

農業科技跨領域人才培訓課程 系列個案

溪和食品*

-跨領域整合創新

-
1. 本個案係由國立政治大學科技管理與智慧財產研究所吳豐祥教授在研究助理張峻翔協助下撰寫完成。
 2. 本個案的完成，感謝農委會科技處「農業科技跨領域人才培訓計畫」的資助。
 3. 感謝溪和食品公司簡大新總經理在本個案撰寫期間特別抽空接受訪談並提供寶貴的資料。
 4. 本個案僅供教學討論使用，嚴禁做為其他商業用途。

2013年7月11日的傍晚，溪和食品總經理簡大新，剛送完當天來參觀其「三代目展覽館」的最後一輛遊覽車乘客，頓時心裡鬆了一口氣。不過，卻也突然想到，隔天要接受一位很有名的電視記者之訪問，他覺得有必要針對該記者事先所提出的一些問題好好準備一下：

1. 溪和食品從一個小魚寮發展至現在稍具規模的農（漁）企業，關鍵的成功因素為何？又，溪和有何優勢？
2. 溪和食品在不斷地轉變之過程中，有何哪些創新？執行這些創新時，碰到了哪些挑戰？該公司如何加以克服？
3. 溪和食品所處在的「產業」與「環境」，有何主要的特性？這些特性如何影響到該公司的經營方式？
4. 溪和食品現階段所碰到的瓶頸有哪些？未來應該如何進一步發展？

溪和食品的成立

溪和食品現在的負責人，是簡大新總經理。回溯到民國45年，簡家還是宜蘭頭城地方的捕魚小家庭。當時家庭經濟來源，是簡大新的祖父，靠捕魚為生。然而在一次例行的出海，去基隆彭佳嶼海域捕魚的祖父，便再也沒有回來過。當時年僅十三歲的父親，初一只讀了一個學期就休學了，與簡大新的祖母，由於都沒有出海捕魚的能力，只能在頭城外澳海邊搭起十分簡陋克難的小魚寮，將那些漁夫從海上帶回來的漁獲，進行最簡單的加工，曬乾製作魚脯。

早期的生活非常困苦，加工設備也不齊全。如果遇到漁夫捕獲量較多的季節，全家人都必須加工到三更半夜、日夜趕工。簡氏一家人，就在這樣困苦的環境下，慢慢累積經驗，在穩定的好品質下，簡家的近海魚加工產品，逐漸有了口碑。簡大新的父親具有商業頭腦，逐步擴大加工的規模。從早期的小魚寮，演進到後來有RC建築的工廠，一步一步擴建。當時簡家加工出產的產品，便已經開始外銷到日本。

捕魚的季節有忙季與閒季之分，在過去通常有做三個月、休三個月的情形。在閒季的時候，連加工廠都得停工。為了貼補家用，簡大新的父親會要求他在漁閒的時候，去外面賺錢，他也從中學到了一些功夫，而且累積了非常廣的技能與經驗，像是電機、焊接、火鍋料理等都有所涉獵。雖然不是很精通，但也因為這樣，讓他的視野與思考角度因此更寬廣，同時，也理解到不斷學習的重要性。他常會思考到各種資源與技術的結合和應用，這些想法都對於他後來管理溪和食品的方式，有著長遠的影響。

簡大新在工作之餘，持續進修一些對自家產業有幫助的課程。在接觸的層面越來越廣後，他發現到唯有正式成立公司，才能讓簡家產品獲得更多的銷售機會，也才可以向政府申請相關的輔導與補助。民國 86 年，那時簡大新已經擔起簡家加工生意的主要擔子，於是正式成立了溪和食品有限公司。主要從事魷魚與櫻花蝦的加工與銷售。

作業流程的管控

魷魚的捕撈方式與一般人所想像的不同。捕魷魚的漁網，前方網目的大小有 120 平方公分，之所以要這麼大的原因，是為了讓漁網內的大型魚游出。漁網由兩艘漁船拉著向前拖行，產生一面水牆的推力。此時大部分的魚會往漁網的兩旁遊開，誤入的大型魚也會因為大網目而得以通過，否則若大小魚一同捕撈，受驚嚇的大型魚會拍甩，將魷魚拍爛。因為魷魚是群聚性的魚類，當遇到漁網時，會聚在一起集中向網內游入，在大網目後方的第二層漁網，就是細小的網目，用以將這些群聚的魷魚撈起。但儘管如此，網內還是會混入少數的小雜魚。於是簡大新與漁民議定了海上作業的標準篩選程序：「在撈起魚群的五到十五分鐘內，將大桶內倒入新鮮的海水，放入網內撈起的魚群。此時魷魚又會因群聚性而集中下沉至桶底，而雜魚則會在水面上遊走，漁民再撈起上層的其他魚種，放生回海中」。如此重複四次後，就可以篩選出品質齊一的魷魚。也因為經過篩選，那些誤入漁網的其他種小魚，得以回到海中繼續生長，也因為此程序而維護了海洋生態。

這樣的篩選程序，是溪和堅持的重要步驟。若有漁民沒有按照這樣的海上作業流程，送回溪和加工廠的漁獲，很容易從顏色、新鮮度、以及雜魚等幾個方面來看出其品質上的差異。而溪和要求第一線漁民進行海上篩選，除了是為了魷魚品質齊一外，也因為該篩選動作是影響後續加工的關鍵因素。若是漁民沒有在五到十五分鐘內進行篩選，魷魚新鮮度就會開始流失。當新鮮度下降時，魚體組織就會開始破壞、糊化。而這樣狀態的漁獲，水活性很高，在後續烘乾的過程會黏在一起，無法保持完美的「粒粒分明」品質。此外，當漁民篩選流程未落實的時候，混雜進小雜魚，例如混入一條小型的白帶魚，當一起被帶回加工廠時，那死去的白帶魚會黏住頗多數量的魷魚，不僅浪費海洋資源，還需要人工挑出，耗去大量的作業時間。假使新鮮度良好的漁獲，一小時可以加工一千公斤，那麼那些新鮮度差的，就只能有五六百公斤的效率。而加工製程效率的降低，相對應的就是工資成本的上升，儘管這些漁民會希望用低廉的價錢販售給溪和食品來加工，但簡大新認為，為了價格而屈就低品質，反而會讓企業的整體競爭能力低落。

這樣的產銷關係與作業細節，事前就要協調清楚。每年在捕撈前，簡大新總經理都會舉行協調會議，明確地把今年所需要的漁獲數量、銷售配額、以及海上作業流程、魚獲接收工作等確立清楚。在契約的捕撈期間內，也會按照魚獲的品質與潮流帶來的魚群數量，協調增減漁民捕撈的時間。而對於篩選良好的漁民，簡大新也不吝以更好的價格收購，支持用心篩選品質與維護生態者。

當漁獲進港送來到溪和時，該公司就負責將這些漁獲做進一步的處理加工。溪和對於時間的掌握非常嚴格，若是其他一般非魷魚業者的漁獲，從碼頭運回後都先冷凍保存，等到後續處理再慢慢取出來加工。但因為小型魷魚通常都極易腐敗，肉質又格外細嫩，若是直接先冷凍，那麼再解凍時其組織就會被破壞，所以需要迅速加工。從碼頭運回加工廠後，在「黃金五小時」內，就必須完成清洗、煮熟、加工、烘乾、包裝、送進冷凍庫等步驟。溪和一直以來都重視要以好品質將品牌價值提升的經營理念，對於任何可能影響品質的過程，都會審慎評估、小心處理，盡力達成產品品質第一優先的原則。



漁民海上篩選作業程序

開放參觀上的轉變

「開放參觀」是簡大新總經理所做的一大突破。在過去，簡大新向漁民購買漁獲，然後經過加工廠加工，再將產品運到傳統魚市場販售給店家。然而簡大新發現，在平日周一到周五時，店家總會向他抱怨加工產品的品質較低劣，然而到了假日時，卻又沒有這樣的聲音。一樣是相同製程所產出的加工品，品質並沒有改變，那為何會有這樣抱怨的現象呢？簡大新經過了解與分析後，發現問題點在於人潮的差異。平日的消費人潮較少，店家的營收也因而較差，遂轉向簡大新抱怨，顯然並非加工產品品質的關係。

簡大新因此了解到，首先，自己的產品若是完全交由店家銷售，那麼最後收到消費者的反饋訊息就會有所扭曲。而且，溪和本身很難有效地掌握到消費者的需求與感受。另外一方面，若是能讓消費者直接透過展覽館了解到溪和食品的產品與經營理念，那麼溪和在產品上就更有機會往正確的方向來改進。同時，也因為消費者能看見整個漁業的生產、加工、環境生態，甚至漁村生活的文化面，所以漁業文化有關的傳承動力就可以大大地提升。簡大新認為，若不做一些努力，漁村文化將會很快會消失掉，消費者對於漁產品也不會特別珍惜、特別有感情。因此，他有了建立展覽館、開放參觀的構想。

而最近十幾年來，宜蘭的觀光隨著各界的努力而越來越發達，觀光人潮越來越多。溪和食品早先在頭城的加工廠，二樓設立了小型開放參觀的展覽館，吸引觀光客在此處休憩、參觀。也讓溪和食品的加工產品，能在觀光客現場試吃下，完全展現出原本的好品質。於是，溪和的銷售量穩健上升。

遷移及轉型的規劃

溪和在頭城的加工廠已經頗具規模。那時候頭城外澳海邊是海水浴場，而靠海的山上，吸引了許多飛行傘業者在那邊進行飛行活動的體驗。但是，他們的飛行傘卻經常降落在簡家加工廠的廢水池中，沾了一身臭水的人，因而便常向該地政府檢舉或抗議簡家的加工廠，造成溪和很大的困擾。

再加上溪和食品加工廠的銷售量快速上升，產能需要擴張，現有的(頭城)工廠已經無法應付銷售需求。簡大新總經理遂有了遷移(至五結鄉)、完全轉型的計畫。

簡大新心中的理想，並非只是為了營利。宜蘭當地擁有得天獨厚的資源，半圓弧狀的海灣是很好的漁場，從北到南剛好 101 公里，涵蓋了大大小小一共八個碼頭。加上海上的龜山島起了阻擋、緩衝的效果，使黑潮洋流從菲律賓所帶來的洄游性魚群、以及其他豐富的魚種，往海灣內游動，在流速較慢的灣內，漁民就有時間來捕撈這些天然的海資源。在這種地形下，這裡的漁獲量也因此比花蓮、台東等海域，來的更加豐富。簡大新身為漁村子弟，對於漁村充滿著很深厚的感情。雖然宜蘭具有大量的天然資源，但因為都市文化興起，漁村人力外流，也相對導致了當地漁業從業人口的下降，溪和只好轉向雇請外籍勞工。事實上溪和食品的加工廠員工，就有很大的部分是外配新娘。也因為台灣本土從事漁業的人口不斷下降，相對地能夠認同漁村文化的人也越來越少。簡大新多次看見觀光客經過漁產工廠時，掩著鼻子快步通過，讓他感到相當難過。他認為漁產是天然的資源、是健康的味道，也養活了很多，因此，心中非常希望喚起社會大眾對於漁村文化的認同。於是，簡大新在看見台灣逐步發達的觀光農業後，有了一次全面性的轉型計畫。

早期宜蘭所生產的最優質之加工鮪魚細小潔白，都外銷到日本。國人到日本旅遊時吃到這些鮪魚產品，都會讚不絕口，但真正在台灣當地吃時，很多人卻又會誤解為是有添加漂白藥劑物的魚。另一方面，日本人在食用台灣出產的優良鮪魚的同時，卻將他們自己加工的鮪魚較大較黑的鮪魚種，銷到台灣來。台灣人誤以為這樣型態的鮪魚更好清洗更健康自然，不過，簡大新特別提到，其實那不是正確的觀念。為了要改變這樣的狀況與誤解，他認為有必要發揮展覽館的功能，除了將正確的理念傳達給消費者外，也實際執行溪和食品對在地的認同與承諾。簡大新進一步說：「**最好的鮪魚，我們一定是先在宜蘭當地銷售，有剩餘的再分配到外縣市。再有多餘的產量，才會外銷到日本，這是我們的堅持**」。他有信心，儘管有些理念與企業利潤較無關，但是只要有正確的傳達管道，日積月累下一定能獲得消費者的認同與支持。而轉型計畫中觀光工廠的設立，就是這樣一個傳達理念的平台。

但不僅是溪和，包含漁業界，過去都並沒有這樣的經驗，所以簡大新首先試著向外界廣泛汲取所需的知識，找尋可能的外部資源。恰好有一次觀樹基金會的執行長來宜蘭上課，簡大新在課後，向基金會執行長提出了自己要提振漁村文化的想法，得到了對方的肯定，於是獲得基金會的大力協助。儘管如此要轉型成為觀光工廠，需要有許多前置作業的準備，包含資料收集、文案規劃、導覽解說腳本、設計觀光工廠參觀動線等，簡大新將自己的想法與觀樹基金會提供的實務建議結合，並透過爭取經濟部商業司的輔導，拿到「魚寮產業創新發展計畫」的補助案，也終於有了觀光工廠的誕生。



參觀區展示



陳列漁村古早使用器具

HACCP 的認證與角色

簡大新總經理對於產品的品質十分要求，在過去與團膳業者接洽業務時，就已經了解到消費者著對於食品安全的重視。當時為了獲得團膳公司的訂單，簡大新還曾帶著自家產品，向衛生局申請檢驗，以證明溪和的產品不像其他一般市面上的產品添加了一些化學物。在這次全面性的轉型前，簡大新也決定在食品安全上，要一舉取得絕對性的保障，尤其現在注重健康的消費客群數直線上升，這樣的做法，不僅能使溪和的產品能打入該市場，也能真正讓消費者吃的健康、吃的安全。

HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point)，是食品製作過程的調查證明，調查在食品的制作流程中，有無危害發生的可能性。HACCP 起初是美國食品暨藥物管理局(FDA)對美國國內業者所訂立的標準，隨後又推廣到其他國家。簡大新向宜蘭大學食品科學系當時的駱主任，請教食品安全的相關問題與做法並獲得協助，針對溪和食品新計畫遷移後的加工廠，設計了後來通過 HACCP 驗證的生產流程。這是當時一般漁業加工廠所沒有的創新規劃，成功讓溪和的產品與一般業者有所區隔，達到差異化的目標，並且也因此成為經濟部標準檢驗局的水產食品認證工廠。

簡大新認為自己的企業資源並不豐富，因此，藉由與大學或研究機構的合作，可以結合實務與理論，很多創新的火花就可能應運而生。他特別提到，這方面的合作，一直是他在發展新業務時很重要的一環。



溪和具有 HACCP 檢驗證明



HACCP 認證標章

轉型後的產品與通路

在銷售策略上，過去傳統市場的漁獲，都是大量販售。但是簡大新認為企業要能成功，就不能只仰賴低價且大量販售的市場，否則會一直陷入削價的競爭中，因此，在轉型的規劃上，他重新調整了產品的市場定位。在分析現在消費族群不同的需求，以及未來的消費趨勢後，將目標鎖定在「小包裝、高品質」的市場。

在市場方面，該公司認為會購買小包裝、高品質產品的，以第一線的個體消費者居多，溪和的產品不僅在捕撈前就與漁民協定好作業篩選流程，新工廠也以 HACCP 的標準運作，所以品質上就已經領先同業許多。簡大新說：「**HACCP，其實業界現在一般還沒有辦法接受這樣的驗證。因為流程中的瑣碎與麻煩，會將整個生產線的效率往下拉。不僅這樣，驗證會耗費大量的金錢與時間，所以不是所有人都願意去實行。**」簡大新為了高品質的目標付出許多代價，但是這樣的堅持也為溪和的產品成功豎立起別人的進入門檻。

至於包裝方面，溪和在產品與包裝上，也大膽地不斷將規格縮小，從最早期傳統的十公斤大包裝，到後來的六公斤包裝、兩公斤包裝、乃至於以公克來計算的小包裝。這樣的創新，成功將溪和的產品帶向另一個高峰，也受到現今消費者的喜愛。過去加工業者總認為裝大一些，便宜標價，那麼，很快就可以銷售出去。如果用三公斤以上的包裝，原本一千公斤的漁獲，也許一個小時就包裝完了。但若是改用五百克的包裝，則至少要花三個小時的時間，這就是一開始很多加工業者不願意改變的原因，溪和看準先機，成為踏入小包裝市場的首例。

小包裝在個體消費者的購買選擇上，具有優勢。因為漁貨需要新鮮度，有閒暇的消費者，不會一次購買大量的漁貨儲存，而是依其需求量來購買，希望保持購買食材的新鮮度。而且在價格上，小包裝單價低，對個體消費者而言，較具有彈性。而對加工業者而言，小包裝的每公斤價格其實遠高於大量販售的單位價格，在利潤上有很大的空間。簡總經理說：「我是笨鳥先飛，很多人一開始都會笑說不知道我在做什麼，但現在業界已經很多人來我的展覽館看了」。當業者開始學習適應採用兩公斤小包裝時，溪和的最小產品規格又已經來到六十克了。

但小包裝的缺點，是所需花費的時間較長。魚獲的捕撈具有季節性，所以簡大新針對漁業的特性，將溪和加工廠的排程妥善分配。按照捕撈的季節性，目前的循環是三個月魷魚，六個月櫻花蝦。當捕撈忙季時，產量極多，沒有辦法在第一時間完成大量分裝。於是全加工廠的首要目標是完成魚獲的加工，以保持最好的生鮮品質。而完成加工後該公司會先以大包裝的形式送進冷凍庫，以應付源源不斷的進貨量。等到空檔或是漁閒時，再取出分成小包裝，如此就可以確保加工產品的品質與消化忙季時大量的漁獲，將溪和的產能有效發揮。

溪和食品的產品，成功地在品質與包裝上都做出市場區隔，也開始向各種多元化的通路鋪售。由於漁獲是由各個漁民所捕撈，儘管在簽約前的協調會議，都有議定標準的捕撈篩選作業流程，但是因為種種原因，像是海象較差的時候，第一時間海上處理的過程會造成干擾，難免會造成漁貨的賣相下降。為了產品的齊一性，溪和會選擇將這些部分，販售至傳統市場。傳統市場的優點是大量銷售，所以溪和也保留這條通路，將所有捕撈回來的漁貨做最妥善的分配。但未來主力還是不能著重在傳統市場，像溪和食品這樣耗費高成本所生產的產品，在食品安全上，傳統市場的消費者並沒有辦法以肉眼判別出來。高昂的成本反而會是溪和的劣勢，造成競爭力下降。甚至在消費者分別的時候，容易輸給其他有添加物的產品。

所以那些品質優良、小包裝的產品，溪和會將它們販售到一般超市，例如全聯、松青超市等。而其他像是棉花田、柑仔店、三井上引水產等有機商店更高層次的通路，則販售最高品質的產品。此時 HACCP 的優勢在高級通路上便會展現出來，因為它是安全的指標，這些講究有機與健康的商店，能夠理解溪和的生產理念與品質堅持，而其他業者的商品則很容易會因為嚴格把關而被拒之門外。此外，在網路購物的新趨勢下，簡大新也正全力拓展商機，包括溪和自己的官方網站以及各網路購物平台上，消費者都可以快速購買到溪和的產品。



溪和魷魚小包裝（200 公克）



溪和產品禮盒組

轉變過程遭遇的挑戰

在轉型初期，溪和就遇到了阻力。原本過去主要販售傳統市場，銷售量較大。而這些產銷班所配合的捕魚船隻，在聽見簡大新要走向少量高品質的新路線後，紛紛卻步。他們認為溪和食品轉型後，向他們購買的漁獲數量將大不如前，在品質上也要求更嚴格，於是紛紛不願配合。那時原本合作的船隻有 28 艘，驟降到只剩下 3 艘。

然而，簡大新了解這是轉型所必須經歷的困難，要走別人所沒有嘗試過的新路線，無法在一開始就能獲得所有人的認同。溪和食品咬牙堅持，儘管初期銷售量劇減，收入僅能維持生活所需，但是因為經營方針的突破方向正確，在轉型後的兩年內，這些離開的契約漁船紛紛又回到溪和的供應鏈。再過兩年，增加的漁船數量，就已經讓溪和所能消化的漁獲量達到最大值。

轉型成功所帶來的好處，不僅止於溪和本身。在溪和展現成效的刺激下，許多業者也開始進行品質的嚴格管制，促使整個宜蘭的漁產品品質都向上提升，發揮出更大的效應。而轉型後的捕魚數量，雖因為品質的要求而下降，但價格提升。儘管作業流程較過去繁瑣，但漁民也不用再辛苦捕撈大量的漁獲，就能獲得同樣的報酬。此外消費者也能享用到好品質的漁產品，而捕魚數量減少，對整個海洋生態都有助益。

溪和以魷魚產品聞名，但也因為大眾對魷魚的認知模糊，而遭遇過困難。統一 7-11 超商所販售的季節性商品魷魚御飯糰，便是溪和食品所生產，然而卻遭受到保育團體的抨擊。保育團體認為，所謂魷魚是上百種的魚類幼苗所通稱，所

以捕撈這些幼苗，會嚴重破壞海洋生態，因此呼籲發起拒吃行動。然而簡大新十分清楚，真正的魷魚是一年生鯷科的種類，天生顏色透明，長不大，平均三個月就可以繁衍下一代，主要以日本鯷魚、島嶼小公鯷、刺公鯷、印度小公鯷這四種為主，並非保育團體所聲稱的上百種魚類幼苗。反而是捕撈生命週期長的大型魚種，才容易干擾生物圈。透過政府管制適當的禁漁期，實際上捕撈魷魚並不會破壞環境生態。而在經過溪和的海上標準篩選程序後，更很少會有其他魚種混入。對於魷魚這種齊一性要求高的產品，混入其他魚種只會讓自家的產品更難以加工處理、增加作業成本，銷售也更困難。

此時，除了由漁業署協助澄清外，溪和的三代目展覽館最初發想的功能便更加凸顯其重要性。透過展覽館第一線面對消費者，溪和食品有更多機會直接向大眾說明及釐清魷魚的科目歸屬、特色、以及海上篩選作業程序，達到訊息傳遞的良好效果。



溪和食品觀光工廠

轉型與不斷創新的效益

因為從小在漁間時，簡大新就在外面接觸各式各樣的工作，不僅學了功夫，也讓他的思考不會侷限在既有的框架中。他會不斷去思考如何增進生產線的效率，而在提升效率後，繼續思考如何提升產品的品質。有新想法，能夠以現有技術直接執行的，便會立即嘗試。而需要外援的地方，他也會不斷尋求外部可借重的資源。簡大新實踐各種想法，造就在溪和的加工廠中，到處可以看見許多簡總經理自己創新的點子。例如以前每到夏天，在三十幾度的高溫下，當打開冷凍庫門的時候，熱氣都往裡面灌入，會使得冷凍庫房上層凝結水珠，然後累積重量後往下掉落，造成地板非常濕滑，而且容易髒污。在經過思考後，他購買了合適的地毯，鋪置在冷凍庫的走道上。當水珠又往下掉落時，便會被地毯吸收，不會造成濕滑。而當累積到了一定的數量後，利用下班時間再拉出地毯讓凝結的冰珠融

化蒸發，早上再將地毯收回冷凍庫。如此簡單的方法，卻可以省下大量清洗冷凍庫的人力與時間。簡大新說：「**我習慣的做法就是不停去思考、去連結**」，許多東西並不困難，但一定要保有時時想要改善產線與成效的積極性，才能隨時解決問題。

當一般人有創新的構想時，常常會將它當成自己獨有的優勢，而不願意分享，不過，簡大新卻有不同的看法，他認為雖然有些 Know-how 是自己辛苦體驗出來的，但還是可以與同業分享，他認為當整個產業的品質都提升時，自己產品的附加價值更能完全地發揮出來。而當整體產業品質提升時，為了持續維持自己的競爭力，他又會不斷的去思考更創新的方案。大方分享，對溪和食品而言，反而是持續成長的動力來源。

獲獎與未來

溪和食品在轉型與建構新生產線與展覽館的過程中，都會適時申請政府計畫的補助，並參與各種獎項的競賽。除了通過經濟部標準檢驗局 HACCP 認證外，溪和食品也角逐過農委會漁業署「海宴」水產精品標章並脫穎而出，在食品安全與品質優良上均擁有頂級的認證。民國 100 年，簡大新榮獲「十大經典神農獎」的最高殊榮，成為當屆唯一的漁業獲獎者。該公司並申請通過「服務業創新研發計畫」，得到了政府的補助。101 年，溪和食品更成為「科技農企業菁創獎」中績優行銷類獎項得主。這些外部的資源與獎項，除了能使溪和食品的產品獲得媒體特別報導外，也提升了其在市場上的知名度，更讓溪和推廣漁村文化理念有機會實踐。

目前溪和食品正在規劃另一個全新的轉變，希望跳脫現在三代目展覽館的框架，讓公司在營業項目上可以擴大，整個公司的發展上可以更加地穩健。

參考資料

1. 溪和食品有限公司官方網站 <http://www.siho.com.tw/>
2. 中華民國傑出農民協會—傑農故事
http://www.trad.com.tw/story_Example.aspx?gnseq=761
3. 台灣神農獎 10 之 3—魚產加工簡大新 布衣小民魚承家（2012 年 10 月 24 日），蘋果日報副刊，取自
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/forum/20121024/34593373/>