



透過科技將農業轉型為精緻農業，是替農產品加值的重要方式。

各級產業相互跨界時代來臨

揭開產業6級化的成功方程式

6級產業化思維不僅是台灣振興農業的關鍵策略，更是2、3級產業成功轉型升級的寶典。然而，台灣1、2、3級產業發展脈絡各自不同，因此朝向6級化的具體執行方針也不盡相同。究竟，台灣各產業6級化發展的成功方程式為何？值得深入探討。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／商業周刊、源順食品、吳東峻

台灣產業發展從農業經濟到工業經濟，再走向服務經濟，今天進一步跨向體驗經濟時代，不管是農、工、服務業都正面臨產業的大變革。國立屏東科技大學研究發展處研發長苗志銘指出，過去1、2、3級產業分野清楚，如今界線已經模糊，因此

1級產業業者為發展更符合消費者需求的產品，積極融合2、3級產業的特色與資源，朝製造加工與通路邁進；屬於2級產業的製造加工廠，為更謹慎掌握上游原料以及下游消費者需求，也分兩邊尋求融入1級與3級產業元素，為自己建立更堅實的競爭力。

財團法人商業發展研究所董事長徐仁仁表示，6級產業浪潮興起，原本屬於3級產業的服務業者也正積極透過創新服務價值，朝6級產業發展，未來，服務通路商都應以「通路」既有核心優勢，結合體驗經濟與感動行銷往1、2級產業延伸，創造更多

元服務，藉以滿足顧客更大的需求，形塑更強大的品牌能量。

《1級產業》

加速6級化 振興農林漁業

一直以來，由於農產品都由市場端的通路所操控，發話權不在農業生產者身上，因此農業生產者在整個產業鏈過程中的收益通常較少，由於投入的心力與回收往往不成比例，因此台灣農業不斷退居於工業、服務業之後，許多農地也因此休耕，在此情況之下，政府為穩定農民生活，提供農民休耕補助，更促使農民寧願休耕領補助也不願意投入種植生產，惡性循環之下，台灣農地休耕面積愈來愈大，糧食自給率因此不斷降低，農業競爭力也持續弱化。

根據行政院農委會的數據顯示，2013年我國以熱量計算的糧食自給率僅有33.3%，低於日本的41%、韓國45%以及英國70%，更遠遠落後於美國、澳洲、法國等國的100%以上。儘管近年來農委會致力於活化休耕策略，但是由於國人向來認為農業可創造的利潤與價值不高，因此缺乏復耕意願。

面對振興台灣農業發展的既有瓶頸，1產6級化成為重要的施政方針。日本Farmers Forest公司社長松本謙以日本為例指出，6級化是日本解決農業危機的重要



擴大農業規模與提升農產品附加價值是農業6級化的重要手段。

手段，由於台灣農業型態與日本接近，各地區都有許多小農，因此也可藉由6級化策略，達到活絡農業的目標。中衛發展中心總經理蘇錦夥認為，台灣農業不缺乏優良技術，而是欠缺融入在地文化的特色行銷思考，因此加速6級化發展，可望帶動產業向上提升。

「1970年之前，台灣從農業發展輕工業再到重工業，屬於台灣1.0時代；1980~2010年之間的30年，台灣發展出強大的科技工業，是台灣2.0時期；自2011年~2040年則將進入台灣3.0階段。」知名的鳳梨酥專賣店微熱山丘執行長陳來助指出，未來30年內，全世界的人口會愈來愈多、可耕種面積愈來愈少，氣候變遷愈來愈嚴重，食物會貴到人們愈來愈買不起，面對這樣的新時局，台灣可以憑藉最好氣候所產生的優勢農業，以及工業科技

的經驗，進行一場台灣農業的文藝復興，發展新農業，開創台灣下一波在全世界的產業競爭力。

農業6級化的4大攻略

1產6級化口號喊起來容易，但是真要做起來，必須循序漸進採取各種策略。松本謙根據日本的經驗提到，擴大農業規模與提升農產品附加價值是發展農產6級化的重要手段。蘇錦夥則認為，台灣農業6級化發展可以採取「借1、接2、連3、晉6」策略，即借用1級農業尊重自然的生活智慧；連接2級工業品質化、制度化與標準化措施，達到生產最佳化；連接3級服務業在資訊、流程、品牌符號等方面的專長，然後進階到6級產業，成為融入美學、文化、創造元素的新興農業。然而，綜合專家看法以及目前國內農業成功6級化的案例來看，台灣要成功推動1產6

級化，可以採取的4大攻略。

攻略1》活化農業休耕地

台灣要擴大農業規模，第一項工作就是讓大量處於休耕狀態的農地復耕。對此，農委會自2013年起開始推動活化休耕地計畫，鼓勵休耕農田復耕國內進口需求大的進口替代性雜糧、油料等作物，或是種植具外銷潛力、有機及地區特產的作物，以提高我國農業產值。

農委會指出，自活化休耕地計畫以來，2013年兩個期作申報休耕面積已降為11.2萬公頃，較兩年前的20萬公頃減少8.8萬公頃，申報轉為契作作物的面積增加5.3萬公頃，其中屬大宗進口替代作物如黃豆、小麥、硬質玉米、牧草及青割玉米等，另外復耕作物量約136萬公噸，對提高糧食自給率帶來貢獻之外，同時也帶動周邊產業發展，增加整體產值178億元，並節省政府休耕轉作經費支出達20億元。2014年起，農委會持續推動計畫，除加強輔導契作進口替代的穀類及雜糧作物，並提高小麥每期作每公頃補貼金到4.5萬元，另外選定國內需求大的胡麻、薏苡、蕎麥、仙草、油茶及茶等6項進口替代作物，輔導農民以契作方式生產。

攻略2》年輕創業家注入新元素

儘管政策積極推動，不過由於台灣農民平均年紀已經超過

62歲，要鼓勵農民復耕農地，老農民因為缺乏新知識、新技術，無法生產具競爭力的產品，耕作不如休耕領補助，因此願意再投入生產的意願低落。對此，蘇錦夥認為，如果能吸引二代回鄉，或是讓更多對土地懷抱熱情的創業家投入農業，將其曾經在工業或服務業的經驗與知識，帶到農業，勢必可以創造更具高附加價值的產品或是服務，實現我國農業轉型升級的目標。

例如，台灣有機米先行者「銀川米」創始者賴兆炫於1995年頂著碩士學位，帶著有機肥知識回到花蓮富里鄉，打造銀川有機農產投入有機米栽種，一開始只有1甲的栽種土地，之後透過農民成立產銷班、採取契作模式等打開市場，至今已經擴充到295公頃栽種土地。

在海拔一千多公尺的嘉義縣瑞里村，歷經八八風災的侵襲之

後，曾經道路中斷與外在隔絕，原本仰賴遊客來採購產品的茶農、咖啡農，面臨農產品滯銷困境，當地民宿業者也經營困頓。之後憑藉著年輕二代回鄉，協助老一輩父母親籌組咖啡社群網群聚，並且打造「漫步在雲端、戀戀166」社群網站，利用網路行銷嘉義瑞里之美，同時銷售產品，打開知名度並慢慢吸引遊客回流。

嘉義縣咖啡產業發展協會總幹事，同時也是「漫步在雲端、戀戀166」推手之一的李南輝表示，年輕一代回鄉，帶來很多資訊科技的知識，協助建立社群網站，讓遠在海拔一千多公尺高的瑞里，與世界的距離不再遙不可及。再以李南輝的女兒李香賢經營的若蘭山莊為例，藉由社群網路的行銷，為山莊營運增加至少20至30%的成長，其他群聚店家的營運成長也至少有10至20%。



位於花蓮富里鄉的銀川米，是台灣有機米的先驅。

攻略3》創造產品新價值

隨著愈來愈多年輕人與創業家投入，將可加速農業升級轉型，以提升產品附加價值，提振產業發展。大致上，農產品加值可以分成兩個層次：其一是融入加工製造含量，對產品本身加工，讓銷路更好，以高麗菜生產與銷售為例，假設高麗菜切小塊比較符合市場消費者需求，銷售額可以增加、銷量也能因此提升，那麼高麗菜農家就應該建立加工能力，把高麗菜切小再推向通路，藉以提高產品附加價值。第二是融入3級產業的設計、品牌符號元素，讓產品結合品牌創造更高的效益。

攻略4》發展休閒觀光農產

除了針對產品本身的加值，如果能夠在農產品產地進一步融入在地文化特色或是感人故事，讓消費者增加心理層面的感受，可以進一步開創休閒觀光商機。蘇錦夥解釋，過去我國農業的經營思維，重心都放在產品身上，但是這已經不能滿足體驗經濟時代下，消費者的心理層面需求。現在，農民應該從「人性」、「生活」出發，創新更具質感的商品之外，也進一步以在地特色文化，提供消費者感性的場域、感動的服務以及感人的故事，讓消費者的心理需求渴望與企業品牌認知連結起來，勢必可創造出產品與服務的新價值。



結合農事體驗、生態導覽與文化創意的休閒農場，是農業轉型升級的重要方式。

「今天的農業不應該只是單純的種植產物拿去銷售，而應該是一種包含食衣住行育樂的生活產業，即建置包含農產品、農事體驗、生態導覽、結合文化創意的休閒農場。」台灣休閒產業秘書長游文宏強調，近年來台灣休閒農場快速發展，許多海外觀光客來台旅遊，都喜歡前往台灣各地休閒觀光農場，例如馬來西亞來台觀光客，每4個人之中就有一個走農村文創旅遊路線，顯示台灣休閒農產已經形塑出相當的知名度。

總體來看，1產6級化的過程中，企業必須融合許多新元素到創新經營之中，包括加工、品牌、在地化、科技化等，都是重要元素，而由於1產人力資源相對不足，因此如何吸引更多年輕人以及擁有2、3產經驗的專業人士投入，更是加速台灣1產6級化發展的關鍵，如果各方面都能積

極布局，相信可以加速台灣農業的復興再造。

《2級產業》

保障品質、創造價值

1產6級化之外，隨著人們對健康飲食的要求愈來愈高，屬於2級產業的食品加工廠，也積極跨向1級產業，以求掌握上游原物料，創造更優質健康的產品；另一方面，有鑑於網際網路盛行，追求文創的風潮鼎盛，食品加工廠也積極融合網路與文創，朝3產邁進，藉以提高產品附加價值。

因此「2×1×3」的2產6級化，已經成為製造加工廠正在追求的一股潮流。蘇錦夥強調，不僅食品製造業應該具備6級化思維，在體驗經濟時代下，我國其他工業領域的廠商也應該從原本追求生產效率、降低成本的舊有目標，朝向追求兼顧產品、利害

關係人與生態環境3方共生的新經營模式。因此，往前整合1產的土地與環境元素，以及往後融合3產的設計、文創與美學，成為我國2級製造工業創造更高價值的成功之道。

向前端整合 朝向環境永續發展

首先來看食品加工業者融合1產的脈絡。一般來說，食品加工者朝1產邁進的目的有二，第一是掌握原物料來源，確保食品原料來源健康，第二則是追求環境的永續發展。在掌握原物料來源的部分，政府或企業可以藉由科技力建置食品加工履歷系統，達到目標。舉例來說，農委

會透過建置「國產牛肉追溯資訊系統」，藉由釘掛在牛耳上的標籤，建立牛隻管理資料，並結合食品安全雲端服務，串聯國產牛肉販售、屠宰分切及養牛場的產業鏈資訊，讓消費者能夠透過系統查詢相關資訊，達到食品安全的目標。

至於追求環境的永續發展，則多以與農民簽訂契約合作的方式發展。例如，深耕米粉產業60年的源順食品，近年來積極推廣無農藥、無化肥原料所製成的有機糙米米粉，希望可以提供消費者更健康、養生的產品。源順食品總經理吳全斌指出，為確保產品原料來源百分百為有機，以及鼓勵農民種植有機大豆，源順食

品直接與農民簽訂契約合作，採購公司所需的有機米粉原料，如此一來，不僅可以讓消費者買到健康的產品，也可以鼓勵農民復耕，讓土地復育，創造環境的永續發展。

又或者，100%純天然冷凍果汁製造商永大食品，在成功布局台灣與東南亞國家的100%純天然冷凍果汁市場之後，為回饋土地以及協助小農種植無毒有機農產品，開始尋找南台灣地區的優質水果小農，與其訂定契約合作。永大食品總經理蔡耀輝表示，透過簽訂契約購買契約小農的農產品，市場價格如有波動，永大食品仍然保證以契約價格收購鮮果，保障農民收入，提高農



源順食品所生產的米粉產品，透過與農民訂立契約合作，不僅確保品質無虞，也帶動土地復耕，創造環境永續發展。

民種植有機農產品的意願。

向後端整合 創造更大競爭優勢

在全球區域經濟整合趨勢愈演愈烈，以及新興國家紛紛以低成本製造快速崛起，我國製造加工產業其實面臨很大的競爭壓力。蘇錦夥說，為區隔市場，台灣製造商必須改變過去傳統代工主要追求品質、成本、交期的思維，轉向發展通路、品牌、美學與創意的路程，進行產業升級，才能創造更大的競爭優勢。

例如，永大食品近一兩年來即積極投入創新產品，並朝發展自有品牌之路邁進。「永大食品每年使用大約3,000噸鮮果，產出約1,000噸水果原汁，所以每年大約有2,000噸的果皮。」蔡耀輝表示，過去這些果皮都是廢棄物，為追求環保以及創新產品，永大食品投入創新研發，利用廢棄果皮開發出檸檬有機液肥、桔醬、梅醬以及100%檸檬清潔酵素等加值產品，帶領永大食品朝多元化產品發展。

在創新產品之後，永大食品接著朝通路布局邁進。蔡耀輝表示，永大食品只是一家中小企業，在行銷資源與經驗上都相當有限，因此決定攜手屏東科技大學創新育成中心，加速企業行銷新產品。協助永大食品推廣產品與品牌的苗志銘指出，屏東科技



自行車產業在走向6級化發展過程中，融合軟硬體設施，跨足休閒產業是必經之路。

大學採取「1級×2級×3級」的策略，除了與永大食品共同創新研發產品之外，也協助永大食品進行新產品的價格制定、產品包裝與通路布局等，促進永大食品成為兼具各種1、2、3級元素的6級產業。

自行車產業的6級化發展

食品加工業之外，看似與1級農業無關的其他工業領域，其實也可以導入6產化思維，發展創新與服務。蘇錦夥舉例，過去10年來，台灣自行車產業就積極融合「1×2×3」級產業元素，來創新產品、形塑品牌，成為台灣2級產業化的成功典範。

具體而言，我國自行車產業自巨大機械、美利達等帶領產業鏈在2003年成立A-Team，成功把自行車從傳統的交通工具變成休閒精品，就是從2級走向3級，包括融入設計美學成為自行車流

行趨勢的領導者，整合科技應用發展碳纖維、鈦合金、螢光用輪胎等先進產品，再加上於國內廣泛開設旗艦店，以自有品牌銷售到世界各國等，都是融合3級產業的作為。

近年來，隨著自行車車道在全台灣各地區廣泛設置，巨大機械率先嗅到商機，不僅在各地區車道提供自行車出租服務，並且成立捷安特旅行社，跨足休閒旅遊產業，打造台灣的「自行車新文化」。捷安特董事長劉金標認為，自行車產業必須朝多元化發展，結合產品、文化與土地，以創造消費者生活的感動為主。

蘇錦夥分析，捷安特旅行社所推出的各種環島行程，不僅是帶著旅客騎乘自行車，更重要的是要讓旅客藉由自行車環島飽覽台灣地理風光，品味各地的在地文化，更親近台灣土地，這種融合土地、在地文化的精神，其實

已融入1產的土地元素。未來，如果捷安特進一步與各地區的農產品結合，協助我國農產品的推廣，就更符合產業6級化的策略方針。

由此可見，狹義來看，2產6級化必須與農業有深入的結合，但從廣義而言，一如自行車產業一樣結合土地、在地文化提供休閒觀光服務，也已是6級產業化的範疇，因此，不僅食品製造業者，台灣各領域工業都應該思考6級化的可能性，然後創新服務，為創造消費者新生活價值，也形塑企業最大的品牌價值。

《3級產業》 讓消費者緊密追隨

事實上，過去幾年不管是大型通路業者如統一超商、全家便利商店或是全聯福利中心，或是物流業者新竹貨運，以及餐飲業者如鬍鬚張、法式餐廳帕莎蒂娜、欣葉餐廳等，都力求整合1級新鮮食材、2級標準化製造，以及3級美學創意與建立品牌，積極朝向6級產業發展。

通路商6級化 強調一條龍服務

談到通路商的6級化，素有台灣「流通業教父」之稱的徐重仁，是台灣通路業推動6級化發展的關鍵人物。過去，徐重仁在擔任統一超商總經理的期間，讓

7-11的服務多元化，從一般生活用品的銷售再到買高鐵票、咖啡以及提供傳真、影印服務等，都整合在7-11裡面，除此之外，統一超商不僅在7-11賣麵包，也自己做麵包，徹底朝向6產邁進，徐重仁說過，走向6次方產業的超商，不只是一個賣商品的通路，更是為人們創造生活型態（Life style）的生活產業。

於2012年卸任統一超商總經理一職，徐重仁在2014年轉任全聯福利中心總裁之後，同樣的在全聯福利中心推動6次方產業策略。只是，不同於過去在7-11時期的推動模式，這次徐重仁有感於農二代逐漸式微，因此喊出「新農業政策」的口號，以發展農業及提升食品安全的理念，迎向6產。

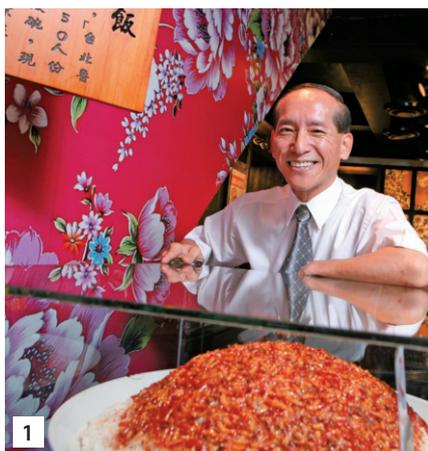
2014年6月，全聯效法日本

「道之驛」精神，在台灣打造在地化超市「全聯福利中心二代店」。所謂日本「道之驛」是一種公路設施，除提供休憩功能之外，為振興地方產業，也提供道之驛當地的農產品給過路的旅客，目前全日本大約有一千個道之驛。全聯以道之驛「地產地銷」概念建立二代店，透過建立農產銷售公益平台，讓小農可以將自家農產拿到此平台銷售，而全聯僅收取7.5%管銷費用，遠低於業界平均收費的30%，目前已經在雲嘉南等以農業為主的縣市，開設9家店。

「6次方產業的發展，是一種企業核心價值延伸的策略，可以為企業帶來更大的利益。」徐重仁強調，具體而言就是打造一條龍服務模式，舉例來說，酪農生產牛奶，只是賣給乳製品工



統一超商提供多元化與全方位的服務，要為消費者創造一種生活型態。



1. 餐飲業者鬚鬚張，在邁向轉型升級的過程中，除了透過藝術化美學設計店面，也以標準化生產建立食安準則。
2. 新竹物流積極導入ICT科技，從運輸業轉型為服務業，為顧客帶來更便利的生活。

廠，只能賺到牛奶的錢，如果酪農懂得進一步將牛奶加工為乳製品，可以創造更大的獲利，反過來看，超商有通路可以賣麵包，當然也可以自己做麵包。

餐飲業6級化 訴求美學與質感

除了通路商之外，我國餐飲業者近年來也逐步脫離「俗擱大碗」的滿足生理層次需求，朝向同時滿足眼耳鼻身意五感的心理層次需求。蘇錦夥指出，為了滿足消費者多元化的需求，我國餐飲業在連鎖化、國際化的過程中，也逐漸走向強調「美食」+「美景」的风格化之路，並且積極朝向融合1產在地食材、2產規模經濟以及3產創意美學的6級產業邁進。

例如，從路邊攤起家的台灣知名平價餐飲鬚鬚張，近年來積極從傳統滷肉飯小吃店，推動

6級化策略，以美學創意經營品牌，朝轉型升級之路邁進。2010年鬚鬚張透過與中華航空合作，將滷肉飯賣到全世界，在一些店面也積極採取藝術化圖騰做為設計，藉以凸顯鬚鬚張品牌，並且引進精密的餐廚設備，以標準化生產過程建立食物的品質。

物流業6級化 創新服務、開拓新商機

不僅零售餐飲服務業者有6級化的必要性，物流業者如能融入6產的思維，並透過企業核心業務為基礎，延伸出更多創新服務，創造企業營運的新價值。例如，新竹物流自2000年開始推動企業流程再造，積極藉由導入ICT科技，成功從運輸業轉型為服務業。

近年來，新竹物流以「顧客服務體驗工程方法論」（SEE）整合物流與農產電子商務通路，

打造出結合7萬家客戶交易平台的「互惠網」，讓經過挑選的農戶將產品上架到互惠網。透過此一平台，新竹物流能更深入了解農戶的銷售需求，進而提供包括農產直銷、企業送禮、試吃試用等服務模式。

新竹物流指出，透過互惠網，許多農民因此增加農產品的銷售，例如，此前高雄大樹鄉里長伯玉荷包，透過互惠網平台，創下兩周銷售量達3,000公斤的實績。新竹物流鳳山所玉荷包的運送件數也因此成長333%，創造農民與新竹物流的雙贏。

綜觀來看，6級產業化已經是台灣1、2、3級產業轉型升級的良方妙法，台灣已經有許多企業成功為之，相信未來台灣政府與產業界將更強化6產思維，尋找更好的策略與方法，來促進台商進行轉型升級，創造出融合1、2、3產的新產業型態。■