

# 「新·農與社會事業」典範 微熱山丘

撰文/李秉璋

## U-TURN迴轉，走出海闊天空

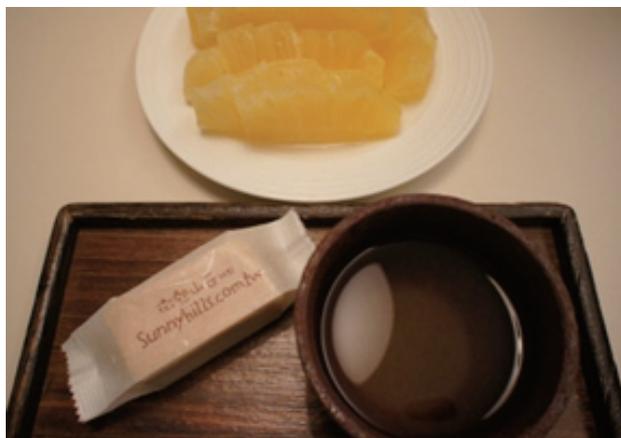
以「陽光烘熟的美點」為商品訴求的新品牌——微熱山丘，只憑一顆顆精緻玲瓏的鳳梨酥，卻在短短二、三年來紅遍網路社群、擄獲無數粉絲。品嚐這充滿魅力的「小金磚」，從精心設計的產品整體形象，到入口後各種優質食材呈現的均衡食感，不然想像成功並非偶然，而是來自傾注於產業經營的用心及堅持。然而，在年營收以億元計的風光商場表現之外，微熱山丘並不只是單純的食品加工，創辦人許銘仁先生對於「新·農與社會事業」的理解與實踐，雖然鮮為人知，卻更具有啟示性。

許銘仁先生出身於南投農村，過去原為年營收百億的電子業董事長，征伐半導體科技紅海戰場多年後，逐漸有感而發，體悟「想從事快樂經營、合乎自我理念的事業」，因此萌生投入糕點烘焙業的

動機。只不過，有別於傳統「商品中心」的創業模式，許銘仁先將資源投入在品牌意象的建構，委請專業人才打造合適的商標、標語、樣式等整體企業訴求，然後才去找尋最合適的明星商品。就在他望見南投家鄉遼闊的鳳梨園，農民因產銷通路受限、層層剝削苦無收益，自然而然地，鎖定台灣特產「鳳梨酥」做為營業核心的概念便浮現眼前。

## 妥善規劃營運模式及行銷策略，造就爆紅傳奇

目前台灣鳳梨酥產業規模約每年 200 億，其中 6、7 成做為禮品，在營業利潤競爭下，真材實料的產品已不多見；鳳梨酥發明人黃進益先生曾有言：「市面上有些鳳梨酥為了省錢，以冬瓜甚至白蘿蔔做內餡，可降低 40% 成本，但好吃的鳳梨酥一定要以鳳梨打碎、熬煮做內餡」。微熱山丘為了強調市場區隔，最初即選擇開英二號、三號土鳳梨，搭配高品質紅殼鮮力蛋及紐西蘭天然奶油為原料；由於不加防腐劑，因此保存問題得從包裝材料著手，花上八個月時間才找到能提供絕氧材質包裝的日本廠商；成本雖然提高，許銘仁卻不以為意，反而表示：「以某知名同業為例，鳳梨酥售價的 60% 竟用於提供旅行社回扣，再去掉管銷成本和淨利，全部的食材原料成本僅花了 18%，在這種商業模式下，產品供應鏈中最弱勢的農民，勢必成為被壓榨利潤的對象；我們採用口碑行銷的做法，讓中間通路剝削降至最





低，也就能夠採用優質原料，保障農民所得」。

一斤土鳳梨，微熱山丘只能做成 3 顆鳳梨酥，光是鳳梨的花費就將近同業的全部原料成本。不過也因為對產品品質有充分把握，有自信客戶品嚐後會主動回流，許銘仁透過以往科技業所積累的人脈，免費提供公司高層主管分贈員工，迅速擴大產品體驗者數量。這些潛在客群中，又相當有高比例是網路社群平台的重度使用者，於是在網友推波助瀾下，不花任何廣告費用就讓知名度瞬間提升；再配合網路下單及宅配，無論是開設經銷店面的投資、或是付給傳統通路商的上架費用，都能盡量免去，這也是正確掌握消費趨勢轉變所帶來的契機。

## 理想性與自我特質，打造「烏托邦」產業

提及烘焙業和電子業的經營心得差異，許銘仁笑著回答：「現在比以前快樂多了」。相較之下，微熱山丘不需花費太多營運資金，也不像電子業要面對庫存和帳款金流管理的巨大壓力。由於自家長輩過去在營農過程中，曾飽受賠本廉售之痛，許銘仁決定以高於市場價格的方式採購鳳梨，後續又導入契作模式，讓農民在收益有保障的前題下，生產不施用農藥、生長激素的安全鳳梨。

許銘仁認為，企業若要吸引優秀人才，就得有社會理想性和自我特質，但諸多企業走向資本化

後，股東及董事會只會以 EPS 來檢視經營者績效，無法延續原先的初衷，為了保持與經營理念的主體性，微熱山丘不會輕易釋出股權。同時，許銘仁並不只著眼擴大國內鳳梨酥市佔率，還希望能把鳳梨加工品市場大餅做大，今後除選定東京、香港、新加坡三大亞洲指標城市設立旗艦店之外，加工過程的副產品—鳳梨汁，也預定開發「季節限定」特色生鮮果汁，讓農產品價值充分發揮。

## 讓土鳳梨餡的價值透過品牌重生

誠然「微熱山丘」並非第一家或唯一採用土鳳梨餡的鳳梨酥品牌，在微熱山丘一炮而紅後，其它標榜土鳳梨餡的商品亦如雨後春筍般出現；然而，微熱山丘並不是單純藉由土鳳梨來塑造產品價值，反而讓土鳳梨的價值透過品牌包裝得以重生。所以提到今後的市場競爭，許銘仁並未感到憂心，只要品質與品管能維繫，好的食品必然能提供消費者的情感連結。在訪談最後，他也分享自己的座右銘：「大其心容物、虛其心受善」，鼓勵有意投入農企新創事業的朋友，不妨在起業初期多投資在專業顧問上，有了正確發展方向，就能避免錯誤決策、浪費資源，進而讓農企業成為讓產品供應鏈上所有成員都心滿意足的烏托邦。（本報導感謝台灣動物科技研究所李文權副所長安排採訪事宜）

AgBIO

李秉璋 台灣經濟研究院 生物科技產業研究中心  
助理研究員