

臺中市政府 106 年度市政發展研究論文獎助計畫

論文節錄重點

臺中市太平區枇杷產業發展與
共創產業觀光價值之研究

A Study on the Development of Loquat Industry
and the Value Co-Creation of Industrial Tourism
in Taiping District of Taichung City

研究生：張耀軒

指導教授：曾宇良

學校：國立彰化師範大學

系所：地理學系教學碩士班

中華民國一〇六年六月

摘要

臺中市太平區乃「枇杷原鄉」，但早年枇杷多委託行口商代售，農民易受剝削，利潤微薄。故太平鄉農會從1990年起舉辦枇杷評鑑會和展售活動以拓展直銷管道，2003年太平市公所舉辦首屆太平枇杷節，一舉打響太平枇杷的名號，讓太平枇杷產業從傳統的農業生產走向觀光休閒化。

首屆太平枇杷節迄今已15年之久，為了突破活動內容過於龐雜等窠臼，區公所和農會做出多項變革，並自2013年起開辦枇杷觀光巴士，企圖串聯區內知名旅遊景點，共創產業觀光價值。本研究以「價值共創」理論分析太平枇杷產業與枇杷節，研究成果如下：（一）太平枇杷節的最大效益在於提高枇杷單價與直銷比例，以此維繫枇杷產業命脈；（二）枇杷行銷活動依循Ramaswamy & Guillard (2010) 提出的四大共創原則，故活動成果豐碩，但枇杷觀光巴士仍由農會主導，無法體現價值共創精神，成效不如預期；（三）枇杷產銷最大困境在於產季太短，若能改植更適合臺灣水土的新品種，並配合國土計畫法之規定將區外保安林劃入農業發展地區，加上太平枇杷節的宣傳行銷，太平枇杷產業必能永續發展。

關鍵詞：太平枇杷節、節慶活動、休閒農業、價值共創

目次

壹、研究緣起及目的.....	1
一、研究緣起.....	1
二、研究目的.....	1
貳、文獻探討.....	2
一、臺灣枇杷產業發展.....	2
二、休閒農業.....	3
三、產業文化節慶活動.....	5
四、價值共創理論.....	7
參、研究方法.....	9
一、研究架構.....	9
二、研究方法.....	10
三、研究設計.....	11
肆、分析結果及研究發現.....	12
一、太平枇杷節的源起.....	12
二、太平枇杷節的發展歷程與現況.....	14
三、太平枇杷節的發展瓶頸與因應對策.....	15
四、太平枇杷節的價值共創歷程與成果.....	20
伍、結論及政策建議.....	27
一、結論.....	27
二、政策建議.....	28
參考文獻.....	30

圖次

圖 1	臺灣枇杷種植面積與產量變化圖（1953-2015）	3
圖 2	太平區重要休閒農業與觀光資源分布圖	4
圖 3	太平枇杷節與枇杷觀光巴士之異業結盟行銷流程圖	5
圖 4	基於共創法則的流程設計	8
圖 5	四格商業模式	8
圖 6	研究架構圖	9
圖 7	太平區主要農產品產季時間表	16
圖 8	臺中市六大旅遊路線示意圖	19
圖 9	枇杷行銷活動的共創歷程	21
圖 10	枇杷行銷活動的關係網絡圖	22
圖 11	枇杷行銷活動的價值共創架構圖	23
圖 12	枇杷觀光巴士的共創歷程	24
圖 13	枇杷觀光巴士的關係網絡圖	25
圖 14	枇杷觀光巴士的價值共創架構圖	26

表次

表 1	太平枇杷節的發展困境與研究建議（2010 年以前）	7
表 2	訪談人員一覽表	12
表 3	2013 年太平枇杷節活動前後枇杷產值與產量比較表	13
表 4	當前太平枇杷節的發展瓶頸	15
表 5	枇杷行銷活動的關鍵資源	20
表 6	枇杷行銷活動的共創成果	22
表 7	枇杷觀光巴士的關鍵資源	23
表 8	枇杷觀光巴士的共創成果	25

壹、研究緣起及目的

一、研究緣起

據臺中市太平區公所統計(2016)，2015年太平區產量最多之前五大農作物分別為龍眼、荔枝、竹筍、枇杷、香蕉，本區可謂是重要的「水果之鄉」。而枇杷的栽種面積與產量雖不是第一位，但因單價高，年產值居各項農產品之冠，故成為區公所積極推廣行銷之農作物¹。

雖然枇杷的經濟價值高，但過去多委託行口商代售(廖春鳳，1990)，農民易受剝削，而頭汴坑地區乃枇杷原鄉，太平市公所遂於2003年舉辦首屆「太平枇杷節」，不但解決枇杷產銷問題，更成功打響太平為「枇杷原鄉」的美名。但本活動的實際知名度如何？是否有效創造觀光人潮？

太平枇杷節迄今已15年，固有活動模式陷入僵局。是故，2013年起農會與旅行社合作推出「枇杷觀光巴士」，串聯區內其他休閒農業；區公所則聘請地方社團的創作講師，開設枇杷藝術教室，相關業者、社團與公所是否創造出更大的觀光效益，甚至活化地方產業，值得進一步分析探討。

由於枇杷的產季短(集中在每年的3、4月)，使太平枇杷節僅能維持一個月，後續關注度難以持續。然而，太平尚有龍眼、荔枝、竹筍等農產品，其產季在枇杷之後，且公所和農會亦舉辦過「荔枝竹筍嘉年華」等活動，若能與太平枇杷節有效串聯，合併為「太平農產觀光季」，或可轉化枇杷產季短的缺點，亦能增加太平觀光產業的曝光率。

上述困境與轉變若以「價值共創」(Value Co-Creation)的觀點來詮釋，更能一窺其面貌。諸如枇杷觀光巴士的實際效益如何，能否與其他業者、地方社團發揮共創效果？而太平的其他農特產是否具備加入這個共創體系的條件？這些問題都以太平枇杷節這個節慶活動為經，其他休閒農業為緯，根植於農業轉型的發展脈絡之中，圍繞著價值共創理論展開，由此指出本研究的命題—「太平枇杷節的過去與未來」。

二、研究目的

本研究從太平枇杷產業的發展與轉型切入，欲瞭解太平枇杷節的時空變遷、發展困境與未來展望，並嘗試以價值共創理論分析節慶活動在地方

¹ 根據農委會農產品產地價格查報系統，2015年太平區農會的枇杷平均價格為225元/公斤，估算產值約375784萬元，龍眼平均價格為30元/公斤，估算產值為350429萬元，造訪日期2016/11/14。

發展中產生的共創效益，以做為其他縣市規劃節慶活動之參考。

基於上述背景，本研究的主要目的如下：

- (一) 探究太平枇杷產業從傳統農業生產至觀光休閒化的發展歷程。
- (二) 研究太平枇杷節的實際效益、發展瓶頸與因應之道。
- (三) 探討枇杷觀光巴士對太平整體觀光產業的實際效益。
- (四) 分析太平枇杷節的價值共創歷程與成果。

貳、文獻探討

一、臺灣枇杷產業發展

臺灣枇杷栽培的可考歷史可追溯至日治時期，當時栽植的均是臺灣在來種，但其風味不佳，日人虎里三郎便自日本引進果粒大且多汁的茂木種與田中種，在太平頭汴坑的磨仔墩種植。戰後枇杷種苗逐漸擴散至中北部山區，太平遂成為「枇杷原鄉」(白棟樑，1998；黃豐昌，2005；廖瑞銘，2006；許彩梁，2010)。

圖 1 為 1953 年至 2015 年臺灣枇杷種植面積與產量變化圖，依據前人研究(廖春鳳，1990；林嘉興、張林仁，1994；白棟樑，1998；許彩梁，2010；林芳渝，2013)及 Vernon (1966) 的產品生命週期理論(Theory of Product Life Cycle)，經本研究整理並修正後，將臺灣的枇杷產業發展歷程分為四個時期：導入期(1953-1963 年)、成長期(1963-1974 年)、成熟期(1974-1987 年)與衰退再回溫期(1987 年迄今)，而枇杷產業轉型的關鍵在於後兩個階段，以下簡述之。

(一) 成熟期(1974-1987 年)

1970 年代國人飲食習慣改變，攝取蔬果類之意願提高，且枇杷為「果子頭」，得以在各類水果上市前供應，價格持續升高。此外，因臺灣的枇杷產期早於日本和中國，可在該兩國產季前外銷出口，農民在雙重影響下相繼種植，進入枇杷栽培的成熟期。

然而，1970 年代後期臺灣逐步邁入工業化社會，都會區高薪工作吸引農村居民移入，(原)臺中縣的枇杷栽培面積雖然仍居全臺之首，卻也在逐步減少²，尤以太平鄉最具代表性。1960-1970 年代初期是頭汴坑枇杷栽培

² 1971 年與 1976 年農業統計年報：1975 年臺中縣枇杷種植面積達 1832.3 公頃，占全臺比例約 71.7%，至 1981 年種植面積減少為 1,220.45 公頃，占全臺比例僅剩 53.3%。

的全盛時期，至 1970 年代後期枇杷園卻開始被廢除。一方面是因為工業化導致農村勞力外流；另一方面，受到氣候暖化的影響，海拔高度約 100-150 公尺的頭汴坑枇杷其風味欠佳（許彩梁，2010），而原居深山的東汴里因交通革新使易達性提高，於是太平枇杷產業便轉往東汴里發展。

（二）衰退再回溫期（1987 年迄今）

1980 年代後期臺灣的枇杷種植面積大幅減少，進入衰退期，主要原因有二—勞力成本提高與替代性產品出現。枇杷為勞力密集之經濟果樹，1988 年種植每公頃枇杷所需的人工時數高達 3,845.7 小時，但此時期枇杷價格與工資上漲幅度不成比例，當工資上漲幅度達 30-40 倍時，枇杷價格卻僅上漲 3 倍（廖春鳳，1990），如此懸殊的差距當然導致枇杷產業的衰退。

另一方面，隨著其他果樹的產期調節技術成熟，枇杷失去競爭優勢，農民紛紛改種其他果樹。但為了維持「枇杷原鄉」的美名於不墜，太平鄉農會於 1991 年舉辦枇杷評鑑會與展售活動，徹底打響太平枇杷的名號（吳盛海，1994），就此開啟太平枇杷節的序幕，帶動產業轉向觀光休閒化發展。

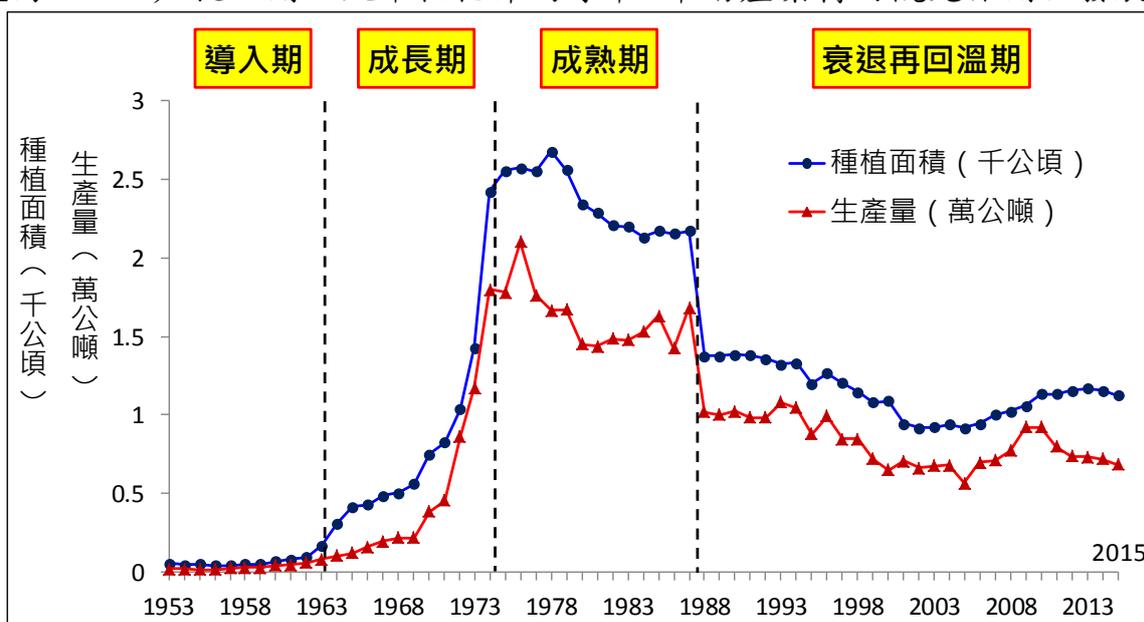


圖 1 臺灣枇杷種植面積與產量變化圖（1953-2015），本研究繪製³

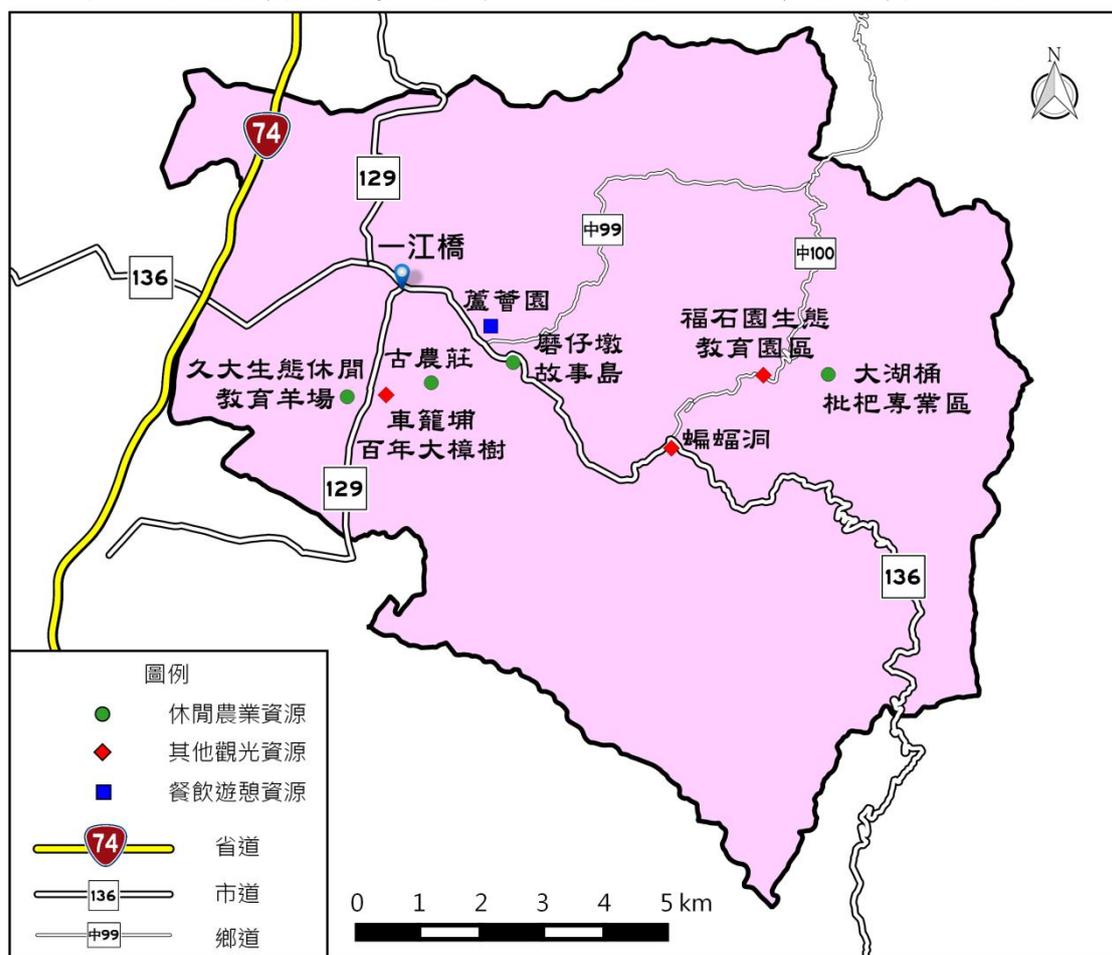
資料來源：1953-2010 年出自 2010 年農業統計要覽，2011-2015 年出自 2015 年農業統計要覽

二、休閒農業

（一）太平區的休閒農業與觀光資源

³ 1953-1962 年為收穫面積。

太平區的觀光資源眾多，歷年枇杷觀光巴士所串聯的資源如圖 2 所示。



(二) 相關研究回顧與探討

I. 太平區觀光休閒產業的相關研究

回顧相關研究論文，本研究據此歸納出除了交通不便，太平區的觀光休閒產業尚有四大問題（林育良，2006；曾馨賢，2006；柯文珍，2008）：

1. 太平擁有優質的農產品、秀麗的自然景觀與悠久的文化古蹟，卻欠缺整體觀光發展政策與行銷方案，故有業者建議能推出套裝行程。
2. 「農特產品」與「自然景觀」是太平最值得保存與推廣的觀光資源，建議未來可朝產業觀光、生態教育與健康休閒這三個方向發展。
3. 產業文化節慶活動有其必要性，兼具「增加當地農特產銷售管道」與「觀光推廣的成效」，然目前的節慶活動與產業發展、居民生活的連結不深。
4. 「2003 車籠埔荔枝嘉年華親子登山健行活動」已初現農產品與觀光景點一併行銷的端倪，但能與之進行價值共創的景點或業者不多。

上述問題即為本研究的主軸，枇杷觀光巴士是否能有效串聯太平區的休閒農業與觀光資源，共創太平區的觀光旅遊價值，頗值得探究。

II. 休閒農業的相關研究

回顧臺中市其他地區休閒農業的研究可知，楊炳輝（2006）、黃東盛（2007）、羅文正（2009）等人都提出策略聯盟或套裝行程等建議，為本研究的價值共創理論提供著力點。蔡勝佳（2001）則以（原）臺南縣農會策略聯盟為案例，提出農業休閒旅遊異業結盟行銷流程圖，據此可將太平枇杷節與枇杷觀光巴士的產業結盟形式以圖3具體呈現。

由上述文獻回顧可知策略聯盟已是休閒農業的發展趨勢，但並無實際研究成果，且以價值共創觀點探討休閒農業或節慶活動亦屬新興領域，而本研究正好彌補相關論述之不足。

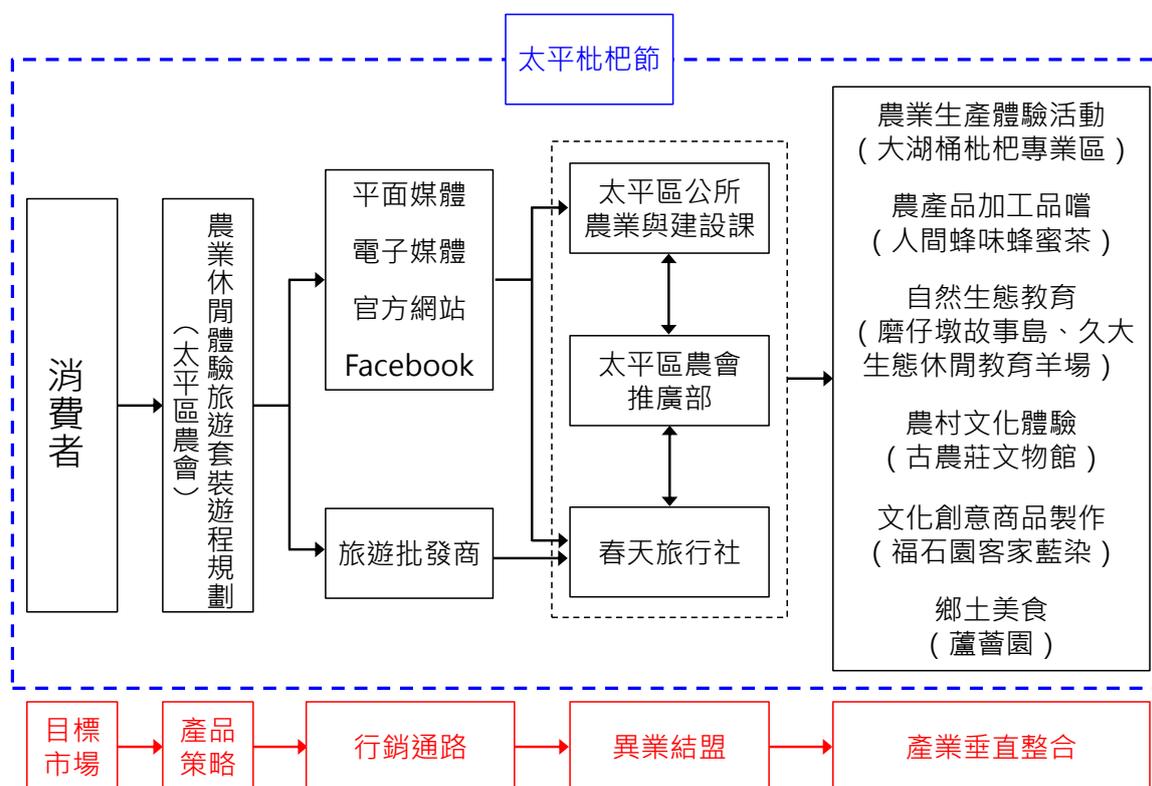


圖3 太平枇杷節與枇杷觀光巴士之異業結盟行銷流程圖，本研究繪製
資料來源：改繪並增補自蔡勝佳（2001），頁34

三、產業文化節慶活動

(一) 傳統節慶與現代節慶

王伯仁（2008）指出「現代新節慶」不具備全國一致的「共時性」，

且只對舉辦地區有意義，而「產業文化節慶」乃是各地政府為了推銷地方特產所創造的「活動」，故屬之。

根據前人論述（Getz，1991；Jago，1997；Jackson，1997；Goldblatt，2002；Allen *et al.*，2008；吳淑女，1999；葉碧華，1999；游瑛妙，1999）及太平枇杷節的宗旨，本研究將「產業文化節慶活動」定義為「為了推廣地方特產並提高旅遊知名度，在經費挹注下於常規生活外選擇特定時間和地點所舉辦的公開慶典活動」。

（二）臺灣現代節慶活動的發展

1970年代後期臺灣從農業社會步入工商業社會，農村傳統文化因資本主義入侵而日益萎縮。爰此，1991年政府提出「富麗農村」與「一縣市一特色、一鄉鎮一特產」等計畫，希望藉此振興地方產業（陳伯州、簡如邠，2004），農村「產業」的未來露出一道曙光。

接著，1994年文建會以「社區總體營造」促使「產業文化化，文化產業化」。於是1995年的全國文藝季將「產業文化」訂為主題之一，（原）臺南縣政府推出「走馬瀨之春」，把休閒農業推上檯面，農村「文化」躍升為主角（黃美傳，2001；陳伯州、簡如邠，2004）。

此外，文建會補助各縣市舉辦「國際小型展演活動」，於是宜蘭童玩節應運而生，此乃「文化產業化」之典範。與此同時，以地方產業為根基的白河蓮花節也隨之綻放，成為「產業文化化」的代表（黃美傳，2001；吳鄭重、王伯仁，2011）。在此背景下浮現一連串產業文化節慶活動，太平枇杷節也在這個脈絡中正式亮相。

（三）太平枇杷節的相關研究探討

以太平枇杷節為主題的學術論文都於2010年發表，可提供本研究太平枇杷節早期的發展輪廓，及連續舉辦7-8年後所面臨之困境，如表1。

知名度不足、活動陷入窠臼正是本研究一開始的提問，而發展套裝旅遊行程亦是前人研究所提出的因應對策，故農會於2013年推出枇杷觀光巴士。若能確實發揮效益，不僅可提高知名度，亦能深化產業與文化意涵。另一方面，產季過短的問題若能與其他農產品串聯，興許能創造出更宏大的觀光價值，而這一連串的異業結合可透過「價值共創」的觀點切入。

綜觀臺灣目前的產業文化節慶活動，雖然都由政府公部門主導，但地方社團與社區民眾的力量不容忽視（黃美傳，2001；邱淑玲，2005；俞龍

通，2006；丁誌紋、陳彥霖，2008）。近年的活動亦納入地方社團，是否代表公所與農會願意讓更多創意加入這個共創體系，以上現象值得本研究深入探討。

表 1 太平枇杷節的發展困境與研究建議（2010 年以前）

層面	描述
發展困境	山區交通不便，不僅影響農產品行銷，也降低遊客至太平旅遊意願
	其他產地的枇杷魚目混珠，影響太平枇杷的品質和信譽
	廣告、宣傳與行銷手法不足，知名度難以進一步擴大
	活動內容大同小異、缺乏新意，35.4%的遊客表示活動越辦越差
	活動內容太過繁雜，與枇杷產業、文化的連結不深
	其他地方競相舉辦產業文化節慶，使客源分散
	枇杷產季太短，無法以枇杷為主題做長期的活動規劃
研究建議	增設接駁車，連接活動地點和枇杷產地
	強調枇杷文化與太平其他文化特色，吸引非原先目標市場的消費者
	結合太平的景觀與休閒農業資源，發展套裝旅遊行程
	加入地方社團群策群力，才有永續經營的可能

整理自汪芝宜（2010）、江思涵（2010）、黃志浩（2010）

四、價值共創理論

（一）價值共創的概念

隨著網路科技的發展，Prahalad & Ramaswamy (2000)認為顧客並無意於直接接受企業所製造的經驗，取而代之的是形塑個人體驗，於是顧客成為價值體系的共創者（Cocreator）。是故，共創經驗成為價值的基礎，消費者與企業透過互動形塑出以個人為中心的價值共創(Prahalad & Ramaswamy, 2004a)。為了讓這個體系運作順利，需要有一個「樞紐公司／單位」⁴（Nodal Firm）來協調眾位參與者，並建立交流管道，由此形成一個「經驗網絡」（Prahalad & Ramaswamy, 2004b）。

（二）共創方法論

以太平枇杷節系列活動而言，公所、農會、農民、遊客、休閒產業業

⁴ 價值共創原是管理學理論，故 Nodal Firm 通常直譯為「樞紐公司」，但本研究應用在行銷與觀光領域，將其譯成「樞紐單位」較恰當，下文一律以「樞紐單位」稱之。

者與地方社團都是活動的「利害關係人」(Stakeholders)，Ramaswamy & Guillard (2010) 便歸納出將所有利害關係人囊括在內的四大共創原則—利誘、尊重、互動與支援。為了兼顧所有利害關係人的利益，Ramaswamy & Guillard (2010) 提出基於共創法則的流程設計(圖4)，可為太平枇杷節的價值共創歷程提供立論基礎。



圖 4 基於共創法則的流程設計

資料來源：改繪自 Ramaswamy & Guillard (2010), p.102

如此新穎的共創流程會產生哪些成果或效益，Johnson *et al.* (2008) 提出的「四格商業模式」或可一窺其面貌(圖5)。

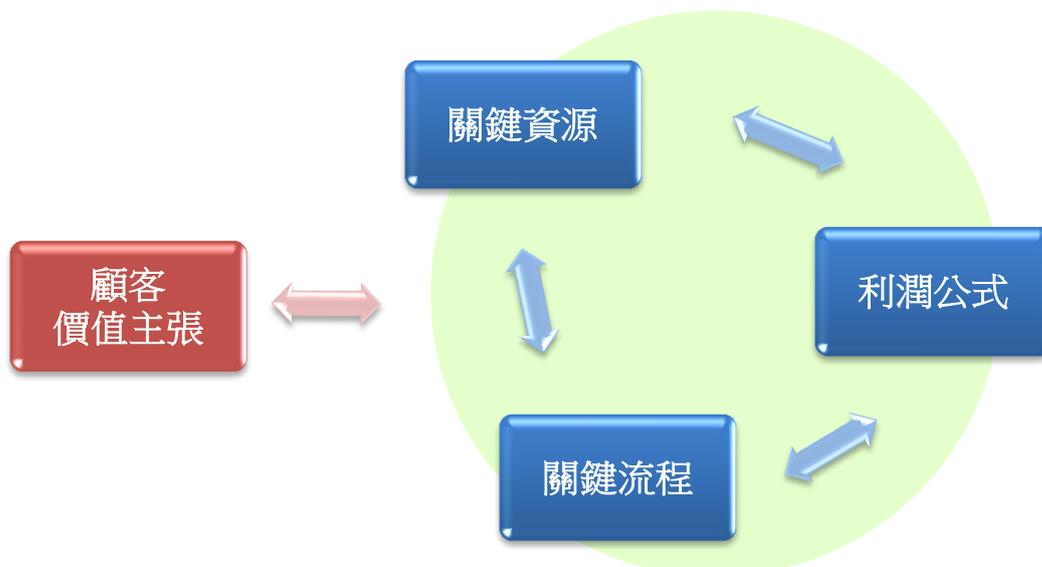


圖 5 四格商業模式

資料來源：改繪自 Johnson *et al.* (2008), p.62

(三) 相關研究回顧與探討

價值共創原是管理學理論，將其應用在觀光休閒領域較少，可見曾宇良（2008）和王永豪（2015）的研究。但前者強調大型企業作為領頭羊的主導力量，後者探討的客家桐花祭則有中央政府的資金補助，皆未能以此驗證一般性的節慶活動。

另外，王姿婷（2011）以價值共創與地方資本觀點探討宜蘭冬山河三十年的發展，亦特別指出宜蘭縣政府以「樞紐單位」的角色整合各項資源與參與者，這點和太平區公所與農會的主導地位雷同，給本研究提供相當有價值的切入視角。農業轉型方面，甘愷琪（2014）針對臺南新化甘藷產銷班瓜瓜園的研究，著重於瓜瓜園與農民的共創歷程，讓本研究在探討公所、農會與農民的共創效益時，有具體可依循的輪廓。

參、研究方法

一、研究架構

結合 Johnson et al. (2008) 的「四格商業模式」與王姿婷（2011）對地方經營的觀點，發展出如下的研究結構（圖 6）。

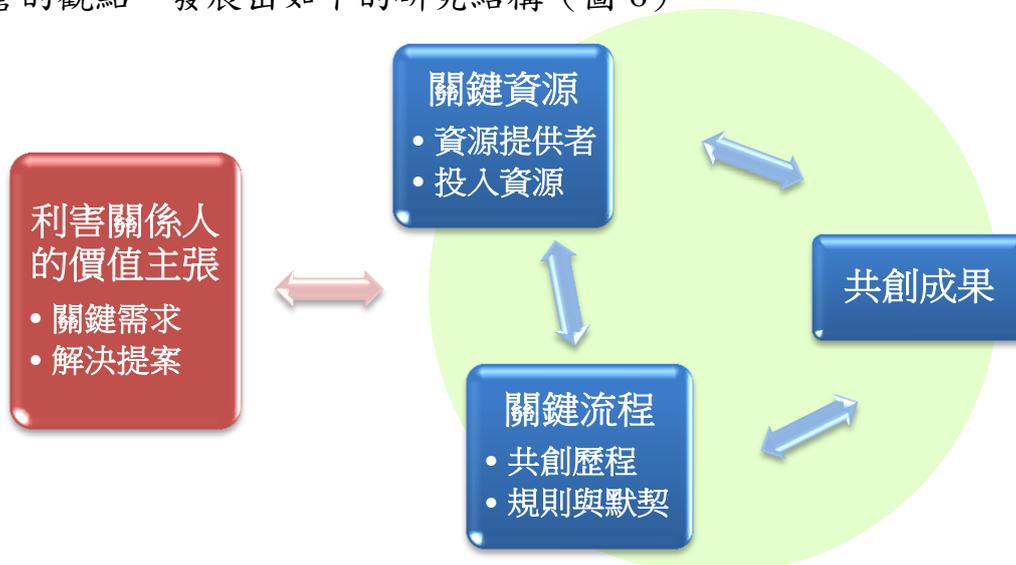


圖 6 研究架構圖，本研究繪製

資料來源：改繪自 Johnson et al. (2008), p.62、王姿婷（2011），頁 30

Holtinen (2013) 指涉的「價值主張」是企業為顧客所做的「提案」，根源於顧客有所「需求」。因此，本研究將價值主張區分為「關鍵需求」與「解決提案」，並將關注視角擴大到所有利害關係人。

價值共創觀點須了解所有利害關係人的「關鍵資源」，故本研究將探討哪些「資源提供者」投入什麼「資源」。為了實踐這套價值主張，眾人構思出太平枇杷節系列活動，而活動流程、遊戲規則及合作默契皆關乎成敗，因此將關鍵流程切割成「共創歷程」及「規則與默契」。

企業的經營成效通常是由利潤決定，但價值共創理論所探討的「價值」範疇遠超過物質層面。據此，本研究將利潤公式修正為「共創成果」，以描繪利害關係人所獲得的種種成就。

二、研究方法

(一) 研究途徑－質化研究

Strauss & Corbin (1990) 指出質化方法 (Qualitative Research) 適用在過去研究較少接觸的現象，或以量化研究 (Quantitative Research) 較難取得的深入訊息。由於本研究將分析太平枇杷節與休閒農業如何透過枇杷觀光巴士產生價值共創，以探詢太平枇杷節的未來可能性，屬於較新穎的研究領域。另外，利害關係人的互動情形無法進行量化統計。更有甚者，每個節慶活動與相關產業的共創成果大相逕庭，難以選取大量樣本推論出價值共創的平均值。爰此，本研究將採用質化研究進行分析和討論。

(二) 取徑方式－個案研究法

質性研究有多種取徑方式，Yin (2009) 特別指出個案研究 (Case Study) 不僅直面當前發生的事件，且須在真實情境中方可進行探究，此其和歷史研究法與實驗法在本質上之差異。由於利害關係人的互動情形無法將其切割出個別變數進行分析，加上這些交互作用無法被研究者進行任何操控，僅能在真實活動情境中觀察。另外，為了具體呈現利害關係人的互動情形，研究者還須針對特定參與者進行深度訪談。綜上所述，個案研究法是最適合本研究的取徑方式。

(三) 資料蒐集－深度訪談、文獻資料與檔案紀錄

Yin (2009 : 107) 指出「深度訪談」(In-Depth Interview) 可讓受訪者針對特定情境提出自己的見解，甚至將這些見解發展成後續研究的基礎。由於本研究想探究各個利害關係人的真實想法，並發掘活動瓶頸與因應之道，故適宜採用深度訪談法進行初級資料的蒐集。但是太平枇杷產業與系列活動的歷史悠久，且歷年產銷資料也非一般人所能記誦，故須透過文獻資料

及檔案紀錄以彌補初級資料之不足，並與其交互驗證。

三、研究設計

(一) 研究個案

研究個案的實體範疇界定為「太平枇杷產業、枇杷節與相關的利害關係人」，時間範疇以 2016 年的太平枇杷節為主，但在次級資料蒐集上盡可能蒐羅歷年來的文獻資料與檔案紀錄，與初級資料相互印證。

(二) 訪談類型

王文科（2002）、陳向明（2002）依據研究者對訪談的控制程度，將訪談類型分為三類，而目前多數研究有採取半結構式訪談（Semistructured Interview）的趨勢。此種形式通常有一個引導訪談方向的大綱，但實際的訪談流程與提問順序可視情況機動調整，亦允許受訪者直抒己見，故可蒐集到較深入的資料與重要觀點，使資料較易比較分析。由於本研究需了解利害關係人的真實想法，須有概略性的訪談大綱作引導，以蒐集到可解釋分析的資料，故本研究將採取半結構式訪談進行初級資料的蒐集。

(三) 訪談對象

本研究訪談對象區分為主辦單位、農民與休閒產業業者三大面向，先以電話與受訪者聯繫，說明研究方向與訪談要點，取得同意後與其面對面訪談，每位受訪者的訪談時間從 45 分鐘至 1.5 個小時不等，如表 2 所示。

太平區農會目前有 9 個枇杷產銷班，其中以第 6 班的栽種面積最廣。本研究採用非機率抽樣中的滾雪球抽樣法選擇欲訪談的農民，先與研究者參加觀光巴士時認識的阮先生聯繫，由他推薦班長簡先生，再請簡先生推薦積極參與枇杷節活動的其他農民，即林副班長和柯班長，此種方法比隨機抽樣所選定的農民更能剖析枇杷節樣貌。

(四) 訪談大綱

根據前述研究目的，訪談大綱區分為產業發展、價值共創與其他層面。

(五) 資料分析與研究限制

本研究在訪談過程中除了同步手寫紀錄外，亦會在徵詢受訪者同意後採取全程錄音⁵，事後再整理成逐字稿，分析太平枇杷產業的轉型歷程與太

⁵ 9 位受訪者中，8 位同意全程錄音，剩餘的 1 位當場以文字紀錄獲得資料，並在當天根據訪談內容彙整成訪談稿。

平枇杷節的價值共創模式，並對未來發展方向提出建議。然而，以價值共創理論探討農業轉型與節慶活動仍屬新興領域，若未能瞭解供給者（即主辦單位、農民與休閒產業業者）所提供的產品特性，則難以探詢消費者的個人經驗，故本研究的訪談對象皆為供給者面向，並請受訪者說明與遊客的互動經驗，無法一一徵詢遊客的個人感受，此乃研究限制。

表 2 訪談人員一覽表

面向	編號	受訪者	職稱	訪談日期	訪談時間	訪談地點
主辦單位	A1	廖先生	太平區農會 推廣部主任	2016/08/18	約 35 分鐘	太平區農會 推廣部辦公室
				2016/08/21	約 1 小時	
	A2	黃小姐	太平區公所 農業與建設課視導	2016/08/25	約 1.5 小時	太平區公所 農建課辦公室
農民	B1	阮先生	產銷班第 6 班班員	2016/07/18	約 1.2 小時	阮先生住處
	B2	簡先生	產銷班第 6 班班長	2016/07/25	約 1 小時	簡先生住處
	B3	林先生	產銷班第 6 班副班長	2016/07/26	約 50 分鐘	林先生果園
	B4	柯先生	產銷班第 2 班班長	2016/07/26	約 50 分鐘	柯先生住處
休閒產業業者	C1	何小姐	春天旅行社業務經理	2016/06/22	約 45 分鐘	春天旅行社會議室
	C2	吳先生	福石園生態園區經理	2016/07/14	約 1.3 小時	福石園生態園區
	C3	馬先生	磨仔墩故事島負責人	2016/07/17	約 45 分鐘	磨仔墩故事島

肆、分析結果及研究發現

一、太平枇杷節的源起

(一) 太平枇杷節辦理前的枇杷產業概況

廖春鳳（1990）指出 1980 年代太平的枇杷農多半委託給行口商代售或售予販運商，受限於交通問題而無力自行運送至市場銷售。由於缺乏銷售管道，農民生計聽憑行口商操控，使枇杷價格偏低，每臺斤售價僅約 40 元（廖春鳳，1990），受訪農民皆有所表示：

「我民國 70 年退伍，當初去的時候一斤枇杷才 30 幾塊，當時那邊的枇杷已經快要荒廢掉了……價格隨便他們開，因為沒有銷售管道，只能賣給行口商。」（B2）

有鑒於農民種植枇杷的付出與收穫不成正比，太平區農會推廣部的廖主任遂在農民請託下開始辦理枇杷評鑑與行銷活動，不僅替太平枇杷打開

知名度，隨之而來的買氣更是重大成效。據林月金（2005）於 2003 年所做的調查，當年太平市有 32.9% 的枇杷直銷消費者，但鄰近的新社鄉僅有 8.8%，可見農會與產銷班推廣有成，也促使公所開展太平枇杷節的系列活動。

（二）太平枇杷節的契機

2003 年太平市長江連福先生欲參選立委，遂創辦首屆太平枇杷節。迨他順利上馬後，新任太平市長余文欽先生與農會關係良好，故 2006 年起枇杷評鑑會與太平枇杷節便合璧連珠，將太平「枇杷原鄉」的名號徹底打響：

「農會很早就開始做枇杷評鑑，……因為前市長余文欽先生和農會關係不錯，所以 2006 年起就一起合辦。」（A2）

由於許多產業文化節慶活動的主辦單位同時有地方政府與農／漁會，雙方能否誠心結合，共同為地方產業付出往往是節慶活動永續發展的關鍵，白河蓮花節和官田菱角節即因兩者無法同心同德而走下坡（黃美傳，2001；邱淑玲，2005）。由是觀之，太平區由於公所和農會的關係甚佳，雙方能以地方產業為本而通力合作，有助於太平枇杷產業的宣傳。

（三）太平枇杷節辦理後的枇杷產業概況

表 3 2013 年太平枇杷節活動前後枇杷產值與產量比較表

		2013 年辦理枇杷節後	2002 年辦理枇杷節前
每公頃平均產量		5,000 斤 ⁶	9,200 斤
中盤商 收購價格	太平區	95 元／斤	50 元／斤
	外鄉鎮區	65 元／斤	50 元／斤
中盤商收購數量與比例		312,500 斤（25%）	1,840,000 斤（80%）
中盤商收購總金額（*）		29,687,500 元	92,000,000 元
產地直銷價格		135 元／斤	80 元／斤
產地直銷數量與比例		937,500 斤（75%）	460,000 斤（20%）
產地直銷總金額（**）		126,562,500 元	36,800,000 元
枇杷總收益（*+**）		156,250,000 元	128,800,000 元
農友增加收益（#）		27,450,000 元	
周邊產業增加收益（##）		100,000,000 元	
增加總收益（#+##）		127,450,000 元	

資料來源：2013 年太平枇杷節系列活動資料彙集冊

⁶ 取本區管理良好之枇杷園面積約 250 公頃計算之，2013 年收成受天候影響產量減少約 4 成。

由於太平區公所和農會合作默契，不僅讓太平枇杷的直銷比重從 2002 年的 20% 攀升至 2013 年的 75%，產地直銷價格提升至 135 元／斤，明顯高於鄰近的鄉鎮區（太平區公所，2013）（表 3）。

由此觀之，直銷比例增加與價格提高是太平枇杷節最顯著的兩大效益，因此成為連年舉辦且未曾中斷的產業文化節慶活動，甚至是現今消費者採購枇杷的指標，可見本活動已是極具代表的「地標節慶」(Hallmark Events)。

二、太平枇杷節的發展歷程與現況

（一）枇杷行銷與觀光發展

I. 觀光效益

2013 年太平枇杷節的周邊產業增加收益達 1 億元（表 3），這包括相關的觀光產業與活動場地的周圍商家，可見太平枇杷節所創造的觀光遊憩效益驚人，符合游瑛妙（1999：12）指出節慶活動有「觀光開發及增加觀光收益」的功能，更能佐證節慶活動與休閒產業的共創效益。農友們對於太平枇杷節的觀光效益多半持肯定的態度，例如阮先生就表示：

「利用假日辦枇杷節，人潮才會進來，像枇杷觀光巴士也是帶到很多景點旅遊，像磨仔墩……等。」（B1）

II. 近期突破

前人研究指出活動名目雖然越來越多，卻引發「活動內容太過繁雜，與枇杷產業、文化的連結不深」（黃志浩，2010：83）等批評聲浪，於是公所構思出「枇杷買就抽集點送」活動。遊客若想蒐集限量的枇杷娃娃公仔，須持集點地圖至「枇杷農友攤位或頭汴坑休閒農業區店家」消費滿 500 元取得紅色章戳，這些商家多半位於市道 136 線，旅客深入山區消費不但帶動枇杷銷售，亦能活絡頭汴坑休閒農業區，可謂一舉兩得：

「設在長龍路沿線（市道 136 線）的商家，既能讓民眾走進產區，也能推廣頭汴坑休閒農業區的店家。」（A2）

農會為了因應前述瓶頸則推出枇杷觀光巴士，這項活動不僅讓遊客了解枇杷的種植過程，又推動觀光旅遊，確實吸引到外縣市的遊客參加，並兼具食農教育的成效，一舉數得：

「因為要帶動臺灣各地區的人來到我們太平的旅遊景點，像古農莊、老樟樹……。第一站就是去吃枇杷，因為現在年輕人知道枇杷，但

沒有看過枇杷的生長過程。」(B2)

「我們就透過枇杷觀光巴士召集外地的人，……到田間時候我們會跟他介紹枇杷是怎麼處理、怎麼套袋、怎麼採收，讓他們親身地體驗枇杷是怎樣的管理，也是一個教育，寓教於樂。」(A1)

(二) 社區營造

游瑛妙(1999:12)指出節慶活動有「社區營造與凝聚力」的功能，由於太平枇杷節創造的觀光效益不凡，許多社區都希望活動能在當地辦理，例如樹孝商圈就主動加入這個共創體系。另外，公所也與地方社團合作「枇杷藝術教室」，連結民間力量與社區發展，凝聚社區向心力。以2016年為例，愛無礙協會製作枇杷造型皮革鑰匙圈，大地藝術工坊讓遊客彩繪枇杷造型零錢包，皆能提升居民與遊客的藝術涵養。

(三) 環保與政令宣傳

太平枇杷節開辦初期即進行資源回收的環保宣導，有鑑於推行成效良好，加上枇杷節已成例行性，故許多行政單位都希望能搭上順風車，借助活動人潮增加宣導效果，公所與農會也希望藉此活絡場面，雙方一拍即合：

「警政、稅務等行政機關是因為他們有宣導壓力，但自己辦活動太麻煩，就來搭我們的活動，所以活動前他們就會主動洽詢。但我們會要求他們配合活動時間，不能在宣導完或贈品發完就走人。」(A2)

三、太平枇杷節的發展瓶頸與因應對策

本研究針對現況進一步訪談發現，太平枇杷節目前仍有三大面向的發展瓶頸(表4)，據此分析太平枇杷節現行的發展困境與因應對策。

表4 當前太平枇杷節的發展瓶頸

面向	發展瓶頸
產業	枇杷產銷現況之限制(產期太短、產量太少……等)
	枇杷產業與農村發展問題
	區外保安林的土地利用問題
宣傳	廣告、宣傳與行銷手法不足，知名度難以進一步擴大
其他	臺74線與國道6號通車後，往來市道136線的遊客反而減少
	太平缺乏知名景點，對外地遊客的吸引力低

資料來源：本研究根據訪談內容整理

(一) 產業面向

I. 枇杷產銷現況之限制

i. 產期與產量問題

太平的枇杷產地集中在東汴地區，故產季較其他地區集中，清明節後的產量大幅減少，實際產期僅約一個月，導致宣傳期一過，產期也接近尾聲。更有甚者，由於枇杷對氣候的敏感度高，產量和產期受其影響甚鉅，而這個現象在近幾年卻愈發嚴峻。

ii. 全球暖化，氣候變遷

臺中市的氣溫有逐漸升高的趨勢，1911-1940年的年均溫為22.3°C(陳國川，2001)，至1981-2010年攀升至23.6°C。此現象不但讓太平的枇杷產區從頭汴坑轉移到海拔較高的東汴里，也讓枇杷品質不穩定，產期更難預估，氣候暖化已被農民和農會認定為舉辦太平枇杷節的最大瓶頸：

「這麼多年來，其實瓶頸不能算有，最主要還是氣候的問題、品質的問題、產期的問題。」(A1)

「說實在也是氣候的問題。尤其枇杷最敏感了，這幾年氣候越來越高，可能以後枇杷也不好。」(B4)

iii. 因應對策

a. 太平農產觀光季

本研究起初欲將荔枝竹筍嘉年華等活動加以串聯成「太平農產觀光季」，以改善枇杷產季太短的困境，但荔枝與龍眼的產季並非無縫銜接在枇杷之後(圖7)，一旦出現空窗期，行銷活動就會斷炊，此策略似乎不可行。

活動 \ 月份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
採果趣												
枇杷												
蜂蜜												
荔枝												
龍眼												
皇帝筍												
麻竹筍												
香蕉												

圖7 太平區主要農產品產季時間表

資料來源：改繪自「頭汴坑休閒農業區 <http://q.emmm.tw/?ptype=f2ck>」，造訪日期 2016/11/06

b. 品種改良

太平為臺灣最早經濟栽培枇杷的地區，其樹齡也最年長，根據林月金（2005）於 2001-2003 年所做的調查，太平區有 52.5% 的枇杷樹在 30 年以上，推算至今，多數果樹的樹齡已超過 45 年。隨著氣候暖化，茂木種的枇杷已越來越難適應太平的地理環境，將部分屆齡的枇杷樹改植其他品種，不失為解決之道：

「除非改良場能改良出適合種在沒那麼冷的地方、較不怕熱的品種，目前有一位施昭彰博士正在改良。」（B1）

農業試驗所的施昭彰博士致力於優質枇杷的育種研究，目前已育成「金鑲白玉」、「晶璽」及「玉出露」等新品種，產期皆比茂木種早（施昭彰，2008；施昭彰，2013）。若太平區未來能推廣這些新品種，不僅可克服枇杷產季太短難以行銷的缺點，還能搶得果品上市的先機，提高農民收益。

II. 枇杷產業與農村發展問題

i. 農業勞力老化

太平枇杷產銷班的班員平均年齡高達 62.9 歲，就連農民聘僱的工人亦屬中高齡人口，部分較陡峭的果園甚至有廢耕的趨勢：

「都是 6、70 歲，種了幾十年，也沒什麼年輕人，出現一個斷層。……工人都是和我們差不多年齡的人，所以有時候很難找人，有人不種枇杷也是因為這樣，因為工人也是很大的問題。」（B1）

ii. 因應對策

由於枇杷是勞力密集的果樹，如何簡化田間作業流程無疑是關鍵，而施博士培育的新品種不須疏果，可大幅減少工作時數（謝秀娟，2003）。由是觀之，品種改良不但可改善產季太短的問題，還能降低田間作業的勞力支出，再加上太平枇杷節的宣傳行銷，兩者適以相成，則吸引年輕農友加入，活絡枇杷產業指日可待。

III. 區外保安林的土地利用問題

i. 區外保安林的由來與變遷

太平區約有 10% 的枇杷種在區外保安林，大湖桶枇杷專業區有許多農戶就座落在此。而這塊「1403 號保安林」屬於「水源涵養保安林」，原是為了興建建民水庫所劃設，集集大地震後便撤銷該計畫，目前歸林務局管轄，要求農民依據「森林法」落實退耕還林，影響農民生計。

ii. 因應對策

由於枇杷是太平最具代表性的農特產，臺中市政府也相當重視此議題。2015 年市政府委託逢甲大學進行「太平區設置枇杷專區可行性規劃」，該規劃建議保留枇杷種植，依森林法解編保安林，再劃設枇杷專區。此外，依「國土計畫法」規定，未來全國土地將劃分成四大功能分區，而太平枇杷產區完全符合農業發展地區的劃設原則，故何欣純立委等人建議將本區從保安林地劃出，歸入農業發展地區^{7、8}，讓土地利用合法化。事實上，臺中市政府計畫將本區劃設為「山城果品產區」，足以論證這塊區外保安林的未來歸屬（臺中市政府，2017）。

（二）宣傳面向

I. 太平枇杷節的知名度

從實際訪談可知，農會與部分農民認為太平枇杷節有一定的知名度，但公所與其他業者卻不置可否：

「大家就會知道你們太平三月不是要辦枇杷季了嗎，……人家會說喔你們太平的枇杷很有名，這就是我們的效益。」（A1）

「在太平還有中部地區、跟網路上，不會輸給他們（指東港黑鮪魚文化觀光季、白河蓮花節）。」（B2）

「知名度不怎麼樣，而且受限於經費，我們的新聞版面不多。」（A2）

「大概有那個知名度在，但是沒有那麼強烈，可能廣告沒有打得非常大，臺中人可能比較會知道，如果要跨縣市就會比較少。」（C1）

II. 因應策略

廖主任指出太平枇杷節屬於鄉鎮市層級的活動，宣傳經費不多，只能透過 DM 夾報、廣播等方式，使宣傳力度有限。然而，許多青年族群不一定會接觸報紙或廣播，但網路卻不可或缺，若公所和農會能多加利用 Facebook、Instagram 等社群網站，從枇杷季前一、兩個月就發布相關訊息，替正式活動暖身，便可提高太平枇杷節的受關注程度，承辦枇杷觀光巴士的春天旅行社何經理便提出建議：

「可能在前一個月，然後不管是部落客、還是網路上的宣傳蠻重要的，……如果想抓一些年輕族群，那可能要靠另一個方式去。」（C1）

⁷ 研究者參加 2016/08/26 的「優質水果集團產區設置與輔導措施說明會」所記錄。

⁸ 自由時報電子報 <http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1842837>，造訪日期 2016/11/13。

另一方面，若本身資源無法增加，則異業結盟無疑替太平枇杷節投射一道曙光。臺中市是知名的「糕餅之都」，若能推動太平枇杷與臺中的糕餅業者異業結合，必能如虎添翼。例如將「臺中糕餅文化節」提早至3月初，並推出枇杷糕、枇杷餅等新穎美食，興許能藉由臺中糕餅與大甲媽祖的陣勢拉抬太平枇杷節的名氣。若主辦單位來年能向臺中市政府經濟發展局提出計畫，太平枇杷節將不再孤軍奮戰。

這項理念亦被納入《臺中市區域計畫（草案）》之中，該計畫指出「垂直整合產業鏈及水平整合周邊景點，異業合作多元行銷，提升農業旅遊品質及增加遊客到訪率，加值農業收益」（臺中市政府，2017：5-22），可見異業結盟已是農業旅遊的發展趨勢。

（三）其他面向

本研究起初認為臺74線通車後有利於遊客往來太平區，但實際訪談後發現，臺74線與國道3號、國道6號串聯後，遊客可逕直去南投旅遊，使市道136線的人潮減少，目前多半是自行車與重機騎士會往來這條路。

臺灣近年來因運動與環保風氣抬頭，騎自行車的人數與日俱增，各縣市亦積極規劃自行車道，甚至與其他縣市串聯成環島自行車網，136線就是極佳的選擇。是故，公所可在枇杷節期間舉辦136線的自行車或路跑活動，終點選在蝙蝠洞等地，並舉辦會師典禮暨枇杷饗宴，沿途可設置枇杷造型路燈與指標，打造太平「枇杷原鄉」的旅遊意象。

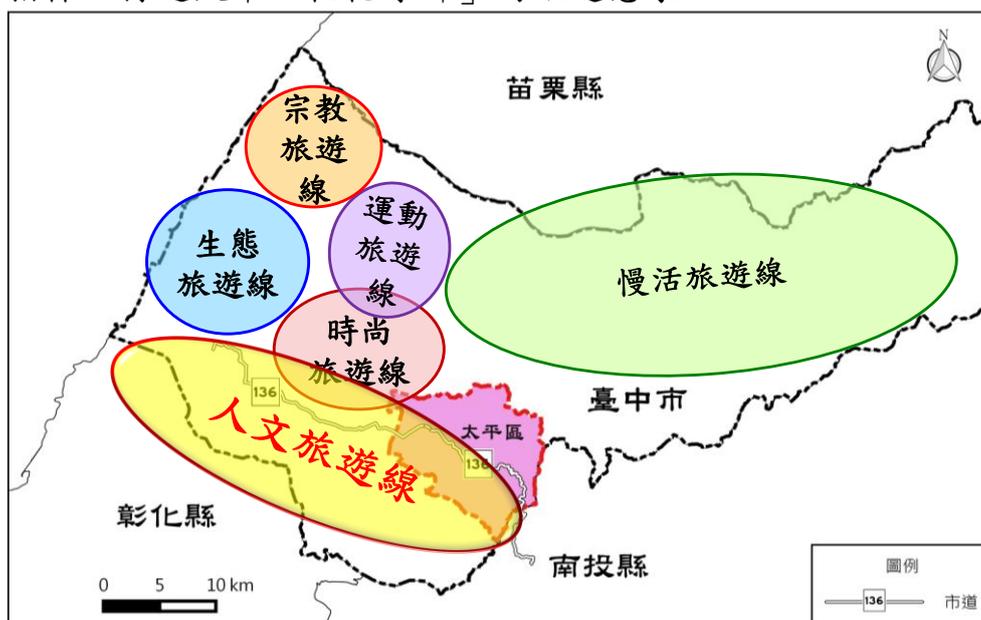


圖 8 臺中市六大旅遊路線示意圖

改繪自《臺中市區域計畫（草案）》（臺中市政府，2017），頁 5-38

若進一步將目光擴展到大臺中地區，《臺中市區域計畫（草案）》將本區與霧峰、大里等區規劃為「人文臺中旅遊線」（圖 8），其中的亮點活動包括「太平枇杷節」。該計畫指出未來將繼續延伸 136 線的自行車道，打造串聯中彰投苗的自行車道路網（臺中市政府，2017），這項策略有利於太平山區的觀光發展，促使更多遊客參與太平枇杷節盛會。

四、太平枇杷節的價值共創歷程與成果

（一）枇杷行銷活動的價值共創歷程與成果

枇杷行銷活動的利害關係人包括公所、農會（及其轄下的產銷班、家政班和四健會）、農民、遊客、地方社團、樹孝商圈與其他行政單位，本段即針對他們的共創要素與歷程進行分析。

I. 利害關係人的價值主張

太平枇杷節系列活動起源於農民和農會希望開拓枇杷的直銷管道，遊客想吃到優質美味的枇杷，公所有政績壓力，地方社團與樹孝商圈想打響人氣，而其他行政單位欲便宜行事，這些關鍵需求經由枇杷行銷活動這項提案得以滿足，促使這些利害關係人開展價值共創活動。

II. 關鍵資源

本活動最重要的資源當屬農民生產的枇杷，但公所和農會所出的人力與人脈、相關單位提供的場地、上級指導單位提供的經費……等資源亦缺一不可，本研究根據資源提供者與投入資源製成表 5。

表 5 枇杷行銷活動的關鍵資源

資源提供者	投入資源
公所	①編列預算與計畫執行 ②協調國中、國小與地方社團人力 ③提供坪林森林公園、太平運動場（往年）、新平國小等場地
農會	①調集產銷班班長以蒐集農民意見 ②協調家政班與四健會人力
農民	①優質美味的枇杷 ②活動日期、活動地點等建議
農委會臺中區 農業改良場	提供農民用藥資訊、病蟲害防治等技術指導，以生產優質枇杷

臺中市農業局 農委會農糧署	活動經費
地方社團	舉辦藝文活動以活絡場面
樹孝商圈	舉辦購物活動以活絡場面
其他行政單位	有獎徵答、互動遊戲等活動
遊客	人潮與買氣

資料來源：本研究整理

III. 關鍵流程

i. 共創歷程

本研究根據 Ramaswamy & Guillard (2010) 提出的四大共創原則，將枇杷行銷活動從發想到實施的共創歷程繪成圖 9。

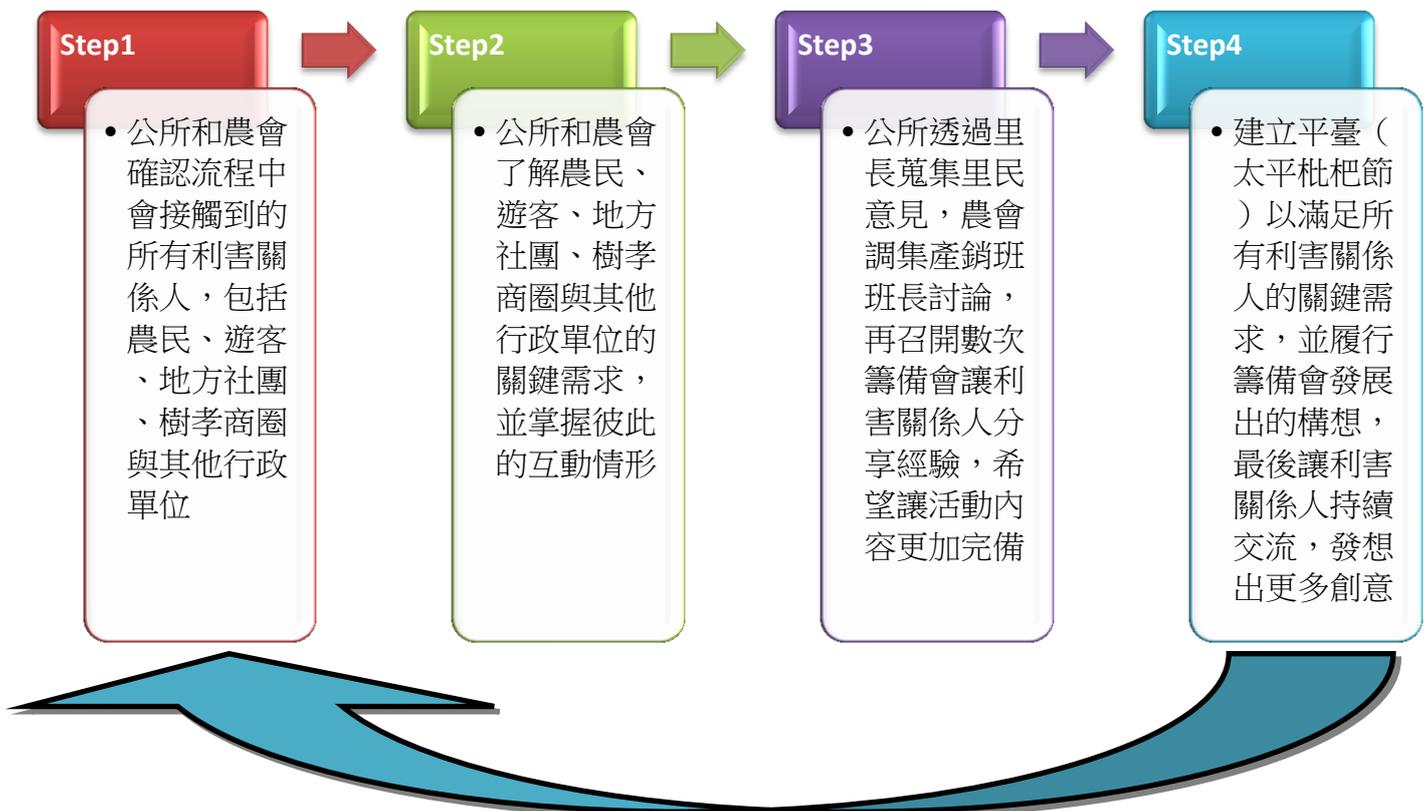


圖 9 枇杷行銷活動的共創歷程，本研究繪製

ii. 規則與默契

枇杷行銷活動的主軸是農民的枇杷攤位，而農民經過多年的教育與輔導，具有「品質第一」的栽種理念。但是因為枇杷產量不夠多，有時候活動還不到中午就售罄，引發民眾抱怨。此時公所和農會就是農民與消費者的橋樑，提供購買資訊給消費者，這種默契亦是太平枇杷節得以延續的重

要力量。前段提及公所和農會也歡迎其他行政單位與商家搭便車，但會要求他們須留到活動散場，不得提早收攤，且嚴格禁止營利行為，以免產生消費糾紛，破壞太平枇杷節的名譽。

據此，本研究將枇杷行銷活動中各個利害關係人的關係網絡繪成圖 10，從中更能看出他們在此共創歷程中扮演何種角色與互動模式。

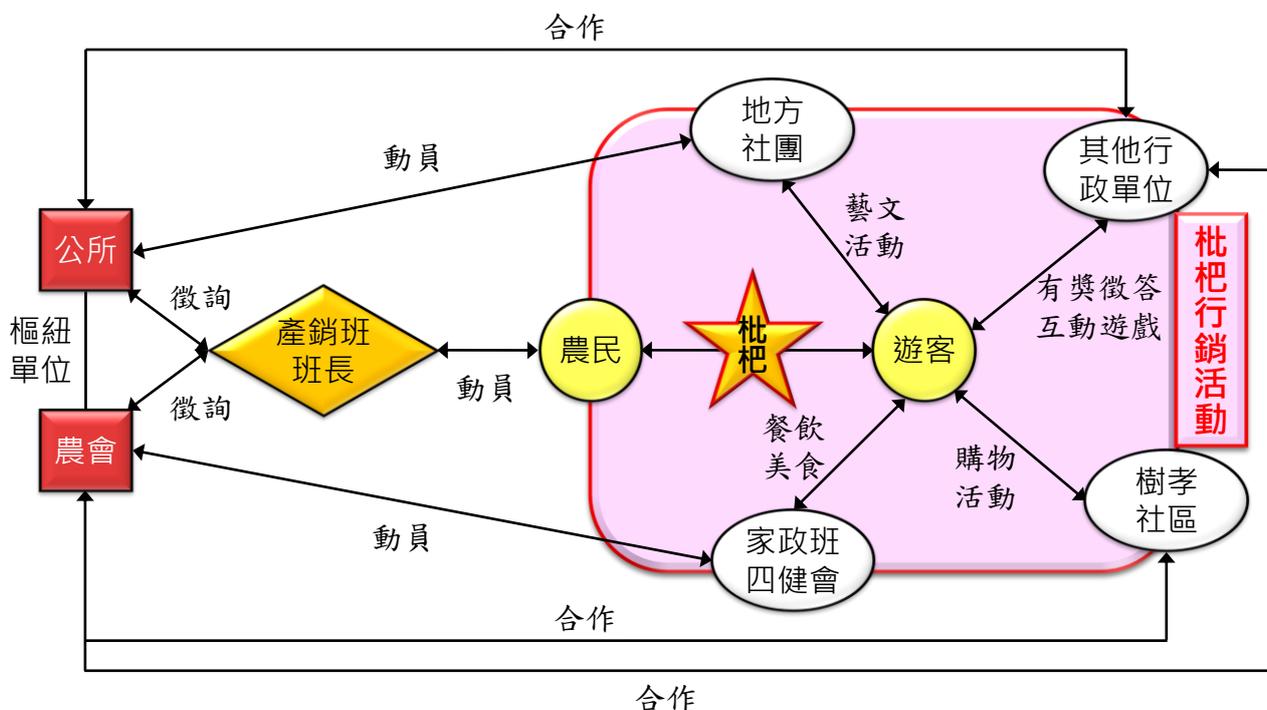


圖 10 枇杷行銷活動的關係網絡圖，本研究繪製

IV. 共創成果

本段從利害關係人的角度切入，說明枇杷行銷活動的共創成果(表 6)。最後，本研究將枇杷行銷活動的各項要素繪製成價值共創架構圖(圖 11)。

表 6 枇杷行銷活動的共創成果

利害關係人	共創成果
公所	太平區公所以活動成效為政績，提高公務機關形象
農會	提高地方農特產價值，樹立農會以農民為本的形象
農民	枇杷的直銷比例增加且價格提高，收益顯著增加
地方社團	擴展名氣並吸納潛在客戶
樹孝商圈	拓展商機並吸納潛在客戶
其他行政單位	提高宣傳效率，並減少民眾對行政單位的誤解
遊客	直接購得質優味美的枇杷，並獲得休閒遊憩之樂趣

資料來源：本研究整理

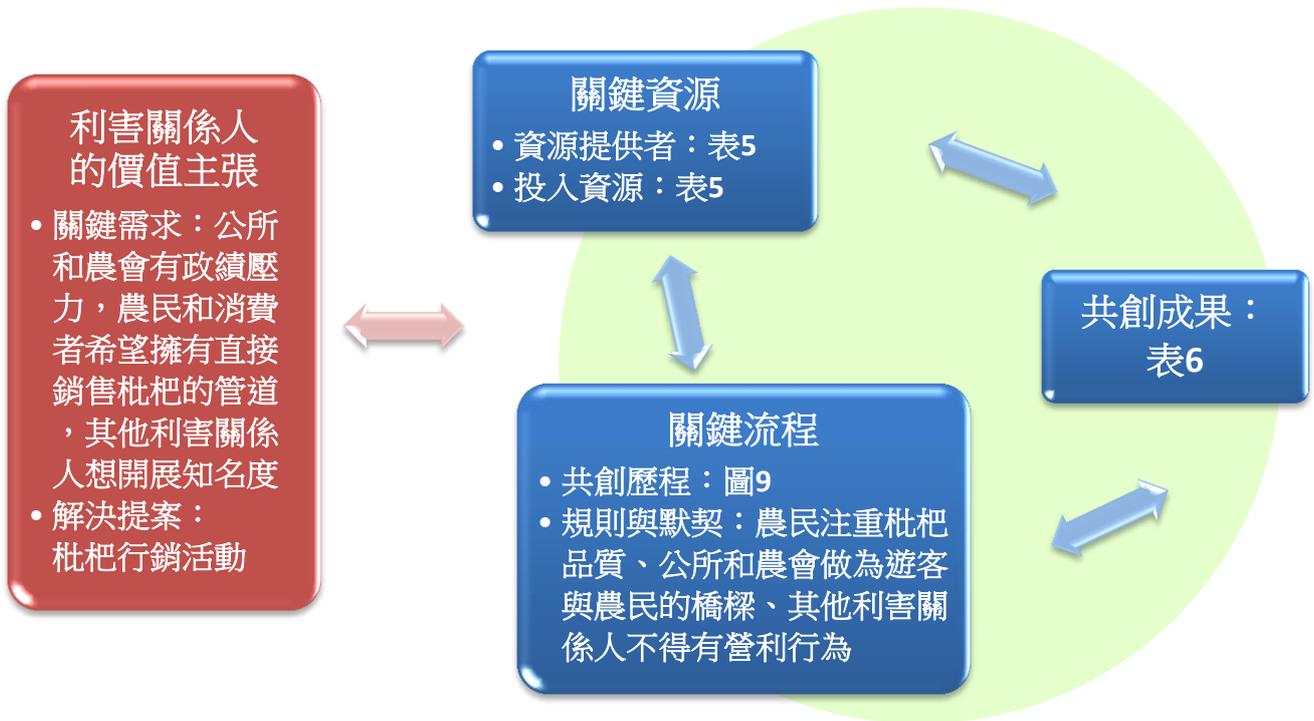


圖 11 枇杷行銷活動的價值共創架構圖，本研究繪製

(二) 枇杷觀光巴士的價值共創歷程與成果

枇杷觀光巴士的樞紐單位僅剩農會，再委由春天旅行社承辦，協辦單位包括福石園、磨仔墩及區公所管理的古農莊，本段將詳細剖析。

I. 利害關係人的價值主張

遊客的關鍵需求是想遊覽枇杷產區，而休閒產業業者希望增加旅遊人潮，農會亦想積極輔導相關業者，這些關鍵需求可透過枇杷觀光巴士這項提案被滿足，於是催生出此項價值共創活動。

II. 關鍵資源

本活動的資源種類繁多，但多數資源都深根於太平的地方特色，如此連結方能打造極具在地化的旅遊行程，本研究據此製成表 7。

表 7 枇杷觀光巴士的關鍵資源

資源提供者	投入資源
農會	①編列預算與計畫執行 ②協調休閒產業業者，並規劃套裝行程
春天旅行社	承辦整項活動，包含遊覽車和導遊
臺中市農業局 農委會農糧署	活動經費
農民	枇杷產區導覽，並解說田間工作等知識，提供枇杷試吃
公所及	①區公所人文課負責古農莊導覽解說

古農莊文物館	②古農莊文物館展示上千件農業社會的古文物
福石園 生態教育園區	①數十種動植物生態與荷花池美景 ②客家藍染DIY活動
磨仔墩故事島	①臺灣經濟栽培枇杷的發源地，目前仍植有臺灣山枇杷 ②品嚐蜂蜜水 ③曲流地形實景 ④與生態環境融合的遊樂設施
蘆薈園	蘆薈風味餐飲
遊客	人潮與買氣

資料來源：本研究整理

III. 關鍵流程

i. 共創歷程

本研究根據前述的四大共創原則，將枇杷觀光巴士從發想到實施的共創歷程繪成圖 12，並將明顯欠缺的步驟以虛線框框標註。

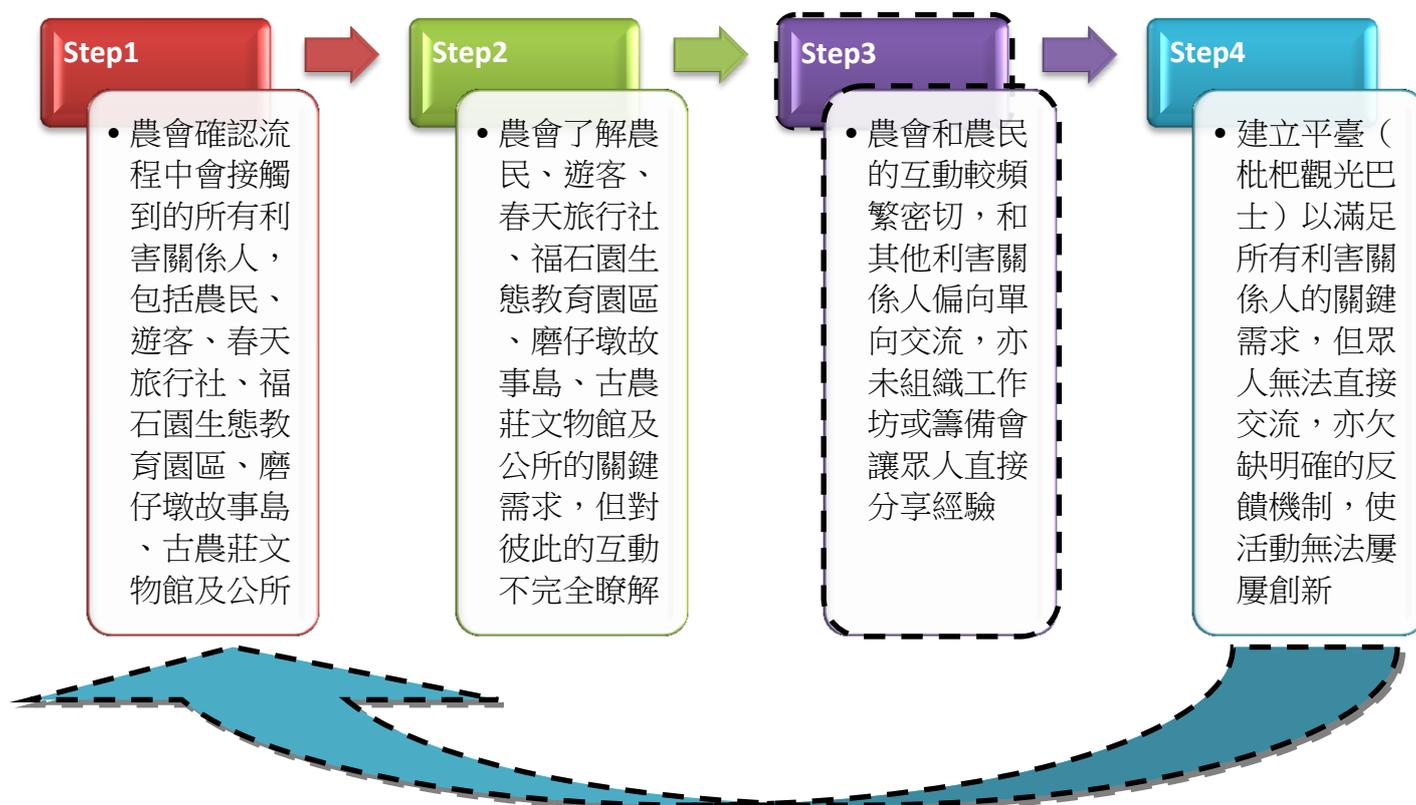


圖 12 枇杷觀光巴士的共創歷程，本研究繪製

ii. 規則與默契

枇杷觀光巴士的共創歷程還不夠成熟，行程路線和活動內容都由農會訂定，多數利害關係人只能聽從農會指示，並未形成明確的規章制度。據此，本研究將各個利害關係人的關係網絡繪成圖 13，特別注意的是農會對春天旅行社、公所人文課、福石園及磨仔墩皆為單向箭頭。

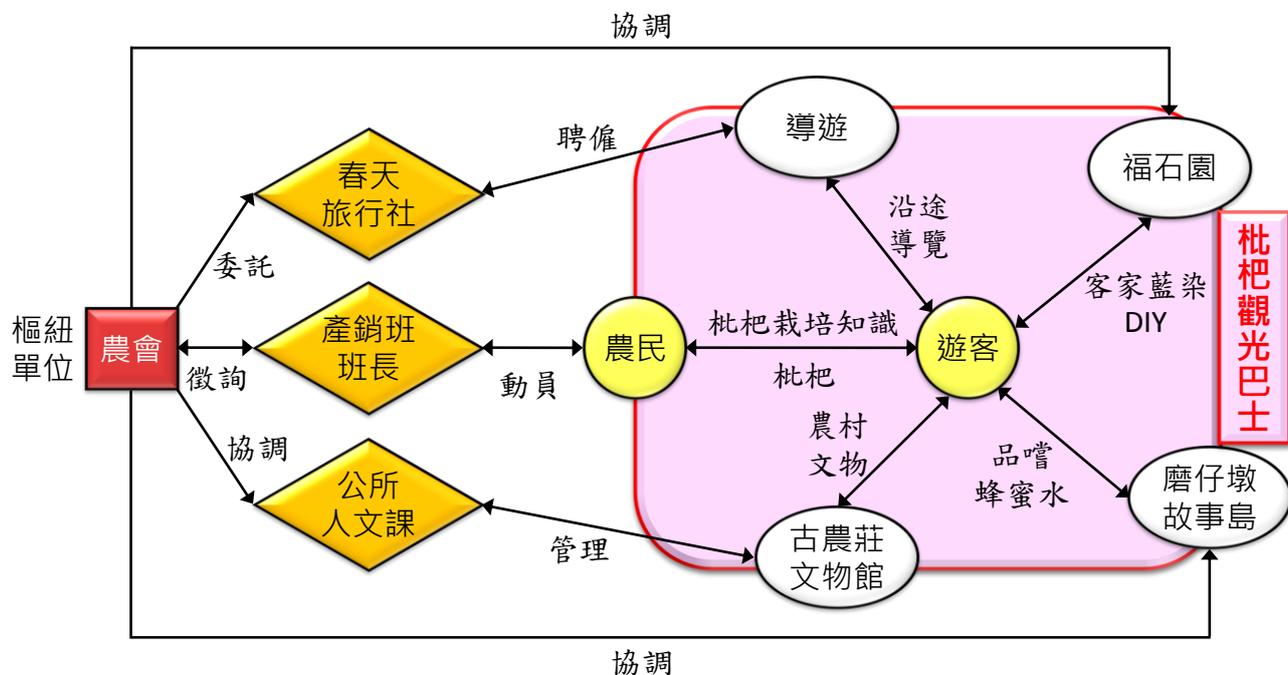


圖 13 枇杷觀光巴士的關係網絡圖，本研究繪製

IV. 共創成果

本研究從各個利害關係人的角度切入，說明枇杷觀光巴士的共創成果，如表 8 所示。最後，本研究將枇杷觀光巴士的各項要素繪製成價值共創架構圖（圖 14），以明晰該共創活動的來龍去脈與欠缺之處。

表 8 枇杷觀光巴士的共創成果

利害關係人	共創成果
農會	促進頭汴坑休閒農業區發展，吸引非太平區的遊客，積極輔導相關業者
農民	直銷枇杷，但銷售量有限
公所	增加古農莊文物館知名度，並樹立公務機關積極推廣文化活動之形象
春天旅行社	提高公司知名度並吸納潛在客戶
福石園生態園區	增加曝光率並創造回頭客
磨仔墩故事島	主要客群為團體旅客，但有採納觀光巴士的遊客建議推出散客套餐
遊客	直接購得質優味美的枇杷，瞭解枇杷栽培知識，並遊賞山林風光

資料來源：本研究整理

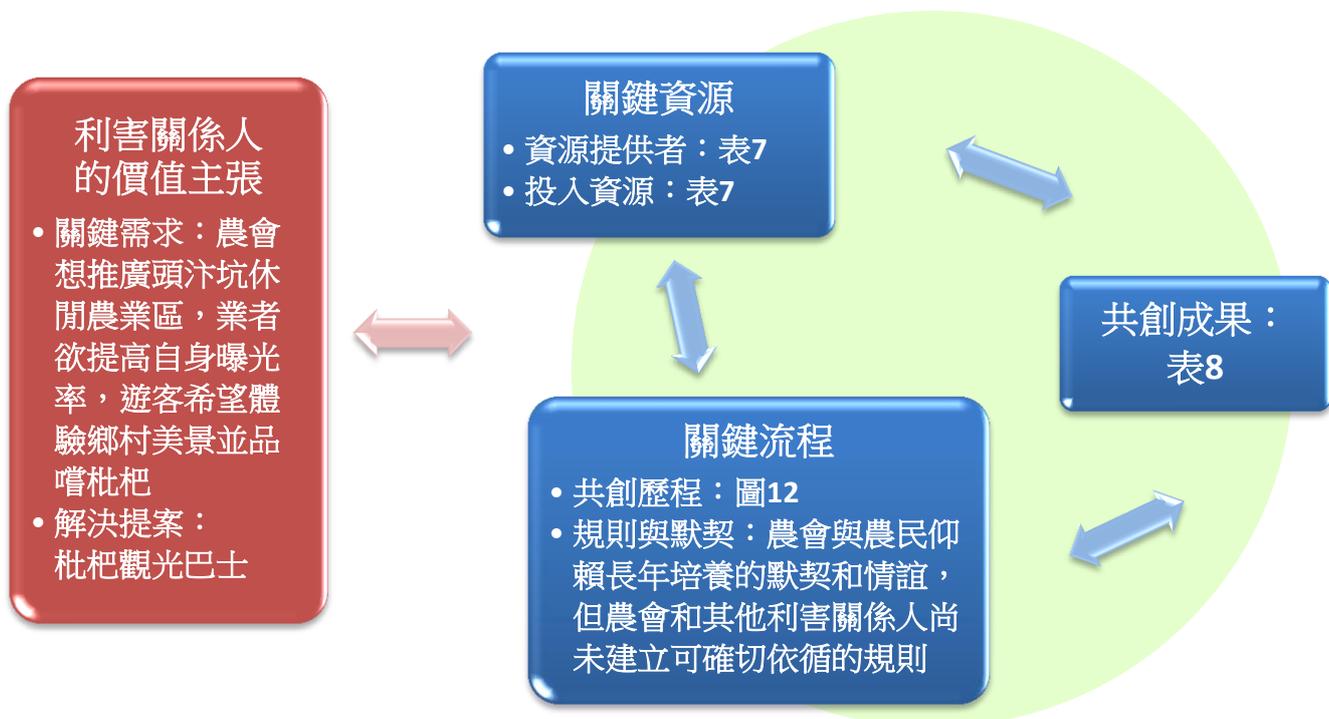


圖 14 枇杷觀光巴士的價值共創架構圖，本研究繪製

(五) 未來發展建議

本研究根據訪談內容和研究者親自參與活動的心得，提出未來發展建議，讓枇杷觀光巴士充分發揮帶動太平區休閒產業的成效。

i. 關鍵流程

農會應仿效枇杷行銷活動的籌備流程，邀請枇杷觀光巴士的各個利害關係人參與籌備會，並聽取其建議，落實「尊重」與「互動」，建立流暢的反饋機制。

ii. 活動內容

本活動既名為「枇杷觀光巴士」，若內容能更聚焦在枇杷產業，必有利於維持太平枇杷產業的知名度，亦能呼應「活動內容與枇杷產業連結不深」的缺失。以研究者參加的經驗，在枇杷產區只能聽農民講解，試吃枇杷後就趕往下一個景點，無法體驗採果之樂，相當可惜。

然而，若事前請農民挑選出成熟度較高的枇杷果穗，並現場解說摘取技巧，再讓遊客品嚐自己親手採下的枇杷，如此一來不但可滿足遊客體驗田園生活的樂趣，亦能減少枇杷外觀受損導致賣不出去的損失，讓枇杷觀光巴士名副其實。

另一方面，或許可考慮針對不同客群，設計出差異化行程。例如針對年輕族群可推出「深度體驗踏查之旅」，著重在福石園和磨仔墩的生態講解與實地考察，而小資文青可主打「文藝手作DIY之旅」，讓他們在福石

園進行較繁複的藍染活動，至於親子旅客就以「古早味童趣之旅」為號召，給他們在磨仔墩和古農莊充分的遊樂時間。但無論哪條路線都納入枇杷產區的導覽和採果，如此調整不僅能深化本活動的文化底蘊，還能吸引不同客群，真正發揮「一加一大於二」的共創效益。

伍、結論及政策建議

一、結論

枇杷產業在臺灣的發展歷程，特別是近期太平區公所和農會的宣傳行銷，可說是臺灣農業發展與轉型的縮影，以下分述之。

(一) 太平枇杷產業的發展與轉型歷程

早期太平的枇杷多半委託行口商代售，農民利潤微薄，至 1970 年代後期，臺灣轉型為工商業社會，工資大幅提高，農民紛紛棄農轉工，臺灣的枇杷產業進入衰退期。為了重振「枇杷原鄉」的美名，農會與公所舉辦太平枇杷節系列活動打響太平枇杷的名氣，不僅替農民開拓直銷管道，更使太平的枇杷產業從傳統農業生產邁向觀光化。

(二) 太平枇杷節的實際效益、發展瓶頸與因應之道

直銷比例增加與單價提高是太平枇杷節最顯著的兩大效益，由此維繫枇杷產業命脈。但隨著活動內容日益繁複，前人研究指出「活動內容太過繁雜，與枇杷產業、文化的連結不深」等問題。為此，公所和農會去蕪存菁，目前以枇杷行銷與觀光發展為主軸，輔以社區營造、環保與政令宣傳，並透過「買就抽集點送」和「枇杷觀光巴士」強化與枇杷產業之連結，使太平枇杷節成為名副其實的「地標節慶」。

(三) 枇杷觀光巴士的實際效益

枇杷觀光巴士不但載著遊客深入枇杷園、品嚐枇杷，還走訪太平知名的觀光景點，其所創造的觀光效益值得深究。然訪談發現，本活動雖然吸引不少非太平區的遊客，但對業者的實質幫助有限，僅提高福石園的曝光率，並替春天旅行社開拓在臺中的知名度。枇杷觀光巴士的立意良善，但活動成效不如預期，若進一步分析其價值共創歷程，便可看出其中端倪。

(四) 太平枇杷節的價值共創歷程與成果

本研究以 Johnson *et al.* (2008) 提出的四格商業模式為藍本，並結合王姿婷 (2011) 對地方經營的觀點發展出研究架構，以此分析枇杷行銷活動

與枇杷觀光巴士兩個價值共創活動。由於枇杷行銷活動的「樞紐單位」公所和農會非常「尊重」諸位利害關係人的想法，給予充分「互動」交流的平臺，使本活動的共創成果愈發豐碩。相較之下，枇杷觀光巴士的活動流程幾乎由農會主導，未能充分「尊重」所有利害關係人的意見，亦缺乏讓他們雙向「互動」的平臺，無法切磋出其他創意，使共創成果難以開展。

（五）太平枇杷產業的困境與因應對策

本研究發現枇杷產業最大困境在於產銷現況之限制，由於枇杷產季短，宣傳行銷不易進行，近年來更因氣候變遷，使產期和產量更難預估，也因此形成太平枇杷節的最大瓶頸。另外，本區有部分土地位於區外保安林，在林務局退農還林的政策下，農友面對土地隨時會被收回的窘境。有鑑於此，推動枇杷老欖改植更適合臺灣風土環境的新品種，並將區外保安林解編，依「國土計畫法」之規定劃入農業發展地區乃是最可行的解決途徑。

二、政策建議

本研究以價值共創理論為架構，分析枇杷行銷活動與枇杷觀光巴士兩個共創活動，由此發現價值共創的精神確實能有效活絡地方產業，以下就政策方面提出建議。

（一）確保樞紐單位之初衷

Prahalad & Ramaswamy (2004a) 指出，為了讓價值共創體系順利運作，需要一個樞紐單位來協調各個利害關係人，對產業文化節慶活動而言，活動的主辦方即是樞紐單位，如本研究中的太平區公所和農會。這兩個單位皆能以農民和消費者需求為本，以振興枇杷產業為念，共同擘劃太平枇杷節系列活動，創造各個利害關係人都因此受惠的多贏局面。是故，本研究認為主辦單位須先釐清籌辦「產業」文化節慶活動之初衷為何，切勿為了「製造」政績而「創造」活動，或是為了推動觀光發展而隨意找名目「發明」活動，如此不僅勞民傷財，亦對地方產業無益。

（二）落實四大共創原則

對應 Ramaswamy & Guillard (2010) 提出四大共創原則，相較於枇杷行銷活動，枇杷觀光巴士仍由農會主導，缺乏讓利害關係人直接互動的管道，農會也未採納他們的建議，使歷年的活動行程大同小異，受益業者不多。因此，本研究建議太平區農會或其他活動的樞紐單位務必邀集所有利害關

係人參與籌備會議，且讓他們多向往來交流，畢竟價值共創的精神就在於「個人經驗」，唯有融入眾多的「個人經驗」，才能收穫甜美的果實。

（三）結合其他特色產業

價值共創的關鍵精神即是「共」創，若能盡可能地「利誘」更多利害關係人加入共創體系，方可發揮更大效益，甚至突破原本的發展瓶頸。以太平枇杷節為例，如果能結合臺中的糕餅產業，與「臺中糕餅文化節」進行共創活動，因為兩者皆是臺中頗具代表性的特色產業，強強聯手定能體現產業觀光的共創價值。

（四）創新宣傳行銷管道

太平枇杷節的預算不多，僅能依靠廣播電臺和夾報 DM，使宣傳效果有限。但公所和農會若能善加利用 Facebook、Instagram 等社群網站，長年經營太平枇杷節的粉絲專頁，傳播太平枇杷節的活動訊息，便可克服經費不足的窘境。由於公務人員的固有思維容易忽略這些低成本但高效益的行銷管道，使活動成效有限，相當可惜。是故，本研究建議主辦單位未來加強網路宣傳力道，結合網友的力量發揮新時代的共創價值。

參考文獻

一、中文部分

(一) 圖書

- 王文科 (2002)。教育研究法 (增訂七版)。臺北市：五南。
- 白棟樑 (1998)。烏榕頭與它的根：太平市誌。臺中縣：臺中縣太平市公所。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。臺北市：五南。
- 陳柏州、簡如邠撰文；黃丁盛攝影 (2004)。臺灣的地方新節慶。臺北縣：遠足文化。
- 曾宇良 (2008)。結合區域產業共創產業觀光之研究—以日本愛知縣豐田集團為例。載於劉仁傑 (主編)，共創：建構臺灣產業競爭力的新模式 (頁 255-293)。臺北市：遠流。
- 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：以第十一屆民藝華會為例。臺北市：臺灣省政府交通處旅遊局。
- 黃豐昌總編輯 (2005)。咱太平的故事。臺中縣：臺中縣太平市烏榕頭文化協會。
- 廖春鳳 (1990)。臺中縣枇杷栽培之地理研究。臺中市：捷太。
- 廖瑞銘總召集 (2006)。太平市志。臺中縣：臺中縣太平市公所。

(二) 期刊論文

- 吳淑女 (1993)。淺談慶典觀光與推展觀光之道。交通建設，42(9)，頁 2-6。
- 吳盛海 (1994)。臺中縣太平鄉枇杷研究班的經營概況及理念。臺中區農業改良場特刊，34，頁 230-231。
- 吳鄭重、王伯仁 (2011)。節慶之島的現代奇觀：臺灣新興節慶活動的現象淺描與理論初探。地理研究，54，頁 69-95。
- 林月金 (2005)。枇杷之產銷研究。臺中區農業改良場特刊，(76)，頁 139-160。
- 林嘉興、張林仁 (1994)。臺灣枇杷栽培之回顧與目前栽培上之問題。臺中區農業改良場特刊，34，頁 17-36。
- 施昭彰。(2008)。枇杷新品種臺農 1 號「金鑲白玉」之介紹。農業試驗所技術服務，19(2)，頁 1-3。
- 謝秀娟 (2003)。打造臺灣黃金寶貝—枇杷。農業世界雜誌，237，頁 12-21。

(三) 會議論文

- 丁誌紋、陳彥霖(2008)。探討臺灣地方節慶觀光活動永續發展的影響因素。載於**2008 第五屆臺灣鄉鎮觀光產業發展與前瞻學術研討會論文集**(頁 181-202)。臺北縣：景文科技大學旅運管理系。
- 俞龍通(2006)。創意變生意：文化資本的挖掘與文化創意產業的發展。載於**文化創意學術研討會論文選(2006)**(頁 1-24)。苗栗縣：育達商業技術學院應用中文系。
- 施昭彰(2013)。臺灣枇杷育種。載於**臺灣果樹育種研討會專刊**(頁 131-136)。屏東縣：國立屏東科技大學。
- 許彩梁(2010)。太平市枇杷產業發展歷程之初探。載於臺中縣太平市烏榕頭文化協會(主編)，**第三屆太平學學術研討會論文集**(頁 1-30)。臺中縣：臺中縣太平市烏榕頭文化協會。
- 蔡勝佳(2001)。休閒農業與策略聯盟。載於中華鄉村發展學會(主編)，**發展觀光農園結合農村規劃研討會專集**(頁 23-37)。臺中市：中華鄉村發展學會。

(四) 學位論文

- 王永豪(2015)。客家桐花祭共創區域產業觀光之研究—以苗栗縣三義鄉為例，朝陽科技大學休閒事業管理系，碩士論文。
- 王伯仁(2008)。現代臺灣奇觀？：節慶、節慶化與節慶地景，國立臺灣師範大學地理學系，碩士論文。
- 王姿婷(2011)。從價值共創與地方資本觀點探討臺灣地方經營—以宜蘭冬山河計畫三十年發展為例，國立政治大學科技管理研究所，碩士論文。
- 甘愷琪(2014)。以服務主導邏輯觀點探討臺灣農業的價值共創：以瓜瓜園為例，國立成功大學企業管理學系，碩士論文。
- 江思涵(2010)。臺中縣太平枇杷節政策規劃與遊客滿意度調查，國立勤益科技大學企業管理系，碩士論文。
- 汪芝宜(2010)。臺中縣太平市枇杷節經營之成效：績效衡量觀點，淡江大學公共行政學系公共政策碩士班，碩士論文。
- 林育良(2006)。地方休閒觀光產業發展與行銷策略個案研擬—以臺中縣太平市為例，靜宜大學觀光事業學系研究所，碩士論文。
- 林芳渝(2013)。臺灣中部枇杷農作的生產與銷售—以時間地理學的視角，

- 國立高雄師範大學地理學系，碩士論文。
- 邱淑玲（2005）。白河蓮鄉的產業觀光發展：記一個地方的產業轉型經驗，世新大學觀光學研究所，碩士論文。
- 柯文珍（2008）。太平市的土地利用變遷之研究—以農業、工業和遊憩休閒業為例，國立臺中教育大學社會科教育學系碩士班，碩士論文。
- 曾馨賢（2006）。太平市山區旅遊發展之研究，國立臺中教育大學社會科教育學系碩士班，碩士論文。
- 黃志浩（2010）。地方政府行銷策略之研究—以臺中縣太平市枇杷節為例，東海大學公共事務碩士在職專班，碩士論文。
- 黃東盛（2007）。臺中縣新社鄉休閒產業發展之探討，大葉大學休閒事業管理學系碩士在職專班，碩士論文。
- 黃美傳（2001）。社會網絡與地方產業文化發展—白河蓮花節與官田菱角節之比較研究，國立臺灣師範大學地理研究所，碩士論文。
- 楊炳輝（2006）。山坡地果農對果樹產業轉型休閒農業之研究—以臺中縣后里鄉仁里村、廣福村產銷班為例，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班，碩士論文。
- 葉碧華（1999）。大型觀光節慶活動效益評估之研究—以臺北燈會為例，中國文化大學觀光事業研究所，碩士論文。
- 羅文正（2009）。從地方農會的觀點探討臺中縣新社鄉休閒農業經營與發展，逢甲大學景觀與遊憩研究所，碩士論文。

（五）政府統計資料

- 行政院農業委員會（2010）。中華民國農業統計要覽。臺北市。
- 行政院農業委員會（2015）。中華民國農業統計要覽。臺北市。
- 行政院農業委員會（1971）。農業統計年報。臺北市。
- 行政院農業委員會（1976）。農業統計年報。臺北市。
- 臺中市太平區公所會計室（2016）。中華民國 104 年臺中市太平區農業發展概況分析。臺中市太平區。

（六）政府文件資料

- 臺中市太平區公所（2013）。臺中市太平區「2013年太平枇杷節」系列活動資料彙集冊。臺中市太平區。

（七）法規

國土計畫法（2016年01月06日）。

森林法（2015年07月01日）

（八）網頁資料

太平區主要農產品產季與觀光活動時間表。頭汴坑休閒農業區網站

<http://q.emmm.tw/?ptype=f2ck>（造訪日期 2016/11/06）。

自由時報電子報「太平枇杷享盛名 民代催生種植專區」。

<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1842837>（造訪日期 2016/11/13）。

陳國川（2001）。臺中市的氣候與水文。

<http://gis.tcgs.tc.edu.tw/resources/lecture/data/pdf/20070512-3.pdf>（造訪日期 2016/11/23）。

《臺中市區域計畫（草案）》。

http://www.cpami.gov.tw/chinese/index.php?option=com_content&view=article&id=18254&Itemid=53（造訪日期 2017/07/26）。

農委會農產品產地價格查報系統。

<http://apis.afa.gov.tw/pagepub/AppInquiryPage.aspx>（造訪日期 2016/10/11、2016/11/05、2016/11/14）。

二、英文部分

Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2008). *Festival & special event management* (4 ed.). Brisbane, Australia: John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Getz, D. (1991). *Festivals, Special Events, and Tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Goldblatt, J. (2002). *Special Events: Twenty-First Century Global Event Management* (3 ed.). New York: John Wiley & Sons Canada, Limited.

Holttinen, H. (2014). Contextualizing value propositions: Examining how consumers experience value propositions in their practices. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 22(2), 103-110.

Jackson, R. (1997). *Making Special Events Fit in the 21st Century* (2 ed.). Champaign, Illinois: Sagamore.

- Jago, L. K. (1997). *Special events and tourism behaviour: a conceptualisation and an empirical analysis from a values perspective*. (Doctoral dissertation), Victoria University, Melbourne, Australia.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston, Mass.: Harvard Business School Pub.
- Ramaswamy, V., & Guillard, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard business review*, 88(10), 100-109.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (2 ed.). Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The quarterly journal of economics*, 8(2), 190-207.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4 ed.). Los Angeles, Calif.: Sage Publications.