

【水沙連人文創新與社會實踐研究中心】

埔里研究會—演講記錄

時間:105 年 6 月 8 日(三)13:00~15:00

地點: 暨南大學人文咖啡 (埔里鎮大學路 1 號)

主題:【第五場】綠藤生機-農企創新夢

主講人:許偉哲(綠藤生機創辦人)

主辦:國立暨南國際大學水沙連人文創新與社會實踐研究中心

記錄:吳奕靜

現在有許多進入社會的新鮮人開啟自己的青年創業，特別在農業的方面，青年返鄉後的創業也是層出不窮，然而創業並不容易，往往年輕人會遇到許多與社會競爭及經濟取捨的問題，今天我們邀請到綠藤生機創辦人許偉哲來跟大家分享這五年以來一路走過的經驗跟心得。

一、 演講重點摘要

- 現在做的農業其實跟我過去學校所學的或者當時在橘子工坊所做的沒有太多的聯結，當時在橘子工坊只是希望自己可以能夠在工作穩定、有收入的情況下對社會作出一些比較正向的、比較有實際貢獻的事情。
- 談綠藤必須回到 2010 年的經驗，很多人問我們為何會選擇芽菜。通常大家聽到芽菜第一個聯想到的可能是:紅豆芽、綠豆芽、苜蓿芽、黃豆芽、花椰菜芽、豌豆苗…等。其實只要是植物種子

放到土中適當環境生長，在其還在發芽階段就拿來當成一道菜吃時就能夠稱為芽菜，所以他的定義很廣。

- 我們會覺得聽過的芽菜很少，一方面是因為是好不好吃；另一方面則是如果把營養價值的因素放進芽菜的觀念當中，那麼有些蔬菜就不一定適合作為芽菜來吃，或者營養價值不高，全世界有投入商業生產價值的芽菜大約只有十七種。例如：葫蘆巴豆芽(是做咖哩的原料之一，有特殊的咖哩味道，抗氧化物質高且能預防心血管疾病，但喜歡的人不多)。
- 台灣每一年，颱風季時綠豆芽都會上新聞，因為當時幾乎是沒有菜(葉菜類)的，新聞會告訴大家多吃豆芽類。但我們可以思考，如果今天有一種菜我們有先入為主的觀念是在我們沒有選擇的情況下才會吃，那麼這種菜當然就不會受歡迎，在市場上的價格同樣也不高。大家可以想像市場的供需情況，媽媽們很少在家裡的餐桌上只炒綠豆芽當蔬菜，但是在菜市場的麵攤等，綠豆芽卻是普遍被使用的，韓式料理、辦桌也有。
- 芽菜類雖然不起眼，但需求量大、生產量也大，所以他在市場上有一定的需求，但獲益也不大，那麼賣家就會希望可以用較低的成本來種植芽菜類，而台灣每一段時間就會看到又有黑心的豆芽菜出現。這也是為什麼我們選擇芽菜，我們因緣際會之下發現芽菜的問題，進而希望自己可以做出不一樣的改變。芽菜對我們而言，是一個起點，需求量大卻不起眼的芽菜，但它反映了供需、市場、社會的問題。
- 有人疑惑為什麼我們要在畢業後工作一段時間才來做這個研究，事實上是我們希望可以在自己三十歲之前，能夠有些不同的作為。研究豆芽菜時也有去觀察台灣農業的狀況，發現台灣農業

高齡化現象，我們不希望農業就此逐漸衰敗凋零，希望從芽菜做為起點，先改變台灣的芽菜，也能對台灣農業與永續有一些貢獻。

- 那麼芽菜又有甚麼營養價值？為什麼我們覺得台灣人應多了解台灣的價值？

→如果買一盒的奇異果(一百多塊)VS 半斤的綠豆芽(十幾塊)大多數人可能會選擇奇異果。但其實綠豆芽的維他命 C 含量比奇異果、芭樂、柳丁高(兩倍以上)，那麼為什麼我們不選擇台灣自產的綠豆芽而要選擇外來的奇異果呢？

- 民國九零年代時，青花椰菜及青花椰菜苗算是近年來才興起的植物，我們知道青花椰菜是常常上榜的健康食物，是因為當時有一篇論文提到其中有蘿蔔硫素，可以抑制某些癌症，有很好的功效，尤其在生長到第三天的青花椰菜苗的酵素濃度是最高的，因此當時在飲食界造成了轟動。
- 蘿蔔本身有 SOD 抗氧化的酵素，蘿蔔苗的抗氧化素含量是蘿蔔的十六倍。芽菜的酵素不同於一般大家所見的酵素，一般的大多是以伙食去做成，這樣的攝取會比較單一性的，如果是從芽菜攝取，它在生長過程中的各種轉換形成許多不同的營養價值，雖然含量比較少，但若定期攝取，或許能有更好的功效，它的來源是多元且天然的。
- 芽菜有硝酸鹽嗎？可以說是接近於零。在台灣農業，對於硝酸鹽的看法還是未定的，但我們認為如果可以確保這項蔬菜是硝酸鹽的成分較少的，那其實也是比較好的。我們並不是要完全否定其他青菜的營養價值，而是假設今天飲食要均衡，雖然無法

確保其他蔬菜的硝酸鹽含量是多少，但我們有另外一種更為安全的選擇可以做比例調配。

- 剛剛所說到的維他命 C 含量的情況，是在實驗室中的情況，但當我們自己從菜市場拿來做實驗時，卻測不出來。這讓我們思考到是不是從種植到產銷的過程中，芽菜的營養價值有流失。後來發現是不同的種植方式的緣故，我們以人的思考方式來看，如果是十人在一間教室中生活，我們可能覺得可以接受，但若是一百個人，那就會變得十分擁擠、難耐。也就是說，若我們沒有給予豆芽是當的生存條件，是會影響它的營養的。當然也有一些農友前輩有發現這樣的問題，理解道雖然密集種植的成本較低，但卻沒有好品質的豆芽，甚至還需要再加上一些不該加的東西才能使賣相更好，於是有改善，生產不再另外加東西的友善生機芽菜。但生機芽菜還是必須經過採收、包裝的過程，我們就必須再來思考有沒有可能營養會流失掉，用什麼方式解決。
- 芽菜的種植成熟時間短，其實不用化肥就可以讓產品健康、完整的送到消費者手上，能節省許多不必要的成本。我們也探討到食物里程的問題，如果可以讓產品從產地到餐桌保持差不多的品質（未經採收、未經切割），甚至到冰箱可以持續生長，新鮮度不會打折扣那就更健康。
- 但我們當時完全忽略小菜就是因為小，所以它會有一些不穩定，本身的生命力並不強大到可以支撐其他環境因素：溼度、氣溫等的變動。另外，種子對我們而言也是一種挑戰，芽菜是大家不會注意到的市場，它上下游的供應也相對的狹小，上游來源參差不齊，同時市場也是一個挑戰，由於市場太小，當時我們擺

市集與隔壁攤賣蔬菜的農友大哥可說是天壤之別，我們一天若能賣出一千多塊已很滿足，但隔壁的大哥可以賣幾千塊(還虧本)。

- 我們第一個犯的錯就是團隊名，當時我們掛名台大財經系，大多數人會對我們的學歷印象深刻，但我們是從事農業卻沒有種過田，三人當中也沒有任何人有農業背景。在 MIT 的 MBA 有一門課叫做農經創業課，MBA 畢業後的課程中，除了農業之外，創業也是一個重要的課題，其中有提到我們應該如何去評估、選擇跟我們一起努力的夥伴？有三個部分：夥伴當中有沒有專業的人、人脈是否有互補性、以及彼此之間的價值觀。我們發現在這三項指標當中，第一項就沒有人符合，我們在包裝上也犯了不同芽菜的生長形態不同的錯誤，所以我們一開始對於農業的了解是很淺的，後來也重新設計了不同的袋子。
- 雖然在從種豆芽到農場形成的過程中我們犯很多錯誤，現在想來卻覺得其實是很有趣的發現。從農地的整理到空間與設備，都是由我們自己來。也因為我們的芽菜種植方式與其他人不同，所以只好自己做。農場開始運作之前，我們已經花了一年的時間去試種，但等到換到農場之後，環境、溼度、溫度不一樣，便又需要不同的種植方式。我們並沒有自己想像中這麼厲害，甚至有一段時間我們一天二十四小時都在做實驗，因為作物可能在不同時間出問題，到後來我們發展出自己的作物的生長模式包含芽菜跟水之間的距離等細節都要注意到，當時我們已經沒有學校的老師可以幫忙，所以我們只能不斷自己去做實驗嘗試。當時對我們而言能不能夠種植出芽菜來已經是個問題，一開始人不對就已經吃了很大的苦頭。

- 關於行銷、農業行銷的理論其實非常的多，但不脫離講的是要找到一個定位。但真正要賣一個東西時，我們其實也是茫然的，只能先從過去在課本上學到的方式照著做，一開始光是市場導向定價(將每一家市場上的豆芽菜的價格查找出來一一比對)、成本導向定價(從豆子的種植、生長到包裝運送等等)以及公共定價策略，做了很多這樣的研究，但最後沒有用上，因為市場最後所顯示出來的都和理論有所出入。
- 第二個錯誤是包裝的設計。從透明的盒子拿到我們的芽菜時，就能夠清楚明顯的看到它從根到莖到葉子的樣子，我們給它一個有一些色塊的設計的包裝。但是許多人不知道我們賣的是什麼，台灣許多婦女對於芽菜的既定印象是擺放較亂的，當我們把芽菜用直挺挺的方式賣出時，她們反而不認得。以農產品來說，它是一個很成熟的市場，太過創新的手法與產品容易讓人覺得陌生，能夠接受的人在少數。一開始我們以為會在辦公室大賣，認為能夠透過更健康的食物提供經常坐在辦公室、需要增加運動的人另一種選擇。但最後發現其實沒有人會這麼做。檢討到我們一開始的定位問題，客戶是我們最大的果實，文化也會因為消費的不同習慣而形成，並且逐漸調整我們的定位。
- MIT的課程裡面有問一個問題：「什麼是企業的單一充分條件？」就是說，一家公司只要做到哪一件事情，它就不會倒？答案是可持續找到願意付錢給你的客戶，無論一家公司資產再好、技術再好，沒有人，可能都無法持續。所以我們要思考的是要如何找到屬於我們的客戶、我們的故事是與誰有連結的。
- 第三個錯誤是也就是這個，我們一開始設定錯目標客戶，認為我們主要的客戶大概是跟我們差不多歲數(70年次上下)，我們

能夠去教育他們食品、食材、營養安全的概念，自認為把包裝設計，把這些較新的東西帶到農產品來，希望年輕人也開始會去多買農產品。但我們開始進行之後發現，我們面對的客戶其實更多是五十歲以上，頂多是降到四十歲，這些消費者教給我們的是，會買芽菜的人可能大多是原本家裡就有料理習慣的。當我們三十歲還沒有結婚成家，其實根本不會去想到要煮飯，沒有這個思考的時候，料理的食材固然也不在考慮範圍內；相反的會有希望家人吃的健康的考量的人，大多是屬於媽媽們。

- 當時我們接到了太多的電話，看似很受歡迎，但其實當中鼓勵我們的人只占三成，有七成的媽媽們是打來問應該怎麼食用或處理食材。消費者買這些產品，最終還是要回到他們的生活，才發現我們當時設定客戶時完全沒有站在他們的出發點去想，導致後來還必須來為顧客解決、說明芽菜怎麼料理、食用。
- 這是一個認知的誤差，人都會習慣從自己身邊較熟悉的事物去認識、詮釋新的事物，我們反而很難真正去釐清、設身處地的為其他人著想。像是包裝上其實有名字，但顧客們卻常常在問我們這是什麼東西，慢慢了解自己出現的問題，可能是字太小、太淺(對不同年齡層而言)，從這些方面學著從對方的出發點來重新設計包裝，也是很有趣的經驗。
- 我們共事的夥伴也發現，因為我們都是同班同學，光是在臉書當中，就有三分之二的好友是同一群，雖然彼此可能會互相支持會買我們的產品，但我們卻沒有辦法真正的觸即我們的客群。並不是不想走傳統的農業行銷，而是我們並不知道該怎麼走，後來用臉書:粉絲團、粉絲專業來推廣，開始有所不同，一開始的人次只有兩百多，但我們就是持續經營，每個禮拜都有固定

時間(頻率)的發文，也規定回復的時間、觀察大家的迴響，在去年我們的讚數達到兩萬三千人次，在台灣農產品網路行銷的方面的熱門度算是數一數二的，也確保按讚的人都是實際存在的人，沒有空頭帳號衝人氣，這是需要一些毅力去完成的，但我們就慢慢的努力到現在，善用網路的資源，也拍影片上傳 YOUTUBE。

- 當時我們努力持續參加農夫市集，在每個農夫市集中也盡力溝通，但當時我們發現比起我們的買賣獲益，消費者提供給我們的意見是更珍貴的。每面對一位消費者，他就代表著一個意見、實用調查，讓我們更加接近客群的思考與核心價值，進行改變。在試賣新產品時，送給顧客一份請顧客帶回家吃，下次再告訴我們有沒有什麼需要改進的地方(分量的多、少等等)，同時要感謝因為農夫市集，讓我們可以藉由不同顧客的介紹增加曝光率。
- 曾經經歷薪水發不出來的時候，從討論當中更加取捨、精簡我們的投資，更集中在正確的投入當中，該花的錢就要花(食農教育、品質保證)，不要浪費支出。我們能夠做到這些事情，不斷調整到現在的狀態，是因為我們對於綠藤生機的價值觀是一致的。當然也曾想放棄、會吵架，當時我們三個人幾乎也花了一年的時間，每個周末都聚會，互相多一點時間來討論、溝通與確認，來聚焦我們要的是什麼。只要有人發問，我們也要求自己盡量要答出來。農夫市集之外我們也參加許多講座來推廣。
- 這是我們與大家分享的一些我們修正的過程跟想法。目前已經銷售有超過四十萬人了，也有機會去認識一些在海外做芽菜種植的學者與前輩，覺得這都是很棒的經驗，但主要我們都是想

要把這些事情做好。一路上有很多失敗，但沒關係，我們當時第一年所受到的挫折幾乎是我們過去所工作上不可能有的經驗，就是承認自己真的不行，然後更努力的去實踐、重新再來，也要多交朋友，不要錯過任何可以增進自己的機會。

- 熱情也很重要。雖然很多我們體會到最受用的，往往不是很明顯、理性的，但我們希望慢慢讓進來公司的人也能領悟到這些。我們也希望綠藤永遠是一個說真話的公司，就像我們知道芽菜永遠不會是餐桌上的主角，但它可以是另一種選擇、是一個好的配角。

二、針對埔里現況的 Q&A 問答

Q: 想請問一開始還沒有那麼出名的時候，是怎麼找到這些通路的？還是有媒體報導你們之後才開始有一些通路找上你們？或你們直接去跟通路商談的？

A: 都有。其實我覺得這種際遇很難被複製，如果每個人都跟我們一樣，那我們也很難去說我們跟別的公司有什麼不一樣，對我們而言，如果說重來一次我們也無法保證可以有今天這樣的成果，我們是因為農夫市集，其實在台灣各地台中就有合樸農學市集跟興大的市集，台北也有楊儒門的 248 農民市集，他的市集每個生產者他都會親自去看過他們怎麼生產農產品。他來我們農場參訪時，我的夥伴說：「我們以前都睡這裡（因為半夜兩三點要起來看芽菜的情況）」，楊儒門眼睛瞪得很大問：「你們晚上睡這邊？」問了三次。後來才知道原來因為這件事他對我們蠻印象深刻的。雖然他不太記得關於芽菜的太多東西，但是他印象深刻有幾個年輕人為了確保農作物的狀況就放幾個版子睡在農場裡。當時我們做這些事情也不是為了楊儒門，但就是努力被看見了。

後來開始自己擺時第一家來報導我們的媒體是蘋果日報，我們本來以為他就是一個消費者，後來才知道那位記者本身是屬於報社中有專門寫在找一些通路、市集跟題材的報導。

其實以通路來說，如果我們自己去找，那持續的可能性會比較小一點，但如果是他本身對你就比較有興趣，那成功的機率就很大，也有許多有趣的彼此認識的經歷，所以有機會時我們就把握機會。

Q: 在料理的方面有沒有找到什麼人幫忙出書或者合作來介紹你們的芽菜?

A: 我們在官方網站上就是都會有芽菜食譜，早期是宜珊在試做，另外也會有顧客願意跟我們合作，我們會詢問她們是不是可以將這些食譜分享給我們放在網站上，這些媽媽也很大方說可以沒問題。我們還沒有資本可以去請料理達人來打廣告，當然也有一些有機料理、蔬食餐廳會有芽菜的料理，但是在我們整個的芽菜的通路當中也還是算小的。

Q: 會不會有幾月幾號要有多少產量的問題?

A: 會阿，我們的芽菜大約是 4~8 天就會出來了。一般台北的芽菜生產農場的做法是，當餐廳要的時候，才開始種，種完了再交給你；但如果我是餐廳，我當然會希望芽菜也是跟豬肉一樣現在叫就可以馬上出貨，所以當時我們選擇用綠豆生產，如果真的沒有訂單的話，我們再想辦法，也不要訂完要等 4~8 天才能來拿。我們全部採取預先計畫性的生產，每個禮拜有三次出貨日、三批的生產梯次，一種芽菜一週就有 24 個生產梯次，有點類似工廠，每一種菜都有先排好分配梯次，時間到了就按計畫做就可以。

Q: 那沒有賣出去的呢?可以再拿來種嗎?

A: 早期的時候就變成員工自己吸收，或者想辦法辦一些活動，用送的也好，但不要讓它留在農場。一開始可能會有過渡期，但隨著通路穩定之後，就可以從歷史銷售量預估跟調整要生產的量。

這也可以談到一個概念，對農友來說，其實他們是非常不喜歡從超市賣出，因為這等於是寄賣。農產品不同於其他產品的就在於它有保鮮期，若在保鮮期內賣不出去，耗損就必須由超市負責，因此進價就會壓低，甚至有可能耗損必須讓農友自己帶回吸收，但是這是會超過農友的負荷量的，這也是為什麼會有一些中盤商、經銷商存在的原因。

當時我們也曾經思考過是否要經由超市賣出，但是因為我們所選擇的策略本身就是計畫性行銷，無法事先預測每一次真正需要的產量是多少，我們寧願生產賣到有剩下的量，也不要有人來想買但是卻買不到的情況發生，因為如果一次兩次沒有買到，那他可能下次就不一定會想再來跟你買了。

後來就決定，如果生產過剩，那再都放到超市去賣，然後安排有人在現場賣，一方面超市較不會有量多量少的問題，另一方面也能爭取更多人來買的機會。那萬一要是真的沒有人來買，我們的菜也十分多樣、有一定的量，符合超市對於銷售的需求跟喜好，有顧客多看幾次，或許就會嘗試來買，對我們而言也是種廣告，我們是採取這樣的方式來取捨耗損。

Q: 請問你們當時為什麼會從農產品後轉而推出清潔用品?當時認識到你們就是在合樸農學市集有買你們的洗髮精。

A:我們本來就期望綠藤不是一個只單單發展芽菜的公司，原本對綠藤最基本的期待就是，只要是我們日常生活當中值得去思考的不一樣的地方，我們綠藤都會去做。所以包括芽菜、現在在做的沙拉菜跟生活系列，我們都是在生活中發現，有機會可以做一個改變，所以其實把芽菜的萃取物加入到生活清潔用品中，將清潔用品較不好的部分代換成安全的自然的成分這樣的構想從一開始就有在我們綠藤的規劃當中。

到這兩三年來才開始做是因為我們一開始認為芽菜很簡單，以為從生產到品牌建立大概只需要一年的時間，但其實芽菜生產我們就花了三年的時間。生活系列的產品便一直拖，到後來覺得對於一直想做的事情必須堅持下去，才逐漸完成的。雖然在時間上覺得是延伸出來的產品，但其實是一致性的，從一開始就有想做的東西，只是完成的時間比較晚。

Q:在青年創業的部分，你們的第一、二年算是較困頓的，想請問那是怎麼樣的一個過程讓你們覺得這是一件對的事情，必須堅持下去？許多年輕人也有青年創業但是因為面臨生計而泡沫化的情況，想問堅持下去的關鍵點是什麼？前兩年有沒有副業？

A:我們沒有副業，我們第一年開始做的時候幾乎都是自己在家試種，所以當時就沒有公司用人或給薪的問題。後來公司成立後就利用自己先前工作的部分來吸收。

Q:那請問前幾年賠了多少錢？

A:一開始是五百萬的資本，但是兩年就燒光了。後來中間有跟銀行貸款。如果要說有沒有一些決定性的因素，我覺得確實有影響，五

年前我們三人都是單身，但五年後的現在，大家可能各自都有家庭，那我們要完成綠藤就有相當的困難。另一方面也要感謝我自己的家庭雖然也都是勞工階級，但讓我們的生活算是無虞的，如果這五年來我們沒有成功的話，那至少我們是餓自己的肚子，沒有牽連到家人。

年輕創業雖然有他辛苦的地方，但其實也是一種取捨，因為青年創業至少可以沒有背後太大的負擔(有成立家庭的經濟狀況維持之類)，青年創業有它的危機跟例子可以參考，但它又不是只要參照那些例子就可以避免失敗或順遂成功。個人創業跟群體創業又是不同的情況，個人創業可以非常快速的做許多決策，結果當然也是由自己承擔；但如果是群體的創業，在決策的同時就會有許多不同的聲音，需要花很多精力去溝通，另外，因為每個人對於錢的看法與利用也有所不同，如果是在賠錢的情況下，摩擦就更容易產生。

當然我們也曾遇過有群體創業但其中有先放棄最後只剩一個人做的例子，但是我想我們綠藤這三個人當中的好是在於，每當我們想放棄時，我們可能就會想到夥伴都還沒有說要放棄，我們怎麼可以現在就說放棄的一種心情，那會有這樣的心情主要是在於我們三個人前一兩年進行的對話，那對我們來說是很重要的，雖然我們彼此的個性完全不一樣，但我們也從這些同與異當中溝通彼此的共識跟保持協調，當有必須要共同決定的事情時，決定了就是決定了，不會再去對決定懷疑或反悔。並不是說有溝通的過程就不會失敗，但是至少這是讓我們可以避免拆夥的可能，也是讓我們更加協調的機會。

Q: 會不會有投資的公司可能是以大量產銷的方式、獲利導向的來跟你們合作?你們的取捨?

A: 我覺得這是創辦人原本就應該要去思考到的問題，那我們就是選擇了現在的這些理念，所以可能就不會去選擇這樣的合作，希望是可以賺自己覺得心安的錢。

三、 結語

經由綠藤生機的經驗與心情分享，我們知道青年創業的困境可能是普遍的，然而成功的例子所展現出來的可能性卻層出不窮，儘管並不是複製他人的經驗就能夠成功，綠藤所表現出來的特質與堅持值得我們共同學習。成功的背後往往有著無數次的失敗及努力，那並不是在兩小時內就能夠展現的經歷、磨練，唯有真正的實踐，能給自己屬於自己的領悟。

四、 補充資料

綠藤生機

<https://www.greenvines.com.tw/>

五、 活動剪影

