

國立政治大學科技管理研究所

碩士學位論文

Graduate Institute of Technology and Innovation Management

National Chengchi University

Master Thesis



台灣蔬果類農產品商業創新模式之研究  
Study of Taiwan Business Innovation Model of Agricultural Products

指導教授：許牧彥博士

研究生：黃群益

中華民國一〇〇年七月

July, 2011

## 誌 謝

「夫英雄者，胸懷大志，腹有良謀；有包藏宇宙之機，吞吐天地之志者也。」對我來說，人生是一次又一次不停的學習與突破，「堅持與創造」是我的座右銘，人生之路因為努力與試煉而變得有趣，知是行之始，行是知之成，人生因為蛻變與逐夢而達完美。

回顧這兩年科管所的生活，總是和時間賽跑，要同時兼顧事業、學業、家庭絕不是件容易的事情，但人生總是有捨有得，我也一直告訴自己唯有不斷的接受挑戰與學習，才能踏上成功之路。在政大商學殿堂中學習，令我深刻地感受到師長教學的認真與同學們的熱心扶持，體認更多對於創新的邏輯、企業管理的新知與感受到新一代青年文化的熱血與創意，一切感謝老天的安排。

本論文稿成之初，承蒙許牧彥教授、洪光宗教授、吳豐祥教授、劉程煒教授於百忙之中細心指導，提供寶貴意見，使論文得以順利完成，尤其許牧彥教授在學術及企業管理上的引導，使我找到企業蛻變的動力，在此表達我最誠摯的敬意與謝意。

感謝迎光生技公司的全體同仁，能體諒我的時間分配，給予我最大的空間與支援，易剛、志杰、孟宏、桂弦、恬如、玉齡、杰琛…等同門師兄弟的鼓勵與指導，我會永遠懷念那些年我們一同討論報告的日子。

家人永遠是汪洋中的避風港，更要感謝父親、母親、雅綺、子倫，總在我最脆弱的時候默默的支持與關懷，使我在學涯中能勇往向前。僅將此這論文獻給疼愛我的父母、家人及所有關心我的人，因為有您，讓我的生命更添色彩。

生命總是充滿無盡的挑戰與未知數

相信堅持與創造會帶來無窮的希望

群益 謹誌於政治大學 2011.10.13

## 摘 要

台灣為了提昇總體的競爭力，將精緻農業訂為重要的經濟發展策略，期望由政府帶頭，創造下一波的產業契機。台灣的農業技術世界聞名，農民平均的栽種面積約一公頃，屬於小農制的國家，目前藉由成立區域性產銷班組織的方式來整合農戶，雖然可以降低成本及擴大產量，但並無法有效的解決產銷問題，因此導致農業的發展受到限制，產銷問題的發生在於產銷雙方缺乏企業化的整合者而導致資訊的不對稱，本研究希望能藉由對國內外蔬果類農產品產銷組織個案與國內農產品創新個案的分析，研擬台灣蔬果類農產品建立產銷商業創新營運模式的可行性及其策略。

本研究利用企業網絡關係 (S, Stakeholder Network)、關鍵資產 (P, Property Right)、活動能力 (A, Activity Capabilities)、市場結構 (M, Market Structure)，四個層面來分析國內現行蔬果類農產品的產銷體系個案，專業有機生產班、綜合經營班、集運中心，歸納出目前台灣農業發展的機會點與問題點，再與國外內產銷創新個案，包括：南加州果農合作社、紐西蘭奇異果營銷局、美國都樂公司、金三角蔬果運銷合作社、微熱山丘、佳美食品公司，進行個案綜合比較與分析，找出適合台灣蔬果類農產品的商業創新營運模式。

本研究發現：(1) 產銷組織之產權網絡關係會影響產銷市場的結構，透過產權的鏈結可以擴大農企業的競爭優勢；(2) 農企業的以整合者的定位有助於解決產銷雙方資訊不對稱的問題；(3) 農企業必需要行銷為導向來建構生產管理系統，能有效解決產銷問題；(4) 農企業必需以品牌與附加價值來增進企業獲利營運模式。

關鍵字：企業營運模式分析、產銷班、農業創新、農業個案分析

## Abstract

In order to enhance Taiwan's overall competitiveness, let exquisite agricultural become an important economic development strategy. Hoping the government to take the lead, create the next wave of industry opportunities. Taiwan's agricultural technology is world known; farmers planted an average area of one hectare, considered small-scale farming system. Currently organized by the establishment of regional production and marketing approach to integrate farmers, although it could reduce costs and expand production, but not effectively solve production and marketing issues, therefore the development of agriculture is limited. Production and marketing issue occurs when both production and marketing were the lack of integration of enterprise which led to information uncoordinated. This study hopes by analyzing domestic and international produce production cases and marketing organization innovative. Develop Taiwanese produce production and marketing of agricultural products to establish the feasibility of commercial and business model innovation strategies.

In this study, enterprise networking (S, Stakeholder Network), the key assets (P, Property Right), activity (A, Activity Capabilities), market structure (M, Market Structure), four dimension to the analyze domestic produce production and marketing system individual case, the professional organic production class, integrated management class, Cargo Center, summed up the current point of Taiwan's agricultural development opportunities and issues. within the production and marketing innovation with foreign cases, including: California Fruit Growers Exchange & Sunkist, Zespri International, Dole Company, Goldern Triangle Company, Sunnyhill Incorporated, Chia Meei Food Group to conduct a comprehensive comparison and analysis of the cases, identify suitable business innovation business model for Taiwan's agricultural products..

The study found that: (1) network marketing organization of the property sales market will affect the relationship between the structure of the network can be extended through the property the competitive advantage of agricultural enterprises; (2) agricultural enterprises to integrate the positioning of both production and marketing to help solve the problem of information uncoordinated (3) agricultural enterprises must market build production-oriented management system, it can effectively solve the sales problem; (4) agricultural enterprises need to brand and value-added business model to enhance corporate profits.

Keywords: enterprise business model analysis, production and marketing, agricultural innovation, agricultural case studies

# 目 錄

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 誌謝.....                             | I   |
| 摘要.....                             | II  |
| Abstract.....                       | III |
| 目 錄.....                            | IV  |
| 表目錄.....                            | VI  |
| 圖目錄.....                            | VII |
| 第一章 緒論.....                         | 01  |
| 第一節 研究背景與動機.....                    | 01  |
| 第二節 研究目的與研究問題.....                  | 05  |
| 第二章 文獻探討.....                       | 08  |
| 第一節 台灣蔬果類農產品產銷組織現況.....             | 08  |
| 第二節 產銷組織建立與交易成本間的關連性.....           | 18  |
| 第三節 運用商業創新元素建構台灣農業競爭力.....          | 20  |
| 第三章 研究方法與設計.....                    | 25  |
| 第一節 研究方法.....                       | 25  |
| 第二節 研究設計.....                       | 25  |
| 第三節 個案選擇.....                       | 30  |
| 第四章 個案探討.....                       | 32  |
| 第一節 台灣地區現有產銷營運模式個案.....             | 32  |
| 一、專業有機生產班：彰化縣溪洲鄉蔬菜產班第二十一班 (綠純社) ... | 32  |
| 二、綜合經營班：西螺鎮蔬菜產銷班第三班 (漢光社) .....     | 35  |
| 三、集運經營中心：梓官鄉農會蔬菜配銷中心.....           | 37  |

|            |                                      |           |
|------------|--------------------------------------|-----------|
| 第二節        | 國外蔬果類農產品產銷營運模式個案.....                | 42        |
| 一、         | 產銷分權模式：美國南加州果農合作社&香吉士 (Sunkist)..... | 42        |
| 二、         | 產銷結合模式：紐西蘭奇異果營銷局 (Zespri) .....      | 46        |
| 三、         | 行銷導向模式：美國都樂公司 (Dole) .....           | 53        |
| 第三節        | 台灣農業創新營運模式個案.....                    | 57        |
| 一、         | 植物工廠化經營，建立農產品品質機制：金三角運銷合作社.....      | 57        |
| 二、         | 農產加工品，加入文創元素，開創外銷市場：微熱山丘.....        | 65        |
| 三、         | 運用產銷資訊、貯運技術、代工導向，建構規模市場：佳美食品...69    |           |
| <b>第五章</b> | <b>研究發現</b> .....                    | <b>75</b> |
| 第一節        | 產銷組織之產權網絡與市場經營的關連性.....              | 75        |
| 第二節        | 產銷企業定位與營運模式的關連性.....                 | 80        |
| 第三節        | 營運模式與商業創新的關連性.....                   | 84        |
| 第四節        | 台灣蔬果類農產品商業創新營運模式的可行性及策略方向.....       | 87        |
| <b>第六章</b> | <b>結論與建議</b> .....                   | <b>92</b> |
| 第一節        | 研究結論.....                            | 92        |
| 第二節        | 研究建議.....                            | 97        |
| 第三節        | 研究限制與後續研究.....                       | 98        |
|            | <b>參考文獻</b> .....                    | <b>99</b> |

## 表目錄

|       |                                       |    |
|-------|---------------------------------------|----|
| 表 2-1 | 台灣農業發展歷史分類表.....                      | 10 |
| 表 2-2 | 台灣國內蔬果產銷班分類表.....                     | 15 |
| 表 2-3 | 台灣蔬果類農產品產銷現況 SWOT 分析表.....            | 17 |
| 表 3-1 | 個案分類及營運模式描述表.....                     | 31 |
| 表 4-1 | 梓農配銷中心業務運作方式.....                     | 39 |
| 表 5-1 | Sunkist、Zespri、Dole 產銷成功因素分析表.....    | 76 |
| 表 5-2 | Sunkist、Zespri、Dole 企業定位及組織發展比較表..... | 78 |
| 表 5-3 | 台灣農業的 SWOT 分析表.....                   | 80 |
| 表 5-4 | 台灣農業產銷班產銷營運模式分析表.....                 | 82 |
| 表 5-5 | 台灣農業創新個案產銷營運模式分析表.....                | 84 |
| 表 5-6 | 研究個案產銷 4P、MAPS 分析表.....               | 87 |
| 表 5-7 | 研究個案產銷獨特成功特點、共同點及台灣農業可學習特點分析表.....    | 88 |
| 表 5-8 | 台灣蔬果類農產品產銷現況及未來方向分析表.....             | 89 |

## 圖目錄

|       |                                |    |
|-------|--------------------------------|----|
| 圖 2-1 | 組織整合者概念示意圖.....                | 19 |
| 圖 2-2 | 商業創新模式概念圖.....                 | 23 |
| 圖 3-1 | 研究設計流程圖.....                   | 26 |
| 圖 3-2 | SPAM 企業營運模式分析示意圖.....          | 27 |
| 圖 3-3 | 個案產銷定位析圖.....                  | 30 |
| 圖 4-1 | 彰化縣溪化縣溪洲鄉蔬菜產銷班第 21 班產銷分析圖..... | 33 |
| 圖 4-2 | 西螺鎮蔬菜產銷班第三班產銷分析圖.....          | 35 |
| 圖 4-3 | 梓官鄉農會蔬菜配銷中心人力配置圖.....          | 38 |
| 圖 4-4 | 梓官鄉農會蔬菜配銷中心產銷分析圖.....          | 38 |
| 圖 4-5 | 南加州果農合作社與 SUNKIST 產銷模式圖.....   | 45 |
| 圖 5-1 | 台灣農業產銷體系關係圖.....               | 81 |
| 圖 6-1 | 蔬果類農產品營運模式示意圖.....             | 93 |
| 圖 6-2 | 蔬果類農產品營運模式比較分析圖.....           | 94 |
| 圖 6-3 | 創新營運模式分析圖.....                 | 95 |
| 圖 6-4 | 目前台灣產銷體系建議修正示意圖.....           | 96 |

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

在我國數十年來的經濟發展過程中，農業扮演極重要的角色。自 1954 年開始，政府從美國引進教育性農業推廣工作，藉由農業化組織，如：農事研究班、四健會作業組及家事改進班之運作，促進了台灣農業的發展。農業的成長，不但充分供應國內所需糧食，穩定工資與物價外，亦將農產品外銷賺取外匯，以利進口工業設施與原料，對於工業與總體經濟的發展貢獻至鉅。

### 一、台灣將精緻農業訂為重要的經濟發展策略

為了提昇台灣的總體競爭力，由民國九十八年開始，行政院經建會核定將生物科技、精緻農業、綠色能源、醫療照護、觀光旅遊、文化創意等列為經濟產業的重大施政方針，而行政院農委會也提出了「精緻農業健康卓越方案」，希望能為台灣打造健康、卓越、樂活的新農業，從多元化、品牌化、關鍵技術取得等面向，由政府帶頭投入更多資源，並輔導及吸引民間投資，以擴大產業規模、增加就業機會，希望能創造下一波產業契機。一般而言，農業的生產力與競爭力取決於土地、勞力、資本與技術（包含管理）等條件。台灣農地稀少，平均農場面積小，平均農民種植單位面積約一公頃，在有限的農地上不能無限的增加資本與勞力投入，因此要提高生產力與競爭力，必須發展精緻農業。當政府在致力於發展農業成為經濟發展的新興產業的同時，首先必需了解台灣地區所存在的先天問題及競爭優勢，才能找出差異化的發展策略。吳惠萍 (2009) 指出台灣農業需要動新定位與轉型來提高其競爭力，而「精緻農業健康卓越方案」估計農業生產毛額可由 96 年 1,822 億再增加 1,589 億元的產值，雖然無法與「新兆元」的產業相比，卻代表著台灣農業即將蛻變與轉型。由於農業有許多無形的外部經濟效益，除可提升產業附加價值外，更具有守護國人健康、安定社會的功能，其價值無法用傳統 GDP 計算，故精緻農業並不以 GDP 為導向，而是引導農業從生產朝向生活產業發展，發揮農業的多元功能，成為現代化的綠色生態與服務業，進而實現台灣農業成為全民共享的健康農業、科技領先的卓越農業，以及安適時尚的樂活農業。

## 二、台灣農業發展的限制在於產銷問題

自 1970 年代開始，工業部門快速成長，造成其與農業資源的使用競爭，使得農業勞力及栽種面積大幅的降低，有鑑於此，政府於 1973 年起陸續地提出了許多政策來加速農村的建設，經過多年來的推廣與輔導，讓台灣發展出許多重要的農業技術及運銷體系。但是農業終究是屬於勞力與技術密集的產業，隨著社會經濟環境的快速轉變，農業在總體經濟中的比重不斷降低。在 1950 年代，農業占國內生產毛額比重在 30% 以上，農業就業人口占總就業人口比率在 50% 左右。至 2004 年，農業生產占國內生產毛額比重已降為 1.7%，農業就業人口占總就業人口比重亦降至 6.6%。而 1970 年代以後，台灣農產品貿易亦由出超轉變為入超，很多的農產品仰賴國外進口，同時台灣面臨農業經營人口的老化，因此台灣的農業發展上產生了困境。限制台灣農業發展最根本的問題在於產銷問題，當供需無法取得平衡時，會造成價格的波動，直接的影響到農民的收益，當農民沒有足夠的利潤時，無法進行技術、設備、品質的提升，以致於經營規模無法擴大，直接影響到農業的發展。雖然農業在經濟發展上的相對重要性持續下降，但其絕對重要性並未稍減。農業在確保糧食安全、維護生態環境、維持農村社會安定，以及提供休閒服務等方面，具有重要功能，因此當政府在發展科技產業的同時，也必需思考台灣農業發展的新政策。

台灣自 2002 年加入世界貿易組織 (WTO) 後，農業的發展進一步面對全球經濟國際化、貿易自由化的嚴酷挑戰。在農產品關稅持續下降、擴大農產品輸入，以及各國對於農產品衛生安全要求提高，反應在農藥標準嚴格把關，造成農產品外銷成本節節上升。對外需面對嚴苛競爭環境、國際農產品競爭壓力；內部卻面臨台灣農業土地小、產量不易控制，產銷成本高，再加上農產品外銷廠商多為中小型企業，不容易集中資源發展自有品牌，整合行銷策略。種種不利因素，使得台灣農產品貿易逆差逐漸擴大。根據行政院農委會統計，2001 年農產品貿易逆差約 38 億美元，到 2006 年已超過 60 億美元。面臨市場國際化、自由化的新挑戰，台灣農產品如何突圍而出，打響品牌，進入國際市場，成為極待思考及解決的問題。

### 三、台灣農業的產銷問題在於產銷雙方缺乏整合者而導致資訊的不對稱

台灣的農產運銷體系，源自於日治時代所建立的產銷方式。一般來說，消費地與產地距離都相當遠，產地所生產的農產品，很難經過短階層級的運銷來全部銷售殆盡，必須分散販售於消費地所有市場，農民最主要工作是生產，對於銷售工作無法負擔，農產品不像工商業產品，農產品會腐爛有其限制性，因此大批農產品要銷售則必須將農產品分批賣給不同的批發市場，負責在批發市場承銷農產品的批發商都有能力在短時間內將農產品銷售殆盡，通常到批發市場購買的消費者多為各地零售商，而零售商再將農產品轉至各消費地零售市場販售，簡單講就是集貨→運輸→銷售，批發市場承銷人與零售商將此視為糊口工作，因此必須要有利潤才有人做，所以農產品會有運銷價差，運銷價差包含運銷成本與運銷利潤，所以產地蔬菜價格與零售蔬菜價格會有落差的原因在此，這是集中與分散的概念，台灣農民對於產銷的價格並沒有太多的主導權，菜價高漲的時候，大喊不合理，要求政府重視這個問題，但風調雨順的時候，會造成菜價低廉而不敷成本。因此農民雖有很良好的技術基礎，但是運銷制度使農民無法獲得足夠的利潤，再上天災的影響，使得農民若只是堅守過去的生產運銷模式，對於台灣農業是沒有競爭力。

在產銷模式中，往往單位價格與承銷能力有關，批發市場的承銷能力大於消費者，因此所取得的價格往往比較便宜，而消費者經由運銷體系所得到的農產品往往單價很高，再加上季節與需求的不用，常常使得農產品產生滯銷或是缺乏的問題，因此價格時常產生很大的波動，因此若能建立完整的生產體系，精準的估算消費市場的需求量，那價格就可以平穩，而農民也可以到足夠的利潤可以生產品質較高的農產品，近年來台灣的農政單位也積極的建構相關政策，希望能升級台灣的農業。

### 四、建構台灣農業的創新營運模式有助於台灣提昇農業的競爭力

農產品屬於生活必需品，品項繁多，農、漁、牧…自有不同的產銷體系，本研究以蔬果類農產品為主要探討對象。蔬果類農產品的生產大多屬於短、中期作物，對於台灣的食用供需市場較為重要，其具有產期(季)、貯運限制及易受環境影響(水災、旱災)的特性，因此利用產銷組織來整合產區及市場需求，同時降低

環境的影響性，是解決產銷問題的關鍵所在。陸雲 (2011) 指出多年來各國農業產銷組織不是透過合併以擴大經營規模，提昇經營效率，就是由國內農業合作組織轉型為跨國性的農企業組織，透過進一步的國際合縱連橫，增強其國際競爭力，換言之，組織整合及商業創新會成為效率與競爭力量的來源。在台灣農政單位與農民的合作下，累積了多年的農業栽培與育種技術，建立了獨特的農園生產技術及農產品品種的多樣性，某些農產品極具外銷潛力。羅竹平 (2009) 認為台灣的外銷水果產業面臨台農 (台灣境外所生產農產品的台灣農民) 與東南亞國家的價格競爭，並不代表台要棄守水果外銷的機會，而是要「產業升級」，如果台灣農業技術研究開發實力夠，應該轉換到農產價值最上端的品種改良和種苗銷售上，成為熱帶水果的技術和種苗中心。綜觀目前台灣的產銷機制，在生產方面，台灣屬於小農制的國家，單一農民的生產規模有限，而透過產銷班的建制，雖可以集合農民以降低生產成本並促進農業技術的交流，並且在銷售部份，農民透過農會集體收購並運銷至拍賣市場或直接與地區性通路建立產銷合作關係來銷售，但目前尚缺乏企業化組織的商業營運模式，來進行產期 (季)、價格及產銷資訊的整合，而企業化競爭力的提昇則必需在經營、管理、行銷策略上加入商業創新的元素，才能讓農業健全發展。管谷一男 (2010) 認為台灣農產品具有外銷潛力，必需對生產者進行銷售上的意識改革，協助國內生產者了解國際市場行情、出口國的消費趨勢，避免供需失衡的現象。並強化出口行政作業，對出國對象國進行消費傾向與需求分析、並觀光事業結合、廣告宣傳的策略。呂政璋 (2011) 農民有能力生產高品質的農產品，但並不表示農民能創造高經濟價值的農產品，必需透過管理和行銷的方式，進行產業加值，才能創造外銷契機。

本研究希望能藉由對國內外蔬果類農產品產銷組織個案與國內農產品創新個案的分析，研擬台灣蔬果類農產品建立產銷商業創新營運模式的可行性及其策略。

## 第二節 研究目的與研究問題

### 一、蔬果類農產品具有商業潛力，但需克服產銷問題

傳統的農業問題亦即糧食問題，在於如何改良生產技術，增加產量來解決糧食的供給，一直是各國農業政策的主軸。自從農業機械化、技術化後，農產品的產量大幅提昇，而產銷問題則成為農業發展的限制因素，以蔬果類農產品為例，其具有產期(季)及生命週期性，對台灣當地的食用供需市場較為重要，通常農民為了週年有產品的產出，不會只選擇一項農產品來種植，會依季節時令來選擇種植的品項，所以當產品與產期過於集中時會造成生產過剩，供過於求，造成「豐產價賤」的現象，再加上氣候的因素導致價格的不穩定，當農民無法充份掌握市場需求的資訊時，會依據前年的價格選擇今年的作物品項，造成今年的豐產而價格下降，這些產銷失衡的問題，不僅僅發生在小農制的國家，在大農制的國家也是如此，再加上農產品銷售通路的變革，連鎖通路與中央廚房已成為都會人口獲得蔬果類農產品的主要來源，這些通路所需的是品質均一、供貨與價格穩定的農產品，而目前台灣的產銷體系呈現區域型的產銷方式，無法滿足大型通路對於蔬果類農產品的需求，因此若以企業化的組織來加以整合，極具商業潛力。

### 二、台灣蔬果類農產品的產銷體系需建立商業營運模式以利發展精緻農業

對於台灣目前的蔬果類農產品的產銷方式而言，是依照地區的農產特性，成立不同產銷班的農民組織，並由產銷班班長帶領班員進行產銷的合作，這類的產銷班制度是目前台灣農民主要的經營模式，自民國四十三年開始發展至今，全台灣已超過 6,000 班，依政府所制定的農產產銷班組織目的，是希望透過產銷班的力量，開發新產品、新技術及產品加工的層次，以提高農產品及其附加價值，並經由班員擬訂生產計畫及市場開拓，建立秩序產銷體系，穩定產品供應量，以獲致合理價格，經由班員共同分級、共同議價、共同運銷，減少中間商的剝削，並增強消費者的信心。但經由實際的觀察發現，產銷班的平均規模大約 10~15 人，種植面積平均約 13 公頃，對於降低生產成本(共同採購相關資材、種苗、共同設施…)雖具有其功能，但對市場需求來說，其規模尚小，僅足以供給區域型通路或由農會匯集當地產銷班至各地果菜拍賣市場進行銷售，而且產銷班的班員過於集中，無法分散生產風險，當產區(季)面臨氣候因素時，易造成產區的大量損失，而影響價格與供貨的穩定。另外，國內大型的連鎖通路與中央廚房，需要大量穩定供

貨、品質均一、具安全性的蔬果類農產品，但產銷班的規模太小，而且各產銷班間的品質、規格、安全檢驗標準均不相同，所以無法進行產銷合作，因此台灣蔬果類農產品必需透過「組織合作」的方式或「企業化的組織」來整合其產銷並降低交易成本，進行跨區、多品項，有計畫的進行生產規格、分級、檢驗標準統一並建立品牌，市場供需分析的規畫，所以建立農業企業化的商業營運模式是解決台灣蔬果類農產品產銷的方向。

### 三、企業化的商業創新策略有助於改變台灣蔬果類農產品的獲利模式

台灣農業除了建立其商業營運模式之外，運用創新思維也是創造其競爭力與差異性的所在，今日處於知識經濟與科技化的世代，企業的創新會改變企業的整體獲利模式。經濟學大師 Schumpeter 首先提出經濟學上對於創新的詮釋，就是把原來的生產要素重新組合，改變產業的功能，以滿足市場的需求，從而創造利潤。對於農業的創新方法，國內外均有很多的研究報告在探討農業的制度、技術、運銷...，而大部份都是以農業的角度去思考問題、了解問題、解決問題，較少以商業創新的角度去分析一個農企業，當農業由需求性生產朝向生活產業發展的同時，我們所在乎的東西已不是僅限於如何提高產量、如何品種改良、如何結合農民發展運銷組織，而是要以商業化的思維去建構商業獲利模式，分析產業發展的優劣勢，建構品牌與定位，由組織、策略、領導、控制...不同的管理方式，將農業成為現代化的生活型態產業與服務業。

企業經營管理的原理與原則是沒有產業分際的，適用於工業也適用於農業。不過農業界對「經營管理」仍以農業的專業技術、栽培管理為主、對「企業化」多著重生產自動化，而銷售與市場規畫才是創造產品需求的動力。台灣在加入 WTO 後，傳統的小農面臨的競爭是小農對巨人的競爭，進口農產品多半是由跨國企業公司來主導，如美國的 Sunkist、紐西蘭的 Zespri 或是美國的 Dole 公司，都是跨國企業的巨人，這些跨國企業夾著大規模經濟，除了解決農民產銷的問題之外，還應用現代化行銷手法，開創品牌與創新的行銷通路，這些都我們必需去學習與了解，另外台灣國內也有一群非農業背景的農民，運用创新的手法來創造獨特的營運模式，足以見得栽培技術固然重要，而產銷管理更是解決台灣農業問題重要策略。陳武雄 (2006) 認為導入工商企業的經營方式至農業，第一個面臨的不是技

術上的課題，而是「觀念改變」的問題。農民並沒有企業化管理的觀念，因此必需由示範點、教育訓練的方式來和農民溝通。台灣農業經多年的技術發展，極具潛力，不過在國人「有土斯有財」根深蒂固的傳統觀念及農地價格高昂下，很難經由土地所有權移轉達到擴大規模的效益，必需透過組織合作的方式來結合小農，使農場生產資源作最有效的組合，並運用現代企經營理念、採用高科技、運用市場資訊，結合同業及異業的人才、資金、技術，以發揮乘數效果。

本研究試圖進一步利用商業角度來分析目前國內外成功的蔬果類農產品產銷業者如何打造其營運獲利模式，並歸納其商業創新的成功因素，希望能提出適合蔬果產銷的商業創新原則，以提供業者強化產銷發展及商業創新的可能方向，進而對產業發展稍有助益。

❖ 研究問題遂列如下：

- 一、國內蔬果類農產品目前產銷發展限制因素為何？
- 二、國外蔬果類農產品產銷個案及國內農業創新個案的成功因素為何？
- 三、研擬台灣蔬果類農產品商業創新營運模式的可行性為何？

## 第二章 文獻探討

本研究旨在了解台灣蔬果類農產品目前產銷現況的機會點及限制性，並利用商業角度分析國內外蔬果類農產品產銷營運模式及成功因素，以提供業者建立商業營運模式及創新的可能方向。首先必需了解台灣蔬果類農產運銷沿革與現況、營運方式，才能找出產銷問題的脈絡，而解決產銷問題所建立的營運模式與企業交易成本有著密切的關係，商業創新有助於業者建立具有競爭優勢及差異化的營運模式。因此本章將針對有關台灣蔬果類農產品產銷組織現況、企業交易成本理論與商業創新原則作相關文獻整理。

### 第一節 台灣蔬果類農產品產銷組織現況的機會點及限制性

台灣地區山多平原少，可利用的土地資源有限，農業經營方式以家庭農場為主。平均每一農戶的耕地面積在一公頃以下的佔總戶數得 75.64% (行政院農業委員會，2009)，屬於小農制家庭農場經營型態。其中又以蔬菜生產農戶的平均耕地面積僅有 0.5~1.0 公頃，由於農場經營面積太小，農業投資報酬率低，生產成本偏高，農家獲利偏低，農業經營效率無法提昇。

政府為有效降低農業生產成本，提高農業所得，利用組織農民的方式，擴大農場經營規模，從 1961 年代起，即推動共同栽培及共同經營的方式，輔導家庭農場聯合成農業經營區，希望能藉由推動農業機械化，提高農村勞動生產效率及投資報酬率，達到降低生產成本的目的。自 1971 年起，以核心農民為基礎組成了共同經營班及產銷組織。這些組織雖有各種不同的名稱，但其功能相似，且有部份組織重疊的現象。行政農業委員會於 1992 年開始整合農業生產組織，正式命名為「農業產銷班」，並積極進行多項的輔導措施，如補助產銷班設施，提供優惠貸款，辦理經營管理講習班，進行產銷班評鑑，及協助產銷開發品牌、辦理農產品促銷活動等，以增加產銷班的經營能力。關於台灣農業組織與發展如下所示：

#### 一、政府對農業組織輔導方向的演進

台灣農業組織的形成，是多年來政府為了配合社會環境變遷及農民經濟活動的需求，透過各級農業輔導機構，以協助農民改善生產經營環境及降低生產成本。鄒樹康 (2004) 台灣的農業發展自 1945 年至今可分為三個時期：農業恢復時期

(1945年~1953年)、農業生產時間(1954年~1968年)、農業生產行銷組織時期。

台灣在農業恢復時期，進行了許多的土地改革政策，三七五減租(1949年)、公地放領(1951年)、耕者有其田(1952年)，使大部份佃農擁有自己的土地，成為自耕農，激發了農民耕作意願，由於自耕農高度投資，促成了農業用地生產力不斷提高，也形成了台灣農業的小農制度，雖然佃農有了自己的耕地，但也造成了台灣自耕農的耕地面積過小，無法規模化的生產的缺點，也造成了台灣農業企業化的限制因子。

為了因應台灣自耕農規模過小造成生產與運銷成本的提高，台灣政府於農業生產時期從美國引進教育性農業推廣工作，藉由農事研究班、四健會作業組及家事改進班的運作，來催化各項耕作、施肥、病蟲害防治等生產技術之研討與農事技術之交流(1954年~1968年教育性生產組織期)，又有鑑於七十年代工業部門的快速成長，造成和農業資源的使用競爭，發展出以核心農民為骨幹組織的共同經營班，以擴大經營規模並採用農業機械替代勞力，以提高勞動生產力，增加農場收益是為勞力結合性共同經營組織期(1969年~1973年)，這時期的共同經營班使農業生產班、隊，獲得充分的滋潤與活化，是台灣農業發展史上一個重要的轉捩點。

台灣農業隨著國內經濟結構的改變，農業人口外移、工資上漲，勞力密集的生產方式已不再可行，因此在1974年~1981年綜合性共同經營組織期，政府為謀求解決之道，開始調整農業結構，以縮短城鄉差距、擴大農場經營規模、農業化為目標，各類型的產銷經營組織已蛻變成經濟性兼具社會性綜合型態之農業產銷經營組織，均附屬於不同的農建計畫(陳昭郎，1999)。而農業產銷班組織形成是為專業性共同經營組織期(1982年~1991年)，此時期共同經營班並實施生產資材共同採購與設備共同利用及人力調配等措施，經由班組織之運作，達到生產成本降低，擴大農場經營規模之目的(陳昭郎，1999)。

表 2-1 台灣農業發展歷史分類表

|                          |  |  |
|--------------------------|--|--|
| 農業恢復時期<br>(1945~1953)    | 個別經營、獨自耕作、佃農成為自耕農                            | 1949 三七五減租<br>1951 公地放領<br>1952 耕者有其田  |
| 農業生產時期<br>(1954~1991)    | ① 1954~1968 教育性生產組織期：<br>以促進生產、改善技術為主。       | 農事研究班                                  |
|                          | ② 1969~1973 勞力結合性共同經營組織<br>期：結合資源、共同經營、機械化。  | 共同經營班                                  |
|                          | ③ 1974~1981 專業性共同經營組織期：<br>經濟性兼具社會性綜合型態之產銷組織 |  |
|                          | ④ 1982~1991 專業性共同經營組織期：<br>專業分工、降低成本、擴大經營    | 農業產銷班                                  |
| 農業生產、行銷<br>組織(1992~2010) | ① 1992~1997 專業性產銷組織整合期                       | 1992 農業綜合調整方案                          |
|                          | ② 1998~迄今企業化產銷組織期                            | 1993 整合核心農業組織計<br>畫                    |
|                          | ③ 2001 新世紀策略聯盟產銷組織                           | 1998 跨世紀農業建設方案<br>2000 跨向二十一世紀農業<br>方案 |

(鄒樹康，1994)

1992 年至今為農業生產、行銷組織整合的時期，主要分為，專業性產銷組織整合期 (1992 年~1997 年)、企業化產銷組織期 (1998 年~迄今)、新世紀策略聯盟產銷組織 (2001 年)，1992 年行政農委會鑑於各種農業產銷經營組織隨名稱不一，依據「農業綜合調整方案」，訂頒「農業產銷經營班整合要點登記要及輔導措施」，建立現代化的產銷體系及制度化組織輔導系統。1995 年並整合產銷班的種類，以輔導具企業經營理念的產銷班 (邱湧忠，2000)。台灣加入世界貿組織 (WTO) 後，農業面臨的是產品的自由化與國際化，因此政府於 1998 年研訂「跨世紀農業建設方案」，以強化重要農產品產銷班，做為政府施政及產銷輔導的基層單位，培育班成為有企業經營理念，高科技知識，能充分運用市場資訊的現代化農民。

二十一世紀台灣所面臨的是新時代的競爭環境，外在環境上台灣小農面對的是國際市場的愈趨自由化與更多跨國公司的競爭壓力，內在環境所面對的是國人生活水準的提昇，顧客導向的市場，對農產品的要求轉向健康、多樣化、便捷，所以政府繼續提出「跨向二十一世紀農業新方案」結合相關產業，以策略聯盟的

方式，協助產業洞悉所處的環境條件，選擇或創造自己的未來空間，與外界相關機構和資源提供者維持平衡而互利的關係，以充分發揮現有的競爭優勢，並建立長期競爭優勢。

台灣農業的發展已有多年的歷史，也建立了許多的制度，但面臨國際化及兩岸競爭的浪潮，必需再次的修正相關政策與協助農業升級，在有限的基礎下若能加入商業創新的因子就能激發出更多的能量，國內外也有許多的案例顯示，農業上的創新所造成的效益並不亞於高科技產業的效益。

## 二、蔬果類農產品的產銷經營組織型態

農業產品受到時空的限制，在生產過程中，受到天候、病蟲害等外部的影響及種子基因內部的影響，而在行銷過程中也受到儲存時限及保鮮處置的影響。農業產銷經營組織，基於外在環境的影響及內部資源的不同，經過政府政策引導及各執行單位的輔導，而產生各種不同的經營組合及型能，其產生的成效亦各自不同。而其型態之區分，各項結合因素的研究如下：

陳昭郎 (1998) 依照資源結合、經營方式及合作關係來區分產銷班的型態，分述如下：

- (一) 資源結合型態區分為：1) 技術結合型，2) 勞力結合型，3) 設備結合型，4) 土地利用型，5) 綜合型。
- (二) 經營型態區分為：1) 完全的共同經營，2) 共同作業的共同經營，3) 共同利用設備的共同經營，4) 共同運銷的共同經營，5) 共同研究的共同經營。
- (三) 合作關係區分為：1) 家庭農場，2) 分耕合營，3) 共同事業的統收統支，4) 井田制度，5) 交叉投資，6) 全部統收統支，7) 公司型態。

洪進雄、呂明雄 (1995) 認為農企業所有的產銷經營型態，基本上可以分兩個階段：

- 1) 生長階段：此階段無實質的經濟效益。
- 2) 可以出售或有經濟效益的階段：表示此一階段產品可以隨時出售，以換取實質的經濟效益。

並依據生產及銷售將產銷經營組織區分為六種型態。包括：1) 長期生長且長

期連續收穫型，2) 中長期生長且間歇性收穫型，3) 中長期生長且短期收穫型，4) 長期生長且中長期收穫型，5) 短期生長且短期收穫型，6) 短時間生產且長時間供應型。

段兆麟 (1996) 依據農場採用的合作策略，因環境因的不同，而顯現出各種不同的經營類型，並深入探討農場經營合作行為之構成影響因素，包括生產因素、供應因素、政令因素、經營因素、休閒生活環境因素等，並依各因素影響之深淺，將農場經營區分為以下類型。

- 1) 依平行的合作行為探討結果，區分為：契作型、接受設施及共同運銷型、共同事業型、接受設施資材型、作業與運銷協調型。
- 2) 依與上游的合作行為探討結果，區分為：資材供應合資型、農會服務對農事約定型、資材採購與農事約定型、採購約定型。
- 3) 依與下游合作行為探討結果，區分為：商販運銷約定型、機構運銷約定型、運銷點作偏低型。

羅明哲、李朝賢 (1980) 認為選擇或調整農場組織型態以擴大農場經營規模，必先了解影響農場組織型態之因素，將影響因素歸納為自然因素、經濟因素、技術因素、制度因素及社會因素等五項。並依經營主體之不同，將農場組織型態區分為：1) 家庭農場，2) 公司農場，3) 合作農場，4) 集體農場，5) 公營農場等五種。

由於台灣地區屬於小農制的環境，所以發展出以上多種的生產機制，但目前缺乏整合生產的機制與組織，其組織各自發展的結果，往往造成生產與銷售上的資訊不對稱，因此時常產銷失衡，因此需要建構企業化的產銷組織，並透過政府資源的協助，整合各產銷班之生產規格及提供生產者充分的市場資訊，來擴大產銷規模。

### 三、蔬果類農產品行銷通路

近年來隨著生鮮食品零售現代化的潮流，超市為降低交易成本、產品品質及貨源，直接向產地產銷班進貨並建立穩定交易關係，同時採垂直整合策略成立生鮮處理中心，兼具其連鎖超市的批發商的功能。這種趨勢導致產銷班的經營規模已不符業務需要，為了迎接更多且更複雜的社會環境變遷，農業經營的策略漸漸

往競爭優勢及擴大規模的方向思考，而產銷班之水平整合及上下游間之垂直整合也慢慢形成，如此促使產地生產組織形成新的集貨站，而在政府的輔導之下，農會或合作社亦成立包裝處理場或配銷中心，專供農會超市或社區小超市、量販店、專賣店等，漸漸形成新的集貨及批發體系。

許漢卿 (1992) 依據國人消費習性及農產品運銷成長趨勢分析結果，將蔬果類農產品運銷通路歸納為下列六個通路型態。

- 1) 零階通路：農民 → 消費者。
- 2) 一階通路：農民 → 零售商 → 消費者。
- 3) 二階通路：農民 → 零批商 → 零售商 → 消費者。
- 4) 三階通路：農民 → 販運商 → 零批商 → 零售商 → 消費者。
- 5) 共同運銷：農民 → 農民團體 → 批發商 → 零批商 → 零售商 → 消費者。
- 6) 直接運銷：農民 → 產品處理配送中心 → 零售商 → 消費者。

在台灣最大的產地批發市場為溪湖與西螺果菜市場，重要的消費地批發市場皆位於大城市，最有影響力者為台北果菜市場。

許漢卿並依據研究結果，認為各種不同運銷通路，同時並存在運銷體系中，而其中以三階通路在台灣蔬果類農產品運銷之比率最高，但由於轉手層次多，故也是遭受批評最多的運銷方式。鄒樹康 (2004) 發現目前農民以產銷班為集貨出貨中心，將產品包裝處理後，直接將產品售予超市或大賣場，若以產銷班的經營運作方式而言，應以直接運銷所佔的比率最高。為了因應市場通路需求的改變，統一規格量化之蔬果類農產品是目前農業升級需解決的問題。

#### 四、農業共同經營組織的效益

共同經營組織由於資源結合的不同，也因環境的差異影響，而產生各種不同的效益，最終效益仍是以發揮共同力量，降低生產成本，提高農民收益為目的。

陳昭郎 (1994) 並根據多年輔導農業經營的經驗，歸納共同經營的效益如下：  
1) 擴大農場經營規模，2) 提高土地資源利用，3) 擴大就業機會，4) 農機設備充分利用，5) 解決勞力不足問題與充分利用勞力，6) 增加農民收益等六項經濟效益。

農業的共同經營是小農經營為達降低生產成本，增加收益的一種手段，經由共同經營達到資源的共同利用，資訊的互通，技能的提昇，提高專業化程度增進效率，也透過設施的共同利用，降低投入成本，提高機械設備的使用率，而分攤固定成本。羅明哲 (1984) 認為共同及合作經營應具有下列效益：

- 1) 經濟效益：包括增加生產、降低生產成本，增加淨收益，提高生產力，提高農業所得及農家所得。
- 2) 技術效益：包括統一各項農場作業之技術及提昇技術水準。
- 3) 社會效益：指促進農民的參與及農民間的互動。
- 4) 組織效益：指提昇成員的團隊精神及班務整合程度。

段兆麟 (1995) 對於農場合作行為效益上發現，農場合作行為，就經濟性目標、生活性目標及社會責任目標衡量，效益增加改善的程度屬中等程度，而效益增加程度較高的個別項目是：技術進步、品質提高、單位面積產量增加、銷售途徑多元化、銷售量增加、利潤增加、人際關係好、生活水準提高及農產品安全衛生等項。

農業產銷共同經營組織，是由各小農經營戶，藉由集體的行動，改善傳統的经营方式，以提高經營效率，降低生產成本以增加產品競爭力而形成，所以一個產銷班經過整合後，接受輔導合力經營共同運作項目的多寡，直接影響該產銷班降低生產成本及增加收收益的效益 (盧水生，1997)。而效能的認定，蔡培儀 (1997) 認為用計畫目標、工作績效、科層管理、穩定控制、成員士氣、革新調適、支持成長等組織效能指標，就可以完整的探索到台灣農業產銷班組織效能的全部。陳昭郎 (1994) 綜合過去的文獻資料，產銷班成功因素歸納為五項，包括：農業環境因素、農民因素、領導人員因素、輔導機構因素、組織因素。

李賢德 (2000) 區分出六種理想價值型能，應用在農業產銷班組織目的之實務上，歸納出經濟價值為產銷班組織追求的首要目標，也就是產銷班運用之目的需從提高農民所得開始，並透過企業化經營管理，追求合理的經營利潤，並進一步將利潤的創造追求策略，將策略分為消極性的節流策略，降低生產成本，以及積極的開源策略，就是經營管理以利潤導向，經由產銷班營業額之提高而達到創造利潤之目的。

鄭健雄 (2000) 在產銷班策略聯盟中，以產業價值鏈的方式，探討比較適用產銷班策略聯盟的方式有五種：

- 1) 產銷聯盟：聯盟雙方一負責生產、一則行銷，雙方產業具有產銷互補的功能性結合。
- 2) 中心衛星工廠體系：中心工廠與衛星工廠，結合成一個產業體系，雙方建立互補的關係，發揮互利的功能達到合作發展、共榮共存的目的。
- 3) 行銷聯盟：指結合彼此有限的產品共同進行行銷作業。
- 4) 委託代工：委託雙方系專長結合、各盡其責，以提高產品的附加價值。
- 5) 合資生產：數個產銷班為穩定貨源、降低生產成本，採合資成立資材供應中心、加工廠、物流中心或超市等下游事業。

在鄒樹康 (2004) 台灣蔬菜產銷組織發型態之比較分析的研究報告中，依照產銷與通路的屬性將目前台灣地區產銷班的型態區分為：契約生產經營班、直銷經營班、共同運銷經營班、加工生產經營班、專業有機生產班、綜合經營班、集運經營中心，共七類型。其研究產銷經營比重及其型態如下：

表 2-2 台灣國內蔬果產銷班分類表

| 產銷班分類   | 描述  |
|---------|---|
| 契約生產經營班 | 彰化縣永靖鄉蔬菜產銷班第八班<br>以專業生產有機蔬菜為特色，並與台糖公司訂定契約，產品以供應台糖超市為主，約佔生產量的 80%，其餘 20%，則直銷台中、彰化、員林地區的超市。   |
| 直銷經營班   | 屏東縣潮州鎮蔬菜產銷班第二班<br>以使用吉園圃標誌行銷產品，以 300 公克小包裝及 1.2 公斤大包裝兩種包裝方式，除直銷產地之潮州鎮之外，亦直銷高屏地區量販店及超市。      |
| 共同運銷經營班 | 屏東縣鹽埔鄉蔬菜產銷班第二班<br>以生產地方特色產品為主，如苦瓜、屏東長茄、菜瓜等，全班產品的 70% 以農會統一品牌，由農會辦理共同運銷，餘 30% 則由班員自行送傳統市場銷售。 |
| 加工生產經營班 | 屏東市蔬菜產銷班第一班<br>以生產牛蒡為主，並由班員共同投，以統收統支的方式經營牛蒡加工為主。並由班員共同投資，以統收統支的方式經營牛蒡加工，產品包                 |

|         |  |
|---------|--|
|         | 括牛蒡飲料、牛蒡茶包等。每年牛蒡生產除自留 20~25 公噸用以製作加工產品外，其餘均由貿易商收購外銷日本。   |
| 專業有機生產班 | 彰化縣溪洲鄉蔬菜產班第二十一班<br>以三產有機蔬菜為主，聯合鄰近農戶參加契作，以擴大集運規模，並以自創品牌「綠純」行銷宅配站、超市、有機專賣店等。                                       |
| 綜合經營班   | 雲林縣西螺鎮蔬菜產銷班第三班<br>結合班員共同出資，成立漢光蔬果生產合作社，以統收統支的方式共同經營蔬菜生產，購置自動化播種系統，設置溫室苗圃，生產菜苗以供應班員使用，並自行發展容器栽培蔬菜，以提高品質，增加產品競爭能力。 |
| 集運經營中心  | 梓官鄉農會蔬菜配銷中心<br>利用農會雄厚的財力及供銷部穩健的後勤支援，結合所輔導的蔬菜產銷班，以 250 公頃的蔬菜產區為後盾，設置完善的運銷設施，經營蔬菜供銷業務，保障農民利益，可稱之為產銷班策略聯盟之盟主。       |

(鄒樹康，2004)

台灣目前的產銷體系屬於合作型態的組織，不論是契作方式、共同經營、產銷班、集運中心，都是利用農民或農會間的合作關係來發展的地域性組織，當產量過剩及不足時，無法利用產區來平衡供需，因此經營風險較大。另外，農民與組織間僅存在合作的關係，而非存在企業產權網絡的相互關係，農民會依個人的技術及利益選擇種植的品項及產季，因此無法有效制訂相關的產銷策略，而導致產銷問題的發生，因此產權網絡結合的企業化經營模式及跨產區、品項的整合模式是解決台灣蔬果類農產品產銷問題的方向。

## 五、小結

台灣現行的產銷組織，主要是以整合各農民間的產量與品項為主，達到具有通路銷售的經濟規模，屬於生產導向的整合，但是缺乏企業化的商業模式來分擔產銷風險。另外，在行銷部份，隨著國人消費型態的轉變，與通路的合作模式也是整合生產的關鍵。過去銷售市場以傳統市場為主，隨著區域超市、連鎖超市、量販超市、中央廚房、直銷市場…等通路的發展，產銷組織必需發展成不同的型態來與通路配合，目前台灣最缺乏的就是與連鎖通路與中央廚房所建立的產銷模式，這些通路具有明確的產品規格需求，而且需要具有安全性、品質均一、產量單價穩定的商品，而台灣現行的產銷機制僅能供給區域性需求，因此需要建立企

業化的商業營運模式來解決產銷問題。本研究針對台灣目前蔬果類農產品產銷方式進行 SWOT 分析，如下表所示：

表 2-3 台灣蔬果類農產品產銷現況 SWOT 分析表

| S 優勢 (Strengths)  | W 弱勢 (Weaknesses)   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆栽培技術發達。</li> <li>◆產品品項完整。</li> <li>◆已建立農民合作組織，降低交易成本。</li> <li>◆農政單位政策配合。</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆僅能針對區域需求進行產銷。</li> <li>◆缺乏建立品質、規格規範。</li> <li>◆缺乏產期、供需、價格資訊系統建立。</li> <li>◆缺乏組織整合者及企業化經營的方式。</li> </ul> |
| O 機會點 (Opportunities)   | T 威脅點 (Threats)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆連鎖通路及中央廚房具有的市場潛力。</li> <li>◆農產品具有多樣選擇，具有外銷潛力。</li> <li>◆農產品加工技術發達，市場可多元化。</li> <li>◆可將台灣科技優勢建立於農業產銷。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆台農(台灣農民於境外投資生產的企業)及東南亞國家農產品的低價競爭。</li> <li>◆內銷市場因需求考量需仰賴進口。</li> <li>◆農民獲利有限，無法擴大規模。</li> </ul>         |

(本研究整理)

產銷體系主要能反應商品生產的供需問題，而最重要的是為農民創造更高的利潤價值。農業的產銷問題應是採消費者需求導向規畫才能達到產銷平衡，而生產者導向往往會造成生產不足及過剩，會影響單位售價，價格的不穩定會導致農民的損失，因此不願意投資生產規模及設備的擴大，因此建立良好的運銷體系、資訊傳導系統與行銷的活動，是改善產銷問題的重要方向。

另外，農民間的合作型態也決定組織化運作的優劣，以共同經營班為例，以農會的品牌及通路號召農民的結合，雖可達量化生產規模，但農會與農民間、農民與農民之間並沒有相關產權結合，只存在著價格上交易行為，因此沒有辦法像是單一企業或組織聯盟的經營方式，共同承擔營運上的風險及產銷策略上的考量，因此整合組織是擴大台灣農業規模及產銷平衡的方向，而組織合作的經營型態則是組織運作的成敗的關鍵。

## 第二節 產銷組織建立能降低交易成本促進產銷平衡

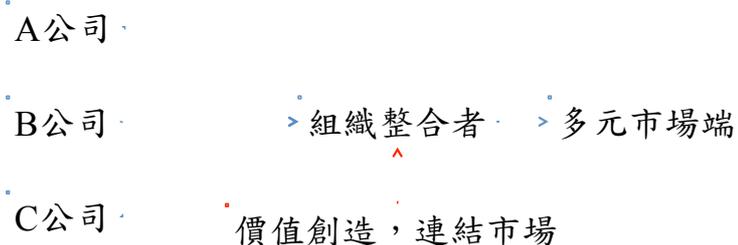
一般來說，企業可以被約化成一個生產函數，將企業中各項流程、活動，總合成一個投入和產出的關係，一般來說，外在交易成本若大於內在交易成本則企業會成長，反之，內在交易成本大於外在交易成本則企業就無法生存。產銷組織的建立能有效地降低交易成本，台灣屬小農制國家，一般農民無法承擔生產自動化及運銷之成本，建立農業企業化的組織不但可以降低成本還可以創造更大的產業競爭優勢。

企業的成立與交易成本有著極大的關係，交易成本 (Transaction Costs) 又稱交易費用，最早由美國經濟學家科斯所提出，他在「企業的性質」一文中認為交易成本是通過價格機制組織產生的，最明顯的成本，就是市場上發生的每一筆交易的談判和簽約的費用。從本質來說，有人類交往互換的活動的發生，就會有交易成本，它是人類社會生活中一個不可分割的組成部份。由於經濟體系中企業的專業分工與市場價格機能之運作，產生專業分工的現象，但是使用市場的價格機能的成本相對偏高，而形成企業機制，它是人類追求經濟效率所形成的組織體。由於交易成本泛指所有為促成交易發生而形成的成本，因此很難進行明確的界定與列舉，不同的交易往往就會涉及不同種類的交易成本。

一般可將交易成本區分為：搜尋成本、信息成本、議價成本、決策成本、監督交易進行的成本，而交易的進行過程中能更進一步區分為事前交易成本、事後交易成本、討價還價成本、約束成本。將交易成本類別化後，交易成本包含：搜尋信息、協商與決策、契約、監督、執行、轉換成本。

基本上經由因為交易所以成立企業，而企業間的交易就會產生交易上的成本，而企業的成功獲利模式在於提昇附加價值及降低交易成本，當農民在生產農產品時，所生產的產品品項及數量會影響交易成本，一般來說。台灣平均農民的生產面積在一公頃左右，所生產的農產品品類較為單純，因此單一農民是無法直接與通路商交易，因此必需藉由組織化的方式，將產品的數量規模化或多樣化，才能成功將產品導入市場。再者，台灣的小農制也造成農民投資成本的提高，例如：農機具、自動化、農用資材、農用種苗...因為量小而無法議價，因此在生產面也是需要透過組織的方式才能共同採購資材、共用農機具，因此台灣農業需要將古

典的企業理論衍生為組織化及鏈結化的組織，將各自的企業競爭優勢力相加乘，成為一個企業組織，以發揮「團結就是力量」的效果，以面對市場的競爭。



(本研究整理)

圖 2-1 組織整合者概念示意圖

陸雲 (2011) 提到台灣農業組織的整合是效率與競爭的力量的來源，多年來各國農業產銷組織利用國內農業合作組織轉型為跨國性農企業組織而提昇競爭力。台灣地區也在 1950 年代推動農會改革與獨尊農會、1960 年代推動共同經營與共同運銷、1970 年代推動農業生產專區，都是為了要連結各小農，使農產品的產量及品項能到達可以行銷的規模，因此台灣的農業透過組織化達到降低交易成本的方式也行之有年，不過為了因應國際化及兩岸競爭力的提昇，在行銷、市場調查方面必需更為重視，以面臨市場上的變化。注重組織整合的運用不只在日、韓、台等小農制的組織，在大農制的國家也是如此，中國大陸地區目前也大力推動「農業專業協會」。均是利用組織化的方式整合上下游的相關業者，取得更多資源，來降低交易成本，聯營組織除連結生產者及銷售者外，需有效擔負起市場資訊的搜集、品牌的建立、價格策略擬定、秩序行銷、促銷活動規畫、甚至物價穩定的任務。從各國因應全球化與自由化壓力的一些措施觀察，借重農業產銷組織整合並提昇其經營效率，是為最重要的政策。

### 第三節 運用商業創新元素建構台灣農業競爭力

商業營運模式是建立企業經營獲利的架構，而創新因素的導入可為企業創造差異性及增進競爭優勢。營運模式 (Business Model) 為商業營運模式之簡稱，Konczal 最早使用 Business Model 這個名詞，直到 90 年代中期，電子商務平台出現後，營運模式一詞才成為企業界的用語，逐漸引起學術界之關注。

以創新的程度來說。Marquis (1982) 定義三種一般型態的創新，1) 漸進式的創新：對於產品、製程或服務所做的微小，但很重要的改善；2) 系統的創新：需較多的時間與昂貴的代價，才能完成的具體成果；3) 突破性的創新：其影響可改變或創造整個產業。

Frankel (1990) 則根據技術上的更新程度及對消費者型態的改變程度，將創新分為三類：1) 持續性之創新：在現有產品型式上的變更，而非製造出一個迥然不同的產品；2) 動態持續性之創新：產品的計與製造上運用較大幅度的技術創新，或使產品具備新功能，對消費型之影響程度較持續型創新更大；3) 非連續性之創新：此種創新往往是人們所未聞的，並建立了新的消費型態。

Schumann (1994) 則認為創新有以下三種：1) 漸進式創新：將現有產品、製程、方法進行漸進式的改善，使得現有產品或功能進一步改善、更方便或更為便宜；2) 獨特性創新：對現有產品、製程、方法做顯著的改善及提供特別的功能；3) 突破性創新：共有技術或方式上的根本性差異，使功能績效明顯地優於傳統功能，甚至完全取代。

從創新的類型來說，Betz (1987) 指出，所謂發明是為了新奇的產品或程序而形成的概念，而創新將產品、程序或服務介紹到市場，因此將創新分成三類：1) 產品創新；2) 程序創新；3) 服務創新。Chacke (1998) 認為創新為修正一項發明使符合現在或潛在的需求，大致可分為三類：1) 產品創新；2) 程序創新；3) 方法創新。

Magretta (2002) 對營運模式的定義為：「一個好的營運模式，即了解顧客是誰？顧客重視的是什麼？營運模式同時也回答每個經理人必然會問的基本問題，例如如何從這項業務賺錢？如何以適當成本傳遞價值給顧客？根本的經濟邏輯是什

麼？」。以營運模式的組成來看，Timmers (1998) 認為營運模式涵蓋物流、服務流及資訊流等三種結構的組合，也是描繪商業各種參與者及其所扮演的角色、分析參與者潛在利益及收入來源的方法。經營模式包括競爭、產品和服務、客戶、供應商和分銷商、合作夥伴、行銷策略、流程和組織等八個要素。Alt & Zimmermann (2001) 把經營模式區分為六大要素，包括任務、結構、過程、收入、法律議題以及技術，其中法律議題必須同時與商業模式中的所有層面一起考量，因為它可能會影響整體展望，而技術問題會影響商業模式的每一個面向，包括整體任務、結構、過程及收入模式。

#### ❖ 創新營運模式

創新的目的不外乎提昇企業經營績效與利潤，熊彼得 (J.Schumpeter) 是最早將企業創新的行為列入經濟活動來考量的學者，他在 1912 年提出對創新的定義，並於 1934 年提出對創新的分類。根據熊彼得對創新的定義，可以五種評定基準檢測企業改變經營模式時是否涉及到創新。這五種評定的基準為：

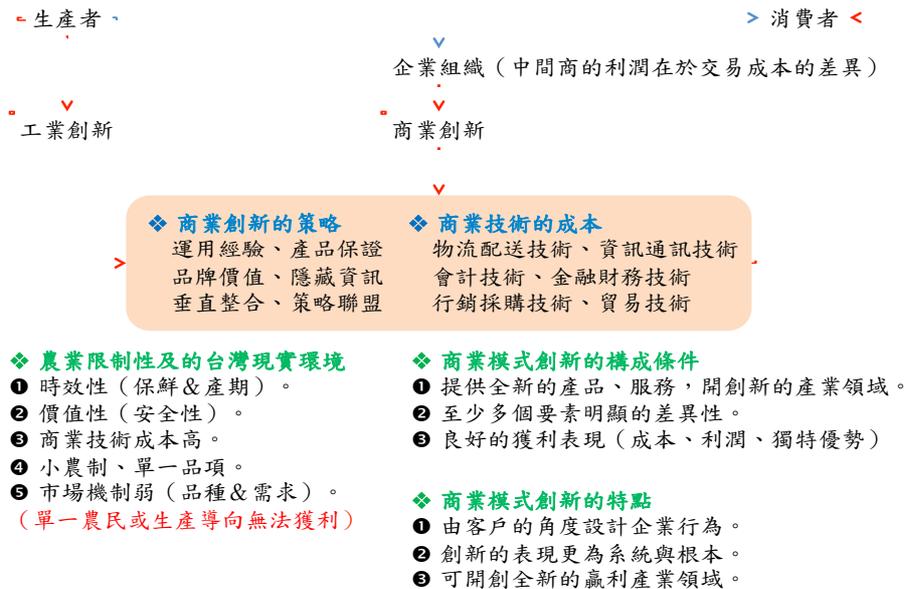
1. 新產品 (New Product)
2. 新生產流程 (New Process)
3. 新市場開拓 (Exploitation of New Market)
4. 為原料及半製品創造新的供給來源
5. 建立獨占與打破獨占

熊彼得的創新幾乎涵蓋企業管理所有方面的創新，當他提出後，最早被應用在研發活動之創新，而經營模式的概念也是因熊彼得創新的概念而來，因為創新就是「建立一種新的生產要素組合的生產函數。」也因此引起學術界與業界的高度重視，成為企業與國家競爭力提升的主要利器。

Afuah & Tucci (2001) 認為經營模式需不斷的創新，才能制敵機先或避開競爭對手的威脅，所以經營模式是動態的。Afua 定義創新經營模式是利用新知識對顧客提供新產品或新型態的服務，他認為許多能讓企業賺錢的商業經營模式，往往立基於創新，換句話說，也就是因為創新，所以使企業賺錢，經營模式創新是使企業經由差異或獲得優勢的一種策略或新方法。

Malhotra (2000) 從資訊系統知識管理的角度提出經營模式創新的架構，他認為以往的資訊系統和傳統組織的經營模式一樣，都是基於預定的計畫和目標，目的在於優化和保證效率，這樣的經營模式和資訊系統適合相對穩定和可預測的商業環境。創新經營模式的實體論，認為創新是為了獲利，而影響獲利的因素包含顧客層面、公共建設層面以及財務層面等三大層面。

商業創新的策略在於運用經驗、產品保證、品牌價值、隱藏資訊、垂直整合、策略聯盟...，主要是生產者與消費者的連結過程中，利用企業組織的方式來達成最佳的獲利模式，而中間企業組織的利潤在於交易成本的差異，企業組織可利用商業創新的方式降低交易成本與提高附加價值，而商業技術的成本在於物流配送技術、資訊通訊技術、會計技術、金融財務技術、行銷採購技術、貿易技術...，由於農產品具有其限制性，包括：時效性（農產品的保鮮性及產期特性）、價值性（使用的安全性及特殊食用價值）、商業技術成本高，再加上台灣農業現實環境為小農制，以單一類農作物為生產要素、市場反應機制弱，因此單一農民及生產導向的方式無法獲利，必需透過中間商的組織化才能運作，因此若能經由商業創新的方式來降低交易成本，就能加以整合，發揮最大的獲利方式，而商業創新的構成條件為，提供全新的產品、服務，開創新的產業領域，至少多個要素明顯的差異性、良好的獲利表現（成本、利潤、獨特優勢），而商業模式創新的特點在於，由客戶的角度設計企業行為、創新的表現更為系統與根本，可開創新全新的營利產業領域。對台灣農業而言，大多數的農民組織，大多以生產導向的方式整合，其創新點通當在於如何結合農民，讓生產的產量及銷售的項目種類增加，透過組織整合的機制，降低生產成本，提高產量，較少建立商業創新的模式。



(本研究整理)

圖 2-2 商業創新模式概念圖

張景翔 (2005) 提到商業創新的背後往往是創業家所推動，通常具有分析、實踐、創意三種智能所組合而成，經營模式是企業或個人所發展出來的建構核心價值及傳遞方式以獲取財富的整合架構。可由價值主張、核心策略、組織設計、資源部署、價值網路、產品設計、營收機制、財富潛力評判，經營模式設計可主宰設計出現，並整合商創新的模型。

目前台灣農業缺乏連接生產者及通路商的整合組織，農民生產出來的農產品無法得到好的銷售管道，而通路也無法全面掌握生產的數量及品項，因此造成農產品的價格及產出品項不穩定，所以農民不願意增加投資來擴大生產，而通路就無法取得更優良的產品，導致台灣農業無法向上提昇，農業組織整合者除了協助農民降低生產成本外，還需要兼固產品品牌、安全機制的建立，並且提供生產者及消費者連結的資訊，降低資訊的不對稱性，同時也需要掌握產品的變化性，例如：農產加工品的產銷機制，其中尤以品牌及生產履歷的建立最為重要。若農產品無法建立品牌及生產履歷，就無法讓最終消費市場真正認識優良的農產品，當然就只能在競爭激烈生產導向的環境中求生，而品牌廠商基於自身利益，也會選擇產品成本效益較好的代工廠商合作，一旦原有農民無法製造出競爭力的產品，通路商抽單、改以其他更具競爭力的農產品取而代之的做法，本來就是一種商業

利益思維，不會摻雜太多的人情道義考量。相反的。如果台灣農產品能夠在消費市場上具有品牌形象與知名度，消費者對品牌產品成本效益的要求壓力固然還是存在，但是消費者也有可能因為品牌認同與信任因素，而不願輕易轉換品牌。如此一來，銷售的業績與毛利就會有較高的穩定性；同時，當品牌產品的成本效益暫時性的輸給競爭對手時，也比較能夠透過這些品牌優勢的保護，儘快在產品的成本效益上趕上競爭對手，因此有了這個消費者面的品牌基礎之後，保護農產品業績的工具，就不再只是依靠硬碰硬的產品成本效益，可以利用品牌的力量來維持市場地位的穩定。



### 第三章 研究方法與設計

#### 第一節 研究方法

本研究採用個案研究法來探討國內外蔬果類農產品個案的營運模式及成功要素。個案研究法是以個體或組織為對象，進行探索、描述與解釋其生活或社會現象的方法。個案之研究流程，首先必須界定問題與主題，然後選定個案與決定資料蒐集之方式，而調查之個案可以是一個或數個，即視研究需要而決定。當開始訪談個案後即撰寫單獨個案之報告，最後再整合資料，做出跨個案之分析結論與了解個案所呈現的意涵。故建構研究命題需要將個案多元性資料，予以概念化與進行交叉性之個案分析。易言之，研究必須抽取資料的段落概念，並給予適當的名稱，謂之「概念化」，並且經過初步資料概念化後，再從既有的抽象概念加以彙整，思考個案事件的條件與脈絡，再加以歸納、分類，將幾個概念結合為一個更抽象的核心概念，並予以命名，接著在現象資料抽取概念的過程中，依照研究者之思考邏輯嘗試連結與研究目的相關之概念的命題關係，製成交叉表對照其關聯性，最終研究即依據交叉表做出跨個案之分析結論。故就本文之「台灣蔬果類農產品商業創新模式之研究」而言，即用多重個案作為研究工具，而探討異質性組織型態之商業創新模式，並了解個案之市場需求及商業創新之關聯性。

#### 第二節 研究設計

本研究由於研究者個人對於「台灣蔬果類農產品具有發展潛力」與「建立商業創新營運模式」的興趣發起，希望能找出台灣蔬果類農產品的商業創新營運模式。由於台灣農業發展具有品項及技術上的優勢，同時農業運銷組織的發展也有多年的歷史，研究者個人認為台灣的農產品十分具有發展的潛力。同時農業為一國之根本產業，具有重大意義，但是近十年來台灣的農業發展卻成長緩慢，必需由生產、技術、組織、行銷方式去探討台灣農產品發展的機會點及其限制性，嘗試找出商業創新營運模式的架構，因此首先擬定研究目的與研究問題，並做相關文獻的探討及國內外農企業的資料搜集，再根據文獻探討與資料搜集結果，修正研究方向與研究問題，之後選定個案深入探討與分析，找出國內外農企業個案商業營運模式的成功因素，與台灣目前農業產銷組織現況，進行綜合比較分析，進而提出商業創新營運模式的觀點，以提供業者強化產銷發展及創新的可能方向。

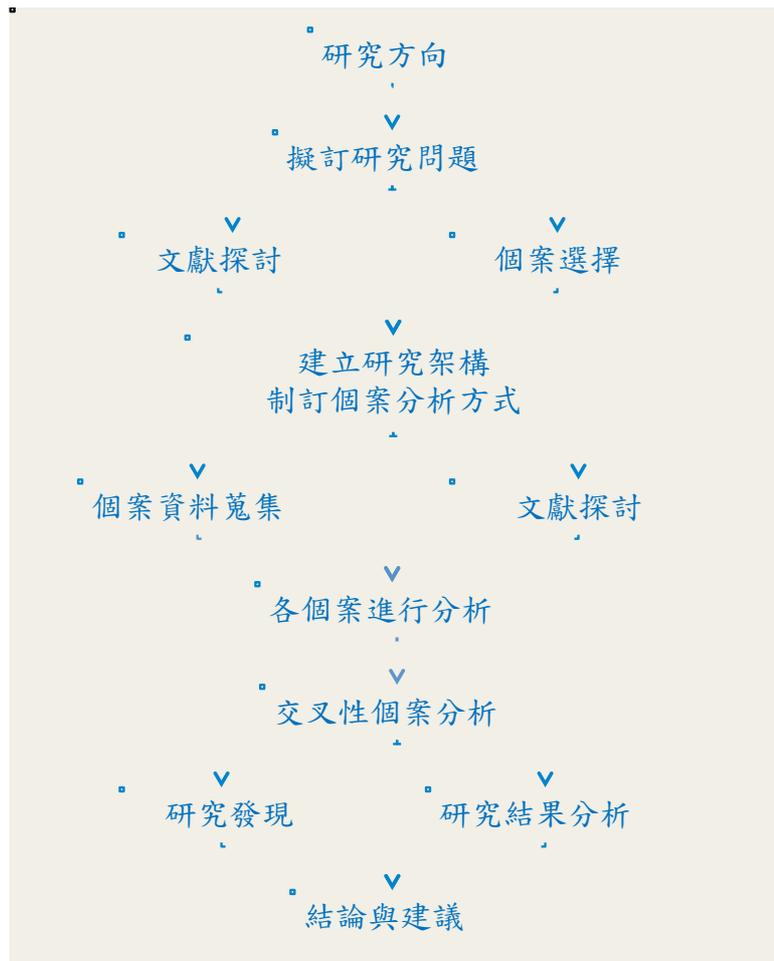


圖 3-1 研究設計流程圖

#### ❖ 企業營運模式分析方式

本研究藉由了解企業內利害關係人的網絡關係 (S, Stakeholder Network) 所建立及擁有的關鍵資產 (P, Property Right) 先進行探討，再歸納出企業發展出的獨特活動能力 (A, Activity Capabilities)，而企業其獨特性而能進入目標市場結構 (M, Market Structure)，利用這四個層面來分析企業建構其獲利市場營運模式的發展策略。也就是當企業的利害關係人 (Stakeholders) 因為擁有其策略性資源的產權 (Property right of resource)，所以能建構獨特的能力 (Capability) 以進行具競爭性的活動 (Activity)，而得以進入特定的市場 (Market)。

由於農產品具有生物特性，因此以蔬果類農產品的市場結構來說，要進入特定的市場必需具備特殊的能力，包含規格與安全性的統一、供貨的週年一致性、品項的多樣性、價格的議價能力與品牌認同感的建立，許漢卿 (1992) 將蔬果類農產品運銷通路歸納為六個通路型態，各種不同的銷通路，其產銷的機制不並相同，而特殊的競爭力與經營者所擁有的組織網絡關係與掌握的關鍵資源及核心能耐有

著密切的關係，因此本研究利用這四個層來分析企業的發展策略，由探討企業內的網絡關係 (S) 是如何運用各類型的資源 (P) 來提昇各流程活動的競爭力 (A) 以切入與鞏固高報酬的市場定位 (M)。其企業建構營運模式的相關性及分析方式如下所示：

❖ SPAM企業營運模式分析圖



(許牧彥，2006)

圖 3-2 SPAM 企業營運模式分析示意圖

### 一、S—Stakeholder 產權網絡

分析關鍵資源的所有權人，他們在意的目標值為何，找出其關連性，並分析利害關係人間的網絡關係，其網絡關係有助於形成企業的核心價值。

### 二、P—Property 資產基礎

由產業與企業的關鍵能力所建構的有形資產、技術、資訊、企業品牌、企業文化...為基礎加以變化並組合，找出相關競爭優勢與不可取代性。

### 三、A—Activity 活動能力

企業的活動能力會決定市場的定位，因此必需了解其具有競爭能力的關鍵活動，包括：投入與產出的活動，另外關鍵能力，包括產能、產出/投入、生產力、成本...需要加以分析與比較找出其機會點與定位點。

### 四、M—Market structure 市場結構

所謂市場結構，是指某一市場中各種要素之間的內在聯繫及其特徵，包括市場供給者之間 (互補者分析) 的關連性、需求者之間的關連性、顧客價值提案，供給和需求者之間以及市場上現有的競爭者 (替代者分析)、需求者與正在進入該市場的供給者、需求者之間的關係，包含區隔、規模及通路。市場結構的組成：包

含：市場主體、市場格局與市場的集中度。

利用 SPAM 四個層面的分析，可以深入探討由組織或企業的產權網絡找到企業的獨特關鍵特性，以及企業如何利用產權網絡來建構相關的資產基礎，並延伸出活動能力，最後成功進入目標市場。另外，我們也可以藉由了解企業的銷售市場結構來探討核心的競爭能力，企業經營並不在於全面性投資以建立複雜規模，而是掌握關鍵的核心能耐的競爭力。

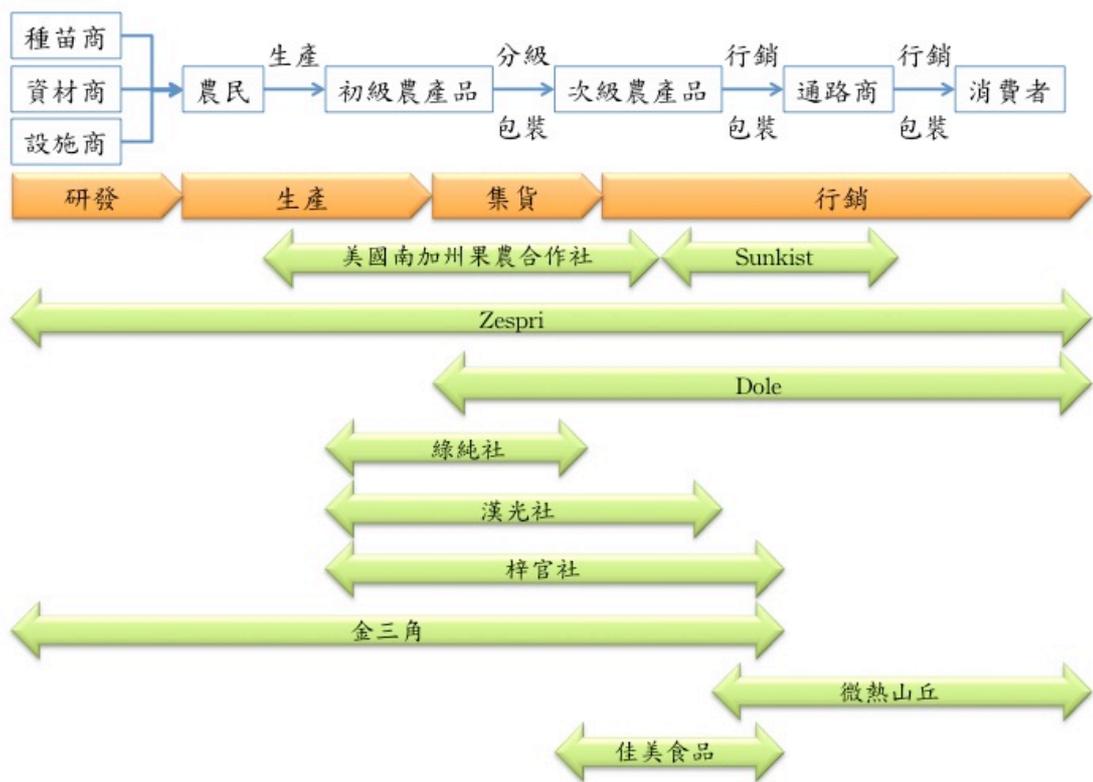


### 第三節 個案選擇

台灣農業發展的限制在於解決產銷問題，而銷售市場的開拓是建立生產計畫的基礎。在研究資料搜集的過程中，國外的跨國性農企業，利用企業化的組織與行銷的手法銷售農產品，創造消費者的需求，並擴大農產品的生產規模，透過品牌建立品質、安全性的保證，建立消費者認同的產品，因此本研究針對國外不同定位的農企業來進行探討，相對於國內現行的產銷體系，較著重在生產的整合，忽略行銷的重要性，因此透過國內外個案進行分析與比較，可以找出台灣蔬果類農產品建立營運模式的方向。另外，國內已有蔬果類農產品的創新個案，利用其獨特的競爭優勢建構其市場價值來解決產銷問題。

本研究分析國內外蔬果類農產品產銷創新經營個案，首先分析國內目前現行的產銷體系個案，專業有機生產班（綠純社）、綜合經營班（漢光社）、集運經營中心（梓官社），分別歸納出目前台灣產銷體系的形成脈絡、優劣勢、機會點，接著藉由國外產銷個案來進行探討其成功因素及其營運模式，包括：美國南加州果農合作社&香吉士（Sunkist）、紐西蘭奇異果營銷局（Zespri）、美國都樂公司（Dole），並且分析目前台灣農產品的創新營運個案，金三角運銷合作社、微熱山丘、佳美食品公司，探討其商業營運模式的成功因素，並將國內外產銷個案進行綜合比較與分析，探討建構台灣農業創新營運模的可行性。

本研究將農產品的產銷體系分為生產、集貨、行銷三個階段，並針對九個產銷個案區分不同的產銷定位，嘗試利用不同定位的國內外案例分析其商業營運模式，並比較其產業背景、成功因素及競爭能力的分析。個案間的產銷定位及涵蓋範圍分析圖如下所示：



(本研究整理)

圖 3-3 個案產銷定位分析圖

由上圖可以發現，個案間在產銷體系中的定位角色並不相同，其市場、產品、營運策略、組織型態均不相同，關於個案的產品品項及營運模式描述如下表所示：

表 3-1 個案分類及營運模式描述表

| 個案分類   | 個案名稱             | 銷售產品   | 營運模式描述   |
|--------|------------------|--------|--|
| 國內產銷個案 | 綠純社              | 季節性蔬果  | ◆屬於專業有機生產班，成立集貨中心，聯合契作農戶，共同擬訂生產計畫，供應中間商收購。                               |
|        | 漢光社              | 季節性蔬果  | ◆屬於綜合經營班，聯合契作農戶，建立自我銷售通路，建立區域型產銷體系。                                      |
|        | 梓官社              | 季節性蔬果  | ◆屬於集運經營中心，由農會整合當地所有農戶，設立農會供銷部，依通路需求建構產銷計畫。                               |
| 國外產銷個案 | 南加州果農合作社 & 香吉士公司 | 柑橘類農產品 | ◆產銷分立，由南加州果農合作社整合生產，香吉士公司負責行銷，兩者採聯盟合作的方式。                                |
|        | 紐西蘭奇異果營銷局        | 奇異果    | ◆由政府組織主導成立 Zespri 品牌，同時主導研發、生產、行銷，產權屬於所有當地農民。                            |
|        | 美國都樂公司           | 蔬果類農產品 | ◆以蔬果類農產品的行銷者為定位，藉由全球性的農業資源與市場分析，與各地農民合作生產。                               |
| 國內創新個案 | 金三角蔬果運銷合作社       | 牛番茄    | ◆屬於產銷班體系，由班長制訂生產流程，班員依生產流程生產，通路為連鎖超市及中央廚房。<br>◆其營運模式可以針對目標市場解決生產問題。      |
|        | 微熱山丘             | 鳳梨酥    | ◆利用農產加工品的方式解決當地鳳梨產銷問題，並運用網路通路打開外銷市場。<br>◆其營運模式可以透過農產品的加值，創造需求解決，農產品滯銷問題。 |
|        | 佳美食品             | 各式蔬果汁  | ◆建立核心能力，建立全球農產品收購系統，專注代工，與各大型品牌商進行合作。<br>◆其營運模式為整合全球生產者，以滿足大量市場的需求。      |

(本研究整理)

以上個案的產品均為蔬果類農產品，但其營運模式均不相同，本研究希望透過個案的探討與分析，找出個案的共同成功要素及獨特成功要素，以提供未來建構企業化的商業營運模式之方向。

## 第四章 個案探討

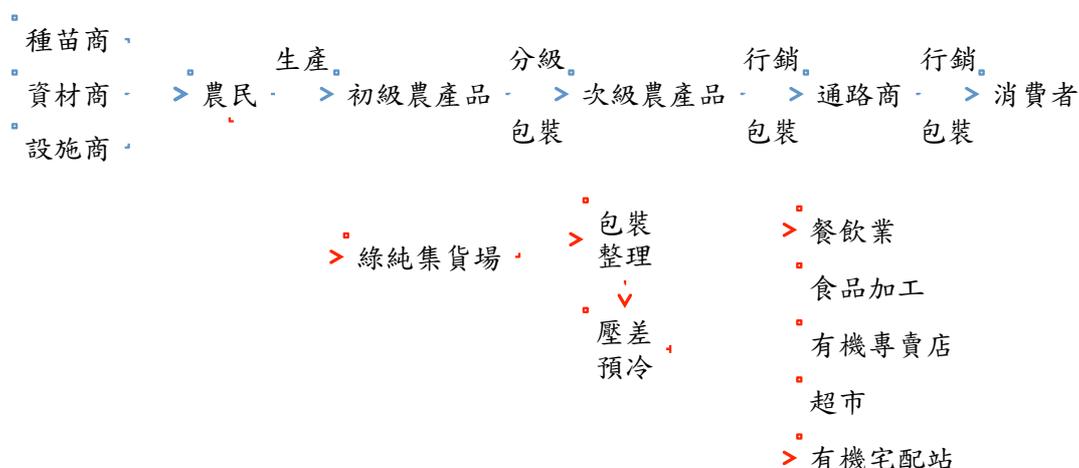
### 第一節 台灣蔬果類農產品產銷組織個案

台灣目前的蔬果類農產品產銷組織可分為契約生產經營班、直銷經營班、共同運銷經營班、加工生產經營班、專業有機生產班、綜合經營班、集運經營中心，七種經營模式。由於契約生產經營班、直銷經營班、共同運銷經營班、加工生產經營班，這四種產銷方式為傳統的運銷方式，且規模較小，主要供應農會收購及鄰近城市需求，而專業有機生產班、綜合經營班、集運經營中心，這三種產銷方式較具規模，且銷售的通路結構也較為複雜，本研究以這三種產銷方式為調查對象。

#### 一、專業有機生產班 (彰化縣溪洲鄉蔬菜產班第二十一班) 綠純社

1997 年台中區農業改良場為了使蔬菜農戶之有機蔬菜具備行銷規模，於是在彰化溪洲地區輔導有機農戶成立了彰化縣溪洲鄉蔬菜產銷班第 21 班 (以下簡稱 21 班)。目前有班員 10 人。(專科畢業有 2 人，高中畢業有 3 人，其餘 5 人小學畢業)。班員年齡都在 40~49 歲之間。21 班成立時，由於生產量不多，生產種類少，無法打開知名度，很難進入市場。經由台中區農業改良場的監督與輔導，成立了綠純蔬果集運中心，並聯合其他契作農戶，依據市場需求及地域性的差異，共同擬訂生產計畫，以增加產品種類，確保市場供需之穩定，擴大集運規模。第 21 班的主要的行銷對象為宅配會員、超市及專賣店。第 21 班班員實際上為綠純集運中心的基礎生產者，亦為綠純集運中心的示範農場，可供農友或各個團體參觀。另結合經過農政單位認證通過，並符合綠純有機蔬果標準要求的契約生產戶，共同依市場需求、採收期的時性、生產週期等，適地適種，制訂出全年產收計畫表，以維持穩定的貨源。綠純有機蔬果集運中心為確保集運中心的品質，結合與輔導共同生產理念的農民，共創銷售品牌，並且規畫當綠純蔬果集運中心達到經濟規模時，能釋放股權給契作戶農民、宅配站及員工共享成果。

❖ 其農產品作業方式與通路如下所示：



1997年成立，由台中農業改良場輔導成立了綠純蔬果集運中心，並聯合其他契作農戶，依市場需求共同擬訂生產計畫，確保市場供需之穩定。（綠純集運中心的示範農場）  
產品：宅配站、超市、有機專賣店。

通路：70%以農會品牌共同運銷，30%銷售傳統市場或中間商收購。

行銷：四大品質要求：最新有機栽培法、不用化肥、農葯、相關單位認證、專人把關。

(本研究整理)

圖 4-1 彰化縣溪化縣溪洲鄉蔬菜產銷班第 21 班產銷分析圖

## ❖ 企業營運模式分析

### S－Stakeholder 產權網絡

台中區農業改良場為了擴大有機蔬菜的生產規模，因此輔導彰化縣溪洲鄉蔬菜產銷班第 21 班成立綠純合作社的示範農場，鼓勵並輔導當地農民依照 21 班的經營方式生產有機蔬菜，當各農民所生產的農產品符合綠純社的產品規格後，綠純採用合約的契作方式，向農民採購農產品，利用綠純集貨中心的運作進行共同運銷，其產權互不隸屬，農民藉由合約契作的方式與綠純進行共同產銷，綠純同時提供技術與生產資訊的支援，每次簽約契作時農民可以選擇加入或自行運銷，綠純藉由契作的方式來結合農民的生產資源來擴大生產量，而綠純的集運中心統一進行分級與包裝，銷售至各大有機通路。

### P－Property 資產基礎

綠純社利用示範農場的展示與農政單位的認證，尋找符合綠純有機蔬果標準

要求的契約生產戶，以擴大產量規模，取得與通路之間的合作銷售，並依市場需求、採收期的時性、生產週期等，適地適種，制訂出全年產收計畫表，以維持穩定的貨源，並以綠純合作社為品牌在市場上進行運銷，由於綠純能掌握市場的需求資訊，因此可以進行產期與產量的預測，有效的降低市場與產地間的資訊不對稱性，同時能藉由示範農場輔導契作的農戶在技術上的提昇與採購成本上的降低。

#### **A – Activity 活動能力**

台灣為小農制國家，各農戶的產量有限，要和銷售通路取得合作產銷，必需集合各農戶達到一定的生產規模，才可以穩定的供貨的價格與產期，綠純社為了掌控品質的均一與維持週年的供貨，因此成立示範農場及集運中心，而透過集運中心的包裝整理與壓差預冷管控出貨的品質與包裝。

#### **M – Market structure 市場結構**

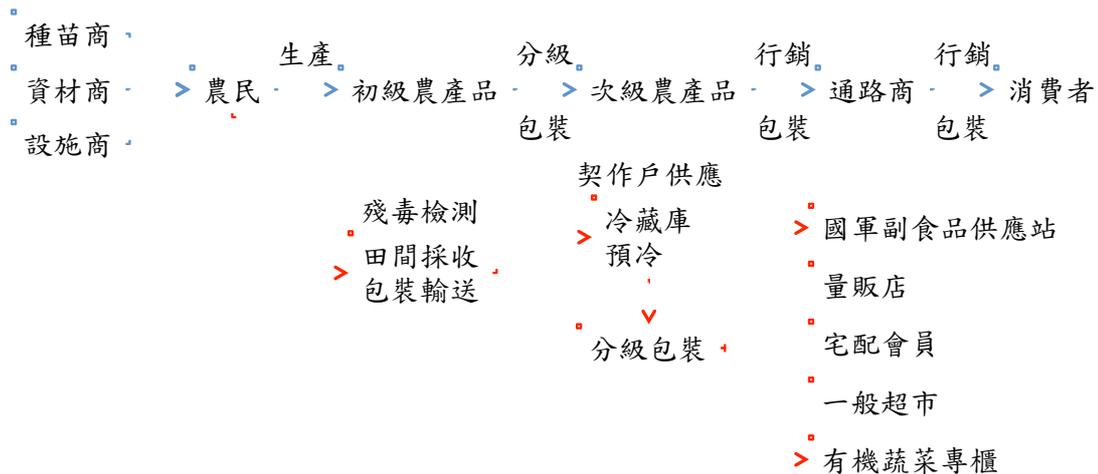
綠純社的市場為餐飲業、食品加工廠、有機專賣店、超市、有機宅配店，這類型的通路無法由單一產銷班所供貨，必需集合各產銷班的產量，綠純社透過生產輔導與契作收購的方來取得規模，提昇競爭力，同時依照各通路對產品的品質與產期上的需求，建立生產計畫並且提供農民在生產技術上的協助，並且有效的管控生產與品質。

#### **❖ 小結**

綠純社利用合約契作的方式，整合農民的產量達供貨規模，由於綠純社與農民之間的產權並不隸屬以及所整合的農民為當地的區域範圍，因此一但遭遇天災及氣候因素的影響，容易造成供貨的不穩定及價格的上漲，再加上與農民之間僅存在合約契作的關係，農民會隨著採購價格的調整，自由選擇合作的對象，因此農戶與集運中心的關係薄弱，所以各農民較難依照綠純社的產銷策略進行生產，而易導致形成產銷不穩定與管理上的問題。

## 二、綜合經營班 (西螺鎮蔬菜產銷班第三班)

西螺鎮蔬菜產銷班第三班 (以下簡稱第三班) 之班員均為漢光蔬果生產合作社之社員，該社成立於 1989 年，主要生產蔬果類農產品供應龍岡國軍副食及供應大型批發量販店，並配合政府政策辦理蔬果供應學校午餐，第三班有基本員有 11 人，除了一位具有國中程度之外，其餘都只有小學資格，年齡分佈均五十歲以上。第三班為漢光蔬果生產合作社的主要社員，所生產的蔬菜均經由漢光蔬果生產合作社負責行銷，生產面積為 10.19 公頃其中實際生產容器蔬菜面積約為 5 公頃，並設立自動化播種系統，以育苗盤育苗，除供應班之栽培場生產使用外，約有 20% 對外出售，產品主要行銷對象為量販店、超市，約佔產量之 70%，其餘 30% 則供應國軍副食品供應站。



成立於1996年，為漢光蔬果生產合作社之社員，栽培面積10.19公頃。

產品：以生產葉菜類為主，十餘種種類。

通路：直接供應龍岡國軍副食（30%）、量販店（70%）、學校單位午餐。

行銷：由漢光蔬果生產合作社行銷。

(本研究整理)

圖 4-2 西螺鎮蔬菜產銷班第三班產銷分析圖

## ❖ 企業營運模式分析

### S – Stakeholder 產權網絡

漢光社為社員成立育苗場與集貨處理中心，讓社員可以共享資源，降低產銷成本，社員與漢光社間其產權互不隸屬，漢光社以採購者與資材供應者的方式與社員建立合作的關係，當產量不足時，漢光社藉由合約契作的方式聯合各地的農民，共同行銷，農民為了獲得銷售的目的與降低生產成本與加入漢光社的生產體系。

### P – Property 資產基礎

漢光將產銷分為育苗、栽種、運銷三個部份，將種苗提供社員栽種，待農作物生長完成後採用田間驗收的方式，收購其農產品，再將產品送入集貨中心運銷至各通路，由於育苗階段由漢光社所掌握，所以可以依照通路的需求建構生產計畫並統一分配種植品項。

### A – Activity 活動能力

漢光社利用種苗的供應整合各農民的生產品項，讓各農民依據漢光所建立的產銷計畫進行種植，能有效擴大生產規模以提供市場的需求。

### M – Market structure 市場結構

漢光社的銷售市場有 70% 為量販店，30% 為國軍副食及學校單位，因此具有固定的需求，而穩定的供貨與產品品項的多變化性是漢光社最大的挑戰，因此取得供貨穩定的合作農民與安排品項生產計畫為漢光產銷體系最重要的策略。

## ❖ 小結

漢光社利用技術與集貨中心的方式來加強與農民間的網絡關係，取得固定的產量以供應量販市場及國軍副食單位，雖漢光社會依據市場的需求制定生產計畫，但是大多是依據農民生產的農產品品項加以制定供貨，並沒有主導生產方向及規格的權利，因此產品品項的變化性少，同時產區過於集中的經營風險偏高。

### 三、集運經營中心 (梓官鄉農會蔬菜配銷中心)

梓官鄉農會蔬菜配銷中心 (以下簡稱梓農)，成立於 1973 年。梓官鄉是一個典型的農業鄉鎮，蔬菜生產面積有 250 公頃，約佔全鄉總耕地面積的 28%。並於 1984 年推行農產品直接銷度與零售現代化方案，以縮短運銷通路，減少運銷價差，以穩定蔬菜產品之流通。梓官鄉農會在辦理多年的運銷經驗中，有感於個別菜農經營面積太小，產能有限，不具議價能力，雖經由農會辦理運銷，仍經常遭受販運商的剝削，基於服務農民之理念，在政府政策的輔導下，設立了梓官鄉農會蔬菜配銷中心，辦理直接運銷之業務。

梓官鄉農會成立於 1951 年，業務經營包括供銷業務、信用業務、業推廣業務、保險業務。梓農配銷中心屬於供銷業務之一部份，主要辦理蔬菜共同運銷、供應國軍副食站、超市小包裝、學校營養午餐蔬果供應及辦理網路行銷等業務。其中以供應國軍副食站直銷業務為最大宗，佔全場銷售量的 74%。梓農配銷中心之運作，由農會供銷部負責，推廣股支援。以集貨場為業務處理重心，包話共同運銷，由職員一人負責；國軍副食站，由職員四人及臨時工人約 20 人負責；直銷超市，由職員二人及外包人員約 20 人負責。另有會計資訊人員三人，負責帳務管理及蔬菜行情報導。推廣股技術支援，輔導全鄉 6 個蔬菜產銷班的生產作業，約計輔導農民 300 人。

梓農配銷中心人力資源配置圖如下圖所示：

❖ 梓官鄉農會蔬菜配銷中心（1984年成立）

- 一、梓官鄉農的蔬採配銷中心，蔬菜生產面積有250公頃。
- 二、由梓官鄉農會配合政府政策所成立。
- 三、全場產量的74%供應國軍副食站直銷業務最為大宗。

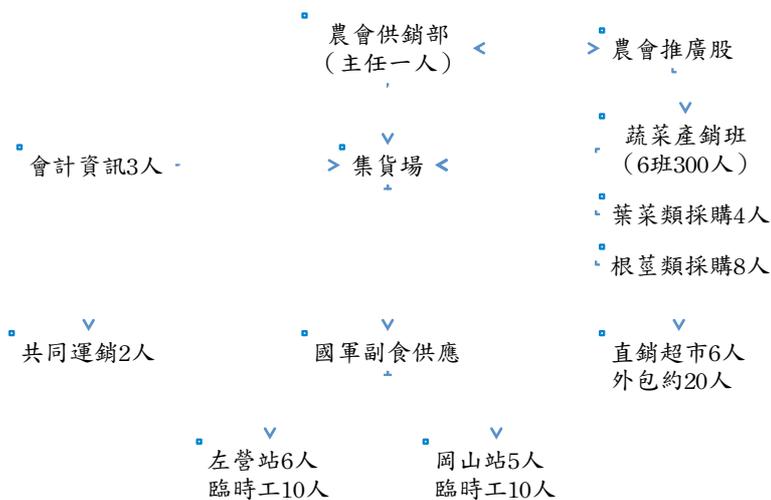
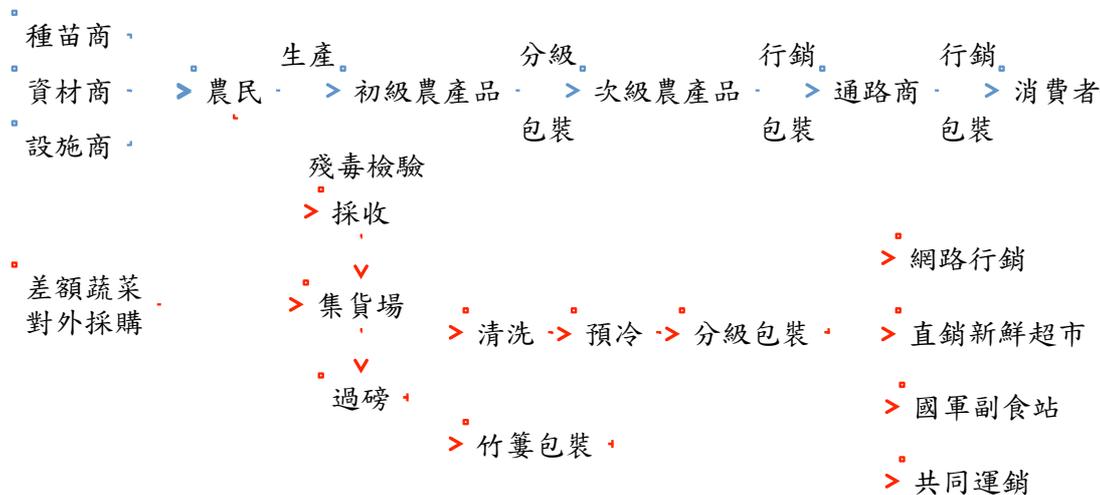


圖 4-3 梓官鄉農會蔬菜配銷中心人力資配置圖

(本研究整理)



(本研究整理)

圖 4-4 梓官鄉農會蔬菜配銷中心產銷分析圖

❖ 經營型態

梓農配銷中心以農會人力、物力、財力的支援、政府政策的極力輔導，更有全鄉三百多位蔬菜農民為後盾，積極開發蔬菜配銷供給業務，其貨源來自農會推

廣股輔導的 6 班蔬菜產銷班及一般菜農；一般菜農的供給，主要為補充需求不足及不同種類的蔬菜。主要的業務運作方式為：

- 1) 國軍副食店的供應，雙方訂立配送契約，價格以台北第一批發市場五天的平均價格訂之，使雙方的價格透明化，約佔業務量的 74%。
- 2) 生鮮超新鮮小包裝，由於競爭激烈，故價格的議訂，以雙方都合意的價格訂之，基本上以台北第一批發市場的批發價格加訂定，約佔業務量的 16%。
- 3) 共同運銷，透過台北第一批發市場公開拍賣。
- 4) 另有學校營養午餐供應及網路行銷等。其中 3、4 項的業務量合計約 10%。

表 4-1 梓農配銷中心業務運作方式 (本研究整理)

| 銷售地點    | 數量  | 備註                                       |
|---------|-----|--|
| 國軍副食供應站 | 74% | 雙方訂立配送約，價格以台北第一批發市場五天的平均價格訂定之，使雙方的價格透明化。 |
| 生鮮超市    | 16% | 以台北第一批發市場的批發價格加成訂定。                      |
| 共同運銷    | 10% | 透過台北第一批發市場公開拍賣。                          |

## ❖ 企業營運模式分析

### S—Stakeholder 產權網絡

梓農社利用農會的資源來輔導梓官鄉 300 個小農擴大生產規模，並成立蔬果配銷中心，掌控生產分配與銷售，各小農可依照梓農的生產計畫生產蔬果，但雙方產權互不隸屬，由梓農建立需求量，除了自行建置產銷班外，向各農民收購農作物以供通路需求。

### P—Property 資產基礎

梓農社具有固定的市場需求，因此公開收購價格，將市場需求資訊提供給各農民，農民可依據資訊制定生產計畫，再由農會統一收購進行運銷，以解決其產銷問題。並且農會提供技術上的協助，幫助農民擴大產量。

### A—Activity 活動能力

梓農社利用配銷中心及集貨中心兩個機制，即時提供產銷資訊給農民，並自行建構通路，使農民不必藉由果菜拍賣市場的體系運銷，降低交易成本及中間商的剝削，提高收益，並利用農會所提供的分級與包裝設備，降低生產投資。

### M—Market structure 市場結構

梓農社的市場 74%為國軍副食供應站，其餘為連鎖量販通路，需要大規模穩定的貨源，因此利用農會的資源輔導梓官鄉的小農，自行成立產銷體系，協助農民取得需求訊息，並提供技術及設備上的支援，有效的整合當地的農民。

## ❖ 小結

梓農社利用農會的資源整合當地的農民，成立集貨與配銷中心，降低各農民的生產成本，當農民生產的農產品，梓農社利用蔬果拍賣市場的平均價格來收購農產品，進行共同運銷至國軍副食供應站，雖然能解決農民的運銷問題，不過也只是蔬果拍賣市場的縮小版，其農民與梓農間並不存在產權的隸屬，因此梓農也無法規範農民的生產品項，同時梓農僅整合當地的農民，而產期調節性及供貨風險依然存在。

#### 四、台灣產銷體系綜合分析

綜觀以上台灣現行的產銷案例，我們可以發現台灣目前蔬果類農產品的產銷體系，是整合生產導向為主，主要是解決通路大量需求的供給，因為台灣屬小農制的國家，而產銷班登記有案的數量約有 6000 班，各產銷班的產量有限，無法達到經濟規模，而產銷班與農民間並非存在具體的產權網絡關係，只是合作運銷的伙伴，產權不隸屬，其運銷組織和農民間僅存在買賣之間的關係，因此整合的程度有限，再加上台灣農政單位以地區名稱作為產銷班的申請命名，因此產銷班的成員大多是同一區域性的農民，不論是綠純社、漢光社、梓官社都是整合其當地的農民以擴大生產規模，這對於產銷以及氣象因素所造成的影響具有很大的經營風險。經了解台灣產銷班雖有降低營業成本的功能，班員可以共同採購相關農業資材、共同分擔設施費用、共同使用集貨設備、共同運銷產銷班成員所生產的蔬果，利用這些共同制度來降低成本的開銷，但尚未建立企業化的行銷策略，同時產銷班的班長具有決定產銷方向的權利，而社員也可以自由的選擇加入的組織。生產導向的產銷班，並沒有設定全面性的產銷計畫，通常只是依照節氣時令來生產不同的作物，所以易造成「菜土菜金」的現象，豐收時價格反而低，這種情形普遍存在於台灣的農產品市場。

關於銷售市場的選擇，目前產銷班可以選擇的市場主要有，拍賣市場、各地超市、傳統市場…，除了契作的農產品之外，其餘是依照拍賣市場的價格來進行交易，因此價格的浮動性十分難掌握，易造成農民的損失。

由於台灣的農民均有多年的栽培基礎，所以已建立相關的栽培技術，同時產銷班的機制有利於農民間相互分享技術上的獲得，但是普遍來說，台灣的農民年齡層較高，因此對於新的技術與設施化的接受度較低，所以導致新的產銷觀念難以推廣。

農委會為了提昇農產品的品質，也推出了許多相關認證的政策，如：CAS、吉園圃、有機認證，但由於這些認證無法有效的管理與監控，所以也只能流於型式。台灣地區的農民藉由產銷班的方式來集合產量，但各產銷班之間無法有效整合，使得產銷班間存在著價格的競爭，受益者只有中間的運銷商，因此創造一個整合性的組織或以企業化方式經營，是解決台灣農業產銷問題的方向。

## 第二節 國外農產品產銷營運模式

### 一、產銷分權模式：美國南加州果農合作社 (California Fruit Growers Exchange) & 香吉士 (Sunkist)

#### 1-1) 公司背景簡介

##### ❖ 整合農民生產組織，分為包裝社與交易市場兩個體系

1893 年，美國南加州的果農們為了解決販售出路的問題，共同組織了南加州水果農業合作社 (Southern California Fruit Exchange)。初期南加州水果農業合作社僅整合了八個地區的果農，但後來每個分區又各自發展出自己的地方協會，為了因應組織的擴張性將組織改名為加州果農合作社 (California Fruit Growers Exchange)，這個組織是以產銷分工的方式來營運，主要區分為包裝社與交易市場兩個體系，包裝社由地方協會來運作，主要專職執行水果分級、包裝與配送等生產整合的工作，而分區交易市場主要負責水果的行銷與推廣。

##### ❖ 南加州果農合作整合生產，並與香吉士公司結合進行市場品牌行銷

1907 年，南加州果農合作社發現了「香吉士公司」在消費市場做了一個廣告，廣告中的口號為「喝一顆橘子」，因此引起了加州果農合作社的注意，他們認為產品的行銷必需加入品牌與包裝等元素，才能讓消費者增加農產品的識別度，因此 Sunkist 這個原意為「裝在容器裡的太陽」，被該組織採納為高品質水果包裝箱上的商標。香吉士是一個建立在品牌平台上的合作社聯盟，而這個品牌為美國加州與亞利桑那州六千多戶家庭式柑橘果農共同擁有，這個品牌將果農種植的柳橙、檸檬、葡萄柚和其他特種農產品賣往全世界。

分區交易市場與美國加州香吉士果農公司間並非隸屬關係，雙方是合作夥伴，分區交易市場是香吉士的會員，各別分區交易市場有權至少選出一名代表，成為香吉士的董事，而與香吉士交易的數量越大，可以選出的代表也就越多，它也是香吉士與地方協會訂單及配送得以順利進行的管道。

##### ❖ 由香吉士公司主導產銷計畫，南加州果農合作社管理產品生產分配

為了在消費市場攻城掠地，香吉士擅長於計算產能效率與市場需求的分析，會依年度市場銷售最好的獲利狀況來提出採購計畫，因此組織對果農的進貨的數

量有所限制及規範，採用「比例分配」的方式，要求分區交易市場依比例供給產量，而分區交易市場再將額度公平地分配給果農，所以存在著一種微型計畫經濟的作法，為了確保水果供應量的穩定無虞，其又設計了一個「交貨權利」的機制，即當果農獲得每年供應比率分配後的產品數量，交貨不止是權利也是義務，一旦果農因為某些原因不能履行約定交易的產品量，則組織有權另行尋找其他果農採購，原果農對合作組織新增採購造成的損失必需負責。香吉士的商品以業務運籌的方式運作組織，當香吉士決定售價後，水果不會經過香吉士，而是由果農直接送往包裝社，包裝社再配送到消費市場，在符合香吉士品牌規範下，每個包裝社自行負責水果分類、分級、設計、配送等營運費用，因此在這個品牌下，包裝社間也存在著競爭關係。

香吉士的主要工作任務在於：品牌發展、建立水果分級系統、擬定價格、廣告及促銷、拓展國際市場、收益款項回撥分區交易市場、合作社系統的流暢營運等，此外，也有專職部門負責商品研發及品牌授權。因為組織策略成功，美國加州香吉士果農公司發展出經濟規模，建立了絕佳的成本優勢，如今 Sunkist® 這個標誌代表著美國加州高品質的柑橘類水果與值得信賴的品牌，也造就了全世界最大的柑橘類農產品行銷組織。

## 1-2) 企業營運模式分析

### S — Stakeholder 產權網絡

香吉士的產權網絡是由美國南加州果農合作社來整合所有加入的果農，並由交貨比例的原則，各地的生產協會選出不同席次的農民來擔任香吉士的股東，以企業的形態來經營，將所有的農民與香吉士公司成為密不可分的產權關係，讓公司的行銷與生產整合為同一方向，同時建立交易權利的機制，制訂果農每年供貨比率，農民在生產過程中不論遭遇天災或其他生產原因，各地的協會都需自行解決產品的供應問題，因此農民間會自行協調生產方式來降低交貨的風險，以穩定產量及價格達週年的供貨生產，因此可以由市場端來制定產量，各農民得到受保障的供貨量，以進行有效控制成本，提昇銷售的競爭力，並且當銷售利潤提高時，又能即時回饋各果農，使組織的發展能正向操作。

### P — Property 資產基礎

### (一) 創造品牌價值，建立良性競爭機制

當各地農民與組織結合成緊密的網絡後，香吉士會提供市場所需要的規格及需求預測，各區域協會依照市場所預測的銷售計畫，進行生產計畫，而穩定的供貨讓而香吉士可以整合行銷的資源，創造品牌的認同進而行銷農產品。此外，每個包裝社自行負責水果的分類、分級、設計、運送，各包裝社為了有更高的採購配給率，會自行改良各自生產流程的管理。

### (二) 權能區分的組織特性，降低產銷的資訊不對稱性

南加州果農合作社透過組織化的方式將農民加以整合以穩定品質及生產規模，而香吉士提供行銷的運作，藉由不同的市場資訊來分析需求，以提供農民的生產的資訊，有助於產銷的平衡，穩定價格。

## A—Activity 活動能力

### (一) 香吉士與加州果農合作社透過組織化的整合建立包裝與營銷系統，有效降低交易成本

單一農民要建立品牌與行銷體系並不容易，因此香吉士建立單一品牌，規範果農所生產的品質與生產量，並透過市場的需求資訊即時反應在交易市場，能有降低交易過程中的成本，並擴大其營運規模。

### (二) 生產計畫、市場規畫、品質管理的主導者

加州果農合作社針對市場的需求規畫出果農間的生產計畫，建構生產、價格、品質、運銷...等流程，有效制訂價格的成本優勢，讓農民不用擔心產銷的問題，香吉士主要的任務在於，品牌發展、建立水果分系統、擬訂價格、廣告、促銷、拓展國際市場、收益款項回撥分區交易市場、物流、商品研發、品牌授權的工作。

## M—Market structure 市場結構

### (一) 集合眾果農的農產品，取得大規模產量，以進行全球化的水果品牌行銷

香吉士為了解決果農銷售農產品的問題而成立了合作社體系，主要是要經由共同運銷的方式來銷售柑橘類商品。其市場除了美國當地銷售之外，也佈局了全球的運銷體系。幾乎美國加州及亞利桑那州的柑橘類商品，如柳橙、檸檬、葡萄柚...均是由香吉士來進行市場行銷，近年來除了美國之外，加拿大及南美地區的農產品也透過這個體系銷售，透過農民與組織的產權結合，致使香吉士得以進行

全球化的運銷。

## (二) 建立包裝與市場行銷機制，可進行跨國型的合作產銷

香吉士是全世界最大的柑橘類農產品產銷組織，為了行銷全球，必需考量到週年供貨、價格穩定、品質均一等問題，因此香吉士利用計算產能效率以穩定供需平衡，並與所有的果農共同持有這個品牌，並配合包裝廠的分級、清洗、設計、配送...可以將農產品行銷全世界，同時各協會可以進行跨國的合作以擴大規模的產出，並且授權農產加工品的生產，以香吉士的品牌行銷，當跨國的合作產銷所獲得的利潤也能即時回饋給各地的協會，讓各地的協會能增加更多的設備與產品的改良，增加競爭力。

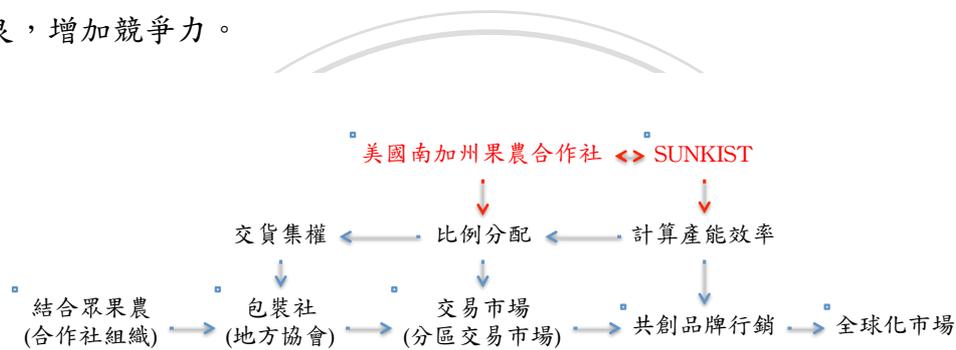


圖 4-5 南加州果農合作社與 SUNKIST 產銷模式圖

(本研究整理)

### 1-3) 小結

南加州果農合作社，利用將農民利用地方協會型的組織整合各地的農民，並透過與香吉士公司的合作（依照交易市場的規模來出任香吉士的董事），建構農民與產銷組織的產權網絡，香吉士本身具有市場發展策略的決策能力，而農民則是依據使香吉士所建立的比例分配與交貨集權的方式來保障農民的生產權益，並整合各區域的生產協會來取得規模量化及週年供貨的能力，因此可以成為全球最大的柑橘類產銷組織。

## 二、產銷結合模式：紐西蘭奇異果營銷局－Zespri International

### 2-1) 公司背景簡介

紐西蘭是一個只有 300 萬人口的小國家，卻能將奇異果外銷全球。紐西蘭政府協助當地 3,000 個小農場成立「紐西蘭奇異果營銷局」，推出這個目前行銷 70 多國，Zespri 這個品牌的產出佔全世界總產量約五分之一的奇異果，已成功進運台灣 10 年，深入民眾生活，依需求展開創意行銷，在台灣年銷 530 萬箱，全球銷售一億箱，印證了「團結力量大」，足以作台灣農產品市場學習的方向。

#### ❖ 紐西蘭奇異果營銷局由政府整合農民生產組織，建立產銷網絡制度

奇異果由於外皮呈褐色毛狀又稱彌猴桃，是從 1904 年由中國引入紐西蘭。1924 年奧克蘭樹苗培植者特海華德 (Hayward Wright) 開發了綠色果肉的新品種奇異果，因此這種品種以他的名字命名，並且成為世界上最常被種植的品種。紐西蘭於 1952 年首度外銷英國，而 1959 年首次使用 kiwi 這個名稱銷售，由於在紐西蘭種植面積廣大，所以在 1977 年由 Roly Earp 創辦了紐西蘭奇異果行銷事務管理公司。由於奇異果在紐西蘭境內面臨生產過剩的問題，經評估奇異果的營養成分及品種具有外銷競爭力，因此於 1988 年由紐西蘭政府輔導，成立奇異果營銷局 (NBKMB)，股東百分之百由果農組成 (至 2009 年為止共有 3000 位果農、3257 個果園、10 個供應、2 個品種、58 艘專用船、12 個專用碼頭)，為了進行行銷佈局於 1997 年成立了紐西蘭奇異果國際行銷公司 (Zespri International) 並創立了統一品牌 Zespri，是全球最大的奇異果行銷公司，利用國際行銷和管理專業人才進行產銷分析，在半年前即預先規畫如何分配市場和生產調度，並在全球拓新市場、創造新需求，以填補日益擴大的產能，而果農即配合此半年前在高度專業下規畫的生產額度生產，這些工事需要高度的專業，於是 Zespri 用特殊紅利制度來獎勵經營團隊的績效，並吸引好的人才。

同時建立奇異果收購及實施分紅制度，所有盈餘都分配於果農，公司抽 8.5% 的佣金作為行政所需，若佣金未用完則歸果農所有。對生產者更好的是，奇異果將屆採收期 (每年 3~4 月) 之時，由 Zespri 公司以每盤 2~2.5 紐幣的售價向農民購買奇異果建立契作制度，這些收購價的微利潤是基本利潤，該筆費用僅能供果農以支付採收工資與包裝材料、運輸費用等果實採收期間之支出。依照這個合約規

定，本來很有可能會誘使一些果農想「偷工減料」、「便宜行事」以減少成本，用合約價賣給公司以獲得不當的利益，但是 Zespri 創造了獨特的盈餘分配制度，可鼓勵果農盡力生產更多更好品質的產品，市場賣出後的盈餘才是大利潤，因當果農將奇異果果實交付 Zespri 公司之後，則由公司統一集貨、分級、包裝，銷售後每月結算，將當月的銷售金額扣除 Zespri 公司的固定支出之後，再將所得之利潤依據供貨量的多寡，平均分配給每一個供貨的果農每盤幾毛至一元多紐幣不等的收入，而公司每年的營收股利，還會再分配給奇異果果農。紐國的果農不會像台灣的農民一樣，豐收反而要面臨「穀賤傷農」的問題，因為公司在半年前，已預先規畫好產量需求，並承諾必需以成本加上些微利潤向果農收購所有生產的奇異果，而市場開拓的重責大任則留給專業國際行銷和管理人，市場開拓的好，他們的分紅也多。果農真正在乎的是行銷後的分配盈餘，而非微薄的生產利潤。因此果農會盡力改進品質，加速農業生產力的提升，使市場更接受其產品，好能分到更多盈餘。Zespri 也規定，只有果農可以買公司股票，且依其土地面積作為得以購買多少股票的基本數。在如此的設計下，生產者不會投機取巧而扭曲契作合約的意義，因為生產者自身剛好也是「販運商」幕後的老闆。

#### ❖ Zespri 為了解決全球化市場的供需問題，建立全年穩定供貨策略

由於產季的關係，單一產區的生產無法在其他季節供貨，會造成供貨不連貫的缺點，於是 Zespri 在多國找地試種，並提供與紐西蘭奇異果相同品質的奇異果。由於能一年到頭都能提供新鮮的奇異果給消費者，Zespri 成功的吸引各的消費者對 Zespri 的信賴與需求，並因此創造了更多的需求，達到整年供貨穩定貨源的目標，是能夠進入一個市場的關鍵，而全球供應鏈的整合更需要高度的管理和技術能力，Zespri 把於國外種植奇異果之所得盈餘也回饋給本國果農，於是本國果農完全不需要擔心 Zespri 可能會在土地、人工成本低廉的海外種植奇異果，而淘汰本國果農。因為海外生產主要是為了填補本國產季的空缺，如此有系統、專業的內部管理機制使 Zespri 能穩定提供全世界市場高品質的奇異果。

Zespri 是世界上唯一通過 ISO 認證的奇異果營銷機構，同時為了穩定市場供需穩定及價格波動，當生產過剩時，會銷毀過剩的奇異果，以支撐市場價格，例如在 2009 年初由於庫存太多，且需求大幅減少，Zespri 在兩個月內和合作的 3000 位

果農銷毀 360 萬公斤綠果肉奇異果，以每箱銷毀之奇異果將可獲 0.3 紐元之損失補貼和降低每箱收購價格 0.2 紐元之方式處理。

#### ❖ Zespri 建立水果標籤身分系統以進行嚴格的品質控管

在品質控管方面，由於 Zespri 公司需要管理將近 3000 位果農生產的品質，因此進行了全面品質管理系統，在生產方面，減少噴藥次數並注意用藥安全，同時也推廣有機栽培模式，當果實採收後至消費地之間的通路流程中監測與修正農藥殘留量與產品食用安全性、貯存環境溫溼度與氣體成分之控制、產品包裝材料與貨品之堆疊數量與方式等，採收後的成品果實分為三級，第一級品以外銷為主，第二級品銷售至紐西蘭國內市場，而第三級品做成加工副產品，同時也實施了水果標籤身分系統，利用生產時期整合標籤，每一顆奇異果出廠，均有標籤代表其身分，若產品發生瑕疵可立即追蹤到生產部門並要求配合改善。

#### ❖ Zespri 利用研發創新創造產品的獨特性

Zespri 每年投入約 300 萬紐元針對奇異果加以改良。目前的品系有綠色有機奇異果及 1999 年研發的黃金奇異果。黃金奇異果之父 Russell Lowe 在 1971 開始為 Hort Research 工作，後來擔任研發奇異果品種的重責大任，成功地研發了金色奇異果 (品種名：Hort16A)，也就是後來成為註冊商標的 Zespri GOLD Kiwifruit，目前正著手研發好剝皮奇異果，而開發黃金奇異果新市場，並未影響舊有之綠奇異果市場。

#### ❖ Zespri 在銷售市場上建立差異化行銷策略

Zespri 公司每年提發營業額 10% 進行全球品牌行銷，以提高奇異果的行銷活動及品牌指名度，並調查全球各地的消費市場需求，例如：日本市場偏好大而甜的水果、台灣市場水果種類多，行銷訴求強調奇異果的營養素高於其他水果，以台灣地區而言，行銷主要分為三個階段：

【階段一】1998 年到 2004 年創造知名度：開始先聚焦營養與活力的議題上，「一顆奇異果的維生素 C 是柳丁的 1.7 倍、維他命 E 是櫻桃的 2 倍、膳食纖維是鳳梨的 1.7 倍、抗氧化力是番茄的 3.3 倍，鈣質是香蕉的 5.2 倍...」這些讓人耳目一新的營養資訊，即使數字記不住也讓消費者產生「奇異果營養高過平日習慣吃的水

果」的印象。「係金耶！」是源自閩南語的發音雙關語廣告詞，讓消費者知道奇異果除了綠果肉，還有金色的黃金奇異果。

【階段二】2005 年到 2007 年廣告內容主攻媽媽與小孩：利用親子關係來教育奇異果的營養成分，吸引媽媽為孩子及自己添加營養而吃奇異果。

【階段三】2008 年到 2010 年主攻上班族客群：結合台灣民眾瘋單車，以誇張幽默影像表現一位吃了奇異果的粉領族，如何在輕鬆、優雅狀態下，超速騎過其他運動型男子奮力騎的車速，甚至還可以邊騎邊織毛線。還有最近廣告鎖定去年起不景氣襲擊，工作更顯寶貴，職場爭激烈，卻有上班族體力不支，一聲「現在才下午三點、趕快起來、老闆就在你身邊」的搖滾樂歌聲，讓上班族在精神不濟時，會想到需要一顆奇異果。

從銷售數字來看，紐西蘭奇異果在階段式行銷期間，由最初一年賣不到 10 萬箱，進展到一年賣 500 多萬箱，在台經理黃永琦說，這證實行銷從全客層拓展知名度，轉入分眾客層是正確的。除了以上的廣告行銷外，近期再與超商合作，以一綠一金兩顆奇異果加上一根特製湯匙一起賣，搭上超主攻上班族用餐的行銷路線，同時也與飯店業者合作開發奇異果餐並與西點業者共同發奇異果創意甜點，企圖擴展奇異果的使用範疇。

黃永琦進一步表示，紐西蘭奇異果行銷策略很有節奏感，每一個行銷階段的最後一年，都會立即構思新客層行銷話題內容，而這些內容不是憑空產生，都是根據市場調查資訊切入，因此有備而來，所以能讓消費者的心產生共鳴而購買。不過，她也強調正因為紐西蘭奇異果的外銷手法重視在地文化，在台灣水果主力市場仍是傳統市場的情況下，在台鋪貨 75%~80% 仍是走批發市場與水果攤，其餘 20%~30% 才是走量販、超市等現代連鎖通路系統，每年約以營收的 5% 作為行銷經費，帶動銷售量。走入超商銷售的手法是新嘗試，雖不一定會創下極高銷量，但應可強化紐西蘭奇異果的品牌形象，深入上班族的心。

紐西蘭奇異果的行銷成功不只限於台灣。她說，紐西蘭奇異果 2008 年全球銷售已達一億箱，其中第一名是日本，第二、三名都是歐洲國家，第四名是韓國，

台灣高居第五名。奇異果已是紐西蘭外銷市場最大水果佔紐西蘭外銷水果產值 50%之多。

除了把握南、北球產季不同，成功行銷全球，紐西蘭奇異果還發展授權栽種的授權收入，但僅授權在日本、韓國及義大利栽種，這三個國家只做內銷，且產季不同，不會影響紐西蘭奇異果的外銷量，反而可以豐富收入類別。展望今年銷售量，黃永琦說，由於中國大陸也產奇異果，紐西蘭強調品質的不同，進行市場區隔，相信深具全球市場市佔率的優勢。

紐西蘭奇異果的多元、創意、大膽行銷，成功打入現代人的心，深耕全球市場、擺脫競價包袱，或許也可以作為水果王國台灣拓展鮮果外銷的借鏡。

## 2-2) 企業營運模式分析

### S－Stakeholder 產權網絡

(一) 政府協助成立企業組織，產權屬於全體農民，建立股東分紅制度，共同行銷。

紐西蘭政府為了解決生產滯銷問題，於 1988 年成立「紐西蘭奇異果營銷局」，整合原有各自出口的產業組織以奇異果營銷局的企業統一運作，全體農民為奇異果營銷局的股東，兩者關係密不可分，並加強從選育品種、果園生產、包裝、冷藏、運輸、配售及廣告促銷等環節，進行全方位水果產業的運籌。

(二) 資產共享，有利全球供應鏈整合。

Zespri 公司的資產是屬於全體果農，因此當 Zespri 在整合全球供應鏈時，把於國外種植奇異果之所得盈餘也回饋給本國果農，於是本國果農完全不需要擔心 Zespri 可能會在土地、人工成本低廉的海外種植奇異果，而淘汰本國果農，讓農民了解企業的獲利，是屬於全體農民。而海外生產主要是為了填補本國產季的空缺，如此有系統、專業的內部管理機制使 Zespri 能穩定提供全世界市場高品質的奇異果。

### P－Property 資產基礎

(一) 整合農民以 Zespri 品牌統一行銷，依照市場需求資訊作為農民生產的依據

Zespri 整合農民，擴大生產規模，並著重產品的行銷，以彌補農民對於市場需求了解，並將奇異果定位為健康、年輕、活力的產品。同時針對目標消費者，設

計能夠吸引他們的行銷活動，促成他們購買的意願，以整合行銷策略，善用媒體力量與事件行銷的方式，成功的創造一波波媒體報導熱潮，以擴大消費市場的需求，以連結農民的生產計畫。

## (二) 建立水果標籤身分系統

在品質控管上以「水果標籤身分系統」追蹤果園及果樹，因為每一顆奇異果出廠，均有標籤代表其身分，若產品瑕疵則可追蹤到生產部門要求配合改善，以統一品質。

## A—Activity 活動能力

### (一) 專業行銷管理團隊經營共同品牌、共同行銷

成立奇異果國際行銷局 (Zespri International) 來主導行銷方式，是產銷整合的核心力量，從生產端到通路端，再到消費者一連串的運籌管理者 (Logistic Management)。包括國際行銷、運輸體系、田間集運、國際間運輸冷藏條件等都深入研究設計。並於各地成立分公司，以最少的人力資源，達到最大的邊際效益，並運用廣告媒體資源，創造品牌的價值。

### (二) 產銷合一，改良以符合各地消費者需求的產品，以拉大與競爭者的距離。

Zespri 行銷策略成功之處在於單一企業識別系統 LOGO，以建立消費者單一品牌印象，並且結合了廣告代理、公關代理商、視覺設計代理商及行銷顧問，負責整合行銷，尤其是針對不同文化及消費者認知的深入了解，選擇對的策略從事成功的創意行銷。反觀台灣生產的黑珍珠蓮霧，卻有多種不同品牌，消費者根本沒辦法記住這麼多品牌，造成行銷上的困難。

## M—Market structure 市場結構

### (一) 國家級管理組織，行銷全世界

紐西蘭政府成立 Zespri 品牌來運銷奇異果，利用企業化的方式來整合各地農民，由 Zespri 主導產銷策略，建立採購、利潤分紅、銷售加工機制，另外編列營收的 8.5% 作為行政支出，行銷預算為營收的 10%，以利行銷上的運作，藉由行銷讓奇異果成功進入全球化的市場。

### (二) 建構市場差異化需求導向，再建立不同的生產機制，依據各地不同的需求進

行生產與銷售，讓市場全球化。在週年供貨方面，利用海外生產及授權方式，平衡產期。

### 1-3) 小結

Zespri 是透過紐西蘭政府主導成立的企業化產銷組織，由政府發起，每個紐西蘭奇異果生產農民都能成為股東，讓農民與企業間的形成重要的產權網絡結構，所有的營運利益皆為所有農民共有，並建立管理 (年營業額 8.5%費用)、行銷 (年營業額 10%費用) 的營運模式，Zespri 具有市場經營決策權，農會依其權利及義務生產奇異果，遵守 Zespri 的產銷佈局。因此就算 Zespri 至海外投資生產，紐西蘭農民也能獲得利益，所以能攻佔全球一年一億箱的市場。



### 三、行銷導向模式：美國 DOLE 公司

#### 3-1) 公司背景簡介

Dole 公司創立於 1851 年，總公司位於美國，目前全球有超過 60 家分公司，主要生產銷售四類產品：生鮮水果、罐頭、鮮花與蔬菜。「安全、品質、便利」是 DOLE 秉持的品牌精神，近兩年更進軍台灣，與 7-ELEVEN 合作推出單根及雙根香蕉，獲得不錯迴響，台灣民眾也逐漸認識 Dole 這個品牌。

#### ❖ Dole 以品牌行銷為主的經營策略，生產部份交由技術評估團隊與各地農民合作

以 Dole 的主力產品香蕉說明其品牌運作模式與行銷策略，包括：品質符合國際標準，確保品質一致，Dole 透過自產、契作購買或和農民合作生產香蕉，從採收、清洗、切割、催熟、包裝、出貨等步驟，符合國際 GAP (Good Aquaculture Practice) 標準。Dole 公司會不定期派品質專員抽檢產品，以確保品質的一致性。在市場策略方式，Dole 瞄準目標市場，加深品牌信賴感。針對現代人忙碌、快速的生活型態，Dole 將目標族群鎖定職業婦女、年輕族群，主打香蕉營養美味、方便食用的特性。並選擇大賣場、便利商店與超級市場作為產品通路。由於擁有專業催熟技術，Dole 提供色卡，讓量販店依照店裡需求，挑選香蕉色澤。因此，賣場看見的 Dole 香蕉，外觀、色澤都能維持一致，不會良莠不齊，加深消費者對品牌的信賴。並以實用的行銷組合，多元的行銷活動，在產品包裝上，把香蕉按不同根數、重量，以透明塑膠袋包裝，讓產品看起來乾淨整潔，消費者拿了就走、快速方便。Dole 透過多管齊下的行銷活動，例如：與量販店合作舉辦試吃活動、到學校教育孩子少吃零食改吃水果、倡導「一天五蔬果」運動、拍攝電視廣告、平面宣傳...等，深入不同年齡層消費者，強化品牌的存在感。同時也加強個人化服務，提高產品附加價值，推出個性化包裝服務，依照消費者需求製作個人化水果籃，深獲好評。此外也提供「售後服務」，主動與商家保持聯繫，派員到店裡溝通商品如何擺設、促銷。

Dole 透過以上品牌運作及行銷策略，關注生產、銷售每個環節，成功地將品牌的水果行銷到全世界。Dole 公司行銷經理王妮妮分析，以香蕉產業來說，台灣氣候、地理條件皆屬上乘，生產的水果品質優良，具有外銷的良好基礎，而台灣

水果未能成功打進國際市場的因素在於，品質不一致，舉例來說，出口新北蕉中混有舊北蕉，未事先與顧客溝通，催熟後品質差異過大，損害台灣水果形象，同時缺乏行銷策略，未能集中資源，進行整合性行銷策略，難以突顯台灣水果的特色。王妮妮也強調，Dole 對台灣水果深具信心，未來不僅要賣台灣香蕉，更計畫行銷台灣的水果，將芒果、鳳梨、葡萄等，更多台灣優質農產品到國際市場，台灣農產品的進行國際行銷。

台灣農業具備先進的技術，在消費者食品安全衛生意識逐漸高漲的趨勢下，若能解決上述外銷的關鍵問題，全力打造品牌形象，提升知名度，讓台灣農產品成為品質、安全、衛生的代表，用品牌的價值在價格戰中脫穎而出，國際行銷之路將大有可為。台灣農產品不只是商品，更可以晉升為精品，贏得消費者的青睞與關注。國際知名水果品牌 Dole 的全球行銷策略，是掌控優良品質的產品行銷。從土地評估開始，加上專業技術團隊的全球支援，讓在地的消費者能品嚐經過嚴選的在地優質水果外，同時，運用其全球佈局操作，在沒有生產的季節，還能享受進口水果。

#### ❖ Dole 以品牌與增加產品的附加價值來開創農產精品市場

香港商都樂有限公司台灣分公司成立於 2005 年，是美國都樂食品公司（Dole Food Company）在亞洲地區的據點，負責亞洲地區市場的佈局及產品的開發。提供顧客品質好、服務佳的食品是都樂「以人為資產」的企業精神。以其一貫強調品質的行銷策略，在台灣推廣貼上「Dole」標誌的高品質水果，讓消費者開始認識到「具國際品牌知名度」的水果，由「質」到「值」的強大魅力。

都樂台灣分公司總經理王妮妮被委以「在台灣銷售高品質的在地農產品，並在台灣非產季時，引進外國的農產品」的任務。王妮妮表示：「我們公司就是要讓台灣的消費者能品嚐到經過 Dole 收割、分級、洗滌、甜度檢測及包裝等步驟，嚴選具有外銷水準的台灣優質水果。同時，在台灣沒有生產的季節，還能享受到進口水果的滋味」，相信到過歐美超市的人都看到過 Dole 這個品牌，如果曾經品嚐過 Dole 的蔬果，就一定對這個世界知名蔬果品牌有深刻的印象。

Dole 準備銷售台灣「加工加值」的農業精品。貼著「Dole」標誌貼紙的「香水椰子」、外觀像極了在大賣場中來自泰國的農產品，當消費者食用時，靈敏的味

蕾馬上反映到，這顆「椰子」有著「土生土長的台灣味」，而且不死甜、又乾淨，看得出是經過「加工加值」後的精品。王妮妮說明：「一般台灣的消費者對水果『品質』的認知和要求都不太嚴格，因此，當我們以外銷等級的產品在台灣銷售時，一般人的感覺就是『貴』，不但加工者做得辛苦，合作廠商也很排斥」，為了達到『把產品做得更好』的理想，必需從物料等級控制及品質的把關，都以國際規格來控管。以香蕉為例，Dole 先請屏東的果農做第一道品質的把關，進行分級、清洗、分割、包裝，再運送到台北進行第二道的把關工作，進行催熟、驗貨、包裝、出貨，而執行的結果，終於讓台灣的消費者了解到 Dole 產品不一樣的地方，其品質訴求和定位就是，「品質、品質、還是品質」。因此，王妮妮表示，在行銷上就需要去教育消費者，「讓消費者多得到一些」、「刺激同業做良性競爭」、「便宜的水果也能有漂亮的外觀」，最後達到「與同行把市場做大」的目標，打破同業「水果不外銷就不用清洗」的觀念，經過二年不斷的溝通，現在終於能漸漸獲得消費者及合作業者的認同。

王妮妮認為「台灣的水果真的很棒，品種又多，例如：香蕉、鳳梨、葡萄柚、檸檬、椰子、木瓜、金桔等都十分優良，而且一年四季都可品嚐到不同的產品，可惜台灣些業者為了促銷，會賠本做生意，一年四季都在特價促銷，結果雖然吸引了消費者，卻也犧牲了利潤和產品品質。因此，當我們在教育協力廠商貼上『Dole』品牌之前，一定先要了解產品的價值，絕不賤賣。」來台處女作便是透過進口業者從菲律賓引進金甜蜜鳳梨，為了不與本土鳳梨打對台，只在秋冬引進，金甜蜜在超市上市僅一周，6,000 顆就銷售一空，單月更狂銷 6 萬顆，讓王妮妮對台灣消費者「認同高品質」的消費行為深具信心，對都樂在台灣大展鴻圖的理想，也更有勇氣去實現。

### 3-2) 企業營運模式分析

#### S — Stakeholder 產權網絡

(一) Dole 公司於各地成立分公司，並將各分公司和各地農民取得不同的合作方式，利用商業包裝的方式，推出產品，因此可以和各地農民建立合作關係，利用製作、採購、自行設資的方式進行合作，雙方具有互利互補的特性，共同的開發市場，互得其利。

- (二) 產品藉由 Dole 的品牌加值與品質規範，所以能增加其農產品的銷售單價。Dole 會針對目標消費的需求點及通路的屬性，建立行銷計畫後才來評估生產計畫，這是當地農民最缺乏的產銷資訊，當農民有了生產計畫後，可以針對需求量及品質加以控管，也有比較大的成本預算來進行生產，所以產量並非愈高愈好，而達到品質規範的產量才是產生最大經濟效益的。

## **P – Property 資產基礎**

- (一) 建立完整的市場調查機制。Dole 公司的營運策略具有相當大的彈性，品牌價值建構在高品質的農產精品，透過完整的市場調查機制，可以了解各國對於高級農產品的需求性及可以接受的價格，再針對這些資訊，評估適合的農產品，並以廣告、行銷的手法進行包裝。
- (二) 建立專業評估與農業技術團隊。由於 Dole 公司已有多年的歷史，因此累積了各種作物的技術、管理、行銷…等經驗，因此建立了一套專業評估的農業技術團隊，這支技術團隊可以到各地的分公司，針對當地的生產模式評估合作的可能性，並能藉由對目標銷售市場購買者的需求，設計不同的採購計畫，並提供當地生產業者相對的支援。

## **A – Activity 活動能力**

- (一) 建立專業技術評估團隊，對各國農產品的生產、技術、市場進行評估，再選擇自產、與當地契作購買或與當地農民合作生產，保持品質的一致性。
- (二) 行銷活動的多元化，首先瞄準目標市場，進行廣告宣傳，加深品牌的信賴感，創造高品質的農產品，有別於市場上平價化的農產品。
- (三) 全球具有不同分公司，透過資訊的交換，發現各地優良農產品，可以在不同地區及不同產期進行農產品產期平衡的角色。

## **M – Market structure 市場結構**

- (一) 國際型公司，全球超過六十個分公司，利用消費習性的調查來開發農產品。Dole 是典型的農產品運銷通路商，首先掌握通路，了解消費市場環境，再藉由行銷團隊的對市場進行調查與分析，開發不同的國外市場。
- (二) 銷售高品質、高單價的農產品，Dole 認為必需了解農產品的價值，以農產精

品的方式來銷售。Dole 的市場策略並非利用週年供貨大量的農產品來攻佔排面，而是以行銷檔期的方式來進行銷售，例如在台銷售金甜蜜鳳梨，僅推出 6000 顆的供貨量，一推出就能銷售一空，因此 Dole 十分注意各地的農產品生產資訊，並結合各通路的行銷資源，如此他們就能推出多樣性的農產品。

### 1-3) 小結

Dole 公司是以行銷導向的農企業，建立完整的技術團隊、行銷團隊、資訊團隊，並透過全球化的分公司串連成全球化的供應鏈與行銷市場，其公司完全是以商業化組織來經營，生產方式與銷售策略具有很大的彈性，透過與全球生產者合作的方式進行採購，以供應不同各國不同的市場需求，由於 Dole 與各地農民的以合約契作的方式進行合作，因此各地農會遵守 Dole 所制定的規格生產，Dole 的核心能力在於累積多年的產銷經驗與全球佈局，並以農業精品方式、具有地方特色的農產品，來創造更高的產品附加價值與品牌認同感。



### 第三節 台灣蔬果類農產品創新營運模式

#### 一、植物工廠化經營，建立農產品品質機制：金三角蔬果運銷合作社

##### 1-1) 公司背景簡介

金三角蔬果運銷合作社，計有 9 位社員 (社員大多非農業背景人員)、18 筆生產基地、栽種面積約 8.5 公頃，設育苗場及共選場各 1 場，屬於中小型農場。經營之理念以「誠信」為基礎，並以「信用」為形象，正好與「產銷履歷」的生產過程透明化，生產責任制的精神契合。

##### ❖ 金三角主要市場為連鎖通路，利用工廠化栽培，擴大單位產量

金三角蔬果運銷合作社，主要以生產牛番茄為主，其銷售通路為連鎖超市及連鎖速食店。該合作社建構工業生產技術來提升農業設施效益，並預先成立試驗農場測試設施，以評估作物生產的經濟效益，經過實際栽培後，訂出一套標準化生產模式，再將其轉為可控制環境條件的生產模式，最後轉移技術給社員，並令社員間相互學習，共同經營。金三角因產品品質佳又能全年穩定供應，所以國內知名通路與速食業者皆願意與其簽約購買。金三角除了調查並統計市場的需求量外，也透過設施進行產期調節，達全年供貨的目的，同時成立集貨場共選共計，開發洗滌設備，採用重量式分級機的包裝方式，保持蔬果最佳的賣相及品質，並設計各種新式包裝來區隔市場。

林榮燦經理是金三角蔬果運銷合作社的主導者，他不僅是設施農業的推手，也是植物工廠的上游設施的供應商，肩負試驗推廣及提供標準化種植的生產流程。十年前，自己創業開設鼎力興金屬工業公司，原本從事鋼材買賣，但國內廠商不斷外移，林榮燦心想，若要根留台灣，產業必需升級，於是將鐵材加工製成籬架販售。雖然學歷不高，不過，林榮燦從未放棄自我學習，常常找資料、參加研討會，研發製作符合農友需求的設施。有一次他和台大農學院教授到山地農場參觀，激發了他開始試作隔雨棚，以適應梨山地區高低不平的斜坡地形，並朝向設施農業的領域發展。鑑於台灣夏季高溫多濕，一般農友採用簡易溫室容易造成積熱，導致農作物生長及產量受影響，於是他成立了台鼎帷幕公司，並與明道管理學院精緻農業系合作，開發出多功能活動帷幕組合設施，改善以往設施農業的缺點。這套設施因省電好用，並取得台灣、美國、中國及日本等多國專利，還成功外銷

菲律賓。

#### ❖ 金三角僅生產牛番茄單項產品，建立標準化生產流程以克服農產品產期(季)特性

金三角以牛番茄為單項產品，栽培時程完全不依四季節令，透過精密的計畫生產，可全年供應品質穩定、規格一致的牛番茄。金三角習慣以「植物工廠」稱呼的生產基地，另在台中縣神岡鄉設置實驗園區，專事栽培技術研究的開發，並制定標準化生產流程，再進行技術轉移，各生產基地雖散布后里、外埔、新社，以及彰化縣二林、新竹縣芎林、寶山各地，但其生產模式完全相同。因農業生產易受環境因素影響，金三角以設施來克服環境的種種干擾因素，各生產基地清一色架設「活動帷幕」多功能組合設施，如防蟲防鳥網、隔雨棚、遮光網、自動風扇、灑水及滴灌等系統，根據不同作物所需條件，自動控制相關環境變數，降低不利作物生長的氣候因素，以提高產能。他們栽種的蔬果，並非直接種在地表，而是採取離地方式，地面則鋪設不織布，看不到泥土，植株全數離地、一株一個專屬栽培袋，栽培介質使用荷蘭、東南亞進口的椰殼屑土。肥分、水液供應採自動控制滴灌，其供應量、供應時機均有一定標準。由於噴灑農藥及施肥都採自動化，十分省工，加上隔雨棚等設施控制，充分達到農藥減用及病蟲害防治的目的。在現代化農業設施及標準化的種植下，生產基地清爽乾淨，一改傳統農業面貌，所有植株擁有最妥適且完全相同的生長條件，生長型態整齊劃一，有如工廠輸送帶上規格一致的工業產品，並配合台北果菜市場作業，員工每天上午八點上班，開始採收、包裝，下午五點將洗選分裝好的蔬果運往台北拍賣市場後即可下班。星期天果菜市場休市，員工也跟著休假。

因為金三角各基地設施相同，因此只要依據制定的標準化作業程序，一切「按表操課」，就算是農業新手，種植成績未必比 10 幾年經驗的老師傅差。該合作社成立以來，新加入的社員均依循相同模式運作，社方則以宛如工業界「整廠輸出」模式，協助新成員儘速上軌道。林榮燦經理表示，金三角採單一窗口行銷，客戶固定，各基地如同「協力廠」，一棒接一棒地供貨，品質如有差異，會直接影響到金三角的信譽，因此所有社員都是生命共同體，在技術面的轉移上，不管先進後到，技術資訊毫無差異。金三角合作社的產出農產品，全數集中后里鄉的中心集

貨場，統一分級包裝運銷，因此各基地只需專心於生產的控制，其他如市場調查、開發、行銷、生產計畫擬定等事宜，皆由中心場一手統籌包辦，而技術面更新、新試驗則由實驗園負責，產、銷、研發各有所司。金三角麻雀雖小，組織架構全然企業化。

#### ❖ 以市場需求分析制定生產計畫

金三角自始就鎖定中央物流、中央廚房的通路商為行銷目標，整個組織建構、生產模式都以此為設計依歸。林榮燦指出，現今農產品消費型態大不同於以往，雙薪家庭難得開伙，外食人口持續增加，傳統菜市場來客數不斷降低，逐漸被連鎖量販店、超市取代，農業品產銷體系走向中央物流、中央廚房已是趨勢，目前很多農民苦於好通路難尋，其實市場對於品質良好的農產品更是需貨孔急，要賣的找不到人買，要買的找不到合乎需求的貨，其間隱含著龐大商機。

而市場策略方面，中央物流、中央廚房等通路商對於商品的基本要求，不外全年供貨、數量足夠、品規一致，但是傳統的小農經營模式很難符合這些要求。以家樂福量販店為例，1家店供應20盒、全台47家連鎖店1天需求量將近1,000盒，一旦數量不足，排上貨架就有困難。台東、花蓮均為農業縣，但是當地家樂福的牛番茄並非在地供應，而是來自金三角合作社，原因就在於在地農民無法滿足通路商的需求。其次，農作物自然生產有一定的栽培季節，但商品供應卻不能出現空窗期，如果摩斯漢堡不夾番茄片、番茄牛肉麵連鎖店麵湯中少了番茄，客人一定抗議，業者即使以番茄產期問題為由解釋，也不可能被接受，因此全年穩定供貨是相當重要的一環。此外，連鎖通路商特別是日商系統對品規要求極高，大小、重量之外，外觀、口感、風味也必須符合一定標準，如摩斯漢堡要求牛番茄需硬實，切片後汁液滴落不能超過3滴，以免沾濕麵包，要求嚴謹度直比工業產品，傳統看天臉色的生產方式，不易達到此出貨規格。林榮燦經理認為，既然農產品已十足商品化，農民生產目標就應與客戶需求契合，要站在客戶的角度思考；傳統農業跟著農民曆走，依照四時節令生產，而工業界則是依市場導向而生產，且生產合乎需要的產品。農業引用工業的概念，經營才能有所突破，若固守舊有模式，不隨潮流改變，終會遇上瓶頸，使路越走越窄。

牛番茄屬冷季作物，入夏之後，除了高冷地區，平地不易栽培。金三角利用

設施生產，可全年供貨，且受到劇烈天候影響甚少，單位產量相當可觀。林榮燦表示，以設施栽培計算，金三角的單位產量超過日本，如與國內比較，則是農委會公布其他栽培方式的 10 倍。金三角 9 座基地總生產面積 3 公頃，1 天可供應牛番茄達 2 公噸，且全年供貨數量穩定、品規一致，其條件符合超市等連鎖通路的要求，合作社組成僅數年時間，成績耀眼。工商界規模越大越具優勢，在農業上同樣適用。金三角設施配備投資額不低，依估算，最重要的設施活動帷幕，1 坪約需 3,000 元，加上周邊控制系統，1 分地投資成本約 150 萬元，而 1 座生產基地以 2-3 分地最符合經濟效益，初期投資額十分可觀，但是回收不難，最保守估計，4 年內可回收。基地在外埔鄉的社員羅建章表示，目前產出平均價格 1 公斤約 40 元，扣除生產成本，淨利約 30 元，行銷越順暢，價格也跟著走俏。

#### ❖ 建立產銷履歷以強化品質管理

在民國 93 年，產銷履歷制度尚未推展前，金三角就已比照生產履歷模式生產，尤其藥物殘留之檢驗，獲得國內知名通路與速食業者的肯定。所以，一經農委會公告番茄台灣良好農業規範品項，該社的產品「牛番茄」，隨即通過產銷履歷的驗證。自導入產銷履歷後，產品變成可追溯性的安全產品，因此通路擴及百貨公司、量販店、超市、速食業等。銷售通路業者樂於將「產銷履歷」作為促銷王牌，藉以提昇業績，而消費者也把具「產銷履歷」的牛番茄當作一個安全放心的品牌看待，因此產品單價提高，粗估總收益提升益約 10~15%，同時，當作物發生病蟲害時，可以就生產履歷找到栽種及管理問題之所在，降低災害之擴散及預防。「產銷履歷」的推動，除了要有生產組織化之外，還需符合相關法規的規範，予以區隔責任，同時還要教育消費者，在消費者迫切希望安全和安心的產品下，鼓勵生產者一定要生產有產銷履歷的農產品，生產者在有規範可循，在責任點區隔保護下，也才能放心的生產。如此，產品必有出路，價格自然好。在生產者、通路業者及消費者之間形成良性循環，「產銷履歷」當然成功可期。家樂福首批附上產品追溯條碼的商品，就是金三角的特選牛番茄。林榮燦表示，產銷履歷的推行，是為認真心的農業生產者鋪設一條光明路，只要踏踏實實，功德都歸自己，政府只需「點火」，做好管制、稽核工作即可，其他由市場決定，消費者接受、制度就會成長。

面對台灣的農業環境，林榮燦信心十足指出，荷蘭人每日工資約高達 5000 元台幣，透過設施農業，甜椒等農產品一樣可以外銷日本。台灣工資遠低於荷蘭，依然存在著市場潛力。林榮燦說，選擇抄襲或低工資的環境外移，對每個行業而言，都是最簡單及容易的生存方式，但最終卻必定被迫不斷遷移，反而不利企業永續經營。生產者何不善用台灣農業的優勢面，積極提升經營層次，創造更高的經濟效益，必能擁有一片天。

## 1-2) 企業營運模式分析

### S－Stakeholder 產權網絡

金三角運銷合作社的核心人物為林社長，本身具有溫室設施設計的能力，並和學術單位產學合作共同開發種植技術，林社長在豐原廠設有實驗示範溫室，社員可以透過示範場來學習生產技術與管理，同時標準化的流程也有助於技術的擴散，當社員生產出品質均一、產量穩定、具有安全性的農產品後，林社長最後會收購所有社員所生產的農產品，統一進行運銷，由於金三角的顧客具有週年供貨、均一品質、預期供貨量的需求，所以只要金三角可以符合此需求，就可以以穩定、固定的價格來銷售這些農產品，因此金三角可以有效的計算銷售價格、供貨量、成本，並精算出獲利的程度，有了這些財務報表後就能說服社員或有興趣的農民加入，共同創造利益，因為有經營利潤，所以可以有效率的擴大生產。金三角利用技術的授予與收購的制度來加強與社員間的網絡關係。

### P－Property 資產基礎

#### (一) 建構生產組織，流程化的生產機制

單一化的生產流程管理，能有效的降低成本及作物培育上的變數，同時可提昇社員的學習效率，同時可以精算出各設施的單位產量，總社創造出一致性的生產流程，可以有效的控制成本，同時可以調節產期，達到週年性的生產，才足以供應規模式的市場需求。

#### (二) 投資設施，有效抵抗環境變數

台灣地區高溫多溼，導致番茄的生產過程易感染病蟲害，同時高溫會導致產量的下降，而金三角運用設施來解決這些問題，並且利用溫度、溼度感測器來控制設施的反應，氣候環境的控制可以穩定番茄的產量，而這些設施的技術在於金

三角的社長多年來知識與技術的累積，而設施的優劣也直接影響到市場的規模。

### **(三) 品牌價值在於安全、品質**

由於金三角所面對的市場為連鎖超市及連鎖速食店，所以這些顧客十分重視農產品的安全性及品質的均一性，連這些農產品的烹調過程中番茄的反應也成為產品的規範，因此金三角利用生產履歷的方式公開產品培育的過程，透明化每個栽種的過程，除了能有效控制農產品的安全性外，生產履歷也有助於追蹤有瑕疵的農產品。

## **A—Activity 活動能力**

### **(一) 利用實驗園區建立生產模式，可有效控制環境條件，單位種植面積極大化**

金三角建立了實驗園區，將所有的生產流程於實驗園區進行測試，並分析其生產流程與產量效率的相關性後，再將格式化的生產技術轉移至社員的溫室，目前金三角針對氣候的特性建構了一套氣象反應系統，希望能透過氣象資訊的傳導，隨時應變設施的反應，而達大單位種植面積產量極大化的目的。

### **(二) 自動化栽培及監控系統，有效節省人力與物力成本**

一般來說，農業為勞力密集的產業，氣候的改變及季節性是影響產量最大的因素，因此有效掌握水份、肥料、設備的保護，能有效的改善產期於降低成本，金三角期望將所有的栽培自動化，透過監控系統，一個人可以掌控多個設施溫室，有效節省人力與物力的成本，將番茄達到週年化的生產，有效穩定供貨及價格。

### **(三) 建立集貨中心，有效分級、包裝、物流，以符合通路規範**

所有的社員在生產完番茄後，均將番茄運往金三角集貨中心，經由機械化進行分級、包裝，並進行物流運輸，由於金三角所合作的通路為量販通路及中央廚房，目前每天出貨量為 2~3 噸，因此有效的控制均一化的品質及供貨量就成為最大的課題，金三角在番茄培育期就已經進行產品的分級栽種，所以可以大大的降低集貨中心的分級工作。

## **M—Market structure 市場結構**

### **(一) 市場設定於量販中央廚房及連鎖速食店，有別於目前台灣產銷班的市場**

金三角運銷合作社認為目前社會型態的轉變，傳統蔬果市場已逐漸被超市所

取代，而超市又將被量販通路所取代，由於小家庭的增加，因此中央廚房未來的潛力會大於其他通路，所以主要市場的設定為中央廚房，包括：連鎖量販店及連鎖速食店，這些通路考量其量化及規格化因素，會造成銷售門檻，所以利用設施化及標準化統程來掌握生產的一致性及其量產因素，來與一般產銷班造成區隔。

## (二) 由市場需求建制生產計畫，平衡產期而達到價格穩定之目的

一般產銷體系所選擇的作物是依照時令所選擇，因此在不同時期會有不同的作物，容易造成生產不足及生產滯銷的現象，而金三角經評估僅選擇牛番茄一種作物作為產品，並利用生產技術的改良，可達到不分產期、週年供貨的優勢，因此可以市場需求建立生產計畫，以顧客導向建立生產計畫 (CBA 的方式)，由於其供貨及規格符合通路需求，所以可以和通路洽談穩定的收購價格，以保障社員的投資報酬率。

## (三) 了解消費者對農產品品質及安全性的需求，建立生產履歷的策略

中央廚房必需替消費者把關品質與安全性，對於農產品的控管十分嚴格，金三角所建立的生產履歷制度不但符合政府的規範，也可以讓通路及消費者了解整個生產的過程，大大的提昇了金三角的品牌價值。

### 1-3) 小結

金三角合作社與一般的產銷組織最大的不同在於整合生產技術藉由工廠化的標準生產銷程來量化單位生產規模、建立生產品質均一的履歷制度，並針對目標市場的需求建立生產計畫，利用技術開發、支援、授予等核心能耐的創造來建立社員間的產權網絡，雖然各社員間並不具有產權的相互持有，但社員間因為共同產銷與品牌的網絡關係而形成利益共同體，金三角所建立的營運模式有助於解決目前台灣蔬果類產銷組織所面臨的問題，如金三角的社員分佈各地，且大幅利用栽培設施的方式來克服氣候因素，可達週年性的生產與供貨，可以大幅降低產銷上的風險。金三角完全利用市場的需求來建構生產計畫，有銷售才計畫生產，有助於解決產銷失衡的問題。

## 二、農產加工品，加入文創元素，開創外銷市場：微熱山丘

### 2-1) 公司背景簡介

#### ❖ 利用農業加工品來解決產銷問題並提高產品附加價值

南投市八卦山區盛產鳳梨，以往果農遇到盛產賤價，常要載著鳳梨，四處兜售。而帶酸味濃的土鳳梨價格更差，一斤三元沒人要，這種豐收的悲歌，常讓農政單位很無力，而鳳梨酥改變了山上的產業結構。因為鳳梨酥的原料鳳梨需求量大增，因此帶有酸味的開英二號、三號土鳳梨，收購價格翻身，令不少果農剷掉生薑等作物，改種土鳳梨，使得八卦山上土鳳梨的栽種面積由原來的 30 公頃增加至 40 公頃，土鳳梨的行情也由原本一斤 3 元拉高至 12 元，大大的改善了農民產銷的問題。

微熱山丘在自家三合院裡賣鳳梨酥，以土鳳梨為餡料的微酸口感，令消費者一嘗就愛上，透過網路及口耳相傳，曾創下一天三萬個的銷量，現在更紅到國外，預計在新加坡、日本、香港開設分公司，並在南崗工業區設廠，為進軍國際作準備，使台灣土產鳳梨酥搖身變成國際名產。

#### ❖ 加入在地文創元素，標榜台灣口味

微熱山丘成立於 2007 年，主要產品是鳳梨酥。負責人許銘仁曾任詮鼎科技董事長，年營收達 113 億元，他退休後選擇回到南投的三合院做鳳梨酥的生意，因而創造了年營業額億元的好業績。微熱山丘和大多數靠拼價格、拼規模的廠商不同，他重視商譽與品質，果然靠著口碑，迅速爆紅。2008 年初，網路上口碑最好的鳳梨酥霸主「微熱山丘」迅速竄起。這個新品牌問世不到 18 個月，就登上「全台灣最受歡迎鳳梨酥」的寶座，鳳梨用量將達到 200 萬顆、年營收達 1.2 億元，且早在公司創立的第 1 年就達到單月損益兩平。當許銘仁打算投資烘焙事業時，還不知道要賣什麼，於是先投資兩百萬元從台北請來一位品牌設計師，親往南投把脈，設計了「微熱山丘」這個品牌，原本想做銅鑼燒，但覺得一定要有南投家鄉的元素，設計師建議從八卦山的三大名產：薑、茶與鳳梨出發，最後在設計師的建議下，才決定做鳳梨酥，從並研究鳳梨品種開始，一點一滴累積成功的元素，其實市面上的鳳梨酥大多使用冬瓜醬作為內餡，但微熱山丘選擇了鳳梨開英二、三號的的土鳳梨作為內餡，因為其品種甜中自帶酸、忠於原味。

#### ❖ 運用網路行銷，減少通路剝削

許家從爺爺那一代開始，就在南投山上種鳳梨，到了許銘仁的弟弟許勝銘承接家業後，鳳梨卻賣不出去（這幾年國外進口的便宜鳳梨當道，本地鳳梨一台斤產出成本大約是 5 元，但五至七月的盛產期間，中盤商的收購價常常低於 5 元，最慘的時候還曾有過一台斤 1.5 元的價格）。為了讓家鄉的鳳梨有新市場，許銘仁結合弟弟的農業專長、加上叔叔的烘焙技術，決定跨向鳳梨酥市場。但是鳳梨酥市場早有一堆明星，包括總統馬英九背書的台北佳德；受陸客喜愛、很會說故事的台中日出，微熱山丘是後進者，要如何創造差異性及競爭優勢，許銘仁最後選擇「靠口碑」。藉由大手筆的試吃以及在科技業的人脈，微熱山丘的知名度迅速在網路上打開。創業第 1 年，全靠網路行銷，唯一的實體店面只有一個，就是南投老家的三合院，直到產品在網路上暴紅，加上企業客戶日增，才於台北市民生社區隱密的巷子裡開了第一家實體的旗艦店。許銘仁將這家店定位為「茶話會」。

#### ❖ 利用水平及垂直整合，擴展商機

不僅開店哲學和別人不同，許銘仁在鳳梨酥產業的擴張方式也很不一樣，他無意增加其他烘焙產品，反而是針對鳳梨這項產品往產業的上下游進行整合。往上，他與南投農民簽訂契作合約，保證土鳳梨的收購價格，並要求農民不可使用農藥。許銘仁想做的，不只是掌握鳳梨酥的料源，更是想改變農民的腦袋，讓家鄉的農人對鳳梨、乃至對土地有新的想法。往下，則是打算開發出鳳梨相關的新產品。目前微熱山丘平均每天要用 1 萬顆鳳梨，光是倒掉鳳梨皮，1 天就要載 7~8 卡車。但這些鳳梨皮與莖其實富含高度經濟價值，許銘仁因此與鳳梨酵素權威嘉年生化公司合組一家新公司，準備利用鳳梨酵素發展新的生技產品。簡單說，未來任何一顆進到微熱山丘的鳳梨，從果肉、莖到外皮，全都能拿來生產不同產品，提高鳳梨的附加價值。

不僅以鳳梨為核心做產業的垂直整合，許銘仁還進行產業的水平整合。由於微熱的鳳梨酥堅持不加任何防腐劑，所以包裝時，隔絕空氣極為重要，但是要找這樣的包裝機器卻很困難，結果花了 8 個月時間，才找到一家日本廠商可以生產符合規模的包裝袋。因為對品質高度講究，從而拉大與同業的競爭距離。微熱山丘快速走紅，雖然比起許銘仁過去的事業，現在事業的規模實在是太小。但最讓

許銘仁興奮的是，賣鳳梨酥竟能讓原本幾乎被農民棄種的鳳梨品種重新活過來，還能養活自己家鄉超過數十個家庭。足以見得，發揮台灣地區的農業特色，可以替台灣農業找到新出路。

## 2-2) 企業營運模式分析

### S – Stakeholder 產權網絡

由於平均一天要用一萬顆的鳳梨，因此必需和農民建立長期契作的關係，並要求農民不可使用農藥，南投市八卦山區的所生產的鳳梨幾乎全部交由微熱山丘所使用，同時農民發現種植鳳梨的利潤較其他農產品高時，都改以種植微熱山丘所需要的鳳梨，許銘仁除了要掌握鳳梨酥的原料之外，還要和八卦山區的農民一努力創造更大量的鳳梨生產。

### P – Property 資產基礎

利用南投市八卦山區當地的農產品與文創特色，建立獨特風味的鳳梨酥產業，除了使用鳳梨果肉之外，每天都會產生很多鳳梨皮與莖，許銘仁發現廢棄的鳳梨皮與莖也富含高度的經濟價值，因此準備利用鳳梨酵素發展新的生技產品，提高鳳梨的附加價值。微熱山丘不僅以鳳梨為核心做產業的垂直整合，另外也進行了產業的水平整合，如發展可以絕對隔絕空氣的包裝袋。

### A – Activity 活動能力

微熱山丘利用專業的烹飪高手研發出特殊口味的鳳梨酥，並建立品牌利用網路的方式銷售，建立直銷系統，同時設計師也為微熱山丘加入文創的元素，利用三合院的建築風格，讓前往參觀採購的顧客有了一層體驗生活的感受。產品除了台灣當地內銷外，並且設廠南崗工業區，準備進運國際，預計在新加坡、日本、香港開設分公司，使台灣土產鳳梨搖身變成國際名產。

### M – Market structure 市場結構

鳳梨、香蕉、芒果是台灣三大種植數量最大的水果，過去外銷國外，也為台灣賺取了許多的外匯，但近幾年來由於東南亞的國家能提供更便宜的果源以及台灣農民在中國大陸生產農產品（一般稱之為台農），使得台灣的農產品由出超轉變成為入超。微熱山丘成功的將台灣的土產鳳梨以鳳梨酥的型態將鳳梨外銷到國外，也幫南投地區解決了鳳梨滯銷的問題。

### 1-3) 小結

羅竹平 (2009) 提到，台灣目前的水果外銷市場不敵台農及東南亞國家的競爭，已逐漸失去市場，但解決農產品滯銷問題，不一定是以鮮食市場為考量，將農產品製成加工品或許也是解決台灣農產品產銷問題的方法之一。據媒體報導，台灣一年鳳梨酥具有 25 億的產值，經陸客票選，鳳梨酥已成為最具代表台灣特色的產品，台灣是一個具有在地多元文化的國家，或許農產加工品可藉由文創增值，創造更多的附加價值。微熱山丘利用農產加工品鳳梨酥解決了當地的鳳梨滯銷問題，並建立品牌特色、創新通路的銷售方式來推廣產品，不但解決了農產品具有生物特性的問題，而且在國際上打出了知名度與銷售量。



### 三、運用產銷資訊、貯運技術、代工導向，建構規模市場：佳美食品公司

#### 3-1) 公司背景簡介

民國七十一年，在外商綠巨人任職台灣駐廠代表的游昭明與哥哥接手瀕臨關門的佳美小工廠，至今創造出果汁加工廠的奇蹟。游昭明目前是佳美食品公司的董事長，全球蔬果汁種類最多的蔬果汁代工霸王。

三十七年前，游昭明還是中興大學食品系的學生，寒暑假就近到台中的佳美實習，在小巷弄裡的鐵皮工廠，幫忙切鳳梨，搬一箱箱鳳梨罐頭。這是台灣農產品加工業的黃金外銷時期，但民國七十年代後，隨著中國大陸與東南亞國家農產品加工業開始崛起，當時的台灣，原料本大幅上漲、原料又供應不足，因此台灣業者在外銷市場節節敗退，九成的業者被逼著退出，失去了外銷訂單，果汁罐頭堆滿工廠、公司赤字經營，佳美創辦人林昭文無法顧及佳美，願意無償讓出。這時候在外商綠巨人食品任職的台灣駐廠代表游昭明與哥哥出來接手佳美公司，目前將佳美變成年營收七十億的全球公司，印證了「沒有夕陽產業，只有夕陽企業」的道理。

#### ❖ 利用全球產期特性創造企業競爭力

在台灣食品業界，游昭明是科班出身且擁有國際視野者。在綠巨人的六年期間，每天到產地採購農產品、監督加工廠再運送到國際市場。他既能蹲在蘆筍田間、以非常草莽的台語與農人交涉，回到辦公室接起越洋電話，又能轉成英語。面臨產業轉型、游昭明在國際上看到，品牌與代工分割的發展。回到台灣農田，他嗅到了機會，游氏兄弟有驚人的想法，果汁要賣三百六十五天，業者卻苦於水果的豐收、欠收難掌握，導致產量與價格非常不穩定。游昭明換個角度看問題，超產時就是低價收購的大好時機，誰能在水果爛掉前，大量而快速生產為果汁，誰就能掌握低價成本籌碼；欠收時，低成本果汁就變成高毛利。以芒果為例，欠收時，一斤賣上百元，盛產時只有十元，其間價差就是高獲利，這是一門與老天爺拼速度的生意，風險很大，但商機也很大。山東濟南西南方的沙土鎮，是佳美在中國最大的工廠，這裡有全國最大的蘋果粒加工廠，一年產量五千噸，還有全球最大的蘆筍加工廠，一支蘆筍連同採收到加工變成罐頭，四個小時之內要完成，兩個月要生產兩千噸罐頭，接著裝上貨櫃外銷美國、西班牙與義大利。當新疆番

茄季來臨時。一座「移動工廠」將出發，山東一整條生產線的機器將被拆下，用六輛大卡車裝上，經過七天七夜的遷徙而抵達最西的新疆，為了趕上為期兩個月的番茄產季。採收後的番茄將送至佳美的移動工廠，就地製成總重兩千噸、糊狀含有果粒的特殊番茄汁，然後上貨櫃，賣到韓國（統一的新疆番茄廠則是長駐工廠，設立以來經常傳出虧損消息）。任務一達成，移動工廠再度拆下，運回山東等待寒帶水果的產季，這是全球少見的移動式工廠。不只新疆，他們全球化的腳步，還跨到長白山上收購野生藍莓、到帛琉採集諾利果、採購以色列的柳橙、希臘的水蜜桃、智利的番茄...。榨果汁並不難，但是要能利用全球上百種水果、製成三百多種產品，賣到全球就很難，這就是佳美的本事，最傳統的產業，跑到偏遠鄉下蓋工廠，做全世界的生意。

#### ❖ 以代工角色和大型通路合作，擴大營運規模

佳美所建立的商業模式，就是幫有品牌的果汁業者代工，扛下他們的風險，就像是供應彈藥給果汁品牌公司，讓他們有足夠火力上戰場打仗，於是他找上了台灣最大的食品飲料公司統一，當時台灣農產品與果汁市場正面臨轉型，大量出口外銷已經萎縮，內銷市場則因為國民所得增加而成長，對於飲料需求變得多樣與挑剔，但是每項農作物的產季不同，榨汁設備也不同，收集與處理水果變成一大問題。例如，芒果產季只有三個多月，收完了就沒原料了，每增加一項產品就必需投資蓋廠。此時，統一最需要的是穩定價格與源源不斷的果汁原汁。在技術上，佳美承諾不管水果價格如何波動，保證其穩定的價格與數量，這並不容易。水果價格與產能變化極大，佳美將果汁產業分割，自己攬下了變動最大、風險最高的榨汁。舉例來說，佳美曾經承接新加坡食品大廠楊協成十個貨的荔枝汁訂單，卻在荔枝收成時發生颱風，荔枝產地價格飆漲三倍，只能賠錢出貨，後來味全也選擇與佳美合作，就是因為原料難以掌握，不如專注在行銷與後段加工的強項。同時統一要求佳美，既然發展代工，就不得跨入品牌市場，但卻也提高了佳美在談判上的籌碼。

不做品牌、不打內銷市場，等於經營被局限於代工。一九八〇年代後，台灣果汁產業正從外銷轉到內銷，內銷市場快速崛起，當時最傳奇的公司就是家鄉事業公司，引進香吉士 (Sunkist) 品牌，打響台灣純果汁市場的品牌。家鄉事業公司讓

香吉士創下一年超過十億元的營業額，年度淨利曾超過 10%。這些利益，游昭明都放棄賺，僅做代工，他賺別人一半不到的 3%至 4%的利潤，以換取更大營業規模。民國七十九年，佳美與統一合作下，統一品牌的果汁在飲料市場快速起飛，營業額從十一億成長到六十七億，佳美不僅跟著統一同步成長，還逐漸擴展客戶，連味全、義美也交由佳美代工，這時佳美從倒閉邊緣翻身成為台灣最大果汁代工廠。

#### ❖ 建立氣候團隊，搜集全球產區資料，進行市場預測及建立採購計畫

佳美選擇擴大市場。為了與天候競賽，有效率的搶作收物榨汁，佳美用速度與國際運籌，建立核心能耐，他的快速部隊，可以快速移動工廠到產地，也可以跑遍世界，採購全球化的蔬果回到亞洲加工，佳美的足跡遍及世界，收購了全球的蔬菜與水果，種類超過一百多種，稱霸全球。這個全球化佈局的意義是，當台灣沒有生產芒果時，越南的芒果可以取代，北半球的新疆沒有番茄時，南半球的智利番茄可以取代。當原料（蔬菜水果）擴大到一百種時，也意味經營風險被升高百倍，而經營高風險的能耐，正是佳美的本事。

佳美到用五人氣候小姐調度蔬果供需，確實掌握兩年間的氣候變化與果汁的期貨價格，這支氣候隊伍專門收集全球各地的氣候資料與水果生產、產地價格、果汁的國際期貨價格，甚至連水果產地有任何變化都能反應。譬如，泰國因天氣乾燥，鳳梨產大增而導致價格下跌，氣候團隊確認資料之後會展開收購的動作。水果會豐收也會欠收，近兩年泰國鳳梨盛產，未來兩年泰國鳳梨恐會欠收導致國際價格上漲，兩年後的事，佳美已經預先做好準備。這資料庫就設在佳美的台中總部，是佳美食品的最大秘密。氣候會變化，產地也會變化，收集各國生產量也是佳美氣候小組的工作。例如，四川是中國最大的柑橘類水果產地，但因為三峽大壩興建，百萬人遷移，造成柑橘被淹沒，柑橘產地與產量也都產生變化，但佳美反而看到商機，注意到中國為了安頓三峽大壩遷移的百萬人，向外商募集了三千萬美元購買橘子種苗發放的訊息，立即到距離三峽大壩最近的城市內江蓋工廠，五年後當這些橘子長成，中國將是不輸給巴西的柑橘大國，而佳美則是已經蓋好工廠等著柑橘大量生產。依據佳美的全球資料庫，採購團隊跑到了中國東北的長白山、大小興安嶺的山間，去找尋全世界最好的野生藍莓。

全球化佈局運籌方面，佳美靠資料庫與速度把高風險變成高獲利。能夠收購全世界水果，就是佳美最大的獲利秘密，因為產季與生產的不穩定，對於佳美已經不是問題，反倒成為大利多，例如產季過後，價何就會開始浮動，遇到大欠收還可能漲一倍以上，原本僅有 5% 的加工利潤，立即漲到 10% 以上，而且全球化採購成本也不同，例如台灣芒果一斤十元，越南芒果只要兩元。佳美建立了全球化佈局，用全球運籌克服了農作物產季、產地、價格不同的問題建構了一個新的商業模式。

#### ❖ 建立貯運與研發能力，提高競爭門檻

近幾年佳美建立快速冷凍與研發能力，以墊高門檻拉大與競爭者距離。當民國八十四年，日本風行椰果，當時日本苦於椰果不足，原本日本要花三年的時間來設廠，但佳美一年之內就興建完成，佳美認為時間過了商機就沒有了。不僅農產品有淡旺季，連市場與口味也有，慢了就沒有商機了。民國八十八年當台灣發生了九二一大地震，日本果汁市場因此也大地震，日本的十大商社立即出協助佳美復工。因日本人了解，如果佳美不復工，日本果汁市場將面臨斷料的危機，無法找出第二個供應者，因為光要通過日本業標準 JAS 認證最少要一年，因此佳美亞洲果汁界代工龍頭地位，清楚說明。

為了繼續拉開與競爭者的距離，民國八十九年之後，他們加入了物流與研發的服務，興建全自動的蔬果汁自動倉庫，具備攝氏零下十八度的快速冷凍能力又能同時進行相關的加工製程，是全球最先進的蔬果汁倉庫。盛產的蔬果汁一般能儲存兩年以上，等到欠收時可以銷售，而一百種水果、三百多項產品，種類繁多，過去可能要花上半天，一筆訂單才能找齊，但透過電腦管理，隨時都能找到想要的產品，這一步加快了運籌服務的速度。另外佳美的研發直接配合品牌業者進行分工，品牌業者負責調查市場與行銷，發掘市場的潛力商品，由佳美負責開發產品。喝到果粒就是果汁品牌業者認為，消費者對於喝果汁不只要純汁還要喝到健康的訴求，要做到這一步並不簡單，因為每項水果的特性不一，榨汁設備也不同，機械設備商根本不可能為了只有一台機器的訂單做設計，但佳美卻能自行設計改良，他們還開發出可以把橘子果粒一顆顆分離，又不能弄破的設備，變成可以喝到果粒的果汁。佳美曾自行研發荔枝剝皮去核設備，從頭到尾自行開發，花了五

年才完成，剝荔枝殼、核全部自動化，技術獨步全球。現代人喝果汁重視營養，佳美榨汁設備改良到榨葡萄汁還能保留花青素、在洛神汁找出洛神葵。

現在的佳美「荔枝園與梅子林在台灣、蘆筍田在山東、橘子樹種在四川、椰子與芒果在越南、希臘收水蜜桃、新疆與智利收番茄、以色列收柳丁、長白山上與大小興安嶺收野生藍莓、帛琉收諾利果」，世界上最頂級的水果，佳美都收集了，果汁界流傳，想要什麼果汁找佳美就對了。和全球最大果汁廠巴西的 Cutrale (全球最大柳橙生產國巴西最具代表性的食品業者) 相比，佳美的營收雖只有其五分之一，但台灣不是巴西，沒有得天獨厚的天然資源環境。佳美靠著獨創的蔬果汁專業代工模式，運籌全世界的水果，擺脫氣候自然災害對農產品的限制，把一個原本靠天吃飯的農產加工業，變成一個毛利率比製造筆記型電腦還高的好生意，論複雜度、比競爭力，佳美絕對不在電子業之下。

今天的佳美一年要處理三十萬噸的蔬果汁，相當於台灣全年蔬果量總產的10%，在亞洲的市場佔有率，70%以上原汁都是來自佳美，不管是台灣的統一、義美、味全，大陸的康師傅、匯源，新加坡的楊協成、還有亞洲最挑剔的日本麒麟、朝日，連美國的綠巨人都是他們的客戶。倉庫裡還放著價值三十億元的蔬果汁，隨時滿足亞洲各大品牌的需求，讓所有不同產季的蔬果汁一年三百六十五天能隨時供應。佳美開創出果汁產業的代工商機，把一個簡單的事業，技術複雜化後，創造出一年七十億營業額的生意。

### 3-2) 企業營運模式分析

#### S – Stakeholder 產權網絡

佳美不生產蔬果，卻能進行全球運籌，取得大量的貨源，一年可以創造近七十億的營業額，與全世界的產地合作，「荔枝園與梅子林在台灣、蘆筍田在山東、橘子樹種在四川、椰子與芒果在越南、希臘收水蜜桃、新疆與智利收番茄、以色列收柳丁、夷白山上與大小興安收野生藍莓、帛琉收諾利果」，佳美都收集了世界各地最頂級的水果，並且利用行動力將搶收各地水果，並運用冷凍技術調節產期。

#### P – Property 資產基礎

(一) 建立氣候分析團隊調度蔬果的供需，確實掌握兩年間的氣候變化與果汁的期貨價格，這支氣候團隊專門收集全球各地的氣候資料、水果生產、產地價格、

果汁的期貨價格，因此有足夠的資訊去進行收購與調節供貨價格。

(二) 放棄品牌，與品牌大廠合作，有效擴大供貨市場，反而獲得更大的合作空間。

#### **A—Activity 活動能力**

(一) 全球佈局，佳美靠資料庫與速度 (移動式工廠) 把高風險變成高獲利，能夠購全世界的水果，就是佳美最大的獲利秘密，運用全球運籌克服了農作物產季、產地、價格不同的問題建構了一個新的商業模式。

(二) 建立快速冷凍能力、物流系統及全自動的蔬果汁自動倉庫，具備攝氏零下十八度的快速冷凍能力又能同時進行相關的加工製程，是全球最先進的蔬果汁倉庫。

#### **M—Market structure 市場結構**

(一) 與各產地合作，大規模製作果汁，以供給大型食品廠的需求：一般大型食品廠需要大量且價格穩定的果汁，而水果的生產具有產期，因此佳美到世界各地收購水果，並當地製成果汁，再賣到世界各地的食品廠。

(二) 佳美選擇擴大市場，與天候競賽、有效率的搶將作物榨汁，並運用速度與國際運籌建立核心能耐，並利用全球化佈局，調節供貨及價格。

#### **1-3) 小結**

佳美建構了全球運籌的營運模式，並利用移動工廠、氣象分析團隊、冷凍貯運技術、產品開發改良的方式提昇商業競爭力，雖然專注於代工並不建立品牌，但已與各大食品廠建立不可分割的產權網絡。台灣農業具有優良生產的技術及品種的豐富度，專注於農產品的品牌與商品開發有助於市場的開發，當產量與價格成為台灣農業發展的限制因子時，或許可以參考佳美的全球運籌模式，建立全球產銷佈局的營運策略。

## 第五章 研究發現

### 第一節 產銷組織之產權網絡與市場經營的關連性

#### 一、以 SPAM 分析國外個案發現，產權網絡的關係 (S) 會影響產銷市場的結構 (M)

以 SPAM 分析 Sunkist、Zespri、Dole 三個國外產銷個案發現，Sunkist 與 Zespri 公司與農民因股權的關係形成密不可分的產權，而 Dole 則採用生產評估後與農民藉由技術支援與合約的方式形成網絡化的連結，因此企業可以藉由市場的需求分析提供並分配農民的生產計畫，因此具有互利共生的現象，企業具有產銷策略的主導權，而各農民必需充分配合企業的產銷計畫，農民依據企業對於市場的需求制定生產計畫及規格，而農民則依據企業所提供的資訊來生產，借以降低產銷失衡的風險與提升週年供貨的能力，企業並輔導各農民在生產、包裝、生產履歷等技術方面制度的建立，而當企業獲利後皆將利潤分配給農民，因此農民願意配合企業的產銷佈局與生產計畫，同時共創品牌、資源共享，以建立相關資產價值，另外三個國外個案均具備各自獨特的活動能力，發展出不同的核心價值，因此能成為跨國性的農業組織。

相較於國內的產銷體系，因農民與組織間僅限於合作運銷的網絡關係，因此局限了農業組織的發展。因此對國外農企業而言，產權網絡的建立，由企業來主導產銷機制，各農民依據企業的產銷計畫進行生產，有助於企業競爭力的提升。

#### 二、國外產銷個案的共同成功因素與特點

Sunkist、Zespri、Dole 三個國外個案，均為目前成功建立商業營運模式的跨國型農企業，經營全球化的市場需要均一的品質、週年性的供貨及利用大規模的產量以取得成本優勢，這些個案除了解決各國農產品的產銷問題之外，均有其共同的成功因素，包括成立組織鏈結各小農 (合作社方式)、建構品質管理機制 (建立生產流程、履歷及相關認證)、品牌共創及行銷管理 (單一品牌行銷、創造品牌價值)、由市場的需求建立供需並穩定價格 (週年供貨、價格穩定)。其共同成功因素及特點歸納如下：

表 5-1 Sunkist、Zespri、Dole 產銷成功因素分析表

| 共同成功因素    | Sunkist                      | Zespri                     | Dole                        |
|-----------|------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 組織化鏈結小農   | ◆建立包裝社及交易市場。<br>◆交易市場能控制產能。  | ◆建立單一營銷組織。<br>◆建立收購與分紅制度。  | ◆以企業方式與農民合作。<br>◆以品質決定採購方式。 |
| 建立產品研發機制  | ◆以柑橘類為主較少研發。                 | ◆以品種研發建構產品。                | ◆各地農業特色研發產品。                |
| 建立標準化生產流程 | ◆各地協會建構生產流程。<br>◆各包裝社間存在競爭性。 | ◆由營銷局輔導農民建構。<br>◆單一開發共同轉移。 | ◆由生產評估小姐建立。<br>◆依據區域生產特性建立。 |
| 建立生產履歷及認證 | ◆建立生產履歷及認證。                  | ◆建立生產履歷及認證。                | ◆建立生產履歷及認證。                 |
| 建立量與價供需機制 | ◆計算產能效率分配之。<br>◆量化規模週年供貨。    | ◆運用不同產地調控供需。<br>◆行銷導向創造需求。 | ◆農產精品化價格導向。<br>◆行銷主題、檔期銷售。  |
| 建立品牌管理機制  | ◆品牌在於農產品本身。                  | ◆在於各地功能需求表現。               | ◆商業導向、多產品導向。                |
| 建立行銷管理機制  | ◆單品全球性行銷。                    | ◆單品各地差異市場行銷。               | ◆推廣各地農業精品。                  |
| 建立市場供需資訊  | ◆預測全球與產地供需。                  | ◆依各地喜好創造需求。                | ◆以推廣優質農產品為主。                |

(本研究整理)

由上分析表，可以發現這些跨國農企業把市場資訊、銷售能力建構於生產能力之上，有精確的市場需求資訊，才能提供市場需求給各農民，並藉由品牌與行銷方式來創造需求，例如，Zespri 創造出不同的功能性需求，如上班族、家庭族群所關心的營養補給性產品，而 Dole 則是在各地建置生產與行銷調查小組，針對各地的優質農產品，進行跨國性的銷售或本地農產品的加值銷售，例如在菲律賓生產韓國人所喜歡口味的香蕉，外銷韓國，或在台灣生產鳳梨、椰子，透過包裝與行銷，銷售高價值的農業精品，同時也計畫將台灣的潛力農產品運銷到世界各國，或引進世界上優質的農產品來到台灣。

國外個案共同具有以上的成功的因素，但企業化的經營方式是國外案例得以成功的主要因素，而企業化的經營首要將各資源的產權網絡加以整合，對農產品來說，沒有一個任何一個農企業有足夠的生產面積及人員可以進行大面積及跨區域的生產，因此必需整合各小農，以擴大生產，國外個案均是透過產權網絡的建立加強企業與農民間的關係，以 Sunkist 而言，其產權由各協會所選出的農民為股東，負責決策產銷分配機制，並以單一品牌進行銷售，Sunkist 有充分的主導權可以規範各農民的生產運作。而 Zespri 則是由政府協助成立紐西蘭奇異果營銷局，

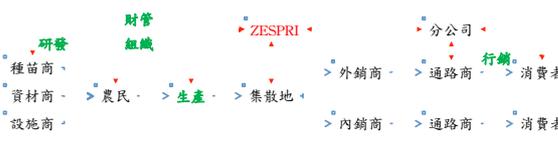
主導近 3,000 個農民的產銷，生產的部份其提供市場需求資訊，各農民依照數量生產，而銷售的部份統一由 Zespri 進行，企業的獲利扣除行政成本及行銷成本後，統一回饋給各農民，農民不但取得生產保障外，還可以得到營運上的獲利，因此各農民會支持 Zespri 的產銷策略，就算 Zespri 為了產期平衡策略至國外投資及授權生產，紐西蘭農民也用害怕產業外移，損失其利益，因為所有的獲利都是屬於各農民。而 Dole 公司雖利用和各國農民合作生產的方式取得農產品，彼此沒有實質的產權網絡，但是 Dole 公司利用品牌的效益及技術支援的方來強化與各國農民間的合作關係，農民藉由 Dole 的品牌知名度與技術支援來提升技術與獲得更高的銷售利潤。經以上分析足以見得，利用產權網絡來鏈結各農民形成企業化的組織是建立產銷策略的基礎，也是農產品足以全球化產銷的關鍵所在。

### 三、國外個案藉由企業化的組織鍊結各農民，並發展出不同的企業定位與組織結構

國外個案以企業化鏈結各農民以組織密不可分的產權網絡，進而發展出全球化的農產品產銷機制，但其經營策略及作法均不相同，也創造出各企業間不同的競爭優勢，美國南加州果農合作社為了行銷與 Sunkist 為建立了合作關係屬於產銷分權的營運模式，發展出獨特的互補性產銷網絡關係，紐西蘭政府透過 Zespri 公司產銷整合 3,000 個農民，成功地將奇異果行銷全世界屬於產銷結合的營運模式，而 Dole 則以行銷為導向的營運模式，因其累積了多年的產銷經驗，成功的發掘各地不同的農業生產與市場的潛力，透過生產輔導、技術支援與國際貿易的方式，成功的運銷各地農產品，並建立農業精品的模式，企業的成功並非上下游整合入內的加法原則，而是發展其有利的條件，與市場聯盟，以改善自我之不足之處，這些跨國農企業都充分發揮其優點並尋找各國不同的產銷優勢，加以合作聯盟，以擴大自我的競爭優勢。

Sunkist、Zespri、Dole 的企業定位、組織發展有目的、行銷的市場在策略作法上有很大的不同，其不同點如圖下所示：

表 5-2 Sunkist、Zespri、Dole 企業定位及組織發展比較圖

| 個案      | 企業定位及組織結構  | 說明   |
|---------|--|--|
| Sunkist |  <p>美國南加州果農合作社 ↔ SUNKIST</p> <p>交貨集權 ← 比例分配 ← 計算產能效率</p> <p>結合眾果農 (合作社組織) → 包裝社 (地方協會) → 交易市場 (分區交易市場) → 共創品牌行銷 → 全球化市場</p> | <p>◆建立產銷分權營運模式</p> <p>南加州果農合作社主要建構包裝社組織及分區交易市場，並藉由市場的產能需求對分區的交易市場提供採購與價格的產銷資訊與收購機制，Sunkist 負責行銷，並不直接與各果農進行生產輔導及降抵成本，生產輔導及成本下降的責任是交由各地方協會及合作社組織，當取得農產品後再進行各行銷方案。</p>                  |
| Zespri  |  <p>研發、種苗商、資材商、設施商、農民、生產、集散地、外銷商、通路商、消費者</p> <p>財管組織、ZESPRI、分公司、行銷、消費者</p>   | <p>◆建立產銷結合營運模式</p> <p>Zespri 是建構單一營銷公司，主要的產品以奇異果為主，所有的農民都是股東，因此在研發、生產、技術、認證上均提供相當的協助，是與各果農一體，公司獲利後再回饋各果農，並於各國成立分公司進行差異化行銷。</p>   |
| Dole    |  <p>DOLE ↔ 各地分公司</p> <p>資訊管理、物流運輸</p> <p>消費市場調查 → 行銷活動 (包裝、價格、廣告)</p> <p>生產市場調查 → 生產活動 (自產、契作、採購)</p>                     | <p>◆行銷導向營運模式</p> <p>Dole 本身累積了多年的生產經驗，因此建立了生產評估團隊與各地的分公司合作，先藉由各地的消費市場調查及生產市場調查來決定農產品生產的方式，是進口還是當地生產，而當地生產是自產、契作，還是採購的方式，Dole 定位較具彈性及市場性，以品牌與行銷為主，目前最大宗的產品為香蕉，但其他的產品會依市場的需求而有所規畫。</p> |

(本研究整理)

Sunkist、Zespri、Dole 都是成立多年的跨國農企業，成立之初都是為了解決當地農產品產銷的問題，這些企業發展至今，除了解決農業問題之外，都創造了高度的獲利表現，分析其成功的因素，一開始這些企業只為了降低其交易的成本，

所以建構了農業組織，但透過品牌的建立與行銷的策略，不但創造高獲利，也因為不同的發展創造了不同的商業模式，所以精進農業的生產技術是為最基本的競爭優勢，如何依據各國的特色及不同條件，發展出成功的商業模式，才是對農業最好的政策。本研究發現企業的創新商業經營模式區分成兩類，第一類是先具備創新因素才進行商業模式的建立，如 Zespri 是先評估創新因素才由政府成立營銷局，第二類是先建立商業模式再進行創新因素的加值，而 Sunkist 和 Dole 是先具有商業模式，企業獲利得以生存後才依市場的需求建立創新的因子，南加州果農合作社首先整合生產才與 Sunkist 搭配行銷的整合，而 Dole 是已建立產銷機制後，利用各國的農業產銷資源來運籌全球的市場，目前完全是以行銷的主體，藉由各國的資源及本身技術的支援來制定生產的計畫，以上國外產銷個案均有不同模式及特點，足以作為國內農業組織在建構商業營運模式的參考。



## 第二節 產銷企業定位與營運模式的關連性

### 一、以 SPAM 分析國內個案發現，其農業組織以共同運銷的方式來滿足市場需求

綜觀台灣現行的產銷案例，發現蔬果類農產品的產銷體系是以整合生產導向為主，主要是解決通路大量需求的供給，而產銷班與農民間並非存在具體的產權網絡關係，只是合作運銷的伙伴，產權不隸屬，因此整合的程度有限，產銷組織僅能利用保價收購與契作的方式集合農民的產量以廣大營運規模，產銷組織無法主導產銷機制，再加上台灣產銷組織僅結合當地區或性的農民為主，這對於產銷以及氣象因素所造成的影響具有很大的經營風險。雖台灣產銷組織雖有降低營業成本的功能，但尚未建立企業化的行銷策略。

### 二、國內產銷體系優劣勢分析

台灣的環境位處亞熱帶，氣候溼熱，不利於農業的生產，因此透過國內農政單位與農民經由多年來的努力，利用改良栽培設施與農園生產技術，藉由技術層面的加強來彌補先天環境的不良，因此生產技術受到國際間的肯定，但隨著工業化的發展，使得農業的發展受到限制，產銷失衡，加上中國大陸及東南亞國家低價農產品的競爭，使得獲利下降，投入產銷的資源有限，再加上農業人口的老化，因此台灣的農業必需重新定位才能發展。本研究針對目前台灣農業的進行 SWOT 分析，如下表所示：

表 5-3 台灣農業的 SWOT 分析表

| S 優勢 (Strengths)  | W 弱勢 (Weaknesses)   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 農業技術發達。</li><li>◆ 農產品品種建置完整。</li><li>◆ 已建立農民組織。</li><li>◆ 電機、電子、機械、資訊產業發達。</li></ul>      | <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 農業人口老化、就業體系不健全。</li><li>◆ 小農制生產體系，無法規模化生產。</li><li>◆ 缺乏組織整合的農企業組織。</li><li>◆ 缺乏品牌建立、市場包裝、行銷的人才。</li></ul> |
| O 機會點 (Opportunities)   | T 威脅點 (Threats)   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 農業政策配合。</li><li>◆ 品種具有外銷潛力，農產品具有多樣選擇。</li><li>◆ 農產品加工技術發達。</li><li>◆ 具農業技術的整合性。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 台農(台灣農民於境外投資生產的企業)及東南亞國家農產品的低價競爭。</li><li>◆ 內銷市場因成本考量需仰賴進口。</li><li>◆ 品種與栽培技術的外流。</li></ul>               |

(本研究整理)

由以上台灣農業的 SWOT 的分析，可以發現，台灣農業的限制性並不在於農業的生產技術，而是在於行銷的整合與商業營運模式的建立，透過組織的整合與消費市場的分析，可以創造需求上的生產，而台灣農產品的產銷體系，往往只建構於生產與技術的管理，對於銷售的策略與分析則較為被動。台灣農業產銷關係如下圖所示：

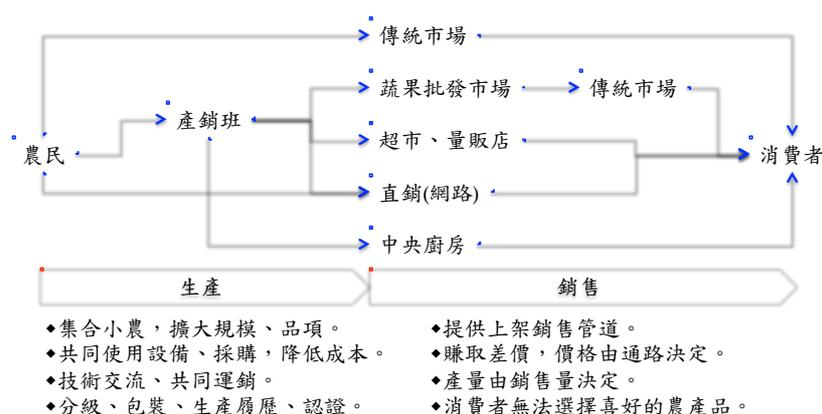


圖 5-1 台灣農業產銷體系關係圖

(本研究整理)

目前台灣的產銷體系，雖有建立產銷班的制度，但其運用性僅在於集合區域性的小農，以擴大產量規模與增加農產品的銷售品項，並藉由設備的共同使用與共同採購生產性資材來降低生產成本，且經調查目前產銷班的農業人力平均在 45 歲以上，所以對於行銷的部份並沒有太多的策略與計畫，因此對於產銷的創新與提昇，造成了很大的問題。本研究調查了台灣地區規模較大的蔬菜產銷班，包括：綠純蔬果合作社、漢光蔬果合作社及梓官配銷中心，其中發現，雖然產銷班透過共同運銷的方式進行市場交易，但產銷班並未對消費市場進行相關的分析，因此時常造成豐產價賤、產銷失調等現象，當農民無法獲利，則在設備與科技化的投資就會較少，因此產業無法升級。

### 三、台灣蔬果類農產品產銷營運模式現況

本研究調查台灣不同的產銷組織現況，包括：專業有機生產班、綜合經營班、集運經營中心，其各自運用不同的資源與策略與農民取得合作，以供應各通路的需求。關於台灣目前農產產銷班的產銷營運模式如下圖所示：

表 5-4 台灣農業產銷班產銷營運模式分析表

| 班 別              | 產銷營運模式圖 | 說 明   |
|------------------|---------|---|
| 彰化縣溪洲鄉蔬菜產銷班第二十一班 |         | <p>◆專業有機生產班：整合生產，行銷透過農會品牌進行共同運銷。</p> <p>1997年成立，由台中農業改良場輔導成立了綠純蔬果集運中心，並聯合其他契作農戶，依市場需求共同擬訂生產計畫，確保市場供需之穩定。(綠純集運中心的示範農場)</p> <p>產品：宅配站、超市、有機專賣店。</p> <p>通路：70%以農會品牌共同運銷，30%銷售傳統市場或中間商收購。</p> <p>行銷：四大品質要求，不用化肥、農葯、相關單位認證、專人把關。</p> |
| 雲林縣西螺鎮蔬菜產銷班第三班   |         | <p>◆綜合經營班：除整合生產外，與通路配合，屬區域型運銷機制。</p> <p>為漢光蔬果生產合作社之社員，栽培面積 10.19 公頃。</p> <p>產品：以生產葉菜類為主，十餘種種類。</p> <p>通路：直接供應龍岡國軍副食(30%)、量販店(70%)、學校單位午餐。</p> <p>行銷：統一由漢光蔬果生產合作社行銷。</p>   |
| 梓官鄉農會蔬菜配銷中心      |         | <p>◆集運經營中心：大規模結合生產者，與不同類型通路建立產銷模式。</p> <p>由梓官鄉農會配合政府政策所成立的蔬菜配銷中心，蔬菜生產面積有 250 公頃，全場產量的 74%供應國軍副食站直銷業務最為大宗。</p>   |

(本研究整理)

台灣地區缺乏以行銷為導向的農產品行銷公司以及農民組織整合業者，若有類似 Sunkist、Zespri、Dole 這類型的公司，可以先對消費市場進行分析，了解消費市場對於農產品的需求，並搭配栽培品種的選擇，建立作物生產履歷的安全認證，用品牌與消費者建立溝通的管道，這些策略有助於台灣農產品產業的提昇。對於台灣來說，或許不是建立單一品項的農產品品牌，而是以健康、安全的品牌精神，推出單一品牌的多品項農產品，以品牌精神為行銷導向，當消費者認同品牌的意義後，可以調節各農民的技術專長，運用計畫性生產，平衡產期及市場價格，而推出不同的農產品，因此促使台灣農產品的升級的策略並不在於生產問題，而是銷售策略的佈局和利用品牌和消費者進行相關的溝通。

從以上三個個案發現，台灣的產銷班組織主要是整合當地的農民進行產銷活動，雖可以獲大生產規模，但由於生產品項及產量過於集中，缺乏產期平衡性，一旦遭遇天災或豐產時，易造成供給及價格的不穩定性，國外個案都是透過不同產區來進行供給調節，達到全年供貨的目的，因此若能透過企業進行各產區間的整合，有助於降低其供需失調的風險。

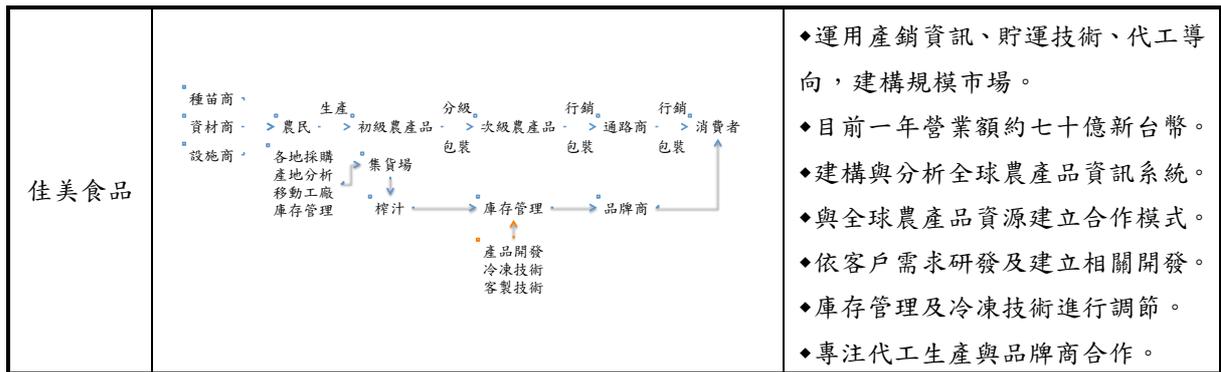
### 第三節 營運模式與商業創新的關連性

❖ 以 SPAM 分析國內創新個案發現，其銷售市場的結構 (M) 會影響企業的營運策略

本研究選擇金三角合作社、微熱山丘、佳美食品進行創新個案的研究，發現這三個個案均以市場的需求機制來發展獨特的商業營運模式，金三角為了中央廚房與量販通路的週年需求，將傳統的農業生產改由工廠化的經營型態，利用生產技術提供、設施輔導、品牌共創及共同運銷的方式來加強總社與社員間的關係網絡。微熱山丘利用農產加工品的方式來提升農產品的附加價值，並成功解決當地鳳梨滯銷問題，而佳美食品利用代工定位及全球運籌的方式與品牌食品廠建立不可分割的關係，並利用全球氣候分析、採購系統、貯運技術的創新來降低營運上的風險，這些個案均建立其企業的核心價值，並運用創新的方式來建立其商業營運模式。關於創新個案的產銷營運模式如下圖所示：

表 5-5 台灣農業創新個案產銷營運模式分析表

| 個案名稱       | 產銷營運模式   | 說明   |
|------------|--|--|
| 金三角蔬果運銷合作社 | <p>The flowchart for the Golden Triangle cooperative shows a linear process: 種苗商、資材商、設施商 → 生產 (農民) → 初級農產品 → 分級、包裝 → 次級農產品 → 行銷、包裝 (通路商) → 行銷、包裝 (消費者). It also includes a 示範農場 (demonstration farm) and 社員生產 (member production) feeding into the main flow. A 中央廚房連鎖通路 (central kitchen chain distribution) is shown as a separate but integrated part of the process. Other elements include 生產計畫、價格管理 (production plan, price management) and 品牌創造 (brand creation).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆利用植物工廠化經營，建立農產品品質機制，以滿足通路需求。</li> <li>◆台灣番茄 40%產量由金三角供應。</li> <li>◆利用示範農場進行技術研發。</li> <li>◆運用設施提高產量、品質均一化。</li> <li>◆技術管理 SOP 化、並複製於社員。</li> <li>◆集貨分級包裝，統一銷售。</li> <li>◆品牌創造，建立生產履歷。</li> <li>◆依通路需求制定生產計畫、品管。</li> </ul> |
| 微熱山丘       | <p>The flowchart for Weirhotan Hill shows a linear process: 種苗商、資材商、設施商 → 生產 (農民) → 初級農產品 → 分級、包裝 → 次級農產品 → 行銷、包裝 (通路商) → 行銷、包裝 (消費者). It highlights 加入在地文創元素 (adding local cultural elements) and 廢棄物製成鳳梨酵素 (waste made into pineapple enzyme). The process also includes 削切、製內餡 (cutting, making filling) and 製作鳳梨酥 (making pineapple cakes), which are then sold through 網路銷售 (online sales) and 實體銷售 (physical sales), leading to 開啟外銷 (opening exports).</p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆製成農產加工品，突破價格限制，加入文創元素，開創外銷市場。</li> <li>◆目前鳳梨酥的年營業額約一億元。</li> <li>◆利用現成農產品開創新的產品。</li> <li>◆加入文創元素進行產產品升級。</li> <li>◆水平整合研發包裝技術。</li> <li>◆垂直整合發展產品新運用性。</li> <li>◆品牌創造，進行口碑行銷。</li> </ul>                                  |



(本研究整理)

本研究選擇金三角蔬果運銷合作社、微熱山丘、佳美食品，三個創新個案來進行研究，這三個創新個案的共同之處，均在於利用創新的商業營運模式，來解決產銷問題，金三角合作社為了打入連鎖通路及中央廚房，了解通路量化、品質規格化的需求後，發現利用單位生產規模標準化與環控、溫室設施的輔助，才能生產品質均一且量化的農產品，因此建立示範農場來協助制定社員的生產標準化；微熱山丘則是為了發展區域特色及解決當地鳳梨滯銷的問題，將鳳梨加工為鳳梨酥，並加入當地的文創元素，除了在台灣市場上獲得消費者喜歡，也成功行銷世界各國，目前計畫以股票上市的方式來擴大營業；佳美食品的果汁加工業，則是台灣夕陽的低技術的產業，其運用全球氣象及產銷資訊的搜集與產銷預測的方式，成為各大食品廠的果汁供應商，其合作的水果供應商遍及全球，善於利用全球的生產資源作為自己最大的競爭優勢。這四個個案均是以建構獨特的商業營運模式來提高競爭力並提高農產品的售價，創造更大的利潤，其中值得一提的是，金三角、微熱山丘的負責人並非農業相關背景的人士，而是利用其他業界的思維來創造農業的價值，而佳美食品則是用企業經營管理的原則來打造農業生產思維。

以金三角依照通路需求所建立的營運模式，可提供目前台灣蔬果產銷班解決產銷問題，而蔬果類農產品的產品型態並非僅能以鮮食的型態銷售，羅竹平 (2009) 提出當台灣的生產成本高於中國大陸及東南亞國家時，可以創造另一種農產品的型態來提昇市場競爭力，微熱山丘提供了另一個農產品的商品價值，有助於解決生產過剩、生產成本過高的問題。當市場呈現大規模具常態的需求，生產的整合與資源的運用成為最大的競爭力來源，佳美利用全球的產區資源來創造穩定的供貨，當農產品的品牌價值已被消費者所認同，而台灣當地的生產無法滿足市場的需求時，將全球的生產資源納入其營運範疇，是解決市場供需的重要策略。

以上台灣農產品創新個案，均創新其商業營運模式，各自建構其產業的獨特性及競爭優勢，其中以建立產銷資訊系統、利用科技提高單位產量與品質均一、建構生產履歷品質系統、克服產期及全年供貨問題、加強品牌包裝與行銷…等為共同點，雖然其經營者，並非全然為農業相關背景，但均發揮其專業特質，以創新手法與市場溝通，建構市場的需求規格，打破了一般農產品低價、不易量化、品質不穩定的既定印象。



#### 第四節 台灣蔬果類農產品商業創新營運模式的可行性及策略方向

本研究就國外個案 (Sunkist、Zespri、Dole)、國內產銷個案 (綠純社、漢光社、梓官社)、國內創新個案 (金三角、微熱山丘、佳美食品)，進行分析，歸納各個案的創新營運模式成功要件如下表所示。由於各國所具備的農業環境與各國農業政策均不相同，無法同一而論，但其企業定位及發展策略，均有台灣農業可學習之處。本研究藉由這些個案的歸納找出適合台灣農產品發展的相關策略。

關於本研究的九個個案其行銷 4P 分析及 MAPS 分析可下表所示：

表 5-6 研究個案產銷 4P、MAPS 分析表

| 個案名稱    | 產品  | 價格  | 通路   | 行銷       | 市場結構<br>Market | 資產基礎<br>Property | 活動能力<br>Activity   | 產權網絡<br>Stakeholder |
|---------|-----|-----|------|----------|----------------|------------------|--------------------|---------------------|
| Sunkist | 柑橘類 | 平價品 | 各國通路 | 品牌       | 全球化            | 控制需求             | 組織化<br>計算需求與分配     | 與農民聯盟               |
| Zespri  | 奇異果 | 平價品 | 各國通路 | 品牌<br>活動 | 全球化            | 控制需求             | 組織化<br>生產與行銷<br>區分 | 與農民聯盟               |
| Dole    | 多品項 | 高價品 | 各國通路 | 品牌<br>活動 | 全球化            | 創造需求             | 需求調查策略聯盟           | 與農民聯盟               |
| 綠純社     | 葉菜類 | 低價品 | 區域通路 | 認證化      | 區域化            | 供應需求             | 統一集貨共同運銷           | 社員合作                |
| 漢光社     | 葉菜類 | 低價品 | 區域通路 | 認證化      | 區域化            | 供應需求             | 統一集貨共同運銷           | 社員合作                |
| 梓官社     | 葉菜類 | 低價品 | 區域通路 | 認證化      | 區域化            | 供應需求             | 統一集貨共同運銷           | 社員合作                |
| 金三角     | 牛番茄 | 平價品 | 量販通路 | 品牌       | 全省化            | 供應需求             | 計算供給分配生產           | 社員合作                |
| 微熱山丘    | 鳳梨酥 | 高價品 | 自營通路 | 品牌       | 全省化            | 創造需求             | 擴大行銷創造需求           | 自產自銷                |
| 佳美食品    | 果汁類 | 低價品 | 通路合作 | 代工       | 全球化            | 供應需求             | 計畫收購供需調節           | 與各地聯盟               |

(本研究整理)

由國外個案研究中發現，個案均建立其品牌，並且利用包裝、廣告…等行銷手法，讓消費者產生其品質、規格、價值的認同，進而創造出需求，而生產部份藉由農民組織的整合，皆以與農民合作生產，規模化的量產可降低成本，增加產品的議價能力，可見生產與銷售是兩個不同的問題，透過農企業組織的整合，可

以解決產銷問題。反觀台灣的運銷模式，僅限於區域型的生產整合，規模尚小，且目前尚未有蔬果類農產品的品牌建立，各農民間的生產規格與安全性尚未統一，無法對消費者直接進行行銷推廣，另外台灣運銷體系由通路直接面對農民產銷組織，也使農產品的議價能力有所限制，因此台灣蔬果農產品的企業化是解決產銷問題的方式。

本研究將個案分為國外個案、國內現況個案、國內創新個案，並歸納其獨特成功特點、共同成功特點，以及台灣農業可學習特點如下圖所示：

表 5-7 研究個案產銷獨特成功特點、共同點及台灣農業可學習特點分析表

| 個案名稱    | 獨特成功特點  | 共同成功特點   | 台灣農業可學習特點   |
|---------|---|--|---|
| Sunkist | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆建構包裝社、交易市場，競合管理。</li> <li>◆單一產品透過跨國合作達量化規模。</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆主導產銷、建構生產聯盟。</li> <li>◆消費者需求、產期分析制定生產計畫。</li> <li>◆建構品牌、落實生產履歷品質管理。</li> <li>◆產品分級、包裝、自動化流程管理。</li> <li>◆建構運銷通路，利用行銷創造需求。</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆建立市場評估小組，評估目標作物的產值、市場規模、外銷潛力。</li> <li>◆整合農民組織，輔導農民朝單一品項規模化生產。</li> <li>◆建構品牌、生產計畫、行銷計畫，利用市場調查計畫生產數量，利用行銷計畫創造需求。</li> <li>◆建構生產履歷、週年生產、精品策略。</li> </ul> |
| Zespri  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆建立企業股東分紅制度，共同營銷。</li> <li>◆各國銷售進行差異化行銷創造需求。</li> <li>◆跨國合作授權平衡產期，利益共享。</li> </ul> |  |   |
| Dole    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆建立產銷評估團隊，銷售市場評估。</li> <li>◆產品市場導向，多產品精品策略。</li> <li>◆透過國際貿易，產銷各國農產品。</li> </ul>   |  |   |
| 綠純社     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆集合各類農民以擴大品項。</li> </ul>   |  |   |
| 漢光社     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆經營鮮食市場及加工品市場。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆均通過安全認證。</li> <li>◆組織化農民，突破小農規模。</li> <li>◆合作設施、採購資材，降低成本。</li> <li>◆共同運銷、技術交流。</li> <li>◆直接尋找通路、提高收益。</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆共同使用設施、共同採購資材，以降低成本。</li> <li>◆以組織整合擴大農產品品項。</li> </ul>   |
| 梓官社     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆成立配銷中心，有效區隔市場。</li> </ul>   |  |   |
| 金三角     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆建立實驗農場，管理社員生產元素。</li> <li>◆運用設施，擴大單位產量。</li> </ul>                                |  |   |
| 微熱山丘    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆加入在地文創元素。</li> <li>◆透過水平、垂直整合，創造優勢。</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆建立生產履歷品質管理。</li> <li>◆依市場需求，制定生產計畫。</li> <li>◆創造附加價值，捨棄低價策略。</li> <li>◆發展農產品多元的運用性。</li> <li>◆建構其特殊商業營運模式。</li> <li>◆創造量化規模，主導需求。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆發展加工品，提昇產品附加價值。</li> <li>◆運用科技化及自動化設施，降低成本。</li> <li>◆加入文創元素，創造附加價值。</li> <li>◆利用全球資源，擴大生產規模。</li> </ul>  |
| 佳美食品    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆利用代工與品牌合作，創過規模。</li> <li>◆發展獨特技術，提高競爭優勢。</li> </ul>                               |  |   |

(本研究整理)

綜觀台灣目前農業的現況，還是以生產導向為主，小農透過地區性產銷班的組織加以整合，藉由共同生產、共同採購、共同運銷來降低成本、提高收益，農

民為了獲得較高收益，減少中間商的剝削，因此大多直接和通路洽談，而通路為了要降低價格，所以也直接向農民採購，缺乏共同運銷組織加以分析市場需求及制訂生產計畫，因此農產品的價格會隨著豐產而賤價、一但遭遇天災，農產品的價格也隨之高漲，因此必需藉由共同運銷組織來平衡產期、週年供貨、穩定價格，這類型的問題也過去也出現於國外的案例，國外的成功個案也都是透過組織的整合，對市場的供需進行規畫。再者，農產品為民生必需品，因此創造品牌，強調安全性是對消費者生命負責的表現，目前台灣的農產品尚未建立相關生產履歷，消費者無法透過追蹤的方式來了解農產品的生長過程，因此創造品牌、建構安全的生產履歷，可以確保消費者食用的安心，就能創造產品的安全價值，另外農產品均有其產期與保存特性，若能運用農產品加工技術，製成相關農產加工品，也可以有效平衡產期，創造農產品的收益，這些都需要透過農企業行銷組織來建構，有好的發展策略才能為台灣農產品開創更大的商機。

根據個案的研究，以台灣農產品市場結構、發展機會點及限制性、生產整合、行銷整合、組織整合、研發整合等現況分析，歸納出未來商業營運創新特點，可供台灣農產品產銷參考之方向：

表 5-8 台灣蔬果類農產品產銷現況及未來方向分析表

| 策略重點      | 現況分析  | 未來方向   |
|-----------|---|--|
| 台灣農產品市場結構 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆目前台灣農產品的主要市場有傳統市場、超市、量販通路、中央廚房等區分，由於台灣農產品的市場為生產導向與通路需求有落差，量販通路與中央廚房的需求是產品的品質均一、品質保證、產量穩定、週年供貨，以目前台灣的產銷體系來看，市場的需求大於實際的供應面，因此極具潛力。</li> <li>◆由於台灣的農產品品項多元，因此消費者對於農產品的需求變化性大，除了經營外銷市場需要單一品項大規模之外，內銷的市場必需多元供貨，以滿足市場的需求。</li> <li>◆台灣的農產品品種特殊、品類眾多，因此可以針對國外消費者的需求，選擇具有外銷潛力的農產品進行精品銷售，與低價商品有所區隔。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆針對量販市場及中央廚房設定生產計畫以滿足通路需求，並運用設施克服栽培環境及擴大單位產量。</li> <li>◆利用企業化經營的方式鏈結農民，建立相關產權網絡，建立產銷資訊系統，以跨產區的方式來擴大銷售品項，同時建構品牌保證，導入生產履歷。</li> <li>◆評估外銷品項，推出農業精品及農產加工品以擴大收益。</li> </ul> |

|            |   |  |
|------------|---|--|
| 台灣農產品發展機會點 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆農業技術發達、農產品品種建置完整、已建立農民組織，可強農民組織與技術的整合。</li> <li>◆農業政策配合，且台灣機電、資訊產業發展，可以發展科技化的設施栽培。</li> <li>◆品種具有多樣性極具外銷潛力。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆利用台灣的現有科技，發展自動化、設施化以降低管理成本並提昇單位產量。</li> <li>◆成立跨國農企業，評估農產品外銷潛力。</li> </ul>   |
| 台灣農產品發展限制性 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆農業人口老化、就業體系不健全。</li> <li>◆小農制生產體系，無法規模化生產。</li> <li>◆缺乏組織整合的農企業組織。</li> <li>◆缺乏品牌建立、市場包裝、行銷的人才。</li> <li>◆台農及東南亞國家農產品低價競爭。</li> <li>◆內銷市場因成本考量需仰賴進口。</li> <li>◆品種與栽培技術的外流。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆利用組織整合及品牌共創的方式統合農民生產組織。</li> <li>◆培育科技化農業專業人才及市場行銷人才。</li> <li>◆發展品種資訊庫，保存優良品種，並開發優良品種。</li> </ul>                     |
| 生產整合       | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆台灣小農制，雖透過產銷班來整合技術、品項、規模，但仍為生產導向，無法了解消費市場的需求。</li> <li>◆缺乏設施化、產品仍有產期問題，無法週年供貨，且各產銷班的品質不一，無法達到通路的需求。</li> <li>◆缺乏一套具有公信力的品質認證及農產品分級系統，因此產品的售價無法標準化。</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆建立實驗廠，統一生產流程，提高單位產量。</li> <li>◆發展農業加工品，提昇產品附加價值。</li> <li>◆運用科技化及自動化設施，降低生產成本，建立生產認證。</li> </ul>                       |
| 行銷整合       | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆目前以各果菜批發市場、各地超市、各地量販店的銷售為主，由於數量有限，因此無法沒有單一產銷班或農企業可以滿足整體通路的需求。</li> <li>◆銷售單價由通路所決定，通路為了競爭力會壓低售價，農民沒有足夠利潤可以進行品牌與行銷方案的執行。</li> <li>◆目前農產品的售價尚未建立報價系統，僅以重量計價而忽略品質特性。</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆建立市場評估小組，評估目標作物的產值、市場規模、外銷潛力。</li> <li>◆建構品牌、生產計畫、行銷計畫，利用市場調查計畫生產數量，利用行銷計畫創造需求。</li> <li>◆建構生產履歷、週年生產、精品策略。</li> </ul> |
| 組織整合       | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆目前各產地依不同的目的成立產銷班組織，尚無跨區域的聯盟組織，所以產品與產期的同質性高。</li> <li>◆各產銷班組織以降低成本、共同運銷為主，尚無共同行銷預算的編列。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆整合農民組織，建立相關產權網絡，輔導農民朝單一品項規模化生產或多品項策略。</li> <li>◆共同使用設施、共同採購資材，以降低成本，可共同建立行銷策略。</li> </ul>                              |
| 研發整合       | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆目前研發是交由各地的農政單位，而農政單位無法將研發成果共享於各農民，因此農民認為研發是成本的浪費，若組織與銷售的以擴大，才能整合研發。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆加入文創元素，創造附加價值。</li> <li>◆利用全球資源，擴大生產規模。</li> <li>◆建立相關育種及保鮮輔助設施。</li> </ul>  |

(本研究整理)

台灣蔬果類農產品具有商業潛力，但目前的現有的產銷模式，無法解決其產銷問題，必需建立企業化的組織加以整合產銷兩端，建立相關的產權網絡，建立

共同的資產基礎，進而發展出獨特的核心能力，才能進入特定的市場。同時必需了解市場與通路的需求，針對需求制定生產規格與生產計畫，建構品牌以獲得市場的認同，農企業必需由市場分析團隊及生產技術團隊所組成，在市場銷售面，了解市場需求或透過行銷創造需求，而生產面，整合各產銷班，並提供相關技術與經營管理上支援，以擴大生產規模與產品的均一化，本研究的個案均有其特殊性，可作為台灣蔬果類農產品建立創新營運模式的參考。



## 第六章 研究結論與建議

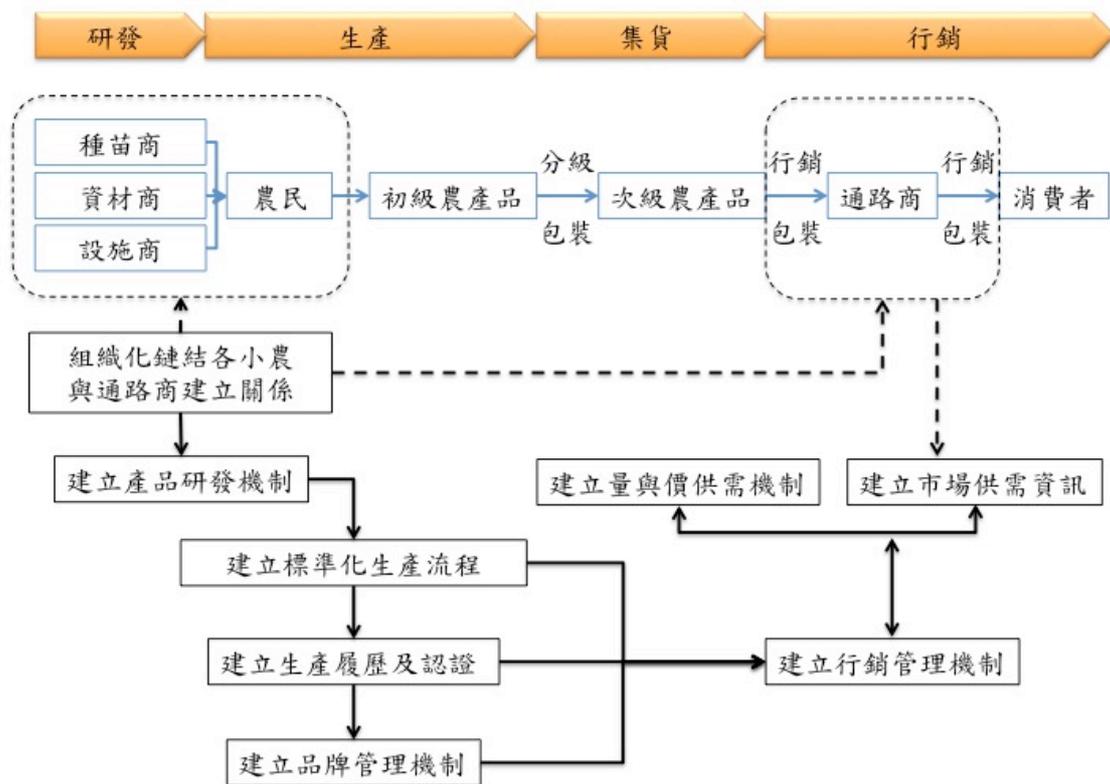
### 第一節 研究結論

企業經營管理的原理與原則是沒有產業分際的，本研究利用經營管理的商業角度分析國內外農企業的實務案例，發現台灣農業雖有先進的栽培技術，蔬果類農產品市場具有商業潛力，但農民缺乏經營管理的觀念、農業組織缺乏整合、商業經營模式及產銷供給資訊系統建立尚未完整，因此農業發展受限，若能透過企業化的方式加以整合，將可為台灣農產品找到更大的利基與發展。本研究遂將研究結論整理如下：

#### 一、台灣蔬果類農產品具有商業潛力及發展優勢、但產銷組織需整合朝向企業化的方向發展，並建立創新之商業營運模式。

台灣蔬果類農產品經由多年技術改良與品種建立，加上政府政策的支持，極具有商業發展潛力，但目前整體農業人口老化、產銷失衡，造成企業化經營的理念無法落實，因此台灣農業的發展必需由觀念的改變著手。組織的整合首在建立農民與產銷組織間密不可分的產權關係網絡。目前現有產銷班組織化過於扁平及缺乏組織整合者，導致產銷資訊產生落差，無法進行相關行銷規畫及價值創造，因此造成台灣農業發展上的限制。但近年來有些成功的農業經營者，透過建立創新的商業營運模式，著重創造產品的獨特性以及發展本身優勢能力，成功的將產品打入消費市場，並開拓外銷市場，因此建立商業創新營運模式是提昇台灣農業產值的重要策略。

針對國外個案，本研究依據表 5-1 統整出其共同成功的因素，並將其成功因素進行相關性的連結，如圖 6-1 所示。將產銷的供需鏈關係，區分為農民、初級農產品、次級農產品、通路商、消費者，國外個案透過企業組織鏈結各小農以擴大規模並與通路商建立出共同利益的網絡關係，針對特色市場建立產銷計畫，並利用規模化的生產模式，建立產品研發與標準化生產流程，產生獨特競爭優勢，包含：建立生產履歷及認證、量與價供需機制、品牌管理機制，依照市場供需資訊及行銷管理，得以進入特定市場。



(本研究整理)

圖 6-1 蔬果類農產品營運模式示意圖

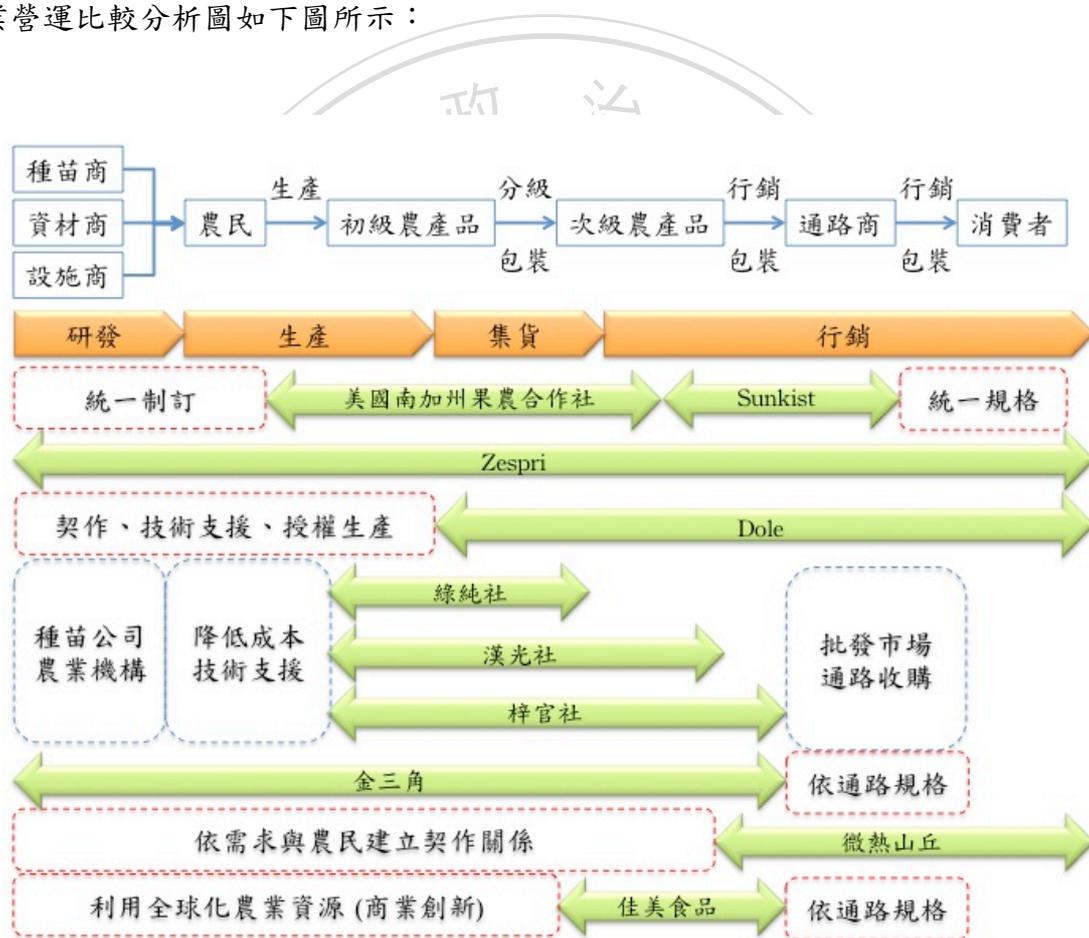
目前台灣的蔬果類農產品產銷體系大部份僅存在區域型的產銷組織，尚未以農企業的方式來鏈結各農民，而產銷上仍以生產導向為主，無法取得量化規模的整合，因此建立企業化的產權結構與治理機制是解決台灣蔬果類農產品的重要方向，企業若能與農民透過股權合作的方式有助於整合產銷，創造競爭優勢。

二、藉由國內外產銷創新個案的分析與比較，可以做為台灣蔬果農產品企業化發展之參考。

國外個案建構完整產銷網絡關係，延伸出品牌管理、產銷資訊、組織整合、規模優勢、市場評估、行銷方式對於農產品發展的具有重要的影響力。而國內創新個案以設施化栽培、品質控管、品牌建立，創造特定市場的需求以增加競爭優勢，因此商業營運模式的建立有助於台灣農業的轉型。

本研究分析國外個案發現，不論是 Sunkist、Zespri、Dole，對於研發、生產、集貨、銷售，藉由企業化方式鏈結，統一規格，並以單一產品品項創造其規模，

農民可以藉由市場的分析、生產流程管理及共同研發策略的方式來解決產銷的問題。而目前國內主要的產銷體系，研發方面則仰賴種苗公司、農業機構進行產品品種及生產流程的研發，產銷班班員負責生產，行銷部份則取決於交易市場行情或通路的收購方式，缺乏整合者來依據通路商或消費者需求制訂產銷計畫，因此無法進入特定市場，並且易造成產銷失衡的現象。而台灣創新個案以市場的需求為導向，制訂其生產計畫，依照其需求規格，改善研發及生產流程，並利用商業創新的方式，例如：金三角利用工廠設施化的方式、微熱山丘利用農產加工的方式，佳美食品利用倉儲、物流、資訊管理等…方式來增加企業的競爭力。其各企業營運比較分析圖如下圖所示：



(本研究整理)

圖 6-2 蔬果類農產品營運模式比較分析圖

由上圖的比較結果可發現，國外個案及台灣創新個案，能依照特定市場的需求建立生產模式，並利用垂直整合、垂直分工或商業創新的方式來整合供應鏈的上下游，使其產銷過程中的產銷利害關係建立密不可分的網絡關係。

三、台灣農業可藉由產銷資訊搜集與分析、生產技術整合降低交易成本、整合式行銷來建構商業創新營運模式。

台灣蔬果類農產品可以藉由產銷資訊搜集系統的建立，先行評估市場需求，並擬訂生產與供給計畫，透過設施管理與有效控制環境因素，來提昇單位面積的產量，創造品牌價值，並透過行銷的方式來創造需求。本研究依照個案間不同的營運模式，區分為：垂直整合方式、垂直分工方式及商業技術創新方式三種。

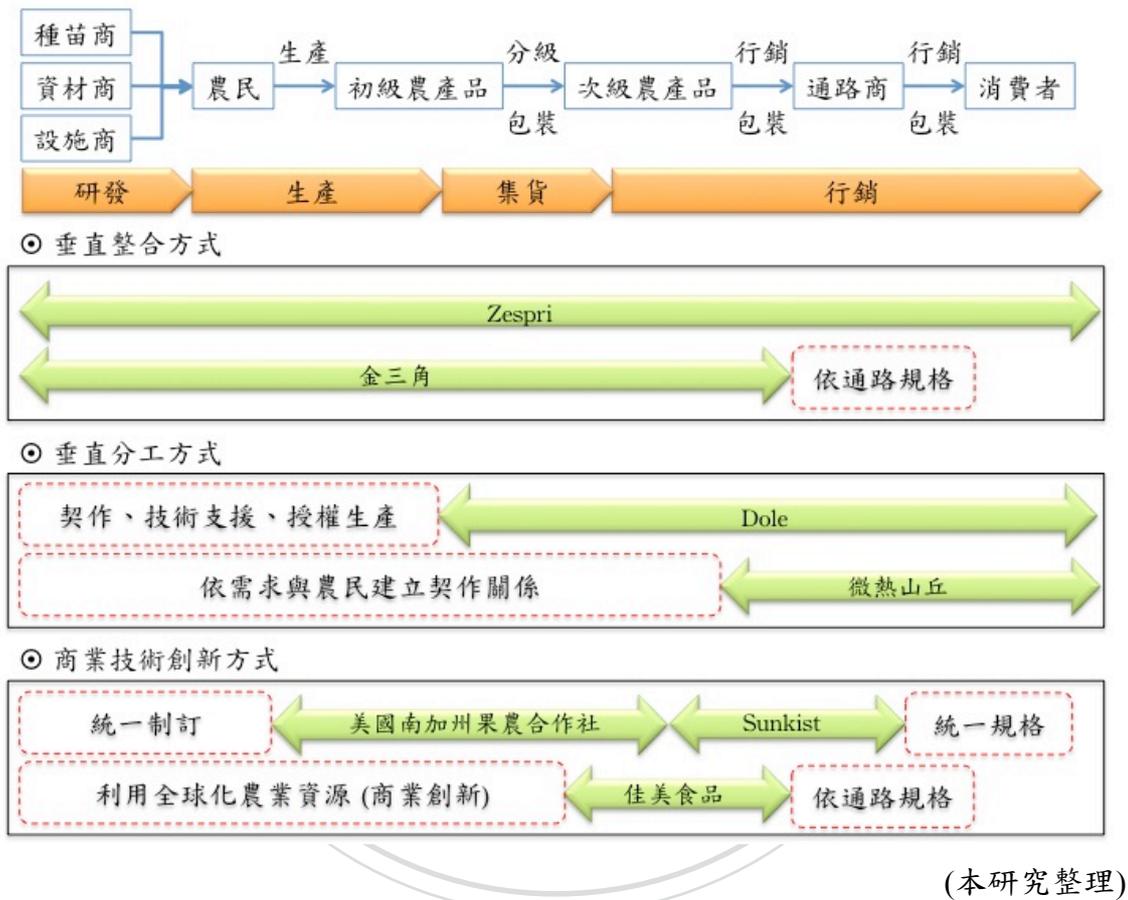


圖 6-3 創新營運模式分析圖

1) 垂直整合方式 (Zespri & 金三角)：

Zespri 與金三角兩個案，均以市場需求為導向，利用單一企業化組織垂直整合生產及研發，利用設施及自動化的方式擴大規模，生產單一產品，以供應市場的需求。

2) 垂直分工方式 (Dole & 微熱山丘)：

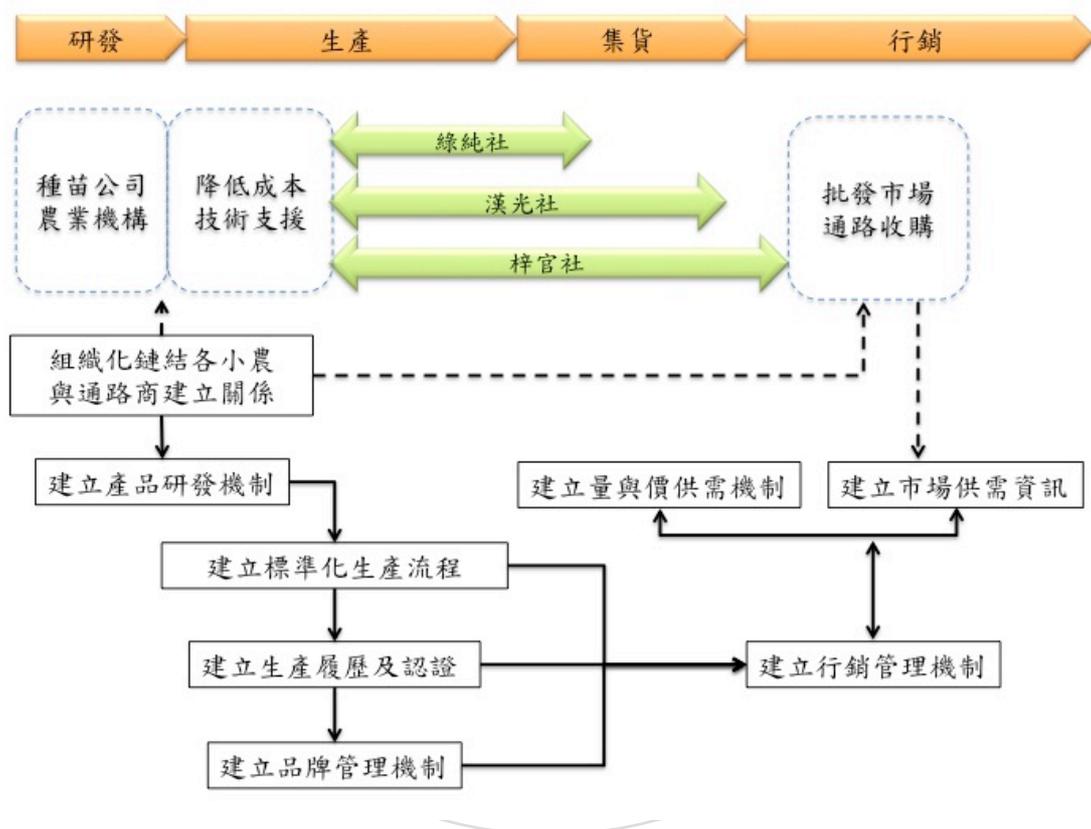
Dole 與微熱山丘，首先制訂生產規格，利用契作及技術支援的方式整合農民，

利用垂直分工的方式，達到產銷的供給。

### 3) 商業技術創新 (Sunkist & 佳美食品)：

Sunkist 與佳美食品，利用物流機制、倉儲技術、產期調節、全球運籌…等，商業技術創新的方式來創造企業的競爭優勢。

以上國外個案及台灣創新個案均能以市場的需求為導向，透過生產與行銷資源的整合，創造出獨特的競爭優勢，才能創造出更大的產值。



(本研究整理)

圖 6-4 目前台灣產銷體系建議修正示意圖

綜觀目前台灣的主要的產銷體系 (圖 6-4)，如專業有機生產班 (綠純社)、綜合經營班 (漢光社)、集運經營中心 (梓官配銷中心)，雖利用產銷班組織進行共用採購、合約契作及共同運銷的方式來擴大規模與降低成本，但各農民間缺乏建立產權隸屬的組織化關係，無法藉由企業化的方式共同進行品種改良或統一方式生產管理，僅能藉由種苗公司及農業機購提供種苗及技術，因此無法發展出獨特的競爭優勢，而行銷方面僅依照通路商與批發市場的收購訊息來進行生產計畫，各產

銷體系間的競爭只在於生產規模大小及區域性優劣，缺乏對市場供需資訊的掌握與產期調節，因此時常造成產銷問題的發生。因此本研究認為台灣目前產銷體系應由企業化組織整合建立企業與農民間的產權關係增加其生產與管理的競爭優勢，其作法如下所示：

- 一、企業化組織整合農民：利用企業組織以股東合作的方式來鏈結不同區域的農民，由企業組織來主導產銷計畫，各農民依照企業所擬訂計畫生產，未來的獲利則依比例分配各股東，企業統一進行產品的研發及生產管理的改善，增加產品品質的一致性。
- 二、以市場的供需制訂產銷計畫：針對不同通路屬性進行需求分析以建立產銷計畫與建立產品規格。
- 三、提高品質、降低低本及增加產品附加價值：建立標準化、設施化、自動化的生產流程，進行安全性認證及品牌的建立以增品產品的競爭力。



## 第二節 研究建議

本研究依個案所得之研究發現與結論，針對台灣農產品建構創新的商業營運模式，做出以下建議。

### 一、農企業以整合者的定位來創建農業商業營運模式

台灣農業的發展已有多年的歷史，已建構了不同的資源系統，目前缺乏的是利用商業經營角度整合生產與銷售，因此必需以企業化的定位來建立其商業營運模式，透過策略聯盟或組織合作的方式來建立各農民與組織間的產權網絡及互補產銷鏈，獲得產品的供給及行銷推廣，並將有限資源運用到能改善獲利的環節，生產部份可以建立採購規範向農民建立契作制度並提供技術管理上的支援，行銷的部份需要充分掌握市場的需求資訊，如此才能提昇台灣的農業競爭力。

### 二、以行銷為導向來建構生產管理系統

掌握通路才能掌握市場，首先必需了解通路對於產品的需求、數量、規格，利用這些需求、數量、規格來建構生產管理系統，而產品分級與控管在生產時期就必需創建，生產出來的規格就是產品分級的規格，而非採收後再利用來進行分級，這會降低產量並提高成本，以行銷為導向來建構生產管理系統，有助於市場價格的穩定及擬訂栽培品項生產計畫，並利用企業化的方式來進行經營與管理。

### 三、以品牌與價值的創造來產品的附加價值

品牌為市場區隔的最大利器，產品因為品牌與價值的創造能增加其附加價值，近年來政府積極推廣生產履歷的建立，有助於消費者對於農產品健康安全性的了解，而農產加工品也是增加附加價值及發展台灣特有農產品的策略。

### 第三節 研究限制與後續建議

#### 一、研究限制

企業的創新在於將原來的生產要素重新組合，改變產業的功能，以滿足市場需求，從而創造利潤，所以每個企業的商業創新營運模式是由每個企業本身的獨特競爭優勢所延伸及建構，因此要構建一個創新的商業營運模式，是必需綜觀各企業成功的經驗，透過學習、歸納、分析、理解並轉化成自我企業獨特的創新元素，企業的創新不在於整體模枋，而在於了解成功企業創新的邏輯，分析自我的優劣勢以及創造自我創新的邏輯，借力使力使企業獲利。由於蔬果類農產品的涵蓋層面較廣，本研究無法針對單一產品品項進行可行性分析，僅能對於國內外創新成功案例進行其營運模式的比較與分析，找出其成功創新因素以供未來建構產銷機制作為參考，若要對單一品項的農產品進行，必需更加深入了解其產銷背景及自我企業所掌握可用資源的優劣勢。

#### 二、後續研究

本研究根據研究方向、研究結果及研究限制，提出後續建議研究方向：本研究主要針對蔬果類農產品的創新商業營運模式進行研究，對於商業營運的技術層面較無深入探討。因此建議後續研究者可以就單一企業的競爭優勢，進一步了解蔬果類農產品產銷資訊系統的技術層面及優劣特性、設施建置與商業投資報酬率的分析、品牌行銷議題與產品銷售的關連性…等相關技術層面更加深入的探討，以累積更多的實證供產業發展之參考。

## 參考文獻

### ◎ 論文、期刊

1. 行政院農業委員會 (2009)，農業統計年報，頁 23、53。
2. 李賢德 (2000)，農業產銷班利潤導向之企業化經營分析，農業產銷班企業化經營輔導研討會轉輯，行政院農業委員會、高雄區農業改良場編印，頁 13~14。
3. 呂政彰 (2011)，攻佔所有人的胃，讓世界的天空很雲林，閱讀林雙月刊 Vol.05。
4. 吳惠萍 (2009)，國政分析：發展精緻農業加速農業轉型升級，財團法人國家政策研究基金會科經(析)098-025 號。
5. 邱湧忠 (2000)，農業產銷班未來發展方向，農業產銷班企業化經營輔導研討會專輯，行政院農業委員會、高雄區農業改良場編印，頁 2~3。
6. 洪進雄、呂明雄 (1995)，如何利用農企業產銷經營型態來調整農業經營策略，台灣省農林廳台灣農業 31(6)：頁 12~16。
7. 段兆麟 (1996)，農場經營合作策略類型與營運改進之研究，農業經營管理，中國農業經營管理，中國農業經營管理學會編印，頁 26~58。
8. 許漢卿 (1992)，台灣蔬菜運銷問題與改進措施，台灣省農林廳台灣農業，28(5)：頁 86~94。
9. 許牧彥 (2006)，高科技產業策略上課講義，頁 26-33。
10. 陳昭郎 (1994)，台灣產銷班組織之功能與運作，台灣省農林廳台灣農業，30(2)：頁 92~105。
11. 陳昭郎 (1999)，農業組織型態演進過程，農業推廣學會通訊，38：頁 1。
12. 陳武雄 (2006)，突破小農經營困境-台灣小農企業化的經驗，財團法人國家政策研究基金會科經(析)095-010 號。
13. 菅谷一男 (2010)，農業精品讓世界瘋台灣，能力雜誌。
14. 陸雲 (2011)，國政分析：農業發展要靠組織整合，財團法人國家政策研究基金會科經(析)100-009 號。
15. 張景翔 (2005)，商業智能與經營模式設計之文獻研究-兼論與突破式創新演化之關係，國立中央大學企業管理研究所碩士論文，頁 3。
16. 鄒樹康 (2004)，台灣蔬菜產銷班組織發展型態之比較分析，國立屏東科技大學熱帶農業暨國際合作研究所碩士論文，頁 12~16、34~38、56。

17. 蔡培儀 (1997)，農業產銷班組織文化與組織效能之研究摘要，台灣省農林廳農業推廣文彙，中國農業推廣學會。
18. 鄭健雄 (2000)，產銷班策略聯盟，台中區農業改良場，頁 4~7。
19. 盧水生 (1997)，談農業產銷班共同運作輔導的重要性，農業推廣文彙，中國農業推廣學會，台灣省農林廳，42：頁 143。
20. 羅明哲、李朝賢 (1980)，擴大台灣農場經營規模之組織型態之研究，國立中興大學農業經濟系所，頁 6~7、23。
21. 羅明哲 (1984)，第二階段農地改革推行水田地區共同委託及合作經營之效益，農業金融論叢，中國農民銀行，頁 1~32。
22. 羅竹平 (2009)，台灣水果外銷大陸的產銷機制：ZESPRI or SUNKIST？，台大農業推廣通訊 98(12)，頁 1~3。



◎ 網站

1. 行政院農委會網站，[www.coa.gov.tw](http://www.coa.gov.tw)。
2. 行政院農委會農糧署網站。[www.afa.gov.tw/publish\\_detail.asp?catid=827](http://www.afa.gov.tw/publish_detail.asp?catid=827)。
3. 佳美食品公司網站。[www.chiameei.com.tw](http://www.chiameei.com.tw)。
4. 香吉士網站。[www.sunkist.com](http://www.sunkist.com)。
5. 美國都樂公司網站。[www.dole.com](http://www.dole.com)。
6. 紐西蘭奇異果營銷局網站。[www.zespri.com.tw](http://www.zespri.com.tw)。
7. 梓官鄉農會網站。[www.zgfa.org.tw](http://www.zgfa.org.tw)。
8. 微熱山丘網站。[www.sunnyhills.com.tw](http://www.sunnyhills.com.tw)。
9. 綠純蔬果產銷合作社網站。[organic.niu.edu.tw/02-certification](http://organic.niu.edu.tw/02-certification)
10. 漢光蔬果產銷合作社網站。[shopping.hankuan.org.tw](http://shopping.hankuan.org.tw)。



◎ 英文期刊

1. Afuah and Tucci, (2001), *Internet Business Models and Strategies: Text and Case*, NY: McGraw Hill.
2. Alt, R., Zimmermann, H., (2001), Preface: Introduction to special section-business models, *Electronic Market*, 11(1), pp.3-9.
3. Betz, (1987), *Strategic Technology Management*, NY: McGraw Hill.
4. Chacke, G. K., (1998), *Technology Management-Application to Corporate Markets and Missions*, NY: Praeger.
5. Frankel, E. G., (1990), *Management of Technological Change*, NY: Kluwer.
6. Magretta, J., (2002), *Why Business Matter*, *Harvard Business Review*, May-June, pp.3-8.
7. Malhotra, Y., (2000), *Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation, Knowledge Management and Virtual Organizations*, Hershey: Idea Group.
8. Marquis, D. G., (1982), *The Anatomy of Successful Innovation*, In Tushman, M. L. and Moore, W. L. eds, *Reading in the Management Innovation*, Pitman, Mass.
9. Schumann, P. A., (1994), *Innovation: Straight Path to Quality, Customer Delight & Competitive Advantage*, NY: McGraw Hill.
10. Timmers, P., (1998), *Business Model for Electronic Markets*, *EM-Electronic Markets*, 8(2), pp.3-8.