

111 學年度
國立屏東大學
企業管理學系
專題實務
小農產業商業模式之探討
以屏東縣萬丹鄉南國紅逗為例

指導教授： 張秋菊 教授
學 生： CAB108024 林郁珊
CAB108025 郭毓婷
CAB108031 葉亭渝
CAB108034 陳芊宇

中 華 民 國 1 1 2 年 5 月 8 日

目錄

第壹章 緒論.....	2
第一節 研究背景與動機.....	2
第二節 研究目的.....	4
第貳章 文獻探討.....	5
第一節 商業模式.....	5
第二節 樣式.....	11
第三節 設計.....	12
第四節 策略.....	18
第五節 流程.....	20
第六節 展望.....	21
第參章 南國紅逗商業模式分析	22
第肆章 結論與建議	30
第一節 研究結論.....	30
第二節 研究建議.....	34
參考文獻.....	36
附錄一、訪談資料.....	37
附錄二、南國紅逗訪談大綱.....	38
附錄三、南國紅逗訪談逐字稿.....	40

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

近年來台灣隨著人口老化，年輕人不願承接家業導致農業後繼無人、且有產銷失衡的危機，所以政府積極推動青年農民返鄉，提供許多優惠條件及相關補助，像是農委會建立青年農民輔導平台、設立百大青農輔導計畫、提供青年農民農業準備金等，推動許多年輕的小農返鄉創業。小農的加入讓農作物除了有本身種植收益，也透過農產品多樣化、客製化、特色行銷模式等，自產自銷來提升農產品的附加價值及競爭力，創造與其他品牌的差異化，逐漸從單純的農作物買賣，走向企業化。

傳統農業因為加入青壯年的新思維，發生了種類（經濟作物）、技術（行銷、通路、耕作方式）及價值觀的改變，且年輕人透過網路獲取新知識、勇於

嘗試新方法的實驗精神及對農務投入的年輕化，為農村注入了新的活力。

《南國紅逗》為屏東萬丹在地小農品牌，一開始為了方便創辦人李士宏先生都直接將農作物交由大盤商直接收購，後來於 2012 年紅豆價格崩盤，他意識到這樣的合作方式沒有保障，因此開始了自產自銷之路。直到 2015 年創辦人工作時發生意外，其女兒李育霖決定放下都市工作返鄉接手家業，發展出品牌

《南國紅逗》，自己找尋加工廠加工出多種紅豆產品，像是手做紅豆茶、古早味糖豆等產品，且因為之前有多年在飯店業服務婚禮的經驗，又想到將紅豆與婚禮做結合，推出許多婚禮小物讓南國紅逗有了更特別的地方來區隔市場，並藉著電子商務架設官網及社群媒體的經營，來擺脫盤商的控制及通路的限制。

《獲利世代》(Al 例如 ander Osterwalder、Yves Pigneur, 2012)是在探討商業模式的本质，透過易懂、簡單的視覺形式來傳達擬定策略計劃時需要的九個構成要素，書中以現今五大商業模式樣式為例及六個商業模式設計技巧，幫助我們能夠更了解商業模式的動態變化及如何將這些技巧應用在商業模式的設計。

第二節 研究目的

基於上述背景及動機，本組以《獲利世代》裡的商業模式九宮格整理分析萬丹在地小農品牌《南國紅逗》，從中探討小農如何創業，從單純的農作物買賣走向企業化。以下為本組的研究目的：

- 一、瞭解商業模式架構。
- 二、分析南國紅逗商業模式。
- 三、給予南國紅逗建議。

第貳章 文獻探討

第一節 商業模式

關於商業模式的定義，因其發展過程中有許多領域的學者參與，不同領域對商業模式的關注層面也有差異，看法也因此顯得相當分歧。本組將以《獲利世代》此書作為依據，探討小農產業商業模式。

商業模式描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法。透過九個構成要素，來顯示公司如何賺錢的邏輯，而九個要素涵蓋企業四大主要領域：顧客、提供產品、基礎設施、財務健全程度。

表 1 九個要素涵蓋企業四大領域

顧客			提供產品	基礎設施			財務健全程度	
目標客層	顧客關係	通路	價值主張	關鍵資源	關鍵活動	關鍵合作夥伴	收益流	成本結構

(資料來源：本組整理)

以下本組將分別介紹九個構成要素：

一、目標客層 Customer Segments

- (一)目標客層的定義為：企業鎖定目標，要接觸或服務的個人或群體。其顧客群必須分離出來，成為單獨一個客層的要件共有五個：(1)必須為這個群體的需求，提供不同的服務。(2)必須透過不同的配銷通路，才能接觸到這個群體。(3)必須為這個群體經營不同的顧客關係。(4)這個群體的獲利性跟其他群體大不相同。(5) 這個群體願意為產品的不同面向付錢。

- (二)目標客層型態共分為五個市場型態：

- (1) 大眾市場：其價值主張、配銷通路、顧客關係，全都針對同一個大群體的顧客，顧客需求及問題大致相同。例如：消費性電子產品業。
- (2) 利基市場：迎合明確而特定的目標客層。其價值主張、配銷通路、顧客關係，是針對利基市場特定需求量身打造。例如：汽車零件供應商-採購商。
- (3) 區隔化市場：分辨不同市場區隔，需求及問題可能僅有些微差異。例如：瑞士信貸、瑞士微精密系統公司。提供每個顧客稍有不同的價值主張。
- (4) 多元化市場：替兩個無關的客層服務，需求及問題截然不同。例如：亞馬遜將銷售業務多樣化，販賣雲端運算服務。
- (5) 多邊平台(市場)：服務對象，至少兩個相互依賴的目標客層。例如：信用卡公司：需要持卡人-零售商、免費贈閱報：大量讀者吸引廣告商，廣告商供應報紙製作及配銷資金，兩個客層不可或缺。

二、價值主張 Value Propositions

- (一)價值主張的定義為，為特定目標客層，創造出價值的整套產品與服務，解決顧客問題，或是滿足顧客需求。價值主張是公司提供給顧客的一套利益。這些價值可能與數量(價格、服務速度)、品質(設計、消費者使用經驗)有關。而消費者創造價值的元素中包含了新穎、設計、「把事情搞定」、可及性、效能、價格、成本降低、便利性/易用性、客製化、品牌/地位、風險降低。

三、通路 Channels

(一)通路的定義為如何與目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張。

(二)通路五階段分為：(1) 認知，是指如何提高顧客對本公司產品與服務的認知。(2) 評估，是指如何協助顧客評估本公司的價值主張。(3) 購買，是指如何讓顧客購買特定產品與服務。(4) 傳遞，是指如何將公司價值主張傳遞給顧客。(5) 售後，是指如何提供顧客售後服務。

(三)通路型態

表 2 通路型態

自有	直接	人力銷售
		網路銷售
合夥	間接	自有商店
		合夥商店
		批發商

(資料來源：《獲利世代》第 27 頁)

四、顧客關係 Customer Relationships

(一)顧客關係的定義為：一家公司與特定的目標客層，所建立的關係型態。

(二)顧客關係類型共分為六種，個人協助、專屬個人協助、自助式、自動化服務、社群、共同創造，以下個別描述：

(1) 個人協助：在銷售過程或購買完成後，可直接與客服人員溝通。例如：銷售地點現場、電話客服中心、電子郵件。

(2) 專屬個人協助：一對一服務，是最深層緊密的關係，長期發展出來的。例如：私人銀行業、關鍵顧客經理人。

(3) 自助式：公司與顧客無直接關係，公司會提供手段，讓顧客

自行解決問題。

(4) 自動化服務：結合自助式服務與自動化過程。

(5) 社群：利用使用者社群，與顧客或潛在顧客有更多互動，促進社群成員之間聯繫，協助彼此解決問題，協助公司更了解顧客。

(6) 共同創造：跳脫傳統商家與顧客關係，進一步與顧客共創價值。

五、收益流 Revenue Streams

(一) 收益流的定義為：一家公司從每個客層所產生的現金(必須扣除成本，所得到的利潤)；一個商業模式可包含兩種不同的收益流，分別為一次性的顧客付費，所產生的交易收益，及常續性的收益，傳遞價值主張給顧客，或提供售後服務後，使得顧客持續付費。

(二) 產生受益流的方式為資產銷售、使用費、會員費、租賃費、授權費、仲介費、廣告。

(三) 訂價機制分別為固定訂價，根據靜態變數，預先決定價格；及動態訂價，根據市場狀況而改變價格。

六、關鍵資源 Key Resources

(一) 關鍵資源的定義為：讓一個商業模式運作所需要的最重要資產。

(二) 關鍵資源共可分為四類，分別為：(1) 實體資源、(2) 智慧資源、(3) 人力資源、(4) 財務資源。可以由公司自行擁有這些資源，也可以從關鍵合作夥伴獲取，而這些關鍵資源讓公司得以創造收益。

七、關鍵活動 Key Activities

- (一)關鍵活動的定義為：一個公司要讓其商業模式運作的最重要必辦事項。
- (二)需要有關鍵活動企業才能創造並提出價值主張、進入市場、維繫顧客，然後賺得收益，而關鍵活動可分為三類，分別為：(1)生產，指設計、製作及傳送一種數量可觀及/或高品質產品。(2)解決問題，針對個別顧客問題，提出新的解決方案。(3)平台/網路。

八、關鍵合作夥伴 Key Partnerships

- (一)關鍵合作夥伴的定義為：讓一個商業模式運作，所需的供應商及合作夥伴。
- (二)夥伴關係的動機共有三個，分別為：(1)最適化與規模經濟：通常為了降低成本，而有外包或共用基礎設施的情形。(2)降低風險與不確定性有些競爭廠商在某領域形成策略聯盟，在另一個領域又是競爭關係。(3)取得特定資源與活動：很少公司擁有所有資源或執行所有活動，大部分會仰賴其他廠商供應特定資源，或執行特定活動，以擴大自己能力。

九、成本結構 Cost Structure

- (一)成本結構的定義為：運作一個商業模式，會發生的所有成本。
兩大類商業模式的成本結構為：(1)成本驅動：焦點在於將成本降至最低，維持最省錢的成本結構、利用低價價值主張、盡量採取自動化，及廣泛利用外部資源。(2)價值驅動：將焦點放在價值創造，高價價值主張及高度個人化服務。

(二)成本結構可能具有的特徵為固定成本、變動成本、規模經濟、範疇經濟。

第二節 樣式

一、樣式一：分拆商業模式

企業由三種型態的業務構成，分別為顧客關係、產品創新、基礎設施，並各有不同的經濟、文化及競爭力挑戰，各公司應該把這些業務分開，只專注其一，因為每種業務在同一組織內可能會彼此衝突，以下表格為核心業務分析：

表 3 三種核心業務

	產品創新	顧客關係管理	基礎設施管理
經濟	速度是關鍵	範疇經濟是關鍵	規模經濟是關鍵
文化	比的是人才	比的是範疇	比的是規模
競爭力	以員工為中心	高度服務導向	以成本為中心

(資料來源：《獲利世代》第 59 頁)

二、樣式二：長尾

是由克里斯·安德森所創造的，指媒體業從銷售少樣大量的暢銷商品，轉變為銷售種類多樣的利基商品，但每種銷售數量較少。

安德森認為長尾現象是由生產工具大眾化、配銷大眾化、供需連結的搜尋成本下降三股經濟力量引起的。

三、樣式三：多邊平台

亦是經濟學上的多邊市場。把至少兩種不同、但相互依賴的顧客群聚集在一起，從顧客群之間的互動創造價值；若能吸引更多使用者，價值就會提升，此現象即為「網路效應」。(例如：信用卡商家+持卡人、電腦作業系統硬體製造商+應用軟體開發商+使用者、報紙讀者+廣告)。平台價值主

要取決於平台另一邊的使用者多寡。

四、樣式四：免費商業模式

至少有一個頗大的目標客層，可持續享受免付費產品的利益。免付費顧客的成本來源，是由一部份顧客或是另一個客層的財源挹注的。

免費的商品或服務，有幾種不同的樣式：

- (一)免費增值/免費增值模式：免費提供基本服務，其他進階服務要收費。
- (二)免費產品或服務：是建立在多邊平台上(以廣告為基礎)。
- (三)餌與鈎模式：是指用一個免費或便宜的產品來吸引顧客重複購買。

五、樣式五：開放式商業模式

從公司內部採用外界點子的「由外向內」像是花錢購買創新，或是將公司內部閒置不用的點子或資產提供給外界使用的「由內向外」。

從外部資源研發會比較便宜，且可以提供更多不同的想法，來縮短新產品上市時間。

第三節 設計

一、技巧一：顧客觀點

從顧客的眼光去審視商業模式，可以發現全新的機會。成功的創新必須對去戶有深度的了解，包括環境、作息、關注的事物及種種的渴望，採用顧客觀點是整個商業模式設計過程的指導原則。我們應該參考顧客觀點來擬出我們的價值主張、配銷通路、顧客關係及收益流。而 XPLANE 公司以

視覺化技巧開發出：「同理心地圖」，是一個簡單的顧客側寫工具，讓你更快速瞭解客戶真正的需求。

同理心地圖的主要內容是：

- (一)他看到了什麼：描述顧客在他的環境中看到的。
- (二)他聽到了什麼：描述環境如何影響顧客。
- (三)他真正的想法和感覺是什麼：勾勒出顧客內心的想法。
- (四)他說什麼、做什麼：想像顧客會說什麼，或當眾的行為舉止。
- (五)顧客的痛苦是什麼。
- (六)顧客得到了什麼。

二、技巧二：創意發想

(一)新商業模式的創意發想為先想出大量的商業模式點子，然後從中篩選幾個出來。商業模式創新的四大震央，以下分別介紹：

- (1) 資源導向：源自一個組織既有的基礎設施或合夥關係，可以拓展或改變商業模式。
- (2) 產品導向：會開創新的價值主張，影響商業模式中的其他構成要素。
- (3) 顧客導向：基於顧客的需求、產品或服務的易取得性，或增加便利性。
- (4) 財務導向：由新的收益流、價格機制，或是降低的成本結構所驅動的創新。

(二)創意發想過程有好幾種形式，以下介紹一個用來產生創新商業模式選項的一般過程：

- (1) 團隊組成的關鍵問題：我們這組人是否夠多樣化，可想出具有新意的商業模式點子？

(2) 進入狀況的關鍵問題：再發想點子之前，應該研究那些元素？

(3) 擴張點子的關鍵問題：針對每個商業模式的構成要素，可以發想出什麼樣的創意？

(4) 創意篩選標準的關鍵問題：在篩選商業模式的新點子時，最重要的評估標準是什麼？

(5) 原型製作的關鍵問題：如採用這些篩選出來的點子，所形成的商業模式是什麼樣子？

(三)組成一個多元的團隊：不應該只侷限於研發部門或規劃單位，多樣化成員有助於想出、討論及篩選新點子，可以考慮讓外部人員加入，甚至兒童。一個多樣化的商業模式創新團隊，所屬成員可以來自不同業務單位、年齡不同、專長領域不同、資歷不同、經驗不同、文化背景不同。

(四)腦力激盪的規則：聚焦、執行規則、視覺化思考、做好準備。

三、技巧三：視覺化思考

視覺化思考的價值之定義為利用圖像、草圖、圖表、便利貼之類的視覺工具，來建構討論箇中意義。經過視覺化所描繪出的商業模式，可以把其中沒能講清楚的假設轉化為明確的資訊，視覺技巧讓商業模式活了起來，同時也促使共同創造更加容易。視覺化思考的技巧一是善用便利貼，二是在商業模式上勾勒草圖，以下分別介紹兩樣工具：

(一)便利貼：在思索商業模式時，便利貼是不可或缺的工具，其功能就像點子的容器，可以增加、去除，且在商業模式構成元素之間輕易移動。利用便利貼的指導方針有三個：(1)使用粗的馬克筆：為了避免寫太多資訊，較容易閱讀重點。(2)每張便利貼都只寫一個要點。(3)每張便利貼都應言簡意賅。

(二)圖畫：圖畫有時比便利貼更有力量，因為圖像可以立即傳達訊息。利用視覺化技巧，描繪出一個目標客層的需求及其有待解決的問題，是一個很有力的方式，圖畫可能會引發有建設性的討論，新的商業模式創意因而紛紛浮現。以下為因視覺化而改進的四個步驟(1)了解本質：視覺化語法、掌握全貌、看出互相關係。(2)促進對話：集體參考點、共同的語言、達成共識。(3)開發點子：刺激出新點子、演練。(4)促進溝通：創造全公司的共識、對內銷售、對外推銷。

四、技巧四：原型製作

原型製作的價值為能讓抽象的概念具體化，源自於設計界和工程界，廣泛運用於產品設計、建築及互動式設計。但它在商業管理界並不常見，因為組織行為和策略的本質上較不具體。不過在商業與設計的領域中，原型製作長期以來還是有其作用，例如近年來在工業產品設計界，無論是流程設計、服務設計，甚至組織與策略設計，原型製作都已經逐漸發揮影響力。

商業模式原型的形式可以是一張簡單的草稿、一套以商業模式圖呈現的完整概念，或是一個類似新企業財務報表的試算表。原型其實是一個思考工具，幫助我們探索商業模式未來可能發展的不同方向。

不同規模的原型有餐巾紙速寫、詳盡的商業模式圖、企業案的製作、實地測試，以下分別介紹：

- (一)餐巾紙速寫之作法為：描繪並丟出一個粗糙的點子。
- (二)詳盡的商業模式圖：探索要做哪些事情，才能讓這個點子實現。
- (三)企劃案的製作：檢驗這個點子的可行性。
- (四)實地測試：調查顧客的接受度及可行性。

五、技巧五：說故事

創新的商業模式可能是既難描述又難理解的，這些模式會挑戰現狀，逼迫聽眾接受新的可能性。對於不熟悉的模式，大家的反應可能是抗拒。因此，如何使用一種不會引起抗拒的方式描述新的商業模式，是很重要的關鍵。如同商業模式圖可以幫你畫出並分析新模式，說故事也能幫你有效地傳達這個模式的全貌。

要對一個商業模式及其邏輯展開深入討論時，故事是最理想的工具，說故事能讓人放下對陌生事物的懷疑，商業模式圖的解釋力量因而能充分發揮，可利用說故事來幫助有效傳達這個模式的全貌。為什麼要說故事三大點如下：(一)介紹新事物(讓新事物具體化)。(二)向投資人推銷(清楚易懂)。(三)說服員工(打動人心)。

說故事的目的，是用一種吸引人且具體的方式，介紹一個新的商業模式。故事要簡單，只需出現一個主角，你可以依照觀眾的狀況，不同的主角和觀點，以下是兩個可能的切入點：

(一)公司觀點(員工觀察者)：

員工觀察到的顧客問題，可以透過新的商業模式解決，也可能是新商業模式比舊的更能善加利用資源、夥伴、活動等，透過這樣的故事，能具體呈現組織及其模式內部運作，也能說明為何轉換新模式的理由。

(二)顧客觀點(顧客的任務)：

創造一個顧客主角，從他的觀點來說故事，講出顧客所面對的挑戰及必須完成的任務，然後概述組織如何為顧客創造價值，描述顧客收到什麼產品或服務，如何符合顧客需要等等，也可加入一些戲劇及情感元素讓故事更完整。而從顧客觀點說故事的最大挑戰，就是要讓故事有真實感，而且要避免油腔滑調或高高在上的口吻。

說故事的技巧有好幾種，有談話與圖像(成本低)、影音短片(成本中高)、角色扮演(成本低)、文字與圖像(成本低)、漫畫(成本低高)等等。

六、技巧六：情境描繪

(一)情景描繪像視覺化思考、原型製作、說故事一樣，可以讓抽象的事物變得更具體。以下分為兩種類型的情境描繪：

(1) 針對顧客所設定：顧客如何使用該產品或服務、什麼樣的顧客會使用，或是顧客關心、渴望、追求目標為何。以顧客觀點為基礎，融入一組明確實在的影像中，讓顧客觀點變得具體。

(2) 針對商業模式在未來可能面對的競爭環境：這種情境描繪的目標，不是預測未來，而是想像未來可能有什麼樣的具體細節，有助於創新者為每個可能的未來環境，想出最適當的商業模式。

(二)情境描繪的討論的流程如下：(1)根據至少兩個主要準則，發展出一套未來的情境描繪。(2)用一個故事來敘述每個情境，大略介紹其中的主要元素。(3)為每個情境描繪，開發出至少一個適當的商業模式。

第四節 策略

一、企業的商業模式：在特定的環境下設計與執行，當對於組織所處的環境有更充分的理解，就可構想出更有競爭力的商業模式，而外部因素也是影響企業商業模式的很重要關鍵，以下我們將外部環境分為四個領域：

(一)市場力量：市場區隔、市場議題、需要和需求、轉換成本、收益吸引力。

(二)產業力量：競爭者（現有對手）、新加入者、替代產品及服務、供應商和其他價值鏈成員、利害關係人。

(三)關鍵趨勢：技術趨勢、政策法規趨勢、社會與文化趨勢、社會經濟趨勢。

(四)總體經濟力量：全球市場狀況、資本市場、原物料及其他資源、經濟基礎建設。

二、商業模式評估：企業需要定期的檢查其商業模式，用來評估市場地位的健全成度，而評估方式有 SWOT 分析：用來評估商業模式的優勢、劣勢、機會、威脅。可以協助針對企業未來發展可能性，設計出新的商業模式選項。

三、從商業模式觀點看藍海策略

將藍海策略架構融入商業模式圖，藍海策略的重點在於增加價值的同時，還能降低成本，需得認清價值主張中，哪些元素可以刪除、降低、提高或創造出來。並以四項行動架構對商業模式圖提問，先是探索成本的影響，找出成本最高的基礎設施元素，並評估如果予以刪除或降低，會發生什麼事。再來是探索價值主張的影響，要同時評估可以改變哪些元素，如通路、顧客關係、收益流及目標客層。最後探索顧客的影響，分析如果刪除、降低、提高、創造價值端的元素時，成本端會有什麼影響。以下以表

格形式呈現四項行動架構。

表 4 四項行動架構

刪除	提高
你的產業長期以來的競爭因素中，有 哪些可以刪除？	哪些因素應該提高到遠高於產業標 準？
降低	創造
哪些因素應該降低到遠低於產業標 準？	哪些產業目前沒有、但應該被創造出 來的因素？

(資料來源：《獲利世代》第 227 頁)

第五節 流程

一、商業模式設計流程

商業模式創新的起點可分為商業模式設計與創新細分為：滿足市場、在市場上推出、改進(破壞)市場及開創市場。再來找出正確的商業模式、並在正式推出前，先測試模式、促使市場採納這個新模式、持續針對市場回應，修改模式、找出管理不確定性。

針對企業組織的影響元素分別分為四種是反應靈敏、適應、延伸、前瞻/探索。再針對分析結果進行挑戰發展出對新模式的期望值、調和新舊模式、管理既得利益、或將目光放在長期。

以下表為商業模式創新的起點

表 5 商業模式創新的起點

商業模式創新的起點	
商業模式設計與創新	針對企業組織的影響元素
(1) 滿足市場：滿足一個尚未有人進入的市場需求。	(1) 反映靈敏：對既有商業模式危機做出反應。
(2) 在市場上推出：將某項新科技、新產品或新服務在市場上推出，或是開發既有的智慧財產。	(2) 適應：調整、改進或捍衛既有的商業模式。
(3) 改進市場：改進或破壞一個既有市場。	(3) 延伸：推出一種新的技術、產品或服務。
(4) 開創市場：開創一種新型態的業務。	(4) 前瞻/探索：為未來做好準備。

(來源：《獲利世代》第 245 頁)

二、五個階段

根據上述商業模式設計流程分為五個階段，以下分別介紹：

- (一)動員：為一個成功的商業模式設計案做準備。
- (二)了解：研究並分析設計商業模式所需的各種元素。
- (三)設計：製作並測試可行的商業模式選項，從中挑選最好的。
- (四)實行：實地執行商業模式原型。
- (五)管理：依照市場的回應，調整並修改商業模式。

第六節 展望

以下提出五個議題介紹未來展望：

- 一、檢視非營利的商業模式，如第三方資助模式。
- 二、提出以電腦輔助商業模式設計，將如何影響原本以紙本為主的方法。
- 三、討論商業模式和商業計畫書之間的關係。
- 四、機構或既有機構在執行商業模式時，會發生什麼樣的問題。
- 五、探討如何讓商業模式與 IT 系統達到最一致的狀態。

第參章 南國紅逗商業模式分析

依據第二章文獻探討，整理出本組訪談大綱如下：

表 6 訪談大綱

目標客層	<p>請問是以哪些類型的目標客層作為服務對象？</p> <p>這個客層的需求、行為、屬性為？</p> <p>這個群體是否願意為產品不同面向付錢？</p> <p>未來是否會降低舊的客層，專注在哪些新的客層？(藍海)</p>
價值主張	<p>為顧客提供什麼樣的產品與服務？</p> <p>帶給顧客的價值是什麼？</p> <p>能幫助顧客解決什麼問題？</p> <p>有哪些價值較低的服務、特色可以降低或刪除的？(藍海)</p> <p>有哪些可以提高或創造的服務、特色？(藍海)</p>
通路	<p>是透過那些通路接觸消費者？</p> <p>哪些通路最有效？</p> <p>哪種通路最符合成本效益？</p>
顧客關係	<p>客層會希望與他們建立什麼類型的關係？</p> <p>如何維繫關係？</p> <p>花了多少成本？</p>
收益流	<p>是一次性還是常續性的收益流？</p> <p>顧客願意花錢購買的是什麼價值？</p> <p>訂價機制為固定或動態訂價？</p> <p>除了自家商品，還有透過其他活動產生收益流？</p>
關鍵活動	<p>如何促進新產品的開發？</p> <p>如何構思設計產品的外包裝？</p> <p>如何擴大網路平台的推廣？</p>

關鍵資源	需要什麼樣的關鍵資源? 營運下來通常需要多少人力? 這個產業會有淡旺季之分嗎?(如果有的話如何解決)
合作夥伴	關鍵夥伴、供應商是誰? 夥伴之間的關係為?(策略、競合、供應) 與夥伴之間工作如何分配? 哪些關鍵資源是從合作夥伴處取得? 哪些關鍵活動是由合作夥伴執行? 建立夥伴關係的動機為何?(達到規模經濟、降低風險、取得資源)
成本結構	最重要既定成本為何? 成本結構為何?(成本驅動、價值驅動) 刪減或創造價值會對成本帶來什麼影響? (藍海)

(資料來源：本組整理)

以下依據歸納南國紅逗之商業模式內容。

一、目標客層：

Q1：請問是以哪些類型的目標客層作為服務對象？

李：近幾年發展了禮品還有婚禮小物之後，現在是把客群設定大概是 25-35 歲的女性，因為通常這個階段的女孩子已經出社會了，有自己的自主經濟能力，對自己想要的東西有一些要求。

Q2：這個客層的需求、行為、屬性為？

李：第一就是 25-35 歲的女性會有自己的經濟能力，然後對於自己想要的東西會有一個要求，如果是很好的品牌的話，她會很無條件的信任你。

Q3：這個群體是否願意為產品不同面向付錢？

李：因為現在其實主打我們沒有其他的商品，我們就是都是以紅豆為主。

Q4：未來是否會降低舊的客層，專注在哪些新的客層？(藍海)

李：近幾年我們慢慢開始較為收斂，想要回歸於我們商品的本質，回到我們原本的初心，可能會減少商品的品項，包含小物的部分我們可能會挑幾個比較熱賣的，之後可能一年推出兩三種新款，並專注於加強自己內部的訓練，改善看能不能讓自己的品牌除了好之外，再更精緻化。

二、價值主張：

Q5：為顧客提供什麼樣的產品與服務？

李：我們多是提供一些比較軟性的服務，也會去記一些顧客的喜好，像是今年會利用官方 Line@，讓客人可以不用再去搜尋我們的網站，因為現在台灣人大部分還是使用 Line，顧客會直接來詢問我們。且目前比較傾向走會員制，然後可能不定期的做一些回饋，畢竟熟客也支持我們很久了。

Q6：帶給顧客的價值是什麼？

李：我們想要帶給顧客一個跟外面一般小農直售不同，所以我們會想要走一個以故事性出發，比較像是有溫度的紅豆的感覺。

Q7：能幫助顧客解決什麼問題？

李：第一就是她的送禮煩惱，因為外面其實很多商品，就是品牌、禮品的部分，它可能非常制式化，但我們這邊就是比較彈性一點，比如說今天你想要三百塊的禮品，那三百塊的禮盒有大有小、有精緻有那種長輩比較喜歡比較大盒的，如果今天你跟我講說，我想要三百塊，然後我想要大盒的，那我也會想辦法去幫你做調整。

會來買我們的婚禮小物，第一她會覺得支持小農，第二她是想要，你知道每個新娘子都會想要有獨一無二的婚禮，我不想要我跟別人一樣，因為現在大家都會送米、送糖果之類的，可是坊間其實很少有人是在送紅豆。

Q8：有哪些價值較低的服務、特色可以降低或刪除的？（藍海）

李：以產品面來講的話，像我們之前有做一個紅豆麵，我個人覺得它是一個非常失敗的產品，因為也不能浪費，所以就把它當成贈品去送給客人。這種就是變成說，我每次製作如果真的很不行的話，我就會當成試吃品，送給客人去試看看這樣子。或者我們可能有時候會有一些公益活動啊，就把它送給人家吃了這樣子，或是公關品等等。

Q9：有哪些可以提高或創造的服務、特色？（藍海）

李：我們想要給人家一個不是到一般禮品店，然後我很制式的去跟你介紹說什麼東西什麼東西，反而是我先去關心你的需求，比如說你是要送人的嗎還是自己用的，線下是這樣子，我現在進來就會直接問，你是要買紅豆嗎還是要買禮品，客人就會跟你講，我會問那有預算嗎等等的，就是依照客人她給我的一些問題，然後我再去調整我自己的服務方式。

三、通路：

Q10：是透過哪些通路接觸消費者？

李：目前銷售管道分為一般生豆批發(B2B 麵包店)、產品分為自己銷售(分成官網、Facebook、Line@)、免費購物網站(PChome)、收費購物網站(Pinkoi)、寄售商店(林百貨、屏菸、小農餐廳、觀光景點文化商店)，主要還是以自營通路為主，即使有這麼多寄售、線上店鋪，但還是希望能夠把客人引導到自營的通路，畢竟不用被抽成。銷售點目前以南部為主，北部點還在尋找(會有補貨、運費等問題)。以南部林百貨為例，除了抽成之

外，運費往來需要自付，且有時需要做活動折扣，因此商品價格會再提高。雖然價格提高，但會有一些客源是從林百貨引薦過來自營通路的。

Q11：哪些通路最有效？

李：實體通路主要以林百貨及自己的最有成效，林百貨有著良好的宣傳效果，雖然抽成高，但實際的營業額也較其他通路相比來的高。

Q12：哪種通路最符合成本效益？

李：以自己的通路最符合成本效益，因為外面通路通常會抽成(例如：屏菸 3 成、家樂福 4 成)，人力主要以計時員工為主，不足分散到其他通路經營。且要是在其他通路擺放資源(例如：Pinkoi)，年齡層、客群也會與原本的不大相同，可能需要重新經營、品牌定位。

四、顧客關係：

Q13：客層會希望與他們建立什麼類型的關係？

李：客層希望與之建立的關係為個人協助，因每位顧客購買產品需求不同，問題也會不一樣(例如：女性顧客購買紅豆茶時會詢問是否可以消水腫、主婦顧客購買紅豆時會詢問如何烹煮)。

Q14：如何維繫顧客關係?會花多少成本?

李：一到三個月一次或是營業額未達標時，會在 Facebook 粉專發布新產品資訊、與 7-11 賣貨便(運費相關)有合作等，釋放出優惠訊息告知顧客，且在貼文附上商品連結，讓顧客不用另外搜尋。另外也有配合屏東縣政府，在勞動節時舉辦活動，提供勞工優惠。

李：基本上都由我負責發布貼文，因此維繫顧客不太會有成本的產生，只需注意發布的優惠活動會不會造成損失。

五、收益流：

Q15：是一次性還是常續性收益流？

李：以觀光客來講，產生的收益流基本上為一次性，有 2、30% 機率會回購。常續性收益流以常客為主，可能因送客需求，一個月至少購買 1、2 次，且因為商品特殊、送禮討喜，會有大家一起回購的現象發生。

Q16：顧客願意花錢購買的是什麼價值？

李：顧客願意購買的價值為服務、產品及品牌故事，一開始品牌設定為父親受傷，女兒返鄉接手，隨著時間流逝，現在則認為不能再以這個故事來販賣、傳遞價值，後來品牌策略的更改，逐漸將品牌設定改為因父親種植紅豆，因此想在婚禮上讓每個人都能拿到父親種植的紅豆，分享這份喜悅。

Q17：定價機制為固定或變動成本

李：初衷是小農直售，所以不會像大盤商一樣調整生豆價格，只會在包材上做價格的調整。

Q18：除了自家產品，還有透過其他活動產生收益流？

李：因為客人有提出對於曬豆洗豆等農務有興趣，所以會在一月一日舉辦一次體驗活動，每年活動會與其他有興趣的好友共同舉辦（前幾年是曬豆洗豆，今年做出創新在田裡做瑜伽）。

六、關鍵活動：

Q19：如何促進新品牌開發？

李：去上課找尋靈感、認識新的人詢問是否有可能做出相關新產品。

Q20：如何構想產品設計外包裝？

李：外包裝之前都是花錢請朋友幫忙設計，現在就是可能自己會開始嘗試設計一些比較簡單一點的。

Q21：如何擴大網路平台推廣

李：不買廣告，把費用省起來直接回饋給客戶，請他們按讚送小禮之類的。

七、關鍵資源：

Q22：需要什麼關鍵資源？

李：目前固定合作會有兩個契作戶，每人都種很多，且品質最穩定，然後其他可能有些比較零散的可能是親朋好友，運送會有一個 part time 的大哥來幫我們做洗曬，或是田間的東西運送，負責聯絡的是媽媽，他會去幫我去聯絡那些契作農。

Q23：營運下來需要多少人力？

李：主要人力是我，就是會有一些流動機動的人力大概會有四五個，就是包含契作人力可能都會留在五個人左右。

Q24：這個產業有淡旺季之分嗎？

李：淡季的話可能只有兩個，一個還是我另一個是 part time 的，他會來幫我們做一些區域的維護。旺季應該是十月到一月，然後我們會忙到三月初，淡季可能就會在 Facebook 上做一些促銷，或是我會備一些料來準備旺季的部分。

八、合作夥伴：

Q25：關鍵夥伴、供應商是誰？

李：目前有兩個加工廠在為我們加工主要的商品。

Q26：夥伴之間的關係為？

李：加工廠會給我們建議，提升產品品質。

Q27：與夥伴之間工作如何分配？

李：從契作戶收豆回來，part time 洗豆、曬豆，那加工廠及工作室則是吩咐他們加工，由我出貨。

Q28：哪些關鍵資源是從合作夥伴處取得？

李：紅豆由契作戶收購，容器從中國進口，加工由食品廠及工作室執行，行銷報表從林百貨取得。

Q29：建立夥伴動機？

李：像加工廠他比較專業，可以解決很多問題。

九、成本結構：

Q30：最重要既定成本為何？

李：買紅豆的成本。

Q31：成本結構為何？成本驅動是降低成本，走自動化，還是價值驅動，創造高價值，偏向客製化？

李：紅豆本質希望走高價值精緻化，但在禮品部分多數販賣服務，會想走客製化，滿足客戶需求。

第肆章 結論與建議

本章根據第三章研究對象的個案實地訪談紀錄，分析南國紅逗商業模式發展，提出結論與建議。

第一節 研究結論

表 7 南國紅逗商業模式分析

商業模式要素	南國紅逗的商業模式
目標客層	<ol style="list-style-type: none">1. 25-35 歲女性2. 有一定經濟能力，且對自己想要的東西有要求3. 喜歡彈性化/客製化的精緻小物或禮品4. 需要生紅豆的麵包店5. 結婚需要送禮的顧客6. 熟客7. 觀光客
價值主張	<ol style="list-style-type: none">1. 有溫度的紅豆2. 貼心3. 彈性化4. 客製化5. 婚禮小物6. 針對每位顧客不同產品需求(價格、數量)，採取客製化方式來傳達價值7. 現在顧客購買產品時會在意運費問題，與 711 賣貨便合作，能將運費調整至 35 元，對於只購買少量產品的顧客而言，負擔較不大8. 傳遞給顧客的價值為服務、產品及父親種植紅豆相關品牌故事

	<ol style="list-style-type: none"> 9. 保持初衷，不隨波逐流 10. 滿足顧客期待，帶領大家體驗用紅豆的過程 11. 不特別購賣廣告，直接回饋給客戶
通路	<ol style="list-style-type: none"> 1. 麵包店批發 2. 自營通路(官網、Facebook、Line@) 3. 免費、收費網站(PChome、Pinkoi) 4. 寄售商店(林百貨、屏菸、小農餐廳、觀光景點文創商店) 5. 南國紅逗 6. 配合政府提供優惠活動的勞工
顧客關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facebook 官方粉絲專頁發布最新優惠訊息，與顧客互動 2. 親自了解顧客需求，提供客製化方案及商品 3. Google 打卡評論送紅豆麵來拉近與顧客間的距離 4. 顧客希望能夠與之建立個人協助關係，在銷售過程、購買完成後，可直接透過電話、電子郵件等方法獲得協助 5. 給熟客一些促銷可維持顧客關係
收益流	<ol style="list-style-type: none"> 1. 商品販售 2. 服務價值 3. 品牌故事 4. 體驗活動 5. 觀光客一次性及原本熟客的收益流外，可能還會有熟客送禮後，大家對商品特別感到興趣，引起購買動機，連帶產生一股新的收益流

	6. 報名費
關鍵資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 紅豆契作戶 2. 產品銷售報表 3. 計時人員 4. 創辦人 5. 加工廠 6. 產品報表 7. 加工食品技術
關鍵活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 銷售紅豆產品 2. 產品外包裝（請別人設計、自己設計） 3. 新產品開發 4. 推廣網路平台（請人按讚、評論、追蹤） 5. 解決顧客送禮煩惱 6. 位於台南的林百貨除了是在地民眾會去逛街的地方，也是觀光景點，藉以幫品牌擴大宣傳效果 7. 買豆、洗豆、曬豆 8. 舉辦促銷 9. 平台維護 10. 加工紅豆
關鍵合作夥伴	<ol style="list-style-type: none"> 1. 契作戶 2. 食品加工廠 3. 工作室 4. 寄售商店 5. 同業/親朋好友 6. 新的廠商

	<ol style="list-style-type: none"> 7. 設計師 8. 罐子廠商
成本結構	<ol style="list-style-type: none"> 1. 價值驅動，提供客製化禮盒 2. 研發新產品之成本 3. 顧客對新產品不買單之風險 4. 以林百貨為例：抽成（30%）、運費往來費、促銷活動折扣 5. 生豆成本 6. 包材成本 7. 人員薪資 8. 活動器材費 9. 設計費 10. 贈品的成本 11. 加工工本費

（資料來源：本組整理）

第二節 研究建議

一、深耕目標客層

- (1)針對目標客層進行市場調查：瞭解目標客群的需求、喜好、購買習慣等，進一步調整產品線，設計出更符合客戶需求的產品，提高客戶滿意度。
- (2)加強品牌形象：建立品牌形象，讓目標客群更容易記得品牌，提高品牌忠誠度。
- (3)提供客製化服務：提供更多客製化選擇，吸引顧客。

二、強化品牌故事及強調產品品質和特色

(1)強化品牌故事：

南國紅逗的價值主張是提供「有溫度的紅豆」。建議南國紅逗可以進一步強化品牌故事，讓消費者更加了解南國紅逗的產品、背景和理念，增強品牌的認知度和好感度。

(2)強調產品品質和特色：

南國紅逗可以進一步強調其產品的品質和特色，例如使用高品質的紅豆，或是採用獨特的配方和製作工藝，以區隔自己與競爭對手，提高產品的附加價值。

三、加強自營通路

在經營通路時，可以加強自營通路的宣傳與銷售策略，例如開發行動裝置APP、增設電商平台等，以吸引更多目標客戶。

此外，南國紅逗已經開發了多種通路，包括麵包店批發、自營通路、免費、收費網站和寄售商店。建議南國紅逗可以針對每一個通路進行更深入的分析，評估其效益和潛在市場，以便更好地利用和開發這些通路。例

如對於自營通路，可以開發更加具體的銷售策略，如推出限時優惠、組合銷售等，以吸引更多的客戶。對於寄售商店，可以積極開拓新的商店和合作夥伴，以擴大市場覆蓋範圍。

四、提升粉絲黏著度及知名度

在維繫顧客關係方面，可以兩、三個月一次在粉專及 Instagram 舉辦抽抽獎活動，例如分享留言按讚即可參加、提供粉專頭號粉絲獨有購買優惠，例如第二件半價，增加品牌體驗活動的次數等來增加粉絲黏著度，也可以不定期到其他縣市的市集進行擺攤，例如台南漁光島市集，來藉此擴展知名度，也能夠與其他攤商進行交流。

五、開發更多紅豆周邊產品

不只侷限於紅豆加工品，可以開發一些周邊商品，由於店家內本就有擺放一些寄賣的玩具產品，如果能自己也開發一些小孩喜歡的周邊商品如紅豆玩偶，或是推新鮮現煮紅豆湯等等，可以帶動來店內購物的家長及孩童購買周邊商品。

六、與在地店家合作

在屏東有許多優秀的農產品，如可可豆、檸檬、香蕉、鳳梨、百香果等等，可以與這些品牌合作，發展屏東在地作物，開發一些特別合作產品，或是組合成蔬果箱，國內外許多訂閱制蔬果箱可以購買，每月或每周送到家中，以屏東在地新鮮食材直送為主打。

參考文獻

一、中文文獻

1. 王淑琪(2021)。青年返鄉 擁抱小農經濟學。工商時報。
2. 王淑琪(2021)。青年回游農村，是實現夢想還是勉強維生。獨立評論天下。
3. 尤傳莉（譯）(2012)。獲利世代。臺北市：早安財經文化。(Al 例如 ander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010)
4. 林玉婷(2020)。只跟小農合作就夠了嗎？想創業成功，你該先思考這3個決勝關鍵。食力雜誌。
5. 陳浚庭（2016）。由故鄉出發，從萬丹紅豆做起，在地品牌深耕。南部吃喝玩樂誌，台灣旅遊。
6. 遠見雜誌整合傳播部企劃(2017)。李育琳，將父親的手工紅豆打造成人氣品牌。

二、網站文獻

1. 南國紅逗官方網站

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

2. 南國紅逗 FaceBook

https://www.facebook.com/southernredbeans/?locale=zh_TW

附錄一、訪談資料

表 8 訪談資料

訪談時間	112/3/16(四) 12:50-15:30
訪談地點	南國紅逗(屏東縣萬丹鄉水哮路 22 號)
訪談人物	負責人李育琳小姐
訪談組員	林郁珊 郭毓婷 葉亭渝 陳芊宇 張秋菊老師

(資料來源：本組整理)

附錄二、南國紅逗訪談大綱

表 9 訪談大綱

目標客層	<p>請問是以哪些類型的目標客層作為服務對象?</p> <p>這個客層的需求、行為、屬性為?</p> <p>這個群體是否願意為產品不同面向付錢?</p> <p>未來是否會降低舊的客層，專注在哪些新的客層?(藍海)</p>
價值主張	<p>為顧客提供什麼樣的產品與服務?</p> <p>帶給顧客的價值是什麼?</p> <p>能幫助顧客解決什麼問題?</p> <p>有哪些價值較低的服務、特色可以降低或刪除的?(藍海)</p> <p>有哪些可以提高或創造的服務、特色?(藍海)</p>
通路	<p>是透過那些通路接觸消費者?</p> <p>哪些通路最有效?</p> <p>哪種通路最符合成本效益?</p>
顧客關係	<p>客層會希望與他們建立什麼類型的關係?</p> <p>如何維繫關係?</p> <p>花了多少成本?</p>
收益流	<p>是一次性還是常續性的收益流?</p> <p>顧客願意花錢購買的是什麼價值?</p> <p>訂價機制為固定或動態訂價?</p> <p>除了自家商品，還有透過其他活動產生收益流?</p>
關鍵活動	<p>如何促進新產品的開發?</p> <p>如何構思設計產品的外包裝?</p> <p>如何擴大網路平台的推廣?</p>
關鍵資源	<p>需要什麼樣的關鍵資源?</p>

	<p>營運下來通常需要多少人力?</p> <p>這個產業會有淡旺季之分嗎?(如果有的話如何解決)</p>
合作夥伴	<p>關鍵夥伴、供應商是誰?</p> <p>夥伴之間的關係為?(策略、競合、供應)</p> <p>與夥伴之間工作如何分配?</p> <p>哪些關鍵資源是從合作夥伴處取得?</p> <p>哪些關鍵活動是由合作夥伴執行?</p> <p>建立夥伴關係的動機為何?(達到規模經濟、降低風險、取得資源)</p>
成本結構	<p>最重要既定成本為何?</p> <p>成本結構為何?(成本驅動、價值驅動)</p> <p>刪減或創造價值會對成本帶來什麼影響? (藍海)</p>

(資料來源：本組整理)

附錄三、南國紅逗訪談逐字稿

Q1：請問是以哪些類型的目標客層作為服務對象？

李：其實我們一開始創業的時候，就是我回來接品牌的時候，其實我沒有想那麼多，而且那時候我們商品很單一，就只有鮮紅豆，就是大家看到的那個紅豆為主，然後是近幾年我們發展了禮品還有婚禮小物之後，我們現在是把我們的客群，設定大概是 25-35 歲的女性，因為通常這個階段的女孩子她們就是比較出社會了，然後有自己的自主經濟能力，然後對她自己想要的東西或者是有一些要求，所以我們現在設定的話就是會比較偏向 25-35 歲的輕熟齡到熟齡女性。

Q2：這個客層的需求、行為、屬性為？

李：第一就是她們會有自己的經濟能力；然後她對她們自己想要的東西會有一個要求；然後對於她認定、她覺得你是一個很好的品牌的話，她會很無條件的信任你，例如說我們會有一些熟客，她會跟我講說今天我想要送給某個對象，她可能跟我講說那個對象的年齡層或是職業；比如說要送給一位老師，那相對的我們東西可能就不能太年輕化，她會跟我說她的價錢，然後我再去包裝，那她也不需要說，雖然我們正常的 SOP 我們會先包裝之後拍照給客人看，但是她就會覺得說她是很全然的信任，她也不會去挑剔你的商品，然後她覺得我每一次給她的商品都可以給她一個新鮮感。

Q3：這個群體是否願意為產品不同面向付錢？

李：會，因為我們現在其實主打我們沒有其他的商品，我們就是都是以紅豆為主，那雖然說我們會為了紅豆去開發不同品項，像是餅乾啊，或是一些紅豆的其他商品，但是這中間其實會有一個問題就是說，其實客人喜歡的永遠就是那幾隻的明星商品，那比如說像，你開發了紅豆粉啊等等的，其實

它面對的客群是比較少的，因為就是比較小眾的客群；所以變成說我們每一次開發商品的時候，我們可能會尋找一些加工廠等等的，幫我們先試做一批，讓我們先丟到我們的通路，無論是線上或線下，先去試試客人的反應。

那價錢的定位，因為我們品牌目前的商品的話，都是盡量開發坊間沒有，所以其實這會有一個優勢，就是價錢你自己去訂，那像我自己定價，我會先訂一個定價，然後可能這個定價會高出我的成本會有一點多，可是這個方便我去上通路，因為現在坊間，像你們看到林百貨啊、或者是 Pinkoi，他們的抽成其實都還蠻高的，就是大概都是 30% 左右，那變成說你今天，好假設我的紅豆成本是 60 塊好了，然後我定 100 塊，那我上 Pinkoi 我可能實際拿到 70 塊，那變成我的工錢整個就是不符合；所以我們在現場賣可能會有一個屬於直購價的價格，那另外我們還有屬於自己另外的訂價，那可能可以去看客人不同的面向去做調整，因為以些比如說像現在團購也很流行，那團購的他們可能就需要說多給他們一些優惠等等的。

Q4：未來是否會降低舊的客層，專注在哪些新的客層？(藍海)

李：其實我之前開發了非常多的商品，然後也嘗試了非常多不同面向的合作，比如說剛剛跟老師提到的，就是我們會去跟政府做計劃、合作，然後可能會去嘗試去不同的地方擺市集等等的，這些都會去做一些很不同的合作方式，可是近幾年的話我們就是慢慢開始做收斂的部分，就是會想要回歸於我們商品的品質，寄售回到我們原本的初心，然後就是慢慢收斂，可能會減少商品的品項，包含小物的部分，我們可能會挑幾個比較熱賣的，然後偶爾，可能一年推出兩三種新款，這樣子去嘗試客人，然後專注於說，商品可能我們會加強自己內部的訓練，然後改善看能不能讓自己的品牌除了好之外，可能再更精緻化，畢竟我們的價格想要往上調整，所以相對你自己的東西要先準備好。

Q 補充

本組：主要的客層是比較偏熟客還是觀光客這一邊，或是其他的客源？

李：我現在如果以自己的商店來講的話，會比較偏熟客跟觀光客，應該是說平常是熟客。

本組：熟客占比，七成八成？

李：大部分來自於熟客，應該是八成，八成是熟客，假日的話會有一些觀光客，可能就佔一到兩成這樣。

本組：那觀光客會不好過來嗎？可能不好找之類的？

李：如果以位置來講的話，是這樣沒錯，但因為我們這個區域有一個特性，就是我們萬丹沒有關於紅豆的伴手禮店，那有些客人她可能買完紅豆餅之後想要買紅豆，又想要買一個像樣，因為畢竟紅豆餅店就有那種一包一包夾鏈袋的那種紅豆，可是她又想要買個禮品，她們就會…

本組：專程來。

李：而且我曾經有問過來這邊的一些陌生的客人，她也是跟我們設定的客群是同樣的，就是年輕媽媽的那種類型的，她說她習慣性到一個陌生的地方，或是陌生的鄉鎮，然後她就會上 google map 去搜尋伴手禮，所以就變成說我們自己在 google map 上面的設定會設定伴手禮或紅豆等等的；然後現在就會請客人多一點留言，就是幫我們加強我們的關鍵字搜尋。

Q5：為顧客提供什麼樣的產品與服務？

李：如果平時的話，其實我們在提供產品的部分，我們多是提供一些比較軟性的，像是服務，比如說像無論在線上還是線下，尤其在線上有些跟我們私訊詢問的，大多都是新娘子會比較多；因為我自己本身以前是在做飯店業的，所以我自己非常了解婚禮上的需求，所以有時候我們可能會幫她多注意，包含比如說，最基本的就是寄貨時間，她可能線在三月底詢問六月

的，那我們可能就會去詢問婚期啊，然後去幫她做一些，比如說她是禮拜六結婚，那我們可能就是在她婚期的禮拜一幫她寄送，讓她不用去擔心說怎麼我都快結婚了，啊我東西都還沒有到，我們會做類似像這樣子的服務；也會去記一些顧客的喜好，因為，就像剛剛講的，我們比較多是顧客，所以有些客人她會比較，比如說因為我們產品很多樣化，包裝也很多樣化，包含紙袋可能她就特別喜歡紅色的，那有時候你可能就是隨意拿嘛，也不會特別去在意說哪一個紙袋，然後客人就會說你下次可不可以給我紅色的紙袋，我會特別去記這些顧客的喜好，所以就變成說因為我們今年是走一個收斂的路線，想要把自己無論是服務還是商品的品質更好，所以我們今年會利用官方 Line@，讓客人可以不用再去搜尋我們的網站，因為現在台灣人大部分還是使用 Line，所以她會直接很直球的來詢問我們。

本組：所以是比較客製化這邊的？

李：應該是走一個比較會員制的感覺，然後可能不定期的做一些回饋，畢竟顧客也是支持我們這麼久了。

本組：怎麼加入會員，因為我看到你們有可以加入會員然後可以打折。

李：我們是掃 Line@，可能我們這一期做的就是你當下你就可以打折，那之後可能也會做說，你下一次消費再打折，因為行銷的那種方式的規劃，我自己還在摸索跟調整。

Q6：帶給顧客的價值是什麼？

李：因為我們想要帶給顧客一個跟外面一般小農直售不一樣，因為外面他們可能在小農直售部分，他們會走一個新鮮，然後產地直銷的概念，就是一般人家做小農的行銷方式會是這樣，可是我們，因為現在目前比較走向加工品跟禮品的部分，所以我們會想要走一個以故事性出發，然後是比較像是有溫度的紅豆的感覺。

Q7：能幫助顧客解決什麼問題？

李：第一就是她的送禮煩惱，因為外面其實很多商品，就是品牌、禮品的部分，它可能非常制式化，可是我們這邊就是比較彈性一點，比如說今天你想要三百塊的禮品，那三百塊的禮盒有大有小、有精緻有那種長輩比較喜歡比較大盒的，那今天你出去百貨公司或高鐵站很多伴手禮店，那你買到的可能就非常制式，三百塊可能就是一個小小的小禮物這樣，可是如果今天你跟我講說，我想要三百塊，然後我想要大盒的，那我也會想辦法去幫你做調整。

本組：像是糖豆跟茶葉的選擇這樣子。

李：對對對，有些客人就是像你剛剛這樣子選擇性困難的，我就會說那你要不要一半糖豆一半茶，就婚禮小物的部分會，因為會來買我們的婚禮小物，第一她會覺得支持小農，第二她是想要，你知道每個新娘子都會想要有獨一無二的婚禮，我不想要我跟別人一樣；因為現在大家都會送米啊、送糖果，可是坊間其實很少有人是在送紅豆。

Q8：有哪些價值較低的服務、特色可以降低或刪除的？（藍海）

李：價值比較低的喔。

本組：就是你們會一直更新你們自己的產品，如果賣不好就不賣了嗎？

李：會啊會啊，就是以產品面來講的話，當然我說的加工我們就是少量做嘛，像我們之前有做一個這個紅豆麵，我可以簡單講一下，我個人覺得它是一個非常失敗的產品，你們可以回去煮煮看，你就會知道我講的是多失敗了，這個你們猜是什麼。

本組：麵嗎？

李：對，它是紅豆麵，然後一開始它做是一球，這麼大一球，像是海膽那種感覺，對然後他有給我另外一批是這種沒有捲成一球的，然後因為每一個商品回來我都會去試煮看看或試吃看看，然後這個它現在看起來是這個顏

色，你們回家煮，我煮我算是快要十一分鐘。

本組：像關廟麵這樣一坨一坨。

李：對對對，但是我回去煮大概要十一分鐘以上，然後煮起來它的顏色是那種，類似像紫米茶外面那個包裝那種顏色，但是又再淡一點，然後放在盤子裡面，我本來想要幫它拍一個很唯美的商品照片，但是放在盤子裡面超像蚯蚓的，因為它又圓圓的這樣，然後我就覺得也太噁心了吧，但我想說好沒關係你外表噁心，那我吃看看嘛，結果吃起來的口感我就覺得很不像麵，然後又，我就不知道該怎麼講。然後因為這個已經做了，而且它一次有四箱，以加工品來講不算很多，然後老闆又一直不跟我報價，那我就想說好那你就不算我費用了，然後我就把它一包一包，因為也不能浪費，所以就把它當成贈品去送給客人。所以這種就是變成說，我每次製作如果真的很不行的話，我就會當成試吃品，送給客人去試看看這樣子。

本組：說煮十一分鐘是太花時間了嗎？

李：很久，然後又很…，重點是不好吃。

本組：賣相也不好，口感也不好。

李：或者是我們會用一些，比如說，像它一次四箱嘛，然後我們可能有時候會有一些公益活動啊，就把它送給人家吃了這樣子，或者是公關品等等。

本組：會反行銷嗎，就是人家會說，啊這麼難吃，以後不要吃南國紅豆。

李：因為我之前就跟客人，我之前都擺在這邊，然後用 Google map，如果你給我一個五星好評，我就送你一包，然後客人就說，這個好吃嗎？我就說很難吃，結果客人說那我可以拿兩包試看看嗎。就是類似像這樣子，我就跟客人說，可以啊，想拿幾包就拿幾包。所以客人就會覺得說，來這邊就像到另外一個朋友家的感覺。

Q9：有哪些可以提高或創造的服務、特色？（藍海）

李：就是我們想要給人家一個不是到一般禮品店，然後我很制式的去跟你介紹

說什麼東西什麼東西，反而是我先去關心你的需求，比如說你是要送人的嗎還是自己用的，線下是這樣子，因為我曾經，就是剛開始經營這間店時，因為我們這裡以前其實客人不會進來的，然後是開始慢慢有客人說我可不可以去你們店裡，我想看實體的東西，或者是我開始做 google map 的時候，她們進來，因為一開始的時候我都會想說，我不要打擾客人，就請她們自己很輕鬆的看，可是有時候客人進來她就是會很無助地站在前面，就一直看著你那些東西，然後你也不出聲詢問，她就站在那裡超久的這樣子。所以我現在進來就會直接問，你是要買紅豆嗎還是要買禮品，客人就會跟你講，然後我就會問那有預算嗎等等的，就是依照客人她給我的一些問題，然後我再去調整我自己的服務方式。所以現在的話就是客人進來我會先詢問這些事情，然後如果客人說她要買紅豆，那我就說那你稍等我一下，因為平常我們會擺一些紅豆半斤的在那邊，有時候都會擺在冰箱，我就說我去冰箱拿給你看，就是不想要讓客人進來覺得好像很手足無措，而且重點是我們這個空間很小，我怕有時候我一直盯著她看，或是我對她太殷勤她也會覺得很有壓力。

Q10：是透過哪些通路接觸消費者？

李：目前的話應該說銷售管道有分成批發，就是一般生豆的批發，對象是(B2B 麵包店)，然後他們再自己去做，還有就是我們自己銷售，自己銷售就有分成(官網、Facebook、Line@)，還有一些免費的購物網站(PChome 商店)、收費的網站(Pinkoi)、還有一些是寄售商店，實體的是寄售商店像(林百貨、屏菸的好屏製造所、小農餐廳、觀光景點文創商店)，就大概這樣子。

本組：就主要還是自己自營的通路比較好吧？

李：對，我以前是會放很多點，但我現在覺得即使有這麼多寄售、線上點，還是想把客人引導到自己這邊，因為畢竟自己這邊是不用抽成的。

本組：那寄售點通常都是在南部嗎？

李：對，就是變成像屏菸那邊的話是因為之前有參加那個屏東縣政府文化處的徵選，所以會進去那邊，然後其他地方的話，林百貨我們是很早期就有在合作了，然後北部那邊的話還在尋找，因為他會有補貨的問題，像林百貨那邊一般就是他跟你抽成之後，然後你的運費要自付，就會變成你的訂價會偏高，就會變成我們會做一個屬於只有他們有賣的，比如說一樣盒子，那我可能外面再加一個透明盒，價錢再往上提，然後就只有他們有，因為他們除了跟你抽 30%之外，運費往來要自付，有時候還會要求做活動，可能再打個九折，那就變成要被抽 40%，等於完全就是做一個身體健康，但是也不能說，因為林百貨我本來其實對那邊也覺得還好，可是他那邊會有一些客源是從他那邊看，然後再回來找到我們的，他可能是買婚禮小物，感覺台南人結婚都特別大手禮。

Q11：哪些通路最有效？

李：比較有成效目前如果實體的話，我覺得就是林百貨，會比較有宣傳效果的，雖然他抽成很高，但是他實際的營業額，就是抽完成給我們的營業額也是可以補貼一下，不無小補，但主要還是我們自己的通路。

本組：就是他每一盒裡面都有名片，或者說 DM，你打開，不管在哪個通路買都知道是這裡。

李：對，講一個題外話，很有趣，因為我的 DM 裡面有我爸爸的照片，然後我曾經有一次就是客人跟我買了婚禮小物，過沒多久就接到一個中年男子打電話給我，他就說你是李士宏的女兒嗎，我說對，怎麼了嗎？他說你爸爸以前跟我當兵是同一袍，我說是喔，他說你爸爸好嗎怎樣怎樣，我就說他受傷了，他說對對我有在 DM 看到，有空再去找他，他說我爸爸很會演布袋戲什麼的，就是還在那邊跟我敘舊。

Q12：哪種通路最符合成本效益？

李：當然是自己的會比較符合成本效益，因為以目前來講就是外面就是抽成一定高。

本組：30 算最高了吧？

李：對，有的家樂福聽說是 40。

本組：對阿可是你沒有進家樂福。

李：我們沒有，我們還不夠那個。

本組：像屏菸這樣子，政府機關的也是？

李：也是 30，因為他們現在都是委外了。實體通路主要以林百貨及自己的最有成效，林百貨有著良好的宣傳效果，雖然抽成高，但實際的營業額也較其他通路相比來的高。

Q13：客層會希望與他們建立什麼類型的關係？

李：應該都是我們直接去跟顧客講會比較多，因為每個顧客無論是他購買的商品，有些可能是購買禮品，然後有些可能單純購買紅豆茶或者是紅豆，他們的需求是不一樣的，所以他們問題可能也不一樣，像女孩子她們買紅豆就會問你說可不可以消水腫，然後要泡多少水等等，但是買紅豆的可能會偏比較主婦一點，可能會問你，要怎麼去煮會比較好一點，那我紅豆還可以加什麼東西。我剛剛還有想到前一個問題，就是為什麼不會在其他的通路上去擺放資源，因為比如說好，像我們今年進了 Pinkoi，但是對我們來說，他的年齡層、跟他的客群又是另外一個，雖然說可能跟我們會有點重疊到，但變成你又要再重新的去經營就是比如說其他的通路的話，你要再去重新經營的，那有可能如果今天我們人力多，我們可能會有一個線上負責的人員，但是因為以目前我們都是 part time 人員為主的話，我們還是會想說專注就是做自己的，因為有時候其實花了心思，像這中間我回來大概已經七年了，這中間我們也有上過什麼郵政商城等等的那些其他的商城，但是變成如果你花心力去做他們這些東西的話，那變成那邊的客群、

品牌定位等等要重新設定，所以我們會把主要戰力放在自己這裡。

Q14：如何維繫顧客關係？會花多少成本？

李：我們會運用如果以目前來講的話通常熟客的部分會有我們的 Facebook 的粉專，然後我們會在粉專上面發布一些比如說我們的新產品的資訊，或者是最近比如說跟 7-11 的賣貨便有合作，那你如果是很少量購買的話，因為現在客人他最在意的就是運費，那運費又很貴，因為黑貓的話至少起跳就是 140，可是如果你是用 7-11 貨到付款，然後店到店的話，那因為我們有跟他們簽約，所以只要 35 塊錢，我們會釋放出諸如此類的優惠訊息，然後來跟他們講說，我們現在有在做優惠，那你們可以下單，那我現在就是特別會在貼文下面寫上我們的連結，就是直接從這邊下單，你不用再回去找我的官網，就直接在網頁上就可以下單了。

李：其實也沒有什麼成本，就是自己會先計算說我今天做這檔優惠活動，那我可能會不會賠到錢，這就是很基本的問題，目前是還好。

本組：差不多多久？就是說你 PO 一個文、辦一個優惠活動。

李：我給我自己的設定是一個月一次，但是我現在沒有辦法，大概兩、三個月吧，就覺得…

本組：農忙沒有辦法，還是？

李：農忙其實他本身就會有自己的客源，就開始在接訂單了，我通常是覺得這一個月好像比較淡，然後好像我的營業額還沒有到達我的目標，就會想說不然我們來辦個活動好了，或有時候是配合政府，像現在的話跟屏東縣政府都有合作，他就會要我們跟一些比如說勞動節的時候，可不可以出些優惠給勞工們這樣子。

Q15：是一次性還是常續性收益流？

李：觀光客的話大概就只有買一次，但是也有些可能有 2、30 的機率是會再回

購的。

本組：那常客為什麼再回來?是因為他又需要伴手禮嗎?

李：對，那常客的話可能就會一個月至少 1、2 次，因為可能他今天送給人家，那個人覺得特別、不錯，然後他又買了。像我們最近有一個客人就是，他是我爸爸的朋友，他女兒結婚，跟我買了小包的糖豆，因為他想說當成糖果送客，結果買了之後，他後面又再訂了 3 次一樣數量的，因為他說他就是第一次發不夠，他又買來再發給朋友，結果到第 2、3 次，因為他自己有泡茶的習慣，就留一些在家吃，然後朋友吃了覺得還不錯，請他在幫忙訂購這樣。

Q16：顧客願意花錢購買的是什麼價值?服務還是產品

李：我覺得兩方面都有，一開始我們品牌設定是，因為我爸爸受傷我回來，然後那時候其實有點在販賣感情，可是現在的話因為我們品牌策略有再更改一下，因為我不想要說，七年一直在走以父親受傷狀態販賣商品，所以我們就會慢慢改說，我當初想要婚禮的時候，想要每個人桌上都有父親種植的紅豆，所以我才會回來這樣子，就會比較淡化爸爸受傷這件事。

Q17：定價機制為固定或變動成本

李：我生豆的話不會，因為當初其實我們設立的初衷就是小農直售，所以變成。我們不會去依照說可能今天紅豆價錢比較好就賣貴一點，價錢比較不好就便宜一點，因為我覺得我們比較不太可能，就樣我們就跟外面市場的大盤是一樣的。

本組：像是那種賣半斤一斤的也是嗎?

李：對，我們的價格調整可能會是在包材的部分，因為近過年疫情的關係包材就可能比較貴一點，那我們就可能頂多漲個十塊，那相對像我們像我們賣半斤的真空工序會比較多一點，可能我們一般紅豆一斤是賣一百塊，那我

們半斤可能就是六十這樣。

Q18：除了自家產品，還有透過其他活動產生收益流？

李：剛開始做的時候是沒有體驗日，是因為每年我們在曬豆子洗豆子的時候，客人會看到我們在洗豆子曬豆子，明明對我們來說就可能是一件平常、辛苦的事，他們可能就會覺得很好玩，然後我就想說不然我們就是為了要推廣我們自己的品牌，那我們每年就在一月一號辦一個體驗日這樣。

本組：今年有嗎？

李：今年有，今年在紅豆田做瑜伽，因為已經連辦兩年的洗紅豆曬紅豆了。

本組：也是自己想的？

李：對也是配合一些青創品牌，他們就是可能會有興趣，大家一起做小班制。

Q19：如何促進新品牌開發？

李：我會出去上課或是交流的時候，會交換名片問他說那你覺得紅豆可以做你們的相關產品嗎。

Q20：如何構想產品設計外包裝？

李：外包裝的話之前我都是花錢請朋友幫我設計，然後我現在就是可能自己會開始嘗試設計一些比較簡單一點的。

Q21：如何擴大網路平台推廣

李：我是不喜歡買廣告的，我是直接街買廣告的錢直接實體回饋給我店面的客人，請他幫我按讚等等，或是像我們有時候去旅展，明明知道這個地方他可能無法給你帶來實際購買的消費力，那我能就是送一些小東西，請他幫我們按讚。

Q22：需要什麼關鍵資源？

本組：比方說豆是自己有爸爸弟弟也在參與嗎？

李：弟弟現在沒有，他現在生了小孩比較忙一點，我們目前固定合作會有兩個契作戶，他們一人都種很多，且品質最穩定，然後其他可能有些比較零散的可能是親朋好友，這些就比較像是人情壓力不得不收，然後到這邊的話運送會有一個 part time 的大哥來幫我們做洗曬，或是田間的東西運送啊，負責聯絡的就是我的媽媽，他會去幫我去聯絡那些契作農。

Q23：營運下來需要多少人力？

李：你說就是我們一年度下來的人力。

本組：是會有分嗎，像淡旺季可能平常曬豆洗豆等等。

李：我們主要人力還是我，就是會有一些流動機動的人力大概會有四五個吧，就是包含契作阿，人力可能都會留在五個人左右。

Q24：這個產業有淡旺季之分嗎？

李：淡季的話可能只有兩個，一個還是我另一個是 part time 的，他會來幫我們做一些區域的維護。

本組：所以你們淡旺季就是在過年嗎。

李：應該是十月到一月，然後我們會忙到三月初吧。

本組：所以淡季你可能就會在 Facebook 上做一些促銷。

李：對或是我會備一些料來準備旺季的部分。

Q25：關鍵夥伴、供應商是誰？

李：這是我前面說的，還有我的加工廠目前有兩個加工廠在供應我們主要的商品。

本組：所以他們配合度算蠻高的，他們不是專門 for you 吧。

李：對他們是有很多大的品牌，我們對他來講只是一小部分而已。

本組：可是小部分會被犧牲掉啊，不會嗎？

李：不會它就是很少可以找到這種志同道合的，因為我們中間是有遇到很多加工廠是我們沒有辦法掌控的，就會變成這樣子。

Q26：夥伴之間的關係為？

本組：請問有參與產品開發嗎？或者是請廠商開發，再進行試吃呢？

李：對，都是這樣子，因為紅豆其實要做成加工品有一定困難性，因為紅豆澱粉質偏高，所以如果沒有用加工廠特殊技法或機器，他可能會造成紅豆酸掉，像紅豆湯放在冰箱兩三天，就會自己酸掉，所以我們和加工廠討論時，會先討論要做某產品紅豆口味，會是怎麼呈現，加工廠會給我們建議，可能加一點糙米，讓他口感更好。

Q27：與夥伴之間工作如何分配？

李：如果是PT因為合作很久了，所以他們知道自己該做甚麼，像洗紅豆就會先set好機器，該做就會自己去做，那加工廠部分，今天我們打電話過去，有一袋紅豆要請他們做，他們就會做，工作室就是說我要多少量你什麼時候給我，其實大家都很有默契了。

本組：那你提供原料跟交期，就會在時間內交貨。

李：那加工廠我們就是固定，一個月次兩次，做好就會自己送過來。

本組：所以就是他們送過來，您親自出貨。

李：對。

Q28：哪些關鍵資源是從合作夥伴處取得？

本組：就是您負責行銷，你看市場的變化，去找新產品新服務才能滿足客戶，前端加工廠就配合你嗎？

李：策略就我擬定，比如疫情期間比較家居，大家比較注重茶、糖豆加工品的部分，那現在是因為開放了，觀光客進來了，像林百貨那邊我就會主動問要不要加點貨，或是有無新品，推薦給他要不要試賣看看。因為疫情期間很亂，變成行銷策略要自己好好擬定，他可能追加，像罐子可能是大陸進口，可能因為疫情倒閉或無法出貨，就要跟通路商說沒辦法，就斷貨了，可能要找類似商品給他。

本組：那像林百貨會告訴你哪個產品賣比較好，會回報給你嗎？

李：他會每個月有報表，每月跟他請款的報表，上面就可以看什麼賣最好，最簡單就是看進貨，哪個叫的多，就是賣比較好的。

本組：所以它也不是主動，就你主動分析資料。

李：對，就是自己主動分析，看客人喜歡什麼東西。

Q29：建立夥伴動機？像外包商可以降低成本嗎？

李：像加工廠他比較專業，而且可以幫我解決很多問題，像之前紅豆茶我就是自己炒，因為我們也不是食品科出來的，自己炒可能會發霉等等的，那他們去處理就不會有這個問題，那我回來就只需要稍微包裝就可以出貨了，我可以省很多時間成本。

本組：就你說有很多加工廠然後工作室，那他們是不是還有其他客人，會不會跟你分享他們最近在做什麼？

李：那像我們加工廠賣的東西比較單純，所以他們目前沒有這個，但像幫我承辦紫米茶葉這個就會跟我說你的紅豆可以做什麼，因為他們通路更多，有無印良品等等的。

Q30：最重要既定成本為何？

李：就是買紅豆的成本，像今年紅豆算便宜，前幾年比較貴，就得多花個一百多萬去買紅豆。

本組：就像契作不管你這個末端行銷賣不賣得出去都要包這些豆。

李：像契作我還要多比市面上假設 34 塊，可能一斤要多疊給他一塊給他，才願意對你死心踏地。

Q31：成本結構為何？成本驅動是降低成本，走自動化，還是價值驅動，創造高價值，偏向客製化？

李：應該是說以我們來講，紅豆本質希望走高價值精緻化，但在禮品部分多數販賣服務，會想走客製化，滿足客戶需求，給客戶建議，讓客人送禮送的有面子，幫客戶平衡這些事情。

本組：假設提高價格客戶會有很大的反彈嗎？

李：目前沒有，就是我提高價錢他們好像也無感，我的商品走一個獨特性，市面上也沒有，所以客戶也不知道市價，就隨我喊價這樣。因為我改過兩次，好像都沒人發現，可是我自己禮盒很容易亂算，我想辦法讓他有一個計算方式。