

南華大學  
非營利事業管理研究所  
碩士論文

非營利組織參與節慶活動之研究-以東山咖啡節為例  
A Study of Non-profit Organization Participating in the Festivals  
- A Case Study of the Dongshan Coffee Festivals.

指導教授：傅篤誠教授

研究生：趙和修

中華民國九十七年五月

南 華 大 學  
非 營 利 事 業 管 理 學 系  
碩 士 學 位 論 文

非營利組織參與節慶活動之研究—以東山咖啡節為例

研究生：趙和修

經考試合格特此證明

口試委員：傅厚誠  
蘇日欽  
李振軒

指導教授：傅厚誠

系主任(所長)：李振軒

口試日期：中華民國九十七年五月二十九日

## 論文摘要

2003年雲林古坑舉辦了第一屆台灣咖啡節，一炮而紅，自此之後，古坑咖啡幾乎成為台灣咖啡的代名詞。隔年台南東山鄉緊追在後，舉辦了第一屆東山咖啡節，而其他縣市如嘉義阿里山、南投惠蓀、屏東德文、花蓮舞鶴、台東鹿野也將咖啡視為新興產業，大力推廣。加上農委會的「一縣市一特色、一鄉鎮一特產」，交通部觀光處的「每月一節慶」，使各地新興節慶如雨後春筍般出現。

本研究以東山咖啡節為對象，針對參與節慶活動的單位，如公部門—台南縣農業處及觀光旅遊處，私部門—五家咖啡業者，非營利組織—東山鄉農會、東山咖啡產業發展協進會、中小企業榮譽指導員協進會及台南縣登山協會。本研究採用質性研究法、深度訪談法、參與觀察法，並就訪談內容進行資料分析，以瞭解東山咖啡產業現況及面臨的困境，東山咖啡節慶活動的成效及未來發展。

而研究者發現：

1. 東山咖啡業者轉型尚未成功。
2. 東山咖啡產業缺乏銷售通路。
3. 東山咖啡節慶活動僅能吸引短暫人潮。
4. 東山咖啡節非營利組織間欠缺整合。
5. 東山咖啡產業發展協進會欠缺實務經驗。

根據研究結果分別對公部門、業者及非營利組織提出個人意見，期望對東山咖啡產業能有所助益，東山咖啡節慶活動能更有特色，更深入人心，辦得更長久。

**【關鍵字】** 非營利組織、節慶活動、東山咖啡節、公私協力

## Abstract

The First Taiwan Coffee Festival was held in Gukeng, Yunlin County in the year 2003. It was an immediate success. Since then Gukeng coffee has almost become synonymous with Taiwan coffee. In the following year, Dongshan Township in Tainan County followed suit with its First Dongshan Coffee Festival. Since then coffee cultivation was considered as a new agricultural project and spared no effort in promoting it.

This study takes the Dongshan coffee project as a case, focusing on the interactions among the public sector (such as the Agricultural Office and Tourism Office of Tainan County), the private sector (such as five coffee enterprise owners), nonprofit organizations (such as Dongshan Farmers Association, Dongshan Association for the Development of Coffee Industry, Association of Honorary Advisors for Small and Medium Enterprises, and Tainan County Mountain Climbers Association).

We have found the following results:

- (1) Those who took part in the new coffee projects in Dongshan have not yet successfully transformed to this new enterprise from their old ones.
- (2) The Dongshan coffee industry lacks sale networks.
- (3) The Dongshan Coffee Festivals can attract only short-term customers.
- (4) There is no coordination among the nonprofit organizations during the Dongshan Coffee Festivals.
- (5) The Dongshan Association for the Development of Coffee Industry lacks practical experience.

**Keywords:** nonprofit organizations, festival, Dongshan Coffee Festivals

# 目錄

第壹章 緒論.....	1
第一節、研究動機.....	1
第二節、研究目的.....	3
第三節、研究內容與方法.....	4
(一) 文獻分析法.....	4
(二) 參與觀察法.....	5
(三) 深度訪談法.....	5
(四) 個案研究.....	6
第四節、研究流程.....	7
第五節、研究範圍與限制.....	8
(一) 研究範圍.....	8
(二) 研究限制.....	8
第貳章 文獻回顧與理論探討.....	9
第一節、非營利組織.....	9
(一) 非營利組織的定義.....	9
(二) 非營利組織興起的因素.....	13
(三) 我國非營利組織相關法規及現況.....	15
(四) 非營利組織的角色與功能.....	16
第二節、節慶活動.....	18
(一) 節慶活動的定義.....	18
(二) 節慶活動的分類.....	20
(三) 節慶活動的功能.....	22
第三節、公私協力.....	26
(一) 公私協力的定義.....	26
(二) 公私協力的理論.....	27
(三) 公私協力的關係與模式.....	30
第參章 個案探討.....	34
第一節、東山地區發展時空背景.....	34
(一) 歷史沿革.....	34
(二) 地理位置.....	34
(三) 人口概況.....	36
(四) 對外交通.....	38
(五) 氣候與水文.....	39
第二節、東山地區產業概況.....	40
(一) 山區傳統農業.....	40
(二) 山區新興農業-咖啡.....	41

第三節、 東山咖啡節的發展.....	44
(一) 第一屆 2004 年東山咖啡節 .....	44
(二) 第二屆 2005 年東山咖啡節 .....	45
(三) 第三屆 2006 年東山咖啡節 .....	46
(四) 第四屆 2007 年東山咖啡節 .....	47
第四節、 非營利組織探討.....	49
(一) 東山鄉農會.....	49
(二) 東山咖啡產業發展協進會.....	51
(三) 台南縣中小企業榮譽指導員協進會.....	52
(四) 台南縣登山協會.....	54
第肆章 個案分析.....	55
第一節、 資料分析.....	55
第二節、 東山咖啡現況分析.....	57
(一) 東山咖啡產業發展歷程.....	57
(二) 東山咖啡產業的現在?.....	57
(三) 咖啡產業的特色?.....	58
(四) 為何推廣東山咖啡?.....	58
(五) 東山咖啡產業的困境與危機?.....	59
(六) 東山咖啡與古坑咖啡.....	61
(七) 東山咖啡產業的未來.....	63
第三節、 東山咖啡節發展概況.....	65
(一) 東山咖啡節由來.....	65
(二) 東山咖啡節之主展場的活動:.....	65
(三) 東山咖啡節之農產品促銷—咖啡紅了、橘子綠了.....	67
(四) 東山咖啡節之登山活動.....	68
(五) 東山咖啡節的效益.....	70
(六) 未來東山咖啡節應加強哪些方面?.....	71
(七) 未來東山咖啡節主導問題?.....	72
(八) 萬一東山咖啡節縣政府因為財政緊縮，無法辦理時?.....	73
(九) 前車之鑑—白河蓮花與古坑咖啡.....	75
第四節、 公私協力現況分析.....	77
(一) 公部門與非營利組織關係現況分析.....	77
(二) 非營利組織與私部門(咖啡業者)合作關係.....	80
(三) 非營利組織之間關係現況分析.....	83
第伍章 結論與建議.....	86
第一節、 研究結論.....	86
(一) 東山咖啡產業投入順序.....	86
(二) 東山咖啡業者轉型尚未成功.....	86

	(三) 東山咖啡業缺乏銷售通路.....	87
	(四) 東山咖啡節慶活動僅能吸引短暫人潮.....	87
	(五) 東山咖啡節非營利組織間欠缺整合.....	88
	(六) 東山咖啡產業發展協進會欠缺實務經驗.....	88
	第二節、研究建議.....	89
	(一) 給公部門的建議：.....	89
	(二) 給業者的建議：.....	89
	(三) 給非營利組織的建議：.....	91
	參考文獻.....	94
	(一) 中文書籍.....	94
	(二) 博、碩士論文.....	95
	(三) 網站.....	95
	(四) 英文部分.....	96
附錄一	公部門訪談題綱.....	97
附錄二	非營利組織訪談題綱.....	99
附錄三	業者訪談題綱.....	101
附錄四	台南縣農業處.....	103
附錄五	台南縣觀光旅遊處.....	105
附錄六	「丹品一館」業者訪談稿.....	106
附錄七	「大鋤花間」業者訪談稿.....	108
附錄八	「東香貓」業者訪談稿.....	111
附錄九	「仙湖農場」業者訪談稿.....	116
附錄十	「村長咖啡」業者訪談稿.....	118
附錄十一	東山咖啡產業發展協進會訪談稿(一).....	120
附錄十二	東山咖啡產業發展協進會訪談稿(二).....	123
附錄十三	東山鄉農會訪談稿.....	126
附錄十四	台南縣中小企業榮譽指導員協進會訪談稿.....	127
附錄十五	台南縣登山協會總幹事訪談稿.....	130

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程 .....	7
圖 2-1 特別活動定義示意圖 .....	20
圖 2-2 垂直分隔互動模式 .....	32
圖 2-3 水平互補互動模式 .....	32
圖 2-4 水平融合互動模式 .....	32
圖 3-1 東山鄉相關位置圖 .....	35
圖 3-2 東山鄉人口變化圖 .....	37
圖 3-3 東山鄉對外交通圖 .....	38
圖 3-4 台南地區月平均氣溫變化 .....	39
圖 3-5 東山鄉農會組織圖 .....	50
圖 3-6 東山咖啡產業發展協進會組織圖 .....	52
圖 3-7 東山咖啡豆團體標章 .....	52
圖 3-8 台南縣中小企業榮譽指導員協進會組織圖 .....	53
圖 3-9 台南縣登山協會組織圖 .....	54
圖 4-1 東山咖啡公私協力關係圖 .....	78
圖 4-2 東山咖啡標誌圖 .....	84



## 表目錄

表 2-1 國外學者對非營利組織之定義 .....	10
表 2-2 國內學者對非營利組織之定義 .....	11
表 2-3 國外學者對節慶活動之定義 .....	19
表 2-4 節慶性質分類 .....	22
表 2-5 節慶功能整理表 .....	24
表 2-6 國外學者公私協力的定義 .....	26
表 3-1 東山鄉各村人口統計 .....	36
表 3-2 東山鄉歷年人口統計 .....	37
表 3-3 東山之主要聯絡幹道 .....	38
表 3-4 2006 年東山咖啡節登山活動統計表.....	46
表 3-5 2007 年東山咖啡節登山活動統計表.....	47
表 3-6 歷年東山咖啡節資料整理 .....	48
表 4-1 訪談單位及對象 .....	56

## 第壹章 緒論

### 第一節、研究動機

近年來台灣各地政府為了推廣在地的文化或產業，提高地方知名度、增加收入，紛紛以各種節慶方式來辦理，如北部鶯歌陶瓷藝術季、新竹竹塹國際玻璃藝術節，中部苗栗桐花祭、三義木雕節、彰化縣花卉博覽會，南部麻豆文旦節、白河蓮花節、東港黑鮪魚觀光季、墾丁風鈴季，東部宜蘭的童玩節、綠色博覽會、花蓮國際石雕藝術季等。這些知名度較高的活動，或多或少都有中央或地方層級政府的經費補助，才得以推動。然而 2004 年彰化舉辦的花卉博覽會，58 天的活動中，超過一百五十萬名遊客參觀，為彰化縣帶來可觀的收入，但在隔年花卉博覽會 36 天的活動中，只有 23 萬人次，與估計的 50 萬相差甚多，於是彰化縣決定不再辦理花卉博覽會，改以世界卡通博覽會取代。同樣高知名度的宜蘭童玩節，從 1996 年於冬山河親水公園舉辦以來，是每年新聞媒體的焦點，參觀的人數年年上升，為宜蘭縣政府及居民增加不少收益。但在 2005 年之後，童玩節開始虧損，2007 年參觀人數只有 32 萬人次，與達成損益兩平的六十萬人次，還差一大截。宜蘭縣長呂國華於 2007 年 8 月 7 日，宣佈將於 2008 年起停辦童玩節，改以其他活動代替。

回頭看看台南縣，從民國 1996 年全國文藝季—白河蓮花節，打出高知名度後，年年舉辦。但活動經費卻從 1996 年的 1835 萬，逐漸降低到 2000 年的 550 萬，2005 年更只有 110 萬。沒有了政府經濟的支援、財團的贊助及媒體的宣傳，蓮花產業又受進口蓮子及成份不純蓮藕粉的影響，蓮農種植意願逐漸低落，加上桃園新屋鄉、觀音鄉蓮花產業得興盛，使得願意到白河參觀的人數銳減，儘管白河鎮公所努力結合各單位（白河兒童文教基金會、各社區發展協會、白河鎮網球委員會、白河鎮農會、國小、森遠文化事業股份有限公司）辦理相關推展活動，如啟用蓮花公園、蓮鄉新情兒童寫生比賽、天下第一鼎美食品嘗、舌祭蓮花笑話冠軍賽、蓮花盃網球邀請賽、外籍新娘蓮子粽創意賽、端午蓮花香包暨蓮蓬裝置創造藝術、單車遊蓮鄉採蓮體驗營，仍無法增加參觀人數，遊客也越來越少，以往大排長龍、停車位一位難求，蓮花大餐預訂不易的盛況已不再現。

東山咖啡這幾年來知名度漸漸與古坑咖啡齊名，從 2004 年第一屆東山咖啡節舉辦以來，造成地方上的熱烈響應，咖啡種植面積也從原來 70 公頃到 2007 年 150 公頃的規模。加上台南縣政府、東山鄉農會倡導，聯合了業者（種植、加工、銷售）及非營利組織（農會、台南縣東山咖啡產業發展協進會、台南縣登山協會等單位），舉辦一系列東山咖啡節的活動來促銷東山的新興產業。2007 年已邁入第 4 個年頭，知名度漸漸打開，營運狀況漸入佳境。

但近年來政府財政緊縮，已無較多資源可以投資在地方產業，未來中央及縣政府補助經費若減少時，東山咖啡產業的推廣是否受限，地方非營利組織—農會、東山咖啡產業發展協進會是否有能力、有意願、有責任承擔地方產業的推廣，這值得探討。

## 第二節、研究目的

本研究將以非營利組織為主，針對與其他單位相互間的關係進行探討。重點分別說明如下：

### (一)、非營利組織與地方政府的關係為何？

透過本研究瞭解非營利組織與台南縣政府、東山鄉農會的互動關係，如：合作、互補、依賴、督導、契約等的實際關係。

### (二)、非營利組織與私部門的關係為何？

瞭解私部門如何資助非營利組織？私部門與非營利組織成員部分重疊的影響性？非營利組織如何運用私部門的技術、人力、物力來發展？

### (三)、非營利組織間之互動模式為何？

為了達成同一個目標，非營利組織也經常建立合作的模式。合作的類型？合作的成功之道為何？是本節探討的重點。

最後研究目的將以東山咖啡節為例，瞭解公部門（台南縣政府、東山鄉農會）、私部門（種植、加工、銷售業者）及非營利組織（台南縣東山鄉農會、台南縣東山咖啡產業發展協進會、台南縣登山協會等單位），在活動過程中所扮演的角色為何？活動主導者誰來擔任較恰當？及非營利組織為主，與公、私部門彼此間最佳合作模式的探討。

### 第三節、研究內容與方法

在學術研究方法中，有質化研究（qualitative research）與量化研究兩大類。質化研究指的是在自然情境下，長期觀察、深入訪談或分析私人文件，以期廣泛收集受試者的各種資料，經整理、歸納、分析之後，以文字描寫受試者的內心世界、價值觀、行為舉止。<sup>1</sup>

本研究主要探討東山咖啡節整個活動過程中，公部門（台南縣政府）、私部門（種植、加工、銷售業者）及非營利組織（農會、台南縣東山咖啡產業發展協進會、台南縣登山協會等單位），所扮演的角色為何？活動主導者誰來擔任較恰當？以及公、私部門、非營利組織彼此之間最有利合作模式的探討，是探究相關單位人們的經驗、知識、感受和建議，所以採用質性研究方法。

#### （一）文獻分析法

文獻分析法是質性研究中最普遍、常用的分析法，其分析有四個主要步驟，即蒐集文獻、整理文獻、文獻組織分類及文獻詮釋。透過文獻分析法，可以瞭解研究領域過去發展的概況及專家學者的觀點，避免不要的重複研究。

本研究文獻分析部分，擬就以下三個部分收集相關資料：媒體報導、報章雜誌、中西文書籍、政府刊物、法令規章、學術論著、期刊、碩博士論文、網站資訊……等。

1. 非營利事業的定義
2. 節慶活動的定義與功能
3. 政府與非營利組織合作關係

將上述三部分文獻的理論基礎及實證資料加以整理，分類、分析，並探索各種相關問題，歸納出具體證據，重新詮釋，建立個人理論發展基礎。

---

1. Joseph A. Maxwell著，質化研究設計：一種互動取向的方法（Qualitative Research Design：An Interactive Approach），高熏芳等譯，（台北市：心理，民國90年）。

## (二) 參與觀察法

經由參與觀察法，我們可以對發生的事件、參與事件的人或物、事件發生的時間地點、事件發生的歷程、以及事件在特殊情境下發生的原因——至少是從參與者的角度所了解的原因，進行描述。<sup>2</sup>

在節慶活動過程中，有一些事實是必須藉由實地直接觀察才能獲得。也就是研究者必須投身於整個環境，去瞭解人、事、時、地、物彼此交互作用的現況，並從過程中去發覺某些情境下有意或無意被隱瞞的事實。

為了蒐集東山咖啡節過程中，政府組織、私部門、非營利事業，在多角合作、多角溝通等實際運作流程及呈現的問題，實際參與活動是最好解決的辦法。藉由良好的公共關係，接觸各部門人員來取得實際資料，是參與觀察的重點。

## (三) 深度訪談法

談話是人際溝通最基本的方式，也是資料蒐集的一種重要方法。對於文獻分析結果，無法完全印證，參與觀察也未能瞭解實際狀況，可以由訪談中得到所需要的資料。

訪談法的分類，根據層次可以分為常規訪談法和深度訪談法；根據結構性的程度，可分為結構性訪談、非結構性訪談、半結構性訪談；根據訪談對象的數量，可分為集體訪談法和個別訪談法；根據媒介，可以分為當面訪談法和電話訪談法。

本研究訪談法是屬於：深度、非結構性、個別、當面訪談。先由研究者就研究需要，針對受訪者的背景、職務，擬定訪談大綱，讓受訪者在自然情境下，提出個人的看法或意見。主要訪談對象為：台南縣政府交通觀光處、農業處行銷課，東山鄉農會推廣股、東山咖啡推廣協進會、台南縣登山協會、咖啡種植、銷售業者等。

---

<sup>2</sup> <http://www.books.com.tw/exep/prod/booksfile.php?item=0010018346>

原文作者：Danny L. Jorgensen 譯者：王昭正、朱瑞淵

#### (四) 個案研究

本研究的重點在以非營利組織為主，其與公、私部門間彼此合作模式的探討。研究者藉由文獻分析、參與觀察、深度訪談等方式，針對台南縣東山鄉農會、台南縣東山咖啡產業發展協進會、台南縣登山協會三個單位進行個案研究，期能在經過資料蒐集、整理、歸納、分析後，提出研究成果與建議，作為公、私、非營利事業三方適當合作模式的參考。

#### 第四節、研究流程

本研究以非營利事業為主，探討在節慶活動中，在地方產業推廣扮演的角色與功能，找出東山咖啡節地方產業最適合的合作模式。依據這個目的，確立研究主題及研究個案後，蒐集節慶活動、地方產業、非營利事業組織及公私合作等文獻資料，並整理出東山咖啡地方產業的特色，進一步設計訪談大綱，對政府部門、業者、非營利事業組織進行深度訪談。將訪談的資料歸納、分析，整理出本研究的結論與建議。

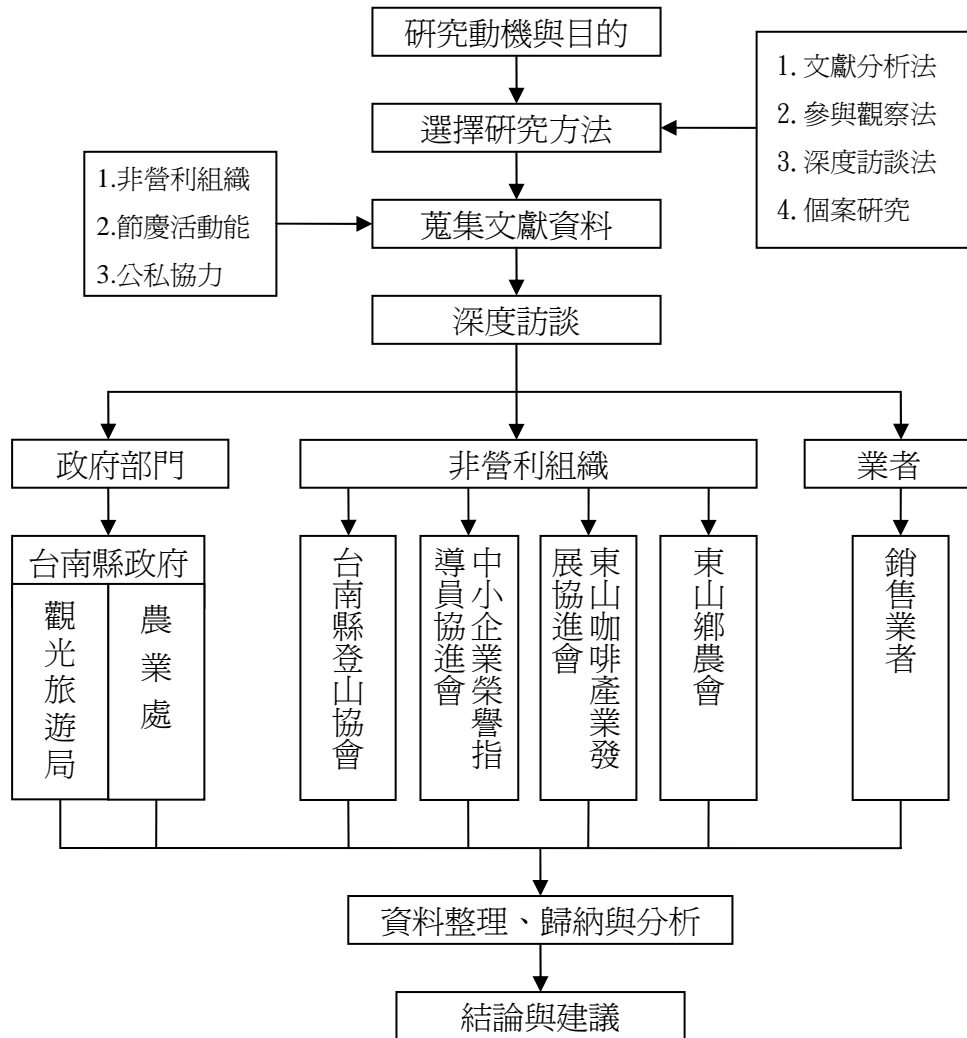


圖 1-1 研究流程 資料來源：本研究自行繪製



## 第五節、研究範圍與限制

### (一) 研究範圍

本研究僅著重在台南縣東山地區，並不包括其他地區咖啡產業，如雲林縣古坑鄉華山及南投縣埔里惠蓀林場。由於地區的不同生產、製作、及行銷，公、私合作模式也不盡相同。

東山咖啡節期間，除了咖啡之外，還有一項農產品正值盛產—青皮椪柑。當地大部分種植業者既種植咖啡也種植椪柑，以面積計算東山鄉有 2000 公頃的面積是椪柑，150 公頃的面積是咖啡，本研究僅針對咖啡方面。

### (二) 研究限制

1. 本研究著重政府部門、私部門及非營利事業三者的互動關係上，對於地方產業的行銷推廣，最主要的顧客部分，本研究無法多加著墨。如顧客對政府推動的認知，顧客對地方產業的滿意度，顧客對非營利組織推動地方產業的信任感。
2. 今年(2007)咖啡節期間，文化處另有「南瀛國際民俗藝術節」舉辦，沒有參與活動，因此未訪談。
3. 東山咖啡節期間除了東山鄉農會、東山咖啡產業發展協進會、台南縣中小企業榮譽指導員協進會、台南縣登山協會四個非營利組織外，尚有其他非營利組織參與相關活動，如中華民國管理科學學會、高原社區……等，本研究時間限制，無法一一探討。
4. 本研究只採用質化研究，無法做到量化的研究方法，結論缺乏實際數據提供相關單位參考。

## 第貳章 文獻回顧與理論探討

為了對論文主題能充分理解，對不同於政府組織、企業單位的非營利組織能有相當的體認，研究之初，必然需蒐集相關文獻資料，做系統性的探討、分析。這些文獻資料包括：媒體報導、報章雜誌、中西文書籍、政府刊物、法令規章、學術論著、期刊、碩博士論文、網站資訊等。

### 第一節、非營利組織

#### (一) 非營利組織的定義

非營利組織(Non-Profit Organization, NPO)照字面解釋為「不以營利為目的之組織」。有時也被稱為第三部門(The third sector)或非政府組織(nongovernmental organization, 簡稱 NGO), 其與第一部門的政府組織或公部門(Public sector), 第二部門的營利組織或私部門(Private Sector), 三者形成影響社會的主要力量。

至於何時稱非營利組織?何時稱非政府組織?國內學者鄭讚源引述 David Lewis 的看法認為非政府組織與非營利組織的研究是一種平行的宇宙(parallel un verses), 各有其關懷重點與特色:

1. 在服務提供方面: 非政府組織以發展(development)與救援(relief)工作為重心; 非營利組織則關注福利組織運作與管理。
2. 在研究取向方面: 非政府組織的研究通常以整合的途徑, 將非政府組織視為與政府、企業共同為促進社會發展的一員; 非營利組織則以其部門本身視為一特殊的研究領域。
3. 在名詞使用疆域方面: 南方國家、貧窮國家、開發中國家習慣使用非政府組織; 北方國家與已開發國家通常使用非營利組織。

由於非營利組織之意涵, 各專家學者有種不同說法, 以下是作者對非營利組織之定義

所作的歸納整理，整理如表 2.1。

表 2-1 國外學者對非營利組織之定義

提出者	定 義
Robert Bantels (1974)	非營利組織雖不以營利為目的，但仍負擔一種轉換的功能，仍是一個組織由環境中獲取自然資源，包括人力、科技與資訊，經由轉換產生社會價值過程。
Howard L.Oleck(1980)	不得利用組織使其成員或管理者獲得私人財富的增加。
Kolter and Andreasen (1987)	非營利組織有二大共同特點： 1、希望影響目標群眾的行為。 2、不但要謀求機構本身的利益，同時也要追求目標群眾利益，其目的在造福整個社會。
Anthony and Young (1988)	非營利組織目標是提供服務給大眾。
Thomas Wolf (1990)	1、必須具有公眾服務的使命。 2、組織必須為一個非營利或慈善機構。 3、經營必須排除私人利益或財物的獲得。 4、享有免除政府稅收的優待。 5、在法律上，贊助該類組織的捐款得列入抵(減)稅的範圍。 6、必須是正式立案的合法組織，並受相關法令規章的管轄。
Hay (1990)	指出非營利組織應具備以下三條件(黃琦智，1993)： 1、組織之形成必須是為了提供服務，而不是為了營利。 2、其淨利的任何部份皆不可分配給成員、董事會等。 3、其資產必須永久投入其主要使命，不可清算而付給任何私人或組織。
Rados (1991)	根據美國法律上的方法來定義： 1、以功能區分：任何組織只要主要活動為非營利組織所從事的活動即稱之。 2、以經濟方法區分：非營利組織可以為任何目的而成立但不能除了給予員工合理報酬外，還將金錢轉移給組織員工、職員或經理者。
Salamon and Anheuer (1997)	提出非營利事業有以下幾項特徵 1、非營利事業是有組織的 (organized) 2、非營利事業是屬於私有的 (private ) 3、非營利事業是非盈餘分配 (non-profit-distributing) 4、非營利事業是自我管理的 (self-governing) 5、非營利事業是出於自願的 (voluntary)

表 2-2 國內學者對非營利組織之定義

提出者	定 義
王建瑄(1977)	在我國所得稅法中，非營利事業在免徵所得稅範圍內，所以根據營利事業所得稅法之規定，將非營利機構定義為：「所謂非營利機構，是指各種教育、文化、公益、慈善機關或團體，且各於民法總則公益社團及財團之組織，公益社團以人之集合為特點，財團組織則以財產之集合為特點，二者則為謀求全體社員非經濟性之公共利益或社會大眾之公共利益組織。」
呂東英(1977)	非營利組織係專以從事非營利目的之事業，不以無目的累積節餘，不給予原創立人、組織構成員或特定之人特殊利益為目的，而組織成立之公益社團或財團，或依法成立辦理政府指辦事項之組織或團體。
程瑞玲(1984)	非營利組織應符合三項要件： 1、組織主要資源提供者都不期求獲取報酬。 2、組織經營非為了獲得利益。 3、組織權益不可被出售、移轉與買回；組織清算時，出資人無取得剩餘價值的權利。
蘇慶義(1987)	非營利組織必須具備下列特質： 1、其設立目的不在獲取財物上之利得或利潤。 2、其不反對盈餘之累積，其存續期間產生之盈餘需保留運用於目的事業服務之提供。 3、不得違反法令、章程或以高度不合理的支出，給予任何私人特殊利益，至於報酬是否合理，應視其所提供之給付是否相當而定。 4、不得分配盈餘或財產給予成員、董事、受託人或捐助人等。 5、組織廢止或解散時，其財產必須使用於受租稅優惠之目的，或移轉於其他受租稅優惠之團體或公法團體。
呂育一(1992)	非營利組織之定義應以組織的最終目標來說明，即最終目標在使不特定多數人受益之組織稱之。
陳金貴(1994)	非營利機構是具有正式結構的民間組織，它由許多志願人士組成的自我管理團隊，其組織的目的是為公共利益服務，而非為自身的成員服務。
汪運承(1994)	非營利組織即為非以營利為目的之公益服務組織。
傅麗英(1995)	第三部門是指相對於政府部門、市場部門而存在的第三種社會力，其本身兼具市場的彈性和效率以及政府公部門的公平性和可預測性的多重優點，同時，它又可以避免追求最大利潤與科層組織僵化的內在缺失。
賴惠珍(1997)	1、由一群熱心公益且願意為公眾福利的人所組成。 2、其接受社會託付，共同為實現自己理想運作。 3、資產為社會共同，若有盈餘，則回歸社會。

提出者	定 義
	<p>4、不需繳納營業稅。</p> <p>5、可接受捐贈，且捐贈者可享受免稅。</p> <p>6、非營利為主。</p>
孫本初(1998)	<p>必須具有公眾服務的使命，必須在政府立案，接受相關法令規章的管轄；必須組織成為一個非營利或慈善的機構；經營結構必須排除私人利益或財物之獲得，經營得享有免除政府稅收的優待；享有法律上的特別地位，捐助或贊助者的捐款得列入免（減）稅的範圍。</p>
楊岱容(1998)	<p>不以營利為目的，且不可圖利私人的組織；具備公共服務使命之民間志願組織；享有免稅或可抵減優惠的機構，捐助或贊助者的捐款可列入免（減）稅的範圍；非營利組織必須接受政府相關法令的管轄。</p>
黃雅文(1998)	<p>具有公共服務使命，積極促進社會福祉，不以營利為目的，且組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質的組織。</p>
孫永文(1999)	<p>具有正式結構的民間組織，由許多志願人員組成的自我管理團體，組織的目的是為公共利益服務，而非為自身的成員牟利。</p>
吳瑞洪(1995)	<p>非營利組織即是非以營利為目的，而以提供服務給不特定多數人組織；其經費來源可能來自於政府預算或提供服務收入，或來自於其他人捐贈。</p>
楊錦綦(1995)	<p>組織設立目的不在於利益，其目的在於公共利益服務之提供並不禁止賺取盈餘，但禁止其盈餘被分配所累積盈餘需用於組織設備上之購置。</p>
司徒達賢(1999)	<p>認為非營利組織的五個基本要素：</p> <p>1、C:clients，組織所要服務的對象。</p> <p>2、O:operations，創造價值之業務運作，含規劃與組織。</p> <p>3、R:resources，財力與物力資源，含資源提供者。</p> <p>4、P:participants，參與者，含專職人員與志工。</p> <p>5、S:services，所創造或提供之服務。</p>
江明修(1999)	<p>1、將非營利組織界定為「具備法人資格，以公共服務為使命，享有免稅優待，不以營利為目的，且盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性之組織」。</p> <p>2、這些組織不排除營利的行為，只不過非營利部門嚴禁將所有剩餘的收入與利潤分配給股東或特定的對象。</p>
官有垣(2000)	<p>以公共利益為目的，具有民間私人性質，且獨立運作的正式組織結構。享有稅法上的優惠，然而必須在政府部門所規範的權利下運作，運用大眾捐款、自我生產的所得，以及政府部門的補助款，以遞送組織宗旨範圍的服務，使社會上多數人得到幫助。</p>
陳怡平(2000)	<p>具正式結構並可自主管理之民間團體，其主要目的是為社會服務；在人力資源上，除了專職人員外，也由許多志願人員一起參與組織內的事</p>

提出者	定 義
	務；在財務上，雖因組織的任務與目標而有利潤的產生，但並不重分配其盈餘，而將盈餘用在其組織之維繫或目標之達成，並享有稅賦上的優惠待遇。
王詩慧 (2001)	以公共服務為使命，非以營利為目的，合法享有政府租稅的優待，組織盈餘不分配給成員的民間獨立機構。
康秀芳(2002)	認為非營利組織須具有下列五種條件： 1、正式化：組織制度化運作程序，過程正式化。 2、私人化：該組織結構完全由民間組成及操作，是不屬政府的一部分。 3、非利潤分配：該組織不以獲利為優先，所得的利潤作為該組織目的用，不會分配給員工或政府部門。 4、自主管理：自行管理業務，不受外界干擾控制。 5、志願服務：組織內具有某種意義上是具有志願性質。

資料來源：研究者整理

綜合以上國內外學者對非營利組織的定義，誠如王振軒（2005.2）所歸納出非營利組織或非政府組織的共同屬性：**是私立的、非政府、非營利、獨立運作、不受單一國家或組織操控、促進社會公益、公民志願加入、財務自主、免稅、盈餘不做分配的正式組織**，這十點特質為最佳註解。

## （二）非營利組織興起的因素

### （1）市場失靈：

在一個的理想情況下，完全競爭市場透過供給與需求，提供了社會大眾所需的財物或服務，生產者獲得極大利益，消費者獲得效用極大化，兩者都互蒙其利。因此根據經濟學的觀點，「完全競爭市場」是資源配置最有效率的市場，在這樣的經濟制度下，透過看不見的手（an invisible hand），來引導經濟活動的價格機能，來分配財貨與勞務，而不會產生。增加部分人的利益，卻使他人的效用或利潤降低」的情形。

在現實社會中，經濟運作不可能完全符合「完全競爭市場」的情況。當市場規模小、經濟不穩定、風險規模大、壟斷、獨佔或寡佔、消費者資訊不對稱時，生產者因為利潤太少、

風險太大不願進入市場，導致供需不協調，或從消費者賺得過多的利潤，造成消費者的損失，這種完全競爭機制就失效。

Hansmann (1980) 提出「契約失效」理論 (contract failure)，以解釋非營利組織產生的原因。此種「契約失效」理論類似企業部門的「市場失靈」現象，乃是由於商品性質之特殊以致於市場完全競爭的狀態無法達成，而使得私有市場機能的運作受到限制，不能滿足消費者的需求與偏好時，於是不以營利為目的的非營利組織於是產生。

## (2) 政府失靈：

市場功能的目的是在達到最大的經濟效率，當市場失靈無法滿足社會人的需求時，則有賴政府的補救與修正。民主社會中選舉可為特定的人物、政黨或政策提供未來發展方向，但選舉的結果，能代表多數人的傾向，無法充分代表投票者的整體意見，遑論無法投票或無投票權的人民。加上利益團體的遊說，選舉花招的操弄，在在影響舉舉的結果。

選舉後，行政官員與民意代表由選舉的多數決產生，為求競選連任，需在短時間實現承諾，多選擇可以立即見效的政策，忽略長期有利的政策。在施政成本效益上，會考量選民的多寡，照顧大多數的選民，因此政治版圖中的少數團體、非主流的弱勢團體的利益經常被忽視與犧牲。

政府的文官體制，對於公務人員終身工作的保障及繁複的法令規章，使得政府效率不彰。如經濟學在探討政府施政時的四個落後<sup>3</sup>：認知的落後、決策的落後、實行的落後、驗證的落後。公務人員因事不關己，他不覺得問題存在，問題就不存在，當受到各種訊息衝擊後，才發覺事態嚴重了！這是認知的落後。事情發生了，從提出方案到該如何解決？還得從長計議，這是決策的落後。方案決定了，從發交各單位執行、執行過程的命令傳達、解釋，又消耗一段時間，這是執行的落後。執行後的成效需要一段時間反映，再去收集反應的結果，這是效驗的落後。因此政府的施政經常無法及時、有效的因應民眾得需求。

---

<sup>3</sup> 傅篤誠 (2002)，「非營利事業管理—議題導向與管理策略」，台北：新文京開發，p.131

### (3) 多元治理的催生：

當政府部門在民主機制下，權力與資源以遭到極大的限制，加上為了討好選民，更使其能力有限，對於社會層出不窮的議題，已無能力獨自解決。而企業部門為了追求最大利益，鮮少顧及社會公益，因此在多元治理的趨勢下，民間力量崛起，和政府與市場機制共同治理社會事務，進而發展出多元治理的模式。而這股民間力量，泛稱為非營利組織（或非政府組織）。

### （三）我國非營利組織相關法規及現況

依我國民法第二章人第二節法人，第二款社團，第三款財團規定，非營利組織可分為社團法人及財團法人，其區別在於財團法人以財為組成基礎，如各種基金會，而社團法人以人為組成基礎，如協會、學會等。兩者登記前，都應得主管機關許可。非營利組織之社團法人主管機關為內政部社會司及各級政府社會部門，財團法人主管機關為事業所屬主管機關，如環境保護屬環保署、文化教育屬教育部、局，外交事務屬外交部。

我國人民團體法第四條規定（91.12.11），人民團體分為左列三種：職業團體、社會團體、政治團體。其定義分述如下：

職業團體：係以協調同業關係，增進共同利益，促進社會經濟建設為目的，由同一行業之單位、團體或同一職業之從業人員組成之團體。

（第35條）

社會團體：係以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的，由個人或團體組成之團體。

（第39條）

政治團體：係以共同民主政治理念，協助形成國民政治意志，促進國民政治參與為目的，由中華民國國民組成之團體。（第44條）

台灣非營利組織在經歷經濟起飛後，不論在數量或質量上均蓬勃發展，根據內政部的



統計資料，於 1987 年社會團體總數有 12,825 個，職業團體有 7533 個，政治團體有 115 個，到了 2006 年底社會團體增加到 28,027 個，職業團體增加到 7,533 個，政治團體增加到 164 個。根據學者蕭新煌的在 1997 年的統計，台灣共有 1595 個基金會，其中有百分之七十五是在 1980 年之後成立的，可見台灣在解嚴後，非營利組織大量的成立。到了 2001 年已超過 4000 家(參閱顧忠華台灣非營利組織的公共性與自主性)。

#### (四) 非營利組織的角色與功能

非營利組織所扮演的角色及功能，從經濟學的研究途徑，政府失靈理論、市場失靈理論來看，主要是政府及市場在現實狀況下，無法滿足社會需求及公共利益，非營利組織才因應而生。這種觀點下的非營利組織其角色功能較消極，屬於一種彌補性的角色。從社會學的研究途徑，公民參與及志願主義是探討非營利組織的兩大基石。公民參與 (citizen Participation) 是公民對公共事務有興趣並積極參與。志願主義 (voluntarism) 乃指由個人、團體或正式的非營利組織，依其自由意願與興趣，以協助他人、改善社會為意旨，不求私人利益所進行的服務。這種觀點下的非營利組織其角色功能較積極，屬於一種開創性的角色。

Kramer (1981) 認為非營利組織在現今社會的角色功能，可歸納成以下幾點：

1. 開拓與創新的角色功能：非營利組織具有彈性、功能自發性、民主代表性，能因應社會需求，發展即時的策略、規劃執行，引領社會改革。
2. 改革與倡導的角色功能：非營利組織參與社會各層面的活動，運用輿論和遊說，引發政策或法規改革，扮演社會與政府監督者的角色。
3. 價值維護的角色功能：非營利組織透過實際運作，來激勵民眾對社會的關懷，提供瞭解社會事務的場所，有助於公民社會理念及價值的維護。
4. 服務提供的角色功能：當政府礙於資源與價值優先順序的限制，無法提供的應有福利時，非營利組織多種類、多樣化的服務，適時彌補此種落差。

蕭新煌 (1991) 曾將民間組織的社會角色分成：

1. 積極的：提醒、諮詢、監督角色
2. 消極的：制衡、挑戰、批判角色

彭燕（1997）將根據以上討論，將非營利組織的角色重新分成三類：

1. 目的角色：包括濟世功業、公眾教育、服務提供、改革與倡導、價值維護、整合與激勵。
2. 手段角色：包括積極手段、消極角色與服務提供。
3. 功能發揮角色：包括帶動社會角色、擴大社會參與及服務的供給。

王振軒（2005）針對全球化的趨勢下，非政府組織扮演下列功能：

1. 促進社會公益。
2. 改革倡導與價值維護。
3. 彌補制度失靈的缺失。
4. 提供多元社會、協調溝通的管道。
5. 以靈活的組織，達到高效率的目標。
6. 促進國際社會彼此的瞭解。
7. 訓練國際專業人才。
8. 提供國際認可機會。

## 第二節、節慶活動

台灣 1994 年起，文建會陸續推動「全國藝文季」、「縣市小型國際藝術節」，農委會的「一縣市一特色、一鄉鎮一特產」，交通部觀光處的「每月一節慶」，使各地新興節慶如雨後春筍般出現。本節將分別就其相關理論與文獻進行回顧與探討，並加以彙整作為本研究之理論基礎及研究架構。

### (一) 節慶活動的定義

目前節慶活動國內外沒有一個統一的名詞，在交通部觀光專有名詞中英對照表中提到：節慶 (Festivals)、節慶活動 (Festival activities)，如宜蘭國際童玩藝術節 Yilan International Children's Folklore & Folkgame Festival，墾丁風鈴季 Kending Wind Bell Festival，鶯歌陶瓷嘉年華 Yingge Ceramics Festival，中文不管是“節”、“季”或“嘉年華”習慣使用 Festival。而國外的一些節慶活動，如巴西里約嘉年華會“Brazil Carnival”，蒙大拿冬天慶典“Montana Winter Fair”，洛杉磯帕市(Pasadena)舉行的玫瑰花車大遊行 Rose Parade，義大利威尼斯面具節“CARNICAL in Venice”，常用 Carnival、Fair、Days、Celebration 來表示節慶活動<sup>4</sup>。

由於節慶活動之意涵，國內外專家學者有種不同說法，以下是作者對節慶活動之定義所作的歸納整理，整理如表 2.3。

---

<sup>4</sup>參考資料：<http://www.montana-chinese.org/active.asp> 美國蒙大拿州政府亞太辦事處-節慶活動

表 2-3 國外學者對節慶活動之定義

提出者	定 義
Getz 1991	節慶是在一個例行的活動之外，於組織運作及經營贊助配合下所形成的一種一次性的或非經常性發生的特殊活動。
Theobald 1995	節慶是一個有主題的、大家一起共同慶祝的活動，大部份的節慶活動是在創造社區本身的獨特性、提升當地居民榮譽感等目的。
Robert Jackson (1997)	節慶活動是一個特別的、非自發的，且經過周詳籌畫設計所帶給人們快樂與共享；也是產品、服務、思想、資訊、群體等特殊事務特色主張的活動。它蘊含豐富與多樣性、且需要志工的支援與服務，同時也需仰賴贊助者的奧援。
Goldblatt 1997	節慶為一種藉由儀式或典禮的型態來滿足特殊需求的活動。
Wilkinson 1988	對特殊事件(Special Event)所下定義為：特殊慶典是在任何時候有特殊的需要所規劃舉行的活動，而地區性的慶典事件 (Local Community Events)是一種與當地人分享其經驗與共同利益的活動。
Jago & Shaw 1998	將節慶活動列在特別性的活動事件中，活動事件(Event)包含經常性舉辦(ordinary)及特別性 (special)的活動，節慶活動屬特別性事件的一項。(圖2-1)
王舜皇 2002	為慶祝特定主題或公開的活動，有固定舉辦地點及日期。
李明宗 2002	綜合各家學者的看法認為：節慶有其週期性、公共性、參與性、傳承性、紀念性、儀式性、多元性等。

資料來源：林怡君 (2005)<sup>5</sup>、游書寧 (2006)<sup>6</sup>

<sup>5</sup>林怡君 (2005) 觀光節慶活動對遊客之吸引力、服務品質與遊客滿意度及忠誠度關係之研究—以三義木雕國際藝術節為例

<sup>6</sup>游書寧 (2006) 文化行銷：以屏東縣藝術節慶為例

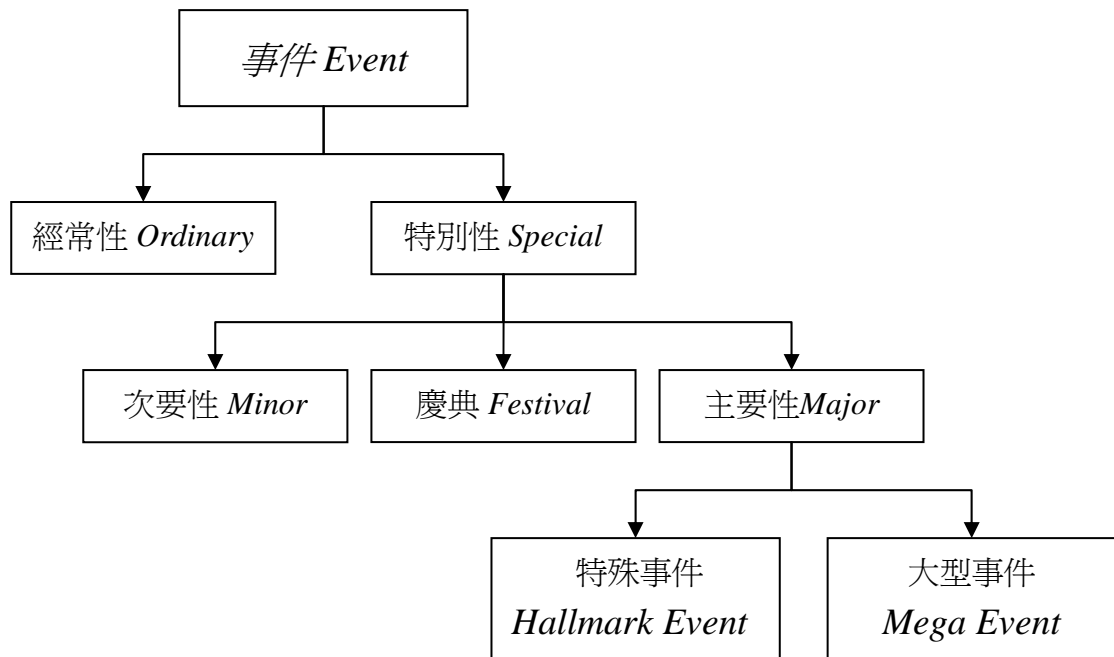


圖 2-1 特別活動定義示意圖

資料來源：Jago & Shaw (1998) p.28

## (二) 節慶活動的分類

節慶活動的分類，近來的專家學者有以舉辦目的、舉辦規模、或活動內容所屬的領域加以分類。

Getz (1997: 7) 以活動內容把節慶分為 7 大類<sup>7</sup>：

1. 文化節慶：包括節日、宗教節慶、大型展演、歷史紀念活動。
2. 藝文活動：音樂會、其他表演、文藝展覽、授獎儀式。
3. 商貿及會展：展覽會、展銷會、博覽會、會議、廣告促銷、募捐、籌資活動。
4. 體育賽事、教育科學事件：研討班、專題學術會議、學術討論會，學術大會，教科發佈會。
5. 休閒事件：遊戲和趣味體育、娛樂。

<sup>7</sup> Getz, D. (1997). *Event Management & Event Tourism*, Elmsford, N.Y.: Cognizant Communication Corp

6. 政治、政府事件：就職典禮、授職、授勳儀式、貴賓VIP 觀禮、群眾集會。
7. 私人事件：個人慶典如週年紀念、家庭假日、宗教禮拜，社交事件如舞會、節慶，同學、親友聯歡會。

McDonnelletal. (1999) 根據節慶活動的規模大小，將節慶活動分為三類：

1. 超大型活動 (Mega-events)：超大型活動是一個必須具有可看價值的世界級大型節慶活動，需投入非常可觀的經費，至少達五億美元，且能吸引眾多的參觀遊客，參觀者至少應達一百萬人次，同時活動本身能帶動當地旅遊大幅成長，帶來顯著的經濟收入。例如奧林匹克運動會、世界博覽會。
2. 特殊型活動 (Hallmark Event)：指一個只舉辦過一次或每年於一定期間舉辦一次的活動，主要目的是為了長期或短期內提高地區觀光知名度及增加經濟收入。活動的成功端賴其活動的特殊性及其對觀眾的吸引力。例如巴西嘉年華會、日本札幌雪祭、義大利威尼斯面具節。
3. 大型活動 (Major Events)：視其規模及媒體的興趣，吸引重要的觀光成員、媒體迴響和經濟利益的能力。如高爾夫球及網球公開賽，舉辦的時候都將各地不同的賽事聯合起來，如網球公開賽就包含澳大利亞網球公開賽、法國網球公開賽、溫布頓網球錦標賽及美國網球公開賽，每次舉辦皆引起全球對於主辦的地區的注意。

而黃輝銘(2005)除了上述3種又加入了2個規模較小的活動：

1. 地方性活動：具有地方性的儀式、典禮、展演、慶典、競賽等，參觀人員來自主辦地區附近城鎮居民(縣市、鄉鎮級參加人數約數千人次)、媒體宣傳限於地區性的報導、經濟活動影響略有影響之活動，各地方政府所辦理活動大都是地方性的活動。
2. 社區型活動：屬於社區、村里、學校、社團等一般聯誼、發表會、小型體育競賽、角頭廟會、政令宣傳、技藝研習等活動，媒體是否有報導並非重要、經濟活動影響毫無知覺之活動，在週遭皆可見。

台灣學者游瑛妙將節慶性質分類如下：

表 2-4 節慶性質分類

分類	特徵	台灣實例
宗教祭祀	朝聖、進香、祈福、舉行祭祀典禮	台中縣的大甲媽祖文化節、鹽水蜂炮、台南蘇厝王船祭、台東炸寒單爺
文化	包括文化、藝術、民俗、手工藝、歷史	宜蘭國際童玩藝術節、台灣燈會、花蓮國際石雕藝術節、嘉義市國際管樂節
商業	銷售、販賣、推廣	台南東山咖啡節、彰化花卉博覽會、宜蘭蔥蒜節、雲林蒜頭嘉年華、屏東黑鮪魚文化觀光季
運動	各式運動，包括競賽或非競賽	石門國際風箏節、大溪陀螺節、宜蘭國際名校划船邀請賽、東北角帆船季

資料來源：游瑛妙(1999)、林怡君(2005)、研究者整理

### (三) 節慶活動的功能

台灣民間早期的節慶活動主要是以民俗宗教節日為主軸，如農曆元宵節的鹽水蜂炮、端午節的龍舟競賽、中元、普渡媽祖生日的繞境進香，這些節慶活動反映當時了台灣人民的生活與習俗。藉由這些充滿文化氣息節慶活動，使得民間社會能欣賞到屬於本身精緻的文化內涵。也因為活動期間人與人接觸頻繁，可以促進人際溝通、加強族群整合，也兼負有社會教育意義的功能。

台灣近年來各部會推動的「全國藝文季」、「縣市小型國際藝術節」、「一縣市一特色、一鄉鎮一特產」，新興節慶如雨後春筍般出現，各地方為了提高知名度或推廣地方產業莫不絞盡腦汁，去設計屬於自己特色的活動，藉由活動的舉辦，達到發展觀光、行銷地方、社區改造、增加就業機會、促進產業發展、繁榮經濟的目的。以「2004年彰化花卉博覽會」為例，在五十八天的活動中，總共吸引了超過一百五十六萬七千多名遊客參觀。平均每日吸引了貳萬柒仟餘名的民眾到園參觀，直接帶動了鄰近地區整體經濟效益。跟去年同期比較，鹿港、八卦山、田尾公路花園的觀光旅遊人數成長一倍以上，其它如飯店業住房率，地方名產銷售

量都明顯增加，各相關產業等均出現前所未有的盛況。

Watt(1998)提出，就實務面觀點而言，節慶活動的目的在於提供當地居民娛樂、增加當地居民收入、增加工作機會、提升該地知名度、加強該地之基礎設施、吸引更多的遊客參訪及促銷藝術品等。因此，節慶活動可謂是一種公開的、有主題性的慶祝活動，其內容主題可為地區的文化藝術、傳統民俗、宗教祭典、商品展售、或是運動競賽等，活動規模可小至社區、地方鄉鎮，或大至全國性的活動，活動的目的在於地方經濟開發、增加觀光收益、提高能見度及促進商品銷售等。

游瑛妙（1999）指出節慶活動通常具有增加當地的觀光收入、發表民眾的成果、聯絡人與人之間的感情、促進社區發展與社區凝聚力、提供民眾休閒遊憩機會、保存文化傳統及藝術、各種商品促銷、教育及意識宣導等多項功能。節慶活動相關功能列於表 2.5。



表 2-5 節慶功能整理表

功能	說明
地方經濟開發	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 各種地方特產或農、漁產品的促銷。</li> <li>2. 開發地方產業為地方帶來經濟上效益。</li> </ol>
觀光開發及增加觀光收益	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在觀光旅遊旺季時提供特殊節慶吸引遊客，以延伸 觀光遊憩季節。</li> <li>2. 增加人為的觀光吸引力。</li> <li>3. 使單調的觀光或靜態的觀光地點、度假區或遊樂區更活潑化。</li> <li>4. 配合永續觀光，以提供創意的活動，來減輕觀光對 資源的過度破壞，同時保護既有的文化資產。</li> </ol>
提供民眾休閒遊憩的機會	節慶的歡樂氣氛提供民眾另一種型態的休閒活動。
保存文化傳統與藝術	利用節慶活動將各式民俗及傳統文化藝術展現出來。
形象塑造	包括政府、私人企業與社區之形象塑造。例如：菸酒公司以舉辦節慶活動，提供員工及社會大眾同樂的機會，以此做為回饋社會的行動。
社區營造與凝聚力	利用民眾參與節慶活動的整體過程，以凝聚社區意識，同時利用宣傳的方式加強社區團結，達成社區整體營建之目的。
信仰與心靈寄託	最古老的節慶活動往往是與祭祀、敬神相關的。
各種商品的促銷	凝聚人潮以達成商品銷售目的。
教育與意識宣導	政府或社會團體透過節慶活動將其理念或意識宣導出來。
提高活力與能見度	經由媒體不斷曝光，讓政府、企業或地方知名度提高。

資料來源：游瑛妙（1999）

根據上述理論，本研究定義『節慶活動』的屬性如下：

**節慶活動是經由組織運作，針對特定目的，公開的、有主題的慶祝活動。**

以 2007 年東山咖啡節為例，

組織：包含公部門（台南縣政府）、私部門（咖啡業者）及非營利組織（東山鄉農會、東山咖啡協進會、榮譽指導員、台南縣登山協會）。

特定目的：提升地方產業（銷售、販賣、推廣）

公開的：任何人都可以參加

主題：咖啡紅了、橘子綠了

### 第三節、公私協力

公私協力 (public-private partnership) 雖然不是一種新的觀念，在英、美等先進國家已受到廣泛的運用。台灣早期強調政府是大有為的、人民必須犧牲小我完成大我、必須服從領袖，重視法律與命令的控管，這時私部門及非營利部門幾乎不承擔政府功能或公共責任。在經濟發達、政治解嚴後，加上政府部門大而無當，缺乏效率、缺乏競爭，政府在治理結構出現轉變：引進民間力量，借助民間力量來協助執行公共政策。因此，非營利組織紛紛引進，參與公共領域事務。

本節將就公私協力之定義、理論基礎及公私部門互動模式做為公私協力理論之研究基礎，茲就相關學者專家之觀點與意見整理如下。

#### (一) 公私協力的定義

有關「公私協力」(public-private partnership) 之定義，學者間說法不一，茲就國內外學者所做定義概述如下。

表 2-6 國外學者公私協力的定義

提出者	定義
Bradford (1983)	認為公私協力乃分享、整合政府與私部門的資源，提供經濟發展的機會；
Stuart Langton (1983)	認為公私協力關係意指政府、企業、非營利組織及個別的市民共同的合作與分享彼此的資源，以實現、滿足社群的需求。
Calvin Bradford (1983)	認為公私協力關係乃分享與整合社區、政府及私部門資源；而提供了新的經濟發展可能性。
John Costonisvm (1990)	認為公私協力為一種公私部門間動態的相互合作過程。易言之；公私部門的協力合夥是奠基於一種三角邊關係上 (Trilateral Relationship)，即由公民團體、政府及開發者共同構成此種關係主

	體而相互發揮其影響力。
V. Koouwenhoven (1993)	認為公私協力為政府與企業間的協力合作，為達成社會與企業的共同任務，而參與團體能各自維持其完整一致性與責任，而雙方預期的協力效果必須比各自單獨的做為更實際而有效。
吳英明 (1993)	認為公私協力係指某特定事務參與者與公部門結合所形成的合夥關係，其參與者對該事務的處理具有目標認同、策略一致及分工負責的認知；公私部門互相依存的程度會因合作、合作關係的建立而增強，而合作與合夥關係的主要差異在於公私部門共同決策程度比合作關係來得高。
吳濟華 (1994)	認為公私協力(合夥)關係乃指公私部門互動過程中，公部門與私部門所形成的「平等互惠」、「共同參與」及「責任分擔」之關係
陳恆鈞 (1997)	認為公私部門共同尋求目標、策略及資源整合，共同分擔經營社會責任，共同開創可分享的成果。
Norman (1998)	公私協力關係廣義為城市中的政府與企業，從雙方預期可達到的特定目標，至個別達成的特定貢獻間之不間斷與正式關係。 狹義為公、私部門間合法而具體之合作型態。
陳佩君 (1999)	對公私部門協力的定義是指公部門與私部門(含非營利組織)為了追求更好的生活品質與滿足需求，以平等的、分工的、共享的態度合作，整合各方資源，各盡所能，為共同的目標而努力的一種良性互動關係。在此種關係中，公私部門彼此透過雙向溝通參與的方式，共同分擔責任，為社會創造出永續的利益與福祉。
Bagch & Paik (2001)	公私協力關係為允許政府與民間部門互相學習及創造有效的協同作用

資料來源：吳清華、吳英明(1993)，陳姿瑾(2006)，研究者整理

## (二) 公私協力的理論

根據國內外學者及相關文獻資料之論述，發現公私協力關係所涵蓋因素及理論甚廣，包括政治方面的公民參與理論、第三者政府論，經濟方面的合產觀念，地方治理理論方面的新公共服務理論及新治理理論。茲就公私協力基礎理論之相關內容整理如下。

## (1) 公民參與 (Citizen Participation) 理論

就字面上來說，公民參與是指民眾透過管道參與政府政策制定與執行的過程。公民參與的設計主要是讓政府能夠回應民眾的需求。公民參與較之政治參與，是比較中性而不具政治面向的。公民參與理論著重於公民主觀性的意識覺醒，並體認到自身參與和生活息息相關政策之制訂、執行，進而產生參與公共事務的興趣及行動。隨著時空的變遷，公民參與理論定義與運用範圍日益廣泛且深化，不再侷限於「行動上的執行」，並著重自我意識及內涵的提升。

1. 陳韻如 (1994: 61) 認為公民參與理論的主要是運用民間力量參與政府工作，是一種非政府與志願性的活動，而這種活動的產生係基於民主化的理念；換言之，民主化使公民參與公共事務決定的意識日增，於是形成一種志願參與的動力。
2. 吳英明 (1994) 認為公民參與乃指人民或民間團體基於對主權的認知與實踐，其對政府政策及行動可得到充分的資訊，同時亦有健全的參與管道。亦即人民從「知」的過程中掌握較豐富的資訊與培養受尊重的認知，進而將感情、知識、意志及行動，累積於生活中並付出。
3. Sherry R. Amstein (1996) 認為公民參與乃指一種公民權力的運用意識，一種權力的再分配，讓一些在政治、經濟等活動過程中，無法掌握權力的民眾，其意見在未來的相關政策及計畫中亦能被列入與考慮。

## (2) 第三者政府論

Lester M. Salamon(1995)<sup>8</sup> 認為市場失靈與政府失靈理論均無法解釋非營利組織存在之原因，因此提出「第三者政府」理論。其認為：非政府組織應該是一種優先機制 (preferres mechanism)，提供集體性的財物或服務第三政府，以非政府組織，結合民間資源、人力，接受政府的委託授權及經費補助，執行政府的部分執掌，取代政府的部分功能。第三者政府的

---

<sup>8</sup> Salamon, Lester M., 1995 Partner in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. Baltimore and London: The John Hopkins University Press. Pp. 41-43.

產生主要是調和人民對公共服務的渴望，但又懼怕政府權力之持續擴大的心理，意即透過第三者政府來增進政府提供福利服務的角色與功能，而不恣意擴張政府的權力。

換言之，第三者政府理論，乃期望透過第三者政府所形成之非營利、非政府組織，來擴增政府提供福利服務的角色與功能。

### (3)合產觀念

現代的合產觀念，R. A. Sundeen 的(1985)則指出「合產觀念」是一種「共同責任」(conjoint responsibility)價值的強調，民眾與政府部門人員扮演著更為廣泛而彈性的合作角色，共同解決公共問題，並共同承擔責任。其目的在於解決民眾不斷要求政府部門提供大量又高品質的服務，政府部門面臨財政不足的情況下，希望藉由與民眾攜手合作，提升各項建設與服務的品質與數量，並減輕政府財政負擔(吳定，1998：24-25)。

學者江明修(1997:80-85)曾指出「合產」具備下列功能：

1. 擴大公共服務範圍。
2. 合產提昇公共服務的效益。
3. 增進公部門的回應能力。
4. 促進積極性的公民資格。
5. 合產提供公共服務的創新模式。
6. 合產有助於社群意識的建立。

簡單地說，合產觀念所強調者為公部門與私部門於互動過程中，確實能在平等、互助、共同參與及責任分擔等原則下進行合作，以期成功的轉移政府之負擔並經由此種雙贏關係之建立而達到使政府部門能夠更省錢、更省力、省人的精簡目的(江明修，1999：152)。

### (4)地方治理理論

地方治理理論包含範圍廣泛，本文僅整理與公私協力有關敘述。地方治理理論有以下幾個階段：

1. 傳統的行政管理模式：此階段強調科層化的行政組織及法律命令的的執行控制。這時期公私協力屬低協力關係。
2. 新公共管理：新公共管理主張縮小政府職能、權力下放、績效管理、市場化、解除法令管制與官僚化、善用民間資源、型塑新一代行政文化等。公私部門協力意味著公部門授權給私部門，私部門取代公部門的職能角色。這時期公私協力屬低協力、上對下單向關係。
3. 新公共服務：新公共服務（New Public Service）強調政府角色由新公共管理之「領航」而轉變為「服務」。政府的行動要結合私人、非營利團體和組織，以尋求社會所面對之問題的解釋。這時期公私協力屬中度協力、上下雙向關係。
4. 新治理理論：而新治理理論中的公私協力，政府、私部門與第三部門都只是網絡的成員之一，肯定政府的重要性，更強調政府與其他組織相互依賴、相互合作，以資源整合來達成共同治理的目標。因此，新治理理論的公私協力是一起掌舵、共管和協調合作的一種政府與社會新的互動方式（Kooiman, 1993: 1; Rhodes, 1997: 53; Peters and Pierre, 1998: 225）。這時期公私協力屬高協力、多向關係。

從地方治理理論的演進來看，政府組織越來越倚賴非營利組織的資源，非營利組織本身的專業、高效率、低成本、貼近民意、雄厚的草根基礎，正好提供政府最好的支援。

### （三）公私協力的關係與模式

以地方治理理論來看，政府與非營利組織的角色一直在改變，從早期的「指揮—服從」、「配合—互補」、「協議—合作—夥伴」，在政府改造風潮下，政府不能一味地，以過去主導性的地位「從上而下」的模式來提供服務，反而須隨著時代的變遷，輔以「從下而上」的模式，而成為「雙向道」的互動模式（Kooiman, 1993: 4-5）。到了新治理理論時，政府、私部門與非營利組織都是網絡的成員之一，是一種「上下交互」、「多向」的互動模式。

Gidron 等人（1992）依據「公共服務的財務補助與授權」（financing and authorizing of services），及「公共服務的實際傳輸」（actual delivery of services）兩項指標，將非營利組織

與政府的關係區分為四種模式：分別為政府主導模式（government dominant model）、第三部門主導模式（third sector dominant model）、雙重主導模式（dual model）、及合作模式（collaborative model）（蔡千惠，1992，17）。

1. 政府主導模式：即指政府扮演掌握經費提撥與服務提供者的雙重角色，對於一些非營利組織無法提供或不願意提供的福利項目，由政府擔任最終的提供者，可透過財稅體系與政府基金，來輸送服務對象所需的資源與服務。
2. 第三部門主導模式：指非營利組織不受政府在經費與服務上的約束，其享有足夠的自主性，可彈性的提供、發展與創新服務。
3. 雙重主導模式：指非營利組織與政府各自提供福利服務，兩者間並無財務的往來，而是處於平行的關係上。在此模式下，非營利組織提供服務方式可分為兩種型式，一為非營利組織可彌補政府提供服務的不足。二為非營利組織可以自行設計服務方案提供給服務對象。雖然非營利組織與政府均可能在相同的領域提供服務，但兩者皆可擁有其自主性。
4. 「合作模式」即政府擔任經費的主要提供者，而非營利組織擔任服務的提供者，兩者有密切的往來。在服務內容、範圍、資源配置、服務輸送等層面，共同討論研商。故非營利組織對政府部門不僅止於扮演直接服務的角色，更可參與、影響政府的社會政策。

吳英明（1995：18-22）就公私部門互動關係所提出之三種模式：「公私部門垂直分隔互動模式」、「公私部門水平互補互動模式」，以及「公私部門水平融合互動模式」進行探討。

1. 垂直分隔互動模式：以公部門為上層指主導單位，私部門則處於下層配合或服從的地位；私部門必須根據公部門的政策目標，高度支持公部門的政策作為，這種互動模式之中，公私部門的互動會傾向於彼此相互對立與相互利用，此種模式公私部門的互動會傾向相互對立或互相利用，較無法建立緊密合作的關係。（圖 2-3）



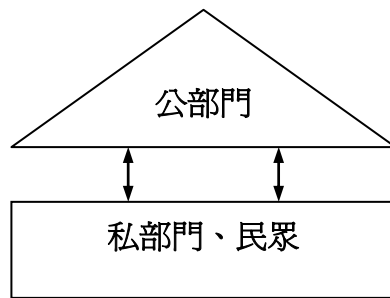


圖 2-2 垂直分隔互動模式

2. 水平互補互動模式：指政府認知到公部門能力、資源的有限性，需要私部門互補性的支援，必須利用私部門的資源進行公共服務輸送或是公共政策執行，這時公私部門互相配合的程度增加，因此，此種模式公部門不用在獨自主導，私部門則屬於配合公部門來共同服務大眾。(圖 2-4)

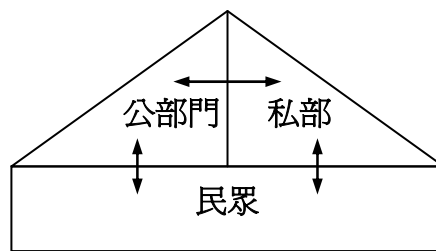


圖 2-3 水平互補互動模式

3. 水平融合互動模式：指私部門不再只是依存於公部門，或成為公部門的附合體，更非僅僅配合公部門的指揮，而是與公部門形成一種水平式鋸齒融合的互動，此模式私部門有保留某些自主權性，並可能影響政府的政策工具選擇。因此，透過平等相互學習的行為，共同尋求解決公共事務的方法，進而達成雙贏之局面。(圖 2-5)

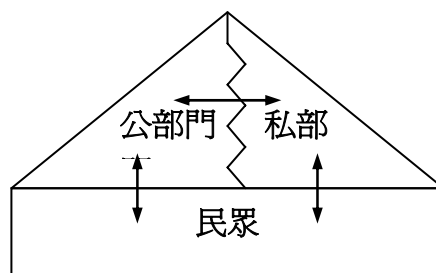


圖 2-4 水平融合互動模式

基於上述概念，本研究所界定之「公私協力」，是指在推動東山咖啡節的過程中，『公部門』及『非營利組織』為了造福『私部門』（地方咖啡產業），兩者為追求共同目標而形成一個平等且互惠的過程。公部門應該透過溝通方式瞭解私部門的需求，私部門則應理性的表達地方的期望，經過審慎評估輕重緩急，再結合『非營利組織』，進行資源整合、責任分配及利益共享，達到提升地方產業的目的。

## 第參章 個案探討

本研究以台南縣東山咖啡為研究對象，分別探討東山咖啡的未來發展方向，非營利組織（如東山農會、東山咖啡發展協進會、台南縣榮譽指導員協進會、台南縣登山協會）在東山咖啡節期間協助辦理的情形。探討前，必須瞭解東山鄉的產業的發展背景，及非營利組織的基本資料。

### 第一節、東山地區發展時空背景

#### （一）歷史沿革

明鄭時期（清康熙八年、西元 1669 年），福建漳、泉兩州之漢人隨延平郡王開墾拓荒，並與平埔族民交易、通婚，在今東山鄉及白河鎮一帶成立新莊，因為此地原為平埔族和安雅系「哆囉嘸社」的故地，始稱「哆囉嘸庄」。乾隆年間漸成街肆，改為「哆囉嘸街」。當時漢人認為平埔族還沒有開化，便稱他們為「番」，叫他們住得地方為「番社」。清朝中葉，改稱「番社街」。日治時期改為「番社庄」，隸屬「台南卅新營郡」。台灣光復後，漢人和平埔族已經融合在一起，「番社」名稱不雅，且此地位於台南縣東方山地，設鄉命名時改為「東山鄉」。

#### （二）地理位置

東山鄉土地總面積有 124.92 平方公里，位於台南縣東北角。北接白河鎮、後壁鄉；西臨新營市、柳營鄉；南倚六甲鄉、楠西鄉，東靠嘉義縣大埔鄉。在東經 120°19' ~ 120°32'，北緯 23°13' ~ 23°21' 之間。東西長三四·五公里，南北寬四九·九公里。區域內有龜重溪、急水溪二面環繞，地勢西低東高，東面山嶽重疊，鄉境內最高峰「大獅嶺」，標高 971 公尺。

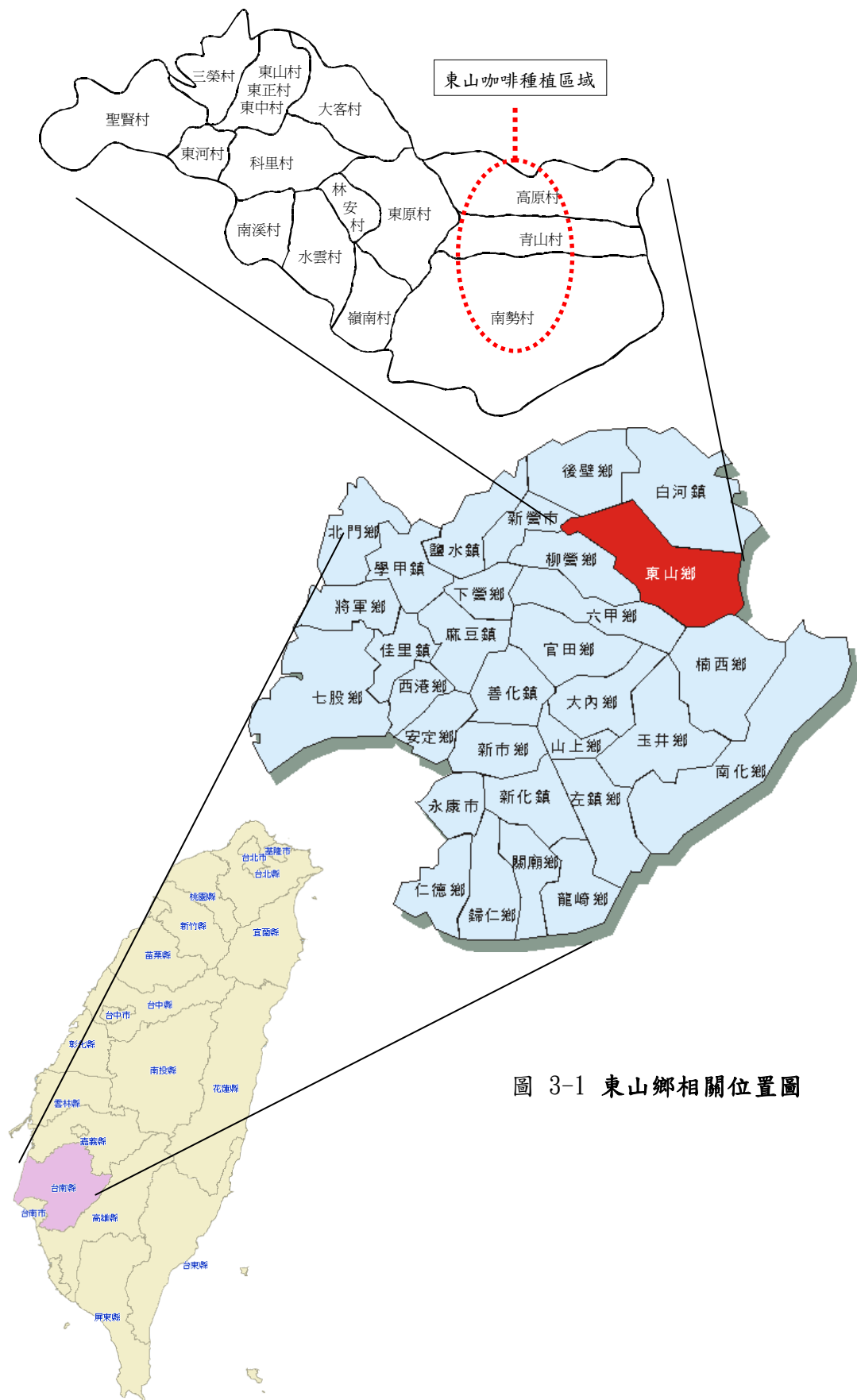


圖 3-1 東山鄉相關位置圖

行政區域劃分為、大客、科里、南溪、水雲、林安、東原、嶺南、南勢、青山、高原等 16 村。前六村（東山、東中、東正、三榮、聖賢、東河）屬西部平原地區，其餘 10 村皆屬山村型態，山地面積佔全鄉的五分之三。

### （三）人口概況

截至 97 年 1 月止，東山鄉共計 8002 戶、男 12745 人、女 11029 人，合計 23774 人。

表 3-1 東山鄉各村人口統計

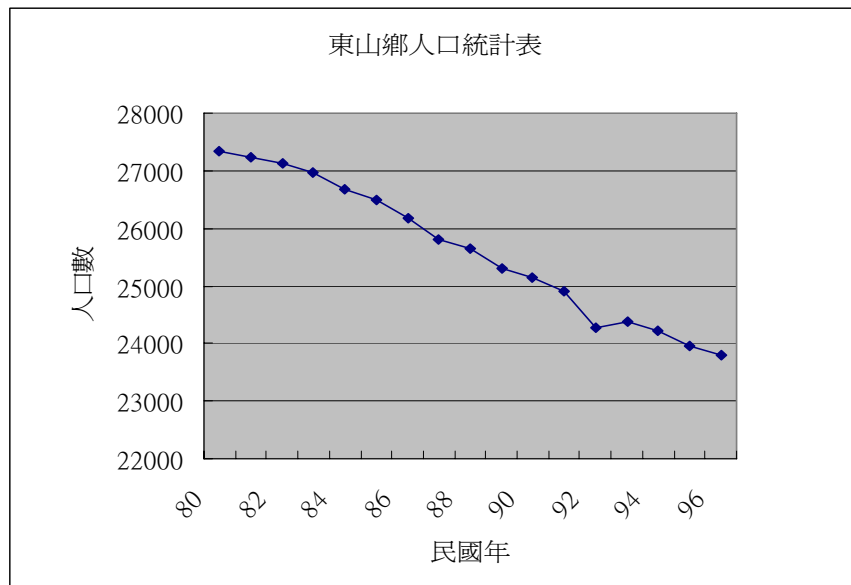
東山鄉各村最新人口統計 民國 97 年 1 月				
村里	戶數	男	女	計
三榮村	433 戶	643 人	586 人	1229 人
大客村	489 戶	749 人	660 人	1409 人
水雲村	223 戶	308 人	246 人	554 人
東山村	629 戶	949 人	920 人	1869 人
東中村	999 戶	1605 人	1493 人	3098 人
東正村	687 戶	1014 人	859 人	1873 人
東河村	389 戶	602 人	523 人	1125 人
東原村	872 戶	1485 人	1275 人	2760 人
林安村	173 戶	270 人	205 人	475 人
青山村	435 戶	763 人	616 人	1379 人
南勢村	445 戶	805 人	650 人	1455 人
南溪村	206 戶	339 人	243 人	582 人
科里村	625 戶	883 人	740 人	1623 人
高原村	363 戶	625 人	511 人	1136 人
聖賢村	767 戶	1202 人	1091 人	2293 人
嶺南村	267 戶	503 人	411 人	914 人
合計	8002 戶	12745 人	11029 人	23774 人

本鄉人口受到社會因素影響逐年微幅遞減中。從 80 年 27348 人，降至 96 年底的 23793 人，平均每年減少 222 人。推究人口減少之原因，主要在於山地村落所能提供的就業機會有限，當人口不斷增加，青壯人口便逐年遷居至都市地區，造成人口外流現象及農村人力老化現象。

表 3-2 東山鄉歷年人口統計

民國	人口總數
80	27348
81	27235
82	27137
83	26965
84	26689
85	26497
86	26169
87	25813
88	25649
89	25298
90	25149
91	24900
92	24278
93	24385
94	24222
95	23959
96	23793

圖 3-2 東山鄉人口變化圖



資料來源：台南縣東山鄉公所網站 <http://web2.tainan.gov.tw/dongshan/>

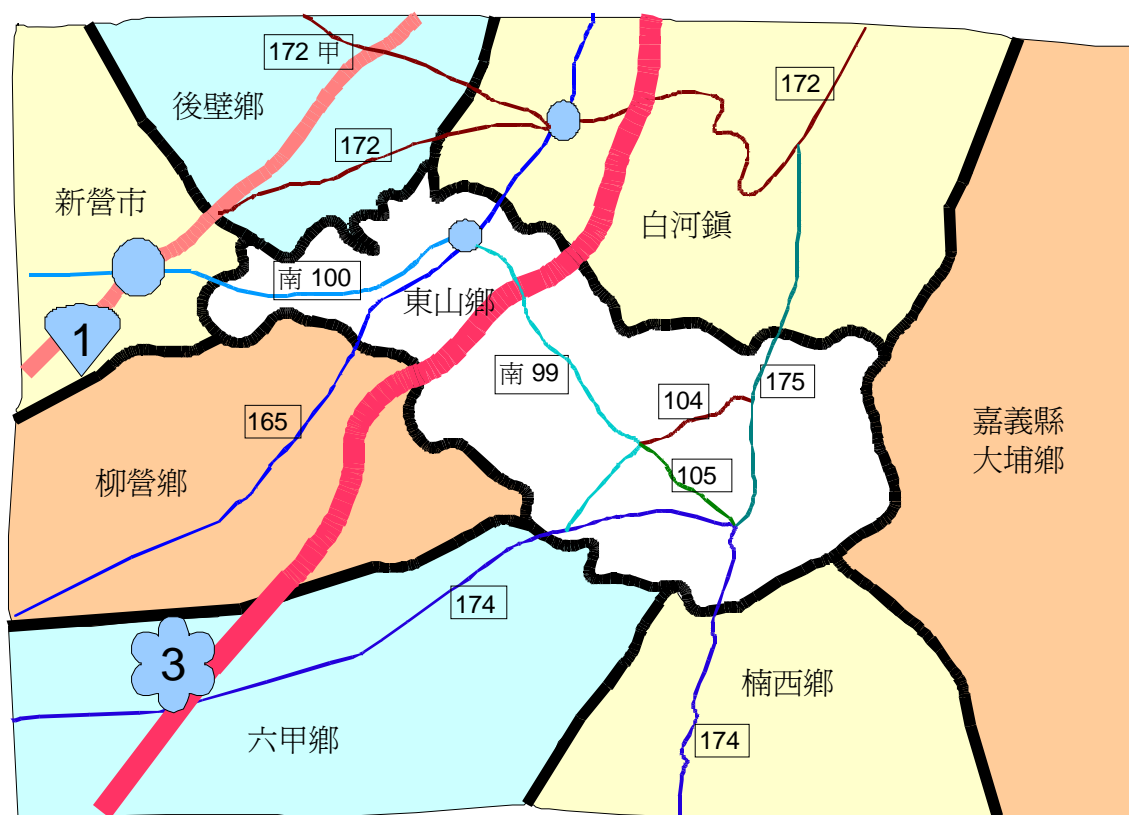
#### (四) 對外交通

東山鄉主要交通運輸以公路為主，區域內並無鐵路系統經過。雖有國道 3 號通過西部平原地區，但無交流道，需在北方的白河及南方的六甲交流道上下高速公路。連外道路方面，鄉內無省道通過，全倚賴縣道對外交通，詳如下表 3-3。

表 3-3 東山之主要聯絡幹道

鄉鎮	新營	柳營	六甲鄉	後壁	楠西鄉	白河
連外道路	南100	南100+台1 165	174	172甲+165	174	165 175

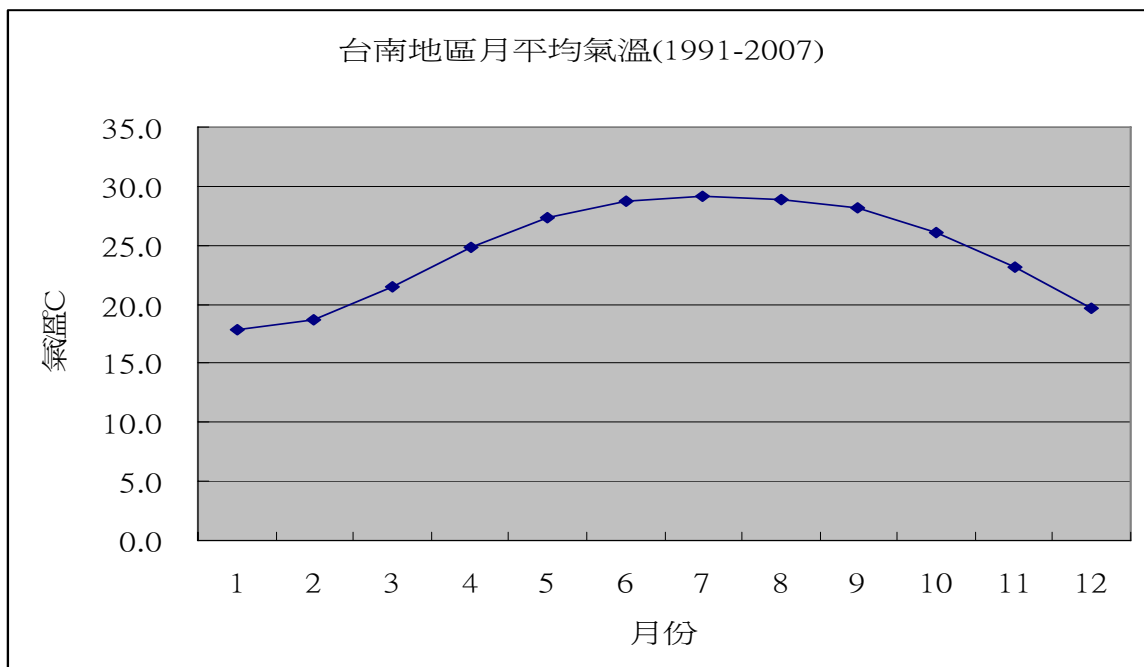
圖 3-3 東山鄉對外交通圖



### (五) 氣候與水文

臺南縣屬熱帶海洋性氣候，夏季酷熱多雨，冬季乾寒。依據中央氣象局臺南測候站之資料，臺南地區全年平均氣溫約在 24~25°C 之間。每年 12、1、2 月溫度最低，6、7、8 月溫度最高。在風速與風向方面，臺南地區氣候冬季受大陸冷氣團影響，盛行東北至偏北季風，乾燥冷冽；夏季受太平洋高壓影響，高溫多濕。

圖 3-4 台南地區月平均氣溫變化





## 第二節、東山地區產業概況

東山鄉係屬農業鄉，除小部份經營工商業外，鄉民全賴以農為生。耕地面積：田地 2391 公頃、旱地 3858 公頃、山林地 4673 公頃。灌溉水源為嘉南大圳及白河水庫。東山鄉主要產物有水稻、甘蔗、洋香瓜，特產部份有椪柑、柳丁、龍眼、荔枝、芒果。<sup>9</sup>

東山鄉有五分之三屬於山地丘陵區，五分之一屬於平原地區，居民自古以來皆以務農為主。台灣光復初期，因交通不便，種植作物大多自己自足為主。

民國五十年代起，政府為發展農村經濟，特推動農村建設，改善農路，修建了「南 99」縣道，從此改變了山區的產業結構，由原本的自給自足進而生產高經濟的果樹，如椪柑、柳丁、龍眼、荔枝等。

### (一) 山區傳統農業

#### (1) 龍眼：

目前東山鄉龍眼種植面積 715 公頃，年生產量 7982 噸，為山區農作物產量最多者，立秋前是採收期，採收集中在每年 7-8 月。由於人工缺乏，採收工資昂貴，農民多已逐漸的將果樹矮化，以便於採收。

龍眼產期短，成熟必須馬上摘食，否則甜度立退。許多水果加工後不比原味好，龍眼剛好相反。因此農民都將摘下未售出的龍眼做成「龍眼殼」或叫「龍眼乾」，味道更佳而且保存更久。

#### (2) 椪柑（青皮椪柑）：

柑橘類是本地主要的農產品之一，其產量居第二位，僅次於龍眼。種植面積 840 公頃，

---

<sup>9</sup> 東山鄉公所網站 <http://web2.tainan.gov.tw/dongshan/CP/10742/industry-1.aspx>

年生產量 7731 噸。冬至前是採收期，採收集集中在每年 10-12 月。以高原、青山、南勢村為主要產地。採收時，果皮淺綠色，果皮軟柔，剝食相當方便。皮薄、果肉柔軟多汁、酸味低、甜度高，又可以長久貯存。以青山村「李仔園」一帶的椪柑最為有名。

民國六十至八十年代是本地椪柑的黃金時期，除了內銷供應全台各地外，尚外銷至日本及東南亞，是山區農民經濟最繁榮的年代。後來因農藥及化學肥料使用過量，導致水果農藥殘留及土壤酸化，加上病蟲抗藥性增加到處危害，水果產量銳減，部分農民於是改種生命力較強的龍眼、柳丁、荔枝。

### (3)柳橙：

種植面積 556 公頃，年生產量 5775 噸，採收期在每年 10-11 月，以東原、林安及嶺南等三村為大本營。早期來因黃龍病危害，且地質酸化，味道偏酸，且中部地區大量栽植，產量過剩，價格不穩，加上工資上漲、農村人口外流，所以栽種的面積逐年減少中。

### (4)其他：

東山山區地區農民，除龍眼、椪柑、柳橙之外，尚種植荔枝約 100 公頃、芒果 182 公頃、大白柚、竹筍。由於數量較小，不如南化鄉芒果、麻豆鎮大白柚名聲響亮。

## (二) 山區新興農業-咖啡

### (1)東山咖啡的歷史

東山咖啡最早的歷史，可以追溯到 60 多年前的日治時代，日本人覺得台灣的氣候及土壤非常適合種植咖啡豆，就從國外引進阿拉比卡品種種植，並大量栽種，再運回日本銷售。1941 年太平洋戰爭爆發，海運受阻，加上台灣喝咖啡的風氣不盛行，台灣的咖啡事業逐漸沒落。當時有位東山鄉人曾綠波先生曾於日本人設在楠西鄉的咖啡試驗農場工作，將咖啡種苗帶回東山鄉崁頭山山區種植。身為東山咖啡的拓荒者曾綠波先生，並沒有因為種植咖啡而受益，反而因為好心替逃難者煮飯，而成為二二八事件的受害者，被迫入獄服刑 15 年。出獄後，

重回崁頭山區種植咖啡，因不諳咖啡的加工方法前功盡棄，從此放任咖啡樹自生自滅。而在此生長的咖啡樹年年依舊開花、結果，白色的小花、紅色的果實經常吸引山林間的昆蟲、鳥獸前來覓食。其排出的糞便夾帶咖啡種子四處散播繁殖，幾十年來，這批咖啡樹慢慢成為崁頭山的野生樹種。最近東山咖啡經過幾年的推廣，漸漸打出知名度後，野生咖啡樹種已經難以尋覓。

二十多年前，正當東山椪柑盛產的時期，曾有商人來推廣咖啡種植，當時生意人主要販賣樹苗。等到樹苗長大咖啡結果時，原先承諾要收購咖啡豆的商人卻不知去向。加上喝咖啡的風氣還不盛行，只懂種植、不懂烘焙的東山農民覺得咖啡這種東西，豬不吃、狗不咬，於是豆子全都丟掉，咖啡樹也全部砍除，改種其它農作物。

東山咖啡最近幾年這麼的受到重視，應該要感謝黃世賢先生。一九七九年，黃世賢向中興大學的新化林場，取得幾棵咖啡樹種苗帶回崁頭山種植。一九九八年，堅持用有機種植咖啡樹結實累累，用炒菜鍋烘培後煮來喝，30多年前在台北市擔任咖啡店店長黃太太驚訝於自家種的咖啡豆，品質不亞於國外的藍山咖啡，經過一年多的烘培技術改良，夫妻倆才用早期用來爆米香的機器，烘培出滿意的咖啡豆。後來邀請郭雅聰先生（大鋤花間）、賴啟東先生（丹品二館）加入咖啡種植的行列，這三位成為早期東山咖啡最具代表性的人物，他們經常出現在報章雜誌上，新聞媒體採訪過多次。也經由他們的推廣，東山咖啡才会有現在這個局面。

## (2) 東山咖啡的特色

咖啡樹最適宜生長的環境在北回歸線與南回歸線之間，是全球咖啡生長地帶。東山崁頭山正好位於此間山區，海拔約五百至八百公尺，緯度、地質、氣候都很適合，鄰近又有曾文、烏山頭及白河水庫可以調節濕度，加上半日照環境，相當適合咖啡生長，截至96年底，東山鄉咖啡種植面積以達150公頃，是目前台灣最大種植面積。現有6個產銷班、班員七十多人，多集中在高原、青山及南勢一帶，生產面積為全台咖啡之首。

咖啡樹種植3年後可採果，在每年3至4月間會開出白色花朵，凋謝後長出鮮綠色幼

果，成熟的果實會轉變成紅色，果皮內有略帶黏性的甜果肉，果肉包裹著綠色的小豆，經脫皮及處理後即是生咖啡豆，還得經過烘焙處理，才能成為市面販售的咖啡豆。

東山咖啡採有機栽培管理，咖啡豆顆粒飽滿，味道濃郁，不酸不澀，還有特殊果香，風味獨特。經過台南縣政府的推廣，種植面積每年持續增加中，成為東山鄉農特產的最佳代表，聲勢已凌駕龍眼。

### 第三節、東山咖啡節的發展

東山咖啡節從 2004 年起至今 2007 年已經舉辦了四屆，一年比一年盛大。配合的單位越來越多。以下就歷年來東山咖啡節活動推動的背景與現況發展做一整理及探討。

#### (一) 第一屆 2004 年東山咖啡節

2004 年第一屆的東山咖啡節的前一年，古坑舉辦了第一屆的台灣咖啡節，引起了全國人民的重視，瞭解到台灣咖啡的品質不輸給外國咖啡。一時之間，華山地區成為「台灣咖啡的故鄉」的代名詞，到古坑喝道地的灣咖啡成為熱門話題，「台灣咖啡節」的舉辦使得華山地區咖啡豆供不應求，帶給商家很大的收益。

在 2002 年時，東山地區朋友曾談及台南縣應該也要舉辦咖啡節活動，才能打開東山咖啡知名度，增加咖啡農友的收益。當時東山有機咖啡已經小有名氣，但商家不多。當時常接受媒體採訪的有黃世賢咖啡、大鋤花間及丹品咖啡。到了 2004 年縣長與農民談及辦理咖啡節的構想時，大部分的農民、業者多不贊同，原因是產量不大，辦理一次咖啡節需用掉近萬磅的咖啡豆，加上咖啡農友老實，堅持要使用純東山咖啡，後來在縣長的支持下決定辦理東山咖啡節。

第一屆東山咖啡節從 11 月 5 日至 11 月 14 日共 10 天，若扣掉星期一至五，實際上只有 5 天。當時由蘇煥智縣長擔任代言人，亟力為東山咖啡促銷，活動期間，凡是到東山喝咖啡的民眾，主辦單位特別訂製八千份咖啡杯，採限量贈送方式，送完為止。6 日晚上在乎佑宮以音樂會方式舉行揭幕儀式，5、7、12、13、14 日下午 4 時 30 分起安排咖啡音樂節活動，6 日和 13 日早上 9 時 30 分各有一場咖啡論壇講座。

## (二) 第二屆 2005 年東山咖啡節

有過第一屆東山咖啡節的經驗，及古坑農會使用進口咖啡混充成台灣咖啡事件，使得舉辦東山咖啡節更具信心。原本東山地區咖啡店只有 9 家，今年已增加至 19 家。去年只有 9 天的展期，今年延長為 23 天，自 10 月 22 日起至 11 月 13 日止。為了吸引年輕人，特別邀請第三屆台灣小姐第一名的劉子瑄擔任咖啡代言人；蘇縣長和劉子瑄當場並現學現煮香醇的東山咖啡，同去年一樣，主場地仙公廟星期假日還舉辦音樂會、咖啡論壇。

去年第一屆舉辦時，外縣市的遊客多半不知道東山咖啡區在哪裡，加上山路蜿蜒，抱怨連連，今年特別提供六條交通路線供遊客參考。意外的是咖啡節期間，正是本地盛產青皮椪柑、青皮柳丁及大白柚的時期，通往東山咖啡區道路兩旁的農民也打開銷路，帶給地方不少的效益。

以下為台南縣縣長 96 年 5 月施政總報告中，有關東山咖啡節的全文。

四十三、舉辦第 2 屆東山咖啡節，為東山締造億元商機。

標榜純正原種的東山咖啡，每年為東山鄉締造近億元的商機，第 2 屆東山咖啡節於 95 年 10 月 22 日揭幕，為延續 94 年的人氣，95 年活動延長為近一個月擴大舉行，至 11 月 16 日截止。不讓古坑咖啡專美於前，活動現場烘焙咖啡豆，讓遊客體驗咖啡原鄉的滋味。

94 年，東山鄉籌辦首屆「東山咖啡節」之際，當時，全東山僅有 4 個咖啡產銷班與 9 家咖啡業者，時隔一年，95 年已陸續成立有 6 個產銷班與 19 家業者，壯大咖啡鄉的聲勢。另 94 年，東山鄉約有佔地 110 公頃的咖啡面積，95 年種植面積增加到 200 公頃，咖啡豆產量也比 94 年多出一萬磅。

為創造屬於東山咖啡鄉的原汁原味，本府積極輔導東山農會成立「地方文史咖啡館」，再藉由東山咖啡節活動宣傳，希望有朝一日，迎頭趕上古坑咖啡，成為首屈一指的咖啡鄉。

以上為原文刊載，其中“95 年種植面積增加到 200 公頃”，實際上只增加到 130 公頃。

“94 年，東山鄉籌辦首屆…”，應為“2004 年，東山鄉籌辦首屆…”

### (三) 第三屆 2006 年東山咖啡節

第三屆的東山咖啡節，縣府已將「咖啡節」定位為全國性的行銷活動，展期自 10 月 28 日到 11 月 26 日，為期 30 天的節慶活動。內容有登山、生態旅遊、農特產展售，同時還有咖啡現場烹調示範、小型音樂會，咖啡服裝走秀，另外也會跟關子嶺溫泉節、官田菱角節、七股黑琵保育季等結合。動員文化、農業、觀光三大部門與東山鄉公所、農會、高原社區發展協會、台南縣休閒文化協會、台南縣登山協會及 24 家咖啡業者全力推動東山咖啡節。今年首次辦理套裝旅遊，2 天 1 夜遊 2 人同行只要 3000 元；旅館業者推出「關嶺統茂溫泉會館—山水悠遊咖啡假期」及「江南渡假村—東山咖啡節」專案，特價 2888 元。台南縣登山協會於咖啡節期間，以仙公廟展場為主，選擇鄰近登山步道，辦理了 5 次的登山健行活動，參加者贈送 T 恤一件及咖啡折價券一張，總計參加人數 1431 人，如表 3-4。

為了行銷咖啡節，縣長蘇煥智偕同夫人郭椿華於咖啡節開幕前一天，親自北上推薦台南縣東山咖啡，讓北部的民眾也能認識東山咖啡的好。開幕當天邀請榮獲 2006 年世界調酒冠軍的嘉南藥理大學龔惠君同學，現場表演「美酒加咖啡」調酒技術。在 11 月 5 日安排東山咖啡大道（縣 175 線東山段），舉辦咖啡植樹、健行活動；由蘇煥智縣長帶領縣府各單位、民間團體人員 1000 多人在「175 咖啡公路」兩旁種植 1050 棵咖啡樹，營造咖啡公路特殊的景觀。

表 3-4 2006 年東山咖啡節登山活動統計表

日期	活動路線	參加人數
10/28 星期六	仙公廟—山河巖—樟樹林—半山—丹品二館—天池—神農宮—五隆園—村長咖啡庭院—縣道 175 線。	516
11/5 星期日	仙公廟—一尖山—二尖山—三尖山—二尖山—一尖山—仙公廟。	367
11/11 星期六	仙公廟—炭頭山—曾文水庫路—獅額山—仙公廟。	131
11/19 星期日	仙公廟—山河岩—樟樹林—嘉林山—炭頭山—仙公廟。	187
11/25 星期六	仙公廟—炭頭山—嘉林山—小獅嶺—大獅嶺—天池—李仔園。	230

資料來源：台南縣登山協會活動組

#### (四) 第四屆 2007 年東山咖啡節

2007 年活動較去年提早 1 星期，10 月 20 日至 11 月 18 日，共 30 天。並請縣長蘇煥智和名模陳思璇一起為東山咖啡代言。今年以「咖啡紅了，橘子綠了」為主題，主要是配合當地節令水果“青皮極柑”的產期，開放採果樂。活動議題以結合文化、產業、廟宇、登山、套裝旅遊，介紹本縣觀光景點為主題，由台南縣政府觀光旅遊處提供旅遊半日遊、一日遊、二日遊套裝行程，結合在地資源，配合咖啡產業、地方特產帶動本縣休閒觀光。

仙公廟展覽場地主要活動有：音樂會、農產品創意包裝展示、咖啡調飲表演、咖啡盆栽 DIY、咖啡及柑橘趣味競賽、咖啡生態解說、農會及咖啡業者的咖啡、柑橘農產品展售等。

今年推出的採果樂頗受好評，參加採果的民眾只要繳 100 元入園清潔費，可無限量現採吃外，出園時可攜帶 2 斤的極柑回家當作伴手禮。

東山咖啡節活動期間，縣府同時委由台南縣登山協會舉辦 5 梯次的登山活動，總計參加人數 1357 人，如表 3-5。均以仙公廟為起點，有在地 7 家咖啡業者配合此活動，凡報名登山的民眾，可享受相關優惠。

表 3-5 2007 年東山咖啡節登山活動統計表

日期	活動路線	名額
10 月 20 日 星期六	仙公廟—山河巖—樟樹林—半山—丹品二館—天池—神農宮—五隆園—村長咖啡庭院—縣道 175	416 人
10 月 28 日 星期日	芝喜香—竹拱厝—百年茄苳樹—天然湧泉—觀景平台—竹拱厝—芝喜香	176 人
11 月 4 日 星期日	仙公廟—山河巖—樟樹林—嘉林山—崁頭山—仙公廟	264 人
11 月 11 日 星期日	大水池停車場—烘焙寮—動物園—森林浴—觀景台—仙湖大草原	170 人
11 月 18 日 星期日	仙公廟—崁頭山—曾文水庫路—獅額山—仙公廟	331 人

資料來源：台南縣登山協會活動組



表 3-6 歷年東山咖啡節資料整理

屆	第一屆	第二屆	第三屆	第四屆
年	2004	2005	2006	2007
日期	11月5日 至 11月14日	10月22日 至 11月13日	10月28日 至 11月26日	10月20日 至 11月18日
主題			咖啡紅了	咖啡紅了 橘子綠了
展期天數	10	23	30	30
咖啡家數	9	19	24	24
種植面積	100	110	130	150
主要活動	咖啡音樂會 咖啡論壇 咖啡趣味DIY 贈送咖啡杯	劉子瑄咖啡代言 咖啡音樂會 咖啡論壇 咖啡創新料理品嚐 贈送咖啡杯	咖啡植樹活動 咖啡音樂會 咖啡服裝走秀 農特產展售 龔惠君咖啡調酒 咖啡烹調示範 登山 生態旅遊解說	咖啡音樂會 農特產展售 陳思璇等名模代言 咖啡烹調示範 登山 生態旅遊解說 採果樂
參與單位	台南縣政府 東山鄉農會 高原社區發展協會 9家咖啡業者	台南縣政府 東山鄉農會 高原社區發展協會 19家咖啡業者	台南縣政府 東山鄉農會 高原社區發展協會 24家咖啡業者 溫泉旅館業者 台南縣休閒文化協會 台南縣登山協會 遠東科技大學	台南縣政府 東山鄉農會 高原社區發展協會 東山咖啡協進會 24家咖啡業者 10家採果業者 溫泉旅館業者 台南縣休閒文化協會 台南縣登山協會 西拉雅國家風景區 致遠管理學院

研究者整理

## 第四節、非營利組織探討

本節針對參與東山咖啡產業（節）的非營利組織做一介紹，瞭解該組織主要任務及功能，作為進一步探討的依據。

### （一）東山鄉農會

東山鄉農會民國 12 年 2 月創立，原名為「番社信用組合」。民國 33 年 1 月日本政府頒布「台灣農業會」將農業組合、產業組合、畜牧會、青果、米穀、肥料、農機具等組合，改為綜合功能組織的農業會，「番社信用組合」改為「番社庄農業會」。民國 34 年台灣光復，隔年民國 35 年 11 月改為「東山鄉合作社」。民國 38 年 11 月改為東山鄉農會，沿用至今。

農會組織架構圖如圖 3-8，東山咖啡節期間，農會由推廣股負責籌備相關活動。推廣股有 5 人，主要業務為

農事：1. 輔導成立產銷班：

2. 作物栽培技術輔導：召開各種講習會、觀摩會、評鑑等。
3. 配合上級機關執行政策推廣。

四健：1. 組織四健作業組：組織作業組 5 組 120 人。

2. 辦理農村青年專業訓練。
3. 輔導農漁民轉業訓練。

家政：1. 組織家政改進班 10 班 250 人

2. 辦理產業文化活動。

文化福利：

1. 設置農村托兒所一所三班，並發放幼童就學獎金。
2. 辦理農民節慶祝大會。

專案計劃：

1. 輔導休閒農場一處 64 公頃。
2. 辦理東方果實蠅防治。
3. 辦理綠肥作物：大豆、油菜籽推廣。
4. 辦理民俗公益活動。
5. 辦理國產雜糧契作。

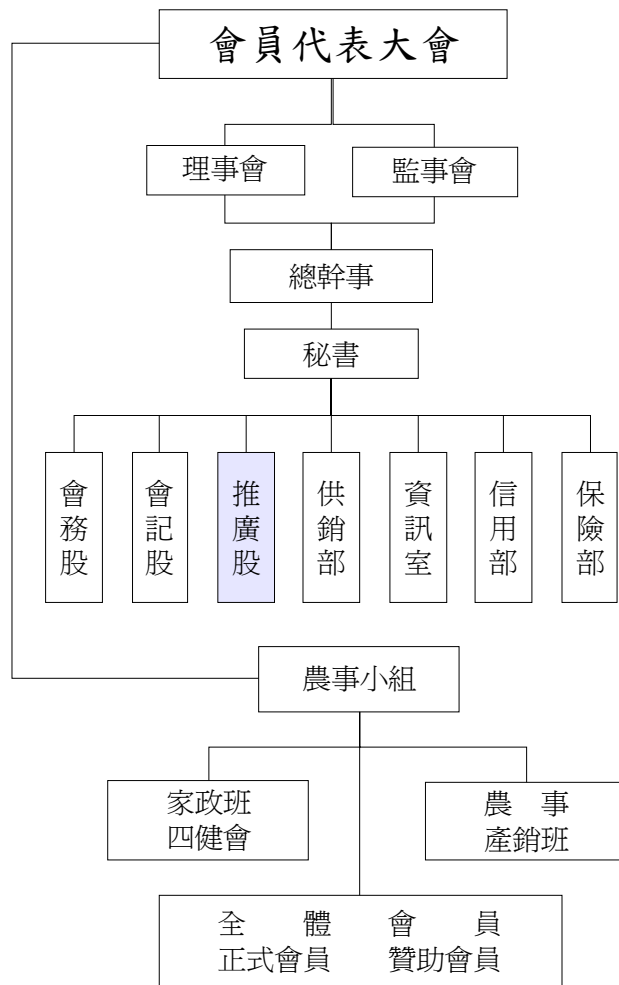


圖 3-5 東山鄉農會組織圖

## (二) 東山咖啡產業發展協進會

東山咖啡產業發展協進會成立於 96 年 3 月 13 日。在這之前，95 年 5 月地方 20 位業者便已經成立一個組織，但是沒有立案，當時有營業店面的是 8 家，後來台南縣工商發展投資策進會向經濟部中小企業處爭取地方產業的輔導案，為期 3 年的一個計畫，每年的輔導經費 200 萬元，便建議成立一個正式組織來協助各項業務的推動，所以在 96 年 3 月才正是立案成「東山咖啡產業發展協進會」。這時會員有 50 人，有營業店面的增加到 20 家。

目前東山咖啡產業發展協進會主要任務，根據組織章程第五條：

1. 配合各級政府機構辦理東山咖啡及地方產業之推廣活動。
2. 配合各級政府機構執行東山咖啡產業及地方發展之輔導專案。
3. 提升東山咖啡種植、生產、沖泡、週邊產品研發及行銷之技術。

依照上述章程，訂定 96 年度主要工作計畫，業務方面包括：

1. 吸收會員：質量必重。
2. 強化內部組織：成立相關委員會並訂定工作內容。
3. 加強宣導活動（文宣品、DM 製作）
4. 辦理教育訓練：含觀摩、上課等。
5. 參與外界推廣活動。
6. 規劃旅遊套裝行程。
7. 維護網站
8. 推動團體認證標章(圖 3-7)

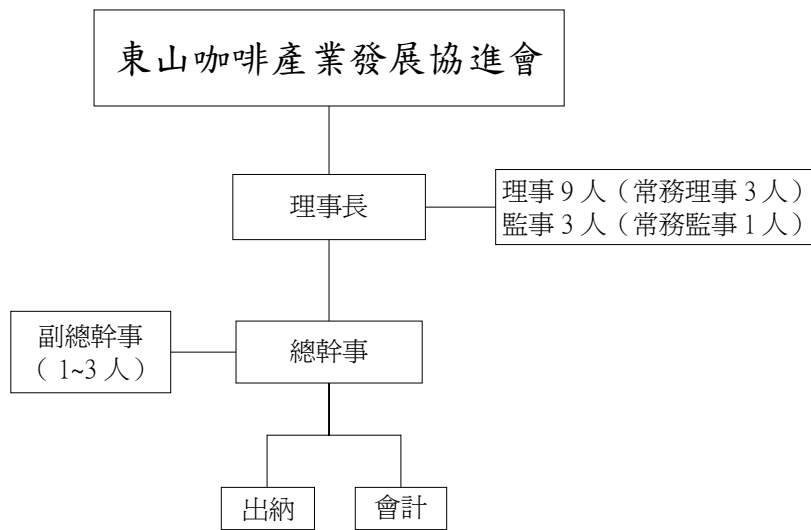


圖 3-6 東山咖啡產業發展協進會組織圖



圖 3-7 東山咖啡豆團體標章

### (三) 台南縣中小企業榮譽指導員協進會

榮譽指導員（簡稱榮指員、又名企業服務志工），制度緣起為經濟部中小企業處為有效運用各界人力資源，以促進我國中小企業之發展，特籌設推動「中小企業榮譽指導員制度」，遴聘具服務熱忱之專業人士，投入地方企業服務之志工行列，透過榮譽指導員積極參與各項中小企業活動，轉達政府各項施政措施，擔任政府與業者之間的橋樑；並配合各縣市中小企業服務中心，建構一較完整而綿密之企業服務網。

七大主要任務：

1. 協助政府傳達政令及各項施政措施。
2. 協助政府瞭解地方中小企業經營需求，反映意見。
3. 參加中小企業相關之研討活動，進行服務經驗及資訊交流。
4. 參加中小企業相關國際活動與訪問，分享發展經驗。
5. 提供中小企業專業計數之諮詢服務。
6. 協助聯繫當地中小企業，出席工商活動。
7. 其他中小企業輔導事宜。

東山咖啡地方產業，主要由「特色產業組」負責，全組共 11 人。目前特色產業組執行長為蘇永欽先生，原任「生泰合成工業股份有限公司」董事，現已退休擔任志工。

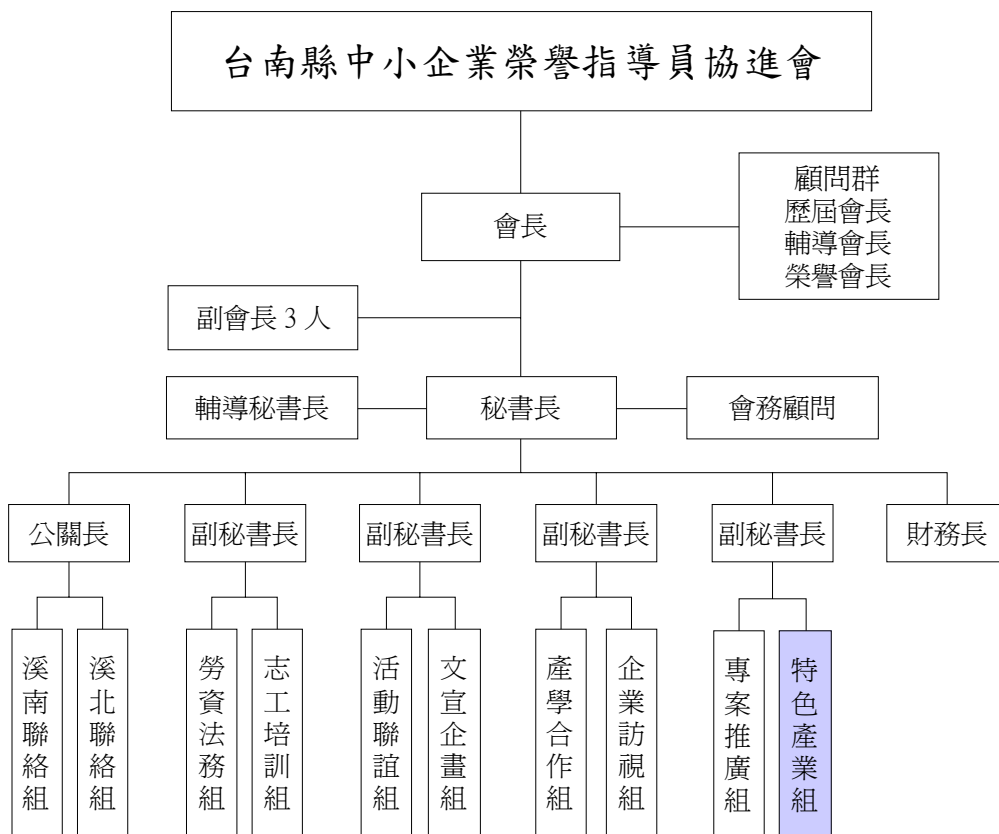


圖 3-8 台南縣中小企業榮譽指導員協進會組織圖

#### (四) 台南縣登山協會

成立於民國 58 年 7 月 5 日，由當時麻豆鎮長許良才先生等一群愛好登山之人士發起創辦成立。台南縣登山協會除了替會員、會友辦理各項登山、健行、休閒旅遊活動外，近年來更積極配合台南縣政府及各鄉鎮市公所等政府機關辦理登山公益活動，承辦數次大型登山活動，諸如「白河蓮花節登山活動」、「為綠色長城開跑登山會師活動」、2004、2005 年成年禮登山健行活動、2005 年「縣民登山月」系列活動。2006、2007「東山咖啡節」登山活動。

協會設有理事長 1 人、常務理事 4 人、理事 10 人、常務監事 1 人、監事 4 人，總幹事 1 人，總幹事下設 15 組，每組正副組長各 1 人。

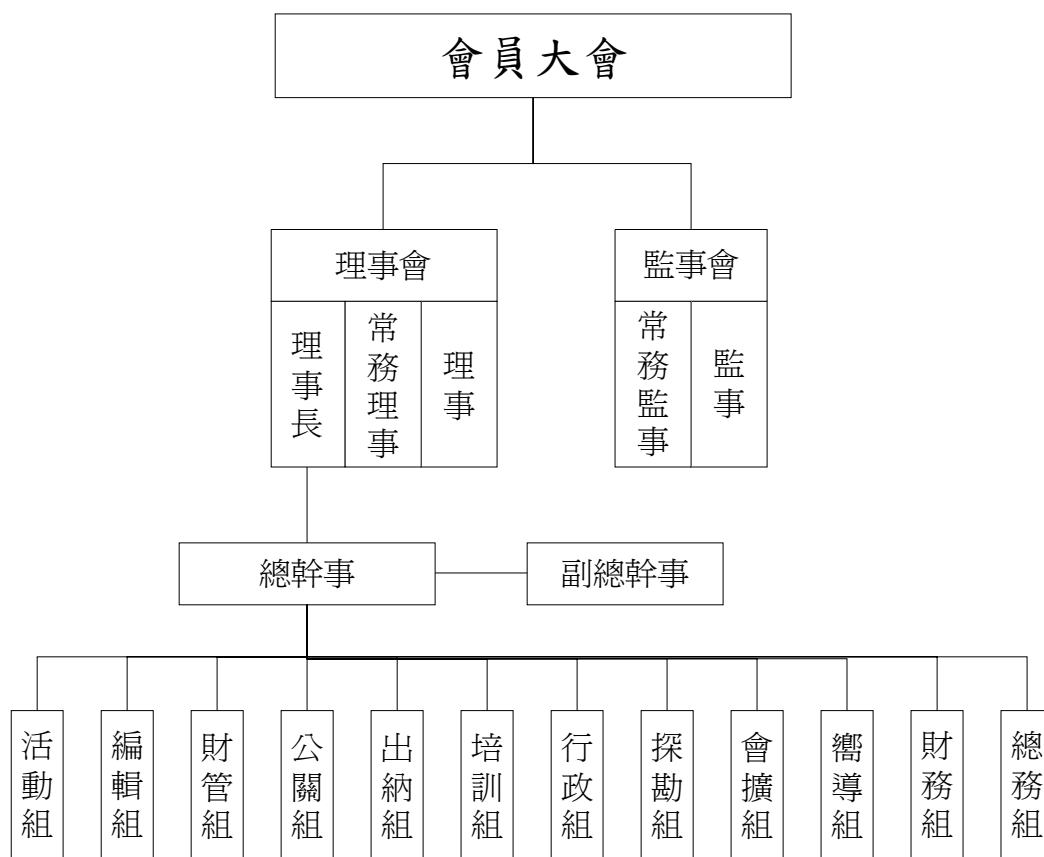


圖 3-9 台南縣登山協會組織圖

## 第肆章 個案分析

本研究欲探討東山咖啡節活動中，公部門（台南縣政府）、私部門（咖啡業者）及非營利組織（東山咖啡協進會、東山鄉農會、台南縣中小企業榮譽指導員協進會、台南縣登山協會）如何推動地方產業，及面臨的阻力及困境。從而對公、私、非營利三部門的合作提出檢討與建議及未來可供發展的策略，期盼能對東山咖啡這個新興的地方產業推動有所助益，也為國內其他地方產業的節慶活動，提供可能的選項與思考方向。

本章將綜合前三章的緒論及文獻、理論、個案等探討，擬定出四節敘述，分別為：第一節資料分析、第二節東山咖啡產業現況分析、第三節東山咖啡節慶活動現況分析、第四節東山咖啡(節)公私協力分析。最後做成歸納與分析，進而擬出本研究的結論與建議。

### 第一節、資料分析

本研究採質性研究立意抽樣為原則，以東山咖啡節為研究範圍，從範圍內選取具有典型的代表人物為研究對象。進行個案的分析與探討，本研究訪談共分三部分：

公部門：台南縣農業處農務課課長、台南縣觀光旅遊處農務課課員共計 2 人。

業者：大鋤花間、東香貓、仙湖農場、村長咖啡、丹品一館，共計 5 人。

非營利：東山咖啡產業發展協進會 - 理事長、總幹事

東山鄉農會 - 推廣股股長

台南縣中小企業榮譽指導員協進會 - 特色產業組 執行長

台南縣登山協會 - 總幹事

共計 5 人。

茲將深度訪談對象一覽表整理如下：



表 4-1 訪談單位及對象

部門	機構名稱	訪談對象	代碼	訪談日期
公部門	台南縣農業處	課長	A	2007/12/14
	台南縣觀光旅遊處	課員	B	2008/04/07
私部門	丹品一館	業者	C	2008/04/25
	大鋤花間	業者	D	2007/11/15
	東香貓	業者	E	2007/12/05
	仙湖農場	業者	F	2007/12/15
	村長咖啡	業者	G	2007/11/25
非營利組織 (第三部門)	東山咖啡協進會	理事長	H	2007/12/10
		總幹事	I	2008/03/28
	東山鄉農會推廣股	股長	J	2008/03/31
	台南縣中小企業榮譽指導員協進會-特色產業組	執行長	K	2008/03/13
	台南縣登山協會	總幹事	L	2008/04/13

資料來源：研究者整理

## 第二節、東山咖啡現況分析

### (一) 東山咖啡產業發展歷程

東山咖啡產業發展大致可以分為三個階段：

1. 第一階段—日治時代(1940)：這時期的代表人物為當時任職於楠西鄉咖啡試驗場的曾綠波先生，其因工作之便，取得咖啡種苗種植於崁頭山後山。後因 228 事件入獄及不聞咖啡烘焙技術，無法銷售，而任咖啡樹於崁頭山自生自滅。
2. 第二階段—1980：這個時期正是東山山區地區水果（椪柑、柳丁、龍眼）的黃金時期，農民因水果而富足。當時商人推廣咖啡種植，並承諾要果實成熟後收購咖啡豆。但等到二年後咖啡豆收成，這時商人卻不知去向。農民本身無烘焙技術，加上國人喝咖啡風氣未開，咖啡豆無處銷售，而後全數砍除。
3. 第三時期—1998 至今：這時期首推黃世賢先生，由於他早期從新化林場帶回的阿拉比卡咖啡樹種苗，繁衍至一萬多棵，加上烘焙技術成熟，口味獲得肯定而推廣。並邀請郭雅聰（大鋤花間）、賴正雄（丹品）加入咖啡種植、加工、販售的行列，而後這三人也成為東山咖啡最具代表性人物。

28 年前，這裡已經開始大規模種植咖啡，那時候種植最後結果是荒廢掉了。甚至光復初期也種植過，但都荒廢了，因為那時候通路沒有打開。直到最近 10 年，才真正的推廣咖啡。也從那時候開始，才真正的大量培育、種植。(H07)

二十年前曾經有人來推廣咖啡種植，當初生意人販賣樹苗，等到樹苗長大咖啡結果時，當初承諾要收購咖啡豆的商人卻不知去向。有過這次教訓，當地人普遍對咖啡產業不抱持希望。(D05)

咖啡早期東山就有栽種，但是古坑先行辦理咖啡節，日據時代，在崁頭山後山就有試種咖啡，最近又有人再回來種植，並發覺是一項相當不錯的東西，最早是黃先生（黃世賢）先種植，後來其他人才跟進。(F01)

### (二) 東山咖啡產業的現在？

東山山區的農民，近年來農產品銷售每況愈下，及加入 WTO 後，開放農產品進口，急思解決之道。當聽到小小一杯咖啡可以賣 150 元，相當於 4 斤半的椪柑，為之心動，加上縣長的支持與推廣，農民開始大量種植咖啡樹。

東山咖啡的種植面積在咖啡節期間由 2004 年的 100 公頃增加到 2007 年的 150 公頃。若從 1998 年黃世賢先生開始種植起算，平均每年增加 15 公頃的種植面積。由於增加太快，及農民不熟悉咖啡的產銷方式，造成部分咖啡豆滯銷。

不會虧本，但是利潤不太好。現在種植的人多了，早期種植咖啡的人有賺到錢，因為那時候產量少，最早開發的有賺到錢。(H09)

目前雖種植咖啡，但不是靠咖啡來餬口，早期知道東山咖啡的人口不多（大都是當地人），經過縣政府這幾年的促銷幫忙，外面遊客漸漸瞭解到東山咖啡這個名稱。本地業者都是自產自銷，都銷售不完了，怎麼可能用進口的。(G07)

### （三）咖啡產業的特色？

咖啡雖屬於農產品的一種，但與一般農產品不同的是必須經過加工處理後才能食用。經過加工後的咖啡可以保存較長時間，一年四季皆可以品嚐到咖啡，類似國人喜歡的茶葉。東山咖啡靠人工採收，成本較高。

種植上，東山咖啡具緯度上的優點，但是要成為好咖啡還需要經過發酵、晾曬、烘焙及沖泡等多道程序，每一道程序都可能影響咖啡的品質。

東山咖啡的特色：緯度與亞買加相同，且後山有一個曾文水庫，可以調節鄰近地區的濕氣，海拔高度在 400~500 公尺之間，非常適合種植咖啡。(A02)

咖啡與其他產業比較不同的是需要一定的技術，從種植、發酵、晾曬、烘焙到最後的煮，都是關鍵、都是技術。許多人都覺得咖啡只是一般的農產品販賣，沒有去追究到更深一層的觀念，所以做出來的東西略遜一籌，競爭力就弱。(D06)

### （四）為何推廣東山咖啡？

東山地區的農產品目前以龍眼、椪柑、柳橙為最大宗，種植面積加起來超過 2100 公頃，也是山區農民的主要收入，為何縣政府除了龍眼節之外，會推廣咖啡這個不過 150 公頃、不超過 100 戶的產業？研究者歸納以下幾點：

1. 提升東山山區新氣象：外地人對於東山的印象，可能仍停留在“龍眼乾”、“東山鴨頭”及“張錫銘”。一個早期的農產品，一個小吃、一個十大槍擊要犯。好不容易有個現代、新潮的產物出現，給了東山山區一個新的氣象。
2. 吸引年輕人回流：東山地區人口外移、勞動力老化，咖啡這個年輕人喜愛飲料，可

以吸引一些年輕者回來，如現任『東山咖啡產業發展協進會』總幹事賴建良先生，即辭去竹科擔任不用輪班且正常休假的工程師，回來從事咖啡種植生產、加工等工作。目前種植面積約 4 公頃，3000 棵咖啡樹，年產 6000 磅的咖啡豆。

3. 帶動其他農產品銷售：會到山區品嚐咖啡的遊客，大老遠到這裡來來，多少會帶一些當地的特產回去，間接的也增進了其他農產品的銷售。
4. 促進觀光休閒產業的發展：農產品要促進觀光休閒產業很難，但是咖啡這種歐美流行的飲料，給人一種高尚悠閒的感覺，由它來帶動觀光休閒產業比較容易。

主要是將人引進到山區裡面，今年農產品價格不太好，地方另一項特產-青皮極柑，……，早熟但是皮還沒有辦法紅，也順便幫農民推銷，想辦法讓遊客帶小孩子來時，除了喝咖啡，也可以讓小朋友享受採果的樂趣。100 元吃到飽，一家人來可以玩一整天。……農村年紀老化，年輕人願意回來，咖啡剛好可以提供年輕人回來的誘因。(A06)

將東山咖啡的知名度提升，讓更多人來品嚐東山咖啡，除了古坑咖啡之外，讓遊客多了一種選擇，多了一種嘗試。如果遊客喝到的是道地的、品質好的東山咖啡，他會對東山咖啡留下良好的印象。(D08)

咖啡未來這也是很好的東西，可以配合休閒農業的發展。(F01)

## (五) 東山咖啡產業的困境與危機？

東山咖啡產業的困境研究者將其分為內部困境與外部危機兩種。東山咖啡內部困境研究者歸納為：品牌問題、品質問題、價值問題、行銷問題。

1. 品牌問題：會到東山品嚐咖啡的人，一定會對東山咖啡這個品牌感興趣，才願意掏錢、老遠的跑到山區喝一杯本土咖啡。如果有業者因為貪圖利潤，使用外國便宜豆子，將讓消費者產生不信任感，產生如 2004 年古坑咖啡使用進口豆混充事件。
2. 品質問題：筆者於訪談期間品嚐過多家業者的東山咖啡，覺得味道、口感各不相同。從鄉舍網站上也得到：

在不同咖啡業者所出爐的咖啡豆風味都不盡相同，加上烹煮手法各有專精，因此每一家咖啡業者都有其獨特的風味。<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> 資料來源：鄉舍網站 <http://coffee.ehosting.com.tw/faq.html>

由以上資訊及筆者親自感受，心中不僅納悶，那東山咖啡的風味為何？是不是在東山地區賣的咖啡，都可以叫做東山咖啡？如何來解決消費者的疑慮？

3. 價值問題：東山咖啡價格一杯在 100 至 150 元之間，跟平地市區一杯 35 元的咖啡比起來，如何讓消費者願意開四、五十分鐘的車程到山區品嚐一杯東山咖啡或是簡餐？如何讓人有物超所值的感覺，下次還會再來？
4. 行銷問題：東山咖啡產量過剩，農民對於咖啡只懂種植、加工，不懂銷售，使得目前咖啡滯銷。如何促銷咖啡、增加農民收益？業者及非營利組織如何來配合推廣？

比較擔心的是一些業者汲汲於獲得利潤，而降低咖啡的品質，會讓人留下不好的印象。也聽到一些傳言，東山咖啡也摻有外面的豆子，如果大家不節制一點，自我反省，潔身自愛，將來經營會很困難。(D09)

目前憂慮的是，種植咖啡都是自產自銷，但是部分賣不出去。(G02)

沒有特色，非假日誰會想去，誰會花 40 分鐘的車程去喝咖啡，市區有品味 200 元的咖啡店也有啊！還有冷氣。路邊一杯一、二十元的便宜咖啡也有啊，店面要有品味，老闆要會招呼客人嘛。還有到那邊吃個簡餐，一份 180 元，菜色在平地的價格不值 100 元，景色普普通通，設備也不好，去一次之後，不會再去了。要讓人有物超所值的感覺，下次才會再來。(K15)

咖啡店與一般的餐廳不同，咖啡店需要較多的資金，需要良好氣氛，投資金額大，未來銷售是否良好，不確定？組織、管理技術方面沒有問題。最大困難是在行銷。其他沒有問題。(E02)

東山咖啡外部危機，研究者歸納為：國內競爭危機與國外競爭危機。

1. 國內競爭危機：自從古坑咖啡於 2003 年打響台灣咖啡的知名度後，台灣各地開始重視咖啡這個產業，種植面積持續增加。除了古坑、東山之外，還有嘉義的中埔及阿里山、南投二水、屏東德文、宜蘭員山、南投惠蓀、台中雪山咖啡。這些業者有的已經營多年，有的才剛加入，但都極力推銷自身的咖啡，對東山咖啡品牌造成壓力。
2. 國外競爭危機：國外咖啡豆挾大量種植，機器採收、低廉人工，因此佔據台灣大部分市場。以鄰近越南為例，2006 年收穫 60 至 65 萬公噸咖啡<sup>11</sup>，當年國民所得 720

---

<sup>11</sup> 國貿局網站 [http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1981&report\\_id=108143](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1981&report_id=108143)

美元，一天工資約 2 美元。東山咖啡 2006 年生產約 8 萬磅的咖啡豆，約 2 萬 3 千公斤，且台灣工人採收，一天工資至少八百元，工資是越南的十幾倍，論單位生產成本，一定輸給外國進口咖啡。

台灣咖啡業者前有古坑咖啡，後有屏東的德文咖啡，原住民部落有頭目制度，向心力很強，有企圖心，世貿展覽時，有四個攤位，東山咖啡才一個攤位，而且是請工讀生去照顧，格局太小。(D03)

世貿展場東山咖啡只租一格的空間，由管科會出錢，四萬元，古坑咖啡租了二格，屏東德文咖啡更多，租了四格，縣政府出的錢，十多萬耶。他們比東山咖啡還積極。(E12)

以目前咖啡的總產量，包括東山、古坑等地區，不夠供給台灣一個月的需求。百分之九十幾都是靠進口，大量進口非常便宜，人工便宜、機械採收，好的留下、壞的賣到國外，因此很便宜。台灣講究品質，走高價位路線。(H09)

## (六) 東山咖啡與古坑咖啡

古坑咖啡與東山咖啡是台灣兩大咖啡產地，也相繼在 2003 年及 2004 年舉辦了各自第一屆的咖啡節慶活動：台灣咖啡節與東山咖啡節。

古坑有古坑的特色，東山有東山的特色，研究者認為兩者都是台灣咖啡，不要用同業的競爭的觀點來看待。因此研究者歸納出以下幾點不同處：

1. 咖啡店經營業者身份的不同：東山大都是農民，古坑則是生意人。

東山農民在咖啡自給自足後，才來販售咖啡，咖啡店多是工寮或是鐵皮屋改建，裝潢規模比較簡易，農民保守天性使然。但是古坑咖啡店的經營業者多是外來的生意人，投資、裝潢、規模不是東山地區農民可以比擬。

2. 咖啡經營心態的不同：東山多是副業，古坑則是主業。

東山農民除了少數幾家是專營咖啡，大都還兼種植龍眼、柑橘、柳橙等水果，咖啡只是他眾多收入的一部份，因此會有咖啡店只在例假日營業的情形，其他時間照顧水果去了。古坑業者咖啡店的經營就是收入的主要來源，會專心經營，拉長營業時間來增加收入。

3. 咖啡店家的群聚：東山 24 家，古坑 104 家。

經過幾年的發展，在古坑地區集結了 104 家各具特色的咖啡業者，形成了群聚效

應，遊客容易集中，從假日期間華山道路壅塞的車輛可見一斑。但東山地區目前只有 24 家咖啡業者，散落在長 20 公里的 175 縣道“附近”，過於分散，遊客不容易集中。

#### 4. 財團的支持：東山地區沒有，古坑地區-劍湖山遊樂場。

劍湖山遊樂場在每一年的咖啡節都參與相關活動，如第一年的『台灣咖啡節』便在劍湖山舉辦，第二年咖啡節期間，獨自舉辦『咖啡嘉年華』，來配合提升人潮，往後還有設置『世界咖啡博覽館』，2007 年提供場地，協助雲林縣山岳協會辦理『第八屆全國登山節-青山率水雲林行』，順勢也推廣古坑咖啡。以企業及非營利組織的知名度，來推展地方咖啡產業確實達到宣傳的效果。

#### 5. 咖啡產銷的不同：東山咖啡產量過剩，古坑產量不足。

東山咖啡業者多是農民，種植技術熟練，可在短時間大量產出咖啡豆，但銷售不是他的專業，造成生產過剩。古坑地區近期卻苦於產量不足。

當地已經形成群聚效應，遊客到那裡會覺得可以有很多喝咖啡的地方，每一間感覺都不一樣，各具特色。但是遊客到達東山 175 縣道的路線有三條，從白河關仔嶺、東山東原及六甲，路線較雜，無法像古坑那樣有一條主要道路蜿蜒上山。古坑咖啡經營型態商業氣息較重，東山這邊多是農民自營，所以跟別人還是有一點差異。(A04)

古坑咖啡的業者都是外來的店家進駐，本身不種植生產咖啡，但是東山咖啡的業者，百分之九十五以上都是種植咖啡的農民，生產咖啡後才來開咖啡館，兩者的本質不同。而且東山咖啡種植的農民，種植咖啡只是他的副業，真正的主業是其他水果。……這種兼差心態來經營咖啡，不會有所成長。……(D09)

古坑咖啡與東山咖啡所走的路線不太一樣，古坑地區有 104 間的咖啡業者，栽種的面積不大，大都是外面的生意人，租地、建築、裝潢起來的咖啡館，花費大。但是東山地區走的路線比較鄉土味，自產自銷，在農地邊蓋個農舍，自然的景觀，讓遊客體會到這是道地、沒有混充的東山咖啡，跟古坑的經營方向不太一樣。(H12)

第一年咖啡節辦理過後，隔年又有十多加業者加入，農民不敢向華山業者，一次投資上千萬元，農民講求穩定，實實在在。(E23)

這邊的咖啡業者，很少是單靠咖啡種植、賣咖啡來生活的，他們還種植柑橘、柳丁、龍眼等其他農產品。……。古坑那邊不一樣，那邊的「生意人」只靠咖啡來賺錢，所以店面的經營投資比較大，不投資客人不會來。他們那邊有「劍湖山世界」這個大型遊樂區，可以形成帶狀的旅遊，人潮會比較多。……，但是和古坑咖啡比起來還是差一大截。光是行銷廣告部分，縣府的量都還輸給劍湖山。(I05)

目前東山咖啡業者，不太願意再投資店面，因為投資金額龐大，可以有多少客人進來消費是個未知數，能否回收資本是一個大問題，一般農民的心態是這樣。(K16)

## (七) 東山咖啡產業的未來

本研究界定在未來政府支援、補助減少後的相關研究。筆者訪談中發現，業者對於東山咖啡產業未來，心態上存在著悲觀與樂觀兩種看法。持悲觀看法者認為東山咖啡只台灣咖啡種植的一部份，各地咖啡開始大量種植，地方政府也非常重視，如屏東德文咖啡，內部組織非常團結，加上產官學積極的投入，未來極具發展潛力。再者因為進口咖啡豆便宜，擔心部分業者貪圖短利，使用進口咖啡豆又標示不清，步上古坑咖啡混充的後塵。持樂觀看法者多對自己生產的咖啡品質、口感有信心，廣受消費者喜愛，加上縣政府這幾年的大力推廣，東山咖啡有一定的知名度，對未來咖啡的推廣很有幫助。

未來發展個人覺得不看好。最近是炒了一些熱度，但是還有一些後起之秀，如屏東的培文咖啡，最近非常用心經營，產官學結合在一起，屏東科技大學、縣政府也極力推廣，有相當潛力。……，如果再有一個協會出來整合各項資源，對東山咖啡都是一種威脅。(D07)

如果通路打開，加上縣政府這4年來的辦理咖啡節的支持，已經累積一些社會資源，東山咖啡未來發展是樂觀的。業者還是要朝提高品質、降低成本的方向努力，市場上才有競爭力。(H06)

未來發展很好。擔心是部分人不用純東山的咖啡豆，而使用較廉價、混充的進口豆，造成損害。大多數的人，百分之八九十都是使用東山豆子。只要用心，顧客就會絡繹不絕。……(E9)

未來發展，我覺得可能為關幾間咖啡店，但不會太多。因為業者都有兼業，抱著多少賺一點的心態，做多少算多少，覺得不錯再繼續投資。未來還有幾家業者想開店，因為咖啡已經種植很多，可是沒有本錢蓋店面，連蓋鐵皮屋都不太願意，只要有一點困難就不要，可能還是會再繼續增加一些。(E14)

未來這也是很好的東西，可以配合休閒農業來發展，大家都種植之後便組產銷班，覺得未來咖啡是有市場，沖泡出來的口味、口感，純而回甘，很多地方都比不上。(F01)

對未來東山咖啡發展路線，存在農產品銷售與觀光兩種不同路線(市場化與地場化)。目前『東山鄉農會』、『台南縣中小企業榮譽指導員協進會』著重在以農產品大量銷售方式，畢竟這是組織的強項。「東山咖啡產業發展協進會」內部則因種植面積及經營心態不同，則兩者皆有。朝農產品發展者認為：將東山咖啡推展出去，讓外面的人不用到東山來，便可以喝到東山咖啡。這需要足夠的量，相對的價格較低，賣的是農產品。朝觀光路線發展者認為：必須到東山來才能喝到道地的東山咖啡。咖啡需求量少，價格好，但是投資成本大，賣的是服務。

計畫將來收購咖啡生豆，自行烘焙，現收購500公斤，準備試作，機器設備已經好了。成品的豆子，一半賣咖啡及一半做成濾泡式咖啡，明年再做焦糖咖啡、二合一咖啡，未來咖啡事業的方向



是這樣。(J02)

有幾個業者如龍湖山、十方園、老家等組了一個工坊，在 175 咖啡公路的裝置藝術那裡，辦過衣服彩繪的活動，盡量找些事情跟東山咖啡結合。……。比較特別的只有郭大哥「大鋤花間」，他藝文氣息比較重，「丹品二館」是投資最大的，其他的業者感覺就沒那麼強烈。(I05)

我覺得東山咖啡應該不是以零售為主，據估計東山咖啡的產量佔全國約三分之一，咖啡豆多到有些賣不出去。應該是建立共同產銷制度，統一收購，烘焙、儲存，聘請專業人員來處理。因為咖啡製作需要很多過程，咖啡豆一樣，過程不一樣，最後的口味也不一樣。(K09)

古坑那邊是生意人，他們敢投資、肯投資。所以我覺得東山咖啡不應該走古坑的觀光路線，應該走農產品銷售的路線。你要咖啡，透過組織嚴格的把關、篩選，確保一定的品質，然後寄、送到你手上。喝東山咖啡，不一定到東山來。(K16)

經過政府 4 年年的推廣，東山咖啡已經小有名氣，但『東山咖啡』只是一個招牌，內部不能只靠東山咖啡。如何讓遊客願意開車到山區消費?或是購買掛有東山咖啡品牌商品?除了咖啡之外，東山地區可以呈現是什麼給遊客?而不是只為了喝一杯不便宜的咖啡。

國人消費習慣傾向深度旅遊，我們的深度是什麼?光拿咖啡來比一定輸給古坑，……。未來東山休閒產業的發展，一定要結合「綠色長城」、登山健行、生態旅遊、導覽解說等的深度旅遊。比如仙公廟後山的登山步道需要人來認養，但是在地業者對這種服務工作、奉獻的精神還不夠。(I05)

應先把專業顧好，其實政府已經非常照顧東山咖啡產業，如經濟部中小企業處進行輔導，農委會水土保持局很多的計畫在這裡，……，在眾多產業東山咖啡已經是得天獨厚了。但是業者如果只是用一種玩家的心態來經營，專業不足，再多的補助、再多的計畫，變成只是一種政治酬庸、分贓。(D10)

來喝過咖啡的都很稱讚，不會一去不回。不要使用外國混充的豆子，認真做、品質要穩定。(E16)

### 第三節、東山咖啡節發展概況

#### (一) 東山咖啡節由來

東山咖啡從 1998 年開始受到媒體重視後，農民開始增加咖啡種植面積。當時東山鄉在『一鄉一特產』時，是以龍眼節為主要活動，龍眼的種植面積及產量次於稻米，咖啡產值僅佔東山鄉一小部分。2003 年縣長蘇煥智曾提議辦理咖啡節活動，才能打開東山咖啡的知名度，增加咖啡農民的收益。但是咖啡農民老實，舉辦促銷活動，擔心產量不足以應付需求，因此作罷。同年古坑辦理了第一屆台灣咖啡節，一炮而紅，古坑咖啡成為台灣咖啡的代名詞，想到台灣咖啡便想到古坑。

隔年(2004)，縣長再次詢問咖啡業者辦理東山咖啡節的意願，除了少數幾家業者外，仍多不表贊同，理由仍是產量不足。縣長最後裁決要辦理第一屆的東山咖啡節。原因是現在辦還可以排第二，都不辦，連第三、第四都沒有。不能等到大量生產後再來辦，那時已經失去先機了。

我們是從 2004 年開始推動，種植面積約 50 公頃的老咖啡樹及 50 公頃的新咖啡樹，……。而縣長上任後，經常上山與農民聊天溝通，農民覺得鄰近地區白河有蓮花節，柳營有牛奶節，東山地區卻沒有一個像樣得節日，而現在新興的作物是咖啡，是否可以來做一個咖啡節。後來決定與東山農會推廣股合作來辦理東山咖啡節。第一年比較辛苦，慢慢的這幾年比較熟練了，遊客回流也比較高。(A05)

東山咖啡就地方政府來講，宣傳容易，其他如極柑、龍眼等水果就沒什麼吸引力，喝咖啡的人口一直在暴增，而且很容易親近民眾，可以作為施政的政績，所以會有咖啡節的產生。在 2002 年時，發生咖啡土地使用問題時，就有辦理咖啡節的構想，古坑咖啡節是 2003 年第一屆，東山咖啡節是 2004 年第一屆。(D11)

當時多數人的意見是：經營咖啡廳業者還不夠多，種植面積也不大，不贊成的人較多。而我是堅持要辦，後來是縣長裁決辦理。(E17)

台南縣政府覺得咖啡已經栽種這麼多，不趕快行銷，將來產銷會有有問題。當時業者都非常的支持這個構想。雖然每年花費的錢不太多，但是相關單位的配合推動，對地方產業幫助很大。(H13)

#### (二) 東山咖啡節之主展場的活動：

東山咖啡節歷年來都是由縣政府農業處主辦，既然是農業處，其活動形式是以農產品

促銷為主。為了吸引媒體注意，2007年咖啡節先在東香貓咖啡園區舉辦記者會，特別邀請林又立等3位名模前來走秀代言，並到果園體驗採集咖啡、青皮椪柑。為了吸引人潮到主場地仙公廟，主辦單位在10月20日的開幕典禮邀請致遠管理學院表演熱情有勁的啦啦隊，還安排創意調酒及咖啡秀。之後的星期例假日下午4點至5點30分舉辦小型音樂會、咖啡調酒、咖啡烹調、服裝走秀、咖啡及生態解說及趣味競賽，農會則有農特產品展售如二合一、三合一咖啡，柳橙販售等活動。

記者會及開幕典禮是重點項目，需要辦得熱熱鬧鬧，才有被新聞採訪的價值。但是集中於短時間的開幕典禮，是否會給人一種大拜拜的感覺？而為了讓遊客能親自體驗沖泡咖啡樂趣而舉辦的咖啡沖泡趣味競賽，比賽結果外行人也可以得到第一名，遊客是否真能感受得獎的喜悅？部分業者存疑。但是主場地的人潮聚集，店家生意興隆，是不可否認的事實。比較可惜的是活動期間，農會與咖啡業者彼此競爭、互相攻訐，留給彼此及遊客不好的印象。

雖然對東山咖啡節主場地活動，有不同聲音出來，這無可厚非，大部分業者還是贊同整個活動所帶來的效益，尤其是仙公廟主場地附近業者，其佔了地利之便，假日人潮不斷，停車位一位難求。但是距離仙公廟較遠的業者，則因為遊客不熟悉路線，人潮增加有限。

今年主場地的活動由致遠管理學院來承辦，以往的活動如咖啡入菜、咖啡雞、去年小小林志玲咖啡調酒(A06)

活動很少，類似趣味競賽幾樣而已，星期六日辦理音樂會，第一次開幕典禮的大記者會、開幕典禮、仙公廟主場地-致遠管理學院的表演節目、農會及業者農產品展售，我覺得這樣已經很不錯了，其它可以辦理的有限。(E21)

今年東山咖啡節期間，青山地區一位居民表示，過馬路得快一點，不然過不去，車子不斷的進來，今年人潮真的多很多。人潮雖多，不過景氣不好，實際消費不一定很大，但是有人進來就好了。未來是不錯啦，做農業的，要轉到其他行業，不是很好做，賺錢有限。(E14)

咖啡節現場一些活動、比賽流於形式，如沖泡比賽，外行人隨便沖一沖，也可以得名、得獎。(D14)

舉辦方式改變否？很難有所改變，因為位在山區，受限於地形的條件，加上沒有大型的觀光景點及大型的空間，很難有所改變，都是在仙公廟舉辦，那裡面積較廣。但是咖啡節期間，人車湧入，仙公廟的停車場不敷使用，這是困擾的地方。應該結合鄰近地方產業，如關仔嶺、柳營、六甲、曾文水庫等景點。(H14)

歷年來的咖啡節活動辦理方式可有改變？差不多都是這種方式，只是規模越來越大。(F11)

### (三) 東山咖啡節之農產品促銷—咖啡紅了、橘子綠了

2007 咖啡節首次結合了另一個農特產品—青皮極柑，東山鄉的極柑產量僅次於龍眼，是山區農民的主要收入之一。會訂定『咖啡紅了、橘子綠了』這個主題，主要是因為很多人喝咖啡往往不知道咖啡豆是紅色，尤其是看到整片紅通通的咖啡園的美麗景色。同時這個時節，也是東山鄉另一項特產『青皮極柑』成熟的季節。雖然外表是綠色的，吃起來是甜的。

為了讓遊客有親自體驗的樂趣，咖啡節增加了『採果樂』的項目。主辦單位特別商請農戶開放一般民眾入園體驗採果的樂趣，2007 年參加咖啡採果的業者有 10 家，為山野農莊咖啡園、仙湖農場、東香貓咖啡園、村長庭園咖啡、御香咖啡園、三尖山咖啡園、竹拱仔厝、T2 COFFEE、老家咖啡園、瑪哩咖啡園。民眾所採集的咖啡果每斤可折抵消費額 10 元，最高折價 30 元。

開放民眾採果的青皮極柑園有 5 家，為山野農莊咖啡園、仙湖農場、東香貓咖啡園、御香咖啡園及羅嘉地產銷班；參加採果的民眾只要繳 100 元入園清潔費，可無限量現採吃外，出園時可攜帶 2 斤的極柑回家當作伴手禮。據『仙湖農場』主人吳森富表示，咖啡節期間，平日報名參加採果樂的民眾約 50 至 70 人，假日約 600 至 800 人。假日中午用餐時間，可以容納 210 人的餐廳天天客滿。而位在縣道 104 旁的業者(東香貓)林政隆先生也表示，咖啡節期間 104 路旁擺攤的農家，談到當時農產品銷售情形，都笑呵呵。透過東山咖啡的包裝，吸引人潮，順便行銷地方特產，確實給農民帶來不少收益。

主要活動是將人引進到山區裡面，咖啡紅了橘子綠了，今年農產品價格不太好，地方另一項特產-青皮極柑，因為緯度的關係是台灣極柑最早成熟的，……，除了喝咖啡，也可以讓小朋友享受採果的樂趣。100 元吃到飽，一家人來可以玩一整天。政府的作為都是在幫助農民，不會向農民收取利益。(A06)

咖啡節期間，帶動了的多少人潮？今年第四年辦理，以農場這邊和外面聽到的，這個人潮已經熱絡起來了。這幾個禮拜以來，甚至咖啡節結束後一、二個星期，人潮還是不斷的進來，這些人有些是咖啡節期間無法來的，有些是第二次來的遊客。以我農場這邊，遊客大約多 2 倍。以往只辦理咖啡，這次搭配了觀光採果。觀光採果的誘因，結合地方產業，在推廣上會更好更快。(F07)

今年比去年人潮增加的原因？今年增加了採果。採水果連帶喝咖啡，帶動了一批人潮進來消費。今年人潮增加很多。(E11)

可以利用咖啡來帶動其他農產品的銷售，極柑、龍眼、白柚，今年極柑銷售情形很好，因為來此泡咖啡後，難得進來會順便帶一些水果回去，整個農業產品都帶動起來。(G06)

#### (四) 東山咖啡節之登山活動

為了讓東山咖啡走出去，台南縣政府 2006 年起已將「咖啡節」定位為全國性的行銷活動，將把濱海的黑面琵鷺、山區의東山咖啡，作為秋冬旅遊重要主角，也是世貿中心舉行的台北旅展的台南縣攤位主軸，希望以產業文化帶動觀光效益，吸引全國觀光人潮到台南縣來。

縣政府觀光旅遊處為了把台南縣的好山好水讓國人知道，使東山咖啡節活動更加豐富，與台南縣登山協會主辦「響應東山咖啡節登山活動」，規劃了五條登山路線，於咖啡節期間 5 個星期例假日舉行。期望讓民眾體驗台南縣百岳之美，推升登山休閒運動風氣，了解東山地區自然生態資源，也讓民眾認識東山咖啡的產業文化。

台南縣登山協會為了協助東山咖啡產業的推廣，費用上每人收取 300 元包括保險、車資、飲料，並贈送一件紀念衫，咖啡或簡餐每人 80 元折價券。行程規劃是從台南縣政府前出發，先至預定的登山路線行，回程再載至咖啡業者處休息用餐。連續 2 年報名參加登山健行的民眾非常踴躍，第一年有 1431 人參加，第二年有 1357 人參加。

2006 年咖啡業者配合登山協會的有 19 家，但是 2007 年參加願意配合的咖啡業者只剩下 7 家。研究者訪談後歸納以下幾點原因：

1. 突然湧現的人潮，服務品質降低：登山活動載客是以遊覽車為主，登山活動結束，用餐時到達業者，一下子來了四十多人，業者的人手不足以應付湧現的登山遊客，加上現有的客人，服務品質降低，對喝咖啡這種強調氣氛、服務品質，顯得格格不入。
2. 折價券使用問題：2006 年參加者每人發給 80 元折價券，遊客自行到業者消費，不足部分再付現。但是常有遊客詢問價錢後，不願意再貼錢消費形成浪費，對業者也造成困擾。
3. 登山為主、咖啡為輔：有些參加咖啡節登山活動的遊客，其主要目的就是在登山健行，喝咖啡、吃簡餐並不是重點，甚至自備午餐、飲料，到業者那裡只求『方便』。
4. 客源問題：登山遊客主要以登山健行為主，這些遊客是否為未來業者的主要客源，

與部分業者訴求的客群有落差。

針對 2006 年的缺失，登山協會與觀光旅遊處協商後，變更部分措施，主要在折價券的使用上，提高補助為每人 150 元，包含簡餐及咖啡，統一於活動當天使用完畢。登山協會需於前一天通知業者到客人數，方便業者準備材料及人手。對業者來說，一部車 40 人，約 6000 元的消費，需幫客人準備簡餐及一杯咖啡，能有的利潤不多，但為了行銷自己願意配合。

對於 2007 年仍持續配合登山活動的 7 家咖啡業者（龍湖山花卉生態園區、仙湖農場、山野農莊咖啡園、村長庭園咖啡、芝喜香咖啡、竹拱仔厝、東香貓咖啡園等），研究者訪談後，對於觀光旅遊處的這項新的措施，業者直接受益，多表示贊同。但是部分業者對於登山協會的執行有一些意見，研究者歸納以下幾點：

1. 分配問題：業者表示原訂 1420 人，約 35 輛次的登山遊客，理應平均分配至 7 家業者，但是某些業者每星期都有一、二輛的遊客，某些業者卻好幾星期才被安排一次。原因是某些業者為了招攬客人不惜成本，而登山協會以遊客反應作為下次安排的先後順序。才会有某些業者人數多，某些少的情形發生。
2. 用餐問題：某些遊客報怨咖啡並非以虹吸式沖泡，簡餐吃不飽或烹調欠佳。業者表示原訂 150 元的折價卷，包含咖啡及簡餐，其實已在成本邊緣，加上正值椪柑採收期，人手聘請不易，虹吸式沖泡口味較佳但費時，無法應付大量遊客。
3. 互動問題：為配合咖啡節的登山活動，某些業者不計成本的付出，希望與客人的互動中，可以行銷自己，留下好印象，但部份登山遊客，來去匆匆，不聞不問，令業者失望。

雖然業者有所抱怨，但也有業者非常贊同登山協會的作法，並全力配合，為期五個星期的活動會出現不同的聲音，這是正常的，彼此應該開誠佈公、虛心檢討，作為下次舉辦的參考。

例如去年蘇縣長推動綠色長城，將休閒、旅遊、登山與咖啡結合，這是一種不錯的結合，但是方式要正確。如果只是號召一群人，坐遊覽車，發礦泉水、發便當、發優待卷，這樣一天、兩天就解決了，對民眾有幫助嗎？對店家有幫助嗎？走馬看花，不夠深入，對咖啡只得到一點表面的皮毛。一堆人來，也會影響店家的品質，反而沒有幫助。今年（2007 年）我們就不參加。(D13)

縣政府辦理咖啡節及登山協會配合辦理所帶來的人潮。一傳十、十傳百，帶進很多人潮。(G13)

對於登山協會配合辦理觀光部分：……星期天都有 1、2 部遊覽車的客人，安排上登山協會這邊會偏袒有加入登山協會的業者或是跟協會關係比較好的，這是不對的，……吃得好壞不能拿來打分數，當初講好 150 元點券，50 元是用餐，以吃得飽、有湯為原則，100 元是喝咖啡。有些業者他平時生意不好，想利用咖啡節這段時間，多吸引一點人潮，所以會有不惜成本的行為，……，結果有人偷跑。之後評比，哪幾家比較好，變更順序。(H01)

第一年業者普遍反應不佳，登山遊客只是借用廁所，影響業者的正常作業，沒有消費是其次，但是太多人一下子來，業者無法服務。(B02)

那裡遊覽車停車、迴轉不方便，廁所少，遊客排很久的時間（尤其是女生），影響用餐時間，遊客反應普遍不佳，所以下次減少編排。反應最好的……就多排一些遊客。有些業者飯沒煮熟，吃的也不好，感覺應付了事。今年再辦一定要跟業者溝通，上次某些業者反應不好，遊客根本不會再去，對業者反而不好。(L03)

## （五）東山咖啡節的效益

東山咖啡節舉辦每年都花費不少經費，以今年縣政府二個參與單位為例，農業處李課長表示：農委會產業文化提供 32 萬，致遠管理學院表演十場，開幕、記者會、星期六、日的表演是 35 萬，加上其他林林總總，農務課總共負責約一百萬，整個農業處其他課室也一百萬（包含媒體宣傳、DM 製作、名人、名模邀請、台北、東山的記者會等），跟前幾屆差不多。觀光旅遊處在登山旅遊部分，花費約四十五萬。這和早期白河蓮花節動輒上千萬相比，經費少了許多。

東山咖啡節舉辦的目的在於行銷地方產業，將東山咖啡推廣出去，將人潮吸引進來，為期 30 天的活動，研究者的觀察，假日期間達到這個目的。如假日時仙公廟路邊停車超過二百尺，原本的登山、拜拜的人潮，加上為了東山咖啡而來的遊客，確實讓仙公廟周邊熱鬧非凡。研究者之前的學生透露，每包 50 元爆米花的營業額，假日每天超過一萬元，而老闆也表示爆米花約佔營業額的四分之一。若算咖啡節十個例假日，總營業額約四十萬。仙公廟附近類似的業者共四家，外加東山鄉農會及農特產品的販售，對當地業者帶來不少收益。

但是咖啡節結束後，慢慢退燒，沒有活動可以聚集人潮，假日剩下登山及廟宇朝拜的民眾，附近業者生意又恢復往常樣貌，咖啡店又回復到只在例假日開店營業的狀況，咖啡節前後差別很大。東山咖啡節確實吸引不少人潮，可惜回流率不高，大部分咖啡業者，還是沒有辦法留住遊客。

經費農委會產業文化提供 32 萬，致遠管理學院表演十場，開幕、記者會、星期六、日的表演，約 35 萬。總共約一百多萬。跟前幾屆差不多。(A12)

咖啡節期間，他(黃世賢)那邊地點好，主展場(仙公廟)就在旁邊，店裡擺一個攤位，仙公廟又擺一個攤位，整個咖啡節收入約六十萬，不含支出。(E13)

東山咖啡節主場地(仙公廟)假日非常熱鬧，但是距離較遠的咖啡業者，受益有限，而且咖啡節結束後，客人回流不大，效果有限。但這不能歸給縣政府，業者也要加點油。有些業者，在沒有東山咖啡節、沒有我們的輔導，也是經營得很好。……。主人的招待方式也很重要，會跟客人閒聊，把客人當作朋友，而不是一味地推銷咖啡產品。(K14)

尤其是仙公廟是一個景點，遊客更多。具一位在附近的業者表示，咖啡節期間的假日，每天營業額都在一、二十萬之間，其他地區則沒增加那麼多，畢竟他的有他的優勢(地點、空間、停車、景點、知名度)。(G09)

咖啡節前後業績那麼多，我覺得不是縣政府的問題，應該是業者的問題。外面縣政府幫忙行銷廣告，裡面業者自己要加油啊。我們這裡還有一個致命傷是：很多都是傳統農業轉型的，兼營性質，咖啡種不種無所謂，反正我還有柑橘、柳丁。所以思考經營的角度就不一樣。未來並不會很看好啦！(I06)

生意比較好的是「瑪哩」，桶仔雞最暢銷，但他是以吃的為主，咖啡其次。「老家」走民宿路線。我覺得只有這幾個業者比較穩定。反倒是仙公廟附近的業者，咖啡節前後，業績差得比較多。(I05)

咖啡節舉辦期間遊客明顯增加，一個月後，又恢復平靜。今年加上採果樂活動及登山協會的遊客，這段期間特別多。(H15)

業者都是以多報少，可以免扣稅。而且每一家情形都不一樣，也有以少報多，面子問題。咖啡節對地方絕對有幫助。(C06)

## (六) 未來東山咖啡節應加強哪些方面？

研究者提出這個問題時，事先列舉十個選項(道路拓寬、停車場設置、商家標識、遊客指引、異業結合、經費補助、教育文化推廣、設備提供、廣告宣傳、環保協助等)，供受訪者參考。結果業者多選擇了『商家標示』。探究原因在於 2007 年東山咖啡節已是第四年舉辦，對於初次到東山山區的遊客路況不熟，好不容易到達仙公廟主場地後，再拿著 DM 按圖索驥去尋找咖啡業者，也是一大考驗。常因路旁標示不清或沒有標誌，經常開車子開過頭一段距離才發覺錯誤。

這個問題，其實業者已經反應過，『西拉雅國家風景區』及『公路局』表示，可以申請設置標誌，但必須統一，以免影響駕駛人，造成交通安全意外。可是，部分已經設立大型標誌的業者，或已搶在重要路口、地點設立標誌的業者，不願意配合更改。這部分仍有待『東山咖啡產業發展協進會』繼續溝通協調。



標誌不清楚，現在店家分佈在 175 線道沿線，很多人在關仔嶺往 175 線道靠近水活同源附近迷路。……。現在的招牌，公路局因職責所在會拆除，這對業者來說是一種困擾，對遊客也是一種困擾。製作統一的標示、標誌，可以得到立即的效果。如果縣政府沒有這筆預算，可以由店家來出，由店家均攤。(D17)

商家的標示：協進會資源蠻多的，中小企業這方面的經費多，協進會可以設計一些 LOGO，在商家的前面設立，方便遊客辨識。縣政府這邊不是不能做，而是業者本身需有共識，像田媽媽教室是農委會輔導，所有受農委會輔導的都使用相同的牌子。(A09)

路標標示。咖啡節舉辦前與公路局工務段、西拉雅國家風景區、縣政府開過會，要製作路標標示。講了很久，執行上還是有困難。175 咖啡公路，能拓拓寬最好。一般遊客要找到東山咖啡的店家，沿途需到處詢問，距離遠、山路小、標示不明顯…(H20)

迫切需要的是 175 縣道路燈建置，環境綠美化，農民對於藝術的東西較不會。…。這裡不比古坑只有一條路線，到東山有很多條路線。而且這裡多是利用倉庫、工寮改裝來經營咖啡。分散的很開，塞車機率低，但是過於分散，遊客尋找不方便。部分路線道路狹窄、坡度較陡，這是一部份的缺點。(G06)

我覺得目前欠缺的是：指示不清楚，從東山過來這部分最嚴重。有一批客人想到我這裡來消費，結果從晚上 8 點找到快 10 點才到達，一直在這山區附近繞來繞去。折頁上面的地圖，東山過來的主要道路線畫的太細。……。平常在主要道路路口就應該要有方向指示牌了。這件事已經反映了好幾年，可是都沒處理。(E26)

遊客指引這部分觀光旅遊處，已經在做啦。我覺得目前比較大的問題是停車場。還有地區識別，東山咖啡範圍較大，可以分成數區，如在電線杆漆上不同顏色代表，遊客一看見電線杆的顏色，就知道現在哪一區，區內有幾家業者，遊客會比較好找。這個花費較少。(K13)

## (七) 未來東山咖啡節主導問題？

咖啡雖屬於農產品的一種，但其特性與一般農產品比較不一樣的是：其成品沒有使用上的時間限制，如水果成熟後需在時間內銷售完畢，否則腐爛。但是咖啡這類農作物，經過加工可以儲藏一段較久了時間。加上這是歐美國家流行的飲料，對年輕族群很有吸引力，視喝咖啡為一種時尚。因此，是否適合以傳統農產品促銷方式，來辦理東山咖啡節？該由哪個單位主導咖啡節活動，部分業者存在著不同的意見？

以往東山咖啡節縣政府辦理皆以農業處為主導單位，在仙公廟或附近辦理記者會或開幕典禮，開幕典禮每年都非常熱鬧，但是有人認為像大拜拜，一下子來了一堆人，結束後又走了一堆人。其他節目則都在仙公廟主場地進行表演，吸引人潮。而觀光旅遊處及文化處則配合外圍的活動，如登山健行、溫泉旅遊業的結合、高原社區附近的天池咖啡小徑的規劃，175 咖啡大道入口意象的建立、生態導遊解說牌設置等。

研究者訪談結果咖啡業者多贊同目前辦理方式，即由縣政府三個單位來主辦。至於，哪個單位比較恰當？該以農產品推廣方式來行銷，或以較高的文化層次來包裝行銷？研究者發現：本身是農民、大量種植咖啡且產量過剩的業者傾向由農業處來主辦。本身非農民出身、咖啡店面經營上軌道、沒有產銷的問題則傾向由觀光旅遊處或文化處來主辦。

而東山咖啡節每年的主辦單位農業處農務課卻建議由東山鄉農會及協會來辦理。原因是農務課本身業務繁忙，加上全縣有 31 個鄉鎮，在『一鄉一特色』的情況下，推動產業觀光，確實有點力不從心。

誰主導較適合沒人敢說，沒一個部會都可以，就看縣長怎麼說。結合的話，可以跟西拉雅國家風景區，水土保持局也可以，看看這裡的好山好水。應該是由農會來舉辦，或由協會舉辦。還是看縣長的意思。辦這活動需有草根性，不是像工廠生產產品或是地方建設，可以由外面的人來做。農會自己有能力來承接，對農民對地方都比較熟悉。(A10)

只要是縣政府主導都好，因為有資源，但是要整合，不要各單位作了重複的事。這三個單位都不錯。雖然咖啡是農業生產，但是觀光旅遊處跟文化處都很積極的幫忙推動，力不從心而已。(H21)

最好三個都來配合，今年文化處較少出力。主要是農業處，觀光旅遊處是配合登山協會。農業處出力較多。文化處有一些經費在高原社區那裡，今年文化處在那邊出力較多。應該大家一起來，文化處有很多活動都辦得很有特色。大家互相幫忙。(E27)

農業處比較適合，畢竟咖啡是屬於農業產品，都需要啦。(E28)

以農業處農務課來講，本身業務已經很繁重了，再加上為期五星期的咖啡節活動，真的很辛苦，承辦意願不高。可是縣長決定要辦，只好勉為其難的接了這吃力不討好的工作。(D16)

主管單位不對，縣政府從第一屆以來交由農業處來主導，把咖啡當成農產品來促銷，這方向是錯誤的，咖啡不是一般的農產品，不能用一般的嘉年華會方式來促銷，訴求的人是不一樣的。……。應該是文化處來主導比較好，把咖啡用文化來包裝，會比用農產品來包裝好。(D12)

東山咖啡節的舉辦歷年來都是以農業處為主，觀光處從事比較外圍的活動，前年是旅遊套票，今年是與旅行業者配合，這個在平地遊覽車到得了的地方效果很好，但是業者可以吸收遊客大量進來的不多啦，場地、人力無法應付，而且這些客戶是否是咖啡業者未來經營的主要族群。……。問題在於理事長(高原社區)換人，作法上會做一些調整。(I07)

#### (八) 萬一東山咖啡節縣政府因為財政緊縮，無法辦理時？

早期白河蓮花節在台灣是首屈一指的節慶活動，備受各方重視，每到假日更是人山人海，到處擠得水洩不通，停車位一位難求。各項蓮花應景食品、食譜琳瑯滿目，用餐需事先預約。曾幾何時，政策改變，行政首長換人，遊客喜新厭舊，業者無法推陳出新，現在整個白河蓮花節已經落寞。東山咖啡節會不會是下一個白河蓮花節，當政府支援、資援不再時，

## 東山咖啡節將何去何從？

研究者訪談的結果，將業者的反映分成下列 4 種：

1. 仍希望政府繼續來辦理，好不容易辦起來的東山咖啡節不要就這樣沒了。
2. 仍希望政府繼續來辦理東山咖啡節，但業者應負擔部分活動經費，減輕政府負擔。
3. 不辦理咖啡節時，希望政府多加強行銷，將東山咖啡推廣出去。
4. 不應該繼續辦理，因為東山咖啡得到台南縣政府的太多關愛的眼神應該，讓體質不好的業者早點離開，有心的留下來繼續打拼。

研究者觀察，東山咖啡店面的經營業者，除了少數幾家外，平日沒有遊客光臨或根本不營業，假日遊客也只有個位數。業者大多期待一年一度的咖啡節人潮，可以增加收入並推銷自家的產品。再者農民看到咖啡節的一些成果，一窩風的搶種，造成目前產量過剩，投資尚未回本，因此多希望政府繼續幫助東山咖啡業者，這是前 3 種人的心態。

而第 4 種人其在政府還沒有辦理東山咖啡節時，已經營的有聲有色，品質穩定、口味得到大家的認同。對於其他業者在品質方面還不夠穩定，口感有待加強時，便已經推出販售，造成消費者對東山咖啡的質疑，感到憂心。

縣政府於財力、人力缺乏，本來 2005 年的咖啡節就不準備辦理，只想辦理 2 天的活動。去年（2006 年）就想停辦了，因為選舉過了。今年也一樣。我覺得參加咖啡協會的業者或是經營咖啡生意的人，應該集資，每人多少出一點錢，和農會、縣政府共同來辦理。不然可能說停辦就停辦。(E22)

我覺得投機者會先出局，而且會是一個好事，體質不好的、沒有心的，就不要留戀了，不會再有憑空而降的補助，沒有小便宜可以貪了。存活下來的就是有心的人，只是時間可能會拉長。至於會不會像白河蓮花一樣，不敢講。前幾年沒有政府力量介入的時候，我們都可以經營得很好，站穩自己的腳步，對未來抱持著蠻大的信心。暫時的混亂是必然的，即到最後，還是有一些榮景的。(D20)

政府要取消對東山咖啡的推廣、補助、行銷這件事，在蘇縣長任內不可能發生。東山咖啡節已經連續辦了 4 年，每年東山咖啡節縣長都非常的注重、關心。……。縮減補助款部分，假如政府今年拿 50 萬出來辦活動，明年可能只有 30 萬元來辦，是不是有賺錢的業者可以拿出一些來幫忙，也可以配合政府一起來做，分擔一部份經費。(A03)

政府的財政支出，對地方產業在行銷、廣告方面幫助很大，如果未來沒錢，還是要繼續行銷的工作，這幾年的努力不能浪費，活動應該繼續辦理。(H11)

### (九) 前車之鑑—白河蓮花與古坑咖啡

1996年夏天，第一屆由縣政府文化中心主導的白河蓮花節在全國矚目中開幕，結合了鎮公所、農會及鄰近社區的資源，將蓮花從農產品的形象，提升到藝術觀光的層面，也讓白河蓮花一夕成名，成為節慶活動爭相模仿的對象。隔年，白河蓮花節改由白河鎮公所主導。經過幾年政府大力的推廣，農民大量種植蓮花，餐廳快速增加，為了爭奪客人，也開啟了同業間的競爭。加上進口蓮子、藕粉充斥市面，消費者信心受到打擊。且其它地方也開始辦理類似的節慶活動，如桃園縣觀音鄉的『桃園蓮花季』，便享有「北觀音、南白河」名號，瓜分了部分北部遊客。

同樣的情形也發生在古坑咖啡節。2003年古坑鄉公所舉辦了第一屆台灣咖啡節，造成全台轟動，新聞媒體報導不斷，古坑咖啡宛如台灣咖啡的代名詞，咖啡廳暴增到70家，2007年底更到達104家。隔年（2004）古坑農會被人檢舉三合一咖啡，使用進口咖啡豆卻標示古坑咖啡，影響消費者對古坑咖啡品牌的信心。同年，東山咖啡也開始舉辦咖啡節慶活動，整個情形宛如白河蓮花的翻版。

東山咖啡會不會是下一個白河蓮花？研究者覺得端看業者的心態。

1. 業者是否將咖啡視為工作重心，全心全力的經營。還是只想利用咖啡節期間，乘機大賺一筆。
2. 業者是否不為短利誘惑，而使用進口咖啡混充東山咖啡，造成東山咖啡品牌形象受損。
3. 業者是否願意對協會，甚至整個東山咖啡產業有犧牲奉獻的精神，還是仍以個人利益掛帥，不願意配合各項措施。

研究者在訪談中發掘以上三個問題，誠如農業處農務課李課長所說：『產業歸產業，行銷歸行銷，只要產業本身做得好，品質作得到，再來要注重形象，絕對不可以做混充的（使用進口咖啡豆），假若整個台南縣的咖啡農能齊心一致，堅持把品牌做好，再讓消費者來肯定，肯定東山咖啡這個品牌後，消費者將來購買時，就會指定東山咖啡這個品牌。再次強調當地

業者(如東原、高原地區)一定要有這個共識，絕對不可以使用混充的咖啡豆。』

早期蓮花節有個缺點，蓮花很漂亮是沒錯，可是六月到七月大量開花的時候，常常遇到颱風，風險太大。蓮花種植要擴大經營不容易，一般的田地要復耕種植其他作物很容易，但是蓮子、連藕經過幾次採收後，會慢慢變成一個窪地，轉種其他作物困難。早期陳唐山縣長，種植面積沒有那大，經過蓮花節後，大家開始搶種，但也慢慢沒有利潤，再加上病蟲害、颱風等災害，損失慘重，農民慢慢放棄種植蓮花。白河蓮花節每年都有一千多萬元的經費，可是卻連一個路標都沒有做好，意象入口找不到，不是弄個幾百萬的舞台，請一些名人上台，結束後，什麼也沒留下，很可惜。(A13)

我是真的很怕步上白河蓮花節的後塵。國人消費習慣傾向深度旅遊，我們的深度是什麼？東山咖啡只是一個招牌，內部不能只靠東山咖啡，你要呈現是什麼東西給遊客。東山咖啡目前要怎麼努力也拼不過古坑咖啡，他們有大財團在支援，有專門行銷、經營咖啡的業者，大筆金額投資在裡面。東山咖啡雖然產量很大，但是和古坑咖啡比起來還是差一大截。光是行銷廣告部分，縣府的量都還輸給劍湖山。光拿咖啡來比一定輸給古坑，所以應該結合在地的一些東西，例如東山後面都是林班地，所以為什麼每年東山咖啡節都會跟登山協會來合作的原因。未來東山休閒產業的發展，一定要結合「綠色長城」、登山健行、生態旅遊、導覽解說等的深度旅遊。比如仙公廟後山的登山步道需要人來認養，但是在地業者對這種服務工作、奉獻的精神還不夠。(I03)

## 第四節、公私協力現況分析

本節擬就東山咖啡節期間，主要參與活動的組織單位，做一公私協力關係的探討，以了解公私協力模式對於地方產業的影響，進而找出未來東山咖啡地方產業發展的方向。本次探討的單位公部門有：台南縣農業處、觀光旅遊處，非營利組織有：東山鄉農會、東山咖啡產業發展協進會、台南縣登山協會、台南縣榮譽指導員協會，私部門則為東山鄉咖啡業者。本節將東山咖啡節活動過程中，以公私協力為主，分別探討：1. 公部門與非營利組織合作關係。2. 非營利組織與私部門合作關係。3. 非營利組織間合作關係。

### （一）公部門與非營利組織關係現況分析

目前東山咖啡節活動，縣政府各處皆有非營利組織與其配合，如農業處與東山鄉農會，觀光旅遊處與台南縣登山協會，經濟部中小企業處與台南縣中小企業榮譽指導員協進會。今年文化處雖沒有參加東山咖啡節的活動，但與高原社區發展協會關係互動良好。從這些合作單位來看，不難發現雖各自為公部門與非營利組織，但有相同的屬性，如都為農業類、觀光旅遊類、經濟類或文化藝術類。從這一點來看，屬性相同的二者，容易達成合作伙伴關係。

從公私協力的關係來看，東山咖啡節活動的經費來源主要是政府提供，公部門本身是決策主導者、計畫的監督者、成果的評鑑者，而農會、登山協會等非營利組織擔任服務的提供者，公部門與非營利組織兩者互動密切。如在服務內容、範圍、資源的分配，共同開會研商討論，缺點改進、優點保留，共同謀求整體最大效益。東山咖啡公私協力關係圖，如下所示，圖 4-1。

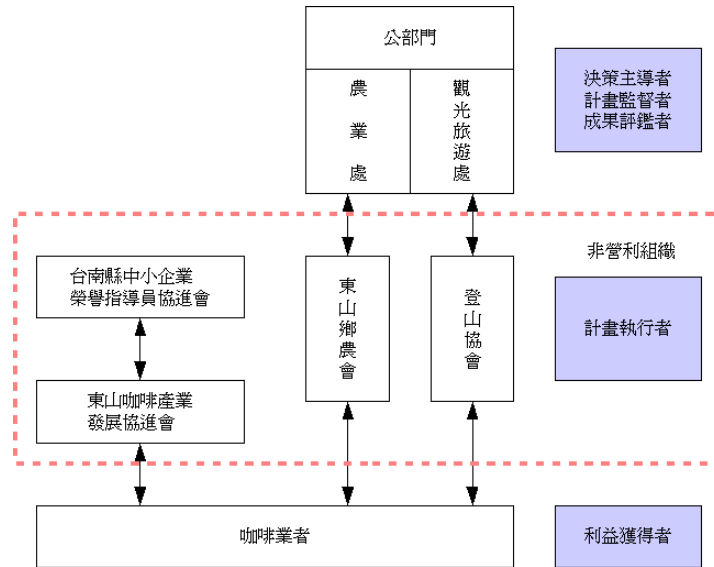


圖 4-1 東山咖啡公私協力關係圖

(1) 農業處與農會：

農會雖非公部門，但平時承接農業處業務及經費補助發放，與公部門往來密切，屬於長期合作型態，因此農會人員習慣稱農業處為上級長官。農會甚至自詡為半個公務機關。農業處在咖啡節舉辦前，一定會徵詢農會的意見，應如何來辦理東山咖啡節？畢竟農會平時與農民接觸多，了解農民確實的需要。因此舉辦前多次的籌備會，舉辦後的檢討會，在在顯示農業處與農會在咖啡節活動上的良好關係。

李課長算是我們的長官，很照顧基層農會、處長也是，跟農業處的關係都很好。(J07)

產業跟觀光結合，農會是扮演最重要的角色，舉辦之前一定會辦理籌備會，之後還有檢討會，作為明年改進的要點。結合了文化處、新聞處（廣告宣傳），慢慢的文化處著重在高原社區，以往三年都有接觸，今年沒有。今年南瀛藝術節與東山咖啡節同時舉辦，所以文化處較無人力在此。(A07)

(2) 觀光旅遊處與台南縣登山協會：

相較農業處與農會，他們合作關係由來已久，合作範圍及參與人員也多，但是觀光旅遊處與台南縣登山協會的合作，卻是從 2006 年咖啡節開始，僅在節慶活動期間才有合作關係，因此屬於方案合作 (joint programs)，合作時期短。加上登山協會二年一次的改選，理監事、總幹事等幹部變動，二個單位彼此的密合程度，不若農業處與農會那麼的深入。

政府部門握有經費提撥審核的權力，對於經費的使用非常嚴謹，因此觀光旅遊處對於

台南縣登山協會舉辦的效益如何，一直很審慎的評估，通常咖啡業者的反應會作為下一次舉辦的參考。如去年舉辦的方式受到業者的批評不少，使得參與的家數，從 19 家減少到 7 家。觀光旅遊處配合業者的需求，要求台南縣登山協會變更方式，已符合業者的需要，今年承辦的結果很受業者的歡迎，甚至東山農會新成立的咖啡館，臨時要求參加相關活動。從這二次的合作經驗中，二者彼此瞭解加深，未來繼續合作的可能性增加。

部分業者不願意，突然湧現的人群，會影響到原本的生意，無法兼顧品質，擔心影響遊客回流意願。1 部車 40 人，消費也不過 6000 元，一般的遊客如果服務得好，其購買能力說不定還超過 6000 元。可以跟遊客溝通、互動、聊天，人群太多，工作忙不過來，想和遊客聊一下的機會都沒有。影響品質啦！(H03)

事先有徵詢業者的意願，不勉強啦，自由參加，願意參加的就排入行程。去年有 7 家業者參加，活動結束後，訪問幾家業者，他們覺得這次活動搭配的方式最好，第一年的方式是因為沒有跟咖啡業者結合，只是山爬一爬就走了。這次的方式，可以行銷當地的咖啡產業，行銷登山旅遊的資源，行銷東山其他的農特產品，結合起來效益可以出來。今年(2008)如果再辦理的話，有哪些方式辦理？會和去年一樣，朝登山旅遊的方式，並結合當地業者。(B02)

### (3)公部門與東山咖啡產業發展協進會：

東山咖啡產業發展協進會的會員多是由咖啡業者組成，具有雙重身份：既是私部門也是非營利部門。當初成立這一個組織，主要是經濟部中小企業處地方產業的輔導案，為期 3 年的一個計畫，每年的輔導經費是 200 萬元，需要一個對口單位才成立。

東山咖啡產業發展協進會成立僅 1 年，成員多是農民，是接受補助輔導的對象，在公私協力關係上，是屬於『政府主導模式』的長期合作型態。從開會時，活動舉辦方式由政府主導，協會人員僅列席旁聽。由於協會人員能力有限，且無舉辦類似活動經驗，加上咖啡節期間，業者汲汲於咖啡銷售、賺取利潤，因此未來與公部門的互動合作上，難有承接活動或業務的進展。

東山咖啡節舉辦前是否參與活動規劃？個人沒有，聽說有協會派總幹事去參加，其他成員應該沒有，而且這些人應該只是列席而已。(D15)

縣政府是否比較強勢，活動方式已經決定，協會、業者跟著配合就好了？主要由農會來主辦，以往只有農業處辦理，慢慢的各局處都幫忙。各處室的幫忙覺得主要是達到行銷的效果。以往籌備比較急迫，訊息應該一個月就提出。(F09)

組織目前在咖啡節的著力較少，目前都是縣政府農業課、農會，直接下來就是咖啡業者，協會其實跟農會是有點同質性的東西。咖啡節的舉辦是以縣政府農業處為主體，農會協助一些現場的運作。(I02)



咖啡產銷協會，工業策進會協助幫忙，中小企業 600 百萬，分 3 年。今年東山咖啡有了自己的包裝，也幫咖啡協進會，在主展場的二樓免費設一個攤位。(A07)

## (二) 非營利組織與私部門（咖啡業者）合作關係

### (1) 農會與業者：

台灣的農業自日治時期便以建立一套完整的體系，輔導農民產銷，辦理專業訓練及政府政策的宣導，一直是與農民互動關係最密切的機構。但是近年來，農會的角色開始慢慢轉變，以東山咖啡為例，有時是『上級指導單位』、有時是『合作伙伴關係』、有時像是『競爭對手』。

1. 上級指導單位：農會從早期便是農業政策的基層執行單位，政府的政策從中央的農委會、縣政府的農業處、到鄉鎮的農會，分層負責。農民的問題也是透過農會來發聲。如東山鄉農會下的四個咖啡產銷班，便是農民自行組織，透過農會協助向上級申請機具補助。
2. 合作伙伴關係：農會執行政府照顧農民的政策，最直接的方式便是幫助農民銷售農產品，因為農民大都只懂種植，不懂行銷。透過農會體系的推廣行銷，容易達成目的。農民獲得利潤，可以繼續咖啡農業生產，而農會從銷售所得，可以維持農會的正常運作。兩者可以說是合作伙伴關係。
3. 競爭關係：東山咖啡節是由農業處主辦與農會承辦，農會投入很多的人力物力，在節慶活動的規劃與執行，以農會的立場當然希望咖啡節也能為它帶來一些利潤，以支應整個活動的開銷。但是其他產銷班的業者，也不希望放過這個賺錢的大好機會，因此在仙公廟咖啡節主場地，有些競爭的行為，甚至互相攻訐的言語出現。

與縣政府及農會溝通，一點小摩擦那是難免的，主要是利益問題。仙公廟主場地，農會在那裡賣咖啡，業者也在那裡賣咖啡，為場地問題有過一點小摩擦，小事啦。(H18)

這麼多單位，為何沒有提到農會？農會技術方面沒有比我們好啊。大概是寫個計畫農業處，配合縣政府辦理咖啡節，當個執行單位就這樣子，縣政府當指導單位。(E06)

成立過程，農會幫忙否？主要是請農會向縣政府申請補助，如每班補助脫皮、脫殼及烘焙機具一半的費用，約十五萬元。其他就是推銷東山咖啡而已，技術我們比較內行，幫助有限。(E08)

有人反應主要場地農會要自己辦理各項活動，業者也想在那裡，後來協調各班給一個攤位在仙公廟主場地裡，六個產銷班共六個攤位，但是限制不能和農會一樣賣三合一、二合一咖啡，業者可

以賣咖啡豆、沖泡咖啡或咖啡製作過程的展示活動，如烘焙。因為農會認為協辦東山咖啡花費了很多心思、人力、物力，農會也要賺錢不能虧本。但是某業者（竹拱仔屋）表示去年同樣在現場，做烘焙製成的展示，咖啡豆剛烘焙出來時，香氣撲鼻，多人圍觀，可是沒人購買啊。然後看到農會賣咖啡生意非常好，也把自家的三合一、二合一拿出來賣，農會覺得業者在削價競爭，雙方弄得很不愉快。(E21)

仙公廟咖啡節主場地，傳來農會的咖啡才是用東山咖啡的豆子，其他產銷班的不是。農會與業者爭利。(D19)

早期跟農會的關係與現在跟農會的關係已經不同了，農民需要生存，農會也需要生存，因此經營的項目與必定地方產業有關，譬如農會是輔導單位，但也經營咖啡店跟一般業者競爭。因此地方咖啡產業能得到的輔助比較有限。(F13)

## (2)東山咖啡產業發展協進會與業者：

東山咖啡產業發展協進會，是因為經濟部中小企業處為期3年600萬的地方產業輔導案，而成立的一個組織。透過這個組織能凝聚大家的共識，避免惡性競爭，東山咖啡的未來才容易推廣，業者本身才能成長。因此協會與業者有著密不可分的關係。

雖然業者加入協會的主要目的，是希望透過協會的品牌，統一接受外界的訂購，來共同銷售東山咖啡，避免內部成員的削價競爭。但是在協會執行過程卻有不同的聲音出現。首先，要訂出一個的統一模式出來，各有不同的意見。而每個人的種植技術、經營及銷售方式都不一樣，有人認為我這樣很好啊，反而協會應該要怎樣，不願意配合，整合不容易。

協會成員組織成員大都沒有其他社團運作的經驗，僅有少數幾人除外。不瞭解運作方式，溝通協調出了問題。如世貿展覽館開展前三天，協會內部仍未確定參展人員及產品，幹部才拜託林振隆先生出面幫忙。好不容易湊出人員及產品至台北參展，部分未告知的會員，卻心生疑慮，懷疑協會幹部偏袒某些人，只促銷某些人的產品。

目前推動東山咖啡，遇到何種困難？應該是咖啡業者之間，是否認同這個新成立的組織？大家是否團結一致，透過協會的銷售，讓全體都受益。咖啡農沒有接觸過這種東西（東山咖啡協進會），他們單打獨鬥慣了，不會打團體戰。在這種觀念下，要大家共同來遵守協會的規定、共同運作，還要費更多的心思。(K03)

管科會對協會方面非常的照顧，如：爭取到高雄夢時代的展覽、世貿展覽館有一個免費攤位展覽，希望協會能賺錢，然後照顧會員。可是，到底是賣誰的咖啡豆，沒人清楚，展覽所得帳目不清。沒有一個會員被告知，所以沒有一個會員參與到。又如今天晚上7點半開理監事會，可是到了6點才通知開會，或者未通知。(D03)

與協會溝通？沒問題，協會一直想辦法，想讓組織更加的健全。縣府也很重視，當初成立大會時，在縣政府舉行的，縣長親自主持。(F15)

協會目前提供過哪些幫助？目前沒有輔導，只是一個組織。工業策進會會透過協會，將一些輔導措施轉達給會員。目前主要的工作是行銷。擬結合飯店、企業來推廣東山咖啡。(F06)

加入協會的主要目的是希望協會能幫忙帶動銷售，目前和一些貿易商接洽中，雖然未成事，但有進展。他們對協會有些寄望。約九成種植咖啡的業者已經加入協會。(H10)

自產自銷，參加東山咖啡發展協進會，透過這個組織到各地參展，如高雄夢時代、世貿展覽館、高速公路東山休息站或是台南各地展示中心，已經在運作中。(G02)

很重要的理事長要有相當的智慧，譬如如何申請計畫、經費，找一些門路。做理事長的人本身要很懂，肯用心、肯犧牲，不然沒有辦法。理事長是有，可是進度太慢。當頭頭的要計畫。(E10)

### (3)登山協會與業者

2007年咖啡節配合登山活動的業者只有7家，不若2006年19家多。主要是去年的舉辦方式，造成業者很大的困擾，業者沒有得到利益，本身的營業卻受到影響。登山協會為此與第二年願意參與活動的業者溝通，未來辦理的方式，業者也提出他們的訴求，二會僅有過一次開會檢討細節，二者互動關係也止於咖啡節的短暫期間。

某些參加的業者希望登山協會能將大量遊客帶至店裡消費，增加業者的收入，順便做好行銷工作，期待這些客群是未來業者的主要顧客，因此對登山協會有較高的期望。某些業者純粹只是配合觀光旅遊處的業務，對登山協會的幫忙不抱太大的期望。第一類的業者多是以農民為主，本身不善行銷，或剛加入咖啡店面的經營，知名度不高。而後者本身咖啡經營有成，或是咖啡銷售不是主要營業項目，因此對登山活動期望不高。

對登山協會而言，要在短時間招募到一千多人，願意參加登山健行咖啡之旅的遊客有其困難度。大都先招募登山協會的會員，既然多是會員，本於服務會員的精神，會希望咖啡業者提供較好的服務，這點登山協會與咖啡少數業者的認知有落差。未來可以透過公部門-觀光旅遊處的居間協商，溝通登山協會及業者的意見，達到互相瞭解，促進雙方良性的發展。

未來方向：如果可以透過縣政府及登山協會這些喜好登山的朋友，將遊客帶至山裡，這幾年辦理咖啡節的時候，一直很感謝登山協會的朋友幫忙促銷。一傳十、十傳百，帶進很多人潮。(G03)

農會要做行銷，也沒辦法幫忙很多。以人潮來講，多是透過登山協會來帶動。縣政府做的是廣告、行銷。(G12)

這陣子也是柑橘採收期，人手招募不易。而不是明天中午要來一部車的人，前一天晚上才通知。業者還表示，熱情招待後，離開時，不聞不問就走了，來這邊用餐要有歡喜心，來去應該受開開心心的。(E19)

東山鄉公所作了哪些事情？東山鄉公所沒做什麼，也沒錢補助。只是掛個協辦單位而已。登山協會反而比公所更好，帶動一些人潮。(E25)

#### (4) 台南縣中小企業榮譽指導員協進會（榮指員）與業者

台南縣中小企業榮譽指導員協進會對東山咖啡業者的輔導，約從二年前開始。由於榮指員本身是各行業的領導階層，在事業上有一定的成就，且對咖啡業者的服務屬於志願性，不會與業者有利益上的關係，因此與業者關係融洽。目前服務內容主要在咖啡店的經營管理，如榮指員每年安排 2 家具有特色的店面，提供業者參訪、交流討論，作為自己咖啡店的參考。未來則希望輔導咖啡業者以生產為主，咖啡銷售則交由咖啡協會來處理。

由於榮指員屬於志願服務性質，平時指導咖啡業者產銷問題的解決，咖啡節期間，還聯合各縣市的榮譽指導員到東山地區來品嚐咖啡，給業者建議，業者對於榮指員都有極高的評價。

協助的目的也在這裡，希望將來可以大量銷售咖啡豆。我們也不可能長期提供協助輔導，生意好不好，當地業者感受深刻，不是我們。你們認同我們帶動的方式，就去做，不認同就算啦。(K09)

榮指會的成員在各行各業都有，有些人本身所經營的業務，可以帶領咖啡產業的話，也願意盡量去帶。如有些是餐飲業、有些做貿易或是朋友是餐飲、貿易，這些都對咖啡的銷售多少有一點幫助。(K15)

工業策進會那方面呢？經濟部中小企業處有幫忙輔導，一年輔導 7 個單位，最早是榮指員到達東山地區品嚐咖啡。詢問業者面臨的困難，行銷，之後曾經到南投縣拜訪相關單位。後來由榮指會輔導，請管科會（財團法人中華民國管理科學協會）的專業人員前來觀察，向經濟部中小企業處提出計畫來輔導整個東山咖啡業者。(E04)

哪個單位最幫助最大？整個金錢補助是由經濟部中小企業處撥款，管科會是執行單位，輔導時，都會配合工策會及榮指員。地方如果有困難，他們就會幫忙。(E05)

### (三) 非營利組織之間關係現況分析

在東山咖啡的推廣上，公部門與非營利組織各有對口單位，研究者發現，這些組織單位與上層垂直溝通密切，但是與其他非營利組織橫向的溝通卻不盡然。譬如在咖啡的產銷方面，東山鄉農會未來著重於品牌形象的營造，將統一收購產銷班的咖啡豆，自行購買機器設備，生產咖啡產品來銷售。這與榮指員輔導咖啡業者的方向是一樣的，咖啡協會也朝著這方

面在努力，但是彼此卻不知情。二者進度也不同，業者對協會信心不足及缺乏經費，因此進度緩慢。但農會透過農業系統申請到補助經費 170 萬，加上自籌款共 3 百多萬元，用來購買機器設備，預計 2009 年投入生產，很快便能做出成果。

為了讓民眾易於識別自家的咖啡產品，農會咖啡有農會的標誌，咖啡協會也有協會的標誌，甚至某些業者也自創品牌有自己的標誌。

圖 4-2 東山咖啡標誌圖



兩個組織朝同樣的方向前進，但彼此不相往來，各作各的，對顧客來講，是多一種選擇？還是多一種疑慮？對咖啡業者來講，是多一種銷售管道？還是多一個競爭對手？有待繼續觀察。

與登山協會溝通如何？與登山協會只開過一次會議，原來的方案不錯啦，但是執行上，有一些人為因素。(H19)

與農會的關係?沒有看到合作的雛形，可以合作的第一個是東山咖啡節可以互相配合，但是會長的意願不高，業者對農會也有一些意見。農會不是應該推廣東山咖啡嗎?可是我向業者詢問的結果，農會沒有向業者收購咖啡，但是會場卻販售三合一、二合一的咖啡?（被要求不要錄音）。協會應該也要協助參與，雖然說兩個是對立的，但是可以做某個程度的配合。協會目前人力沒有這麼多，無法承接活動。農會和咖啡農僵持性很大，會長的意思，所以也沒有繼續合作。去年（2007）農業處李課長提議，協會已經成立了，是否該出來幫忙做點事情? (I02)

目前著重在產銷方面的結合。產的方面，他們是沒有問題，農委會也在輔導，只是他們沒有一個組織，大家各做各的，散散的，同業間如何做結合，比較重要。我們目前的建議是，對外先建立一個共同的品牌，就是「東山咖啡」這個名稱，做出「東山咖啡」產品的識別。以後是否能建立統一收購的機制，如共同運銷的性質，這是以後努力的目標。(K04)

本研究在咖啡節期間的四個非營利組織，東山鄉農會、東山咖啡產業發展協會、譽指導員協進會及台南縣登山協會，其中農會和咖啡協會的工作內容與咖啡息息相關，但彼此卻不相往來，對咖啡產業發展沒有加乘作用。

這四個非營利組織表面上是互不相關的，但是在會員上，卻是互通的，如榮譽指導員協進會特色產業組執行長蘇永欽先生，是登山協會的會員。而東香貓業者林振隆先生是東山農會果樹高級班的指導老師，也是咖啡協進會的監事，也是登山協會的會員。村長咖啡業者陳水連先生同時是咖啡協進會的理事及登山協會的會員。透過這一層關係，彼此閒聊時，可以更瞭解東山咖啡的發展現況。

## 第五章 結論與建議

### 第一節、研究結論

#### (一) 東山咖啡產業投入順序

根據本研究前四章之文獻探討、個案分析、個案探討的結果，研究者發現整個東山咖啡產業最先是由業者（黃世賢、郭雅聰、賴東啟）開始，在生產技術成熟，口味獲得消費者的喜愛，進而推廣咖啡產業。而咖啡經營由媒體曝光，農民發覺咖啡也是不錯的產業，加上其他農作物收入減少，於是開始種植咖啡。2004年公部門（台南縣政府）舉辦第一次東山咖啡節幫忙行銷，成果豐碩，加上農民一窩風的搶種心態，短短幾年咖啡種植面積大增。而農民只知種植、不聞行銷，造成咖啡產量過剩。2007年為了協助咖啡產業的發展，公部門希望成立一個非營利組織為對口單位，方便輔導咖啡業者，於是成立了東山咖啡產業發展協進會。從咖啡投入的先後順序為：業者投入→政府投入→非營利組織投入。

#### (二) 東山咖啡業者轉型尚未成功

東山咖啡業者一直希望能從傳統農業生產的一級產業，轉型至以休閒服務為主的三級產業，如此可以提升形象，增加收入，增加年輕人回到山區的誘因。

以往東山農民只管農產品種植，很少直接面對消費者，多是與農會或經銷商接洽，消費者的批評很少直接傳達給業者。但是從事服務業必須面直接對消費者的反應，對於『顧客至上』這一點部分業者的心態尚無法調適過來。業者常認為其沖泡出來的咖啡，是一杯高水準的咖啡，是消費者不懂品嚐。而當消費者開了四、五十分鐘的車程，品嚐結果反應咖啡苦、澀，或是火鍋簡餐太貴時，部分業者的臉色難看時有所聞。

再者開咖啡館不比一般餐廳，非常注重品味、格調、裝潢，投資金額較高，業者不敢貿然投資，擔心成本無法回收，目前的咖啡館多是工寮改建、透空的鐵皮屋頂且坪數面積小，遊客的第一印象常常不太好，影響消費意願。

業者缺乏休閒產業的經驗，許多農民咖啡館的規劃與相關知識，仍停留在傳統農業經營的心態，使得轉型休閒產業這方面進度緩慢。

### （三）東山咖啡業缺乏銷售通路

一般農產品的銷售，對東山地區的農民來說再熟悉不過了，由農會、中間商、批發市場，再到傳統市場或是超市，畢竟已經經營幾十年的時間。但是咖啡的銷售管道不同於一般的農產品，走的是高級路線，這個通路農民多不熟悉，需要外界的支援。

目前『東山鄉農會』及『東山咖啡產業發展協進會』都已朝打開銷售通路這方面努力。農會在台灣農業體系裡，規模及影響力深遠，農民多期待透過龐大的農會體系將咖啡產品銷售出去。農會預計在 2009 年投資機器設備，收購業者咖啡原豆，加工生產，以東山農會咖啡名義來銷售。而東山咖啡產業發展協進會目前尋求國內外廠商洽談合作，但礙於投資金額，目前進度緩慢。所以東山咖啡走農產品大量銷售這方面還需要努力。

### （四）東山咖啡節慶活動僅能吸引短暫人潮

東山咖啡節活動的主要目的，不外乎吸引媒體注意，吸引人潮進來，達到行銷地方產業的目的。但是整個活動的人潮，僅集中在開幕記者會、開幕典禮及咖啡節期間的星期例假日。開幕記者會及開幕典禮的部分人潮，還是台南縣登山協會舉辦活動時帶去的。如東山咖啡節開幕，登山協會派了 12 部遊覽車去，每部車 43 人，共 500 人到開幕會場，當地業者加遊客約 200 人，如果沒有登山協會幫忙，在山區的開幕典禮，一定冷冷清清。一般遊客則在假日時，到仙公廟主場地遊玩、品嚐咖啡，觀看活動展演及解說，如聽聽音樂會、玩玩咖啡沖泡、拉花或是趣味競賽，回程時順便帶些當地的水果，這段時間帶給業者豐厚的利潤。但是咖啡節結束後，山區咖啡館又回復到以往平靜的日子，僅少數幾家能維持一定的客源。即使登山協會帶領了一千多人至業者用餐、喝咖啡，一時之間還是無法給業者帶來穩定的客源。

政府花費數百萬元來行銷東山咖啡，業者這幾年也因此受惠不少，但是政府花費與業者的受益是否成比例，有待調查。而這幾年的咖啡節主展場活動，大同小異，對初到的遊客會



覺得新鮮，但部分遊客覺得了無新意，來年咖啡節再辦理時，回流不高。

#### （五）東山咖啡節非營利組織間欠缺整合

東山咖啡節期間，各非營利組織忙於公部門所交辦事項，欠缺橫向溝通。如東山鄉農會與農業處負責仙公廟主場地的活動，台南縣登山協會則負責帶領遊客至附近登山步道健行及到業者那裡用餐消費。去年文化處投入時，則與高原社區發展協會推出『咖啡小徑』吸引遊客至李仔園，欣賞咖啡果實成熟的景色。東山咖啡產業發展協進會成員都是業者，咖啡節期間是一個促銷的大好機會，忙於賺錢無暇與其他單位溝通整合。整個活動只在咖啡節之前的協調會，各組織曾在一起溝通意見，咖啡節開始及結束便沒在開檢討會，對於彼此執行上的一些意見、批評，都是透過他人傳達給對方，對於非營利組織間未能溝通整合，研究者覺得可惜。

#### （六）東山咖啡產業發展協進會欠缺實務經驗

東山咖啡產業發展協進會是咖啡業者組成的，成立僅一年多。協會人員只有3人曾參加過外面的非營利組織，大多數的會員，對於組織如何運作不甚了解，幹部職責認識不清。如理監事會議通過統一購買的衣服，出納人員認為沒有經過他的同意，堅持不付錢。開會通知太晚，如晚上7點半開會，6點才通知，造成幹部措手不及。部分會員甚至認為每年交2000元的會費，都沒有得到好處，協會也都沒幫什麼忙，考慮明年退出。顯示會員對非營利組織運作的不瞭解，進而影響它的功能。

## 第二節、研究建議

### (一) 給公部門的建議：

#### (1) 建議輪流主導東山咖啡節活動

目前東山咖啡節活動是由農業處農務課主導，農務課本身業務，加上『一鄉一特色』，需要辦理的業務繁多，已力不從心。建議觀光旅遊處及文化處也可以來主導。這二處也經常辦理活動，層次及注重的面向不同，或許可以給活動一種新的感受。但必須與農會及業者充分溝通，確實瞭解所需後才來舉辦。

#### (2) 辦理多次咖啡節活動

咖啡不像一般水果有季節性，因此建議東山咖啡節一年可以舉辦二次，規模小一點，或協助業者親自操作。一次公部門主導，一次私部門或非營利組織主導。譬如，咖啡開花的時候，非常漂亮，賞花聞香喝咖啡。龍眼節也可以配合喝咖啡，不要一年只辦一次。

#### (3) 資源整合

公部門應提供適當的機制與誘因，整合地方資源的資源，而非營利組織之間應進行相關議題的意見交流，三部門共同協力促進東山咖啡產業的發展。

### (二) 給業者的建議：

#### (1) 建立東山咖啡品牌、維護品牌

不論是將東山咖啡推廣出去的農產品銷售方式，或是吸引顧客到東山地區來品嚐咖啡的休閒農業走向，研究者都認為應先建立品牌形象。咖啡製作過程繁複，業者各有自己的口味，消費者客人喜好也不一樣，很難去評斷咖啡的好壞。目前業者都有屬於自己的品牌對外行銷。各界對於東山咖啡品質的認定有疑慮，可以有一個窗口對外，經由品牌的品質保證，可以讓消費者更有信心。

品牌建立後，如何維護品牌形象，應朝建立咖啡產地認證著手。只有東山地區生產的咖啡，才能使用東山咖啡的品牌名稱。避免業者貪圖近利，使用便宜的進口咖啡豆混充事件再次發生，白河蓮花、古坑咖啡殷鑑不遠。如何執行，雖然還有一段漫長的路要走，但只要業者願意配合，『東山鄉農會』及『東山咖啡產業發展協進會』等非營利組織願意投入相關認證工作，一定能有成果出來。

## (2)提升東山咖啡的品質、穩定品質

東山咖啡品牌建立後，如何讓消費者喝了有信心，下次願意再來消費，一定要提升咖啡的品質，並且保持一定的穩定度。咖啡的製作過程，從咖啡樹的種植、施肥，咖啡豆採收後的浸水、脫皮、烘乾、再脫皮、烘焙，最後端到消費者前的沖泡，每一到程序都攸關咖啡的品質。必要時，可以舉辦類似茶葉的評鑑比賽，訂定各項評鑑指標（如香氣、香味、濃度、餘韻等等），互相觀摩、經驗交流，並給予優等者一年期的獎狀，讓業者可以行銷吸引消費者，透過這樣的良性競爭，可以達到提升咖啡品質的作用。

## (3)休閒農業轉型的落實

國內外之名連鎖咖啡，咖啡館都經過精心設計，客人進來不論咖啡口感、室外風景、室內裝潢、音樂播放常令人感覺舒暢無比。反觀東山咖啡業者，礙於農民保守心態、不敢大筆投資，讓人感覺跑一趟那麼遠的路來，喝的是比市區貴的咖啡、看的是沒啥品味建築裝潢，又沒有讓消費者留下深刻印象的體驗活動，顧客回流率當然不高。

休閒農業轉型，業者應先認知可以提供哪些體驗的資源給消費者。譬如日出、日落，夜景、溪流瀑布等自然景觀的視野體驗。或是親近蟲魚鳥獸、採果、餵養、垂釣、炊煮、DIY等活動的田園體驗。或是走入時光隧道、回到過去、喚醒遙遠記憶的懷舊體驗。或與藝術結合，如傳統手工藝、古早童玩製作，引進藝術家駐店，增加藝文氣息活動的藝術體驗。或是感性浪漫、別出心裁、風格脫俗建築裝潢的浪漫體驗。

除了咖啡，你還能給消費者什麼？業者若能給消費者咖啡以外的驚喜，留下意猶未盡

的感覺，便向休閒農業邁進了一大步。

#### (4)善用地方自然資源

到東山喝咖啡，從新營開車也要40分鐘，有多少人會為了喝一杯東山咖啡，專程開車到那裡，喝完了再開40分鐘的車程回來，很難。大都是到附近的景點遊玩，「順便」一杯東山咖啡，所以東山咖啡未來應朝結合生態旅遊發展。東山山區擁有豐富的自然資源，仙公廟附近更有多條登山步道可供遊客健行。可以尋求鄰近大學（真理、致遠）或組織（荒野保護協會）提供生態旅遊解說教育及相關訓練課程，教導當地業者發展。

#### (5)業者對東山咖啡節慶活動應有的體認

咖啡業者已認知東山咖啡節慶活動的重要性，在態度上，仍希望由公部門來主辦。公部門的財政拮据，未來對於地方產業節慶活動的舉辦會考慮較多。如果東山咖啡節慶活動想永續經營，地方業者必須有共識，舉辦經費不能單靠政府的補助，不要過份仰賴外部資源，應更積極一點，業者本身應該也是贊助者（如經費、人力、物力等），不要再有坐享其成的想法。

建立自己的產業文化特色，節慶活動只能帶動一時的觀光人潮，是行銷策略的執行，最基本的是業者能否將咖啡融入生活之中？是否能創造出不可取代性的地方節慶特色（蓮花季，咖啡節容易複製），年年要有新的點子，從生活面出發，譬如將東山咖啡歷年來的節慶活動紀錄下來，或是讓人印象深刻的裝置藝術，才能累積文化的底蘊。

### (三) 給非營利組織的建議：

#### (1)東山鄉農會

為了避免發生 2004 年古坑鄉農會三合一咖啡，使用進口咖啡豆，卻謊稱是古坑咖啡事件，造成消費者的不信任，東山鄉農會應謹記他人的教訓，誠實為上，對於咖啡成分來源應標示清楚。

再者應呼籲農民，在銷售通路尚未打開前，不要一窩蜂搶種咖啡，以免產量過剩打亂市場行情。

## (2) 東山咖啡產業發展協進會

東山咖啡產業發展協進會成員，對於非營利組織的運作並不熟悉，於是產生一些誤解或是溝通不良的情形發生。建議應提升會員參與協會公共事務的能力，且財務透明，此二者維繫著組織運作的關鍵。

會員對於成立協會有所期待，如何讓會員不會覺得加入協會是多餘的、是沒有幫助。應訂定短期、中期、長期目標，讓會員瞭解協會目前進度。短期目標的達成可以支撐長期目標，不會讓會員覺得目標達成遙不可及。

應與公部門及其他非營利組織，建立長久良好合作關係，且應有所付出，不要只是一個利益的受贈者。

## (3) 台南縣登山協會

台南縣登山協會最近幾次配合咖啡節的活動，越來越讓業者接受，但仍有不盡滿意的地方，應隨時與其他非營利組織及業者保持良好的溝通聯繫。

台南縣登山協會擁有會員超過 800 人，這些喜好從事登山健行的人，較一般遊客，更容易到達東山山區旅遊消費，應多辦理東山山區的登山健行活動，將可能的消費族群帶至山區。

台南縣登山協會的幹部、志工熟悉東山山區登山步道，應與社區及業者結合，共同開發山區自然資源，如設置詳細的登山步道路線圖、動植物生態解說等資料，提高民眾自助登山健行的意願。

### 第三節、未來研究方向

參與東山咖啡節慶活動的單位多，本研究因時間有限，未能探討所有的組織、單位，建議未來東山咖啡節慶活動得研究者，可以針對以下組織深入分析及探討。

非營利組織：中華民國管理科學學會、高原社區發展協會。

(1) 中華民國管理科學學會秘書長下設有 1 室 6 組 26 個委員會，組織具規模，且與政府關係良好，經常扮演政府與企業間溝通橋樑，提供企業與政府建議。

(2) 高原社區發展協會原致力於環保議題，而社區內現有 11 家綠意盎然、獨具特色的咖啡館可作為研究對象。

公部門：文化處、西拉雅國家風景區。

(1) 文化處近年來在執行行政院「六星計畫」上，期望透過產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環保生態、環境景觀等六大面向，打造健康的高原社區。

(2) 東山咖啡園區位在西拉雅國家風景區內，其對東山咖啡未來的發展有相當的影響。

在研究主題方面，可以更擴大範圍到咖啡節以外的活動，如官田菱角節、玉井芒果節等，建議後續研究方向如下：

(1) 非營利組織辦理節慶活動之遊客滿意度研究。

(2) 非營利組織辦理節慶活動之行銷策略研究。

(3) 非營利組織辦理節慶活動之經濟效益評估。

## 參考文獻

### (一) 中文書籍

- 王育群，1999，活動節慶民俗、創造觀光新資源，台北：揚智。
- 王振軒，2003。非政府組織概論。台中：必中。
- 司徒達賢，2000。「非營利組織的經營管理」。台北：天下遠見。
- 江明修，2000。第三部門經營策略與社會參與。台北：智勝。
- 行政院青年輔導委員會第三處，1995。非營利組織培力指南。台北市：青輔會。
- 吳松齡，2003。休閒產業經營管理。臺北市：揚智。
- 林詩音，2005。台灣的休閒農業。臺北縣新店市：遠足文化。
- 段兆麟，2006。休閒農業：體驗的觀點。臺北市：偉華。
- 洪進峰，2000。錦繡中華采風錄 3 台灣鄉鎮之旅。臺北市：益群書店。
- 涂順從，2004。南瀛產業節慶誌。台南縣：台南縣文化處
- 高熏芳等譯，Joseph A. Maxwell 著，2001。質化研究設計：一種互動取向的方法(Qualitative Research Design: An Interactive Approach)。台北市：心理。
- 傅篤誠，2002 非營利事業管理：議題導向與管理策略。臺北縣：新文京開發。
- 黃文博，1995。南瀛歷史與風土（上）。臺北市：常民文化常民文化。
- 黃文博，2004。南瀛探索。台南縣：台南縣文化處
- 黃德舜，2005。非營利事業財務管理。臺北市：鼎茂圖書。
- 詹姆士·傑雷德(James P. Gelatt) /張譽騰等譯，2002。世紀曙光：非營利事業管理。臺北市：五觀藝術管理藝術出版
- 蔡宏進，2004。休閒社會學。臺北市：三民。
- 劉麗雯，2004。非營利組織：協調合作的社會福利服務。臺北市：雙葉書廊。
- 蕭新煌，2000。非營利部門/組織與運作。台北市：巨流。
- 蕭瑤友，2002。景觀咖啡屋與茶坊完全指南。臺北市：戶外生活。

## (二) 博、碩士論文

- 王瑞哲，2006。地方政府與農會協力關係之研究—以台南縣鄉鎮市產業文化活動為例
- 吳怡寬，2004。產業文化藝術節推廣之研究—以古坑華山「2003台灣咖啡節」為例
- 林怡君，2005。觀光節慶活動對遊客之吸引力、服務品質與遊客滿意度及忠誠度關係之研究—以三義木雕國際藝術節為例。
- 游瑛妙，1999。節慶活動的吸引力與參觀者對活動品質的滿意度分析—以第十一屆中華民國藝華會為例。台灣省政府交通處旅遊局：霧峰。
- 游書寧，2006。文化行銷：以屏東縣藝術節慶為例
- 曾樞源，2005。協助推動社區產業發展之研究—以新故鄉文教基金會推動南投桃米生態村社區總體營造為例。
- 駱焜祺，2001。觀光節慶活動行銷策略之研究—以屏東縣黑鮪魚文化觀光季活動為例
- 羅建怡，2006。古坑華山地方產業轉型觀光發展的問題與策略。
- 羅盛國，2007。從公私協力觀點探討地方產業推動之研究—以桃園蓮花季為例

## (三) 網站

- 台南縣東山鄉公所網站 <http://web2.tainan.gov.tw/dongshan/>
- 台南縣東山鄉農會網站 <http://www.dongshan.org.tw/>
- 台南縣政府新聞室 [http://ifo.tainan.gov.tw/Publish\\_List.aspx?sClass=15](http://ifo.tainan.gov.tw/Publish_List.aspx?sClass=15)
- 全台颯節慶 <http://blogger.chinatimes.com/turtle/archive/2007/02/22/150533.html>
- 全國法規資料庫 <http://law.moj.gov.tw/>
- 美國蒙大拿州政府亞太辦事處-節慶活動 <http://www.montana-chinese.org/active.asp>
- 國貿局網站 [http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1981&report\\_id=108143](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1981&report_id=108143)
- 鄉舍網站 <http://coffee.ehosting.com.tw/faq.html>
- 博客來網路書店 <http://www.books.com.tw/exep/prod/booksfile.php?item=0010018346>



#### (四) 英文部分

- Boo, So Young and Suk Hee Park, 1998, An Analysis of Marketing Strategies for Event Tourism-In Case of Soqwipo Chilsipri Festival
- Cunningham ,H. , 1995, Event Marketing : State of the Industry and Research Agenda, Festival Management & Event Tourism, p.123-127
- Getz,Donald.,1997.Event Management & Event Tourism, Elmsford, N.Y. : Cognizant Communication Corp.
- Hall, C. M. ,1987, The effects of hallmark events on cities.Journal of Travel Research, Fall, p.44-55
- John Allen & William O'Toole & Lan McDonnell & Rebert arris,1999,Festival and Spcial Event Management.Brisbane ;John Wiley & Sons Australia,c1999
- Langton, S. 1983. Public-Private Partnership : Hope or Hoax ? , National Civic Review, Vol.72, p.256-261
- Salamon, Lester M.,1995, Partner in Public Service:Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. Baltimore and London: The John Hopkins University Press. P. 41-43.
- Scout, David ,1996 , A Comparison Of Visitors' Motivations To Attend Three Urban Festivals, Festival Management & Event Tourism,Vol.3
- Stephen P. Osborne,2000,Public-private partnerships :theory and practice in international perspective.London :Routledge.
- Watt,1998,Event Management in Leisure and Tourism.Wesley Co.p.60-74

## 附錄一 公部門訪談題綱

### 地方產業：東山咖啡

1. 您覺得東山咖啡地方產業的優缺點為何？
2. 你覺得台灣喝咖啡人口增加，主要得原因是什麼？是大環境的進步，還是業者的努力經營？還是行銷（東山咖啡節）的功勞？
3. 東山咖啡（節）對地方產業的影響？收入增加否？
4. 當財政緊縮政府補助款減少時，或是同業競爭（古坑咖啡），您認為業者與協會本身應先具備或是加強哪些能力及如何因應？
5. 未來的發展願景？

### 節慶活動：東山咖啡節公私協力

1. 推動東山咖啡節的緣起？推行此活動主要目的有哪些呢？
2. 歷年來東山咖啡節活動有何特色？有哪些改變？為什麼？
3. 東山咖啡節，主要活動有哪些？有哪些單位配合？滿意不滿意這些活動？為什麼？成效如何？
4. 歷屆東山咖啡節所帶來的經濟效益（如營業額、遊客人數）是否明顯成長？可否提供數據或舉例說明。
5. 本屆東山咖啡節是否讓業者或非營利組織（農會、東山咖啡協進會、台南縣登山協會）參與活動規劃？如何決定補助經費的分配？是由私部門向上呈報或是公部門自行開會決議？最後決策如何產生？
6. 與鄉公所互動、溝通情形如何？有無挫折？有無強勢的一方？滿意它哪些方面的表現？期待哪些方面支援（資金、人力或創意）？
7. 與其他非營利組織（農會、東山咖啡協進會、台南縣登山協會）互動、溝通情形如何？有無挫折？滿意它哪些方面的表現？期待哪些方面支援（資金、人力或創意）？
8. 與咖啡種植業者、銷售業者（會員）互動、溝通情形如何？有無挫折？滿意它哪些方面的表現？
9. 未來在東山咖啡節舉辦時，希望提供什麼樣的支援（道路拓寬、停車場設置、商家標識、遊客指引、異業結合、經費補助、教育文化推廣、設備提供、廣告宣傳、環保協助等）？
10. 東山咖啡節應由哪些單位主導較適合？農業處、文化處、交通觀光處？或是採取什麼樣的合作模式，如權責如何分配，為什麼？

11. 您對未來將資金分配與活動規劃的職責交由私部門管理有何看法？如果公部門由主導者轉為從旁輔導的角色，您認為會對東山咖啡節的發展有何影響？
12. 當政府財政緊縮，無法大力支持咖啡節活動時（如白河蓮花節），地方業者及協會是否有能力承接相關活動？
13. 當財政緊縮政府補助款減少時，您認為東山咖啡節應保留哪些經費或支援，對地方產業最有幫助？

## 附錄二 非營利組織訪談題綱

### 非營利組織：

1. 請問成立組織的緣起及目的？
2. 成立的過程遭遇何種困難？
3. 目前組織運作如何？成員對協會的運作表達過何種不同意見？
4. 未來發展方向？

### 地方產業：東山咖啡

1. 東山咖啡的歷史淵源。
2. 您覺得東山咖啡地方產業的優缺點為何？
3. 你覺得台灣喝咖啡人口增加，主要得原因是什麼？是大環境的進步，還是業者的努力經營？還是行銷（東山咖啡節）的功勞？
4. 東山咖啡（節）對地方產業的影響？收入增加否？
5. 目前東山咖啡知名度上升，經營業者年年增加，但大都是這1、2年加入，有何建議給這些業者？
6. 當財政緊縮政府補助款減少時，或是同業競爭（古坑咖啡），您認為業者與協會本身應先具備或是加強哪些能力及如何因應？
7. 未來的發展願景？

### 節慶活動：東山咖啡節公私協力

14. 東山咖啡節的由來？
15. 歷年來東山咖啡節活動有何特色？有哪些改變？為什麼？
16. 東山咖啡節，主要活動有哪些？滿意不滿意這些活動？為什麼？
17. 歷屆東山咖啡節所帶來的經濟效益（如營業額、遊客人數）是否明顯成長？可提供數據或舉例說明。

18. 本屆東山咖啡節協會是否參與活動規劃？如何決定補助經費的分配？是由私部門向上呈報或是公部門自行開會決議？最後決策如何產生？
19. 協會在東山咖啡節中推動或配合的活動有哪些？成效如何？
20. 協會與公部門（縣政府、鄉公所）互動、溝通情形如何？有無挫折？有無強勢的一方？滿意它哪些方面的表現？期待哪些方面支援（資金、人力或創意）？
21. 協會與其他非營利組織（農會、登山協會）互動、溝通情形如何？有無挫折？滿意它哪些方面的表現？期待哪些方面支援（資金、人力或創意）？
22. 協會與咖啡種植業者、銷售業者（會員）互動、溝通情形如何？有無挫折？滿意它哪些方面的表現？
23. 協會希望未來政府或其他相關單位在東山咖啡節舉辦時，應給予什麼樣的支援（道路拓寬、停車場設置、商家標識、遊客指引、異業結合、經費補助、教育文化推廣、設備提供、廣告宣傳、環保協助等）？
24. 東山咖啡節應由哪些單位主導較適合？農業處、文化處、交通觀光處？或是採取什麼樣的合作模式，如權責如何分配，為什麼？
25. 您對未來將資金分配與活動規劃的職責交由私部門管理有何看法？如果公部門由主導者轉為從旁輔導的角色，您認為會對東山咖啡節的發展有何影響？
26. 當政府財政緊縮，無法大力支持咖啡節活動時（如白河蓮花節），地方業者及協會是否有能力承接相關活動？
27. 當財政緊縮政府補助款減少時，你認為東山咖啡節應保留哪些經費或支援，對地方產業最有幫助？

## 附錄三 業者訪談題綱

### 營利組織：

1. 請問成立咖啡館的緣起及目的？
2. 成立的過程遭遇何種困難？接受過哪些單位組織的輔導？
3. 目前運作如何？
4. 未來發展方向？

### 地方產業：東山咖啡

1. 東山咖啡的歷史淵源。
2. 您覺得東山咖啡地方產業的優缺點為何？
3. 你覺得台灣喝咖啡人口增加，主要得原因是什麼？是大環境的進步，還是業者的努力經營？還是行銷（東山咖啡節）的功勞？
4. 東山咖啡（節）對地方產業的影響？收入增加否？
5. 目前東山咖啡知名度上升，經營業者年年增加，但大都是這2、3年加入，有何建議給後進業者？
6. 當財政緊縮政府補助款減少時，或是同業競爭（古坑咖啡），您認為業者本身應先具備或是加強哪些能力及如何因應？
7. 東山咖啡未來的發展願景？

### 節慶活動：東山咖啡節公私協力

1. 東山咖啡節的由來？
2. 歷年來東山咖啡節活動有何特色？有哪些改變？為什麼？
3. 東山咖啡節，主要活動有哪些？滿意不滿意這些活動？為什麼？
4. 歷屆東山咖啡節所帶來的經濟效益（如營業額、遊客人數）是否明顯成長？可否提供數據或舉例說明。

5. 本屆東山咖啡節是否參與活動規劃？如何決定補助經費的分配？是由私部門向上呈報或是公部門自行開會決議？最後決策如何產生？
6. 在東山咖啡節中有哪些推動或配合的活動？成效如何？
7. 與公部門（縣政府、鄉公所）互動、溝通情形如何？有無挫折？有無強勢的一方？滿意它哪些方面的表現？期待哪些方面支援（資金、人力或創意）？
8. 與其他非營利組織（農會、登山協會）互動、溝通情形如何？有無挫折？滿意它哪些方面的表現？期待哪些方面支援（資金、人力或創意）？
9. 與咖啡種植業者、銷售業者（會員）互動、溝通情形如何？有無挫折？滿意它哪些方面的表現？
10. 希望未來政府或其他相關單位在東山咖啡節舉辦時，應給予什麼樣的支援（道路拓寬、停車場設置、商家標識、遊客指引、異業結合、經費補助、教育文化推廣、設備提供、廣告宣傳、環保協助等）？
11. 東山咖啡節應由哪些單位主導較適合？農業處、文化處、交通觀光處？或是採取什麼樣的合作模式，如權責如何分配，為什麼？
12. 您對未來將資金分配與活動規劃的職責交由私部門管理有何看法？如果公部門由主導者轉為從旁輔導的角色，您認為會對東山咖啡節的發展有何影響？
13. 當政府財政緊縮，無法大力支持咖啡節活動時（如白河蓮花節），地方業者及東山咖啡協進會是否有能力承接相關活動？
14. 當財政緊縮政府補助款減少時，你認為東山咖啡節應保留哪些經費或支援，對地方產業最有幫助？

## 附錄四 台南縣農業處

編號代碼：A

訪談對象：農務課課長

訪談日期：96 年 12 月 14 日

### 01. 台灣人漸漸喜歡喝咖啡的原因？

歐風東進，年輕人喜歡接受新的事物，咖啡是一種新興的作物，咖啡也是一種世界性的飲料，媒體的曝光，縣長的重視，行銷的功勞，這也是一個新興的產業。喝咖啡的人口一直增加，尤其是女性部分。

### 02. 東山咖啡的特色：

緯度與亞買加相同，且後山有一個曾文水庫，可以調節鄰近地區的濕氣，海拔高度在 400~500 公尺之間，非常適合種植咖啡。

東山咖啡節舉辦期間，遊客會攜帶一些其他的農產品回去，會增加地方的收入。例如白柚、龍眼乾、青皮椪柑，東山街頭也做了形象商圈，喜歡登山健行的人也增加。在在都增加當地業者的收入。星期六、日東山街頭非常的熱鬧，停車非常的困難。喝咖啡著重的是一種服務、一種氣氛、情調。

### 03. 萬一縣政府沒錢？

產業歸產業，行銷歸行銷，只要產業本身做得好，品質作得到，再來要注重形象，絕對不可以做混充的（使用進口咖啡豆），假若整個台南縣的咖啡農能齊心一致，堅持把品牌做好，再讓消費者來肯定。肯定東山咖啡這個品牌後，消費者將來購買時，就會指定東山咖啡這個品牌。再次強調當地業者（如東原、高原地區）一定要有這個共識，絕對不可以使用混充的咖啡豆。政府要取消對東山咖啡的推廣、補助、行銷這件事，在蘇縣長任內不可能發生。東山咖啡節已經連續辦了 4 年，每年東山咖啡節縣長都非常的注重、關心。因為山區的居民非常純樸，如果不把這個產業帶動起來，讓農民有一個利益，生活安定一點，現在外面經濟不景氣，就業不簡單。縮減補助款部分，假如政府今年拿 50 萬出來辦活動，明年可能只有 30 萬元來辦，是不是有賺錢的業者可以拿出一些來幫忙，也可以配合政府一起來做，分擔一部份經費。

### 04. 對古坑咖啡的看法？

同業的競爭不用擔心，古坑有古坑的特色，東山有東山的特色，東山咖啡在消費者經由試泡、實際品嚐後的評價都蠻不錯的。不可以說古坑咖啡怎樣，它有它的地理條件，當地人很敢投資，尤其是 921 之後，水土保持局將道路規劃、施工的非常好。雖然發生咖啡豆混充事件，但是當地已經形成群聚效應，遊客到那裡會覺得可以有很多喝咖啡的地方，每一間感覺都不一樣，各具特色，常有柳暗花明又一村的感覺。

但是遊客到達東山 175 縣道的路線有三條，從白河關仔嶺、東山東原及六甲，路線較雜，無法像古坑那樣有一條主要道路蜿蜒上山。古坑咖啡經營型態商業氣息較重，東山這邊多是農民自營，所以跟別人還是一點差異。

### 05. 東山咖啡節推動史？

我們是從 2004 年開始推動，種植面積約 50 公頃的老咖啡樹及 50 公頃的新咖啡樹，當時古坑一些業者會來這裡購買豆子，而沖泡給客人一杯是 250 元。而縣長上任後，經常上山與農民聊天溝通，農民覺得鄰近地區白河有蓮花節，柳營有牛奶節，東山地區卻沒有一個像樣得節日，而現在新興的作物是咖啡，是否可以來做一個咖啡節。後來決定與東山農會推廣股合作來辦理東山咖啡節。第一年比較辛苦，慢慢的這幾年比較熟練了，遊客回流也比較高。

### 06. 東山咖啡節的主要活動？

主要活動是將人引進到山區裡面，咖啡紅了橘子綠了，今年農產品價格不太好，地方另一項特產-青皮椪柑，因為緯度的關係是台灣椪柑最早成熟的，早熟但是皮還沒有辦法紅，也順便幫農民推銷，想辦法讓遊



客帶小孩子來時，除了喝咖啡，也可以讓小朋友享受採果的樂趣。100 元吃到飽，一家人來可以玩一整天。政府的作為都是再幫助農民，不會向農民收取利益。

農村年紀老化，年輕人不願意回來，咖啡剛好可以提供年輕人回來的誘因。

今年主場地的活動由致遠管理學院來承辦，以往的活動如咖啡入菜、咖啡雞、小小林志玲咖啡調酒。

#### 07. 東山咖啡節活動如何規劃？

活動規劃：產業跟觀光結合，農會是扮演最重要的角色，舉辦之前一定會辦理籌備會，之後還有檢討會，作為明年改進的要點。結合了文化處、新聞處（廣告宣傳），慢慢的文化處著重在高原社區，以往三年都有接觸，今年沒有。今年南瀛藝術節與東山咖啡節同時舉辦，所以文化處較無人力在此。觀光處的登山、美食 DM，咖啡產銷協會，工業策進會協助幫忙，中小企業 600 百萬，分 3 年，每年 200 百萬。今年東山咖啡有了自己的包裝，也幫咖啡協進會，在主展場的二樓免費設一個攤位。登山協會開幕，吸引人潮。

#### 08. 與農會、協進會、業者溝通有無困難？

無

#### 09. 未來東山咖啡再加強的部分？

商家的標示、異業的結合，如溫泉節結合，每年可以多半幾次，因為咖啡是加工的東西。

商家的標示：協進會資源蠻多的，中小企業這方面的經費多，協進會可以設計一些 LOGO，在商家的前面設立，方便遊客辨識。縣政府這邊不是不能做，而是業者本身需有共識，像田媽媽教室是農委會輔導，所有受農委會輔導的都使用相同的牌子。協會不要再等一年一次的縣政府辦的咖啡節，要自己想一些活動來辦促銷自己的產品，如過年後、三月左右咖啡開花，可以辦理踏春活動，欣賞雪花般得花朵。

#### 10. 未來東山咖啡節誰主導較適合？

沒人敢說，沒一個部會都可以，就看縣長怎麼說。結合的話，可以跟西拉雅國家風景區，水土保持局也可以。

#### 11. 考慮外包與否？

很少做這樣事，原因廠商成本高。應該是由農會還舉辦，或由協會舉辦。還是看縣長的意思。辦這活動需有草根性，不是像工廠生產產品或是地方建設，可以由外面的人來做。農會自己有能力來承接，對農民對地方都比較熟悉。

#### 12. 花費多少經費？

經費：農委會產業文化提供 32 萬，致遠管理學院表演十場，開幕、記者會、星期六、日的表演，約 35 萬。總共約一百多萬。跟前幾屆差不多。

#### 13. 白河蓮花節為何落寞？

早期蓮花節有個缺點，蓮花很漂亮是沒錯，可是六月到七月大量開花的時候，常常遇到颱風，風險太大。蓮花種植要擴大經營不容易，一般的田地要復耕種植其他作物很容易，但是蓮子、連藕經過幾次採收後，會慢慢變成一個窪地，轉種其他作物困難。早期陳唐山縣長，種植面積沒有那大，經過蓮花節後，大家開始搶種，但也慢慢沒有利潤，再加上病蟲害、颱風等災害，損失慘重，農民慢慢放棄種植蓮花。

白河蓮花節每年都有一千多萬元的經費，可是卻連一個路標都沒有做好，意象入口找不到，不是弄個幾百萬的舞台，請一些名人上台，結束後，什麼也沒留下，很可惜。

## 附錄五 台南縣觀光旅遊處

編號代碼：B

訪談對象：陳俊鴻課員

訪談日期：97 年 4 月 7 日

### 01. 台南縣登山協會為何參予東山咖啡節的相關活動？

因為縣長自己親自去探勘過登山的環境，絕得非常不錯，應推廣給民眾，所以自去年起開始於東山咖啡節舉辦登山活動。效益不錯，民眾都熱烈的迴響，繼續辦了第二年。

### 02. 當初業者配合登山協會活動的意願如何？

事先有徵詢業者的意願，不勉強啦，自由參加，願意參加的就排入行程。去年有 9 家業者參加，活動結束後，訪問幾家業者，他們覺得這次活動搭配的方式最好，第一年的方式是因為沒有跟咖啡業者結合，只是山爬一爬就走了。這次的方式，可以行銷當地的咖啡產業，行銷登山旅遊的資源，行銷東山其他的農特產品，結合起來效益可以出來。

第一年業者普遍反應不佳，登山遊客只是借用廁所，影響業者的正常作業，沒有消費是其次，但是太多人一下子來，業者無法服務。那這次結合了餐點及咖啡，只要 100 元，物超所值啦。業者表示虧錢啦，但是為了行銷，業者願意配合。

### 03. 經費來源？

由我們這邊的業務費來支付。多寡我們決定。不能太超量，有一定的限制。

開會的時候，與其他單位溝通情形如何？會不會覺得業者只顧自己的利益，不好溝通？不會耶，大家配合度都不錯。

### 04. 今年如果再辦理的話，有哪些方式辦理？

會和去年一樣，朝登山旅遊的方式，並結合當地業者。因為時間上距離還有一段時間。

### 05. 如果縣長決定今年的東山咖啡節，改變以往以農產品行銷方式，由觀光旅遊處來以觀光旅遊方式來主辦，個人看法為何？

都 ok 啦，只要是活動，我們這邊是沒有問題，經常在辦理啊。

### 06. 活動採用外包方式？

我們習慣自己操刀，這樣才能了解實際狀況，而且外包他要有利潤，自己做主管會比較放心。

## 附錄六 「丹品一館」業者訪談稿

編號代碼：C

訪談對象：賴東卿先生

訪談日期：97年4月7日

### 01. 目前種植面積約多少？

包括製作約 10 公頃，以後還會逐年增加。我們的咖啡都還送至霧峰做檢驗，送至公家機關檢驗比較有公信力，因為豆子會銷售到日本，檢驗要很精準才可以。到了日本還會再驗一次。

### 02. 這些三合一的咖啡都在哪裡製作？

永康，這是一家科技公司，主要是酵素，低溫萃取、即溶沖泡粉末代工等。

### 03. 為何打 175 咖啡，不用丹品或是東山咖啡？

我們走企業品牌行銷，有 LOGO，175 縣道在地圖上好找，是一條線，丹品只是一個點。我們走行銷的格局放的比較大，咖啡館的會比較小。

### 04. 行銷過程榮指員是否提供協助？

我們都是自己做，第一年自己來，第二年農業處有幫忙行銷（去日本）。

### 05. 管科會呢？

沒有。都是幫忙協會，我是屬於企業經營，一定是走在前面。管科會是幫忙協會，協會都是農民，不懂行銷，我們種植與行銷是一體的。我爸（賴正雄）是咖啡園的管理，我是負責研發與行銷。咖啡從產品化進到商品化比較難，卡在行銷。一般的農特產展都是產品化而以。

### 06. 東山咖啡節舉辦的看法？

可以讓國人瞭解咖啡的生長情形，何時開花、結果，可以吸引人潮進來，今年約二、三萬人次進來消費，明年可能四、五萬，這是一個廣告。不要對他期望太高，但一定有他的功能。

### 07. 東山咖啡節的效益？

業者都是以多報少，可以免扣稅。而且每一家情形都不一樣，也有以少報多，面子問題。咖啡節對地方絕對有幫助。

### 08. 咖啡節以農特產品行銷有何看法，是否應該在拉高到觀光層級或是文化層級？

咖啡只是一個形象，還要有其他的東西來配套。我們的產品不會去農特產展裡展示，業者應思考該走精品、百貨公司、店家或是國外路線。

### 09. 東山咖啡與古坑咖啡？

古坑咖啡目前名氣比較大，但是東山咖啡比較實在，實在可以走的更久遠一點。古坑咖啡一下子爆紅，生意人貪圖短利，造成咖啡豆混充事件。東山咖啡的量一直慢慢的提升，這是對的。

### 10. 與農會得關係，上級指導單位、還是伙伴關係？

要看情形，一些計畫的繕寫執行都要靠農會，上層的農業政策也要靠農會傳達。而我有研發能力，農會沒有，是大家互相需要啦，各有各的功能。譬如成立產銷班，申請機器補助，如果沒有農會，一年的收入，可能買機器之後就沒了。

11. 登山活動的看法？

有人潮進來，比較熱鬧。而且炒熱這裡的登山步道，以後的星期例假日，遊客會比較多一點。

12. 到丹品咖啡的遊客，專程喝咖啡比較多還是爬山順道過去的比較多？

專程過去的。

13. 如果咖啡協會統一設計商家標示，是否願意配合更改？

我是願意，別人就不知道了，因為有些人擔心生意被搶走。農民格局問題，心態無法打開。

14. 可以星期一至星期五開店營業的有哪些？

「大鋤花間」和「丹品」而以，其他沒辦法，人潮不夠，只有在星期例假日。

15. 感覺你好像都是單打獨鬥，很少和協會、榮指員等接觸？

我敢投資、敢衝，他們不敢阿。

16. 東山協會咖啡、東山農會咖啡、175 咖啡是否容易造成品牌混淆？

我的咖啡是「Dorcko Mountain 175 Coffee」 英文名稱，中文名稱「東山 175 咖啡」，Logo 都圓圈、咖啡底色，我不會覺得像，不會混淆啦，東山地區我是第一個做出 Logo 的。

17. 目前東山咖啡產量過剩，該怎麼辦？

現在只是過渡時期，市場以後會整合，最後會生產歸生產，行銷歸行銷，未來一定要分工啦。

18. 咖啡館花費多少錢？

初期約 8、9 百萬，往後每年都還有增加，已經超過一千萬元了。還沒算土地成本。

19. 是否願意幫助其他新進業者，大家一起來打響東山咖啡？

他們都認為自己有能力，不到最後關頭不低頭，現在東山咖啡有如戰國時代，群雄並起，誰也不聽誰，講這話會被罵。

20. 有些業者的咖啡豆賣不出去？

牽涉種植問題，原來種植椪柑、柳橙的土地來種植咖啡，酸性地、化學肥料再加上農藥，這種咖啡誰要。

21. 有這種情形嗎？

有啊

22. 咖啡節是否在仙公廟設攤？

我不需要，給人家去賺啦。他們的場，農會在那邊擺，業者也在那裡賺，不太好啦。

23. 東山咖啡未來發展方向？

像現在這樣慢慢就好了，未來要「產地整合」，二、三年就可以整合了，比較平穩，量會增加。現在咖啡豆的價格都不准，買的量大小有關係。我們現在是把東山咖啡推展出去，做行銷、打前鋒。

24. 東山咖啡各家的口感都不一樣，是否會造成消費者的質疑？

一定會，但是我的咖啡品質一定一樣。每一家的種植、烘焙、沖泡的不一樣，都是技術。

25. 目前種植面積多少？

含契作約 10 公頃，差不多一萬棵，年產量約 6、7 噸，還會逐年增加。

## 附錄七 「大鋤花間」業者訪談稿

編號代碼：D

訪談對象：郭雅聰

訪談日期：96 年 11 月 15 日

### 01. 東山咖啡發展協進會緣起？

中華民國管理科學學會承辦經濟部中小企業的業務，輔導東山咖啡業者，經過評估應成立一個組織能凝聚大家的共識，東山咖啡的業務才容易推廣，業者本身才能成長。計畫利用三年協助成立東山咖啡協會，並使其步上軌道能正常運作。

### 02. 成立過程極現在，遇過何種困難？

有人想當頭頭，成立時透過事先運作，順利當上。近來常常接到咖啡業者打電話來抱怨一些事情，這對組織非常不利。領導者沒有一個理想為公，完全為了自己，協會發展會非常的困難。私利部分：經濟部中小企業處會撥部分款給協會，譬如：最近咖啡節的時候，會有一些咖啡包裝袋、提袋，這些撥給協會是希望能發給會員，會員入會繳交 5000 元，往後每年交 2000 元，會員覺得繳了這些錢不曉得協會拿來做什麼？也沒得到什麼好處？連一個手提袋也分不到，產生抱怨。理事長會這些是辦活動要用的。

### 03. 管科會對協會方面的照顧？

如：爭取到高雄夢時代的展覽、世貿展覽館有一個免費攤位展覽，希望協會能賺錢，然後照顧會員。可是，到底是賣誰的咖啡豆，沒人清楚，展覽所得帳目不清。沒有一個會員被告知，所以沒有一個會員參與到。又如今天晚上 7 點半開理監事會，可是到了 6 點才通知開會，或者未通知。世貿國際性的展覽，可以讓東山咖啡的知名度更好。但是，去過之後很失望，因為：台灣咖啡業者前有古坑咖啡，後有屏東的德文咖啡，原住民部落有頭目制度，向心力很強，有企圖心，世貿展覽時，有四個攤位，東山咖啡才一個攤位，而且是請工讀生去照顧，格局太小。

管科會通過第一年得重點輔導，團結帶動了其他產業的發展（新社為例）。只要是對會員有幫助，就去爭取，利益均攤。協會有些人明年打算退出。協會打著東山咖啡的名號，使得外面的商人會直接協會洽談生意，協會私底一些人下便處理掉了。

### 04. 東山咖啡是否會步入白和蓮花節的後塵？

因為有利可圖，會有競爭，競爭結果產生惡性循環，品質下降，需要有人堅持品質下去。

### 05. 東山咖啡種植史？

當初在後山種植時，覺得咖啡這產業還不錯，想來推廣。但二十年前曾經有人來推廣咖啡種植，當初生意人販賣樹苗，等到樹苗長大咖啡結果時，當初承諾要收購咖啡豆的商人卻不知去向。有過這次教訓，當地人普遍對咖啡產業不抱持希望，因此推廣困難許多，所以只有幾人率先種植。後來經由一些媒體報導，東山咖啡知名度慢慢提升，咖啡產業開始熱絡起來。咖啡產業熱絡後，當初嘲笑咖啡的人，也紛紛開始搶種。這些人不想走在前頭，而是想跟在後頭，往往跟在後面的人吃虧。當別人走在前面賺到錢，後進者想要賺錢比較慢了。

### 06. 東山咖啡產業的特色及優點？

咖啡與其他產業比較不同的是需要一定的技術，從種植、發酵、晾曬、烘焙到最後的煮，都是關鍵、都是技術。許多人都覺得咖啡只是一般的農產品販賣，沒有去追究到更深一層的觀念，所以做出來的東西略遜一籌，競爭力就弱。

優點：整個咖啡產業的優點，在於它是新的東西，許多人願意嘗試喝喝看。東山咖啡這些優點如何整合，

非常的重要。整合的工作協會這邊很重要，但協會帶領的人，未將協會帶到較正面的方向，沒有設計願景，業者各自努力，慢慢步上蓮子的後塵，這是我很擔心的。覺得東山咖啡產業要發展，還是要由縣政府來輔導，要靠協會、產銷班、業者、農民蠻難的。

#### 07. 未來發展?

個人覺得不看好。東山咖啡只是台灣種植咖啡的一部份，最近是炒了一些熱度，但是還有一些後起之秀，如屏東的培文咖啡，最近非常用心經營，產官學結合在一起，屏東科技大學、縣政府也極力推廣，有相當潛力。對本地業者都是一種威脅，大家好像都沒注意到這裡。又如阿里山的咖啡種植也很多，也賣得很好，如果再有一個協會出來整合各項資源，對東山咖啡都是一種威脅。

#### 08. 東山咖啡節對東山咖啡的功能?

將東山咖啡的知名度提升，讓更多人來品嚐東山咖啡，除了古坑咖啡之外，讓遊客多了一種選擇，多了一種嘗試。如果遊客喝到的是道地的、品質好的東山咖啡，他會對東山咖啡留下良好的印象。比較擔心的是，一些業者汲汲於獲得利潤，而降低咖啡的品質，會讓人留下不好的印象。也聽到一些傳言，東山咖啡也摻有外面的豆子，如果大家不節制一點，自我反省，潔身自愛，將來經營會很困難。

#### 09. 東山咖啡與古坑咖啡：

基本上東山咖啡的業者與古坑咖啡的業者是不同的，古坑咖啡的業者都是外來的店家進駐，本身不種植生產咖啡，但是東山咖啡的業者，百分之九十五以上都是種植咖啡的農民，生產咖啡後才來開咖啡館，兩者的本質不同。而且東山咖啡種植的農民，種植咖啡只是他的副業，真正的主業是其他水果，如柳丁、龍眼、椪柑等。工策會指導人員指出，這些農民都太有錢了，種咖啡只是他的副業，可有可無。橘子、龍眼收成很好就有幾百萬，例如今年龍眼收成一甲地就有 100 萬，不只龍眼還有其他水果，每年都有幾百萬的收入，為什麼還要去顧那一天才一、二個客人，一杯一百五十元的咖啡店。只要政府辦咖啡節的時候，人潮比較聚集，就來開咖啡店。平常時候，客人稀少，當然就去經營主業。這種兼差心態來經營咖啡，不會有所成長。而一般人講到東山咖啡就會提到大鋤花間，並不是大鋤花間有何過人的地方，而是大鋤花間的唯一收入就是靠經營咖啡店，這就是他的主業，這是差別最大的地方。

#### 10. 當財政緊縮政府補助款減少時，或是同業競爭，您認為業者與協會應先如何因應？

應先把專業顧好，其實政府已經非常照顧東山咖啡產業，如經濟部中小企業處進行輔導，農委會水土保持局很多的計畫在這裡，如富麗農村，縣政府也有，西拉雅國家公園也把東山咖啡列入重點項目，政府很多計畫在這裡，在眾多產業東山咖啡已經是得天獨厚了。但是業者如果只是用一種玩家的心態來經營，專業不足，再多的補助、再多的計畫，變成只是一種政治酬庸、分贓。

#### 11. 東山咖啡節的由來

東山咖啡就地方政府來講，宣傳容易，其他如椪柑、龍眼等水果就沒什麼吸引力，喝咖啡的人口一直在暴增，而且很容易親近民眾，可以作為施政的政績，所以會有咖啡節的產生。在 2002 年時，發生咖啡土地使用問題時，就有辦理咖啡節的構想，古坑咖啡節是 2003 年第一屆，東山咖啡節是 2004 年第一屆。

#### 12. 東山咖啡節的舉辦有何看法？

大鋤花間：覺得主管單位不對，縣政府從第一屆以來交由農業處來主導，他把咖啡當成農產品來促銷，這方向是錯誤的，咖啡不是一般的農產品，不能用一般的嘉年華會方式來促銷，訴求的人是不一樣的。大拜拜方式會很激情的來一群人，但這些人走了之後，沒辦法延續。應該是文化處來主導比較好，把咖啡用文化來包裝，會比用農產品來包裝好。去年咖啡節結束後，請業者提出建言，但都無下文。

#### 13. 與登山協會配合情形：

例如去年蘇縣長推動綠色長城，將休閒、旅遊、登山與咖啡結合，這是一種不錯的結合，但是方式要正確。如果只是號召一群人，坐遊覽車，發礦泉水、發便當、發優待卷，這樣一天、兩天就解決了，對民眾有幫助嗎？對店家有幫助嗎？走馬看花，不夠深入，對咖啡只得到一點表面的皮毛。一堆人來，也會影響店家的品質，反而沒有幫助。今年（2007 年）我們就不參加。

去年舉辦方式與今年差不多，參加東山咖啡節登山活動者有優待卷，可以自己選用餐點或是咖啡，今年則餐點及咖啡店家統一準備。今年參加只有七家業者。

#### 14. 東山咖啡節的看法

今年咖啡節多了媒體宣傳，遊客增加了。媒體宣傳有一定的功效。咖啡節現場一些活動、比賽流於形式，如沖泡比賽，外行人隨便沖一沖，也可以得名、得獎。

#### 15. 東山咖啡節的規劃過程如何

東山咖啡節舉辦前是否參與活動規劃？個人沒有，聽說有協會派總幹事去參加，其他成員應該沒有，而且這些人應該只是列席而已。

#### 16. 未來東山咖啡節哪個單位舉辦比較好？

以農業處農務課來講，本身業務已經很繁重了，再加上為期五星期的咖啡節活動，真的很辛苦，承辦意願不高。可是縣長決定要辦，只好勉為其難的接了這吃力不討好的工作。

#### 17. 未來希望得到哪些協助：

標誌不清楚，現在店家分佈在 175 線道沿線，很多人在關仔嶺往 175 線道靠近水活同源附近迷路。可以將各個店家位置統一標示，讓遊客可以一目了然，店家的看板整合，統一形式。現在的招牌，公路局因職責所在會拆除，這對業者來說是一種困擾，對遊客也是一種困擾。製作統一的標示、標誌，可以得到立即的效果。如果縣政府沒有這筆預算，可以由店家來出，由店家均攤。

#### 18. 未來如果由協會來承辦咖啡節活動，可行嗎？

目前沒有能力承辦東山咖啡節的活動，彼此猜忌，總幹事、會長彼此也猜忌，表面上兩人很好，私底下他講他、他講他，理監事也是如此。而且目前沒有人才，就算有人才，也需要是一位大公無私的人來做這件事。

#### 19. 對於仙公廟主場地活動內容的看法？

仙公廟咖啡節主場地，傳來農會的咖啡才是用東山咖啡的豆子，其他產銷班的不是。農會與業者爭利。

#### 20. 萬一東山咖啡節縣政府因為財政緊縮，無法辦理時，會變成怎樣？

我覺得投機者會先出局，而且會是一個好事，體質不好的、沒有心的，就不要留戀了，不會再有憑空而降的補助，沒有小便宜可以貪了。存活下來的就是有心的人，只是時間可能會拉長。至於會不會像白河蓮花一樣，不敢講。前幾年沒有政府力量介入的時候，我們都可以經營得很好，站穩自己的腳步，對未來抱持著蠻大的信心。暫時的混亂是必然的，即到最後，還是有一些榮景的。

## 附錄八 「東香貓」業者訪談稿

編號代碼：E

訪談對象：林振隆先生

訪談日期：96 年 12 月 5 日

### 01. 為何成立東香貓咖啡園？

本身從事果樹種植，而且經常參加受訓，有受訓課程便參加。因此認識很多教授、學者，他們建議不要只從事水果種植，應該朝向休閒路線，不要還在做第一級產業的工作。那時東山咖啡剛開始行銷，黃世賢先生邀請我幫忙推展咖啡的工作，因為我與當地的關係良好，經驗豐富，再三強調咖啡的一些好處。並且長官、教授建議應當朝休閒方向發展，加上政府開始注重、開始行銷，所以決定從事咖啡的事業。

### 02. 成立時遭何種遇困難？

原本從事果樹種植的工作，要轉型成休閒產業，要如何銷售？如何行銷？而且投資咖啡店與一般的餐廳不同，咖啡店需要較多的資金，需要良好氣氛，投資金額大，未來銷售是否良好，不確定？組織、管理技術方面沒有問題。最大困難是在行銷。其他沒有問題，本身是東山農會果樹高級般的指導老師，因為以往求教於多位名師，吸收許多經驗，其他農民都希望我能教導他們，不要讓技術失傳。

### 03. 當初有那些單位輔導？

農會多少有一點啦，主要是縣政府在行銷這方面幫忙較多。

### 04. 工業策進會那方面呢？

經濟部中小企業處有幫忙輔導，一年輔導 7 個單位，最早是榮指員（榮譽指導員）到達東山地區品嚐咖啡。詢問業者面臨的困難，行銷，之後曾經到南投縣拜訪相關單位。後來由榮指會輔導，請管科會（財團法人中華民國管理科學協會）的專業人員前來觀察，向經濟部中小企業處提出計畫來輔導整個東山咖啡業者，該計畫參加中小企業處 17 個單位的評比，得到第二名，非常好的成績。台南縣政府的工策會總幹事顏耀星也非常熱心，參加評比時親自上台報告。

### 05. 哪個單位最幫助最大？

整個金錢補助是由經濟部中小企業處撥款，管科會是執行單位，輔導時，都會配合工策會及榮指員。地方如果有困難，他們就會幫忙。例如當時營業中的咖啡業者有 20 多家，可是繳納稅金、有營利事業登記證的只有我這一家，仙湖農場及黃世賢是在籍課稅，輔導到現在已經有 12 家繳納稅金。他們都很熱心，有問題都會幫忙啊，如帶一些客人來。

### 06. 這麼多單位，為何沒有提到農會？

農會技術方面沒有比我們好啊。大概是寫個計畫農業處，配合縣政府辦理咖啡節，當個執行單位就這樣子，縣政府當指導單位。

### 07. 東山咖啡的緣起？

東山黃世賢夫人 30 多年前在台北市擔任咖啡店店長，經由日本人訓練，瞭解咖啡的作法。雖然瞭解咖啡作法，可是不會種植，於是開始嘗試種植咖啡。開始種植時，本身還有其他工作，並沒又真正生產。直到十年前才大量種植發展咖啡。因為黃世賢先生是新營人，對東山地區不熟，於是找我合夥種植咖啡。可是我的想法：咖啡這種東西，豬不吃、狗不咬。以前也種植過，可是不會製作咖啡豆，豆子全都丟掉，那時候喝咖啡的風氣還不盛行，後來咖啡樹全部砍除。現在要我再來種植，不敢啦。後來他找隔壁一位朋友郭雅聰（大鋤花間）一同來種植咖啡，隔年又找到賴正雄（丹品）。這三位都不是東山人，要在東山地區組研究班，組不起來。當時我曾邀請他們來講授咖啡，當地人還是興趣缺缺。



#### 08. 產銷班的成立過程，農會幫忙否？

主要是請農會向縣政府申請補助，如每班補助脫皮、脫殼及烘焙機具一半的費用，約十五萬元。其他就是推銷東山咖啡而已，技術我們比較內行，幫助有限。

#### 09. 東山咖啡的未來發展？

未來發展很好，只要好好把握。擔心是部分人不用純東山的咖啡豆，而使用較廉價、混充的進口豆，造成損害。大多數的人，百分之八九十都是使用東山豆子。只要用心，顧客就會絡繹不絕。我這邊客人品嚐後，都讚不絕口，購買很多咖啡的產品。

東山地區的道路持續拓寬中，未來人潮會再增加。縣政府非常認真用心的辦理東山咖啡節，一年為期一個月推廣也有影響。

#### 10. 東山咖啡產業發展協進會目前運作情形？

很重要的理事長要有相當的智慧，譬如如何申請計畫、經費，找一些門路。做理事長的人本身要很懂，肯用心、肯犧牲，不然沒有辦法。理事長是有，可是進度太慢。當頭頭的要計畫。

我做事比較積極，馬上做，理事長就比較慢。如做一些事情需要培訓，培訓時人沒來，總幹事很忙，開會時，宣導事項重點不夠清楚，會務推展困難。（老師上課沒人來，理事長沒出席）上個星期二，公共藝術造景揭牌活動，理事長也沒來。（原因經費全部用在高原社區，非當地）

總幹事申請很多經費辦理培訓，但理事長都沒來。最近一些事情，都是找我（常務監事）出面。會裡大家要團結一點。地方上的理事長要堅定厲害一點。

最近一次，星期三通知我，星期五開始去世貿展售，攤位已經租了，一天一萬元，四天四萬元也交了，可是咖啡還沒準備好，也沒人要去台北，怎麼辦？我趕快召集會員，共找了二十多位，包一輛遊覽車載咖啡到世貿展覽。不然，管科會、工策會、榮指員對我們快要沒信心了。

還有同樣的情形也發生在高雄夢時代，也是沒人要去參展。

#### 11. 東山咖啡節舉辦的情形？

今年比去年人潮增加的原因？今年增加了採果。採水果連帶喝咖啡，帶動了一批人潮進來消費。今年人潮增加很多。

東山咖啡節以後一年可以辦二次。咖啡開花的時候，可以再辦，龍眼花、咖啡花、柳丁花都很漂亮，賞花聞香喝咖啡。龍眼節也可以喝咖啡，不要一年只辦一次。

#### 12. 對於古坑咖啡的看法？

古坑咖啡那邊的人就很團結，理事長不只能力好、認真、熱心、還很有遠見。

世貿展場東山咖啡只租一格的空間，由管科會出錢，四萬元，古坑咖啡租了二格，屏東德文咖啡更多，租了四格，縣政府出的錢，十多萬耶。他們比東山咖啡還積極。

#### 13. 為何從事咖啡館的經營法？

前幾年水果種植也不太好，而且前幾年先開設咖啡廳的業者，很不錯、很賺錢，如黃世賢一直鼓勵我來開，之前他開的一間咖啡廳，前八個月便賺了三百萬，本錢也賺回來，整年賺了約有五百萬。（現在的地點一個月租金是3萬元，每年加5%，現在約四萬元。）

咖啡節期間，他那邊地點好，主展場（仙公廟）就在旁邊，店裡擺一個攤位，仙公廟又擺一個攤位，整個咖啡節收入約六十萬，不含支出。

#### 14. 未來發展？

我覺得可能為關幾間咖啡店，但不會太多。因為業者都有兼業，抱著多少賺一點的心態，做多少算多少，

覺得不錯再繼續投資。未來還有幾家業者想開店，因為咖啡已經種植很多，可是沒有本錢蓋店面，連蓋鐵皮屋都不太願意，只要有一點困難就不要，可能還是會再繼續增加一些。未來會好會壞還很難說，如果要好，我覺得連外道路做好及柳營工業區、柳營交流道-距離東山只有五公里，南部上來的人下柳營交流道只要 30 分鐘就可以到達咖啡區。我們這邊東山過來差不多 15 分鐘（東香貓咖啡），路況好、距離近，人潮會慢慢進來。今年東山咖啡節期間，青山地區一位居民表示，過馬路得快一點，不然過不去，車子不斷的進來，今年人潮真的多很多。人潮雖多，不過景氣不好，實際消費不一定很大，但是有人進來就好了，未來是不錯啦。做農業的，要轉到其他行業，不是很好做，賺錢有限。

#### 15. 當政府財政緊縮，無法大力支持咖啡節活動時？

未來如果縣長換人，東山咖啡節沒有辦理或是沒有補助，還是規模辦得比較小，我覺得應該和縣長溝通，這時候公關很重要，咖啡協會的人，要如何運作？作公關？人家才願意幫忙，這是見仁見智啦。有些人認為不需要，覺得公關要送東西，咖啡協會都是有種植咖啡的農民、或是經營咖啡的業者，每年繳交會費 2000 元，也沒送東西，會員費 3000 元，常年費 2000 元，跟理事長反應過，都沒反應。我參加過許多的社團協會，繳費會員每年都會送些東西，繳 2000 元連一樣東西都沒有。上次開會建議作一件衣服，但是為了一件衣服的採購弄得很不高興，要出納同意才行，理事長也沒辦法。去年曾建議應該做一件衣服，印上東山咖啡四個字，穿上可以打知名度，每間店面應該都有，甚至客人消費多一點就送給他。我覺得很悲哀，繳交 2000 元都沒得到什麼，真的都沒什麼，而且錢一直花費出去，總幹事建議明年再做打算，又是明年的事了。理事長就可以決定的事，或是表決可以決定的事，都沒處理。

#### 16. 東山咖啡未來的發展？

只要大家好好做，實實在在的用心、認真的經營，未來可以有很好的發展，沒有問題的。來喝過咖啡的都很稱讚，不會一去不回。不要使用外國混充的豆子，認真做、品質要穩定。

#### 17. 東山咖啡節緣起？

最早是因為東山地區咖啡已經種植很多，東山農會有一位指導員，很年輕，離開了，覺得東山咖啡不錯，可以多成立一些班，班級多了，可以成立組織。本來只有 1 班，2004 那年又增加 3 班，縣政府也開始重視，縣長第一次在“竹拱仔屋”開會，我也在場。當時詢問辦理東山咖啡節的意願，當時在場的有山野、大鋤花間、丹品、黃世賢、竹拱仔等業者，只有我和黃世賢贊同咖啡節應該辦，而且馬上辦，2003 年古坑已經舉辦台灣咖啡節了。現在辦還可以排第二，都不辦，連第三、第四都沒有。不能等到大量生產後再來辦，去年（2006）屏東也開始咖啡節，可是很少人知道，跟我們第一次東山咖啡節一樣。白河蓮花部分，白河蓮花的種植一定比桃園觀音的蓮花多，觀音為什麼贏過白河？因為他鄰近大台北都會地區，人口多推廣容易。所以當時我覺得不管怎樣一定要趕快辦。第一年 2004 年只有 9 家業者。第一次辦理是 9 天，星期六開始到下個星期日結束。（那九家業者是：黃世賢、丹品、鄉舍、竹拱仔、龍湖山、仙湖農場、仙公廟…，設備都比較簡陋）。當時多數人的意見是：經營咖啡廳業者還不夠多，種植面積也不大，不贊成的人較多。而我是堅持要辦，後來是縣長裁決辦理。

#### 18. 東山咖啡節有哪些活動？

活動很少，類似趣味競賽幾樣而已，星期六日辦理音樂會，第一次開幕典禮的大型晚會，舞台規模大。今年的比較好，因為配合採果。咖啡紅了、橘子綠了，這個廣告很成功，廣告宣傳旗也隨處可見，再加上電視台出現次數也多。今年東山咖啡記者會在我這裡辦理，很多電視台的記者來採訪，大型的攝影機數十台，廣告效果會很好。但是開幕典禮的時候，只有台大型的攝影機。去年電視台也比較少，

#### 19. 東山咖啡節配合登山協會的活動有何看法？

去年登山協會的配合的活動是，待登山客到鄰近登山步道健行，回程在仙公廟用餐，參加活動的登山客發一張折價券，折抵 80 元，可以到業者那裡消費。但是有些登山遊客志在登山，拿了折價券沒有使用。有些登山遊客覺得還要在貼 50~100 元才能用餐或是喝咖啡，不願意。有些人覺得還要再上山一次來消費，嫌麻煩。實際使用的人不多。

今年登山協會的配合的活動是，參加登山健行的遊客，每人繳交 300 元，這包含保險、車資等費用，觀光旅遊處補助每人 150 元的折價券，在登山活動結束後，載到店家消費用餐。今年這種方式，對店家可以有

實質的幫助，直接將客人帶進來。今年也是有一些聲音出來，譬如：150 元中，規劃 50 元是用簡便餐點，100 元是品嚐咖啡，但是有登山遊客人反應餐點不好（麵炒得不好、飯太硬、不夠吃、不好吃），但是店家也有意見，50 元的簡餐只是止飢，不是吃飽。也有人反應咖啡是用沖泡式的，不是虹吸式的。店家也表示，當初開會也已經說明了，一下子來了一部車 40 多人，沒辦法都用虹吸式的，一定來不及，況且店裡還有其他的客人要照應。店家也反應，要提早通知何時過來用餐，星期天過來，應該星期四之前就該通知，讓業者準備餐點，召集人手，這陣子也是柑橘採收期，人手招募不易。而不是明天中午要來一部車的人，前一天晚上才通知。業者還表示，熱情招待後，離開時，不聞不問就走了，來這邊用餐要有歡喜心，來去應該受開開心的。

我覺得那 50 元用餐部分，不一定要賺錢，我幾乎都是倒貼，還要請一位工人幫忙處理，根本划不來。用餐的部分真的很麻煩，咖啡算是比較簡單，兩個人一直沖泡就可以了。

#### 20. 東山咖啡節經費大概用在哪裡？

去年花費可能比較多，主場地那裡，活動形式差不多，表演單位換了一所學校去年。但是去年多了一項 175 縣道種植咖啡的活動，那要花很多錢。

觀光旅遊處表示，去年配合白河關仔嶺溫泉做套裝服務，優待北部下來的遊客，坐和欣客運到白河關仔嶺住宿，然後到東山喝咖啡。最後結算下來花費將近 70 萬元，卻只來了 103 人，每人咖啡消費不過 100~150 元，很划不來，今年不再辦裡類似活動。

#### 21. 東山咖啡節主場地活動有哪些？

記者會、開幕典禮、仙公廟主場地-致遠管理學院的表演節目、農會及業者農產品展售，我覺得這樣已經很不錯了，其他可以辦理的有限。

有人反應主要場地農會要自己辦理各項活動，業者也想在那裡，後來協調各班給一個攤位在仙公廟主場地裡，六個產銷班共六個攤位，但是限制不能和農會一樣賣三合一、二合一咖啡，業者可以做賣咖啡豆、沖泡咖啡或咖啡製作過程的展示活動，如烘焙。因為農會認為協辦東山咖啡花費了很多心思、人力、物力，農會也要賺錢不能虧本。但是某業者（竹拱仔屋）表示去年同樣在現場，做烘焙製成的展示，咖啡豆剛烘焙出來時，香氣撲鼻，多人圍觀，可是沒人購買啊。然後看到農會賣咖啡生意非常好，也把自家的三合一、二合一拿出來賣，農會覺得業者在削價競爭，雙方弄得很不愉快。

#### 22. 當政府財政緊縮，無法大力支持咖啡節活動時？

縣政府於財力、人力缺乏，本來 2005 年的咖啡節就不準備辦理，只想辦理 2 天的活動。去年（2006 年）就想停辦了，因為選舉過了。今年也一樣。我覺得參加咖啡協會的業者或是經營咖啡生意的人，應該集資，每人多少出一點錢，和農會、縣政府共同來辦理。不然可能說停辦就停辦。

農業處行銷課課長及主辦人員詢問，今年搭配採果樂辦得如何，如果不好要說，明年不一定要辦，好或不好，檢討會的時候，一定要說。不然上層不知道未來要如何辦理咖啡節活動。（台下放砲者一堆，）31 鄉鎮不是每一鄉鎮都辦理。

#### 23. 目前咖啡館的經營情況？

一般農民也沒辦法花很多錢，我這邊一、二樓前前後後也花了 300 萬元，個人還辦法一下子拿出那麼多的錢。

第一年咖啡節辦理過後，隔年又有十多加業者加入，農民不敢向華山業者，一次投資上千萬元，農民講求穩定，實實在在，再受到管科會的輔導，未來怎麼做比較有明確的方向。

#### 24. 本屆東山咖啡節是否參與活動規劃？

咖啡節籌備會這次是方來富理事長、賴藝文理事、賴建良總幹事去參加。

縣政府要出面才能指揮，包括消防局、警察局，文化處、衛生局出來幫忙一下，才有辦法，農會沒辦法啦，各局處誰要聽你的。

#### 25. 東山鄉公所作了哪些事情？

東山鄉公所沒做什麼，也沒錢補助。只是掛個協辦單位而已。登山協會反而比公所更好，帶動一些人潮。鄉公所主要是採果這部分。

#### 26. 未來咖啡節，需要哪些支援比較好？

我覺得目前欠缺的是：指示不清楚，從東山過來這部分最嚴重。有一批客人想到我這裡來消費，結果從晚上 8 點找到快 10 點才到達，一直在這山區附近繞來繞去。折頁上面的地圖，東山過來的主要道路線畫的太細。還有東山市區該要有指示牌標示東山咖啡區的方向，咖啡節期間有一些標示，2 尺 8 尺的板子做成的，可是咖啡節結束，全部拆除了。平常在主要道路路口就應該要有方向指示牌了。這件事已經反映了好幾年，可是都沒處理。

#### 27. 未來咖啡節，哪一個單位來主導較適合？

最好三個都來配合，今年文化處較少出力。主要是農業處，觀光旅遊處是配合登山協會。農業處出力較多。文化處有一些經費在高原社區那裡，今年文化處在那邊出力較多。應該大家一起來，文化處有很多活動都辦得很有特色。大家互相幫忙。

#### 28. 如果只選一個？

農業處比較適合，畢竟咖啡是屬於農業產品，都需要啦。

#### 29. 未來如果縣政府不辦，或是經費下放給農會、協會來辦理，可行嗎？

我覺得還是縣政府來辦理比較好，縣政府比較有財源，農會都是向上申請經費來辦理，農會也需要賺錢啊，辦理活動，都先佔了最好的位子。農會沒辦法啦，協會更沒辦法，理事長各項能力要夠才行。

#### 30. 沒錢保留哪些經費？

指示導引牌很重要。

#### 31. 東山咖啡節的效益？

最主要還是行銷，好的東西要透過廣告，未來發展，要幫我們廣告，這方面最需要。要行銷、要廣告，讓媒體知道。

## 附錄九 「仙湖農場」業者訪談稿

編號代碼：F

訪談對象：吳森富場長

訪談日期：96 年 12 月 15 日

### 01. 東山咖啡節期間，仙湖農場為何參加？

2004 年第一屆起，每年都有參加。咖啡早期東山就有栽種，但是古坑先行辦理咖啡節，日據時代，在崁頭山後山就有試種咖啡，最近又有人再回來種植，並發覺是一項相當不錯的東西，最早是黃先生（黃世賢）先種植，後來其他人才跟進。未來這也是很好的東西，可以配合休閒農業來發展，大家都種植之後便組產銷班，覺得未來咖啡是有市場，沖泡出來的口味、口感，純而回甘，很多地方都比不上。

### 02. 是否參加產銷班？

目前產銷班有幾班？有，目前共 6 班，我是第 2 班。

### 03. 參加產銷班後有哪些輔導措施？

提供脫皮、脫殼、烘焙所需的技術與機器，全班共同使用。

### 04. 是否參加東山咖啡協進會？

有，目前擔任監事。

### 05. 當初為何參加這個組織？

因為當初參加產銷班之後，覺得需要有大組織來統一約束、規範東山咖啡的品質，現在大家有一個共識，而且已經開始進行，只是目前作業並不完善，未來計畫將咖啡豆統一收集送至協會加工，量大時可以降低成本，日後還可以拿回來販賣，這樣品質管理方式會比較好。

### 06. 協會目前提供過哪些幫助？

目前沒有輔導，只是一個組織。工業策進會會透過協會，將一些輔導措施轉達給會員。目前主要的工作是行銷。擬結合飯店、企業來推廣東山咖啡。

### 07. 咖啡節期間，帶動了的多少人潮？

今年第四年辦理，以農場這邊和外面聽到的，這個人潮已經熱絡起來了。這幾個禮拜以來，甚至咖啡節結束後一、二個星期，人潮還是不斷的進來，這些人有些是咖啡節期間無法來的，有些是第二次來的遊客。以我農場這邊，遊客大約多 2 倍。以往只辦理咖啡，這次搭配了觀光採果。（咖啡紅了、橘子綠了），觀光採果的誘因，結合地方產業，在推廣上會更好更快。

### 08. 咖啡節開會是否參加？

有

### 09. 縣政府是否比較強勢，活動方式已經決定，協會、業者跟著配合就好了？

主要由農會來主辦，以往只有農業處辦理，慢慢的各局處都幫忙。各處室的幫忙覺得主要是達到行銷的效果。以往籌備比較急迫，訊息應該一個月就提出。

### 10. 活動主場地滿意否？

活動主場地應選在公眾的地方，不一定要在同一地點舉行。

例如仙湖農場有什麼資源，可以排一個活動在這裡。大鋤花間的特色也可以安排一個活動。店家都應該提出一些活動、構想或是特色，讓活動能延伸到各處。

11. 歷年來的咖啡節活動辦理方式可有改變？

差不多都是這種方式，只是規模越來越大。

12. 經費減少時？

東山地區現在已經有很多咖啡店了，我覺得應業者該塑造一個喝咖啡的環境，這方面應該再加油，喝咖啡是非常注重氣氛的。

13. 與農會關係？

早期跟農會的關係與現在跟農會的關係已經不同了，農民需要生存，農會也需要生存，因此經營的項目與必定地方產業有關，譬如農會是輔導單位，但也經營咖啡店跟一般業者競爭。因此地方咖啡產業能得到的補助比較有限。

14. 與農會溝通？

沒問題

15. 與協會溝通？

沒問題，協會一直想辦法，想讓組織更加的健全。縣府也很重視，當初成立大會時，在縣政府舉行的，縣長親自主持。

## 附錄十 「村長咖啡」業者訪談稿

編號代碼：G

訪談對象：陳水蓮先生

訪談日期：96 年 11 月 2 日

### 01. 為何成村長立田園咖啡？

原本經常縣政府及協會的朋友泡茶聊天，從 91 年起成立產銷第一班之後，覺得利用現有的場地，加以整理成一個可以喝咖啡的地方，當時只是純粹交朋友聊天。慢慢的咖啡種植越來越多，目前產銷班已經有 6 班，可以改經營咖啡。

### 02. 遭遇困難？

目前雖種植咖啡，但不是靠咖啡來餬口，早期知道東山咖啡的人口不多（大都是當地人），經過縣政府這幾年的促銷幫忙，外面遊客漸漸瞭解到東山咖啡這個名稱。目前憂慮的是，種植咖啡都是自產自銷，但是部分賣不出去。比較欣慰的是，除了縣政府輔導之外，阿扁總統也來代言，還有一些貿易商接洽中，希望未來可以外銷。（原則 1 公斤敲定 700 元）。

自產自銷，參加東山咖啡發展協進會，透過這個組織到各地參展，如高雄夢時代、世貿展覽館、高速公路東山休息站或是台南各地展示中心，已經在運作中。

### 03. 未來方向？

如果可以透過縣政府及登山協會這些喜好登山的朋友，將遊客帶至山裡，這幾年辦理咖啡節的時候，一直很感謝登山協會的朋友幫忙促銷。一傳十、十傳百，帶進很多人潮。

### 04. 東山咖啡緣起及特色？

民國 38 年光復，日本人離開，台灣又經濟不景氣，喝咖啡的人減少了，因此咖啡原荒廢了。直到 70、80 年代。300 至 800 公尺，周圍都有水庫，日夜溫差大，水量充足。經濟起飛後，開始重視休閒，到了 70、80 年代，玩咖啡。當時賴正雄種植面積最大，黃世賢最早種植。

### 05. 農會對咖啡有哪些輔導？

咖啡輔導針對團體不針對個人，因此成立東山咖啡產銷班，而我是第一班。當時擔任村長。發展協進會。

### 06. 咖啡產業的優缺點？

可以利用咖啡來帶動其他農產品的銷售，椪柑、龍眼、白柚，今年椪柑銷售情形很好，因為來此泡咖啡後，難得進來會順便帶一些水果回去，整個農業產品都帶動起來。缺點倒是沒有，不會因為人潮太多造成塞車不便。這裡不比古坑只有一條路線，到東山有很多條路線。而且這裡多是利用倉庫、工寮改裝來經營咖啡。分散的很開，塞車機率低，但是過於分散，遊客尋找不方便。部分路線道路狹窄、坡度較陡，這是一部份的缺點。

### 07. 古坑咖啡混充事件的看法？

本地業者都是自產自銷，都銷售不完了，怎麼可能用進口的。

古坑咖啡不用怕，要穩紮穩打，我們用的都是到地自產自銷的咖啡，經得起檢驗，會越來越好。除了品質好之外，百分之百是東山種植、生產、烘焙、沖泡的咖啡。

### 08. 東山咖啡節的效益？

縣政府辦理咖啡節及登山協會配合辦理所帶來的人潮。一傳十、十傳百，帶進很多人潮。

#### 09. 東山咖啡節舉辦過程的改變？

每一年人潮增加，經過宣傳之後，人潮增加很多。

尤其是仙公廟是一個景點，遊客更多。具一位在附近的業者表示（黃世賢），咖啡節期間的假日，每天營業額都在一、二十萬之間。其他地區則沒增加那麼多。畢竟他的有他的優勢（地點、空間、停車、景點、知名度）。

#### 10. 咖啡節開會，是否參與？

當然有開會，業者都非常踴躍參加，這攸關自身得利益。有農業處、觀光處及文化處，地方產業主要是農業處發揮功能。

農業處局長一直徵詢業者意見，應如何來辦理東山咖啡節？譬如地點，這幾年來都在仙公廟舉辦，實在也找不到其他可以舉辦的地方，高原村這邊不是不重視，沒有一個廣場可以來辦理。大都是以縣政府的得意見為主，再融入一些業者的意見。。

#### 11. 與縣政府溝通？

不會覺得公部門很強勢。因為除了縣政府之外，還有管科會、榮指會，建立很多窗口，都不會有這種情形。

#### 12. 與農會、縣政府在東山咖啡節有過哪些幫助？

農會要做行銷，也沒辦法幫忙很多。以人潮來講，多是透過登山協會來帶動。縣政府做的是廣告、行銷。

#### 13. 東山咖啡節未來需求？

需求很多，迫切需要的是，175 縣道，路燈建置，環境綠美化，農民對於藝術的東西較不會。有遊客表示，南二高下來後，很少見到東山咖啡的標示，交流道下來就應該明確的指引。例如：六重溪電影文化成，高速公路交流道附近就有很大的看板，下交流道的指引多而明顯。東山咖啡的產量這麼大，難道沒辦法作一個大一點的看板嗎？這點我覺得非常的需要。

#### 14. 東山咖啡節誰主導比較好？

未來舉辦方式，有能力承接否？當政府財政有困難時，業者可集資，提供一點經費來持續辦理，這樣團結起來才有力量。主辦單位還是縣政府，協辦單位為地方，承辦單位為業者、協會。東山咖啡節未來一定要持續辦理下去。



## 附錄十一 東山咖啡產業發展協進會訪談稿(一)

編號代碼：H

訪談對象：方來富理事長

訪談日期：96 年 12 月 10 日

### 01. 對於登山協會配合辦理觀光部分，有何意見？

七間配合觀光處的咖啡業者，登山協會所帶領的遊客應按照順序輪流，今年整個亂掉，有些跟協會關係比較好的業者，每個星期天都有 1、2 部遊覽車的客人，安排上登山協會這邊會偏袒有加入登山協會的業者或是跟協會關係比較好的，這是不對的，有業者跟我反應這種情形。咖啡節期間，這邊的遊客已經夠多了，不太願意再承接登山遊客這部分，但是身為理事長還是要配合辦理。又說別家業者吃、喝的比較好，遊客建議多去那裡？吃得好壞不能拿來打分數，當初講好 150 元點券，50 元是用餐，以吃得飽有湯為原則，100 元是喝咖啡。有些業者他平時生意不好，想利用咖啡節這段時間，多吸引一點人潮，所以會有不惜成本的行為，但是同業這種競爭行為不太好。因為當初業者有過溝通，準備提供給遊客的食物已經取得共識，大同小異，不會差太多，結果有人偷跑。之後評比，哪幾家比較好，變更順序。

### 02. 這事情是否向協會反應？

沒有。活動結束後，沒有辦理檢討會，如果有開檢討會，就能將好的保留，不好的移除，作為以後辦理的參考。

### 03. 這附近咖啡業者有二十幾家，為何只有七家配合辦理？

部分業者不願意，突然湧現的人群，會影響到原本的生意，無法兼顧品質，擔心影響遊客回流意願。1 部車 40 人，消費也不過 6000 元，一般的遊客如果服務得好，其購買能力說不定還超過 6000 元。可以跟遊客溝通、互動、聊天，人群太多，工作忙不過來，想和遊客聊一下的機會都沒有。影響品質啦！

### 04. 成立東山咖啡協進會的原因？

95 年 5 月當時地方 20 位業者便已經成立一個組織，但是沒有立案，當時有營業店面的是 8 家，。後來工策會向經濟部中小企業處爭取地方產業的輔導案，為期 3 年的一個計畫，每年的輔導經費是 200 萬元。便建議成立一個正式組織來協助各項業務的推動，所以在 96 年 3 月才又正是立案成立東山咖啡協進會。這時會員有 50 人，有營業店面的增加到 20 家。工策會、榮譽指導委員會，幫助很大。地方業者也需要整合，統一對外行銷，對外的單一窗口，經由協會的運作，避免惡性競爭。

### 05. 成立過程是否遭遇困難？

沒有困難，因為農民本身對咖啡種植管理專業，但是對協會應怎樣組織運作及咖啡如何行銷，能力不足，所以成立過程順利。

### 06. 協會未來發展方向？

第一、向外爭取通路、貿易，讓東山咖啡可以銷售出去，列入首要目標。例如到高雄夢時代展售，到世貿展售。

第二、要建立品牌，咖啡製作過程繁複，業者各有自己的口味，消費者客人喜好也不一樣，很難去評斷咖啡的好壞。目前業者都有屬於自己的品牌對外行銷，各界對於東山咖啡品質的認定有疑慮。希望有一個單一窗口對外，經由協會品牌的品質保證，及一個令人印象深刻的 LOGO 設計，可以讓消費者更有信心。

第三、建立咖啡產地認證。目前正在計畫中，但還有漫長的路要走，仍待努力。

如果通路打開，加上縣政府這 4 年來的辦理咖啡節的支持，已經累積一些社會資源，東山咖啡未來發展是樂觀的。業者還是要朝提高品質、降低成本的方向努力，市場上才有競爭力。

## 07. 東山咖啡的歷史？

日據時代不要說。28年前，這裡已經開始大規模種植咖啡，那時候種植最後結果是荒廢掉了。甚至光復初期也種植過，但都荒廢了，因為那時候通路沒有打開。直到最近10年，才真正的推廣咖啡。也從那時候開始，才真正的大量培育、種植。優點：緯度原因。日夜溫差10度，土質優。咖啡生產期間，正好遇上雨季，雨量充沛，且西南氣流帶來鹽分、礦物質，使得果實生長良好，加上台灣農民勤懇耐勞，生產管理技術又好，使得台灣咖啡豆的品質優於國外。但是製造成本也高於國外。目前東山地趨勢全省咖啡種植、生產最大地區，約150公頃，產量約4萬公斤（曬乾、半成品）。

## 08. 喝咖啡人口的增加？

這是大環境的趨勢，年輕族群在市區已經喝國外咖啡，一年喝掉的國外咖啡太多太多。現在打的宣傳廣告，在讓人認識本土的咖啡，引導過來喝本土的咖啡。

## 09. 目前種植咖啡的部分是否賺錢？

不會虧本，但是利潤不太好。現在種植的人多了，早期種植咖啡的人有賺到錢，因為那時候產量少，最早開發的有賺到錢。以目前咖啡的總產量，包括東山、古坑等地區，不夠供給台灣一個月的需求。百分之九十幾都是靠進口，大量進口非常便宜，人工便宜、機械採收，好的留下、壞的賣到國外，因此很便宜。台灣講究品質，走高價位路線。

## 10. 新進者的建議建？

加入協會的主要目的是希望協會能幫忙帶動銷售，目前和一些貿易商接洽中，雖然未成事，但有進展。他們對協會有些寄望。約九成種植咖啡的業者已經加入協會。

## 11. 政府沒錢，如何自立自強？

政府的財政支出，對地方產業在行銷、廣告方面幫助很大，如果未來沒錢，還是要繼續行銷的工作，這幾年的努力不能浪費，活動應該繼續辦理。

## 12. 古坑咖啡與東山咖啡比較？

古坑咖啡與東山咖啡所走的路線不太一樣，古坑地區有104間的咖啡業者，栽種的面積不大，大都是外面的生意人，租地、建築、裝潢起來的咖啡館，花費大。但是東山地區走的路線比較鄉土味，自產自銷，在農地邊蓋個農舍，自然的景觀，讓遊客體會到這是道地、沒有混充的東山咖啡，跟古坑的經營方向不太一樣。競爭者不再只有古坑，還有很多地方也開始種植咖啡。除了讓人瞭解自身的優點外，在執行的過程中一定要實在，讓消費者有信心。

## 13. 東山咖啡節的緣起？

舉辦之前，縣政府曾經找四個產銷班、農會，來探討。2003年古坑剛舉辦台灣咖啡節剛，他們有財團的支援，加上鄰近劍湖山遊樂區，公部門也非常支持、行銷、廣告，所以佔得先機。台南縣政府覺得咖啡已經栽種這麼多，不趕快行銷，將來產銷會有有問題。當時業者都非常的支持這個構想。雖然每年花費的前不太多，但是相關單位的配合推動，對地方產業幫助很大。以農產品產值來講，咖啡的生產只佔一小部分。但是縣政府在東山咖啡的行銷宣傳卻不遺餘力。經過這幾年的努力，漸漸看到外縣市的遊客進來。我這邊有台北、台中及南投的遊客進來，大部分還是台南縣市為主。透過平面媒體及網路的宣傳，民眾漸漸瞭解除了古坑咖啡之外還有東山咖啡。

## 14. 東山咖啡節的舉辦方式改變否？為何更改？

很難有所改變，因為位在山區，受限於地形的條件，加上沒有大型的觀光景點及大型的空間，很難有所改變，都是在仙公廟舉辦，那裡面積較廣。但是咖啡節期間，人車湧入，仙公廟的停車場不敷使用，這是困擾的地方。應該結合鄰近地方產業，如關仔嶺、柳營、六甲、曾文水庫等景點。

## 15. 東山咖啡節的效益如何？

咖啡節舉辦期間遊客明顯增加，一個月後，又恢復平靜。今年加上採果樂活動及登山協會的遊客，這段

期間特別多。

**16. 咖啡節規劃過程，是否通知開會？是否接受你們的意見？**

有接受，咖啡節舉辦前已經開過許多會議，要怎樣結合地方？如何整合公部門，農業菊、觀光旅遊處、文化處、西拉雅國家風景區、水土保持局都開過很多會議。雖然經費比較少，但是公部門非常用心的在規劃東山咖啡節這件事。

**17. 協會這邊有哪些配合活動？**

沒有配合的活動，正式成立未滿一年，經費上有困難，人力尚不足。降咖啡節期間，大家都要做生意，沒有多餘的人力出來幫忙，都是農會跟縣政府配合。

**18. 協會與縣政府及農會溝通情形如何？**

與縣政府及農會溝通，一點小摩擦那是難免的，主要是利益問題。仙公廟主場地，農會在那裡賣咖啡，業者也在那裡賣咖啡，為場地問題有過一點小摩擦，小事啦。

**19. 與登山協會溝通如何？**

與登山協會只開過一次會議，原來的方案不錯啦，但是執行上，有一些人為因素。

**20. 東山咖啡節未來舉辦建議？**

路標標示。咖啡節舉辦前與公路局工務段、西拉雅國家風景區、縣政府開過會，要製作路標標示。講了很久，執行上還是有困難。175 咖啡公路，能拓拓寬最好。一般遊客要找到東山咖啡的店家，沿途需到處詢問，距離遠、山路小、標示不明顯，找起來很辛苦。一定要突破。

**21. 東山咖啡節未來誰主導比較好？**

只要是縣政府主導都好，因為有資源，但是要整合，不要個單位作了重複的事。這三個單位都不錯。雖然咖啡是農業生產，但是觀光處跟文化處都很積極的幫忙推動，力不從心而已。

**22. 縣政府未來如果提撥經費，讓農會及協會來辦理東山咖啡節，你覺得怎麼辦理比較好？**

外包比較好。因為縣政府都是在辦公的，應該給外面專門的設計公司來設計、規劃、包裝、行銷、廣告會比較好。給農會、協會來辦理人力、經驗各方面都欠缺，短時間沒有辦法。

## 附錄十二 東山咖啡產業發展協進會訪談稿(二)

編號代碼：I

訪談對象：總幹事賴建良

訪談日期：97年3月28日

### 01. 東山咖啡產業發展協進會的緣起？

在還沒成立之前，就已經有一個類似的組織，當時工策會顏總幹事與管科會合作提的六星計畫的一個案子，輔導地方產業發展，為期3年，每年200百萬元。經費下來後，希望地方有個對應的窗口，之前都是直接跟中小企業出互動，後來發現政府的資源都需要有一個正式的組織才跟政府互動，第二年才正式成立「東山咖啡產業發展協進會」。顏總幹事幫了很多忙，才能成立這個組織。

### 02. 東山咖啡節協會的配合有哪些活動？

組織目前在咖啡節的著力較少，目前都是縣政府農業課、農會，直接下來就是咖啡業者，協會其實跟農會是有點同質性的東西。咖啡節的舉辦是以縣政府農業處為主體，農會協助一些現場的運作。協會應該也要協助參與，雖然說兩個是對立的，但是可以做某個程度的配合。協會目前人力沒有這麼多，無法承接活動。農會和咖啡農僵持性很大，會長的意思，所以也沒有繼續合作。去年（2007）農業處李課長提議，協會已經成立了，是否該出來幫忙做點事情？

### 03. 東山咖啡節的緣起？

東山咖啡其事是縣長的意思，還有縣政府資源的投入才炒熱起來。白河蓮花節以前是全省第一的，改朝換代後便整個落寞。東山咖啡的名聲沒有白河蓮花響亮，目前又比不上古坑咖啡，如何延續？我的作法是透過協會申請一些計畫，文化處目前是著重在「高原社區」，因為高原社區申請六星計畫，文化處協助計畫的執行。

### 04. 東山咖啡協會未來方向？

如早期的「175咖啡公路」、「咖啡大道」。高原社區那邊的問題是理事長換人，個人的行事風格不一樣，去年開始配合度降了下來。我便去承接下來，如十里亭那裡有一個藝術空間改造，如圖。把文化處那邊的工作延續下來。我們這邊得窗口很多，有縣政府、農會、社區、業者。計畫拿的比較多的是高原社區，再來就是我們咖啡發展協會。他們在營建署、環保局各方面都有一些計畫。

當時的解說導覽圖是文化處辦理的。覺得不能只有高原社區，應該包含整個咖啡園區。去年的咖啡美食部分，店家的美食展在縣政府一樓舉辦，那是高原社區的「六星計畫」，而文化處協助業者展示咖啡料理辦理的。農業處方面，是請學校（致遠）來主場地表演。我覺得文化處是看得比較遠，高原社區也認為這樣影響比較長遠。文化處的幫忙都是屬於六星計畫的部分，已經是第三年了。

### 04. 東山咖啡產業未來發展方向？

外面的人不可能單單為了喝一杯東山咖啡，專程跑那麼遠過來，一定要跟鄉村體驗、生態旅遊、導覽解說、其他的農特產品等相結合，才有可能發展起來。今年的採果樂，反應不錯啊，三斤一百元，吃不用錢。而且現在農產品價格一直不好，又容易損傷，能盡快銷售出去最好。之前的觀光果園的採果樂並不好，遊客不自愛，胡亂採果，造成農民虧損，現在國人的水準漸漸提高，農民也較有經驗，先向遊客說明採果的規矩與限制，這樣慢慢下來，採果樂這項活動也越來越受歡迎。東山咖啡再加上在地的農特產品，會比較有吸引力。

### 05. 萬一政府沒錢，東山咖啡是否會步上白河蓮花節的後塵？

我是真的很怕步上白河蓮花節的後塵。

國人消費習慣傾向深度旅遊，我們的深度是什麼？東山咖啡只是一個招牌，內部不能只靠東山咖啡，你

要呈現是什麼東西給遊客。東山咖啡目前要怎麼努力也拼不過古坑咖啡，他們有大財團在支援，有專門行銷、經營咖啡的業者，大筆金額投資在裡面。東山咖啡雖然產量很大，但是和古坑咖啡比起來還是差一大截。光是行銷廣告部分，縣府的量都還輸給劍湖山。光拿咖啡來比一定輸給古坑，所以應該結合在地的一些東西，例如東山後面都是林班地，所以為什麼每年東山咖啡節都會跟登山協會來合作的原因。未來東山休閒產業的發展，一定要結合「綠色長城」、登山健行、生態旅遊、導覽解說等的深度旅遊。比如仙公廟後山的登山步道需要人來認養，但是在地業者對這種服務工作、奉獻的精神還不夠。

有幾個業者如龍湖山、十方園、老家等組了一個杯工作坊，在 175 咖啡公路的裝置藝術那裡，辦過衣服彩繪的活動，盡量找些事情跟東山咖啡結合。咖啡店的經營業者間，其實大同小異，都是沖泡咖啡、咖啡料理，沒什麼特色。比較特別的只有郭大哥「大鋤花間」，他藝文氣息比較較重，「丹品二館」是投資最大的，其他的業者感覺就沒那麼強烈。生意比較好的是「瑪哩」，桶仔雞最暢銷，但他是以吃的為主，咖啡其次。「老家」走民俗路線。我覺得只有這幾個業者比較穩定。反倒是仙公廟「黃世賢」那邊，咖啡節前後，業績差得比較多。

#### 06. 東山咖啡節前後業績差別很大，為什麼？

咖啡節前後業績那麼多，我覺得不是縣政府的問題，應該是業者的問題。外面縣政府幫忙行銷廣告，裡面業者自己要加油啊。我們這裡還有一個致命傷是：很多都是傳統農業轉型的，兼營性質，咖啡種不種無所謂，反正我還有柑橘、柳丁。所以思考經營的角度就不一樣。未來並不會很看好啦！

#### 07. 東山咖啡節有哪些活動？

去年(2007)觀光旅遊處著力較少，遊覽車補貼的部分，前年(2006)覺得比較好，推出整個套裝行程並和關仔嶺溫業者結合，只是決定的時間太短，打廣告太倉促了。作和欣客運下來，關仔嶺住一晚，再載到東山喝咖啡，費用很便宜的套裝行程。很多遊客不知道這個訊息，事後有一些微詞。去年(2007)何遊覽車結合，從平地載遊客到東山咖啡區。

東山咖啡節的舉辦歷年來都是以農業處為主，觀光處從事比較外圍的活動，前年是旅遊套票，今年是與旅行業者配合，這個在平地遊覽車到得了的地方效果很好，但是業者可以吸收遊客大量進來的不多啦，場地、人力無法應付，而且這些客戶是否是咖啡業者未來經營的主要族群。文化處部份著重在高原社區的六星計畫執行，操作的面向會合農業處、觀光旅遊處部一樣。跟地方的互動比較多一點。咖啡節的開幕有點像大拜拜，比較引起話題性的東西是在文化處操作這方面，如咖啡小徑、175 咖啡公路，遊客會專程來找這些東西，詢問度比較高。問題在於理事長(高原社區)換人，作法上會做一些調整。

林務局那邊有一些計畫，目前主要是培訓解說員，類似「桃米社區」的方式，希望能有一些較專業的解說員產生，不會隨便讓解說員通過檢驗。

#### 08. 這些訓練必須到山林裡面，應該對登山步道應該很熟悉？

其實從大獅嶺到坎頭山這一段路，我們都 OK 啦，業者都走過了。但是大獅嶺到大凍山這一段不熟。天池這部份太過於人工化，不適合生態旅遊。大獅嶺較適合，但困難度較高，目前以仙公廟及樟樹林為主，尤其是仙公廟已經很有名了。尤其是荒野協會對仙公廟附近生態長期的觀察紀錄，比在地人了解更多，東山咖啡要發展勢必要跟這些團體結合，未來發展的路才會寬廣。傳統的農民轉型為解說員還要再加油。

#### 09. 與農會的關係？

沒有看到合作的雛形，可以合作的第一個是東山咖啡節可以互相配合，但是會長的意願不高，業者對農會也有一些意見。

#### 10. 農會不是應該推廣東山咖啡嗎？可是我向業者詢問的結果，農會沒有向業者收購咖啡，但是會場卻販售三合一、二合一的咖啡？

被要求不要錄音。

#### 11. 東山咖啡豆混充問題？

以我來講因為商業考量，做了即溶咖啡這個東西，但是打東山 T2 咖啡這個品牌，跟東山咖啡做了一個區隔。但是地方上的業者也會有意見，你自己賣豆子（4 公頃、3000 棵咖啡樹、年產 6000 磅的咖啡豆），還賣即溶咖啡。我跑外面光賣咖啡豆無法生存，跑場子瞬間量很大，一定是用義式咖啡機來沖泡，義式咖啡機不可能用單一豆種，而且東山豆那麼貴，第一不好喝，第二成本高，所以多是使用調和豆來沖泡，本地業者也會講話，但是一杯現煮的東山咖啡 100~150 元，利潤雖高，外面喝的人不多啦，但是我會說明清楚之間的不同。咖啡產業的發展出現一些負面的消息在所難免，如何讓消費者清楚明瞭比較重要。

## 附錄十三 東山鄉農會訪談稿

編號代碼：J

訪談對象：推廣股股長姜珍珠

訪談日期：97 年 4 月 3 日

### 01. 東山咖啡未來發展有何建議？

東山咖啡未來不建議再增加種植面積，要靠農會來推廣，目前有困難，本身業務多，農產品並不只有咖啡一項，還是要業者自己凝聚共識來推廣。

### 02. 農會未來對咖啡產業有何計畫？

目前的計畫是中衛體系，計畫將來收購咖啡生豆，自行烘焙，現收購 500 公斤，準備試作，機器設備已經好了。成品的豆子，一半賣咖啡及一半做成濾泡式咖啡，明年再做焦糖咖啡、二合一咖啡，未來咖啡事業的方向是這樣。

### 03. 這樣會不會跟農民的利益衝突？

不會啦！我們也是跟業者購買啊！我們當龍頭啊，農會統一製作，做好了之後，業者需要的話以經銷商的價格賣給業者，類似古坑咖啡這樣。

### 04. 咖啡協會的作法是否跟農會一樣？

協會他們目前沒有這樣，只是加入會員，並沒有收購豆子。加入協會的本身有很多豆子，但是沒有銷售管道。……那邊不像農會紮根下去，只有表面啦，私底下大家有一些意見。

### 05. 機器設備花了多少錢？

農會出 170 萬，另外補助 170 萬，300 多萬元啦。

### 06. 東山咖啡節是農業處及農會主導，目前舉辦的情形如何？

咖啡節活動一個月，禮拜六、日都要有節目，節目策劃、人員調配，很辛苦，晚上睡不著覺。李課長也很忙，她還要針對 31 鄉鎮的事務。

### 07. 與縣政府農業處的關係如何？

李課長算是我們的長官，很照顧基層農會、處長也是，跟農業處的關係都很好。

### 08. 與東山咖啡產業發展協進會有過哪些合作？

與協會很少接觸。協會很多都是產銷班的成員。(股員)

### 09. 是否幫忙銷售產銷班的咖啡？

目前還沒有辦法。預計今年(2008)可以開始幫忙銷售。會先找比較好咖啡豆先烘焙試試看。

## 附錄十四 台南縣中小企業榮譽指導員協進會訪談稿

編號代碼：K

訪談對象：特色產業組組長蘇永欽先生

訪談日期：97年3月13日

### 01. 當初為何輔導東山咖啡？

二年前，協會辦理會員的健行聯誼活動，到青山仙公廟爬山，回程時，順道與當地咖啡業者閒聊，覺得運作上可以有提升的空間。

### 02. 目前輔導東山咖啡，主要工作為何？

目前著重在產銷方面的結合。產的方面，他們是沒有問題，農委會也在輔導，只是他們沒有一個組織，大家各做各的，散散的，同業間如何做結合，比較重要。

### 03. 目前推動東山咖啡，遇到何種困難？

應該是咖啡業者之間，是否認同這個新成立的組織？大家是否團結一致，透過協會的銷售，讓全體都受益。咖啡農沒有接觸過這種東西（東山咖啡協進會），他們單打獨鬥慣了，不會打團體戰。在這種觀念下，要大家共同來遵守協會的規定、共同運作，還要費更多的心思。

### 04. 對於銷售方面，有哪些建議給咖啡業者？

我們目前的建議是，對外先建立一個共同的品牌，就是「東山咖啡」這個名稱，做出「東山咖啡」產品的識別。以後是否能建立統一收購的機制，如共同運銷的性質，這是以後努力的目標。

### 05. 東山咖啡協進會未來發展如何？

榮指會的成員在各行各業都有，有些人本身所經營的業務，可以帶領咖啡產業的話，也願意盡量去帶。如有些是餐飲業、有些做貿易或是朋友是餐飲、貿易，這些都對咖啡的銷售多少有一點幫助。

甚至咖啡的沖泡，協會曾經透過會友，指導咖啡的沖泡方式。因為同樣的咖啡豆，沖泡的流程不一樣，咖啡的味道、口感也不一樣。

### 06. 會員對東山咖啡協進會的運作，有一些意見、抱怨？

多少會一點啦，這是正常的。他們單打獨鬥慣了，加上每個人的種植技術、經營及銷售方式都不一樣。現在要訂出一個的統一模式出來，有人認為我這樣很好啊，為什麼要改變？有些人還存在著觀望的心態，這個協會是不是值得信賴？有些人（幹部）就為協會付出很多，都是義務職，有大家要團結起來的觀念。生意人多會“說自己的好，別人的不好”，再來就削價競爭，最後對東山咖啡的地方產業是不好的。要整合一些觀念，還是要花點時間。

有些人認為他的生產銷售很強啊，協會對他好比爬山一樣，同樣的山路，有些人覺得的很累，有些人覺得很輕鬆，因此衝得很快。出來爬山應該是一個團隊，大家同進同出、互相照應。協會目前就有這種情形，希望時間久一點後，會員能瞭解協會的狀況，互相適應，進而配合。

### 07. 東山咖啡業者目前有 24 家，目前輔導情形如何？

協助成立「東山咖啡產業發展協進會」後，業者是否加入協會這個組織是自由的。已知大部分都加入了，甚至只有生產沒有店面的業者也加入。現在面臨的一個問題是：生產沒有問題，銷售有問題。咖啡豆做好了之後，不知如何銷售，沒有管道。

### 08. 目前輔導的業者，哪些已經可以單靠咖啡變成自給自足？

目前我們每年都會挑選 2 間的示範店面，有些已經具規模，專業經營方面還不太夠，但是都是很有心的



業者，想在咖啡這方面發展下去。

#### 09. 東山咖啡業者與古坑咖啡業者的不同？

古坑咖啡的業者，他們的主要收入來源就是咖啡店的經營銷售。以古坑咖啡的產量來算，不夠當地咖啡業者的使用。之前曾爆發外國咖啡豆混充古坑咖啡豆的事件。

這邊的咖啡業者，很少是單靠咖啡種植、賣咖啡來生活的，他們還種植柑橘、柳丁、龍眼等其他農產品。咖啡對他們來講，只是一部份，有些人不會把全部的心力放在這邊。古坑那邊不一樣，那邊的「生意人」只靠咖啡來賺錢，所以店面的經營投資比較大，不投資客人不會來。他們那邊有「劍湖山世界」這個大型遊樂區，可以形成帶狀的旅遊，人潮會比較多。

要到東山喝咖啡咖啡，從這裡（新營）開車到那裡，也要 40 分鐘，有多少人會爲了喝一杯東山咖啡，專程開車到那裡，喝完了再開 40 分鐘的車程回來，很難啦。

大都是到附近的景點遊玩，「順便」一杯東山咖啡。

我覺得東山咖啡應該不是以零售爲主，據估計東山咖啡的產量佔全國約三分之一，咖啡豆多到有些賣不出去。應該是建立共同產銷制度，統一收購，烘焙、儲存，聘請專業人員來處理。因爲咖啡製作需要很多過程，咖啡豆一樣，過程不一樣，最後的口味也不一樣。協助的目的也在這裡，希望將來可以大量銷售咖啡豆。我們也不可能長期提供協助輔導，生意好不好，當地業者感受深刻，不是我們。你們認同我們帶動的方式，就去做，不認同就算啦。

#### 10. 咖啡節期間，幫忙做過哪些？

我們發動其他的友會的人來參加，如現在各縣市都成立有「榮指會」，北中南三區之間還有聯誼會，屏東得文的咖啡業者，也都來參加。

#### 11. 咖啡節籌備期間，誰主導？（縣政府出錢）

這個錢當初申請時，就已經設定一個目標，而且跨好幾個單位，如縣政府的文化處、觀光旅遊處、農業處，白河、東山鄉鎮長，代表會主席，白河東山農會的總幹事，東山咖啡業者等，最近一次開會，在工策會九樓，就有四、五十人。

東山咖啡的包裝設計是管科會負責，當初管科會請專業設計廠商，設計二十多個標誌，最後才選出這一個當東山咖啡的標誌。

#### 12. 輔導過程與農會接洽否？

很少，業者比較多。

#### 13. 未來咖啡節舉辦，應給予何種支援最好？

遊客指引這部分觀光旅遊處，已經在做啦。我覺得目前比較大的問題是停車場。還有地區識別，東山咖啡範圍較大，可以分成數區，如在電線杆漆上不同顏色代表，遊客一看見電線杆的顏色，就知道現在哪一區，區內有幾家業者，遊客會比較好找。這個花費較少。

#### 14. 東山咖啡節舉辦的成果？

東山咖啡舉辦這幾年來，有業者表示，對他們的受益不大，時間到了炒一炒，嘉年華會、大拜拜的方式，過了就沒了，受益不大，整體來講，東山咖啡節的成果業者還不滿意。以縣長的立場來講，好不容易爭取經費來幫助業者，辦得很辛苦，但是抱怨也很多。這每個人看事情的角度不同，預設的目標也不同所致，也牽涉到配合度。

東山咖啡節主場地（仙公廟）假日非常熱鬧，但是距離較遠的咖啡業者，受益有限，而且咖啡節結束後，客人回流不大，效果有限。但這不能歸給縣政府，業者也要加點油。有些業者，在沒有東山咖啡節、沒有我們的輔導，也是經營得很好。但是這邊業者有些店面，講難聽一點，一點品味也沒有。喝咖啡是很講究品味、格調的。沒有品味的店，去一次之後，下次便不會再去了。主人的招待方式也很重要，會跟客人閒聊，把客

人當作朋友，而不是一味地推銷咖啡產品。

#### 15. 非假日期間，曾間專程跑一趟 175 線東山咖啡區，幾乎都沒有客人，為什麼？

沒有特色，非假日誰會想去，誰會花 40 分鐘的車程去喝咖啡，市區有品味 200 元的咖啡店也有啊！還有冷氣。路邊一杯一、二十元的便宜咖啡也有啊。店面要有品味，老闆要會招呼客人嘛。

還有到那邊吃個簡餐，一份 180 元，菜色在平地的價格不值 100 元，景色普普通通，設備也不好，去一次之後，不會再去了。要讓人有物超所值的感覺，下次才會再來。

#### 16. 白河蓮花節當初政府花費很多錢，辦得有聲有色，但是經費沒了，整個白河蓮花節也跟著沒落，東山咖啡節未來會如何？

我覺得東山咖啡走的路線應該和古坑咖啡不一樣，不應該走觀光路線。他那邊附近景點成帶狀，東山這邊目前還不成氣候。附近有多少景點可以玩，

目前東山咖啡業者，不太願意再投資店面，因為投資金額龐大，可以有多少客人進來消費是個未知數，能否回收資本是一個大問題，一般農民的心態是這樣。古坑那邊是生意人，他們敢投資、肯投資。所以我覺得東山咖啡不應該走古坑的觀光路線，應該走農產品銷售的路線。你要咖啡，透過組織嚴格的把關、篩選，確保一定的品質，然後寄、送到你手上。喝東山咖啡，不一定到東山來。

#### 17. 目前東山咖啡發展協進會進展如何？

以我的瞭解，如果有這種認知，才剛要起步而已。

目前輔導階段，還不到這邊，現在推的是「識別整合」。識別整合前，需統一收購，而且需要一筆資金，收購之後，要烘焙、儲藏、銷售，這整套完成需要不少錢，業者願意負擔否，還是個問題，這條路很遙遠。

#### 18. 目前東山咖啡生產過剩，古坑咖啡生產不足，能否將東山咖啡豆，銷往古坑？

這需要整合兩邊的業者，而且兩邊都需先有共識才可以。加上古坑、東山處於彼此競爭的狀態，要談合作，有其困難性。加上東山咖啡業者，彼此競爭激烈，攻訐言語時有所聞。

#### 19. 東山咖啡產業發展協進會，會員的抱怨？

譬如新社，他們要達到目前的地步，他們已經花費很多時間，而且需要有一些人犧牲，主委、總幹事等，不只犧牲時間、精神甚至錢，帶頭的很重要。

這個應該讓會員知道協會短期目標、中期目標、長期目標在哪裡。中長期目標也要有短期目標作支撐，短期目標都達不到，餓都餓死了，哪還有長期目標。

#### 20. 咖啡定位問題？

定位為農產品，價位差，一杯可能只有 20 元。提升到文化層次，一杯可能要 200 元。例如大鋤花間，他的設備沒有比較好嗎？沒有，簡餐很有特色嗎？沒有，為什麼他的客人會回流，因為他們夫妻兩把客人當作朋友招待。

## 附錄十五 台南縣登山協會總幹事訪談稿

編號代碼：L

訪談對象：葉文財總幹事

訪談日期：97年4月13日

### 01. 東山咖啡節活動前開會，與縣政府溝通情形如何？強勢否？

都有事先溝通，像今年(2007)活動跟去年不同，沒有帶去業者消費，跟局長建議這樣的模式無法帶動地方產業的發展。去年(2006)登山協會活動的方式對業者沒有幫助，帶去業者那裡上個洗手間便走人，很反對登山的活動。我建議運用異業結合的方式，提高補助，登山協會業者協調舉辦方式(100元咖啡、50元用餐)，縣政府不會很強勢，但你如何說服，使他同意你辦理的方式。比較麻煩是到了最後緊要關頭，才確定舉辦方式，時間上要招募二、三百人甚至四、五百人上山，太過緊迫。

### 02. 今年登山協會活動，業者反應如何？

東山這邊業者普遍沒有烹調的技巧，多是小火鍋，但是一下子40人來，人手不夠，難以應付。來年再辦，應先和業者溝通，並事先通知。業者有種觀念，這活動是縣政府給的，應付一下就好了，山友反應，有些好、有些不好。

### 03. 今年登山活動，東山咖啡協進會理事長反應登山協會編排不公，某些業者遊客多、某些業者少？

會長那裡遊覽車停車、迴轉不方便，廁所少，遊客排很久的時間(尤其是女生)，影響用餐時間，遊客反應普遍不佳，所以下次減少編排。反應最好的「村長」、「東香貓」就多排一些遊客。有些業者飯沒煮熟，吃的也不好，感覺應付了事。今年再辦一定要跟業者溝通，上次某些業者反應不好，遊客根本不會再去，對業者反而不好。

### 04. 登山協會與觀光旅遊處的關係如何？容易溝通？或像是上級長官？

不會啦！黃處長是做事的人。

### 05. 登山協會與農業處的關係如何？容易溝通？或像是上級長官？

我們都是跟觀光旅遊處接洽，咖啡節是農業處拿計畫再撥給觀光旅遊處給登山協會辦理。農業處不會啦，譬如開幕式的活動，需要人潮，而他沒有、業者也沒有，因此很需要登山協會贊助一些人去熱鬧一下。大家都是平等的，不會很強勢啦。

### 06. 咖啡節期間，除了觀光旅遊處之外，是否和其他組織單位溝通配合？

在縣政府那邊的經費、配合項目OK後，我曾經與業者開會溝通，如分配遊客說明清楚。舉辦幾週後反應不錯，東山鄉農會主動提出加入。

### 07. 下次東山咖啡節再辦理時，應如何做最好？

希望縣政府早點做決定，並事先通知登山協會準備。

業者如果覺得登山協會辦得不好，業者自己可以吸引遊客上門，可以跟縣政府說明，不願意配合登山活動，就不要編排進入行程。

### 08. 給咖啡協會一些建議？

業者喜歡單打獨鬥，且過於分散在175縣道上，又無向心力。

將來咖啡協會開會時，對於外界的建議要虛心接受並改進。

還有公關要做好，縣政府幫忙出錢，各組織、單位出力，花這麼大的精神在這裡，咖啡節結束後，協會

應主動拜訪表達感謝。

縣政府辦開幕式，需要人潮，都還要拜託登山協會、老人會幫忙，業者自己卻都無法幫忙，如果每個業者能帶 10 個人，縣府對業者才會有信心，業者不夠主動積極，花再多的錢都是無效的。