

原鄉特色作物農產業發展推動實務經驗

洪進雄、薛玲、謝麟兮

國立嘉義大學

摘要

近年原鄉地區的特色作物農產業蓬勃發展，各部落積極尋找、開發具文化重要意義且能反映部落特色的傳統作物，並開始進行有系統的保種、復育，形成部落農產業發展中的重要一環。本文第一部分即以實際協助南投縣推動台灣原住民地區原生植物調查的經驗，從特色作物農產業發展的準備階段切入，呈現從本地原生植物發展到成為特色作物過程中的植物資源調查、篩選、繁殖復育而至加工產品開發的實際作法。另一部分則從特色農產業發展中、後期階段的生產、經營管理及行銷面切入，以企業管理上的五管能力分析來檢視嘉義縣阿里山鄒築園咖啡及屏東縣泰武咖啡—兩個南台灣發展咖啡產業的代表，成功發展的內部關鍵因素。

整體而言，在發展原住民特色作物上，以「適地適種」，也就是要先找到「對的作物」的概念最為關鍵，而不論單打獨鬥發展品牌的小農或是具備產銷資源的合作社或產銷班，除了必須有「對的產品」外，還要對提升技術、產品品質及研發能力有不斷的自我要求，才能成功發展特色農產業。

關鍵字：原住民特色作物、本地原生植物、咖啡產業、精品咖啡

一、前言

特色作物乃原住民地區發展特色農業的一項關鍵資源，其所強調者實繫於「特色」二字，亦即該項作物所具有之在地性、獨特性、稀有性與不可取代性。「特色」的形成主要取決於幾項因素，包括該項作物在當地的栽培歷史、當地適合栽種的自然、地理、氣候等環境條件，以其在傳統部落生活層面及在文化、宗教、經濟上所扮演的角色及代表性。除此之外，其以傳統或以無毒有機或以自然農法栽培之方式，以及其內含之營養價值正符合現代健康飲食概念及食品安全的需求，亦成為形塑特色、區隔市場的重要因素之一。所以說穿了，原鄉的特色作物，販售的其實不是作物，而是特色；而特色所訴求的就是文化。所以發展特色作物農產業，廣義的來說，其實是在發展一種文化創意產業。

當然，以上的發展條件僅說明該項特色作物的確具備發展潛力的內在優勢，但要成為特色農產業，勢必仍需外加保種、選種、育種等農藝措施，以及融入可因應氣候變遷、增加農業調適之土壤與肥培管理、病蟲害管理等現代栽培管理技術，以及人力資源與研究、農產品加工與行銷管理等之條件，方可發揮相互加乘的效果，而使該項特色作物有機會轉化為在地特色商品，並結合他農業、土地、硬體設備及特色文化等多面向資源共同建構產業價值鍊，以提高其農產業競爭力之要求，進而方可達成將特色作物轉化成可增加農民收入、帶動地方發展的目標。

但在實際的操作上，這樣的模式並非無往不利。例如原住民地區農地所處地理環境各有不同的海拔、地形、地質與土壤等特性，部落對土地的利用亦會因地制宜、發揮創意，而在小面積中做最大效益的運用；種植面積雖較不具規模，但具有高度的生產多樣性¹，成為其農產業發展上的一大特色。只是這種傳統土地利用的方式與現代農產業發展所強調需達一定規模方具經濟效益的原則互相扞格，也使得在推廣特色作物的栽培上遇到很大的挑戰。再者現代的耕作方式與部落傳統的種植方式不同，且一些特色作物與部落的文化連結度不夠深入，均造成在生產耕種及後續行銷發展上的困難。

因此我們即先以過去曾實際協助地方政府推動發展特色作物的經驗出發，著重於特色農產業發展的前半段，亦即特色作物的篩選、復育而至加工應用。並說明如何依照目標市場之發展，從原生植物中選擇高經濟效益者作為可供後續發展的作物種類，並開發其相關產品，提供作為後續推廣農民種植的參考。另一部分則著重在特色產業發展後段的生產、管理及行銷，以與嘉義大學具較近地緣關係的嘉義及屏東兩地原鄉，目前成功發展部落咖啡產業的鄒築園咖啡及吾拉魯滋咖啡為對象，透過企業管理上有關生產與作業管理、行銷管理、人力資源管理、研發管理、財務管理等5項簡稱「產、銷、人、發、財」的五管分析，來檢視其成功發展咖啡產業的內部關鍵因素，並提供建議，作為後續推動原鄉特色農產業發展的參考。

二、推動個案簡介—南投縣之推動經驗

嘉大原住民中心於民國 99 年，即參與南投縣政府推動該縣所轄原住民族地區原生植物及藥用植物的發展，主要工作著重在特色產業發展的前半段，亦即協助尋找具有地區特色、具發展潛力且可適地適種的作物資源⁴。

南投縣境包含 5 個原住民族群，分別是泰雅族、賽德克族、布農族、邵族及鄒族，除邵族的植物研究相對較少外，大部分族群之植物利用方式多有研究文獻可參考，可作為發展特色作物的依據。其中信義鄉的布農族乃台灣原住民族中典型的高山居民，主要民族植物以小米、芋頭、蕃薯、光果龍葵、昭和草為主，經濟作物則以敏豆、絲瓜、蕃茄、過溝菜蕨為大宗，工藝及藥用植物近年來仍在使用者有山棕、黃藤、月桃、五節芒、狗毛金厥、羅氏鹽膚木等植物。目前最常利用的民族植物或特色作物有小米、芋頭、樹薯、樹豆、山蘇、破布子、筍、愛玉、雀榕、五節芒、黃藤、月桃、艾草等。而南投縣境之另一大原住民族群為泰雅族，目前仍在使用的民族植物有陸稻、小米、甘藷、芭蕉、苧麻、雙面刺、刺蔥、山胡椒、當歸等植物，也有許多養生保健食品在市面上販售。

(一)推動步驟

1. 先蒐集、調查、鑑定當地的民族植物資料及標本，並探討分析其功能，以建立相關資料庫。
2. 依所設定之目標市場特性及需求，以個別作物物種為對象，透過 SWOT 分析，評估、篩選具高經濟效益，並具後續加工推廣潛力的候選植物。
3. 評估並選擇具市場商品價值植物 5 種，進行保健養生相關加工食品之開發。
4. 利用示範園區空間，以盆栽方式進行小面積繁殖、栽培及復育，以利評估其作為地方特色作物的可行性，並作為建立「南投縣原住民族地區原生植物園」之規劃參考。
5. 辦理原住民原生植物推廣或觀摩活動，透過食品加工訓練、試吃及活動票選，選出市場接受度高、口味最受消費者青睞之加工食品。
6. 結合南投縣原鄉地區農民進行栽種。

(二)推動成果

1. 完成南投縣內各族群之民族植物資料蒐集與調查，泰雅族約 200 種、布農族約 60 種、鄒族約 70 種、賽德克族約 100 種、邵族約 70 種，其中依用途類別可區分為食用、調味用、食鹽代用、製酒用、零食咀嚼用、藥用、洗滌用、染料用、裝飾用、毒魚用、器具用、纖維用、建築用、其他用等 14 種(如表一)，除可達到傳承與保存上述 5 族群之傳統生態知識與文化的功能，相關原生植物資訊與知識亦可作為日後發展原生植物及特色作物栽培之參考，同時亦可提供作為解說教育重要題材，充實原住民族地區生態旅遊產品及相關部落產業之內涵。

2. 依植物性狀、藥用特性、食用性及產品特性，篩選、整理出 50~60 種具發展潛力之民族作物，並依其食用及藥用之主要特性遴選出 33 種植物，完成個別之 SWOT 分析，進而再選出 12 種植物，交由食品科學領域專家進行產品開發試做，最後選出刺蔥、山胡椒(馬告)、土肉桂、小米、紅藜等 5 種具市場開發性、適合推廣行銷之植物，並開發出方塊酥(皇帝酥)、蛋捲、饅頭、香腸、調味料等 5 項產品，其中方塊酥及饅頭除可供素食之外，亦可推廣其養生保健功能。
3. 於南投縣原生植物示範園區成功復育山胡椒、紅藜、刺五加、刺蔥、石蓮花、金線蓮、錫蘭肉桂等 7 種苗木(如圖一)。
4. 選出 5 種民族植物及研究製作之加工品，且舉辦民族植物推廣與未來發展課程，內容包含民族植物利用及加工研習與加工食品試吃等活動，並贈送民族植物苗木，藉以提高居民種植意願及居民參與活動之誘因。八月份於台北華山藝文特區參加八八水災週年重建關懷活動，備有蛋捲、皇帝酥(方塊酥)及香腸 3 種產品各 5 種口味供民眾試吃與票選，兩場推廣活動票選中，皇帝酥以山胡椒及紅藜口味最受歡迎，蛋捲以紅藜及小米口味最受歡迎，香腸則以山胡椒與刺蔥口味最受喜愛，可藉由活動票選出來之產品最為爾後推廣之建議。

表一、南投縣各原住民族群民族植物利用情形

Table 1. Plants used by five indigenous groups – Atayal, Bunun, Tsou, Thou, and Sediq, in Nantou County.

族群/植物中文名稱	用途
泰雅族 (Atayal)	
龍葵、光果龍葵、小米、過溝菜蕨、黃藤、桂竹、路蕎、朝天椒、食茱萸、魚腥草、腎蕨、月桃、五節芒、火炭母草、咬人貓、羅氏鹽膚木、山蘇花、芋頭、樹豆、昭和草、李子、桑椹、山枇杷、七葉一枝花、台灣芭蕉、番石榴、白地瓜、金針花、甘藷、山萵苣、薄荷、台灣肉桂	食用
九芎、薑、山胡椒	調味
龍葵、光果龍葵、路蕎、朝天椒、腎蕨、台灣款冬、苧麻、月桃、樟樹、五節芒、九芎、羅氏鹽膚木、薑、芋頭、蘆葦、飛龍掌血、金針花、萬年松、台灣扁柏、牛奶榕、毛地膽草、台灣澤蘭、山萵苣、獨黃、台灣金線蓮、南五味子、三白草、台灣魚藤、葛藤、酢醬草、虎葛、苦楝、厚殼樹、紫蘇、華九頭獅子草、車前草、冇骨消、白茅、菖蒲、薄荷、酸藤、台灣百合、石菖蒲、苦苣菜、過山龍、黃鶴菜、海金沙、冷清草、荷蓮豆草、田代氏澤蘭、台灣肉桂、八角蓮、台灣及己、華八仙、桃、紅腺懸鉤子、地錦、三葉葡萄、金午時花、青牛膽、紫背草、乞食碗、揚波、九節木、水金京、破布烏、杜虹花、倒地蜈蚣、茯苓菜、六角英、薄葉艾納香、裂葉艾納香、台灣青芋、台灣姑婆芋	藥用
姑婆芋、黃藤、無患子	生活
桂竹、大葉楠、九芎、烏心石、桑椹	工具
台灣八角金盤	工藝
山黃麻	薪柴
山黃麻、構樹、苧麻、台灣蓮草	衣飾
無患子	狩獵
颱風草	祭祀
布農族(Bunun)	
食茱萸、山胡椒、巒大秋海棠、月桃、冇骨消、龍葵、光果龍葵、羅氏鹽膚木、紅腺懸鉤子、構樹、山萵苣、紅絲線、台灣土黨參、火炭母草、九芎、山芙蓉、筆筒樹、芋頭、文殊蘭、南瓜、木槿、番石榴、台灣澤蘭、地瓜、韭菜、虎杖、台灣小葉桑、龍鬚菜、蛇莓、樹薯、紫花酢醬草、紫背草、紫蘇、絲瓜、野生番茄、柿、昭和草、蕙苡、山棕、香椿、山蘇花、過溝菜蕨、家山藥、刺莧、小米	食用
食茱萸、山葛、月桃、冇骨消、龍葵、光果龍葵、紅腺懸鉤子、魚腥草、牛奶榕、毛蓮菜、山萵苣、紅絲線、台灣土黨參、火炭母草、海金沙、南國小薊、紫背萬年青、文殊蘭、南瓜、木槿、番石榴、姑婆芋、台灣金線蓮、台灣澤蘭、白鶴靈芝草、含羞草、長穗木、台灣小葉桑、馬蹄金、康復力、兔仔菜、紫背草、紫茉莉、絲瓜、蜘蛛抱蛋、鳳尾草、柿	藥用
構樹、山芙蓉、台灣姑婆芋、姑婆芋、地瓜、白龍船花、長穗木、台灣小葉桑、蜘蛛抱蛋、昭和草、蕙苡、山棕、山蘇花	生活
苧麻	工藝
山菅蘭、山棕	狩獵
九芎、小米	祭祀

表一(續)、南投縣各原住民族群民族植物利用情形

Table 1(continue). Plants used by five indigenous groups – Atayal, Bunun, Tsou, Thou, and Sediq, in Nantou County.

族群/植物中文名稱	用途
鄒族(Tsou)	
刺莧、芋頭、單穗水蜈蚣、南瓜、龍鬚菜、紫花酢醬草、羅勒、檳榔、金針花、昭和草、山棕、食茱萸、香椿、過溝菜蕨、家山藥、月桃、野蕃茄、艾草、紅鳳菜、樹薯、兔仔菜、台灣藜、小米、樹豆、愛玉子、芭蕉	食用
刺莧、南國小薊、天門冬、南瓜、台灣姑婆芋、台灣金線蓮、番石榴、含羞草、車前草、有骨消、台灣小葉桑、韭菜、釘地蜈蚣、野苦瓜、絲瓜、蜘蛛抱蛋、大花咸豐草、柿、黃鶴菜、昭和草、蕙苡、食茱萸、光果龍葵、紅鳳菜、樹豆、黃藤、海金沙	藥用
九芎、山芙蓉、山黃梔、芋頭、單穗水蜈蚣、台灣姑婆芋、吊竹草、台灣小葉桑、蜘蛛抱蛋、檳榔、山棕、食茱萸、月桃、構樹、黃藤、芭蕉	生活
九芎、天門冬、韭菜	狩獵
山芙蓉、山蘇花、台灣藜、小米	祭祀
邵族 (Thao)	
薑黃、甘藷、食茱萸、山蘇花、芋頭、過溝菜蕨、光果龍葵、刺莧、小米、野薑花、野蕃茄、紅鳳菜、樹薯、大花咸豐草、龍鬚菜、韭菜、番石榴、南瓜、昭和草、香椿	食用
食茱萸、光果龍葵、兔仔菜、番石榴	藥用
薑黃、食茱萸、月桃、芋頭、黃藤、野薑花、蕙苡	生活
小米	祭祀
賽德克族 (Sediq)	
過溝菜蕨、構樹、白地瓜、絲瓜、羅勒、蕙苡、山蘇花、光果龍葵、筆筒樹、月桃、刺莧、樹豆、黃藤、芭蕉、龍鬚菜、南瓜、薑黃、芋頭、小米、樹薯、食茱萸、全緣貫眾蕨、台灣鱗毛蕨、鋸齒雙蓋蕨、瓦氏鳳尾蕨、稀子蕨、巒大蕨、愛玉子、台灣杪欏、小葉桑、水麻、台灣木通、台灣獼猴桃、山枇杷、山櫻花、台灣懸鉤子、洋落葵	食用
台灣肉桂、山胡椒	調味
光果龍葵、兔仔菜、樹豆、番石榴、香椿、日本金粉蕨、烏蕨、台灣粉背蕨、冷清草、長梗紫麻、咬人貓、火炭母草、扛板歸、臭杏、山胡椒、海金沙、假石松、萬年松、密葉卷柏、寒莓	藥用
過溝菜蕨、構樹、絲瓜、蕙苡、山蘇花、光果龍葵、筆筒樹、月桃、黃藤、芭蕉、龍鬚菜、薑黃、小米、山棕、食茱萸、稀子蕨、巒大蕨、台灣何首烏、芒萁、蘆薈	生活
檫、小葉桑、烏心石、毛果柃木、大頭茶、石楠	器具
黃杞、姬蕨	農業
台灣何首烏、馬齒莧、青莧	畜牧飼養
杏葉石櫟、大葉石櫟、台灣五葉松、台灣二葉松、柳杉、台灣杉、紅檜、台灣扁柏、台灣赤楊、青剛櫟、山黃麻、檫、台灣杪欏、盤龍木、芋麻、青芋麻、火炭母草、裏白、烏心石、台灣肉桂、大葉釣樟、大葉楠、香楠、五掌楠、假石松、蓬萊藤、過山龍	建築
芋麻、水麻	衣飾
番石榴、食茱萸、台灣鱗毛蕨、腎蕨、毛葉腎蕨、巒大蕨、牛奶榕、台灣金狗毛蕨、小葉桑、水麻、台灣樓梯草、冷清草、長梗紫麻、水雞油、大星蕨、烏毛蕨、大葉楠、米碎柃木、毛果柃木、大頭茶、木荷、木賊、觀音座蓮、山枇杷	狩獵
小米、山棕、青莧	祭祀



金線蓮



石蓮花



刺五加



肉桂



山胡椒



刺蔥

圖一、於南投縣原生植物復育示範園區成功復育 6 種原生植物苗木

Fig. 1. The growing seedlings of six species of indigenous plants cultivated in Nantou Native Plant Restoration and Demonstration Garden

(三)問題與困境

1. 南投縣內原鄉部落所利用之原生植物資源，大都無法作為主要經濟生產來源，而其中具特色作發展潛力並可加以推廣者又面臨幾項問題：
 - (1) 多為一年生，且具季節性，產期有限。如小米為春播夏收之一年生作物，而山胡椒苗株不易取得，且其種子具有休眠性。
 - (2) 栽培規模及面積不大，產量不高，栽培之普遍性和接受度尚待提升，長期供應及應付短時間的大量材料需求較有問題。
 - (3) 多以人工採收，生產成本較高。
 - (4) 加工食品需研發配方，惟產品研發耗費金錢、人力及時間，影響農民投入意願。
 - (5) 如金線蓮性喜遮陰及高濕，需以設施栽培，栽培技術及資金需求為發展最大瓶頸。
 - (6) 部分具高附加價值之加工技術仍屬不公開，無法擴展其普及性。
2. 原生植物內涵仍缺少與在地文化和環境的連結

無論是原生植物或特色作物的推廣，除要解決栽培面及後續行銷、管理面的問題外，更重要的是其與部落傳統文化的連結，若是特色作物發展脫離部落文化情境或部落傳統使用範疇，便少了可提升市場區隔與競爭力的元素；少了部落在地的文化內涵，即少了產品背後的故事性與豐富性，則將與非原住民地區所生產的農作物無異，被取代性即提高，也較難與其他行銷資源整合，進行整體行銷包裝，永續發展的可能性也大幅降低。
3. 建立民族植物復育示範園區尚有難度需克服

民族植物或特色作物之復育栽培需考慮氣候、季節、植栽等特性適地適種，而園區復育區域的地點、大小及可使用區域的設定，皆會影響最後復育的成果。
4. 加工產品的量產能力與實際的市場接受度仍有待考驗

(四)解決對策與建議

1. 建立部落自主調查與種源蒐集的規劃與機制

原鄉部落現行栽培之作物多半屬可滿足市場需求之經濟作物，但居民對於部落內所具有之「特色台灣原生植物」與「台灣原住民族利用之原生植物」之瞭解與認識則相當有限。為能有效推廣縣境內原住民重要之原生植物，並由此再篩選找出最適合、最具經濟效益的品種供農民生產利用，應鼓勵部落趁耆老凋零前，儘快先行進行原生植物田野調查及種源蒐集，以了解這些植物的起源、歷史演變、部落傳統的利用方式或生產地位等，並據此建立資料庫，以利後續應用。尤其族語對植物的稱呼中可能隱含了許多先人留下的生態智慧與傳統知識，應儘快建立族語名與生物名之對應，以免從此消失。

2. 納入部落居民參與，建立對發展議題之共識

原住民地區之資源利用均係以永續與傳承出發，政府應給於高度支持與資源挹注。尤其台灣天然災害頻仍而全球又面臨極端氣候威脅之際，政府應參酌原住民族群之生態觀及生態智慧，來因應資源之取得、應用及環保等議題。尤其在民族植物轉化為產業經營應用的過程中，應提供原住民部落更寬廣之空間，以利其可在兼顧環境生態保護與文化傳承下，以高度生態觀來進行原生植物產業之利用與經營。

3. 公部門及學術資源的投入

地區的農業改良或試驗單位，以及地區性設有食品加工、食品科學、生物科技、生物管理、農藝、園藝、農場管理等系所的大學或專科職校，應積極進入部落與原住民地區居民及農民接觸，提供：

- (1) 原生作物保種、復育、品種改良等之輔導與協助。
- (2) 協助部落進行民族動植物的調查，並建立資料庫。
- (3) 協助部落強化對於原住民地區生態及自然資源之經營管理能力，並提升極具潛力產業之研發與轉型，創造最適合部落發展的生機及生活模式。
- (4) 評估可行性後，引進及轉化原住民地區原生植物為生物科技產品，提高產品附加價值，增加原住民農民之經濟收益。

4. 民族植物加工產品開發仍需長期評估

加工產品的評估需考慮作物栽培與管理之方便性、加工多樣性、產品開發難易度、量產的品質穩定度、市場接受度及植物毒性等因素。本計畫選定紅藜、小米、刺蔥、土肉桂與山胡椒等5種植物作為推廣對象，並分別以饅頭、方塊酥、香腸、蛋捲與調味料等5種型態的食物呈現，雖然受到頗多肯定，但仍需長期進行製程、口味、儲存的評估與測試，並將製程標準化，以利移轉提供部落做進一步的發展利用。

三、部落在地推動特色作物產業發展個案分析—以咖啡產業為例

位於嘉義縣阿里山鄉樂野村的鄒築園咖啡以及屏東縣泰武鄉的泰武(吾拉魯滋)咖啡，目前均是原鄉發展特色產業的代表，且其發展脈絡多有相似之處：(1)兩者經營的靈魂人物均是部落中壯世代，且均是半路出家，並以個人連結家族的力量向外推廣；(2)均以日治時期在兩地試種所遺留下的咖啡種苗為發展基礎；(3)莫拉克風災時，嘉義縣阿里山鄉及屏東縣泰武鄉均是重災區，兩鄉原有的產業幾乎崩毀殆盡，兩地的產業也都受到大幅折損，但也都因為莫拉克風災而帶動了兩者轉型發展的契機；(4)兩者同樣是以咖啡作為創業的主題，同樣以打造高品質台灣精品咖啡為目標。儘管如此，但若細究兩者的發展模式，實際上卻仍有許多相異之處。我們就以莫拉克風災後協助產業重建及部落營造多次參訪兩地，實際了解營運情形的觀察，並以企業管理上的五管能力分析，亦即產、銷、人、發、

財這 5 個既分工又合作的五個管理區塊，來檢視這兩個經營原鄉咖啡產業的事業體致力永續發展的營運成果與經驗，或可提供部落在發展特色產業時的借鏡與參考。由於財務管理之營收數據資料較為敏感，因此我們所探討主要集中在生產、行銷、人力資源、研發等 4 個區塊。

(一) 發展現況

1. 生產管理

■ 鄒築園：

- (1)咖啡園位於阿里山樂野村，海拔約在 1,200 公尺左右，因山區氣候涼爽，因此病蟲害較少，且高海拔地區天然的半日照環境，時有雲霧繚繞，亦無需依賴林木遮陰；尤其當地日夜溫差大，咖啡果樹生長情形較佳，結果較多、較甜、果實密度較高、氣味濃郁，品質較中低海拔生產者為佳。此外當地咖啡採收期多正值冬、春兩季，山區低溫、寒冷，採收期較長，也不利病蟲害發展，具有發展咖啡的優勢條件。
- (2)經營者之父親 30 餘年前即開始以種茶、製茶及育蘭為業，並於 1997 年開始於 70 度陡坡試種日治時期遺留下來的「阿拉比卡」咖啡老樹的 200 株種苗，是國外連鎖咖啡尚未進駐台灣帶動咖啡消費熱潮前在阿里山地區種植咖啡的先驅，但因當時種植僅屬實驗性質，管理方式粗放，並無實質收益。2000 年經營者退伍後返鄉協助製茶及蘭園之管理，並開始接手整理家中的咖啡園，同時自行摸索咖啡栽種之選種及人工田間管理方式。
- (3)鄒築園開幕於 2009 年 8 月，是結合咖啡館、咖啡園、育蘭場、茶園及露營區複合式經營的休閒農莊，經營者從咖啡育苗、種植、田間管理、採收、選豆、後製處理、發酵、烘焙、萃取，全部的產、製、銷都不假他人之手。目前咖啡園面積已逾 2.5 公頃，種植有超過 2,000 株阿拉比卡種咖啡，包括其下的蘇門答臘鐵比卡、非洲原生種鐵比卡、巴西卡杜艾種、卡杜拉種、尖身波旁種、黃波旁種、巴拿馬藝妓等品種繁多，亦有羅布斯塔種，並仍不斷自國外引進不同咖啡品種試種⁷。咖啡園因臨近咖啡館，經營者均定期親自進行除草、水塔灑水、施有機肥、剪枝、矮化、病蟲害防治等田間管理工作，採收則以雇工手工摘採，採收期為 11 月至隔年 5 月，最晚可至 6 月，年產量約 1.5~2 噸。

■ 泰武咖啡：

- (1)早在日治時期，舊泰武部落周邊的大武山支脈桑留守山頭即已有種植咖啡，且品質極佳，在當時不僅參加過世界咖啡評鑑，也做為日本皇室享用的貢品，風光一時。但隨著日人戰敗離開，咖啡種植技術也隨之消失，大武山咖啡也逐漸沒落。直到 90 年代初，有平地咖啡業者引進專業化農林管理方式來經營泰武咖啡，族人才在民國 95 年成立了咖啡產銷班。莫拉克克之後，為重建地方產業，屏東縣政府便與原民會及各部會協調，依泰武鄉原住民的族群特性及部落特色，同時也推廣山坡地水土保持，開始在泰武鄉推廣檳榔轉作咖啡。

- (2)101年12月由「茂泰行銷有限公司」協助成立的「有限責任屏東縣原住民泰武咖啡生產合作社」，為莫拉克災後泰武鄉為發展咖啡產業，整合既有3個產銷班所組成的重要產銷組織，其目標係以一級生產十二級加工十三級直銷之六級產業發展模式，以有機農業串聯泰武鄉咖啡產、製、銷的上下游產業鏈，目前其主要任務為：
- ① 以穩定價格收購部落族人所生產咖啡豆，擺脫以契作方式較易受制於咖啡豆盤商的外在風險，並增加生產的穩定度。
 - ② 提供咖啡後製處理之機具設備與空間。
 - ③ 增進泰武鄉咖啡農的生產技術、咖啡烘焙技術，並透過咖啡分級制度，對品質與產地標示嚴格把關，建立泰武有機咖啡生產標準作業流程，以提升泰武鄉有機咖啡品質，建立市場區隔，進而由部落族人共同建立「泰武產區」有機咖啡品牌，提高泰武咖啡市場知名度，以增進生產收益。
 - ④ 營運吾拉魯滋永久屋內的「吾拉魯滋部落咖啡屋」，銷售咖啡餐飲，作為泰武咖啡共同對外行銷推廣之窗口及串起週邊景點、帶動觀光之中心。
 - ⑤ 與泰武在地咖啡農合作契作咖啡園，打造「吾拉魯滋」自有品牌咖啡豆，目前已進行的咖啡契作面積約2公頃，一年大約可生產4,500公斤咖啡豆，並由合作社培力就業人力負責採收後的生豆篩選及後製處理。
 - ⑥ 協助咖啡農進行有機驗證
 - ⑦ 受委託經營105年5月7日甫揭牌啟用兼具生產、教學、交易與觀光等多功能的咖啡觀光工廠——「泰武鄉有機咖啡產業發展館」，館內不僅具備有機咖啡鮮果加工後製處理過程所需的各項設備，並有「咖啡生豆品質篩揀」流程設備及各項咖啡豆檢測設備，可降低目前人工處理及品管之成本、達到量產經濟規模，並大幅提升泰武有機咖啡品質，增加在國內、外咖啡市場的競爭力。
- (3)由於受限於產量及人工成本高等因素，且為做市場區隔，泰武咖啡的生產係朝本土、環境友善、有機、精品、高品質、高附加價值的方向發展；後製處理方式則依咖啡種植的不同海拔高度區為分3種：800公尺以水洗處理為主、1,000公尺左右選擇以蜜處理、1,000公尺以上則以日曬處理。
- (4)目前泰武鄉咖啡種植面積約75公頃，有機咖啡種植面積約25公頃，是全國種植有機咖啡面積最大的生產專區，咖啡農戶207戶，通過有機認證及轉型驗證的農戶共20戶。咖啡產銷班3班，班員37人，經營規模36.08公頃。產銷班成員均可分別建立自己的品牌與店面，亦可透過合作社平台對外共同銷售、推廣。

2. 行銷管理

■ 鄒築園

(1) 產品：

- ① 咖啡豆：包括水洗豆、蜜處理豆、日曬處理豆，以及以水洗處理的掛耳式濾泡咖啡包等 4 大類，由於咖啡豆從栽種、後處理、烘焙、萃取，均係自行生產、研發，堅持自栽自製模式，以維持高品質，因此產品具有獨特的市場標識性與鑑別度，國內外市場接受度高。
- ① 現煮咖啡：包括水洗、蜜處理、日曬三種處理之咖啡以及冰滴、拿鐵、卡布奇諾、Espresso 等，每杯價格在 100-300 元左右。

(2) 通路：採內外兼顧、直接面對客戶的方式銷售。

- ① 內：以樂野村的鄒築園咖啡館定點經營，吸引顧客直接進入部落消費，除免除盤商抽成及行銷費用外，尚可與顧客直接接觸，瞭解顧客需求及經營之不足，並可帶動部落觀光產業發展⁶。
- ② 外：參加國內外之商展、咖啡展售、評鑑等方式拓展對外銷售通路及客源，並推銷阿里山鄒族部落咖啡。有部分則透過 PChome、郵政商城等網路通路及 FB 行銷，以宅配或親送方式運送；另有部分則因參與國際評鑑競賽脫穎而出，而售予對其產品有高度興趣的國外盤商。

(3) 促銷：產品定位清楚，依年度產量多寡銷售，並無以促銷方式擴展知名度，其零售價亦不因購買量而有調整，僅有訂購滿 1,800 元可免運費之優惠。

(4) 價格：因咖啡管理人工費用高，且產量少，因此主打精品咖啡路線，以高品質為訴求，價格較一般進口咖啡及連鎖咖啡貴約 1-2 倍；且豆子不對外批發，亦不向外收購轉賣，以建立市場口碑與顧客信賴。主要產品有 4 種，咖啡豆(水洗)半磅 900 元、咖啡豆(蜜處理)半磅 1,200 元、咖啡豆(日曬處理)半磅 1,500 元、掛耳式(水洗)濾泡咖啡包(10 入)500 元。

■ 泰武咖啡

目前以「屏東縣原住民泰武咖啡生產合作社」為主體的泰武咖啡整體銷售策略，係由經營者所創設的「茂泰行銷有限公司」負責協助規劃。整體而言係先針對泰武鄉咖啡產業發展現況與大環境進行 SWOT 分析，後續再進行市場區隔及目標市場選擇(STP)，塑造清楚且具競爭優勢的品牌形象，最後再串聯泰武鄉內現有 18 家自有咖啡品牌及其通路，思考行銷組合 4P(產品、價格、通路、推廣)的彼此搭配，最後設計出以顧客為導向並可呈現產品差異化的行銷策略，共同行銷泰武咖啡，而落實到實際的經營層面，其行銷管理的現況如下。

(1) 產品：

- ① 產銷班成員或鄉內咖啡業者各自依咖啡特色及處理技術，發展產品與品牌。

- ② 合作社以和部落內咖啡農契作之咖啡豆為原料，透過合作社人力篩選、處理加工，再透過經營者自營的「卡佛魯岸咖啡」專業烘焙後，推出以「吾拉魯滋」為品牌的中深焙咖啡豆(1/2 磅裝)、吾拉魯滋濾掛式咖啡(10入)及水鹿取火泰武咖啡禮盒等 3 種為代表。
- ③ 經營者本身亦有以自家咖啡莊園生產的泰武咖啡豆經營自有品牌「卡佛魯岸咖啡」，並已於屏東市區設立銷售咖啡餐飲的專屬店面，所售咖啡豆品項多樣，定位均屬較高價位的精品咖啡，且基本上皆係以水洗、蜜處理、日曬等三種後製處理方式再搭配不同程度烘焙所開發出的泰武咖啡產品，其中半磅裝者包括精品、海鹽、蜜處理、陽光日曬、微醺酒香、手工挑原豆、冰滴專用、特調義式、民國 101 年國宴指定等 9 種；另有濾掛式系列咖啡及咖啡禮盒等。

(2) 通路：

- ① 產銷班成員或鄉內咖啡業者有各自的莊園與店面，亦有各自的通路與客戶，但亦可借合作社經營之吾拉魯滋咖啡屋定點通路寄售，多一個行銷管道。
- ② 合作社以位於永久屋內之吾拉魯滋咖啡屋定點經營為主。
- ③ 經營者之自有品牌「卡佛魯岸咖啡」除於吾拉魯滋咖啡屋販售外，另於屏東市尚有經營咖啡及餐飲店面，且於屏東太平洋百貨、昇恆昌免稅商店、阿優依(華山門市)、好丘(Good Cho's)、兩相宜創意美學工作室、臺灣瑪拉斯(Malas)、茶文化館、阿信巧克力農場、鴻疆國際、福報購物網、Yahoo 奇摩超級商城、博客來食在安市集等均有設銷售據點，泰武咖啡即藉其通路擴大銷售面。此外也透過參加展售會、咖啡評鑑等活動，拓展泰武咖啡的知名度，增加市場能見度。

(3) 促銷：

- ① 提供手網烘焙咖啡體驗，並常態性辦理來「吾拉魯滋部落咖啡屋」消費達一定金額即免費贈送泰武咖啡樹苗一組的活動，以促銷咖啡及宣導愛護地球、為環保盡心的概念。
- ② 連續 4 年在聖誕節的 12 月配合萬金教堂聖誕祭辦理聖誕咖啡嘉年華會，以咖啡市集、音樂會、咖啡評鑑會等為期一整個月的活動打響泰武咖啡及吾拉魯滋部落咖啡屋的知名度。
- ③ 與高屏地區的高中職及大專院校接洽，安排學生團體親自走訪吾拉魯滋部落，體驗咖啡產業發展成果，擴展泰武咖啡在年輕族群中的知名度。
- ④ 於寒暑假及特定假期節日，透過辦理部落輕旅行之主題遊程，連結泰武鄉周邊景點，行銷泰武鄉觀光及咖啡。
- ⑤ 以 Laucu 與 Muni 這對代表部落王子和公主的泰武鄉吉祥物豆寶和豆妹，帶領行銷泰武咖啡。

- ⑥ 在公部門協助下，105 年 6 月正式營運的泰武彩繪觀光巴士，路線走屏 102-1 線咖啡廊道，連接山上的舊泰武、舊武潭、佳興等部落與山下的吾拉魯滋永久屋，有助於泰武鄉整體的觀光及咖啡產業行銷。

(4)價格：

- ① 產銷班成員或各自莊園所生產的咖啡各具特色，可自訂價格，惟需儘量保持一致，以免造成消費者混淆。
- ② 合作社所推出之咖啡豆：吾拉魯滋中深焙咖啡豆(1/2 磅裝) 650 元、吾拉魯滋濾掛式咖啡(10 入) 450 元、水鹿取火泰武咖啡禮盒 850 元
- ③ 經營者個人所經營的精品咖啡品牌「卡佛魯岸咖啡」半磅裝：精品 650 元、海鹽 1,200 元、蜜處理 1,000 元、陽光日曬 1,000 元、微醺酒香 1,000 元、手工挑原豆 1,200 元、冰滴專用 480 元、特調義式 450 元、民國 101 年國宴指定 700 元；而其他濾掛式系列(6 入)則在 280-330 元間。

3. 人力資源管理

■ 鄒築園

- (1)人力組成：經營者本人及其父、母、妹妹等 1 家 4 人及咖啡館吧檯工作人員數名，且其家人均有咖啡經營及咖啡豆後製處理、烘焙、萃取技術，並均曾代表鄒築園獲得台灣國產咖啡評鑑之特等獎、金質獎、銀質獎的肯定。
- (2)授課：經營者對產業經營具有無比熱情，並徹底發揮原住民的分享精神，經常穿梭於部落內外，針對部落內咖啡農、特富野咖啡產銷班、部落大學、鄉公所、周邊高中職、大專院校等地，開課講授咖啡栽培管理、後製處理、選豆、烘焙、沖煮、行銷、杯測等專業知識及技術，一方面推廣阿里山咖啡，增加阿里山咖啡的市場能見度，一方式藉此相互交流，共同合作精進製作技術，並帶動族人建立自有品牌，以提高阿里山咖啡整體的競爭力，進而共同打造阿里山咖啡品牌，提升阿里山咖啡農民整體收益。

■ 泰武咖啡

- (1)人力配置：吾拉魯滋部落咖啡屋自 102 年 7 月開幕至今，其經營人力均係透過勞動部「培力就業計畫」每年所核定的 14 位培力進用人員協助支應，其中有約 7 成均為 24~36 歲的部落及平地青年，並各有分組與分工，主要工作包括咖啡產業行銷、遊程設計與導覽、咖啡豆生產及協助建立泰武咖啡品牌等，一方面導入部落年輕世代返鄉、留鄉，另一方面培訓使其具備從生產、採豆、篩選到烘焙、沖煮的咖啡經營管理技術，以及規劃咖啡創意行銷與導覽解說的能力，共同來推動部落咖啡產業。
- (2)產業人才培育：為使產銷班員充分了解有機咖啡的種植與管理技巧，目前持續推動下列 4 項工作：
 - ① 開闢咖啡示範農園：分別在舊泰武部落海拔高度 500、800、1,100 公尺處各開闢了一處有機咖啡示範農園，作為咖啡育苗、定植、微噴灌系統及合理化施肥的示範農園，並作為後續研究不同海拔高度所生產咖啡風味差異的實驗之用。

- ② 導入農園管理課程：與高雄區農業改良場、農業試驗所嘉義分所、屏科大農園系、內埔地區農會、萬巒地區農會、屏東縣原鄉咖啡產業輔導團等合作，針對咖啡有機生產栽培管理、病蟲害管理與防治、土壤肥力檢測、合理化施肥與判斷、咖啡整枝修剪等開設講習或座談。
- ③ 推廣有機栽種概念：包括有機資材施作、有機液肥製作與使用、有機認證申請等。
- ④ 安排咖啡烘焙應用課程：包括咖啡豆種篩選、咖啡豆發酵技術、咖啡豆拍賣制度、咖啡烘焙實務教學、咖啡評鑑、咖啡料理、咖啡手工皂製作。

4. 研發管理

■ 鄒築園：

研發能力與勇於實驗的精神是鄒築園所有擁有僅次於咖啡之外的最大資產。有電機工程背景的經營者自 2000 年接手父親試種的 200 餘株「阿拉比卡」咖啡種苗後，即開始自行摸索，並不斷以科學實驗精神嘗試不同的田間管理方式、生豆後處理方式及烘焙方式。2007 年 29 歲，即在雲林古坑舉辦的第一屆台灣「全國咖啡豆評鑑」中奪得「特等獎」，此後便並不斷鑽研適合微氣候環境的咖啡栽培管理方式以及普通水洗、果膠分解酵素水洗、蜜處理、日曬等後製技術，並自行研發從種植到脫殼處理的獨有技術，近年更開始自國外引進咖啡品種試種，此種勇於嘗試、不斷精進研究實驗的精神，再透過持續參加國內外的咖啡評鑑與比賽檢驗、校正實驗成果、累積種植經驗，因此也使他在歷次的比賽中屢獲佳績。2010 年在美國 SCAA 精品咖啡生豆評鑑中，鄒築園咖啡豆進入前 50 名；2012 年在世界最具公信力的 Coffee Review 專業評鑑網站，獲得日曬處理 91 分、蜜處理 93 分的高度肯定；2014 年再度榮獲 Coffee Review 水洗處理 93 分的高分，並獲得「2014 年 N235 台灣高優質精品咖啡豆評鑑暨展售會」標準水洗組與其他處理組雙料冠軍；2015 年獲美國精品咖啡協會(SCAA)「咖啡品質協會」(CQI)杯測達 86.58 分的精品級(Specialty Grade)認證肯定，並又獲得「2015 年台灣國產精品咖啡豆評鑑」傳統水洗組冠軍。今(2016)年不僅獲得「105 年臺灣國產精品咖啡豆評鑑」標準水洗組頭等獎，且 7 月份也在「台灣咖啡 12+1 日月潭邀請賽」中甫獲冠軍，另外也取得咖啡杯測師資格。這些自身的努力投入與參賽實績，也更進一步帶動了鄒築園咖啡在國內外的品牌知名度與市場能見度，顯示積極研發、參加比賽、累積栽培技術與經驗、提升品質，就是最好的品牌行銷。

■ 泰武咖啡：

- (1)經營初始正值莫拉克災後重建初期，經營主力多投入在合作社的成立、農戶的串聯、溝通、整合、生豆收購、建立有機咖啡的發展共識以及泰武咖啡的對外行銷等，因此並未積極投入咖啡豆後處理技術的研發。且經營者進入咖啡產業的時間較晚，對咖啡種植與咖啡豆處理的技術尚在摸索階段，因此經營初期多僅選擇參加地方性的咖啡評鑑，雖取得多次優等獎，

且 2012 年並獲國宴指定咖啡豆的肯定，但仍覺無法有效提升泰武咖啡的品質。因此近年來開始積極觀摩、嘗試，研發多種不同口感的咖啡，推出各種發酵處理法技術生產的咖啡豆，並送件至美國咖啡品質協會(CQI)進行杯測評鑑，爭取國際精品級認證，同時也參加台灣咖啡評鑑及競賽。終於在今(105)年，以「卡佛魯岸咖啡」，獲得「105 年臺灣國產精品咖啡豆評鑑」其他處理組金質獎的肯定，正式帶領泰武咖啡進入台灣國產精品咖啡的行列。

- (2)經營者本持咖啡全株可用的概念，以及為增加咖啡單位面積產值、提升咖啡農收益，早在 101 年年底即已另外成立「茂泰生技股份有限公司」，並進駐屏東農業生物科技園區(PABP)，開始朝生技產業轉型，專責咖啡生產製程可用剩餘廢棄物(下腳料)之加值與利用，透過產學合作，共同研究開發包含化妝品、機能性飲品、保健食品等之咖啡衍生物產品。目前已研發成熟的產品為利用咖啡漿果果皮製成的「咖啡果菁萃逆齡面膜」，並以排灣語中代表漂亮美麗的「nasunwa」(納桑瓦)為品牌命名。

(二) 兩者發展之異同及優劣勢比較

由上述的經營現況中不難看出，在嘉義及屏東的咖啡產業發展上各具代表性的兩個經營者，所選擇採取的發展路徑大不相同，如表二所示，最明顯的不同即是：鄒築園的經營模式是以「一個人走得快」的先行者方式潛心耕耘，從經營個人品牌出發，以個人的知名度及產品打造品牌，再伺機帶動整個阿里山鄒族咖啡的產業發展與品牌；泰武咖啡則是以「一群人走得遠」的理念出發，先串聯、整合地區資源集體合作經營，再逐步發展地區性品牌。此外因為發展模式及經營時間長短不同，累積的優勢和發展需求亦有所不同，例如：(1)前者採家族式經營，經營規模小，資金較易掌控，所需人力成本低，擔負經營風險較小；後者經營規模較大、人力成本高、投資金額大、負擔風險較高。(2)前者的咖啡栽培經驗、產業經營及加工處理技術、產品研發能力等較為成熟，後者則尚在起步。(3)前者參與的國內外評鑑及競賽多，並獲多次精品級肯定，國際能見度高，市場知名度高；後者參與的評鑑及賽事少，國內外的能見度及市場知名度相對較低。(4)前者所擁有的代表性特色產品及行銷組合相對簡單，但產品聚焦清楚；後者的產品多元、行銷通路多，但產品樣貌稍顯模糊。(5)前者獲得公部門的資源挹注較少，後者對發展地區產業的助益較大，所獲得公部門的扶植與挹注較多。此兩種不同的經營模式，也正代表原鄉目前許多發展特色農產業的經營者在發展自有品牌(OBM, Own Branding & Manufacturing)時，所分屬的兩種類型，一種是單打獨鬥、發展小農品牌型，一種是以合作社或產銷班方式集體發展地域性品牌型。

表二、鄒築園及泰武咖啡發展異同比較

Table 2. Comparisons of the development of the coffee business between Tsoustructive Garden and Taiwu Coffee.

項目	鄒築園	泰武咖啡
經營者個人		
基本背景	方政倫，38歲，光武工商專校電機工程學系畢	華偉傑，44歲，英國 Nottingham Trent University 政治行銷博士
種植咖啡時間	16年(2000年至今)	7年(2009年至今)
開始經營時間	2009年(鄒築園咖啡)	2009年(個人品牌卡佛魯岸咖啡)、2012年(合作社)
產業發展		
咖啡來源	以日治時期日人於阿里山地區種植「阿拉比卡」咖啡所遺留之老樹苗木為出發	以日治時期於日人於大武山地區試種奎寧與咖啡所遺留下之「阿拉比卡」咖啡老樹苗木為發展開端
種植海拔	1,200-1,300公尺	600-1,200公尺
緯度	北回歸線 23.5度	北緯 22.5度
經營模式	<ol style="list-style-type: none"> 1.以個人連結家族的力量向外推廣，自產、自製、自銷 2.透過不斷研發、參加國內外比賽，提升種植與經營技術及產品品質，並據此累積個人及品牌知名度，攫取消費市場關注 3.以量少質優，走精緻路線的精品咖啡為訴求，搭配個人及品牌魅力直接向消費者行銷產品 4.透過對外教學，分享知識與技術，帶動阿里山咖啡產品品質提升及整體咖啡產業發展 	<ol style="list-style-type: none"> 1.以泰武咖啡生產合作社先行整合部落及泰武鄉內產銷班的咖啡生產人力及資源，並致力提升整體全有機咖啡產、製、銷技術及咖啡品質 2.透過合作社收購生豆、「卡佛魯岸咖啡」負責專業烘焙、加工的模式，最後整合以「泰武咖啡」品牌推廣行銷，達到泰武咖啡六級產業化的目標 3.之後再依部落、鄉、縣之整合順序，逐步推動泰武產區、屏東產區的整體咖啡產業的六級發展
發展規模	發展規模較小，人力需求較小。無論生產管理或行銷手法均可較為機動、靈活	經營規模較大，人力需求較多
人力資源	4-6人，多熟悉咖啡產、製、銷的經營技術	14人，咖啡產、製、銷技術尚在起步階段
種植面積	2.5公頃	75公頃/207戶咖啡農
有機咖啡種植面積	-	25公頃(13公頃有機認證+12公頃轉型驗證)/20戶有機農
產量	1.5-2公噸	-
產品特色	高海拔咖啡，水洗處理風味單純乾淨，蜜處理帶蔗糖蜜餞香，日曬處理帶酒香及水果酸甜韻	高海拔有機咖啡，豆子較大、經4道手工挑選，口感滑順、香醇回甘，尾韻細柔優雅，香氣較濃郁，且具有類似玫瑰的特殊花香
價格	高價位(半磅 900-1,500元)	中、高價位(半磅 600-1,200元)
外部資源	公部門及社區組織的資源投入有限，且多在生產後半段提供行銷協助	公部門資源投入多，包含人事、設備及空間硬體

表二(續)、鄒築園及泰武咖啡發展異同比較

Table 2(continue). Comparisons of the development of the coffee business between Tsoustruative Garden and Taiwu Coffee.

項目	鄒築園	泰武咖啡
行銷通路	以鄒築園觀光休閒農莊為主要行銷據點，直接面對消費者，搭配參加展售、咖啡評鑑及比賽，擴展知名度、市場能見度與客源；一部分則透過網購、FB、宅配銷售	行銷通路包括合作社經營之吾拉魯滋部落咖啡屋，以及卡佛魯岸咖啡自有的全台 10 餘處銷售點及網購、宅配等通路，行銷涵蓋面較廣
創新研發	勇於實驗，不斷鑽研栽種及田間管理技術、咖啡品種、後處理加工方式等，研發能力強，產品多次獲國內外咖啡評鑑高分及競賽大獎肯定	咖啡栽種、田間管理、後處理加工技術及研發能力尚在起步；另有針對咖啡生產處理過程廢棄物進行增值利用的研發，開發生技產品，增進咖啡產值

我們分析鄒築園之所以成功，其實是由許多條件所共同促成，如表三所示，其中包括了：阿里山地區自然環境條件的優勢、家族長期經營茶園及育蘭所累積的作物栽培經驗與客源、家族的支持、年輕與好奇心、對咖啡種植及加工處理技術鑽研的熱情、全球精品咖啡的消費浪潮崛起，以及精品咖啡對後製處理技術的極端仰賴等等，也就是這些條件，提供了其乘風而起的機會。然其成功的發展經驗並不容易複製，且這種單打獨鬥的方式或許在精品咖啡市場中正可找到有利切入點，換作其它農特產業可能多半會鎩羽而歸，並不被鼓勵。儘管如此，鄒築園的經驗的確提示了我們成功發展特色農產業上一條很重要的線索，那就是除了必須有「對的產品」外，還要對提升技術、產品品質及研發能力有不斷的自我要求，這對不論是單打獨鬥發展自有品牌的小農，或是合作社及產銷班組織，都應是可一體適用的準則。

而且我們發現，也就是由於鄒築園經營者擁有專精獨到的咖啡後製處理技術，自動就將上游的第一級生產及下游的第三級行銷串聯起來，無形中彌補了原住民一向較弱的行銷環節，並創造出最大的獲利空間。因為技術促進了品質提升與國際競賽評比的高分，直接提高了品牌的國際能見度及在臺灣市場的知名度，順勢刺激了繼續往上游尋求精進栽培管理技術以求更高品質的動力，同時也自動往下游連結起消費市場。因為用產品說話，自動就會吸引消費者的關注與青睞，而找到對的消費者。

表三、鄒築園與泰武咖啡發展優劣勢分析

Table 3. Advantages and disadvantages of Tsoustructive Garden and Taiwu Coffee in developing coffee industry.

鄒築園	
優勢	<ol style="list-style-type: none"> 1. 屬高海拔的阿里山地區是全台最適合種植咖啡的地區之一，樂野村所在的緯度、海拔、高山土壤、氣候、日照、日夜溫差、乾濕度等天然條件，可增加果實的密度、甜度與香氣，不利病蟲害發展，有利高品質咖啡的種植與生產。 2. 家族長期經營茶園及育蘭，相關經驗與客源可與咖啡經營共享。 3. 經營者勇於實驗創新，善於以不同處理方式引發咖啡產生不同的香氣、韻味與口感，咖啡生產及後處理技術佳，具有獨特性與不可取代性，是市場中咖啡處理技術的先驅者。 4. 量少質精，品質穩定，並積極參與國內外咖啡評鑑及比賽，且屢獲佳績，較能吸引消費市場注意，並較具說服力，因此可透過個人及產品知名度行銷，免去大量行銷費用。 5. 發展規模較小，無論生產管理或行銷手法均可較為機動、靈活，經營問題較能有效解決。 6. 投資謹慎、穩紮穩打，咖啡生產與經營用地均為自有，設備亦為自有資金投資購買，無貸款壓力，財務自由。 7. 以個人知名度打造品牌，並帶動家族合作經營，再連帶推動整個阿里山鄒族咖啡的產業發展，經營壓力及負擔較小。 8. 產品消費對象設定明確，且採自產、自焙、自銷，免去盤商剝削，價格穩定，利潤較高。
劣勢	自有農地面積有限，產量不易增加。
泰武咖啡	
優勢	<ol style="list-style-type: none"> 1. 日治時期舊泰武部落的北大武山即是咖啡產區之一，具有種植咖啡的自然氣候及地理條件。 2. 已朝高海拔有機咖啡方向布局、發展，市場區隔明確，並已有 20 戶咖啡農取得有機認證或轉型驗證，是台灣目前面積最大的「有機咖啡」生產專區，具有搶佔市場先機的優勢。 3. 以合作社方式經營，對行銷能力較弱並已逐漸高齡化的鄉內多數咖啡農戶而言具極大助益，可增加咖啡農的生產信心。 4. 咖啡農負責生產、合作社負責經營行銷窗口、卡佛魯岸負責烘焙及加工，茂泰行銷負責串聯三者的六級產業發展模式已建立。 5. 泰武咖啡已在台灣咖啡市場建立相當知名度，咖啡農收益及遊客數均有提升。 6. 吾拉魯滋部落內的「咖啡觀光工廠」已正式啟用，透過其具備的觀光、體驗及教育功能，有助於增加消費者對泰武咖啡生產、製程的了解，提高對品牌的認同。 7. 已具備集中製豆和「有機後端加工驗證」的設備及場所，有利未來「全有機」咖啡豆之生產及以「有機咖啡」標示在市場販售，農民較具生產信心，亦較易取得偏愛有機產品之消費者信賴。 8. 協助合作社營運及串聯上中下游產業資源的茂泰行銷公司，根源於泰武在地且擁有咖啡莊園，對當地的環境、資源、生產現況與需求等均十分清楚，且本身亦有推出以泰武咖啡豆烘焙生產的「卡佛魯岸咖啡」自有品牌，熟悉生產、加工、行銷之技術與流程，這在推展咖啡產業的原住民地區中十分少有，是後續推動泰武咖啡發展的重要資源。

表三(續)、鄒築園與泰武咖啡發展優劣勢分析

Table 3(continue). Advantages and disadvantages of Tsoustructive Garden and Taiwu Coffee in developing coffee industry.

泰武咖啡	
優勢	<p>9. 泰武鄉及吾拉魯滋部落已成為公部門推動「屏東原鄉咖啡產業發展」的基地，具有後續發展的資源優勢。</p> <p>10. 每年 12 月結合屏東萬金聖母殿的萬金聖誕季所辦理的泰武咖啡季活動，屬地區性的年度盛事，活動規模盛大，每每吸引大批遊客到訪吾拉魯滋部落消費，對整合行銷泰武咖啡、周邊觀光與原民文化有相當助益，已具有類似古坑咖啡節之行銷效益。</p>
劣勢	<p>1. 務農人口老化，耕種人力有限。</p> <p>2. 農民對品種選擇、咖啡修剪枝等種植的知識較為薄弱，生產技術尚不純熟。</p> <p>3. 山區灌溉水源不便。</p> <p>4. 缺乏國際評鑑和參賽的實績，泰武咖啡與精品咖啡的意象連結尚有不足，尚需透過比賽，提升知名度與品牌形象，增加顧客對產品的信賴。</p> <p>5. 咖啡豆後製處理及烘焙技術尚需再做提升。</p> <p>6. 鄉內屏 102-1 鄉道咖啡廊道沿線已有 10 餘家自行發展的咖啡品牌與通路，再加上合作社自行發展的「泰武咖啡」與「吾拉魯滋」，以及經營者個人的「卡佛魯岸」，品牌眾多，易混淆消費者，品牌管理尚待加強。</p> <p>7. 整體泰武產區的咖啡生產品質控管與分級措施難度高，咖啡的品質與品牌形象維繫不易。</p> <p>8. 目前所發展的有機咖啡和現有一般咖啡產品的區隔界限不明。</p> <p>9. 行銷仍屬起步階段，產量尚待提升。</p>

但這樣的發展模式並不適合所有農民，尤其對多數仍持續停留在一級生產的咖啡農來說，年齡、體力、時間、資本、技術、通路都是限制因子，因此成立合作社或產銷班來代為搭建通路與找出市場，便是最能提供他們協助並創造最大獲利的方式，也因此泰武咖啡生產合作社的出現，對地方產業的發展絕對有其必要性與重要性。且其 4 年發展下來，已逐漸帶動當地咖啡生產的品質提升，塑造了泰武有機咖啡的品牌與知名度，並在台灣咖啡市場中開始嶄露頭角，不僅使泰武鄉咖啡農戶平均收入增加，也帶動觀光人數成長，在促進地方產業發展及提升農民收益上已初見成效³。

雖然在優劣勢分析中仍見許多不利發展的內部困境，且外部尚有諸多威脅，例如台灣精品咖啡尚屬小眾市場、同品質咖啡豆缺乏與進口產品抗衡的價格競爭力，「全有機」驗證耗時又具高難度，同時嘉義阿里山、花蓮舞鶴、台東達仁、金峰、太麻里及關山等有原住民經營的咖啡產區又一一崛起，況且還不說極端氣候下的暴雨及颱風，對咖啡產業發展所帶來更大的衝擊。但眼前的機會是，在目前台灣咖啡人口仍不斷增加的同時，也帶動了消費者對單品、精品咖啡的需求和對咖啡新鮮度、咖啡豆品質與烘焙風味的要求，提供了本土精品咖啡的市場發展空間。尤其目前通訊電子產品、社群網路、宅配等均十分普及，咖啡行銷無遠弗

屆，若能再強調泰武咖啡所具備的有機、高品質、獨特口感韻味、教學體驗等訴求，強化品牌形象與知名度，並在萬金聖誕季的單一大型節慶活動之外再搭配排灣族的文化與音樂特色進行事件行銷，泰武咖啡應仍有無限的發展空間。畢竟合作社成立的時間尚短，鄉內咖啡資源整合、技術提升、有機認證等均非短時間能達成，還需再給予時間醞釀，相信假以時日應會有不錯的前景。

四、結語及未來發展

在發展原鄉特色作物農產業的過程中，所需涉及的技術操作層面相當廣，但由於目前部落務農人口減少和高齡化的趨勢，且生產與經營技術處於相對弱勢，更難以串聯生產、加工及服務，建構產業價值鏈，形成部落農產業發展上的極大瓶頸。有鑑於現況如此，於是退而求其次，我們便根據實際的推動經驗以及從旁觀察，提供幾點符合目前部落耕作現況的發展思考，至少先從穩定一級生產並提高其附加價值開始。

不論是本文前半節所著重的尋找有經濟效益的特色作物，或是後半節以咖啡為例所探討的不同經營模式，要成功推動特色作物農產業發展，最首要考量者應是「適地適種」的觀念，也就是要先找到「對的作物」。最適應當地自然、氣候、土壤、地理環境，並與當地的農業生產、部落文化、族群歷史一路演進者，實為最具發展潛力、也最有可能發展成功的作物。換句話說，在選擇部落要發展的特色作物前，需先回歸到從作物本身與部落間的連結來思考，了解該種植物的起源、歷史演變、在部落的傳統應用等，方可對未來的發展性與可行性做出客觀評估，因此發展前的傳統植物田野調查就極為重要。

其次在發展部落特色作物前，需有輔導單位及部落族人分別從不同視角協助評估此項作物發展的環境分析，找出切入點及發展的可行性。其次更要先設定此作物產品的目標市場、消費對象、通路等，並對行銷方式與策略預做規劃。

也因為是適地適作，此項作物的生長與當地的環境氣候、海拔高度、土壤、地形、地質、植被等共同演化，已具有很強的適應能力，因此相關的田間管理也應可較為節省人力。此外，無論選擇的栽培方式是無毒、有機或自然農法，均要將維繫部落自然生態的目標納入考量。尤其原住民族為適應環境，長期與土地共生共榮所形成的土地利用與管理方式，實具有獨特的智慧，因此若耕種農民多是部落年長者，則最好維持以部落傳統的農法栽種²，如此不僅是最佳的友善環境方式，也符合耕種者的耕作文化與生產習慣，所產出的產品在市場上反而更具獨特性與價值。

此外，部落在發展特色作物時應與當地的國中小教育結合，進行學童的食農教育與文化傳承，並以第一階段的傳統作物田調資料為基礎，由耕種者進行解說，教育下一代種植此作物的目的與原由，以及部落傳統的使用方式與在部落文化上的重要性，營造部落共同生產的情境及作物文化的傳承，如此也可增加投入

種植農民的積極度與使命感。此外這樣的作法也有一個好處，就是在輔導單位需適時導入現代栽培技術以增加作物的質與量時，農民會因為對生產此作物的認同而樂於嘗試。

而所有上述的各種方法其實目的只有一個，就是在提高特色產品的附加價值，使其不只是市場中單純的農產品，而是內含部落文化與心意的禮品，自然就有它無可取代的價值，無形中也就提高了它在市場中的獨特性與價值，也使產品有了行銷的賣點，也就比較容易打動消費者並打開知名度。產品有了上述的生產脈絡與內涵，後續若要再結合二級加工的產品開發與包裝，或要設計田間體驗，或要與原鄉方美食、節慶祭典或休閒觀光產業結合，進行三級化的行銷，就很容易做延伸發想。諸如小米、旱稻、黑米、樹豆、紅藜、紅糯米、紅糙米、白薏仁、野菜、山蘇、薑黃、黃藤心、山苦瓜、桂竹筍、箭竹筍、轆篙筍、芋頭、高粱、地瓜、樹薯、刺蔥、馬告、月桃、假酸漿、光果龍葵、愛玉子、原生豆類、苧麻...等眾多以一級生產為主的原住民族傳統作物，都可套用這個模式來增加產品附加價值，甚至是做為發展品牌的依據。

而就咖啡產業發展的部分，嘉義阿里山地區有不少如鄒築園、熱帶舞曲、七彩琉璃生態農場、卓武山咖啡農場等以出產高品質冠軍咖啡豆揚名的咖啡莊園，且亦有不少單打獨鬥的咖啡小農及咖啡產銷班，使向以高山茶聞名的阿里山也在台灣咖啡版圖上占有不可或缺的重要地位，顯見當地除了具有優厚的自然條件外，咖啡栽培管理與後處理加工技術均已甚具水準。而隨著國內外對高海拔咖啡豆的市場需求增加，以及台灣精品咖啡在國外市場的高知名度，或許這些成功經營的知名業者可在穿梭各部落進行技術教學之外，就其在品牌發展的豐富經驗及生產技術的高度，協助爭取資源，推動建置統一進行咖啡豆品質篩選及後製處理加工的中央工廠或實驗室，集中處理阿里山生產的咖啡豆，如此便可挾阿里山的自然條件和技術優勢，以高品質、層次多、餘韻豐富的阿里山咖啡敲開咖啡出口的大門。

參考文獻

- 何欣芳 2014 原住民社區永續農業發展之實踐- 以新竹縣尖石鄉石磊部落為例
新北市政府 104 年度自行研究報告 取自：
https://www.google.com.tw/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiJir2A2LXOAhWBKJQKHWhDqoQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.shulin.land.ntpc.gov.tw%2Fuploaddowndoc%3Ffile%3Dform%2F201604121632450.pdf%26filedisplay%3Dsubject-104.pdf%26file%3Ddoc&usg=AFQjCNGsb9f8QZo1071C6ucYONQyFHMxOA&sig2=ORUpstlpOVIjKX4oog1D_A。

- 官大偉 2012 原視野：原住民地區推行有機農業的意義與挑戰 台灣立報
<http://www.lihpao.com/?action-viewnews-itemid-114636>。
- 郭芷瑄 2016 泰武有機咖啡產業發展館加工後製驗證 中央通訊社 民 105 年 5 月
3 日 取自：<http://www.cna.com.tw/news/alloc/201605030238-1.aspx>。
- 嘉大原住民中心 2010 南投縣原住民族地區原生植物發展計畫期末報告。
- 嘉大原住民中心 2014 莫拉克災後重建耀動計畫成果專書—原來一直都在 原住
民族委員會 新北市。
- 嘉大原住民產業旅遊網 http://www.masalu.org.tw/show_interview.asp?p_id=6。
- 簡雅琦 2013 臺灣雲嘉南地區咖啡產業文化研究—以古坑、阿里山、東山為例 國
立臺南大學台灣文化研究所碩士論文。

誌謝

本文承蒙南投縣政府原住民族行政局「南投縣原住民族地區原生植物發展第一期計畫」經費補助及時任局長的辜雯華女士支持，特此申謝。同時也對當時傾力協助民族植物採集、田調、物種鑑定的國立自然科學博物館嚴新富主任、協助加工產品開發的嘉大食品科學系馮淑慧老師，以及協助資料蒐集、調查、彙整、建檔、宣導活動辦理與成果編撰的王進發教授及中心所有工作同仁，一併致上最深的謝意。此外對於鄒築園方政倫先生及茂泰行銷有限公司華偉傑總經理不吝提供意見與資料，亦特此致謝。

Practical Experiences on Promoting the Specialty Crop Industry in Indigenous Areas

Chin-Hsiung Hung, Ling Hsueh, Lin-si Hsieh

National Chiayi University

Abstract

The specialty crop industry has grown rapidly in the indigenous areas of Taiwan over the last few years. Many tribal communities are dedicated to identifying and developing traditional crops that are of cultural importance and can demonstrate local characteristics as well. Also, a few local farmers from different communities are actively pursuing the preservation and restoration of endangered native crop varieties. As a result of these ongoing efforts, the specialty crops industry has become a crucial part of the indigenous agricultural industry.

This article, therefore, firstly highlights the preparation required for initially developing the specialty crop industry, based on the experiences that we assisted local government in promoting the investigation on locally native vegetation in Nantou County. We present a set of sequential practices that can be used for converting native plants into specialty crops, including ethnobotanical studies, preliminary screening assessment, propagation of the selected plant materials, and development of indigenous plant based foods.

In the second part of the article, we focus on the latter stages of the industry development process such as crop production, operation management and marketing. Two successful local coffee businesses, Tsoustruative Garden in Alishan, Chiayi County, and Taiwu Coffee in Taiwu, Pingtung County, were chosen to compare their achievements in four main functional areas of management – production, personnel, marketing, and research and development. Finally, the key factors critical to their success were identified.

This study concludes that the most important and key concept in developing indigenous specialty crops is planting right crop in right land. Additionally, for either a small farm holder who is committed to creating own brand or a farmers' cooperative with greater production and marketing resources, to successfully develop the specialty crop industry requires not only to have a right product but to constantly improve skills, product quality and research and development ability.

Keywords: indigenous specialty crop, indigenous (locally native) plant, coffee business, specialty coffee