個水，你要的你就自己去組合。其實我們這邊，第一個，又有水資源，然後又有農產品，我們這邊空屋率很高，幾乎都是老人家住，可以提供給旅客，例如說住一個晚上等等的，就給你住，包棟的，一天多少錢，這樣就會很好。南庄也是這樣。

Q：在您看來，紅棗這種作物除了結實累累的景觀很漂亮之外，外客還會欣賞哪些景緻？

A：像現在發嫩芽，落葉等等的，她紅也是紅很快，她長的方向也值得注意。我這整個餐廳來講，紅棗加在我們身上，當然事有加分效用的，單就紅棗的話十分算的話就加了三分就有，對我來說芋頭加比較多，我現在重的芋頭都是用契作。如果我知道的話，紅棗食甫，她是在營業，他並沒有在賣紅棗，她等多就是人到紅棗湯這樣。

Q：芋頭對您比較有加分作用吧。

A：對阿，這個比較有用。如果要說的話，紅棗只有我們這邊才有，加上近年來媒體的炒作效應，紅棗會越來越好，會大於我剛剛講的三分。紅棗可以一直延續，前途我很看好。

Q：六級產業，還有一個比較重要的，就是永續環境的問題，您覺得結合生態的做法，有沒有幫助呢？

A：當然很好阿，但要有人出土地我才能做生態。需要寬一點，可以泡腳，抓蝦子等等的，水資源的利用。

Q：非常感謝您接受本次訪談，再次謝謝您。

A：不客氣。

附錄八、編號 MPR5 訪談逐字稿

訪談時間：2015/04/22

訪談地點：中央大學客家學院系辦

受訪者：MPR5

Q：在您的認知，棗之禮是一間怎麼樣的廠商呢？

A：棗之禮，他是一個專門從大陸進口來的紅棗產品，但是他跟所有農會，跟所有農民的感情都真的不是很好。為什麼？因為他很會攻擊人，他會批評說，紅棗怎麼這麼難吃又小顆，但是因為他是我同學，我就跟他講說，我告訴你，你的大陸棗和公館棗都不好吃，但是這就是像芋頭一樣，芋頭也很多農藥，吃也死，不吃也死，那就吃吧！沒有說棗之禮你的紅棗又大，就沒有農藥的。所以我說不要一直講，你不要跟農民鬥，你就在這裡，你要實際一點，你不要樹敵，他跟我說我沒有樹敵，所以我就再跑去找韓總幹，說妳們不要去排擠他，他盡我們黃金小鎮協會都進不來。可是我就護航他進來，第一個我的同學，我希望他能更好。其實像這次石頭，陳淑慧那個石頭，他就很會，也很有才華，他是做汽車修理的。他用怪手弄得非常好，我要得是整個團隊不一樣，要整合，可是棗之禮，他跟農會不合，他就怪總幹事去檢舉他，總幹事就怪他，你為什麼要一直去講公館紅棗不好。我就覺得這個世界貿易應該公平，我跟韓總幹事這樣說，總幹事說：對阿，他可以賣大陸棗，但是你不要一直去批評我們公館棗不好。所以我把這句話告訴棗之禮，他重點就是不要去攻擊。他們兩個就是透過我。我把它整合進來。

Q：異質性比較好。

A：不要怕他進來，我們現在開河堤公園也是要講他的好處。他也提供教室給我們，開會的時候就可以用。

Q：所以他單純只有賣紅棗而以嗎？

A：對他只有單純在賣紅棗。大陸各式各樣不一樣的紅棗，他也可以做紅棗茶冰

棒等等的。

Q：您剛剛有提及，棗之禮有做成冰棒，棗茶之類的，銷路如何？

A：很好阿，但是有一點，大陸觀光客比較不會到那裡，因為農會的問題，去參觀的都是一般的旅客。他的老闆用進口棗，是因為他一直在做進口業，他本來在這邊，桃園，市場做不大，所以就整個到桃園去了，就交給他們兩夫妻去給他們處理，他每次用貨櫃進口，就是專門進口紅棗，各個不同的紅棗。他的老闆的姐姐，也是我的朋友，也是我們黃金小鎮的會員，他真正的老闆都是我們會員，他姐姐本來就是在大陸那邊做紅棗的，是因為他看到這邊產區才搬來這邊的。

Q：大陸進口的紅棗都要經過曬乾那些的嗎？

A：沒有他本來，就是弄好弄乾進來，他不是你的一級，是屬於二三級，但是他也有在他自己的兩分地種紅棗，用我們自己的品種種。但是因為剛種，所以生產不大，他也說他要種那邊的品種，但現在還沒成功。

Q：他的通路如何？

A：都有阿，網路行銷什麼的，大部分能接觸到的通路都有。其實不只是他，全部都會有動用自己的親戚那些去做銷售。他的行事是完全一樣。

Q：所以簡單的來說，棗之禮跟公館內部的關係是？

A：就是大家都討厭他，他也討厭大家，如果缺少我的話就是這樣，沒有來往。他是我們的會員，所以我們會帶他參與當地的活動，大家就會慢慢開始去接受，其實棗之禮還是有一部分的貢獻在黃金小鎮上。我們會員是多元的。棗之禮現在是請兩個員工還有他們兩夫妻在做。

Q：您覺得他在創新部分上的發展？

A：他那邊有立一個牌子，佛像的，他花了幾千萬在那邊供給供奉。他會立牌告訴大家他做了多少社會公益，他的創意就把很多紅棗樹融入其中，他願意，這是他的特色。阿還有，就是他有一個窗戶，我們帶很多人去叫賣橘子，他的帆布已經改了，叫做農夫市集，這也是一個創意。他跟一般農民是不太一樣，他是貿易

的用來銷售紅棗，他以前真的跟大家都很不好，他現在開放，他也覺得跟大家好就是真的很好。我也會一直講他的好話，他現在就會願意給人進去。

Q：他的銷售方式和農民不一樣嗎？

A：他會在自家的店面賣，但是最主要的市，他比較會喜歡去路邊販售。或者賣個自己熟的人，親戚那些，最主要還是利潤。有時候我給農民大概就是七十八十塊，但是我自己賣就可以賣到一百多塊。他是透過人脈去賣，銷售也是不廣的。我盡量要讓他參加我們的活動。和我們休閒農業區活動，紅棗主要就是在石牆村，那我們休閒農業區就是包括石牆，福基，福興，館南四個村。

Q：非常謝謝您！

附錄十、編號 MTR2 訪談逐字稿

訪談時間：2014/10/30

訪談地點：苗栗縣公館鄉農會辦公室

受訪者：MTR2

Q；您好。可否請為我們簡單介紹一下公館產業的現況發展？

A；我想公館，因為公館是一個客家之村，客家之鄉，比例也幾乎是客家人，大部分也是從事農業，那當然這幾年也是有一些其他的產業。所以，客家跟公館的農業基本上是劃等號的。所以，客家文化，傳統，歷史等等都在農業上，農業也充分展現客家人的精神，素養。所以公館當然地處台灣的中間，公館在發展上是屬於早期的，交通各方面的發展，當然因為另外這邊的一些氣候，地貌，水質，水源也都非常的豐沛，所以這邊孕育非常多樣的一些好的品質以及農作物。應該這麼說，這邊也出產了許多特色，這就如我剛剛提到，譬如紅棗，在台灣是唯一的產區，第二我們的福菜，台灣有四分之三的量是來自公館的，所謂的福菜較芥菜，客家話叫長年菜，一系列不同的流程，作法，新鮮的做成長年菜，芥菜，加入鹽巴後，叫酸菜，過去當然是用腳去採，重壓，那現在當然有其他的一些方式，較酸菜；酸菜完了之後經過曝曬，經過五天，白天曬晚上收起來，放在甕裡面，到過來放，大概半年才拿出來，這個產物叫福菜。那另外用烘乾，那以前是曬乾，那個叫梅干菜。所以這個福菜的故鄉，在公館。第三個，我們的特產是芋頭，芋頭在台灣，公館產量排名第二，在鄉鎮市來講，是第二，僅次於屏東，所以他的芋頭的量當然也非常大；另外當然有非常多的項是稻米，過去日據時代獻給日本天皇的獻穀田，我們的稻米品質非常的好；另外在早年我們外銷到日本的紫蘇，台灣最有名的紫蘇，也是在公館，另外最好的品質的柑橘，統乾啦等等，在公館的大坑，現階段當然有一些高經濟價值的作物，那蠻多的；另外就是，公館有一個農改場，專門針對蜂蜜，蠶絲做研究，過去是蠶絲，現在轉型為桑果，這些都是公館比較多，品質比較好的作物，特色在這一區塊；另外剛剛特別提到了，公

附錄九、編號 MTR1 訪談逐字稿

訪談時間：2015/04/22

訪談地點：中央大學客家學院 502 教室

受訪者：MTR1

Q：林小姐您好。謝謝您今天接受學生的訪談。您身為黃金小鎮協進會的理事長，請您和我們簡述一下，在 2009 年開始就有黃金小鎮的休閒農業區成立了。請問休閒農業區和協進會本身的關係如何？

A：不是。協進會本身就有十二年了。但問題是，休閒農業區才第七年，所以事黃金小鎮協進會一開始有的。然後有農業休閒區後就得到補助。像我們就一直講說，小慈濟，像我們這次領樹苗，縣政府就不通過，可是淑慧，我們的會員，Me 棗居，她就去中央，她到林務局直接請，就是要讓她們知道。其實這一陣子，我一直跟鄉下的農民，說實話我很生氣，其實你，我整個無知兩個字送你，其實不是不好，只是我們就會看。像昨天，農會就跟我們要去年的發表成果，那我一看，她就是跟一個教授，簽了一個長程的建教合作的，結果花了十萬塊，可是沒有想到那個人根本就沒有做出來。黃金小鎮就要去幫她核銷，但竟然根本就沒有這個東西，縣政府要這個東西才發現怎麼會沒有，所以這中間有很多困難。我們每一年都會有一個老師，她有規定五個老師，自己去請等等的；像陳昭郎，休閒農業之父，他的兒子，就接他的位子。當時 102 年請她來我們這邊的時候，她最了解我們這邊的體制，她就說了一句：「黃金小鎮如果讓我評審我一定不讓它過！」為什麼呢？那時候都是拼拼湊湊，沒有一個真正有做的到的東西。他們兩父子在我家住了快一個月，非常認真去照顧這個土地；可是 103 年之後，他們就找了一個教授，真的就不怎麼樣。

Q：在產業的發展上，就黃金小鎮協進會的角度，產業的發展狀況如何？

A：在合作關係上，政府單位是一定會來輔導的。不只是紅棗，像桑椹，他就會

教你怎麼加工。就我所知，作物不止事只有你這邊提到的而已，例如那邊我們還有草莓，農會現在就會用產季末期的草莓，因為到尾巴的時候就比較不會有農藥來灑，所以我們就會用草莓沒農藥的，像我們現在就在開發桑椹和草莓的產品，例如冰沙。福菜就是大宗了。如果回歸你論文的主題，現在紅棗，就是我知道的，紅棗因為公館的地形比較特殊，全省只有她能夠做紅棗事因為她是石頭的那種地質，公館就具有優勢。紅棗重其時也有 100 多年了，但在沒有很多年，近期才開始講紅棗的問題。但是問題在於，農民的那種種植習慣已經根深蒂固了，你現在叫她到六級產業，自己重當然是沒有問題，那問題是出在無毒和農藥的問題上。現在就分成兩大類，你要有機是不太可能，就是無毒還有農藥。再說因為苗栗的環境並不是隔離的性質，你要做到有機還是有一定的困難度。那無毒就是在安全的用藥之內或者盡量不灑農藥，她現在分成兩級化，那還有一種情況在我看來，就是棗之禮這個，她是專門進口大陸的紅棗，她在福樂麵店旁邊。她發展的現況就是大陸紅棗的進口，她不做當地的，她產生的問題就是她會在當地有一個抗衡，因為棗之禮可能會絕的說，當地產的紅棗很小顆，沒有多樣的選擇，娜大路的棗可能品質有很多大大小小，最起碼選擇就比較多。在這種情況下她就會根本地的農民產生問題，為什麼？因為，農會覺得說你應該要自產自銷，應該是要在這個地方產的作物，有特色，才叫公館紅棗，這是觀念上的問題；那棗之里她又認為，這是國際性的東西，貿易化，為什麼衣服可以從外面近來，食物可以從外面進來，公館紅棗目前的狀況就分成這三類。

Q：意思是說，現在的紅棗生產狀況分成三派？

A：其實嚴格說起來，棗之禮本身也有產一點。她也有自己的兩分地，也會生產紅棗，但是在我看來目前好像就是分成這三種。一個就像 Me 棗居，她就是堅持無毒的紅棗生產，其他像大部分的棗農，延續以前他種植的習慣。

Q：如您所身為黃金小鎮協進會的理事長。對於推廣紅棗這項特殊的產物，有沒有什麼具體的策略呢？

A：像我們在黃金小鎮裡面，因為他的三分之二都是農家，會員當中種植紅棗的也很多。我們黃金小鎮是屬於四個村，第一個石牆村，他本身就是紅棗的地方。我們這邊石牆村的會員也很多，所以目前的話就是種植比較多，納在二級上，就是加工，他大部分也是會加工的，每個農夫幾乎都是靠他的親朋好友，種了給他採收下來，很多的親朋好友就可以分，像台灣各地都有她們的親朋好友，那親朋好友又會有自己的親朋好友，所以變成說大部分就是自己銷售會比較多。自產自銷的狀態。二級就有，那他一定是自己烘乾，自己賣，那我絕的一二三級都有，大多數的紅棗業者都是這樣。

Q：在我的理解上，所為一二三級都有的店家，是不是就自己獨立生產自己賣？

A：對現在都是這樣，譬如說我認識你，妳是我的同學，紅棗出來了我就會賣給你。因為紅棗來說產量也不是非常非常的多，而且曬起來更少，像譬如說剛開始的時候，好的她當然就賣掉，當青果賣，那剩下比較不好的，或下雨打到地板上的紅棗，你不能就這樣丟掉，她們要收起來，拿起來做紅棗乾。

Q：您覺得若是這樣都各自為陣的話，產業發展會不會沒有凝聚力，會不會太分散？

A：我覺得她們好像自己賣都賣得很不錯，為什麼呢？因為它石牆村是唯一生產的，所以我認為供應到全省，一定不是問題。不需要太去集合，好像就是五十公頃，他並沒有很多，靠自己賣應該就能維生了。目前來講，如果私部門的話，像Me 棗居，他就極力的要推到更高級，反正時間也不多，你生產也有限，所以她們都盡量把生產做到精緻，像我記得以前青果好像要 160 塊，現在到 180 都有人在買，她盡量就要做到無毒，因為他有限，所以她不需要源源不斷的來，他要珍惜這些做到更有特色，更精緻，更注重食安問題這一塊。

Q：這和日本六級產業化法推行的政策原始意義是相符的。黃金小鎮在這一個領域上，有沒有提供什麼樣的協助呢？

A：其實他本身，在紅棗，就有兩個產銷班了。他兩個產銷班都有班長，我認為

現在，她好像，單就紅棗，不管是農會還是其他單位，好像都花很大的力氣來推這個品牌和作物，而且她大概就是說，又沒有產很多，所以我們黃金小鎮嚴格來說也沒有著力在這個區塊，因為他已經夠成熟了，也沒有多去推它門，只是我們以直強調一個觀念，就是一定要去友愛這個環境，這個環境如果不好，紅棗生產就會有問題，我們黃金小鎮大部分推的就是在環境的保護。像我們最近，有一個朋友，她們是做日本的山藥，他要用木頭削，不是要很乾淨嗎？我們就會去引進，譬如說一卡車兩千塊，盡量要誘導他們，不要去使用農藥，你為了要你的紅棗產量，不要蟲去吃，可是你有沒有考慮到，你的本質問題？所以，我們黃金小鎮一直在推，你的土質一定要保持好，自己在銷售也會成功。他們本身就很會銷售，然後在農會的加持下更會，銷售我看是不需要再做加強了。

Q：紅棗的銷售方面是很成熟囉？

A：對，非常成熟。因為他就是只有這麼多而已。

Q：現在最弱的部分您認為是什麼？

A：最弱的我們看就是要保護這個土地的問題。永續發展的問題。你要怎麼讓這個土地視健康的，紅棗才能生生不息的發展，給外人感覺上是有機，甚至於真的做到有機，重視食安的問題，吃到這個東西也會很放心。因為妳給人家有信任，你跟大陸棗有什麼不一樣？跟一般市場上的棗又有什麼不一樣？其實之前大陸棗就已經進來很多了，但是他為什麼要吃公館的紅棗呢？第一個，他就是不多，但是他就是精緻，就像鑽石一樣。鑽石有很多種，但是他就是頂級的鑽石，所以我們一直在呼籲，要做到頂級的紅棗。我們黃金小鎮在推這個東西。

Q：永續性是您一直注重的問題？

A：永續性很重要。因為永續才能對環境友善。因為我們看過太多案例，你為了要讓那個東西長得快又好，到最後面就是殺雞儆猴，品質不好的時候妳想種什麼東西都很難。

Q：那在政府面的協助機會多嗎？也是單就紅棗產業的發展討論。

A：也是一樣。他們也是做了很多的紅棗面膜，等等的研發，期時就我的觀察，紅棗這幾年的知名度已經打響，像青果等等的，舉 Me 棗居而言，他在網站銷售，常常就賣不夠了，為什麼呢？因為他是賣他自己的，她有四分地，別人的紅棗她也怕，他是標榜無毒的，她自己生產她自己控制的到，別人的話他就不一定了。我看別人也是這樣，就是賣不夠，不管有毒無毒，反正就是這樣。如果論第三部門農會的話，今年她好像拿到了一個什麼較特立專區的，好像又有進五大前排行榜。在紅棗，她是很凸顯的一個農產品，芋頭就是到處都有，公館就是會一直去強調，棗紅公館有沒有？那個品牌。他用這樣去帶動其他的農產品。

Q：原來如此，謝謝您的解說。還有一項問題，公館農會和黃金小鎮之間，在紅棗產業的推廣上，從事的角色有什麼區別性呢？

A：農會還是會收購一些農產品，其實剛剛講的，自己銷售，自己的親朋好友，應該都已經賣不夠了，舉一個例子，我記得在花蓮，東部，她們好像生產金針花，她們也是這樣，譬如說我的司機是花蓮人，他每一次金針一出來的時候，每一個店家都跟他買，他都不會賣不完；如果我們的紅棗有一點點的人脈，他都不是問題。單就賣的問題，如果有人兒子在公司上班，他知道公館的紅棗，他就會跟你買，但是有些農民，還是多少有問題，可能也跟客家人的含蓄有關，他的人脈關係就比較沒有這麼廣，這個時候他就會將生產的紅棗交給農會，農會就會幫她們支撐，譬如說農會也會賣青果，獲緒她們也會製成麵類，加工品等等；那黃金小鎮，就銷售面來說，目前並沒有幫他在做銷售，她們的管道都有了，我們現在就是傾向教她們說，怎麼樣把土地弄好；我們做的事情和農會很不一樣，我們是友善環境，因為休閒農業是什麼？休閒農業就是要農業的經營，但是黃金小鎮，大部分都是重視教育這一塊，給農民一個觀念，我常常講說，這是一個村，你要賣這個村，不是賣整個村的形象，賣什麼商品都可以，不是只有賣哪裡的商品，所以我們一直推一直推，一定要教她們對這個環境有信心，像我們現在不是有做那個百年川龍湊嗎？有做那個擋水坂，其實我們是要努力來幫休閒農業區的人民銷

售這些東西，可是在銷售這些東西的前提下，你要先把這邊的環境和形象，打好，讓對外的人民或者是媒體，舉例來說我們作的黃金百桶，除了幫農民之外，還有開發新的產品。所以在紅棗也是一樣，紅棗也有很多東西可以開發，我們既然會開黃金百桶，百香果和桶柑的結合，我們也可以開發紅棗，但是紅棗，目前已經不需要人家去輔導它了，沒有生產過剩的問題，只有向上提升的問題，精緻化。成熟的東西，我常常講說，妳們紅棗推這麼多，講這麼多，你還要講什麼？我覺的它已經到了頂峰了，所以我覺得你要開始講他的葉子，講他的枝幹，講他的土地，水質，而不是只有講那個紅棗，已經沒得講了。所以我們現在就是盡量向上提升到精緻這個樣子。黃金小鎮，最主要的就是要把整個城鎮弄好，慢慢的就是從土地開始講講到紅棗，可是他已經到了頂端，商業學也是一樣，你到了頂端，你就一定走下坡，所以我們就開始講一些環境的東西，有機的東西，這大概是我們黃金小鎮做的事情。一直要去呼籲這個問題，友善這個土地才能發展永續性。

Q：公館這個地區因為高齡化的問題相當嚴重，面對這項問題的解決黃金小鎮有沒有什麼具體的解決政策呢？

A：我想，友善土地當然也就是友善人，所以我們當然也很喜歡做高齡的東西，陪伴，供餐等等的。像我們最近的那個黃金百桶的東西，82 歲還在種桶柑，在鄉下來講，年輕人都在外面工作，所以高齡化在做農夫的人也不少，80 幾歲的人在農夫得也很多，70 幾歲是習以為常，但是 80 幾歲的人種菜，不管是紅棗，草莓還是桑椹等等的都還是很多，所以她們常常運動，她們並不覺得自己是老人家，我們也沒有把她們當老人家來看待，我們也是把她們當朋友，盡量的聯誼她們，畢竟她們是很傳統的農夫，在用藥還是土質方面，我們就當朋友的方式聊天什麼的，不管是紅棗還是什麼，我們盡量給他翼漸，讓它慢慢去改變，讓她知道從根做起是很重要的一件事，這些老人家一開始當然要和她們先做成朋友，他並不是像都市一樣需要人家照顧，走來走去的，幾乎你問他幾歲，大部分的農村都會回答你 80 多歲，當處都是農夫，我們的工作最主要就是拉攏她們的心，然後

接受我們得新觀念，這是我們黃金小鎮最想做到的事，她不需要你給他經濟也不需要你給他什麼幫助，譬如你說那個黃金百桶 82 歲的阿婆，其時他經濟不是差，可是既然你橘子重了你總不能夠說不給他長吧，她每年都得長，那在收成的時候我們是覺得說她一個人賣可能會覺得比較吃力，因為他年紀比較大，那這樣子來說我們就想說要去幫她，因為他年紀比較大，那這樣子來說我們就想說要去幫她，農村來說情誼就是要連結才會有幫助，因為其時有些客家族群並不是這麼好客，客家族群是一種責任感很重又沒有信心的族群，我個人覺得是這樣，你看她客加很多都是一個伙房，你看她有小叔，小姑，大伯，公公，婆婆，等等很多小孩子都住在一起，客家的男女都很有責任心，她避許把這個家族都 hold 住，都弄好以後對外的聯結她比較沒有這麼勇敢，沒有這麼大膽，為什麼？萬一她把她侷限到小的團體，這個團體一多了的話就會有危險性存在，這個就是客家人的本質；她在種植這些東西的時候，她也不敢貿然嘗試新的做法，譬如說他可能節儉，她就會覺得說藥很貴，或者是有機要那麼麻煩，她用一點點的價錢，成本很低就可以解決，可是你要用一般回歸到以前的時候會變得很繁瑣。他成本要增加，客家人很節省，我們就要先跟這些老人家變成好朋友，我們黃金小鎮就會告訴她，你家裡有事情不是只有家裡人會幫你，整個城鎮的人都會幫你。同樣的問題，像這個 82 歲的老婆婆，她就發現大家都在幫她，像我們最近就告訴他，我們就找三四個人幫他重一個有機的蔬菜圃，這就是我們跟老人家之間的關係，她開始慢慢的會相信我們，這就是我們想做的，開拓了那個連結性。

Q:以黃金小來說推廣紅棗最具體的方法是什麼？

A：我們最具體就是以教育來著手。因為妳觀念好的話妳就會改，我們可能就是會請老師來講這種觀念的問題，產學合作，不管是農改場，講那種農藥的問題，土質的問題等等，我們可能會較農夫去講，農夫教師等等的，像我們明年就不會去辦旅行，旅行一般就是去觀摩，到別的縣市去，很常的情況就是有觀沒有摩，回來也不會寫心得，我們就是會盡量拉進當地人的情感，像老人家一樣；五十幾

歲，最快的方式，就像客家人有責任感，那他也同樣很難去改變，這種狀態下就是透過教育，用書本；當然對她們來說，可能看書是一件很痛苦的事情，如果真的不行的話.....其實也不是不行，就盡量推進，就盡量去做，去創新；像 Me 棗居，她最近就是做了那個自動的灑水機，他在兩分地內，她裝了室內的，你上次去有看到嗎？她就做在裡面，就是因為，當地人如果不願意看書，如果又要她們觀念改變，那個速度會很慢的，所以才需要透過教育，教育有很多，用書籍的教育，或行動教育，做了然後讓她們看到，兩邊都要注重。要慢慢的去刺激她們。像我們 line 裡面，會員，幾乎會發很多的訊息，譬如說陳淑慧，這次三月份植樹節，她就推薦我們可以來種一些蜜園的植物，蜜園就是讓蜜蜂不會餓肚子，讓她有東西吃，那就是誘導他們走有機的路線，為什麼我會去做這個，因為我本身是從商的，我想要回饋這個家鄉。像我們苗栗公館黃金小鎮，我本身住福基村，那四個村裡面我就是其中之一，我盡量就是以愛護我們的家鄉為出發點進行思考，我們盡量就是將外面我們學到的東西，回饋到我們家鄉去。

Q：感謝您接受本次的訪談！非常感謝您！

館作物跟客家的關係，譬如福菜，那麼多那麼有名，又加上保持傳統下，保持它的絕對沒有防腐劑，化學添加，在傳統做法下的福菜，那福菜本身，特別代表客家的勤儉，勤儉的一個精神；因為過去，是兩期稻作，中部都是兩期稻作，第二期稻作收割完，到農曆年還有一段時間，到農曆年前這一段時可以拿來做芥菜的種植，那種芥菜，一方面增加一些食物，蔬菜嗎，那另一方面會發展酸菜，福菜，梅干菜，因為它的量很多，吃不完所以會醃漬，那也代表客家人的勤儉不浪費，那為什麼會有梅干菜，就是一些業者，外面一些品質沒有那麼好的，它就曬乾，大概是這樣的一個精神；那當然過去，傳統的農作大概也是這樣，它的特色就是說，這一邊很多作物在台灣是獨特的，第二在台灣的量是比較多的；第三它的品質是比較好的，包括像剛剛沒有提到的柿子，像柿餅，柿乾，目前台灣最大的民間柿品加工廠，就在公館。就是牛心柿，牛心柿柿最大量，當然還有筆柿，各種事都有。

Q:謝謝您。那公館的眾多產業中，紅棗產業最為獨特，我有得知相關訊息，在發展此一特殊產業上，貴單位以”健康嚴選”的品牌做定位，顯示紅棗產業的一項成熟性。想要請問貴單位，除了紅棗產業外，有沒有過想要藉由紅棗產業來代東公館其他特殊產業的發展？

A:我想這是必然的，而且也是應該依循的路線。因為大家都知道，所謂的地方特色產業，明星產業，它能夠有一種領頭羊的，帶動的功用。公館的紅棗，就如您所知，是全台灣唯一的產業，第二，他又是一個大家耳熟能詳，很好的一個養生健康的食材，他也是中藥材，我們當然就把紅棗，跟公館畫上等號，用紅棗好好的規劃，改良，認證，讓公館農作物的名氣與知名度提升，那這樣子的話，提到紅棗，就會想到公館，想到公館就不會指是紅棗了，公館就會有其他的農作物，像剛剛講的芋頭啦，米啦，桑葚啦等等；就如剛剛您所提到的，用紅棗帶動其他產業的發展，事實上，紅棗在公館種植已經是一段很長的時間了，140 多年了，以人來說，已經是第六代了，那當然最早還是從大陸引進，並沒有去推展，在家

裡自己種，自己觀賞，一直到第三代，我們講，最早是，陳煥南先生，他是最早引進的，到他的孫子，就是陳北開，陳北開在公館算很有名，在鄉誌裡面都有，從他開始，紅棗就進行移植，轉移，給其他親友，鄰居栽種，然後才開始有一些量的增長；那真正紅棗在發展上，應該是這幾年，大概民國九十八年，因為過去，那個時候，大家講農會，以前的農會大概都是信用部，以信用部的放款，存款的利差，以前的利息很高，以利差來收益，賺利差來養農會，過去，公館農會對於經濟事業比較不重視，對於農作物，就如您所細分的一級產業，二級產業，比較沒有去規劃，所以，就算是紅棗這麼特殊，在台灣是唯一的一個產區，也沒有人去做推廣，所以我九八年來的時候，我是看這個紅棗樹，紅棗地等等，不太去管理，因為那個時候紅棗價格很低，品質並不是那麼好，當然也沒有所謂的品牌，安全認證，所以那個時候我的想法就是，民國九十八年剛好是金融海嘯，所以利差幾乎都逼近零利率，很少，從信用部賺錢都不是那麼容易，而且就永續性，他會是一個困點，究竟一個鄉的規模，總是有一個極限，不能跟都市比，所以那時候經濟部有一個全面發展，那時候我提出幾個想法，第一個就是我們的服務品質，再來，當然就是我們的農產品的研發和推動，這裡面當然就包括組織，產銷班的健全，還有要去成立一些比較新的，比較重要的改革，像我們成立了有機班，苦茶油班等等，那個都是比較現階段，比較重要的部分。那針對紅棗的部分，我們的第一個動作，就是申請產地團體商標，就把台灣，苗栗公館產地的紅棗和大陸進口紅棗做一個區隔，做一個區隔之後，就可以有一個品牌的名字，怎麼樣讓人家可以接受，那就是品質啦。所以在整個安全方面就開始在推，你必須無農藥殘留，必須配合政府的一些認證，除了申請產地政明標章的認證之外，專利，然後就開始做品牌命名，公館的紅棗，叫”棗紅公館”。棗紅公館，現在變成我們這一系列，代表公館農會的一個產品，以紅棗來進行推動，叫做棗紅公館。接著，就開始吉園圃，產銷履歷，有機，朝這些來輔導，讓農友從最基本的吉園圃開始，接著再慢慢帶動他們進入產銷履歷和有機的概念。那到今年，我們開始用 QR

Code，就是二維條碼，來讓生產者能夠更清楚，一目了然，生產者與消費者能夠連結和互動之外，也賦予生產者一些責任，我買到紅棗，我就知道是誰的，是不是沒有農藥殘留....等等。所以像這個品質，要做到凸顯起來，才能讓消費者接受，不然，光說台灣唯一，台灣唯一，也都沒有用。從品牌，品質著手，再來就是，農民的收益，最重要，所以市場通路最重要的一點就是展開，我們會有市場通路的一些尋找，合作；另外，我們會積極推生果，生千，以前紅棗，大家聯想到一地是紅棗乾，就是中藥，那我們這幾年全面推動生鮮的紅棗，到果菜市場門口，到消費者，那生鮮的你要去推廣，在品質，甜度上，就要加以注重，所以我們就和農改場積極合作，到教育訓練，栽種，用藥安全等等，然後最重要採收的時間點，絕對不能還沒成熟就採收，因為紅棗，縱使還沒成熟，曬乾，還是紅紅的紅棗，所以過去的紅棗，在還沒有成熟之前，盤商就來收購，現在我們就規定得很清楚，你要幾分熟才能採收，那當然農友為什麼能夠接受我們的意見，因為我們把價格，品質等等都提生了，所以農民對我們就有信任，所以價格是，我們不能說飆漲，起碼說翻了好幾倍，從我九十八年來這邊一斤大概四塊，像現在就是一斤 150~200 元了，提升了。像今年生鮮紅棗的預購，量是去年的十倍，不夠了，連續三年公館紅棗的量都不夠，所以我們現在有努力新栽種，一公頃補助十萬塊，希望他們的量能在提高，價格希望能夠穩定，也不能太高，因為要考慮到消費者的接受度，所以這個部分我們是朝這樣來做；所以剛剛提到的紅棗是從品牌命名，認證，安全，再來多樣的，研發非常多的加工二級產品，以及三級；多樣化之後，你的量就會變多，本來一顆紅棗就是這樣，現在一顆紅棗可以做一包紅棗咖啡，幾顆紅棗可以做一罐果茶，果醬等等。所以說多樣化之後，那個量也會增加。當然它的價錢也會提升，包括包裝，行銷，更重要的為安全，跟大陸的區隔，所以價格會提高和穩定。大概是這樣，那到過來他就會增加農民的收益，它就會願意怎麼樣去種，怎麼樣去提高品質，大概是這樣，那紅棗像剛剛提到的，知名度提升了，很多人會因為紅棗來認識公館，也會因為紅棗而來到公館，自然

就會認識公館其他的產業，其他的農作物，那像其他的產品同樣也要接受安全認證。

Q:像您剛剛也提到了，要和大陸那變的紅棗做區隔，可以和我們簡述一下具體的區隔概況嗎？

A:在台灣來講，我們知道，紅棗它是中藥材，它代表養生健康，所以家家戶戶，不管在入菜，還是加上其他組合，都會加上紅棗來做調味，那又因為，現在台灣來講，紅棗的量不多，現在紅棗在台灣的市场比率，不到百分之三，所以有九十七點多的量，還是來自於大陸，因為有那麼多的需求；第二，過去，不會注意所謂的安全，認證，大家注意到的紅棗，不會管是來自大陸，還是來自台灣，甚至於多數人不知道台灣有紅棗，那當然我也會買大陸的紅棗，那第三，因為大陸的紅棗，因為市場大，需求大，台灣的紅棗只有一點點，大家就不會去在意了，因為我要那麼多，你也沒有。最後一個，當然就是因為價格了。台灣的紅棗價格，有一段時間，一直是比大陸貴，那現在來說，公館紅棗的價格，一直是比大陸的貴很多，大概四倍以上，那麼貴，很多人就不會想到一定要用公館...，那現在，慢慢的，很多人會選擇公館的原因，因為他會想要健康，我的需求量不是很多，紅棗不能拼命吃，紅棗乾也很輕，大概就可以入菜，現在大家慢慢會選擇安全，選擇比較好的品質，所以才會選擇公館，我們的量不太多，價格比較高，是這樣子。那剛剛我也提到了，鼓勵多栽種，讓這個量能夠提升，讓消費者能夠得到他要的品質，他要的紅棗，可以接受的價格；和大陸那邊的區隔，我剛剛也講了，為什麼要區隔？當然你的價和那個貨的對應，你的價格比較高，你的品質就要比較好，尤其是安全，所以我們才會積極去推產銷履歷和 ND，所謂 ND 就是指以現階段來講，三百一十種農藥，是零檢驗出的，完全沒有農藥，是比有機更好的，當然有機是公館的一個規範，所以我們現在會強力推，公館紅棗也是朝這個方向邁進，朝這個面向去購買，再來一個就是大陸的紅棗，我們不能說他不好，但是我們起碼能說他是來路不明，大家知道紅棗乾，大陸當然只有紅棗乾，沒有新鮮

的紅棗，那紅棗乾是要經過長時間的曝曬和烘乾，以烘乾來說，最少都要三十五個小時，時間要很長，曬乾更不用講了，大概要曬的話，不考慮陰雨，最起碼要十天；曬紅棗乾，你要這麼好的天氣，這麼好的場所，不是這麼容易，所以多數我認為，大陸的一定是烘乾，但是烘乾機，一次能烘的量很少，這麼多的紅棗乾一次要烘乾是相當不容易的，不能慢慢的烘乾，以我們的想法和了解，一定是採取所謂的蒸熏，一定會加一些硫化物，這是我們的想當然爾，所以大陸是這樣，我們認知上多數近來的甚至到中藥房的，品質都不會太好，是非天然的，應該是這樣說。我們只能這樣做一個區隔；當然大陸的紅棗千百種，它的品種非常多，他有大棗等等的，台灣的紅棗叫做知心棗，比較小，它的殼比較細長，蠻容易分辨，所以說，要去分辨台灣跟大陸的紅棗，第一個價格，價格很便宜當然是大陸的，因為現在根本量就都不夠了，第二個外地，公館以外，你會買到的紅棗乾，多數我認為是大陸的，公館自己的量就不夠，所以不太會到外面去，到外面去的話，大概會是我們幾個指定合作的店，這個是我們跟大陸的區隔；另外一個就是，標籤，所以你一定要去認證，認定公館的紅棗，才會有標籤，我們有兩種，一個是我們公館農會的標籤，另一個就是 QR Code，所以你要認標籤，認人，這樣才會區別，當然認外觀也是可以，打開來看，切開來看，才可以；就是要慎選啦！當然大陸的，有大陸的規格跟價格，那消費者有知的權利，所以我們公館農會當然希望能夠清楚的去辨別，去標籤，去和大陸做一項區隔。

Q:這邊的紅棗，是不使有 touch 到國際貿易出口呢？

A:目前公館的紅棗，跟國際外銷是沒有連結的。目前就如我剛剛所說，台灣公館的紅棗產量非常少，因為有在目前的需求來講，只是供應國內，目前都還不太夠，所以並沒有到國外....，但是不表示說，未來我們不會和國外連結，因為畢竟來說，紅棗並不是只有紅棗生鮮的產品，他還有很多的加工產品，像我們現在有紅棗加工品，加工品少說也有二三十種之多，當然也有可能到國外，但是以現階段來說，我們沒有做到這一塊。

Q:還是以地產地銷為主囉？這是以個非常棒的策略。如果以現行主流綠色貿易的概念推崇的話,這就是一個很有發展性的方法。另外還想請教您，由於地產地銷的原故，一定會強調永續性的概念。在永續性上的推展有沒有什麼具體的措施呢？

A:剛剛也說了，它是公館的特色，明星產品，它就必須要注重維持，才能帶動其他產業的發展，所謂的永續，剛剛也提到了，組織很重要，它必須要有產銷班，健全，這是第一個，所謂的組織健全，包括人力，年輕化，我們現在推動一個，小地主大佃農的農地銀行，那鼓勵年輕的，專業的進來，然後承租，或買這些土地，像果園，剛剛問卷裡面我也寫了，陳淑慧，她就是年輕人，她就是來買農地，農舍，果園，然後就推動永續紅棗，那也做得非常好也主動的擴展，面積越來越多；第二個，今年有評鑑，紅棗王是謝馥羽，她有專業的中興大學背景，她今年也得到了第一名，那她也種蠻多的，也是我們小地主大佃農中的大佃農，所以她做了蠻多的地，跟人家買了紅棗樹，就一直種，所以她今年就得到了第一名，所以我想這個就是永續性，再來一個就是，我們把這個紅棗建立產地團體商標，代表公館的在地產業，第二個認證來建立，當然這也是永續的概念；第三個我們明年，就是現在，最近幾個同仁，包括我，都到台北上課，我們要申請農業專區，所謂的農業專區她也是農委會的一個認證，剛剛講的，農地銀行，小地主大佃農，在加上中衛計畫，中衛計畫我們農會也有申請，今年也是第三年，喔不是第四年，農會是中心，農友產銷班之間做一個連結，怎麼樣去做輔導，教育訓練，然後跟他們的農作物，契作，討價收購，研發很多的產品，在不同的通路市場買賣；第三個就是產業專區，那我們現在就申請這三個，然後結合三合一，結合農委會的農村再生計畫，叫做三合一加一，加值計畫，我們現在全面性的推動；那所謂的產業專區，我們公館的福基，石牆這幾個地區，大概幾十公頃，以紅棗為主要的作物，裡面慢慢的就會把其他作物，像到米，芋頭，請他們轉作，改種紅棗，將來她就會整片，整片的話就會降低成本，我們統一運用，排水啦，引水啦，甚至

於景觀，都會作一系列整體的規劃，將來就可以整體變成體驗，休閒旅遊，農業旅遊的想法，她就會更加永續；像我們公館農會去年也被農委會，選中為國民農會，在台灣選了 10 家的農會，叫作旗艦農會，希望推動區域農業旅遊；經過兩年的培訓，篩選，上課，陪伴，還有專家來現場評鑑，兩個月前，剩下五家，台灣的三百多家農會中剩下五家，我們是其中一家，明年要推動區域農業旅遊，成立服務中心，所謂的區域農業旅遊，就不在只有公館了，我們是以縣推動，合併成一個服務的平台，變成一個規劃導覽解，甚至於替她門規劃流程；那我們會有增加一個這樣的角色，所以剛剛講的農會旅遊裡面，民間產業紅棗業會變成是一個重要的角色，我想這跟永續的經營還是有關係的。

Q:未來公館還是以觀光休閒旅遊為主進行發展囉?

A:一定會的。所謂的食，宿，遊，育，購。

Q:真的令人十分期待!想請教最後一個問題，在產學合作上，我得知的訊息是您和中原大學的設計科系有連結外，是否還和其他產學合作團體有學術交流與產業互動聯結呢？

A:我們除了中原大學外.....當初主要是和她的創新育成中心，她的商業設計系作一些結合與合作，那合作最主要是推動，剛開始我們的產品包裝，行銷，是系列整體的規劃，當然也朝向整合行銷這方面，那同時間，我們也和苗栗的社區大學合作，我們成立耕讀學堂，那就是我們的閒置空間提供給他們成立一個教室，叫公館學習中心，像公館學習，學習公館的想法，我們那邊和社大合作，會推出很多的課程，我們也會包括我們同仁，產銷班，我們都會去上課，我們會找師資，找課程去上課，和他們合作，她們有些課程我們也都會去上課，像剛剛也提到了我們曾經有三年的教育訓練計畫，這是和農委會申請核定三年的計畫。那這些很多的課程，我們也跟社大合作，像期刊等等。像剛開始我來的時候，很多都沒有，大家要寫期刊要怎麼樣都不會。經過跟社大合作，她們的師資給我們教學，上課，慢慢現在全部都自己編了；所以我們跟在地社區大學有合作；另外根聯合大學

的創新育成中心也有合作，最早跟 00 技術學院，00 技術學院改名叫亞太，剛開始我們也跟他們合作，那高職到是我們比較少，像育達科大，有時我們會在那裡辦活動，有些料裡，因為他們有餐飲科，作一些合作；最重要還是小學生，我們每年的活動，都會請小學生，招待他們來作體驗，到農會參觀，到農改場參觀，給她門剪刀，自己採紅棗外，到食品加工廠，自己 DIY 去作冰棒，果凍，果汁，果醬，還有給他們採果體驗，也不能說向下扎根，起碼讓小朋友有一些校外教學體驗，認識公館的農產，認識公館的農會等等。公館國小，仁愛國小，福基國小等等的，我們從去年開始開放全國，之前都只有苗栗縣，現在是全國小學生都可以來參觀。

Q:非常感謝總幹事熱情的接受長時間的訪談，百忙之中打擾您真的非常謝謝您。

全文完