

農業科技跨領域人才培訓課程 系列個案

流動資金管理*： 成長型農企業對短期資金的需求

1. 本個案係由國立政治大學財務管理學系屠美亞教授撰寫。

奕青農場

—農業經濟轉型

坐在中央山脈下的奕青酒莊中，業主吳佳懋先生，回顧自 1997 年起的創業，至即將展開第一家門市部，這一路的創業歷程，到底給予傳統的小農經濟轉型何種可傳承的經驗，對於未來奕青酒莊積極拓展門市策略，而這樣的策略是否能迎向光明的未來，吳先生開始回顧他的經驗與檢視未來的經營策略。

1. 奕青農場背景

奕青農場（酒莊）位於南投縣水里鄉新中橫公路上，屬於高海拔農場，果園作物區平均海拔 800 至 1200 公尺，緊鄰玉山國家公園。該農場原本三代只是單純的農業生產農場，主要生產生鮮的梅子與葡萄，因緣際會之下，業主吳佳懋因不喜歡都市生活，返鄉繼承家業，卻遭逢民國 84 年對日外銷，遭大陸梅子取代，導致台灣梅子大滯銷，梅子產業大蕭條及 91 年加入 WTO 的衝擊等，因而開啟了轉型的契機。

當時吳先生雖然對食品加工不甚瞭解，但他認為日本既然長期把梅子當成養生聖品，必有其道理，而這股風潮日後勢必會在台灣大流行，所以只要仿照日本產品，前途必然無可限量。於是，他開始周遊於各大學的食品系，求其學習梅子的加工製造方法，也極其幸運的遇到許多貴人相助，在農場發展初期提供許多技術支援與協助，藉由其工科背景的訓練，逐漸摸索出可自行生產及加工的技術；另一方面，適逢當時盛行農特產展售會，藉由展售的機會，除了將商品售出換取現金之外，也藉機磨練商場經驗，經過數年的努力不懈下，由原先單純的梅農初級經濟轉型成青梅加工製造業的型態已漸具雛形。在 91 年政府開放酒莊設立，很快地就拿到全國第一張製酒設立許可，然後花了將近半年的時間興建酒莊，於 91 年成立「奕青酒莊」，投入酒類及醋類的研發，接著在 93

年投入梅精的研發，由於大量利用先進科技技術，研發過程相當順利，其產品以梅精最成功，其梅精產品是目前世界上有機果酸含量最高的 55.83%，超越日本梅精的 51%。95 年起與農委會農試所進行產學合作，投入包括有機米手工香皂、有機酵素醋、有機米化妝品等開發(見表一)，目前產品已逐步上市中。

2. 梅產業概況

梅為多年生落葉果樹，適合生長於氣候溫暖地區，具有產期集中及隔年結果等特性，產期為每年 3 月下旬至 5 月下旬。國產青梅集中於中央山脈兩側栽植，分布於 200~1,500 公尺之山坡地，為台灣地區山坡地重要果樹之一。100 年種植面積為 5,710 公頃，產量 42,010 公噸，其中最大產地為南投縣 14,869 公噸，佔全台產量 35.39%，集中在信義、水里、國姓等鄉鎮；次為台東縣 11,633 公噸，佔全台產量 27.69%，較集中在池上、東河等鄉鎮地區；其餘依次為高雄縣 8,832 公噸，佔全台產量 21.02%，集中在三民鄉、桃源鄉、六龜鄉；台南縣 2,641 公噸，佔全台產量 6.29%，集中在楠西鄉地區(見表二)。除南投產區較精緻栽培管理外，其他產區栽培多較為粗放，而商品市場主要以內銷為主，主要出口對象為日本。

主要加工製造梅精、梅酒的業者，有信義鄉農會酒莊、車埕酒莊、玉山酒莊等，這些業者主要集中在南投縣信義鄉，產地直銷所發展出的在地特色，且在政府的輔導推廣轉型下也結合了休閒農業園區的特色，並使加工製造的產品提高了原有的經濟附加價值。

3. 企業經營理念

吳先生深刻體認台灣地小人稠，農業生產的成本無法與大陸兩相競爭，但是品質相對較佳，這點意味轉型為農產品加工相對有其優勢，唯有透過高附加價值

產品的研發才能為台灣產業的未來提供出路。

在傳統的經營型態下，由於青梅不耐儲藏，大部分由大盤商透過產地販運商收購售與加工廠供作加工，在經過簡單的加工後，製成蜜餞。各蜜餞加工廠多配合產期，先從台東、台南、高雄收購，直到南投採收期結束。因此，傳統青梅運通路之結構，在內銷市場有限、外銷市場不順暢之情形下，往往發生梅農負擔價格波動風險與收入不穩定的情形。

國人對梅子的認知一般僅止於蜜餞，多數不知如何利用。其實梅子因採收期與成熟度之差異，可製成百變多樣化之加工品。梅子於果實未成熟時稱為青梅；由青綠轉黃之前的青綠色梅子以百草煙燻至黑色稱為烏梅，藥用的梅子就是這一種，而且也是傳統夏令清涼飲料酸梅湯的原料；未成熟的果肉鹽製稱為白梅；果實成熟變黃稱為黃梅；剛熟的青綠色梅子經過糖醃或鹽漬曬乾可加工製成話梅、陳皮梅等。梅果尚可加工製成果醬、果汁、梅子酒等。其消費型態，以蜜餞類最多佔 69%；鮮銷青梅佔 24%；梅酒、梅醋等產品佔 7%。在這些產品中，以梅酒、梅醋等的附加價值最高。

在體認高附加價值的產品為奕青農場梅子的未來後，透過與國內各大院校相關科系的合作，吳先生發展出高度數的梅酒與高濃度的梅精，產品都具有相當的國際競爭力。但是克服技術問題後，產品如何推廣行銷，為他所需必須面對的另一重要課題。所幸政府當時不斷舉辦農特產展售會，在經過一年的磨練後，吳先生體認到好的食品一定要經過讓顧客試吃與產品認知的教育。為了取信顧客有關產品的品質與功效，透過與農委會農試所、中國醫藥大學、高雄醫學大學等多個研究單位合作開發，以科學的數據來驗證梅有關產品對人體健康的好處；另外在行銷方式上，以採用直銷方式為主，於各展場中，直接與顧客聊天，藉機教育顧客，並讓顧客試吃相關產品，透過親身體認來瞭解產品的品質，而更重要的是，相關科學實證的數據，為顧客願意做首次購買的重要動力，在經過親身體驗後，有些顧客就成為其產品未來的散播者，與其

建立長久的顧客關係，將其產品不斷的散佈推廣。因緣際會之下，當時日本之著名品牌梅丹（其主要產品梅精）正好大舉利用廣告形式，教育台灣民眾有關梅精的好處，由於吳先生所開發的梅精相對於梅丹品質更好，因此迅速的打敗梅丹，從而鋪起國內梅精的市場。

在這一路發展的歷程中，吳先生也體悟到智慧財產的重要性，從梅精的研發製造至後來的行銷推廣，若是沒有智慧財產的保護，吳先生不會有誘因繼續研發，由於產品的成功，他才能得以創造今天的事業版圖。因此智慧財產亦為企業創新的動力。

回顧其創業歷程，吳先生歸功於成功的原因為：

- (1) 質精量純的產品，其優良產品的維持來自於對產品原料的堅持，一律以自己生產的產品供給，完全掌握及確保原料品質；另一方面在生產機具上，因其工程背景關係，吳先生可以自己畫好設計圖，再找熟識的工廠量身訂做自製蒸餾機器，掌控更好的製酒技術，來不斷的自我研發生產品質優良的產品。
- (2) 將產品選送至各大學、政府等多個研究單位及實驗中心，試驗其成分，並蒐集有關使用者的成效報告，佐以相關科學實證的數據以取信於消費者。
- (3) 建立銷售管道，採用直銷方式，如透過政府輔導的農特產展售會、直營門市等展售場合，讓銷售人員將梅精的養生概念教育消費者，並建立長期的顧客關係。
- (4) 建立農莊，讓顧客可至農莊親嘗其產品，成為其重要的展售中心。

- (5) 與農莊周邊的異業合作，採取觀光策略聯盟的路線，例如民宿，人文創意事業，及其他農產品業者，形成休閒農業園區，更有效招攬顧客。

4. 融資策略

奕青農場的年銷售額已達到兩千萬台幣以上，年成長率有達到 10%~20%，銷售利潤率也近 50%，員工 18 人，目前的成長資金需求主要來自累積盈餘，不需要外部的資金，吳先生也希望在未來的五年內，繼續以這種方式來維持其資金需求，他認為這種方式對其企業是最妥當的。

在展業初期，吳先生確實遭遇資金不足的問題，尤其在酒莊的營建期間，因此必須向農會貸款，還款的壓力迫使吳先生必須經常直接將農產品運送至市場兜售，極其辛苦，因此他不願意再舉債，以避免重蹈覆轍。另一方面，倚賴內部資金，也給他自己一種自然的約束力量，避免他追求過快的成長，造成赤字破產的可能，最後，產品的特性也不適合快速的成長。

回顧其融資歷程，吳先生認為創業資金是很重要的項目，但是政府在給予創業資金時，應該重視的是產業的未來前景，由於這種貸款主要看重的是業者的智慧財產，如何對這種企業放款，對於農會是一大挑戰，一般農會皆不願意貸款或所願意貸款的金額遠不及供給創業者所需的資金，這問題使吳先生遭受很大挫折，所幸當時政府舉辦產品比賽，吳先生獲得勝出，才有較大的資金供給完成酒莊的興造。

經由本身的經歷，吳先生認為政府的資金應該是給個別企業完成創業需求，因為個別企業有其事業上獨特的強項，並保護其智慧財產，讓業者有各自的誘因去成其所設定的目標，但是目前政府的方法是給予一社區，希望透過同業集體的 cooperat ion，來發展一農業社區，由於個別的誘因

不足，及個別的需求不同，甚或是搭便車心態，因此到目前都沒有成功的案例。¹吳先生因此強調各自的誘因是非常重要的因素，要處理創業資金需求，必須將這項工作交由一般的金融機構，以其相關經驗，來處理資訊不對稱問題，提供農業經濟轉型所需要的資金。當不同的農業個體都建立其品牌時，才可以相互輔助，成立異業的社群，才有此可能帶動整個社區的發展。同時，政府的地位也應設定在顧問的性質，主要的研發生產等工作仍應給業者有相當的自主權。

5. 未來的挑戰

吳先生體認到他的企業已經逐漸由農業轉型至農業加工製造業，當企業逐漸擴大時，將招致大型企業的注意，生存競爭將更激烈，因此他也要有更前瞻性的新經營策略。

吳先生認為可行的經營策略包括：

- (1) 品牌價值的提升：利用精緻的生產與包裝之差異化來做產品的區隔。
- (2) 異業的結合：透過異業族群採取觀光策略聯盟，不但進行經驗的交換，形成農業相關的休閒農業園區，在上安鄉產生聚落效果，吸引顧客到上安鄉，親自體驗其產品，並形成其有關產品的傳播者。
- (3) 產品的多樣化：將產品多樣化，並將其在地化，體現獨有的特色，使大型企業難以複製其經營模式。
- (4) 直營門市的行銷通路：透過即將開業於高雄的專賣店，藉由將產品推廣加強品牌知名度，及門市人員直接接觸顧客教育養生概念，擴展行銷通路。

¹ 池上社區是因本身的米質，使其發展出品牌，並非由無到有的輔導案例，紐西蘭的奇業果行銷至全球，也是同業已經有相當的規模。

但是，他也體認到未來可能遭遇的困難有：

- (1) 台灣土地分區使用的限制：由於梅製產品必須讓顧客看到與吃到，才能瞭解其品質的差異，因此銷售方式與農業生產就無法區隔，分區使用的限制，造成其經營上的困難。
- (2) 智慧財產的發展：政府目前對農業的輔導，強調集體社區品牌的創造，但是如前所述，這樣是無效率的，但是政府的資源都投入其中，造成資源的浪費；反而，各自的品牌都無法獲得資源，也沒有適當的保護，對其發展造成阻力。
- (3) 營運擴大的資金需求：雖然以穩定的內部資金供應為主，但面對未來營運規模的擴大，未來是否需要外部融資需求，仍可能是一挑戰。

展望未來，吳先生的第一家門市即將在高雄市開設，這家門市代表一個新的未來，雖然吳先生本身對自己的事業充滿了信心，但是他目前的經營方向是否正確，是否又代表台灣農業經濟轉型的未來，都值得深思。

表一、產品種類

梅類

產品編號	商品名稱	規格	單價
101	梅精	30g/1 瓶	680 元
102	青梅精	30g/3 瓶	2,000 元
103	青梅精家庭號	350g/1 瓶	7,500 元
104	奕青梅精丸	95 粒/1 瓶	450 元
105	奕青梅精丸	95 粒/3 瓶	1,200 元
106	奕青梅精丸	240cc/大瓶	4,000 元
108	黑糖梅精酵素	375cc/1 瓶	1,800 元
110	黑糖梅精塊	120g/1 片	200 元
111	青梅精的健康智慧書	書 310 頁	280 元
201	牛樟芝子實體	6 克	6,000 元
202	有機山苦瓜茶〈條狀〉	150 公克	2,000 元
301	奕青梅醋	500cc/1 瓶	780 元
302	酵素梅醋	500cc/1 瓶	780 元
303	蜂蜜醋	500cc/1 瓶	780 元
304	葡萄醋	500cc/1 瓶	780 元
306	養生醋系列任選三瓶	500cc/3 瓶	1,800 元
401	奕青梅汁	500cc/1 瓶	420 元
402	紫蘇梅汁	500cc/1 瓶	420 元
403	梅汁系列任選三瓶	500cc/3 瓶	840 元
501	紫蘇梅(老梅)	500cc/1 瓶	250 元
502	茶梅(老梅)	500cc/1 瓶	250 元
503	Q 梅(老梅)	500cc/1 瓶	250 元
504	醉梅(老梅)	500cc/1 瓶	250 元
702	紅梅醬	350g/1 瓶	200 元
703	野生冬蜜	350g/1 瓶	280 元

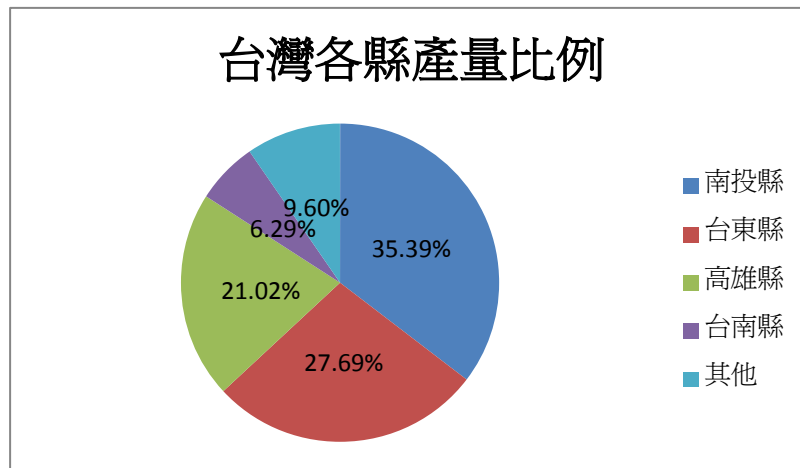
酒類

產品編號	商品名稱	規格	單價
901	火烈	500cc/1 瓶	700 元
902	月美	500cc/1 瓶	480 元
903	月光	500cc/1 瓶	480 元
904	取冰	500cc/1 瓶	480 元
905	陳年火烈	350cc/1 瓶	1,000 元
906	火烈	375cc/1 瓶	600 元
907	月美	375cc/1 瓶	420 元
908	月光	375cc/1 瓶	420 元
909	取冰	375cc/1 瓶	420 元
910	鵲橋	375cc/1 瓶	480 元

資料來源：奕青農場官方網站

表二、100 年台灣各縣梅作物的種植面積及產量

	種植面積(公頃)	產量(公噸)
南投縣	1591.29	14868.711
台東縣	1583.79	11632.999
高雄縣	1304.89	8832.129
台南縣	489.7	2640.903
其他	740.33	4034.674
總共	5710	42009.416



資料來源：行政院農業委員會農糧署