ISSN 1023-2842
中山管理評論　2012 年三月號
第二十卷第一期　p.13-38

志業 or 事業—大王菜舖子[1]

Calling or Business—The "Big Wang" Food Shop

林家五 *Chia-Wu Lin*
國立東華大學企業管理學系
Department of Business Administration,
National Dong Hwa University

陳建男[*] *Chien-Nan Chen*
國立東華大學企業管理學系
Department of Business Administration,
National Dong Hwa University

林郁芸 *Yu-Yun Lin*
花蓮縣壽豐鄉公所主計主任
Hualien Shounfeng Township

胡宛仙 *Wan-Hsien Hu*
國立東華大學企業管理學系
Department of Business Administration,
National Dong Hwa University

[1] 作者感謝二位匿名評審，以及中山大學舉辦的 2011 年管理教學個案研討會上張逸民與鍾憲瑞二位教授，在審閱本個案時所提供的寶貴意見。
[*] 通訊作者：陳建男 cn_chen@mail.ndhu.edu.tw

摘要

2007 年 11 月，還是成功大學都市計畫研究所的博士候選人，自稱「大王」的王福裕，因負責東部永續發展的規劃工作來到花蓮。寫計畫書的閒餘，大王經常跑到農田裡去觀察並和農民聊天。在與農夫接觸的過程中，大王了解了慣行農法對環境的威脅，以及有機蔬果的益處；同時也發現，台灣的有機農業，因行銷與通路的問題，使在農業產值上佔有相當大比重的中小型農戶經常被忽視。一天，從事規劃工作近十年的大王突然領悟到，要真正幫助農民必須採取行動，而不是在紙上談兵。於是，大王創立了大王菜舖子，以「享受新鮮」、「守護自然」及「支持農夫」為號召，結合本地的有機農場，透過網路部落格平台，吸引認同其理念的消費者向其訂購有機蔬果。然而，除了創業初期的挑戰外，隨著訂戶數與需求種類的增加，大王菜舖子如何在維繫其核心價值的條件下，追求成長或持續對社會發揮影響力？這是大王不斷思索的難題。

關鍵詞：創業、社會企業、有機農業

Abstract

In November 2007, Fu-yu Wang, or “Big Wang”, was the Ph D candidate of the Department of Urban Planning of National Cheng Kung University. Mr. Wang came to Hualien because he was assigned to be responsible for the planning of sustainable development of East Taiwan. When he took a break from writing a proposal, Mr. Wang often went to the farm to observe and to chat with the farmers. Through his interaction with the farmers, Mr. Wang realized how conventional farming may threat the environment as well as the benefits of organic agriculture. Because of marketing and channel problems, Mr. Wang also found small to medium sized farm households that produce the most agricultural output are often ignored. After working in planning for almost a decade, Mr. Wang suddenly realized that to help the farmers should take real actions, rather than just some talks.

Therefore, “Big Wang” created the “Big Wang Food Shop” to promote “Enjoy fresh,” “Protect nature,” and “Support farmers” as the slogans. Through online blogs, Mr. Wang integrated local organic farmers to attract consumers who identify with organic agriculture to purchase organic products. However, apart from startup challenges, Big Wang faced the increase on the range of demands and the number of customers. How can Big Wang Food Shop maintain its core value and pursue growth or continue to influence the society has been the problem Mr. Wang needs to deliberate over and over.

Keywords: enterprise, social enterprise, organic agriculture

壹、緒論

「財富重分配只有從有錢人移轉到沒有錢人的手上，這不可能從窮人手上移到窮人手上。如果所得重分配從窮人手上移到窮人手上，居中間的人得利，那是非常奇怪的；如果當從有錢人移轉到沒有錢人的手上，居中間的人得利，那是三方得利，這是很好的所得重分配…」

大王

有機農業是一種對環境友善的耕種方式，除可生產安全、優質的農產品供應市場外，亦可降低因農業生產對環境污染之衝擊。在花蓮，有一些保有或回歸自然耕法的小農，他們不使用農藥，不刻意追求產量，用最簡單、最原始的方式，種植沒有受到刻意基因改造，天然健康又滋味新鮮的食材。但這些農戶，因為規模小，欠缺穩定的通路以及有機產品的驗證；因此，雖然產品的品質好，卻無法賣到很好的價格。

2007 年 11 月，當時還是成功大學都市計畫研究所博士候選人，自稱大王的王福裕，因負責成大研究發展基金會東部永續發展的規劃工作來到花蓮。為了深入了解農村的真實情況，他騎著腳踏車踏遍了花蓮的各條鄉間小路，因而與農夫們有了近距離的接觸。在了解農夫們的生活後，加上其研究領域本身便是在關注人與環境之間的關係，面對他喜歡的花蓮，他總覺得該做些什麼？想

想，既然自己這麼關心有機農夫的菜賣不賣得出去，於是他便決定投筆從農，就來賣菜吧！來幫助農民把產品行銷出去。因為這樣一個念頭，大王菜舖子於焉誕生[2]。

大王菜舖子創立時，標榜「享受新鮮」、「守護自然」及「支持農夫」三大原則，並且只與在地的有機農場合作，「取近不取遠」。藉由部落格，出貨前一週公布菜單，前一天截止訂單，再用電話跟農場確認。隔天清晨，則開著冷藏車到農場挑選剛採收的菜，也同時免除農人的預冷及運送的負擔。配送則採宅配與來店自取兩種。

然而，當大王菜舖子開始運作之後，原本設想的營運模式也陸續受到挑戰。一開始，王福裕認為，賺不賺錢並不重要，重要的是要把幫助農夫、享用健康食材的信念傳達出去。但創業真的這麼簡單嗎？創立二年多來，大王陸續面臨許多的困難與抉擇。如何穩定業績？如何協調生產同一作物的農場的進貨量？是否應該增加人手？是否應該增加產品項目？大王菜舖子未來應該是怎麼個樣子？這都令人傷透腦筋。

貳、台灣有機農業發展概況

有機農業指的是一種較不污染環境、不破壞生態，並能提供消費者健康與安全農產品的生產方式，或被稱為生態農業、生物農業、自然農業、再生農業等[3]。早在 1924 年，德國人 Dr. Rudolf Steiner 便首先提出農作物有機栽培法，但剛開始並未受到重視。直到 1970 年代，由於能源危機與環保意識逐漸抬頭，且世界人口激增，各國才了解到，環境汙染已將近沉痾難治，自然環境、生態與農業生產受到嚴重破壞，「永續」的觀念逐漸形成，因而開始關注有機農產品對於環境友善與身體健康的作用[4]。

---

[2] 大王菜舖子開始運作後，「博士賣菜」成了各家媒體爭相報導的有趣議題，例如中天新聞 (2011) 「記錄台灣」、蘋果日報 (蔡佳玲，2008)，以及 TVBS (2009) 「一步一腳印」 等專題報導，其創業背景、動機，與經營模式受到相當的注目。

[3] 有機農業全球資訊網，2011，「有機農業介紹」，http://info.organic.org.tw/supergood, accessed on June 25, 2011.

[4] 有機農業的好處有以下幾點：(1)降低對環境污染；(2)農業廢棄物回收再生資源利

有機農作的生產不同於以往傳統農耕使用化學藥劑的大量生產方式，有其特殊的規範，例如農場的土地如何改良、灌溉配水設施、病蟲害防治等，若不能步步達到友善環境的農耕，則無法稱為有機農業或產品。因為要友善環境，不能使用合成化學物質，病蟲害便成了有機農戶的第一難關，例如，傳統上農夫們習慣利用除草劑去除草，防蟲害，但有機農戶則必須徒手除草或利用割草機，因而有機農業與一般慣行農業[5]相比得消耗更多的人力。病蟲害會導致產量的減少，加上難以計算的人力成本，使得有機農產品的價格，比一般農產品價格還要高，例如，有機高麗菜一斤 65 元，但傳統市場販賣的，一斤只要 19 元；有機鳳梨一顆要一、二百元，但傳統市場販賣的，一顆只要三、四十元，因而價格成了有機農業最大的行銷障礙。

台灣的有機農業自 1986 年起，歷經籌備、試作、示範及推廣階段的發展，於 2007 年 1 月公佈「農產品生產及驗證管理法」。到 2010 年底，通過農委會審查之有機農產品驗證機構共有 12 家[6]。2008 年，通過有機農產品驗證機構驗證之有機農糧產品有機栽培面積為 2,356 公頃，大約是 2004 年栽培面積的兩倍；2009 年，通過驗證之面積為 2,421 公頃，驗證合格農戶 1,003 戶(表 1)；截至 2010 年底，通過驗證之面積為 4,034 公頃，合格農戶為 1,778 戶，產值約為 24 億元[7]。

由於「有機飲食」近年來是一個熱門的名詞，隨著消費者生活水準與平均所得的提升，以及對於環保議題的關注，無毒有機方式栽培的蔬果日漸受到市場的喜好，因此價格水漲船高，也造成魚目混珠的「假有機」充斥市面，為此政府單位開始著手有機的驗證，以確保國人吃的安心、吃的健康。市面上看到很多的「生機」農作物，其種植方式跟「有機」農作物很雷同，以友善環境的概念出發，強調不用農藥、不施化肥；唯一的不同，是「生機」作物無驗證，而「有機」作物必須經相關單位驗證。

用；(3)建立良好的耕作制度；(4)改進空氣品質；以及(5)防止土壤沖蝕。

[5] 慣行農業（conventional agriculture）或稱化學農業，是指一般施用農藥、化學肥料的耕作方式。

[6] 分別是財團法人慈心有機農業發展基金會、財團法人國際美育自然生態基金會、中華有機農業協會、台灣省有機農業生產協會、財團法人中央畜產會、暐凱國際檢驗科技股份有限公司、台灣寶島有機農業發展協會、國立成功大學、國立中興大學、環球國際驗證股份有限公司、中天生物科技股份有限公司與中華綠色農業發展協會。（資料來源：有機農業全球資訊網，2011）

[7] 行政院農業委員會農糧署，2011，「健康農業-發展有機農業」，http://www.afa.gov.tw/Policy_index.asp?CatID=14, accessed on June 25, 2011.

行政院消費者保護委員會表示，國產的農產品、農產加工品在國內生產、加工、分裝及流通等過程，都必須符合農委會訂定的有機規範(「農產品生產及驗證管理法」等相關規定)，並且經過驗證合格，才能以「有機」名義販賣，並標示台灣有機農產品「CAS」標章及有機農產品驗證書字號；沒有得到驗證的農友，只要不慎標明了「有機」兩字，將會被處新台幣六萬元以上三十萬元以下的罰鍰。因此，嚴格來說，在農產品或農產加工品上貼有「CAS 台灣有機農產品」及「驗證機構證明」雙認證標章(表 2)，才能算是有機作物[8]。而生機蔬果為廠商自訂之商品名稱，包括「無毒蔬菜」、「安心蔬菜」等品名未經政府驗證，與一般蔬果無異[9]。

由於「有機農產品」不只是指栽種的過程有機，連土壤也要有機，因此在取得有機驗證前，需要有一段農地的轉型期，其間的種植方式必須完全比照有機栽培法。像短期水耕作物要有兩年的轉型期，長期作物像多年生的果樹、茶樹等，則需要三年的時間。因此從有機農產品的產生，經正式單位驗證，取得認證標章，整個過程從申請到通過要二、三年的時間，費用約需十萬元左右，這還不包括每年上萬元的年費、證書費、稽查員的現場查驗費(表 3)。

參、大王的創業緣起

1971 年出生的王福裕，台南安定人，從小在曾文溪畔長大，祖父種植甘蔗等旱作，父母改行擺地攤、開小百貨店。原本是博士候選人的王福裕，從研究所起就跟著指導教授，由台南、台北…到花蓮，在各個城市間流轉，做都市更新的研究計畫。但這些計畫本身，因為牽扯到許多利益、政治的糾葛，規劃的理想要被實踐，往往需要很長的時間，且常會伴隨著許許多多的扭曲。從事了 10 年的規劃工作，王福裕開始懷疑，莫非他寫出來的厚厚研究報告，都是紙上談兵？一位高級知識份子難道能做的就只是這些？心中一股強大的無力

[8] 行政院消費者保護委員會，2009，「有機、生機、天然－價格大不同！消費者您買的是什麼？」http://www.cpc.gov.tw/fp.asp?id=1330, accessed on June 25, 2011.

[9] 行政院農業委員會農糧署，2010，「生機非有機，請消費者認明有機農產品標章」，http://www.afa.gov.tw/agriculture_news_look.asp?NewsID=1255, accessed on June 25, 2011.

感油然而生。

寫計畫書的閒餘，王福裕經常跑到農田裡去觀察以及與農民聊天，因而對農民的生計有所瞭解。在無力感的驅使下，他離開了紙上談兵處，開始尋覓適合的農地，想改行當農夫；心裡想著，這樣至少也看得到結出的果實、作物的生長，心中也會有一股踏實感，只要努力就會有所收穫。

放棄博士學位，王福裕去學種田。有天，教他種田的老農夫不耐煩地對他說：「鄉下缺的不是農夫啦！欠的是賣菜的人啦！」並提醒他，「既然要讓自己的努力看得見，就不要來搶農夫的專業，應該要好好的發揮高級知識份子的能力，協助農夫將菜賣出去，這才是他所該面對的課題」。這一席話，不停地縈繞在他的心中。

就在種田也不是，也無心回去做城鄉規劃的時刻，寶貝女兒「菜菜子」來報到了。因為新生兒的來臨，王福裕心想：既然要吃東西，就要吃好吃的、健康的東西。由於長期在農村作田野調查，王福裕知道，慣行農法的蔬果對人體的威脅很大。因此，當菜菜子還在媽媽肚子裡時，他就都親自去田裡採買有機蔬菜給媽媽吃，這時，附近的鄰居得知王福裕會帶著他挑選過的蔬果回家，憑藉著對他的信任及方便，就請他順便多帶一些回來然後再付錢給他，漸漸的，由代買變成共同購買。

如此一傳十、十傳百，等到他們有四十戶人家共同採購時，反倒有七家農戶找上門，希望供貨給王福裕。這讓他體會到，把想吃新鮮蔬果的消費者，和需要銷售管道的農民，連結在一起，建立起「供給—需求」的供應鏈，也許是個機會。當初「欠賣菜的人」這句話，讓王福裕有了新的領悟，他發現，「原來吃也有力量」，自己竟也能幫助小農，這樣的觸動，讓他那一晚在浴室裡獨處時，哭得稀哩嘩啦。

一、小農的困境

在與農夫接觸的過程中，王福裕發現，台灣的有機農業，因行銷與通路的問題產生了困境。中小型農戶在農業的產值上佔有相當大的比重，但卻常被忽視。大通路商不太願意向小農收貨；通路商需要穩定而大量的供貨，他們寧可和規模較大的農場簽約，來降低風險(一定拿得到足夠的量)，同時也可節省成本(不用向多家的小農收貨)。例如，大通路商會叫 10 台貨車去跟十個農民分

別採購 40 公斤紅椒，還是一次跟一個大農訂購 400 公斤呢？王福裕表示：

「大企業跟小農採購時，要考慮三種因素：一是要適應個別農夫的特性、二是品質一致的標準化要求，三則是要準時交貨。常常有許多農人生活隨性，今天遇到家裡小孩感冒要去看病，或是去吃喜酒，當天就不出貨了。再者，收來的貨必須花精力來審核，面對分散的十個農夫，對大企業的大量訂單而言，品管太困難，風險太高。所以需要五百斤產量的企業，權衡之下，自然只會跟產量三、四百斤的大農合作，這就是『大幫不了小』的原因。」

所以，支持小型農戶[10]幫助小農，讓他們不用擔心作物沒人收購，可以是新事業發展的著力點。於是，他決定賣菜，與在地有機農場合作，來幫助農民把產品行銷出去。回想起創業當初的興奮之情，王福裕表示：「由於從小就不喜歡被人管，所以自己出來創業，而且不叫小王也不叫老王，就是大王。」西元 2007 年底，大王菜舖子就這樣誕生了。

另一方面，由於有機農產品的驗證，平均一年至少要三萬元，這對小農來說是划不來的。但如果不加入驗證，就會斷了和通路商的關係，小農只能到街上、市場上賣，請朋友幫忙買；若遇到豐收，價格上不來，作物銷不掉，只有忍痛作堆肥。因此這一套程序用在小農身上是行不通的。大王心想，「到底我們認同的是一張有機驗證的標章，還是農產品本身？」於是，大王自行「頒布」一個「菜舖子無毒驗證」，正常驗證的二、三年時間就免了，大王寧可相信自己的眼睛，親自到農地裡去觀察，和農民「搏感情」、話家常，和他們談天說地，了解他們的耕作方式。

「這樣子好了，我來幫你送檢驗，檢驗通過的話，檢驗費由我的『大王菜舖子』先出，你只要用蔬菜作折抵。我們除了幫忙銷貨，還會把你推薦給其他的通路。另外，檢驗報告也會交給你，讓你自己也可以賣到好價錢。」

這是大王菜舖子，在與小農建立合作關係時，一種互惠的策略作法。由大

---

[10] 關於小農的定義，大王表示：「小農就是不會想擴大面積，一個家庭做得來的，以養活家庭成員的農戶，不是用面積去分。譬如我們家生了 10 個人，我們要養活 10 個人的耕作；你也可以養活 10 個人之後擴充，再去雇 10 個人，如此，你不會變小農，你的心態上不會是小農，給你時間你就變大了，因為你想要大；小農是安身立命，我就吃得飽，多的時間就在那邊翹腳、泡茶，那是小農；多的時間想要說要怎樣種比較多，那種不是。所以小不小是看會不會變大，或是維持那個小的？如果你想要生活穩定，然後滿足就好，那你必小，大都大不了；再來就是，累的時候就不想那麼多，會去泡茶，會有人說泡茶浪費時間，那就一定會變大；所以要這樣看，要看的是那個意識形態，不是看面積，看面積非常不準，這是我的定義，這會打破很多爭議。」

王嚴選友善環境、不使用化肥與農藥的小農，並將農作物送到慈濟大學的「殘留農藥檢驗中心」，檢驗費用 4,500 元，一旦通過，「終身適用」，完全信任農民。他不希望原本從事有機栽培的小農，因為無法負擔認證費用，而轉為一般噴農藥、施化肥的慣行耕作方式；或是放棄耕作，任由土地荒蕪。他寧可相信農民，讓他們能夠自給自足，保持原有的耕作方式；同時，也讓農民信任他，因為他會出好價錢收貨、幫忙銷貨、實地了解作物生長的狀況、關心農家的生活家計，真心的和他們作朋友。這樣，剩下的問題，就是怎樣讓消費者也同樣信任他。

二、市場區隔的選擇

大王認為，能幫助農夫的人除了他，就是支持的顧客，而這些顧客的基本特質，一定要是能長期付得起支持農夫的錢的人，因為有機食材，所需花費的成本較一般傳統種植食材的成本要高出許多，如果沒有穩定且願意付錢的顧客，農夫的收入將不足以支應所有的開銷，最後勢必又走回頭路，如此一番的努力將會是白走一遭。因此，大王將他的顧客群，鎖定在長期願意且付得起單價較高的食材的中、高收入人士，畢竟，會有餘力重視在有機食材且願意嘗試的族群，是落在中、高知識份子這一區塊。於是，他針對中、高知識份子的特性，選擇運用網路部落格，以「無名小站」做為平台[11]，既可節省開發平台的成本，也可省卻網路管理的花費。讓客戶可以透過網路來訂購新鮮的食材，還可同時參考網頁上的蔬菜資訊、圖片、農場的介紹等。對顧客來說，則節省了挑選食材的麻煩及時間成本；而對大王來說，則可以用最簡單的方式，達到支持農夫的目的。

大王認為，「只喊理念的有機農業是死路一條，必須用市場力量支持才能永續」因此，「享受新鮮、守護自然、支持農夫」是大王菜舖子的主要訴求。菜舖子該關心的，是農夫的菜賣不賣得出去，而不是自己有沒有菜可以賣。因而藉此推動「Buy Fresh, Buy Local!」的理念，希望能鼓勵更多農夫採用自然耕法，守護我們的大地。大王表示，「我作了許多城鄉規劃，但只要捲入選舉，到頭來都是政治，一切都是假的，既然我沒有能力改變，我就不做了。」他反而覺得幫助小農解決銷售問題「才是真的」。

[11] 大王菜舖子網站，http://www.buylocal.tw/, accessed on June 25, 2011。

肆、大王菜舖子的經營模式與競爭優勢

一、Buy Fresh

對於訂戶而言，跟大王買菜不止是一種單純的物質交換，而是一種對理念的支持、對照顧弱勢的付諸行動。目前，每週約有兩百多個家庭訂購當天配送的整份蔬果，每月流量達到五千公斤 (彭昱融，2010)。包裝上除了會附上蔬果清單以及註明認證機構外，還有農夫姓名及農場名稱(表 4)，對於農夫們來說，這也是一種尊重的表達。

配合當令作物的生長，大王菜舖子不定期更新網站上公佈的菜單(表 5)[12]，客戶可以訂購大王搭配的蔬菜組合、水果組合、以及海魚組合等(表 6)。由於強調食材的新鮮，所有食材皆是在當天採收後，立即配送。每週出貨二次，每星期二和星期四賣菜、星期三賣海鮮，這樣可以讓農場的產量有所控制，不會一下子就全部採收光；隔個一天，讓生長速度不同的蔬果，可以不要因為急著採收，而有不適採收的而被採收，讓食材們能依其生長速度，到成熟時才被採收，而中間空著的星期三，則提供非主產品的海鮮。

所以，每個星期一晚上開始一直到星期二凌晨，這些農場主人們，都會陸續收到大王的電話、或是訂單傳真過來。星期二早上約莫七點，大王就會和輪值的助手，一起開車向各個農場出發，因為每個農場所能提供的量並不會很多，他們就這樣沿路收取食材，有時到達時食材還新鮮的尚未採收，於是就會看到他們直接下去幫忙採收。就是這樣的互動，讓農戶們覺得大王是一夥的。

食材收好了以後，就載回大王菜舖子的小白屋。為了節省人力成本，童年幫鄰居農家採收水果、打工，以換取泡麵、沙士的經驗，讓他號召一群當地婦女以及學生「打工換菜」，幫他快速分裝包裹，換取自己想要的蔬菜水果。有些外地來的旅人，更是看著旅遊書上的介紹，先行預約「打工換菜」的時段，而到這裡來幫忙。因此，每當星期二至四的中午，就會有人陸續走進小白屋，有的人幫忙將食材秤重、有的則負責裝菜及分菜。有時候客人想要一些花蓮名產，大王也順便幫忙購買，「反正箱子還有多餘的空間，就塞一下吧！」大王說。接著就是將分裝好的菜送至花蓮本地的取貨站，要宅配的就等著宅配公司

[12] 每週二配送的蔬果菜單，週五以前公佈在部落格上；每週四配送的蔬果菜單，週一以前公佈在部落格上。

的車來收件。而外地來參與打工換菜的伙伴，也藉此將自己辛苦工作所換取的菜，寄給身在外地的家人和朋友分享。

二、Buy Local

為了減少「食物里程」(food miles)，降低食物在運送過程中，因所消耗的汽油，和隨之而生的二氧化碳，所造成的環境破壞。「食物里程」要低，就必須鼓勵大家吃當地、當季的食物。初期，大王堅持只賣有機蔬菜，十公里內就足夠的量，絕不到二十公里外採購；堅持不做冷藏庫，貫徹不囤貨的決心，將農人的產品，鮮美完整的呈現給消費者，是大王自許對農夫最大的責任。試吃的口感，成為檢驗品質好壞的標準；除了農民提供的合格檢驗文件，更重要的是，人際網絡裡的訊息，口感的好壞除了菜舖子的認證外，也會從客戶端得到反應，這可作為農場選擇的依據，並可藉此提供農場改善建議。

起初，大王嚴守「當地採買、當地消費」的精神，不願配送到外縣市，後來頓悟花蓮是農業輸出縣分，三十幾萬人口能生產餵養一百多萬人的食物，他才將銷售範圍放寬到宜蘭、台北等地。大王表示，

「大台北地區有五百多萬人口，幾乎都沒有食物可以吃呀！花蓮這邊有三十八萬人，有十萬人在市區，其他人在鄉村，我看供應二百萬人是沒有問題的。所以大王菜舖子不只是讓城市和鄉村的食物供應聯結起來，有一天菜舖子它會進城市呀！讓城市有自我的供應系統，這些事情是我們未來要做的，讓食物的里程更近，就在你的社區內。菜舖子的這個經驗是可以傳承下去，後繼是誰不重要，突然解散也 ok 呀！以目前的情況，你會需要一個朋友幫你準備菜，你會需要一個朋友在產地把魚寄過來，你會需要一個朋友在拔水果時，幫你採一份。你會需要一個朋友，而我們就是那個朋友。」

大王的價格不含運費，他提供三種方式：直接到花蓮取貨站拿貨的不收運費，這是為了鼓勵「buy local」當地購買的理念；若是採用配送到家的方式，就要收每箱 170 元的宅配費用；另外，為了要減少「食物里程」，2009 年 6 月起，大王在台北、新竹等客戶較多的地方設立「取貨站」，利用低溫宅配的方式運送，顧客自己到這些外地取貨站取貨的，便酌收 80 元的運費。目前全台共有 15 個取貨站(表 7)，花蓮以外的點主要位於都會區、人口密集處，例如台北地區包括，國父紀念館、衣蝶、地球樹、永康街，以及富錦街(就是民生

社區)等。取貨站的設立並不花大王一毛錢，但他們可以得到一份菜以做為交換。對於取貨站，大王表示，「取貨站是我的『延伸』、『延伸的賣場』，所以那些人對待來拿菜的人的方式要很接近『我』，要夠輕鬆，不要太忙，要能和客人聊一下天，像小書店、小餐廳。」

三、理念行銷

為了要將理念行銷出去，大王菜舖子讓產品不只是產品，而是一種安心及認同。透過菜背後的故事、感動人的事及與自己有關係的事，讓年輕人對社會產生認同，使它成為一種時尚，以改變社會。使顧客感覺到，透過跟菜舖子買菜，似乎又多做了些什麼。因為菜的背後有農夫、大王跟他們的關係，農夫的故事使顧客不只是吃到新鮮跟安心，他還支持到農夫，他想做的那些事，透過菜舖子，他覺得他做到了。無形中，顧客得到了自我認同。大王表示：「我們在做的時候，要一直讓那個理念被看見，自然很高度的認同就進來了，那這種認同通常不會離開…因為它的產品差異化太大了，所以你可以賣好一點的價錢，然後有能力支援到弱勢的農夫…」。

菜舖子的目的不在賺錢，而是要創造有機產品的平台，所以為了要與訂戶間建立互信的關係，了解食材產地的狀況及生產情形，是菜舖子最重要的工作，期待藉此能建立與維繫互信的網絡。因此，部落格上，不定期會更新與食材有關的文章，介紹當令作物的特徵、生長環境、對人體的功效、烹煮的方式，甚至於近來的氣候對該作物的影響等。例如：

「柚橙
現在正是柑橘類準備收成的季節，柚橙是柑橘類的領頭羊，
過了中秋不久，就可以開始採收了。
這種品種，甜度高且果湯足，且沒有葡萄柚的微苦，十分受歡迎。
柚橙的皮是綠色，已經可以吃了，等個二天，皮薄了點，會更好吃的。
很多朋友不習慣「火燒柑」的外皮乾黑，其實那是果樹自然生長的特徵，
這個果樹生長在面臨太平洋的海岸山脈，鎮日吹拂的海風，加深了烙痕，
那是自然的特徵，可以放心。
也因為面對太平洋，幾個禮拜前的颱風，影響不小，在劇烈的扯晃之後，

為了強固蒂頭，減少落果，部分果子分泌了自我保護的物質，
在果心部位顯現出咖啡色，看起來不太對勁，不過請放心，不會影響風味。…」

此外，菜舖子經常舉辦活動，帶著訂戶一起至食材產地，使他們了解平常吃的菜，是如何種植、乃至於採收的體驗活動，皆讓訂戶們對大王的用心，有著深刻的體認及信賴感。例如：

「我的孩童時期，在田野裡度過，那種充滿驚奇的快樂，充滿了我的記憶，我們這一代的朋友，也許錯過了，別讓我們的孩子也錯過了，這是我們的責任。
每一季，我們都會舉辦採收活動，和我們一起下田去吧！
你會明白，餐桌上的食材哪裡來，讓自己更安心。
你會看見，孩子在田野間嬉戲觀察和採收時，有多快樂。
你會驚喜，採收帶來的快樂和新鮮，竟然能讓自己和孩子們愛上蔬果。
你會發現，我們帶給有機農人的肯定，支持他們用愛護大地的方式生產健康的食材。」

這就是大王舉辦農事體驗的動機、想法，和目的。說故事高手的大王，幾行文字就足以打動人心，他無名部落格的人氣總是非常高；而會去瀏覽部落格的，不一定全部都是要來訂菜的，有些只是單純想要了解大王到底在忙什麼？有些則是想要體驗一下農村的生活，像類似有「揪團」的訊息，就會報名讓全家大小有一個不一樣的週末。加上許多具公信力的媒體的爭相報導，也增加了大王菜舖子的社會公信力。

四、競爭優勢

大王認為，現採、現摘的東西應該是最貴的，隨著時間的流逝，質感會降低、風味會流失。因此，產品的庫存時間愈短，新鮮度就愈高，這正是「buy fresh」的訴求所在。這是一般大企業通路所無法相比擬的，從採收到門市，大企業通常需要經過二天半到三天左右的時間，且需要大型冷藏設備來維持產品鮮度。

同時結合「buy local」的理念，則能夠節省運輸時的能源消耗，節約冷藏的電力，還可以讓包裝材料再回收。

「反正消費者是我們自己的，一個他有理念，他不會殺價，所以我建立的市場跟一般不一樣，這是一群不殺價的人，所以我價格可以挺住，我們這邊沒有人壓下來，我就不可能往下壓；有人要壓下來，我不會讓他壓；就算他壓，我也不會讓他往下壓，我們會試著往上拉。通常我這群客人都耐得住，價格拉上來他們沒什麼感覺…」

通常大王向農戶的收購價格，是讓他們自己開價，「跟市場不會差太多，頂多多個五塊十塊錢。但五塊十塊就是一兩成了，一公斤三十幾塊錢的，多五塊就多了一成七」。大體來說，他用較市價高的價格向農戶購買，並用較高的價格賣給訂戶，雖然他的售價比別人高，但就是有顧客願意買，原因是訂戶認為值得，定價定得夠高，又有人願意買，這中間的利潤，正好可以讓大王來做他的差異化。既然大家都各取所需、且取之有道，整個供應鏈就會不斷的循環，有需求就會有供應，這正是大王菜舖子所要傳遞的。

針對幾項食材及供應商所做的調查(表 8)可發現，每家供應的價格落差頗多，這反映了有機新鮮蔬果市場資訊並不充分，包括農戶的成本、通路商賺得的價差等，並無一致的公開資訊。就大王菜舖子來看，與有機園、統一生機及有機農民市集相比較，除了檸檬及糙米價格略高、黑木耳價格偏低，其餘所列食材均直追第一高價後頭，這意味著，大王菜舖子在食材的定價上有很高的彈性。

此外，因為菜舖子的需求規模不大，所以它比大型廠商更有彈性。當小型農戶供應量不足時，菜舖子可以向其他生產同一作物的小農收購。甚或一樣東西，大王可以親自跑好幾個地方去取貨，這對小農而言，不但節省運輸成本、亦可有穩定的收入。同時，在大王親自去取菜時，都是新鮮且剛採收或是由他親自幫忙採收的新鮮食材，常常也可替顧客向農民要到一些想要的食材，這可說是「小企業」的好處，對一個大型廠商來說，是無法體會到這種優勢的；至於中型農戶，則可於小農戶產量不穩定時，提供協助，如此，亦可幫助銷售其生產過剩的作物，而不致有供過於求的窘境。

伍、創業經過與挑戰

由於大王一開始並無創業的動機，只是單純的想幫助農夫，因此，也無設定甚麼具體的目標需要去達成，更沒有計算成本的概念。初期訂戶不多時，是以多少錢向農夫收購，便向訂戶收取相同的金額，並沒有考量到油料、人力、租金等成本的問題，主要是靠他念博士班時邊工作所存的錢支撐著。但漸漸地，隨著訂戶的成長影響到個人的財務狀況時，大王才發覺財務規劃的重要。有關菜舖子的創業資金和初期約 100 戶訂戶時的損益，如表 9 所示。回想當初，大王表示，

> 「只是單純的三個人家想要吃菜，大家就拿菜吃，然後 20 戶、30 戶、50 戶，多了以後就要管理，人不多就不用管理，兩戶電話兩通就搞定；100 戶就不能用電話，就要用網路，就要有人管，就有成本的問題，要很多人幫忙，要有工資…3 戶遇到的困難是怎麼樣送(菜)[13]給 3 戶比較近，我只有一個人；當你到 10 戶的時候，困難是可能要找人送，那就找一個人吧！那後來 50 戶的時候可能需要個車，那就買個車吧！突然發現怎麼人愈多，就會花到我的錢，因為我沒有算成本，那就算一下吧！…」

在產品包裝方面，由於大王菜舖子創立的理念就是要重視環保、當地採購及保持新鮮，所以最初綑綁蔬菜用的是回收的肉粽蘭草，但即便是清洗處理過，還是會殘留些許的肉味，讓訂戶對於疏菜的新鮮度不免感到懷疑，因此也造成部分客戶的流失。在不得以的情況下，大王只好改用透明塑膠袋，但在妥協下仍有其堅持，他堅持要將塑膠袋回收清洗並且再繼續使用，如此才會環保。不過，雖然塑膠袋不再有當初回收的肉粽蘭草殘留肉味的問題，但在清洗過的塑膠袋上，容易殘留斑斑水漬，卻會讓整體蔬菜的新鮮度又大幅降低。就這樣，又啟動第二次的包裝改造，從果菜市場買來回收舊紙箱，作為宅配用的紙箱，而水果盒內柔軟的襯墊，則堅持要用回收的牛皮紙裁成。但對一些份量較少的用戶，用紙箱不僅浪費資源、人力，也佔空間。所以，後來大王菜舖子也開發出利用可重複使用的「環保麻布袋」作為小份量訂戶的蔬菜運送袋。

此外，當初在網頁上明明都寫好，每週的組合內容也許會因為食材實際產

[13] 括弧內的文字為作者加註以利閱讀。

量而變動，如有變動，會補上其他不在組合菜單上的食材。或許是一開始的訂戶大多是支持大王信念的熟識的朋友，所以在這一方面，偶而會跟大王開個玩笑，便草草了事；但後來卻常遇到訂組合菜的訂戶來電或以電子郵件方式反應，之前除了訂組合菜外，還會單點一些喜歡的菜，結果當發生組合菜單的食材不足時，補附的菜又和單點的菜重複了，也沒有預先告知，導致那週同一種菜的量增加了，覺得權益受損；又或是菜單上寫的產地和實際收到的產地不一樣，但當初會訂購那些食材的原因，就是因為相信那個食材產地，但當更換食材產地時，卻都沒收到通知。初期，這些問題經常造成困擾，因此提升和穩定食材品質，以及使銷售量穩定(訂戶的穩定支持)，成了主要的營運方針。

2008 年中，大王開始學著做財務規劃和營運計畫，為了突破訂戶量，印簡介式明信片拿到外地發，並請好友設計上網訂菜軟體。剛開始，大王和太太兩個人，一邊照顧菜菜子，一邊應付六、七十戶的訂戶，一週出菜一次，日子過得還挺愜意的。但是客人的口耳相傳，和部落格的推波助瀾之下，短短半年內，訂戶數就破一百；沒過多久，報章雜誌與新聞節目的爭相報導，2009 年上半年，訂戶數就已破二百，出貨也從原本的一週一次增加為二次。

訂戶量的成長，讓大王更加意識到品牌的重要，而人手的問題也開始浮現。「包裝菜的人手不足？」那就請街坊鄰居來幫忙，大王再用多出來的菜送給這些朋友。「那收菜的人呢？送菜的人呢？應付客戶的人呢？寫部落格的人呢？」雖然逐夢踏實，但嚮往的愜意日子不再。

人手的問題可以藉由雇用正式員工來解決，目前大王菜舖子包含大王共有七位正式的員工。大王本人有點像產銷班，負責協調農戶的出貨跟採收，平時還要去演講，去跟其他團體談菜舖子正在做的事情；「二個人負責接單，協調這兩三百個訂戶的需要；一個管理食材、包材、庫存跟帳務；有個阿姨幫忙黏紙箱、準備大家的食物，有時候熬醬；再有兩個做發展的事，其中一個負責設計、社團合作、教育推廣跟書，另外一個搞消費促進，產品出來了寫一篇文章，有的文章寫出來，看的人沒有感覺；厲害的人寫出來，讓人感到我要買我要買」大王說。

「伙伴」的選擇並不容易。服膺老莊無為而治的用人哲學，大王認為，他的員工不但是他工作、生活的伙伴，也是認同他理念的朋友。大王不會去「管」朋友，可是這不表示任何朋友，只要有熱忱就都可以做為大王的「分身」。「分身」意味著挑菜、選魚要有和大王一樣的嚴苛眼光；「分身」意味著願意下田去了解作物生長的情況、和農民聊天以了解他們生活面臨的困境；「分身」意

味著對整個生產的過程、配送的流程細節、環節瞭若指掌，可以解答顧客的疑問、安撫顧客的情緒；「分身」意味著說故事的技巧和大王不分上下，可以打動人心，激起顧客購買的意願。由於一年四季，有些菜只會來一個月，就結束了，所以想成為大王的「分身」，必須經過一年四季的訓練。也正因為「分身」難尋，大王並不急著想讓規模變大，菜舖子的規模持續維持在二百多個訂戶上下。因為沒有足夠的人手，卻面臨過多的客戶，產品的品質如何能夠兼顧？服務的品質如何能夠面面俱到？更重要的，會影響到員工以及大王自己一家人的生活品質。

陸、菜舖子該多大？能多大？

菜舖子的發展過程沒有最大的難題，可是處處都是難題。它沒有既定的模式，它沒有追求成本最低，沒有追求低價，它追求高價、追求高成本，並將利潤拿來做公益、做教育推廣，且不拿政府補助。因短期沒有能力讓所有的人都吃得起有機蔬菜，所以必須靠收入高的人來支持農夫，讓他們願意付、吃得高興，然後越來越多人種的時候，成本自然就越來越低；也許十年後，當土地都得到友善的對待後，蟲害會很少，土壤的生產力會很好，到時有機農產品的價格會下降，人人都吃得起有機蔬菜。永續農耕(Permaculture = permanent + agriculture + culture)是大王菜舖子的最終理想。大王表示，

> 「(我)沒有設定遠大的目標，也不知道未來菜舖子要成什麼樣子，遇到問題不是閃一下就是爬過去，所以每次困難都很小，別人問我有什麼困難的時候我都想不起來。財務上沒有困難嗎？！如果你一開始想要設定 300 戶，那很困難，要買車、要有店面。...很多事情就是這樣，想怎樣就怎樣吧，所以困難不多。」

另外，原本只賣有機蔬菜的菜舖子，因經不起朋友及顧客的詢問與要求，也賣起了海鮮。每星期三上午七點，大王和值班的義工會一起開著冷藏車到七星潭定置漁場與花蓮近海海域等天然漁場，去拿新鮮的漁獲，以方便大家不須

再另外去購買海鮮。或許時間成本對這些顧客群們相當重要，所以有了額外的海鮮提供後，又有人向大王出聲囉：「大王，你什麼時候要賣雞肉？」、「大王，你什麼時候要賣豬肉？」大王心想，「不會吧，我看以後有人再問我，我就回答，『好，你要什麼？大王賣給你！』」雖然是個玩笑話，但這讓大王感受到，這些支持的顧客們會對他越來越依賴，因此，無形中他對自己的要求也就更多了，就是要做得好，讓大家看見並更加支持，這樣「東西」才推得出去。只是，有機蔬菜配合的農場已經多達五、六十家，再加上必須去漁港挑選魚貨。擴大產品的供給項目，當然可以提升營業額，滿足顧客的需求。但相對也可能提高人力的成本，或減損原本的產品品質或服務遞送的品質。大王菜舖子真的該販售雞、鴨、豬等肉品嗎？

由於大王清楚菜舖子營運模式的成長限制，因此，盡量將訂戶規模維持在250戶左右，並不刻意的追求訂戶數的成長。當消費者數量過度攀升，或是需求愈來愈多樣，超出大王菜舖子的負荷時，大王便以降低在部落格上發文的頻率來因應。大王表示，

「當很忙的時候你就跑去做木工阿，然後業績就會掉下去，不太理他不要去做促銷，(訂戶數)就會掉下去了；那掉下去的時候，好像肚子餓餓的，那就促銷一下寫一篇文章，然後它就會上來，上來之後你就又會鬆散，然後又來做做院子，做做堆肥設計」

儘管如此，大王幫助農民的心願與使命未曾改變，大王認為，每個城市都應有自我食物供應系統，那是一種進步的象徵。展望未來，菜舖子的規模不是要大，而是要多，讓到處都有當地的菜舖子，這才能更快速的幫助中、小型農場，對於土地的永續經營才是最有利的。對於菜舖子，大王認為：「菜舖子也是自然農法，它該長成怎麼樣順其自然吧！我們這種小舖子可不可以在台北近郊長出來，如果我把它搞成功了，就會有成立這種的需求，然後有些農夫就從這裡移去那裡…台灣到處都有菜舖子，台灣的有機農業才有希望」。

但以目前的營運模式來說，菜舖子越來越大，食物里程也有點越拉越長，這似乎只是一個權宜之計，是一個必要的過程；未來會如何發展？又有誰會知道呢？大王自己一開始也沒想到會發展成這個樣子，很多想法、願景也是在菜舖子發展的同時而逐漸形成的。大王菜舖子會大到什麼樣的規模？是否會像大王所說的走進城市？只有時間可以證明了。

表 1　台灣有機栽培面積表

年份	水稻		蔬菜		水果		茶葉		其他(特作、雜糧)		合計	
	戶數[a]	面積[b]	戶數	面積	戶數	面積	戶數	面積	戶數	面積	戶數	面積
1996	-	61.5	-	26	-	67	-	5	-	-	-	159.6
1997	-	238	-	43	-	100	-	16	-	-	-	396.5
1998	-	302	-	98	-	156	-	22	-	-	-	579
1999	-	466	-	170	-	157	-	22	-	5	-	820.5
2000	-	596.3	-	154	-	209	-	37	-	17	-	1012.5
2001	-	493.4	-	171	-	159	-	56	-	19	-	897.9
2002	-	609	-	174	-	188	-	55	-	22	-	1018.9
2003	-	600	-	228	-	159	-	63	-	43	-	1092
2004	507	743.7	267	231.8	92	153.6	56	76.3	31	40.7	953	1246.1
2005	503	697.4	229	343.0	94	151.6	56	73.4	70	70.6	952	1334.9
2006	456	704.0	219	378.7	110	206.8	59	70.8	54	348.4	898	1708.7
2007	462	842.5	223	438.4	121	258.1	73	125.1	57	349.2	936	2013.3
2008	497	949.4	232	518.4	129	295.5	62	139.8	58	453.1	978	2356.3
2009	493	1084.8	392	912.6	170	290.6	97	196.4	125	504	1277	2961.5

資料來源：行政院農業委員會農糧署 (2009)

註：1. 單位—a:戶數，b:公頃

2. 2001 年度起，驗證工作轉由民間機構辦理，有機米產銷班仍由農委會中部辦公室負責。

3. 2002 年度起，有機米產銷班亦轉由民間驗證機構辦理驗證。

表 2　台灣有機農產品驗證標章範例有機農業全球資訊網

註：左側為 CAS 標章，右側為驗證機構標章

資料來源：有機農業全球資訊網 (2011)

表 3　有機農糧產品驗證收費數額核定標準(上限)

單位：元

項目	驗證費用				合 計	檢驗費用		
	文件審查費	總部審查費	現場稽核費	驗證管理費		水質	土壤	產品
個別驗證	10,000/件	－	6,000×N	4,500/件	20,500/件	4,400/件	4,400/件	6,300/件
團體驗證	12,000/件	6,000/件	5,000× $\sqrt{n}$	4,500/件	42,500/件	4,400/件	4,400/件	6,300/件
說明			1. **N** 為稽核人天數。 2. n 為農戶數，以無條件進位法取整數，作為現場查核戶數。	驗證管理費以年計。	N 以 1 人天計算；n 以 10 戶計算。	1. 水質、土壤檢驗費：每件以 4,400 元為上限，並以檢驗機構出具之檢驗費用單據為準。 2. 產品檢驗費：每件以 6,300 元為上限,並以檢驗機構出具之檢驗費用單據為準。 3. 依「產銷履歷農糧產品驗證機構之水、土壤及產品抽樣檢驗基本規範」辦理及實際檢驗件數收費。		

資料來源：行政院農業委員會農糧署 (2011)

表 4　產地資訊

農場名稱	農場主人 農場型態	農場座落 實施農法	認(驗)證機構 種植作物
小小自然農場	胡金至 中小型家庭農場	台東縣海瑞鄉 自然農法	MOA 國際美育基金會 水蜜桃、蘋果、水梨、蓮霧與柑橘類等水果
佳豐有機農場	李家豐 中小型家庭農場	花蓮縣壽豐鄉豐裡村 有機農法	MOA 國際美育基金會 以各類葉菜類為主，少數根莖瓜果
陳世湖	陳世湖 小型家庭農場	花蓮縣鳳林鄉 有機農法	花蓮縣政府無毒認證 柑橘類、芭蕉、香蕉
榮耀養菌場	吳厚德 小型家庭農場	花蓮縣吉安鄉 無毒農法	花蓮縣政府無毒認證 杏鮑菇、鮑魚菇、袖珍菇、黑木耳
蓮花源自然生態農場	陳青松 小型家庭農場	花蓮縣壽豐鄉 自然農法	花蓮縣政府無毒認證 玉米、四季豆、甜豌豆、包心白菜、A 菜、青椒、紅蘿蔔

農場名稱	農場主人 農場型態	農場座落 實施農法	認(驗)證機構 種植作物
觀自在有機農場	林瑞鵬 中型農場	花蓮縣吉安鄉 有機農法	TOAF 慈心有機認證 以各類根莖瓜果類與莖菜類為主，少數葉菜類
青谷果園	黃國文 小型家庭農場	花蓮縣壽豐鄉溪口村 自然農法	- 豐水梨
夏耘自然生活農莊	林義隆 小型家庭農場	台東縣鹿野鄉 秀明自然農法	- 楊桃、鳳梨、木瓜等水果，少量蔬菜
秉達有機農場	葉秉達 小型家庭農場	花蓮縣壽豐鄉溪口村 有機農法	TOAF 慈心有機認證 美濃瓜、彩椒、山藥
林聰明	林聰明 小型家庭農場	花蓮縣新城鄉順安村 有機農法	無毒認證 地瓜
輝哥有機農場	輝哥 小型家庭農場	花蓮縣玉里鎮赤科山 有機農法	TOAF 慈心有機認證 火龍果
吉拉卡樣有機共同農場	張秀蓮等人 小農共同農場	花蓮縣鳳林鎮山興部落 有機農法	TOAF 慈心有機認證 黃豆(花蓮一號)、四季豆、玉米，以及少量葉菜類
玉里鎮稻米(有機米)產銷班第一班	曾國旗等人 小農共同農場	花蓮縣玉里鄉 有機農法	TOAF 慈心有機認證 糙米、白米、胚芽米
闔家果園	蔡慧芬 小型家庭農場	花蓮縣吉安鄉干城村 有機農法	TOAF 慈心有機認證 新興梨、豐水梨
陳世君	陳世君 小型家庭農場	花蓮縣壽豐鄉水璉村 有機農法	花蓮縣政府無毒認證 柑橘類、芭樂
大城有機農莊	張洲維 小型家庭農場	花蓮縣壽豐鄉 有機農法	TOAF 慈心有機認證 筊白筍、山椿、山藥與酪梨等根莖瓜果類為主，少量葉菜類
萱草園	張武增 小型家庭農場	花蓮縣富里鄉 有機農法	無毒認證 金針
老兵有機農場	盛台秋 小型家庭農場	花蓮縣壽豐鄉 有機農法	TOAF 慈心有機認證 山蘇、過貓
碧綠的有機農場	陳碧綠 小型家庭農場	台東縣東河鄉 有機農法	MOA 國際美育基金會 蕃茄
如意觀光果園	曾建忠 小型家庭農場	花蓮縣鳳林鄉 有機農法	花蓮縣政府無毒認證 草莓
欣洋有機農場	尤憲德 小型家庭農場	屏東縣恆春鎮 有機農法	TOPA 有機農業生產協會 洋蔥、蒜頭、地瓜
伍佰戶有機農場	林佩汝 小型家庭農場	花蓮縣壽豐鄉 有機農法	TOAF 慈心有機認證 美濃瓜、彩椒、山藥
黃天優	黃天優 小型家庭農場	花蓮縣吉安鄉 有機農法	花蓮縣政府無毒認證 豌豆苗

志業 or 事業─大王菜舖子

農場名稱	農場主人 農場型態	農場座落 實施農法	認(驗)證機構 種植作物
黃文兼	黃文兼 小型家庭農場	花蓮縣瑞穗鄉 有機農法	花蓮縣政府無毒認證 甜蜜桃、木瓜、甜橙
親懇農場	邱慶華 小型家庭農場	嘉義縣布袋鄉 有機農法	環球國際生產履歷認證 木瓜、葉菜等少量蔬果
楊朝永	楊朝永 小型家庭農場	花蓮縣新城鄉 有機農法	無毒認證 山藥
寶蓮園	阿寶 小型家庭農場	梨山 自然農法	主婦聯盟認可 水蜜桃、蘋果、李子、奇異果等各式水果，少量蔬菜
羅傑自然農場	羅傑 小型家庭農場	台東縣鹿野鄉 秀明自然農法	- 鳳梨釋迦、酪梨等各式水果，少量蔬菜
興雲農場	黃興生 小型家庭農場	花蓮縣瑞穗鄉 有機農法	TOAF 慈心有機認證 文旦柚
竹湖山居自然農場	賴金田 小農共同農場	台東縣長濱鄉竹湖 有機農法	TOAF 慈心有機認證 火龍果、鳳梨釋迦、柑橘類、芭蕉
鑾巒山自然農場	刑滿榮 小型家庭農場	台東縣鹿野鄉 有機農法	TOAF 慈心有機認證 鳳梨釋迦
五福有機農場	沈福來 小型家庭農場	屏東縣萬丹鄉 有機農法	TOPA 有機認證 紅豆
田寮月照農園	朱明發 生態農園	高雄縣田寮鄉 自然農法	主婦聯盟認可 蜜棗、芒果、檸檬、龍眼、蔬菜(瓜果類)
雙福果園	邱錦成 -	南投大禹嶺 無毒農法	主婦聯盟認可 蜜蘋果
鄉庭休閒農園	張進義 -	花蓮縣花蓮市 無毒農法	花蓮縣政府無毒認證 放牧雞蛋
健草農園	陳錦慧 -	花蓮縣吉安鄉 -	大王菜舖子檢驗 -

資料來源：大王菜舖子網站／本研究整理

表 5　蔬菜組合菜單(第 165 週，2011/07/12~2011/07/15)

種型	食材名稱	半份
蔬菜類	葉蘿蔔	
	小松菜	*
	健康菜	*
	空心菜	
	地瓜葉	*
	龍鬚菜	
根莖瓜果	洋蔥	
	甜玉米	
	地瓜	*
	四季豆	*
	大黃瓜	*
菌菇類	杏鮑菇	

【菜單更動】食材均鮮採供應，因應田間狀況，實際配送菜單可能會更動。

資料來源：大王菜舖子網站／本研究整理

表 6　配送內容與價格

A. **蔬菜組合**	來自於花東縱谷的有機農場，當天採收後，立即配送。 • 全份：11~13 樣葉菜及根莖瓜果。 單週訂戶 650 元/份、長期訂戶 600 元/份。(適合小家庭每日二餐) • 半份：6~7 樣葉菜及根莖瓜果。 單週訂戶 350 元/份、長期訂戶 300 元/份。(適合小家庭每日一餐)
B. **水果組合**	• 全份：4~5 樣水果。單週 650 元/份、長期 600 元/份。 • 半份：2~3 樣水果。單週 350 元/份、長期 300 元/份。
C. **海魚組合**	來自花蓮純淨的太平洋海域，當天冰鎮送出，傳遞無時差的新鮮。 • 5~6 種天然海魚，1000 元/份。

資料來源：大王菜舖子網站／本研究整理

表 7　大王菜舖子的取貨站

縣市	取貨站
花蓮(6 處)	木心書屋、阿之寶手創館、凱風卡瑪兒童書店、自己家 B&B、怡然居民宿、café ballet－baby kitchen
台北(5 處)	蘑菇小舖 Booday、地球樹 Earth Tree、綠樹林美術教室、Ivy's House 蒙特梭利托兒所、吊帶褲廚房
新竹(1 處)	清大水木書苑
台中(1 處)	魚麗人文書店&共同廚房
台南(1 處)	墨林二手書店
高雄(1 處)	小樹的家

資料來源：大王菜舖子網站／本研究整理

表 8　食材價格比較

食材＼供應商	大王菜舖子	有機園	統一生機	有機農民市集
牛蒡(600g)	100	90	140	-
秋葵(300g)	50	-	104	48
山苦瓜(300g)	60	-	70	-
明日葉(600g)	50	70	-	-
鳳梨(1,300g)	150	220	-	130
檸檬(650g)	100	97	-	-
糙米(1.5kg)	190	-	176	165
黑木耳(300g)	45	68	-	90

資料來源：本研究調查整理

表 9　創業初期財務概況

創業成本	營運損益
總投資：62 萬元	營業額：40 萬元
冷凍車：20 萬元	蔬果成本：24 萬元
店面裝潢：21 萬元(含租金)	人事成本：4 萬 5000 元
硬體設備：10 萬元(含真空包裝機、桌椅等)	設備攤提：3 萬元
電腦、冰箱、冷氣：11 萬元	油錢、水電、電話費：1 萬 1000 元
	工作室租金：6000 元
	利潤：6 萬 8000 元

資料來源：蔡佳玲 (2008)

參考文獻

TVBS，2009，「一步一腳印專題報導—博士花蓮賣菜去 用菜舖子實現城鄉再造計畫 」， http://www.tvbs.com.tw/news/news_list.asp?no=ghost20090315220333, accessed on December 30, 2011.

大王菜舖子網站，http://www.buylocal.tw/, accessed on June 25, 2011.

中天新聞，2011，「記錄台灣專題報導—第 83 集」，http://www.ctitv.com.tw/newchina_video_c136v41683.html, accessed on December 30, 2011.

有機農業全球資訊網，2011，「有機農業介紹」，http://info.organic.org.tw/supergood/front/bin/home.phtml, accessed on June 25, 2011.

行政院消費者保護委員會，2009，「有機、生機、天然－價格大不同！消費者您買的是什麼？」，http://www.cpc.gov.tw/fp.asp?id=1330, accessed on June 25, 2011.

行政院農業委員會農糧署，2009，「台灣有機栽培面積表」，http://www.afa.gov.tw/, accessed on June 25, 2011.

行政院農業委員會農糧署，2010，「生機非有機，請消費者認明有機農產品標章」，http://www.afa.gov.tw/agriculture_news_look.asp?NewsID=1255, accessed on June 25, 2011.

行政院農業委員會農糧署，2011，「健康農業-發展有機農業」，http://www.afa.gov.tw/Policy_index.asp?CatID=14, accessed on June 25, 2011.

彭昱融，2010，「大王菜舖子 通路＋市場 有機小農活起來」，天下雜誌，450 期：184~185。

蔡佳玲，2008，「博士賣菜　現採有機菜 1 年訂戶破百」，http://tw.nextmedia.com/applenews/article/art_id/31156767/IssueID/20081120, accessed on June 25, 2011.

作者簡介

林家五

國立臺灣大學商學研究所博士，心理學研究所碩士。目前為國立東華大學企業管理學系副教授，研究領域包括領導與決策行為、華人組織行為、組織認同、正向組織行為與消費者行為等等。學術論文曾發表於 Journal of Occupational and Organizational Psychology、Asian Journal of Social Psychology、Asian Case Research Journal、臺大管理論叢、本土心理學研究、管理學報、中山管理評論、產業與管理論壇及電子商務學報等期刊，並譯有「企業研究方法」、「組織行為」等書。

E-mail: jwlin@mail.ndhu.edu.tw

陳建男

國立臺灣大學商學研究所博士，目前為國立東華大學企業管理學系助理教授。研究領域包括廠商多角化策略、組織間關係與新興經濟體集團企業等等。學術論文曾發表於 Asia Pacific Journal of Management、International Journal of Human Resource Management、Service Industries Journal、管理評論、台灣管理學刊、交大管理學報及產業與管理論壇等期刊。

E-mail: cn_chen@mail.ndhu.edu.tw

林郁芸

國立東華大學企業管理研究所碩士，目前為花蓮縣壽豐鄉公所主計主任。研究興趣為社會企業與微型創業。

E-mail: 41635@ebas.gov.tw

胡宛仙

國立東華大學企業管理研究所碩士，目前為國立東華大學企業管理學系博士候選人。研究興趣為華人領導、社會認定與正向心理。

E-mail: d9732002@ems.ndhu.edu.tw