

國立屏東商業技術學院

企業管理系

學生專題論文

自營有機食品商店

競爭優勢及營運策略分析

指導老師：廖 曜 生 博士

學生：吳琬婷 藍玉婷 伍麗華

丁郁驊 駱逸婷

中華民國九十六年十二月

國立屏東商業技術學院

企業管理系

學生專題論文

自營有機食品商店

競爭優勢及營運策略分析

指導老師：廖 曜 生 博士

學生：吳琬婷 藍玉婷 伍麗華

丁郁驊 駱逸婷

中華民國九十六年十二月

國立屏東商業技術學院

企業管理系
學生專題論文

自營有機食品商店

競爭優勢及營運策略分析

口試老師：廖 曜 生 _____
 王 志 雄 _____

中華民國九十六年十二月二十日

目錄

第一章 研究動機與目的-----	7
第一節-研究動機-----	7
第二節-研究目的-----	8
第二章 文獻探討-----	9
第一節-有機簡介-----	9
第二節-國內有機產業現況-----	14
第三節-政府推動之相關政策-----	14
第四節-競爭優勢-----	15
第五節-營運策略-----	17
第三章 研究設計-----	35
第一節-研究方法-----	35
第二節-研究流程-----	36
第四章 研究結果與分析-----	37
第一節-個案公司之背景與現況-----	37
第二節-SWOT分析-----	38
第三節-策略佈局-----	52
第四節-營運計畫-----	59
第五章 結論與建議-----	60
參考文獻及資料來源-----	67

表目錄

表2-1-1 歐盟有機食品的發展	10
表2-1-2 美國有機食品的發展	10
表2-1-3 日本有機食品的發展	11
表2-1-4 台灣有機食品的發展	11
表2-1-5 經營策略類型 Miles & Snow 適應模式策略	27
表2-1-6 86-92年台灣有機蔬果之行銷通路分配百分比表	32
表4-2-1 有機食品購買行為生活型態構面的建立	39
表4-2-2 年齡與購買行為關聯表	40
表4-2-3 教育程度與購買行為關聯表	41
表4-2-4 宗教信仰與購買行為關聯表	41
表4-2-5 家庭所得與購買行為關聯表	41
表4-2-6 飲食習慣與購買行為關聯表	42
表4-2-7 潛在進入者的威脅	46
表4-2-8 供應商的議價能力	46
表4-2-9 購買者的議價能力	47
表4-2-10 替代品或服務的威脅	47
表4-2-11 現有廠商的競爭程度	47
表4-2-12 產業結構分析結論	48
表4-2-13 SWOT分析	50
表4-2-14 SWOT交叉分析	50
表4-3-1 高雄市地區人口	54
表4-3-2 高雄市25~54歲之人口	54
表4-3-3 高雄市男性、女性之人口	54
表4-3-4 高雄市30~54歲95年之所得	54
表4-3-5 目標顧客之心理變數	55
表4-3-6 目標顧客之行為利益變數	55
表4-3-7 寵物酵素市場之預計投資報酬率	56
表4-3-8 寵物酵素市場之回收期間	57

表5-1企業機能構面之結論說明-----	60
表5-2企業機能構面之建議說明-----	60
表5-3計畫之說明、目的及預期效益-----	61
表補-1 里仁產品來源、成本售價、種類分配圖-----	63

圖目錄

圖2-5-1公司組織圖-----	18
圖2-5-2 Walker & Ruekert 的事業策略類型-----	19
圖2-5-3 Porter(1980)根據兩個競爭策略的主要構面-----	21
圖3-2-1研究流程圖-----	36
圖4-2-1五力分析-----	46
圖4-3-1寵物市場之生命週期-----	53
圖4-3-2回收期間-----	57
圖4-4-1短中長期之策略佈局-----	59
圖5-1計畫流程-----	61
圖5-2瑜珈圖示之構想-----	62
圖5-3新增瑜珈圖示之草圖-----	63

第壹章

研究動機與目的

第一節、研究動機

「民以食為天」一語，充分道出了食的重要性。在以往，人們所追求的僅止於吃得飽，但隨著經濟的發展，國民生活水準提昇，壽命也逐漸增長，人們開始重視飲食，時至今日更對食品品質的安全性與健康性越發重視，以致市面上健康食品或保健食品，為因應此潮流而隨之產生，甚至異軍突起，以貢獻國民的健康。

由於有機食品越來越受到消費者接受及喜愛，因此更有所謂『有機商店』的產生，但是就目前而言，數目仍然很少，然而隨著有機食品的銷售日益增加，『有機商店』的興起應是未來的趨勢，故本研究特別針對消費者在『有機商店』的需求上做探討。

現代人重視健康，加上環境保護意識逐漸高漲，使得標榜無污染的「有機產業」，開始在台灣蓬勃發展，打著「有機」招牌的商店企業在最近幾年猶如雨後春筍，許多農家也將耕作「有機農業」視為應付加入WTO後挑戰的仙丹妙藥，紛紛改做有機農業。可惜的是，和過去許多一窩蜂產業一樣，很多有機商店和農場因為經營不善而倒閉，「有機產品」也因為許多害群之馬假冒有機之名賣「無機」產品而背上臭名，讓許多民眾和業者開始懷疑，「有機產業」是否真的「商機無限」？

有機產業的確應該是「商機無限」，但為什麼現在市場卻呈現「空頭」走勢呢？原因很簡單，許多業者只看見有機商品單價高就以為利潤也一定高，但從福隆綜合農場、綠色小鎮這些業者的經驗看來，有機產業的間接生產成本其實很高，賺取的利潤卻和一般商品相同，盈餘自然相對較低。對於許多只想短線操作的業者來說，這個算盤怎麼打也不划算，當然也就很快成為「留在沙灘上」的「前浪」了。有機產業絕對是個「長遠事業」，屬於「知識經濟」範疇，不能用經營小吃攤和速食店的觀念去經營，需要全心的投入和奉獻，要流汗才能歡喜收割。

第二節、研究目的

- 一、分析有機產業的競爭優勢
- 二、規劃個案公司未來經營型態
- 三、設計營運活動企劃書

第貳章

文獻探討

第一節、有機簡介

一、有機食品的定義

廣義的說是應用「有機農法」栽培生產、飼養或加工而得的產品即為『有機食品』。也就是指天然的、自然的，而且未經人工合成的食品。但經放射線處理過的食物和基因工程食品並不包含在有機食品內。

在農業方面，在收穫前的一定期間內(通常是三年)農作物絕不使用化學肥料、殺蟲劑、除草劑和殺菌劑等，僅藉由有機堆肥或將植物殘料(如稻草、蔗渣、樹葉等)回填入土壤，以提供有機成分而增進土壤肥沃度與生物活力，以利農產品回歸自然。

在家畜家禽方面，要使用有機方式生產的飼料，且絕不使用抗生素、荷爾蒙，以及各種禁藥、增加劑，並不得大規模關禁畜禽於狹窄限制的空間內。

在加工食品方面，均需採用自然的有機原料，在製造加工過程中，嚴禁各種化學藥劑的添加與使用，以確保安全。

二、有機食品的發展

表2-1-1 歐盟有機食品的發展

1980	年代初期及中期的有機農業大抵只能定位為一種社會運動，尚無任何相關的政府政策或相關法律。
1980晚期 1990初期	消費者愈來愈重視食品安全及環境保護意識增強，而有機農業同時具有符合食品安全及對環境有益的能，因此有機產品的需求成長得更迅速。
1991	制定適用歐盟國家的有機農業法規「2092/91 號規則」。
2000	增訂歐盟有機標章及使用規定。
2006	2006年12月21 日提出新的提案，期望使規則內容清楚易讀，增加消費者對有機生產的認知，如「80%小麥為有機生產」並協助消費者更容易識別市場上的有機產品。
2009	新草案預計於2009 年才生效，目前仍在研擬中。

表2-1-2 美國有機食品的發展

1970	最早由民間組織制定有機驗證制度，提供有機生產者可依循的生產標準及驗證服務，為有機產品的品質背書，藉以增加消費者對有機產品的信賴，促進有機生產的發展。
1980	部分州屬農業機關也開始制定驗證規範
1990	共有33 個民間驗證組織及11 個州農業機關提供有機生產驗證服務。 通過有機食品生產法案(OFPA)，明定美國農業部(USDA)須依OFPA 法案授權，制定OFPA 法案執行規則—國家有機計畫(NOP)。
1997	12月16日，USDA 首次公告國家有機計畫的草案
1998	4 月底前接受公眾建議，期間共收到約27 萬封建議信函，建議者來自生產、驗證機構、消費者等各領域人員。秋季至12 月底，USDA再次針對家畜飼養、家畜飼養的抗生素、殺蟲劑使用、驗證機構取消生產者驗證資格的權限等議題，接受公眾建議，共受到約9000 封建議信函。
2000	3月13日公告完整的NOP 法則草案內容。 7月底前再受理最後一次公眾建議。

	12月，USDA 公告完整的NOP 法則，並定有18 個月的緩衝期
2002	USDA 於10 月21 日開始全面生效。

表2-1-3日本有機食品的發展

1992	第一次公佈自願性遵守的「有機農產品及特別栽培農產品標示準則」，由於非強制性規定，使用「有機」標示的產品並非一定要遵守該準則，因此標示有機的產品，事實上並未適用一致的生產標準。
1992至2000	具強制性的有機法規公佈以前，有機產品在日本被歸屬為綠色標示產品，日文稱為「Yuki Shokuhin(字義解釋即為「有機產品」)」，然而凡生產過程中減量使用或不使用農藥的產品都可稱為「有機產品」 ⁴⁸ ，因此此時期並無明確的有機生產定義，造成民眾對「有機」認知的混淆及許多誤用有機標示的情況。
2000	2000 年4 月修訂「農林產品標準及適當標示法」(JAS)，將有機生產納入該法管理；配合JAS法之修訂，農林水產省同年七月制定完成有機作物生產標準。
2001	1月增訂完成有機加工產品生產標準並生效。
2005	再增訂有機畜牧及有機飼料生產標準。

表2-1-4台灣有機食品的發展

1995	開始推廣有機農業栽培，由各區農業改良場辦理示範及觀摩及產品展售會。
1997	各區農業改良場辦理驗證及標章核發等工作
1998	輔導民間驗證機構辦理有機農業驗證業務。
1999	農委會首度制定有機農業相關規範，公告「有機農產品生產基準」、「有機農產品驗證機構輔導要點」、「有機農產品驗證輔導小組設置要點」三個辦法，惟前述辦法欠缺法源。
2003	遂於依據農業發展條例第27 條授權，公告「有機農產品管理作業要點」、「有機農產品驗證機構資格審查作業程序」、「有機農產品生產規範—作物」、「有機農產品生產規範—畜產」。
2004	農委會將有機產品納入「優良農產品證明標章認證及驗證作業辦法(簡稱CAS 標章作業辦法)」規範範圍，以CAS標章作為國家有

	機標章，並配合增修訂CAS 有機產品相關規範，逐步取代先前的有機規範。
2007	「農產品生產及驗證管理法」於2007年1月5日經立法院三讀通過並實施後，成為管理國內有機農產品的法源，農委會也依法著手研擬相關辦法。
2009	三類產品皆開始皆採用樣式相似證明標章的方式，極有可能使得有機產品無法透過法規與其他兩種產品產生明顯區隔，並容易使大眾產生「有機產品與優良農產品或生產履歷產品相似」的觀感，無法顯出有機農業及有機產品之獨特性。

三、有機食品的特質

(一) 不使用化學合成肥料和農藥

有機農產品是透過有機農法所產生的產品；一般農產品即是目前普遍實行的一般農法所產生的產品。現行的一般農法，其實也是近一百年來的農業生產法，是人類因應人口的增加，糧食需求量的日益增加，所發展的農業生產科技是採用化學合成的肥料與農藥之生產法。而有機農耕法為一種不使用化學合成肥料及農藥之生產法。故生產出的產品不含化學合成物質及農藥。

(二) 運用自然資源並符合自然生態體系

一般農產品的生產為求產量增加，採取集約栽培、多次翻犁、土壤結構破壞、物理性變劣；單一作物之企業化種植致使表土裸露機會增大，肥沃表土沖蝕，逕流量增加，滲入水減少，保水量亦減，影響多樣土壤微生物生存、活動及微生物之間的平衡，嚴重阻礙植物養分元素之正常轉換與其自然界中之循環。

因人類之生存繫於地球自然環境品質及永續性的農業生產，有必要配合豆科植物之輪作系統，利用農場內外廢棄物，以及含植物養分元素之天然礦石等來生產有機農產品；也就是透過有機物之循環利用，採取地區性的、面積較小而非集中或企業性的生產方式。簡言之，是為利用自然物、生物固氮方法，作物與其他生物及非生物之間調和生態體系來進行生產的農產品。

(三) 環保實踐者

影響人類生存環境的土壤、空氣、水、陽光，亦為農業生產所依賴之四要素，透過有機農業法的耕作能保護土壤的肥力，減少空氣與水的污染源，有利於人類與其他生物的生存環境。因此，國內提倡有機農產品生產與購買的實踐者，認定有機農產品的生產是真正拒絕環境污染的最佳途徑，購買有機農產品是為支持環保的環境實踐者。

(四) 有機農產品較具抵抗力

有機農法係利用地域之自然資源，配合高度生物科技，其產品由外觀看來體積較瘦小，顏色較深，蟲蛀現象較明顯，如有蟲體則為活體，且蟲咬過的傷口會自動結痂、癒合，有健康的外表並耐貯存。而一般農法的農產品則過分使用人工合成的化學肥料和農藥，則與上述恰好相反。

(五) 滿足美食者的需求

來自「有機的、自然的農法」生產的農產品，擁有自然特殊的香甜風味，體積雖較化學農法生產者小，但食之口感好，組織較細緻且嚼感佳，並具有自然鮮豔色澤與健康美，是感官享受之一大喜悅。

(六) 素食者一大福音

素食者能維持健康的身體，主要是攝取自植物性食品的營養，植物性食品之營養素，經過加熱烹煮容易破壞或流失，因此植物性食品以採生食法較能提供素食者足夠的營養。一般農法所生產的蔬果，大多認為有必要藉助加熱烹煮或去果皮，方能達到衛生安全食用的條件；而有機農法生產的蔬果為零污染產品，可以安心生食並帶皮食用，所獲得的營養素之質與量均較佳。

(七) 促進人類的健康生活

有機產品是一種遵循自然法則，合乎自然生態體系，運用自然資源所生產的食品，不必擔心化學物質與農藥殘留的問題，且含有較佳的營養素，故可增強身體免疫力，使身體更健康。

(八) 產量少且售價較高

有機農產品之生產條件限制多，農耕法較繁瑣，成本高於一般農法，並因產量較少，銷售點未普遍，因此售價高於一般農產品。但如消費者能多多購食有機農品，讓生產者與消費者有信心參與有機農產品的產銷，則可降低成本調低售價。

第二節、國內有機產業現況

國內的有機食品發展較其他國家慢，但由於消費者健康意識的抬頭，及政府和民間的相互推動下，近兩、三年來台灣有機產品已掀起一股熱潮。使得無論是政府或民間對於有機農業的認識與重視進展不少。

全台約有一千個店銷售有機食品。有機食品的進口值約為台幣三億元(970萬美金)。三年內的有機食品的市場值可能成長為美金1940萬，約為目前的兩倍。主要的通路為有機專賣店如：有機世界、樸園、主婦聯盟、綠色小鎮等、部分超市和百貨公司，主要在北台灣。所販售的有機食品種類包含：有機蔬菜、有機水果、有機米、有機茶、有雞蛋、有機沙拉等。消費族群多為30至40歲受高等教育者。

第三節、政府推動之相關政策

推動策略：

- 一、加強有機農產品生產技術及資材之研發，組成作物有機生產技術服務團。
- 二、推動有機農產品集團區栽培，並加強花東縱谷之有機蔬菜、有機米專區及有機村，以擴大有機農業經營面積。
- 三、加強田間及市售產品抽驗，落實有機農產品品質安全監測。
- 四、配合「農產品生產及驗證管理法」之立法，訂定
 - 有機農產品生產規範—作物加工理貨
 - 有機農產品驗證管理辦法
 - 進口有機農產品管理辦法
- 五、推動有機農產品產銷履歷驗證制度，並建立與有機商店契約供銷合作機制。

實施方法：

一、提升農友有機栽培技術

- (一) 研發作物有機生產關鍵技術及病蟲害、土壤肥力、雜草等之整合性管理技術，並將研究成果推廣農友採行。
- (二) 加強舉辦有機作物生產技術訓練、認識及使用有機資材講習，提升有機農戶栽培技術。

二、擴大生產面積

- (一) 每年持續推動有機農產品集團區栽培6-10處。
- (二) 擴大花東縱谷推動有機蔬菜、有機米專區及有機村。

三、加強田間及市售產驗

落實有機農產品驗證查核管理，加強田間及市售產品抽驗與CAS有機農產品推廣，以提升有機農產品安全品質，保障消費者權益。

四、配合「農產品生產及驗證管理法」之立法，建構完整之有機農業認證體制，本法共分六章，計二十八條。

第四節、競爭優勢

一、零售業的競爭優勢

由各業態競爭主體在自己力所能及的範圍內選擇最佳策略組合以戰勝對手，在特定競爭博弈中取得盡可能好的競爭結果的博弈活動。從具體的競爭業態主體來看，雖然各競爭主體都具有其在各種不同的競爭業態中所共有的各種優勢，但由於各“參與者”要素集合如管理經驗、市場進入早晚、資金規模、店面分佈規模、品牌影響力等都有所不同，就導致相同業態中不同競爭主體的不同市場態勢與地位。而成長型的零售競爭主體要想在零售博弈中突破現狀，就必須善於利用各種參與要素，充分利用自身優勢與各種條件，實現某種形式的非對稱博弈，才有可能做大做強。

由於跨國零售企業具有品牌、人才、行銷技術、資金實力、管理能力等競爭優勢，跨國零售集團已從適應階段轉入戰略進攻階段，實現連鎖式的遍地開花，具有明顯的規模效應。

零售企業也有相應的獨特優勢：例如門店位置與銷售網站密集優勢、區域銷售規模優勢、佔領三線城鎮與農村市場優勢、國家政策扶持優勢、善於學習的優勢、濃厚的本土文化優勢。

關鍵在於：

- (一)政府已加快相關立法，規範零售競爭行為，建立有效的制衡機制。同時還要在資產重組、稅收、物流配送等方面給予更多政策支持。
- (二)加快本土零售業的資本整合，培育本土大型零售企業，實現以強制衡。
- (三)本土零售企業應建立以滿足顧客多元需求為核心的價值體系。
- (四)緊扣本土文化，發掘傳統品牌和創立新品牌的知名度，把具有中國特色的文化精華納入企業文化、管理與服務體系中。

二、 食品業的競爭優勢

- (一) 食品產業為傳統產業，經其技術成熟，且多為民生必需品，對於市場波動小，也是穩定經濟發展所必需的。
- (二) 現今的台灣食品廠商大多開始正視“自創品牌”的必要性，尤其是廠商多年來累積的製造實力、產品品質及資金。
- (三) 根據宏碁集團董事長施振榮的“微笑曲線”理論，微笑曲線的上游研發、設計及下游的行銷、品牌，附加價值最高。
- (四) 成本領導優勢利用成本驅動因素，提供競爭者更低的單位成本。通常以大量生產來達到此一目的，但促使成本降低的理論主要源自於學習曲線。

三、 有機產業的競爭優勢

- (一) 隨著國民所得的增加，人們對有機農業所提供之健康與安全的食品之需求益形增加。
- (二) 未來我國加入國際貿易組織，必須開放國內農產品市場時，有機農產品是一種足以與大量生產的進口農產品競爭之本國產品。
- (三) 推行有機農業，將能避免台灣農業因遭受進口品之打擊而荒廢農地，反而能維護並涵養農業生產環境，可保障糧食安全及促進農業提供景觀與休閒之功能。
- (四) 集中策略—小區隔市場的獨占優勢：
針對特定的顧客群、產品線或是地區市場加以形成差異化優勢。
針對某些區隔市場集中全力來進行差異化，企業必須掌握其競爭優

勢，否則難以獲得長期利益。

第五節、營運策略

一、策略：

企業經營策略的重點在於如何選擇最佳時間點以最小的投入，產出最大的效果，發揮最大的效率。

榮泰生(1995)認為策略之形成包括六個基本步驟：

- (一)對公司的現行績效加以評估。評估的標準是：投資報酬率、獲利率、現有使命、目標、策略及政策。
- (二)對公司策略管理者(董事會及高級主管)進行檢討及評估。
- (三)偵察外部環境，發掘機會與威脅的策略因素。
- (四)偵查內部環境，發掘強勢與弱勢的策略因素。
- (五)分析策略因素，以指出有問題的部份，以及必要時檢討及修正企業的使命及目標。
- (六)根據第五點的分析，以產生評估及選擇最佳的可行策略。

二、經營策略的定義

- Chandler[1962]－決定企業的基本長期目標(goals)及標的(objectives)，以及為實現這些目標所採取的一連串的行動和資源分配
- Andrews[1965]－標的(objectives)，目的(purposes)或目標(goals)，及與達到這些目標有關的主要政策及計畫所共同呈現的型態(pattern)，以定義公司現在所處或即將進入的事業以及想要成為的公司類型。
- Ansoff[1965][隱含的定義]－某個組織各種行動及產品/市場間的共通脈絡(common thread)，其定義了組織現在所處或未來將進入的事業的基本性質。
- Quinn[1980]－將組織的主要目標，政策及行動，順序地整合為一個整體性的型態或計畫。
- Glueck[1980]－為確保企業的基本目標能夠達成，所設計的一種一致的，整體的，整合性的計畫。

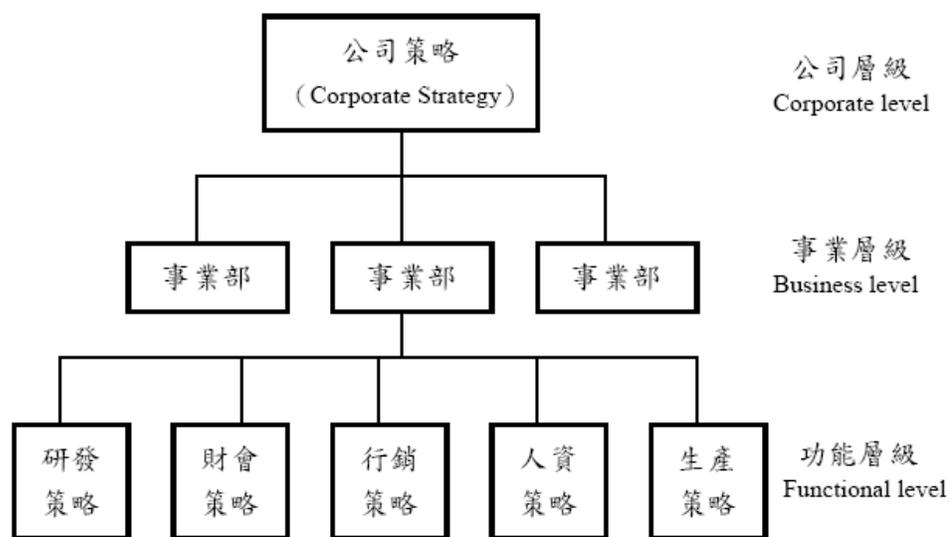
三、策略的層級

在思考整個策略的過程中，因討論組織層次不同，而有不同之分類層級。Hofer & Schendel(1978)兩位學者提出廣義的策略係指組織內部能力與外在環境間所做的調適配合，而將策略的範圍分為以下三個層級：公司策略(Corporate Strategy)、事業策略(Business Strategy)、和功能性策略(Function Strategy)。

策略和組織的結構一樣，都是有層級性的。上一層的策略會指導與規範下一層級的策略，而下一層的策略則呼應與支持上一層級的策略。彼此環環相扣，緊密呼應，而形成高度一致性與協調性的策略層級。

策略的層級和組織的層級具有某種程度的相符。高階主管當局多偏向上一層級的策略思考，而第一線的作業主管則偏向下一層級的策略思考，因此策略層級在某個程度內又與組織圖相對應。如下圖所示：

圖2-5-1公司組織圖



資料來源：Pearce, J.A. & Robinson, R.B (. 2003) ,
Strategic Management (8th ed.) , New
York: McGraw-Hill.

(一)公司策略(Corporate Strategy)

在策略層級中，最高的一層就是公司策略。是指對不同的事業領域加以評估，以決定企業要進入何種領域，進而獲取最大之利潤。

(二)事業策略(Business Strategy)

是指在既定的事業領域內，以獲得競爭優勢。在這種策略下，通

常會將重心放在產品與市場上，強調市場定位與差異化(Position and Differentiation)，以建立其競爭優勢所以又稱為競爭策略，包括低成本策略、差異化策略、集中化策略。

(三)功能性策略(Function Strategy)

是指在探討在事業單位各職能領域內(如：行銷、生產、人事、財務及研究發展)如何使資源的生產力達到最高。

- 1、在整體策略及事業策略規範下，使企業資源之生產力極大化。
- 2、集結企業各功能的活動與能力，改善和提升績效。
- 3、功能策略包括：行銷、生產及作業、財務、人力資源、研究發展、資訊管理等功能之策略。

在策略的層級中，每一個階層的策略都有其策略要素，因此，策略要素及策略層級便構成了整個策略的結構體系。這三種策略層級是彼此互動的，因此必須有效的整合，才能獲得企業之整體績效。

四、競爭策略的分類

(一)公司策略：

在競爭策略的分類上，各學者嘗試運用許多衡量方式將策略作分類，但每一種分類皆不相同，雖然主張與見解各不相同，但皆強調不同的競爭策略分類，能為企業達成長期的競爭優勢。茲將根據國內外學者，從不同研究構面進行競爭策略研究時，而獲得以下兩不同的競爭策略分類如：Miles & Snow(1978)、Porter(1980)。

競爭策略的分類說明如下：

1、Miles & Snow 之策略類型

Miles & Snow(1978)提出一套企業如何因應外在環境改變的策略。其策略可分為以下四種：

(1)探勘者策略(Prospectors Strategy)：

探勘者會主動、積極且持續地在環境中尋求機會，同時它也不斷地針對環境趨勢的可能反應，來進行實驗。

(2)防禦者策略(Defenders Strategy)：

防禦者的策略是防禦自己的勢力範圍，防禦者尋求可以幫它降低作業成本的任何方法。

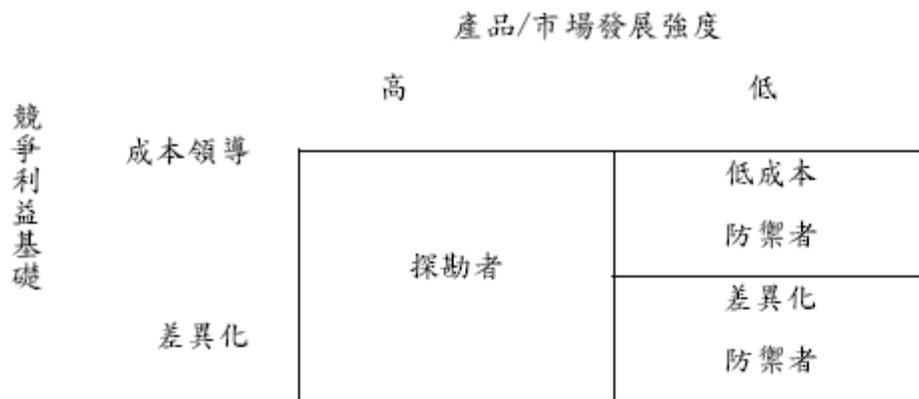
(3)分析者策略(Analyzers Strategy)：

分析者會同時在兩類產品市場領域中運作，一類具有相當穩定的特性，而一類具有高度變動的特性，因此分析者同時具有保守和積極之特性。

(4)反應者策略(Reactors Strategy)：

反應者的高階主管經常會感受到發生在組織環境中的變革和不確定性，但是卻無法有效反應，因為這類組織往往缺乏一套致的策略與結構關係。

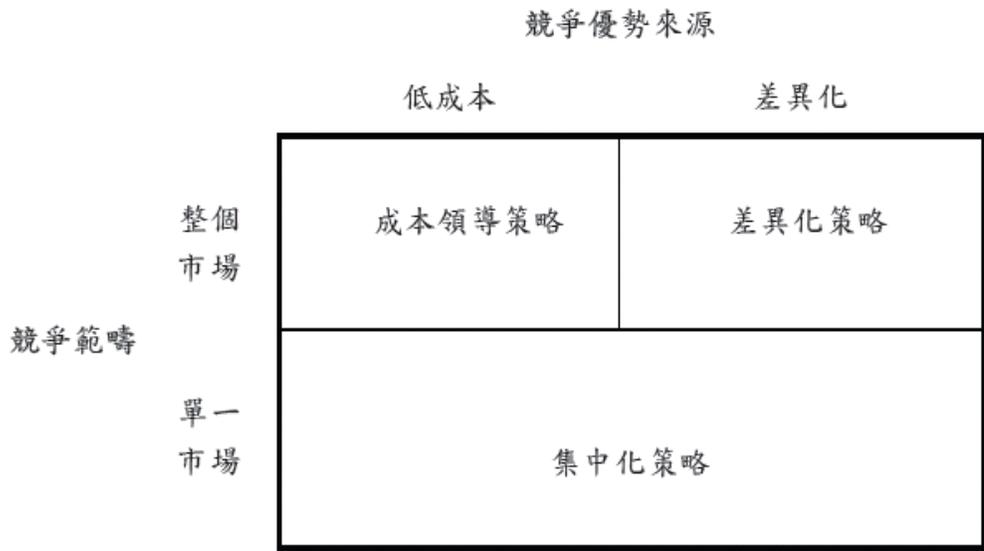
圖2-5-2 Walker & Ruekert 的事業策略類型



2、Porter 之策略類型

Porter(1980)根據兩個競爭策略的主要構面：競爭優勢、競爭範疇，而形成競爭策略，如下圖所示。就是由此圖而發展出下列三種的一般性競爭策略。

圖2-5-3 Porter(1980)根據兩個競爭策略的主要構面



資料來源：Porter, M. E. (1985), Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.

(1)成本領導策略：

是指以低價市場為目標，推出大眾化的產品，以成本當競爭武器，全力追求低成本。當一個組織企圖成為產業中低成本製造者時，它即是遵循低成本策略。典型的作法包括作業的效率、規模經濟、廉價勞動力、及取得原材料的特殊管道等等。

(2)差異化策略：

當廠商企圖成為大多數購買者視為有價值的供應者，並在業界中成為獨一無二的生產者時，所遵循的策略即是。也就是使公司所提供的產品或服務與別人形成差異，創造出全產業都視為獨一無二的產品。造成差異化的做法很多如：強調高品質、特殊服務、創新設計、科技能力、品牌形象等等。成功之關鍵在於所選擇的屬性必須有別於競爭對手，且其差異必須足夠大到可為差異化所多支出的成本索取到更高的價格溢酬。例如：通用汽車將汽車市場分隔成五個市場，對每個市場推出一個品牌如，凱迪拉克是針對高價市場，其次是別克、奧斯摩比、雪佛蘭，另外針對

年輕人市場推出龐帝克。

(3)集中化策略：

是指在較小的範圍中，建立成本優勢(成本集中化)或差異化優勢。也就是管理者將自產業中選擇一個或一組區隔如：產品種類、最終購買者類型、分配通路、或購買者的地理區位，並專門設計一套獨特的策略以服務購買者。

本研究參考學者 Miles & Snow(1978)的理論輔以 Porter(1980)差異化策略的特色之研究來作為經營策略操作變項。其策略變數如下：

(1)消極應變型策略：

指組織在面對環境時，缺乏完整或一致性的計劃，使得因應決策無規則可依循。面對環境競爭的變動是屬於被動決策狀態。

(2)保守固本型策略：

主要的策略方針是保護現有市場與技術，大多是從成本面來作為決策的考量，面對競爭挑戰會以成本或效益最大化來爭取優勢，並不積極創造新市場機會。

(3)動態創造型策略：

此型的策略方針並不會堅守市場或急於創新，而是視市場的需求與變化後，才能決定組織應對特定市場採用保守或創新的行動。

(4)積極創新型策略：

除了對產業的核心能力有一定自信外，面對競爭者也有一定強度的抗力。當舊有競爭能力還未被競爭者趕上時，就開始開發新的競爭優勢進行差異化的動作。

(二)事業策略

事業單位的基本策略

事業單位層級策略主要取決於顧客群在哪裡，顧客的需求是什麼，以及如何滿足顧客。事業單位依顧客群所在進行市場區隔，並區別顧客需求的差異性，進行所謂的產品差異化策略。差異化策略的成功與否，端賴事業單位是否有能力提供獨特的產品或服務。

依據上述基本策略思維模式，事業單位可採用的一般性策略方法，就競爭模式的架構而言，可分為三種。

1、成本領導策略：公司就其獨特能力，提高經營效率，降低成本，在產業中擁有成本優勢，因此在訂價方面的調降空間比同業大，在市場競

爭中會擁有甚大優勢。

- 2、差異化策略：公司就其獨特能力，提供一種別家廠商無法提供的產品或服務，以取得市場上（某一區隔市場）的絕對優勢。若事業單位的獨特能力非常卓越，能同時提供成本領導且具差異化的產品或服務，則這個事業單位在產業中必居於龍頭的地位。
- 3、集中化策略：針對某一有限的顧客群，提供一具有成本優勢（低價位）或（且）差異化的產品與服務。

事業單位所採用的策略若無法達到上述任一種策略的要求，而採用所謂的「卡在中間」，它將無法在產業中存活。另外就產品（服務）的生命周期而言，事業單位必須依產品生命周期的特性，採取適當的策略。現說明如下：

萌芽期，著重於市場占有率的建立；快速成長期，加強投資或針對某一區隔市場建立品牌的獨立特性；緩慢成長期，若事業單位具優勢地位，則設法提高市場占有率，否則宜採用集中化的策略或退出策略；成熟期，若事業單位具優勢地位，則可採掌控優勢地位的經營方式繼續營運或獲利了結的策略，否則宜採用退出策略；衰退期，若事業單位具優勢地位，則可採用集中化策略或減資策略，否則宜採轉變經營方向或退出撤資。

五、策略執行

在策略制定後進入執行階段時，須有適當的組織結構與控制系統，方能有效地執行策略。

組織結構的設計與調整：組織結構的基本設計因素是分工與整合，分工是指分配組織的決策權，即是組織架構的垂直分工。另外，公司須決定各功能層級的工作人員與其所應負擔的權責，這是所謂的水平分工。整合是公司在運作時各部門間的協調合作，譬如產銷部門間彼此的協調合作。

分化與整合的設計：除了須就策略執行面考慮外，最主要的考慮項目是官僚成本問題，通常結構愈複雜，分工與整合程度會愈精密，官僚成本會愈高，且資訊傳遞愈容易被扭曲。因此，為求高組織運作績效，傳統組織型態發展出一些變化的型態，例如：產品團隊結構—以產品種類為主軸的公司分工結構；地理結構—以地理位置為考量的分工組織結構；以及矩陣結構—以專案企劃為主的分工組織結構。

控制系統：在控制系統中所涉及的因素或問題可分為兩大類，分別是整體性的組織文化問題與中低階的控制層面問題。

組織文化是組織成員共同認定的價值觀與規範，它會影響公司成員日常運作的基本思維方式。例如日本公司的組織文化與歐美公司差異甚大，日本公司強調團隊精神，而歐美公司的個人英雄主義很強。公司文化通常受創辦人的理念影響很大，其理念會直接影響組織的結構、運作方式、高階團隊的組成方式，進而造成所謂的「適應遲鈍的組織文化」或「強勢與適應快速的組織文化」。

中低階的控制層面問題，主要在於各階層如何設計一套適當的控制制度，讓下一階層的所有人員在執行業務時有所遵循。該制度涉及控制準則（方法）的採用，它的類別包括財務控制、產出控制、目標管理、行為控制及標準化作業等方式。這些控制準則可互相整合，同時應用於控制系統中，以提升控制的完整性與嚴謹性。策略控制系統用於設定具體目標、評估及回饋修正策略，它必須具有足夠彈性，以適應外在環境的改變，適時地提供正確資訊，以便管理者能適時地進行評估工作，進行適當的回饋修正行動。

策略擬定時點：策略的擬定時間可為周（定）期性的，例如每三年到五年一次；或是臨時性的，即發生了一些沒有預期到的事件，須即時反應，因此快速地擬定了新的策略。例如為因應戰爭的突然發生，而快速擬定因應的策略，這種策略的優先性高於周期性的策略。此外，公司在每一年的編列預算過程中，也要依這種控制制度進行策略執行的稽查，以進行策略的調整。

當然除了上述這些問題外，最重要的手段，便是設計一套能適當激勵員工的策略酬償制度，其內容包括個人酬償制度與團體獎金制度。

防禦者式組織

1. 哪些有狹窄的產品市場領域。
2. 總經理在這型組織是高度專家在他們的操作組織的被限制的範圍
3. 但不要傾向於尋找在他們狹窄的領域之外新機會。(Miles 和 Snow 1978 年，p. 29)

基本的戰略集合：

- 進取地維護突起在它選上的市場部門之內
- 忽略發展在這個領域外面
- 擊穿更深入當前的市場
- 通常成長謹慎地和增加地發生

特徵&行為:

- 唯一核心技術，經常垂直集成，更新當前的技術維護效率
- 穩定的結構和過程
- 統治聯合是財務和生產
- 計劃是密集，不廣泛的
- 促進從內
- 功能構造
- 廣泛的分工和高度形式化
- 集中化控制
- 垂直的資訊流
- 簡單和低廉協調
- 經理被評估在效率對過去

探油礦者式組織

1. 哪些幾乎連續地尋找市場機會。
2. 他們通常試驗以對湧現的環境趨向的潛在的反應。
3. 因而，這些組織經常是他們的競爭者必須反應變動和不確定性的創作者。(Miles 和 Snow 1978 年，p. 29)

基本的戰略集合:

- 寬廣的領域，在發展一個連續的狀態
- 監測大範圍環境狀況、趨向，和事件
- 變化的創作者在他們的產業上
- 成長主要從新市場和新產品
- 參差不齊，噴出像成長

特徵&行為:

- 不效率
- 改變的結構和技術
- 頻繁原型生產，多技術
- 技術在人不是機器裡
- 統治聯合是營銷和研究與發展
- 關鍵董事一樣可能來自外部像裡面
- 行政佔有權比防禦者的短的
- 計劃寬廣，不密集
- 產品根據了結構
- 較少分工，低形式化
- 控制結果被安置
- 資訊流程對分散的作決策者
- 複雜和昂貴的協調
- 衝突面對和直接地被解決
- 管理評估對相似的組織

分析者式組織

1. 哪些經營在二類型產品市場領域，一個相對地穩定，另一改變。
2. 在他們穩定的區域，這些組織定期地和高效率地經營通過對形式化的結構和過程的用途。
3. 在他們的更加動盪的區域，總經理嚴密觀看他們的競爭者為新想法，和迅速地然後採取那些看來是最有為的。(Miles 和 Snow 1978 年，p. 29)

基本的戰略集合:

- 混合物產品和市場，某一槽櫃，其他人改變
- 成功的模仿通過廣泛的營銷監視
- 變動熱中追隨者
- 成長通常發生通過市場滲透
- 成長也許並且發生通過產品和市場發展

特徵&行為:

- 雙重技術核心，適度效率
- 統治聯合是營銷、應用的研究，和生產
- 計劃密集和全面
- 結構是矩陣，功能和產品
- 控制困難；必須能對交易效率和有效率
- 協調是簡單和複雜的
- 管理雙重效率對過去，有效率對相似的組織

反應者式組織

1. 在哪個頂面飼槽頻繁地察覺變化和不確定性發生在他們的組織環境上。
2. 但無法有效地反應。
3. 由於這類型組織缺乏一個一致的戰略結構關係，它很少做調整任一個排序直到強迫做如此由環境壓力。(Miles 和 Snow 1978 年，p. 29)

基本的戰略集合(1 3):

- 管理不明確表達一個可實行的組織戰略
- 管理明確表達一個適當的戰略，但技術、結構，和過程與戰略適當地不連接
- 管理遵守與環境不是相關的一個特殊戰略結構關係

表 2-1-5 經營策略類型 Miles & Snow 適應模式策略

策略類型	目的	適應之環境	作為
防禦者策略	穩定與效率	穩定	採取保守策略
前瞻者策略	彈性	動態	重視市場機會創新
分析者策略	穩定與彈性	中度改變	穩定市場確保核心市場 變動市場採取探勘策略
反應者策略	隨環境反應	任何條件	不得不改變時才改變

六、有機食品策略分析

(一) 蔬果行銷策略

依據產品、價格、通路與促銷策略等四個面向歸類，期望透過文獻整理，列舉行銷策略之必要權項。萬鍾汶（1999b）指出蔬菜因為常被消費，所以大家都覺得它是很普通的東西，購買決策的主要考量因子不外乎新鮮、安全、營養，對個別菜種的特徵不見得會特別注意，因此行銷蔬菜毋須將產品內涵弄得太複雜，只是對買菜時間不多且選購經驗不足之消費者，組合產品可以符合需求。她的研究劃分台灣的都市家庭，蔬菜消費型態與行為上為「傳統保守型」與「開放型」二大族群，發現生鮮蔬菜的兩個區隔市場，前者無論在生活型態或對蔬菜產品偏好似無特殊之處，相對的後者，不僅心理重視安全、健康，在行動上亦積極地尋求方法達到理想，較可能因外在刺激而引發購買與消費，但兩群消費者在做購買決策時所共同在意的因素仍是對「安全性」的考量。因此如何解除國人對生鮮蔬菜，特別是對最常買的葉菜類產品農藥殘留安全性的疑慮，將是國產蔬菜因應進口品競爭的條件。

李宗儒、林孟克（2000）研究有機蔬果購買者的消費者之特點，發現已婚女性、有小孩或三代同堂、家庭月收入在八萬五千元以上、職業為公務人員或資訊服務業，為早期有機蔬菜購買者的消費者特點。

黃璋如（1998a）則將有機農產品的消費者分四群：

1、忠誠群：對化肥及除草劑的信心最低，最重視產品內在品質、外在品質、可信度、家庭與環保等，對方便主義最不以為然。30—50歲年齡層屬之，平均學歷僅次於潛在群，職業以公務員為多。

2、矛盾群：此群受訪者之購買頻率雖與忠誠群沒有差異，購買意願卻較忠誠群低。分析原因，是對有機農業之期望與要求較高，因此較為挑剔。此群受訪者平均年齡最長，多為基層行政人員。

3、潛在群：平均年齡最低，30 歲以下較年輕的受訪者屬之，重視產品外觀及美味，對產品內在、外在品質及可信度之重視程度僅次於忠誠群，且亦較重視方便性，平均學歷最高，工作職位以專業人員、高級主管或技術人員為多，傾向在超市購物，是未來可拓展之對象。

4、無關群：年齡以 31 至 40 歲之間者多，平均教育水準最低，工作職位以基層行政人員為多，在傳統市場購物比例高。

其次關於有機蔬果購買者的消費之偏好，黃璋如（1999）針對消費者的偏好細分有機消費群。利用集群分析法，依據消費者的偏好將蔬菜消費者分為重視驗證、重視價格及重視安全的三個偏好群，其人數分配依序為 37 %、36 %及 27 %。研究結果顯示，受訪地區及年齡是影響消費者偏好的因素。比較三個集群，發現此三個市場區隔之消費者對蔬菜、乳類及穀類之購買意願有顯著差異。最重視價格者（集群二）對有機蔬菜的購買意願較低。最重視安全者（集群三）對有機乳類及穀類的購買意願明顯較高。重視驗證者（集群一）只對有機蔬果的購買意願較高，對乳類、穀類及蛋類之購買意願在三集群中最低。一般消費者能接受有機農產品價格較高是合理的說法，不過因為目前有機蔬菜價格高於一般蔬菜，會影響消費者的購買意願，尤其是四十一至五十歲的消費者最重視價格，並且有機蔬果的消費者尤其重視驗證。

生產者與消費者間，對有機蔬果產品「信任」議題之要求，依據黃璋如（2003）指出「資訊不對稱」議題，指市場上買賣雙方對產品的了解或資訊的獲得處在不對稱的情況。當資訊不對稱存在時，擁有資訊的一方可能會利用另一方對資訊的缺乏，而以品質較低的產品充當品質較高的產品，而獲得較高的利潤。然而當消費者知道品質參差不齊時，它會考量購得較差產品的機率，而只願以較低的價格購買，於是市場價格降低。當市場價格降低後，高品質的產品因生產成本較高而不得不漸漸從市場上退出，低品質產品則因有利可圖而漸漸增加，於是消費者願意支付的價格更往下降。如此惡性循環的結果，只剩下劣質品在市場上流通，產生劣幣、驅逐良幣的效果。

有機蔬果行銷策略擬定之課題，陳淑恩（1995）指出，選擇目標行銷首先要了解產品消費者的特質，農企業經營者，不論經營哪種產

品或服務，一定要很清楚產品最終消費者的性別、年齡、所得、居住地區、職業、教育水準等個人特徵，消費的動機和其時機，購買的地點和其頻率，對產品價格、口味等態度，即若能掌握消費者是「誰」，則比較能掌握市場的優勢。同時有機蔬果該不該大眾化定位與推廣，學者與業者仍有不同看法，董時歡（2000）強調有機農業的發展方興未艾，其產品和消費者有其特殊性，有機農產品的網路行銷必須建立有機農產品專屬網站，依市場區隔化原則，鎖定高教育階級消費、公務員、高科技生產園區人員、醫護人員、病患等族群，為最具潛在利益的區隔市場，全力投入和採行最有利的廣告訴求。台灣目前食用有機蔬果的群眾，大致分兩族群，一種是疾病患者，由於身體狀況不容食物中有農藥、化學製劑的污染，因此採行有機飲食。另一個族群是基於理念上接受自然健康飲食之觀念，對環境保護和預防醫學持正面態度的消費群，這群人之中不乏虔誠的宗教信仰者（董時歡，2001）。加上林珊如（1998）以全台灣民眾為母群體，採二階段抽樣方式，先抽出十個縣市，再於各縣市抽出六個鄉鎮市區與各鄉鎮市區內二十位民眾為調查對象進行親訪。研究發現加強消費者的農業環保意識，與針對有較強烈農業環保意識者，宣傳有機蔬菜與吉園圃安全蔬菜的環保概念、加強品質保證，可幫助消費。其中關於受訪者購買有機蔬菜與吉園圃安全蔬菜的經驗，有 47.4 % (489 / 1,032) 購買經驗，52.6 % (543 / 1,032) 購買經驗。而未曾購買原因，以「不知何處購買」佔 62.2 % (338 / 543)「購買地點不方便」佔 30.9 % (168 / 543)「不相信品質保證」佔 27.1 % (147 / 543)「認為與一般蔬菜沒有差別」佔 22.3 % (121 / 543)「價格過高」佔 21.9 % (119 / 543)「其他原因」佔 11.2 % (61 / 543)

綜合以上，行銷者行銷蔬果之行銷策略，首重滿足「安全性」、「重視驗證」要求，即產品策略、促銷策略以強調安全、健康為基本訴求，重視驗證者只對有機蔬果的購買意願較高。價格策略考量「最重視價格者對有機蔬菜的購買意願較低」，但一般消費者能接受有機農產品價格較高是合理的說法，不過因為目前有機蔬菜價格高於一般蔬菜，會影響消費者的購買意願，所以考量以通路策略降低銷售成本，讓有機蔬果類維持品質並且售價降低。甚至有機蔬果通路策略必須克服「不知何處購買」「購買地點不方便」因素，有機消費者特點是已婚、

家庭月收入在八萬五千元以上，育有小孩，職業為公務員、資訊服務業等女性上班人員。

(二)通路策略探討

有機蔬果行銷之通路策略如何，依據陳俊士（1997）指出一九八一年代以後，台灣地區零售階段逐漸產生變化，大型量販店（如萬客隆）、連鎖超市（如息康）被引進台灣，農委會也開始輔導設立青年商店，輔導農民團體設立超市，消費者也有整合成大消費戶的趨勢（如國軍副食、大機關團體、主婦聯盟等），零售結構逐漸改變，致使通路結構也產生變化。農民團體果菜合作運銷貨品，部分隨著時代的脈動由供應批發市場交易，改為直接行銷給量販店、連鎖零售業者、大消費戶等，形成所謂果菜直銷通路。David et . al (2003)一步強調製造商的目標有二：1、低成本，2、提高顧客服務。但是市場上存在對製造商不利的環境因素包括：新產品多，使得競爭性增加。顧客對產品的要求多元，商品生命週期短。倉儲與運輸成本增加或是供貨時間長。難預測顧客需求等，後端產品的供應規劃設計顯得重要。

其次探討通路管理議題，Mehia et . al (2002)出高階行銷經理必須重視通路設計與通路之系統化。選擇通路成員。評定通路成員之成績與管理通路衝突，強調通路策略應受管理階層重視之議題。門間敏幸等（2001）討農企業團體投入有機農產物的生產與行銷通路的課題，以菲律賓之 Gourmet Farms INC（簡稱 GF）為探討對象，屬於個案研究。GF 為該地農企業投入有機栽培的先驅者，在它成功的讓有機栽培農場面積增加、讓契約量增加之後，競爭者出現，此時它必須慎選繼續與之簽約合作的農家，除提供有機資材與技術指導給農戶之外，必須穩定產品品質與供給量，保持競爭力，同時與學校或農改場等研究機構保持合作。GF 成立初期，是以契作方式整合周邊農場，生產西洋萵苣之單一產品，整合後擴大生產範圍，使得在輪作制度下的萵苣可以年收六至九次，穩定供貨量與品質，而且因為餐廳是較不受輸入的農產品影響的行銷管道，因此他注意直營餐廳的消費量，他對一般消費者的掌握是採取在超市設有機產品專櫃，如此可以突顯本身有機蔬果的特色。SimPson & Wren (1997)視物流管理，舉例木材產

品之買方與賣方聯擊之個案探討，發現最佳的合作夥伴，不需要階級作用，但是不能不建立合作準則。

再者探討有機農業組織之生產與行銷特徵，高橋太一（2001）取四個組織個案作橫斷面的整理與比較，發現「經濟」機能與「政治」「管理營運」或「價格訂定」三機能明顯相關。分別了解組織之現狀與活動內容、組織集結之動機與組織經營目的，組織會員數與生產人數等，發現屬於自治團體者（生產蔬菜與稻米），蔬果價格之訂定以生產者會員決定或組織決定，屬於農協內部指導之組織（生產青椒）則受一般流通市場主導，發現整體活動中，屬流通販賣活動佔據最高比率。透過供應規劃，讓供應成本降低，其中策略可包括發展上、下游或平行的合作關係，包裝與運輸經濟性，甚至透過標準化的過程與商品模組方式達成，對本文有極重要的啟發意義。

另外有關有機蔬菜行銷通路滿意度如何，依據方正里等(2001)，指出提高消費者對有機蔬菜之滿意度及忠誠度，將能增加有機蔬菜的競爭力及消費量。其中在超市、有機商店及宅配三種不同購買管道之消費者，以宅配客戶之滿意度及忠誠度最高，顯示宅配管道是有機農產品最理想的行銷管道。而胡淑玲（2003）整理一九九七至二〇〇三年台灣有機蔬果之行銷通路分配百分比(表 1)，依據下表發現從一九九七年起至二〇〇三年止，當量販店通路竄起，即佔有機蔬果行銷販賣量 20 %。其次宅配通路一直佔有相當販賣量，介於 24 %至 40 %比例間。反之，有機專賣店行銷有機蔬果之成績已逐漸萎縮，由早期之 60 %降至二〇〇三年止之 15 %，通路地位已被他者取代中。亦即從一九九七年起以有機專賣店為主，宅配為次的行銷通路，至二〇〇三年是以宅配、超市、量販店通路佔市場八成比率。

表 2-1-6 86-92 年台灣有機蔬果之行銷通路分配百分比表

年度	86-87 年	88-89 年	90 年	91 年	92 年
通路別					
量販店	0%	2%	5%	10%	20%
超市	15%	20%	24%	26%	26%
宅配	24%	30%	35%	40%	35%
有機商店	60%	47%	35%	21%	15%
其他：加工、網購、 購物報	1%	1%	1%	3%	4%
合計	100%	100%	100%	100%	100%

資料來源：胡淑玲（2003：172）

再者有機蔬果行銷者通路策略之擬定，本文引述日本整合性的組織行銷經驗，文獻指出農場經營主在家庭農場的經營碰到瓶頸之下，回歸原點，以採取法人組織的方式經營，尋求突破，而與周邊小農結合生產，因應未來糧食消費內容的多元化，販賣管道多元化的要求，使得發揮組織的力量（土反本多旦，1993）。依據黃璋如（2000）指出有機蔬菜農民有 84% 有直接行銷業務，但直接行銷之管道成本較高，其中以人工成本所佔比率最大(77%)，主要用在接受訂貨、處理帳務及配送等，直接行銷每台斤的管銷成本幾乎是間接行銷的兩倍。又黃璋如、方正里（2001）探討有機蔬菜產地行銷管道及價格，研究範圍同樣限定在生產者階段，理由是生產者為整個運銷通路最基礎的部分。研究指出直銷通路應是未來國產有機蔬果行銷的重要通路，因其行銷通路短，有機農民獲得較高價格之可能性提高。

總而言之，國軍副食、大機關團體、主婦聯盟等單位形成，使零售結構改變，致使產生直接行銷給量販店、連鎖零售業者、大消費戶等通路結構。且在行銷四 P 策略中，通路策略是最不易被模仿的，即行銷者能達到供貨品質穩定與具有相當之規模量，實非各個行銷者能及之。另外有機蔬果行銷策劃，設立農產品生鮮處理配送供應中心，協助建立品牌，提高產地價格、降低運銷成本，是一般直銷業務有待努力之處。而行銷者對有機消費潛在族群，提供方便性、外在品質及可信度，以通路策略差異，推出宅配、超市、量販店等通路，讓有機蔬果由小眾產品成為大眾化產品否，

值得分析。但是不能忽略人力等成本面向考量，因為有機蔬菜農民有 84 %有直接行銷業務，而直接行銷每台斤的管銷成本幾乎是間接行銷的兩倍。

(三)有機蔬果行銷者

依據行政院農委會資料指出，目前有機農產品的主要行銷管道有下列十點：

- 1、農民自產自銷（包括合作社、產銷班辦理集運等）
- 2、連鎖超市、百貨公司超市或農會超市之有機專櫃。
- 3、有機專賣店。
- 4、共同購買（如主婦聯盟之集體採購等）
- 5、宅配（包括網路宅配）
- 6、公、私民營機構或醫院之福利社。
- 7、宗教團體。
- 8、結合休閒農場或農場自然體驗之相關活動。
- 9、舉辦有機農產品之展示（售）會。
- 10、加工品或有機餐飲店。

第參章

研究設計

第一節、研究方法

面對面訪談法

本研究是採用個案研究方法(Case study)是定性研究常用的一種方法，定性研究與定量研究不同之處，在於定性研究的重心並非操作變數或驗證假設，而是從研究對象來了解其想法或行為，是一個蒐集、組織和分析資料的特殊方法。個案研究過參與觀察或深度訪談等方式，紀錄所看到的與所蒐集到的資料，然後加以歸納分析，故其研究方式上相當具有彈性。雖然進行定性研究在資料蒐集上頗費時間及人力，但資料內容相對豐富。

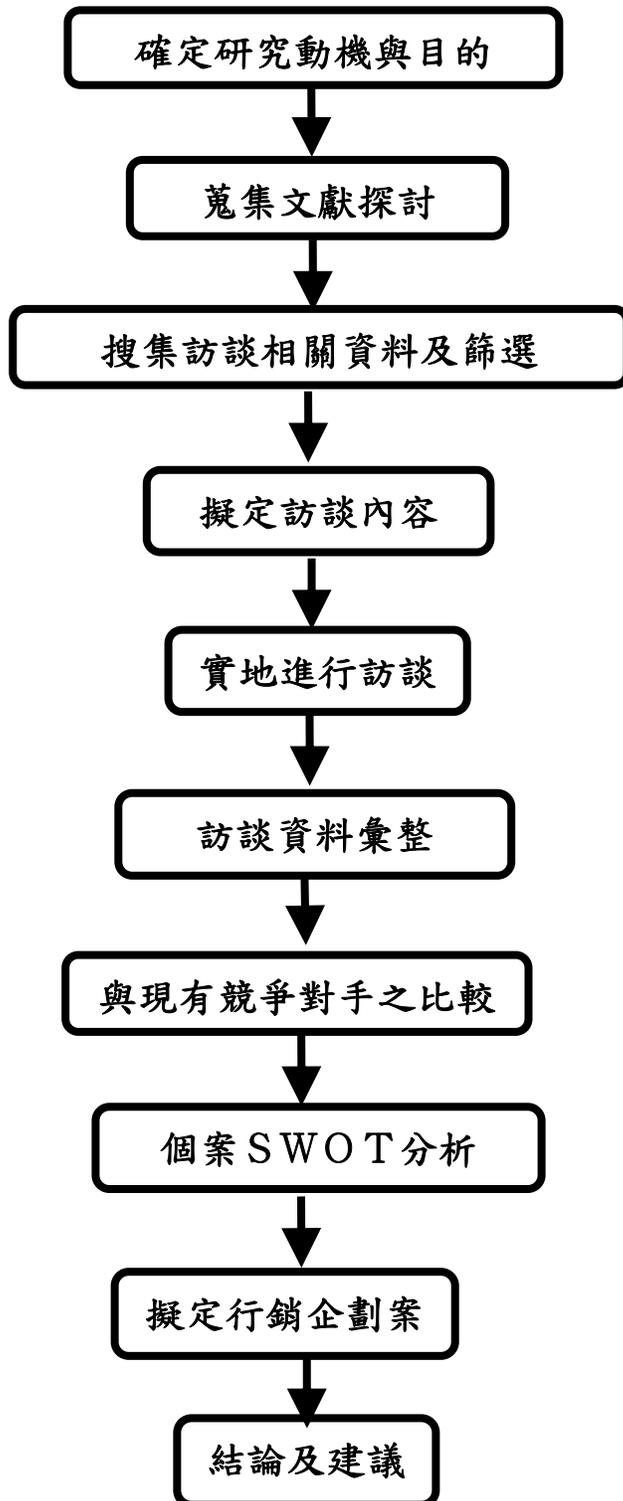
個案訪談由一對一的交談，以獲得受訪者對於某種現象或研究課題的主觀看法，能對相關問題有更深入的討論及了解，因而獲得更多的資訊，但因樣本通常較小，造成代表性的不足，且訪談更耗費時間或金錢，更重要是受訪者易受訪談者的影響，進而影響訪談的結果，亦即產生訪談效應。

在做個案研究時的資料來源，包括相關文件的蒐集、訪談個案店長及消費者、直接觀察及實地調查的方式，希望經由這些方式可以更了解消費者對個案公司的看法及個案公司的相關資料。

此個案研究是以二個不同的角度，一是個案店長，另一是從消費者的立場，個案店長是採用面對面的方式訪談，實際到店面和店長訪談，而訪談的內容是以行銷組合、顧客關係管理及商店印象為主。

第二節、研究流程

圖3-2-1研究流程圖



第肆章 研究結果分析

第一節 個案公司之背景與現況

新生命有機食品有限公司成立於民國 93 年 10 月，公司登記類型為企業社。創業時資本額原先預計 200 萬，實質上投入 600 萬元，其課稅採定額稅制。

公司成立時為實體商店直接販售，而於 94 年創立工廠，其登記名稱不同。主要股東為家庭成員，共為五人。

在員工方面分為自製工廠員工與營業店面員工，自製工廠員工為 12 人，股東 5 人，營業店面則為呂榮忠先生與黃月卿小姐負責。員工為不定時契約工，以非正職或兼職為主，大多為家庭主婦。

地點原先預計在高雄三多路上，但考量以下的因素：附近有河堤社區、消費層次較高、又有即將完工的巨蛋、以及將會帶來龐大商機的高鐵，因此消費人數會較多，於是改為在左營區。顧客群以中上階層為主，其工廠訂單主要來自於舊有顧客群。

經營過程中也遭遇到許多困難，其一在未成立自製工廠以前，其營收為負，而後增資設立自製工廠，於一年後其投入資本回收，營業額有所成長。其二預計開設專業教室，教導顧客如何了解本身的身體狀況，再根據其狀況提供合適的相關產品，搭配作改善，但是因店面空間太小，以致無法達成其理念。其三無法開設網站，供顧客線上訂購的原因，乃是因會牽扯醫藥法中不得宣稱療效等問題；再者，因自製工廠的產量需搭配季節波動而有所變化（如：水果產出的量及物價、鹽、糖等添加物），進而產生供應量不足的問題。其四現階段無法朝連鎖的方向邁進的原因為：1、產品有食用期限 2、所進貨的產品需買斷，導致有庫存及成本問題 3、現有自製工廠供應不起來。

據今年（96 年）統計得知目前全台已登記完成的有機店共有 6、7 百家，其中在四月時，台北共計 100 多家有機店，因經營不善而導致關閉。

公司主要特色為農產品現採，隔天送達，強調產品新鮮，品質保證。而貨源選擇與供應商挑選，為業者親自至農場生產地查看其環境是否適合。另外在外銷代理商方面只授權香港代理，工廠方面則是在台灣與深圳

設立。而面對初次購買者不建議大量購買，使用有效果後再給予大量購買，不像其餘業者強烈推銷，而沒有重視是否對消費者有幫助及符合其所需。

第二節、SWOT分析

一、總體分析

國民所得

據世界銀行最新統計，以購買力平價 (PPP)計算後的每人國民生產毛額，2007 年台灣為 3 萬 84 美元，全球排行第 21 名，在亞洲排名第 4，僅落後於香港、日本及新加坡，但明顯領先韓國。

行政院經濟建設委員會今天引述世界銀行資料，公布主要國家與台灣以購買力平價計算每人國民生產毛額(PPP 美元)的比較情況。

據世銀最新資料，以購買力平價計算每人國民生產毛額，全球平均水準為 9940 美元，先進國家平均為 2 萬 9680 美元。

前五名國家為盧森堡 5 萬 5970 美元、美國 4 萬 4260 美元、挪威 4 萬 3920 美元、瑞士 4 萬 630 美元、香港 3 萬 8180 美元。

台灣為 3 萬 84 美元，全球排序第 21 名，在亞洲國家中，低於香港 3 萬 8180 美元、日本 3 萬 3730 美元、新加坡 3 萬 1700 美元，但領先韓國的 2 萬 3800 美元。

經建會表示，目前計算每人 GDP 有二種標準，一種是以美元現值計算，但會受到匯率波動影響，例如 2005 年韓元對美元大幅升值 11.8%，而新台幣對美元匯率僅升值 3.9%，導致韓國領先台灣。

但在學術研究上，通常在跨國比較時，為真實反映各國經濟生活情況，使用去除匯率因素後的 PPP(purchasing power parity)「購買力平價」為評比基準。

社會環境

(一)消費需求

據專家介紹，全球有機產品市場正在以年 20%—30%的速度增長。幾年內將達到 1000 億美元。如果我們能在其中佔到 1%—2%的話，就可以每年增加 10 億美元的外匯收入。許多專家和企業家對有機食品很有信心。這首先在於，世界的有機化潮流為中國提供了市場機遇。西方發達國家有機市場在不斷發展，並且供不應求，基本靠從

發展中國家進口。同時，國際上對我國的有機食品的需求也越來越大，不少外商想進口我們的有機大豆、稻米、花生、蔬菜、茶葉、果品、蜂蜜、藥材等。目前，我國現有的有機食品的生產還遠遠不能滿足國內外市場的需要，因此，具有巨大的發展空間。

發展有機食品在改善環境，增加農民收入，安置農村剩餘勞動力，調整農村產業結構、為我國農業尋找新的發展出路等方面都具有重大的意義。

(二)有機食品購買行為生活型態構面的建立

首先，將 31 項生活型態評量項目，以直交轉軸最大變異數法進行因素分析，取特徵值大於 1 之構面，並且剔除因素負荷量小於 0.5 之評量項目，以建立主要的構面，總共獲得「飲食觀念」、「價值創新」、「品質認證」、「資訊媒體」、「觀念認知」與「宗教信仰」六個構面 18 個評量項目。然後，使用 Cronbach' s α 進行信度分析，以檢測構面的一致性，六個評量構面的 Cronbach' s α 值介於 0.53 到 0.84 之間，具有相當不錯的信度：

表 4-2-1 有機食品購買行為生活型態構面的建立

評量構面	評量項目	因素負荷量	特徵值	Cronbach' s α	變異數%	累積%
飲食觀念	1. 我避免食用含有食品添加物的食物	0.81	4.32	0.84	23.98	23.98
	2. 我避免食用高膽固醇的食物	0.81				
	3. 我避免食用油炸的食物	0.85				
價值創新	4. 好東西要與好朋友分享	0.55	1.80	0.69	10.02	34.00
	5. 買東西的要訣是貨比三家不吃虧	0.60				
	6 我願意多花一點錢購買品質較好的東西	0.71				
	7. 新奇的事物若有嘗試的價值，我願意試試	0.74				
	8. 我比別人更容易接受新觀念	0.61				

品質 認證	9. 我認為政府應致力於有機食品的認證	0.62				
	10. 我認為有機食品的認證是一種保障	0.82	1.70	0.72	9.45	43.44
	11. 我只購買經過認證的有機食品	0.80				
資訊 媒體	12. 我經常觀看電視節目	0.81	1.36	0.69	7.54	50.98
	13. 我經常收聽廣播	0.85				
觀念 認知	14. 有機食品是不經加工、不含添加物的食品	0.89	1.22	0.73	6.75	57.73
	15. 有機食品是不受污染的	0.83				
宗教 信仰	16. 我會因為宗教因素而改變飲食習慣	0.67	1.19	0.53	6.58	64.31
	17. 我定期上教堂作禮拜	0.73				
	18. 我經常參加佛學講座	0.69				

人口統計環境

為了了解不同人口統計變數與有機食品購買行為之間的關聯性，將二者進行交叉分析，發現，消費者的「年齡」、「教育程度」、「宗教信仰」、「家庭所得」、「飲食習慣」與購買行為有顯著的相關。但是，消費者的「性別」、「職業」、「婚姻狀況」與購買行為並無顯著的相關。天天吃的消費者，以女性、41~50歲、經營商業、已婚小孩已成年、大專教育程度、信仰佛教、所得在6~10萬元之間者最多。

表 4-2-2 年齡與購買行為關聯表

不曾吃		偶而吃		經常吃		天天吃		
人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	
20歲以下	1	35.7	2	1.6	0	0.0	1	3.1
21-30歲	13	46.4	38	31.1	10	14.7	2	6.3
31-40歲	7	25.0	50	41.0	25	36.8	10	31.3
41-50歲	6	21.4	24	19.7	25	1.5	15	46.9

51-60 歲	1	3.6	5	4.1	7	10.3	4	12.5
61 歲以上	0	0.0	3	2.5	1	1.5	0	0.0

表 4-2-3 教育程度與購買行為關聯表

不曾吃		偶而吃		經常吃		天天吃		
人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	
國小	1	3.6	5	4.1	3	4.4	4	12.5
國中	4	14.3	9	7.4	2	2.9	1	3.1
高中(職)	9	32.1	44	36.1	13	19.1	5	15.6
大專	13	46.4	52	42.6	48	70.6	18	56.3
研究所	1	3.6	12	9.1	2	3.0	4	12.5

表 4-2-4 宗教信仰與購買行為關聯表

不曾吃		偶而吃		經常吃		天天吃		
人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	
無	13	46.4	36	29.5	16	23.5	4	12.5
佛教	7	25.0	39	32.0	31	45.6	17	53.1
天主教	0	0.0	3	2.5	2	2.9	1	3.1
道教	4	14.3	27	22.1	9	13.2	3	9.4
基督教	3	10.7	9	7.4	10	14.7	2	6.3
一貫道	1	3.6	4	3.3	0	0.0	3	9.4
其它	0	0.0	4	3.3	0	0.0	2	6.3

表 4-2-5 家庭所得與購買行為關聯表

不曾吃		偶而吃		經常吃		天天吃		
人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	
5 萬元以下	18	64.3	55	45.1	17	25.0	7	21.9
6-10 萬元	7	25.0	46	37.7	29	42.6	19	59.4
11-15 萬元	2	7.1	17	13.9	17	25.0	4	12.5
16-20 萬元	0	0.0	3	2.5	2	2.9	2	6.3

20 萬以上	1	3.6	1	0.8	3	4.4	0	0.0
--------	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----

表 4-2-6 飲食習慣與購買行為關聯表

不曾吃		偶而吃		經常吃		天天吃		
人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	
以葷食為主	25	89.3	92	75.4	36	52.9	4	12.5
以素食為主	3	10.7	23	18.9	18	14.8	10	31.3
純 素 食	0	0.0	3	2.5	4	5.9	4	12.5
以有機食品為主	0	0.0	4	3.3	10	14.7	14	43.8

政府與法律環境

(一)政府法令不全

有機農業是一種較不污染環境、不破壞生態，並能提供消費者健康與安全農產品的生產方式。有機農業之定義因各國法律之規定而不同，隨著農業技術的演變，有機農業法規的要求亦漸趨嚴格。在臺灣，尚無「法律」對有機農業加以規範或管理。但行政院農業委員會已於1999.3.15 公布三項相關規範，分別為「有機農產品驗證輔導小組設置要點」、「有機農產品驗證機構輔導要點」、「有機農產品生產基準」，以作為管理有機農業及輔導有機農民生產之依據。有機農業有時亦被稱為生態農業、低投入農業、生物農業、動態農業、自然農法、再生農業、替代農業、或永續農業之一種。各國法律或農業協會所使用的名稱或定義經常不同，例如歐洲聯盟的十二個國家，雖然用相同的管理條例，卻分別採用生態農業、生物農業及有機農業三種名詞作為法律上的稱呼。在台灣，農委會及農林廳則採用「有機農業」一詞。

(二)我國有機農業發展的瓶頸

- 1、市場對有機農產品的信任度不夠
- 2、氣候和土壤天然條件不良
- 3、有機農產品生產成本太高
- 4、有機認證基準不合時宜
- 5、有機農產品認證標示混亂
- 6、有些認證機構認證人員不夠專業
- 7、外國有機農產品充斥，無法可管
- 8、有機農業的推廣經費嚴重不足

9、消費者的參與度不夠

10、農民無法負擔高價之認證費用

科技

有機農業生產應用科技

有機農業的生產是一項綜合性技術，而此一技術之發展則有賴相關科技之研發，然後加以應用，它幾乎是種最佳化管理作業（Best Management Practice）的應用即所謂的 BMP。

（一）生產環境

有機農業產品的生產環境必須經過認證的，這個意思是說作物栽培之土地、灌溉水質、耕作方法、農產品收穫後處理及加工設施是必須加以認證的。

（二）品種

有機農法耕作以選用對病蟲害較為抵抗之品種為宜。在臺灣利用遺傳工程技術育成之基因改造生物（GMO）較成功之例子為抗輪點病之基因轉殖木瓜，目前已於農業試驗所基因轉殖作物隔離試驗田進入第三年之檢定，繼續觀察其穩定性適應性及商品價值。至於基因改造作物是否可為有機農法應用品種，國際上尚有爭論。

（三）有機質肥料（堆肥）之利用

生物技術在有機農業之應用，國內比較成功之例子為生物肥料（bio-fertilizer）之應用，尤以液體劑型之生產利用，如後龍農會之利用複合菌種之根瘤菌接種，生產有機花生，另溶磷菌也被應用於有機瓜類之栽培。至於堆肥發酵菌之分離篩選則有堆肥除臭菌之研發，具加速分解能力之堆肥用微生物菌株之生產。

（四）耕作系統及綠肥利用

有機農業強調的功能之一是對農田地力的培養，輪作可減輕病蟲害及雜草之發生，特別是 C4 型之作物如玉米輪作，與豆料綠肥作物之輪作有利土壤有機質之增進，且後者可減少綠肥後作有機質肥料之投入量，近來國外有機農法耕作甚有用綠肥種子超量播種法，以獲得茂密之綠肥作物冠群，進而保持土壤之養分，而且也可抑制雜草之生長，可謂一舉數得。

(五) 病蟲害防治

有機農法耕作重要的管理操作，也是個別作物有機農法耕作能否成功之要件。

有機農業病害之管理首重預防，病害之預防有三個基本原則，即

- (1) 建構健康之土壤，使具豐富之有機質、平衡之養分、良好適宜之土壤 pH 值。
- (2) 使用較為適應及抗病之品種，包括健康之種苗或種子。
- (3) 栽培的預防如輪作，病株之移除燒毀、掩埋，收穫後耕犁入土中、間作、種植植巷忌避作物、蟲害控制、保持園地通風、種子(苗)消毒等。

有機農法蟲害管理常用之非化學合成農藥之防治方法有：

(1) 機械或物理防治

如補蟲網、陷阱、用手捕捉、誘蟲燈、噪音、噴水、淹水、物理屏障、粘板、誘餌等。如有機葉菜類栽培最常見之黃條葉蚤利用全園淹水可降低族群。

(2) 性費洛蒙 (Sex pheromone)

性費洛蒙可用來偵測各特定害蟲之族群且降低其族群密度，如有機茶園可利用性費洛蒙治茶姬捲葉蛾。

(3)改善園區衛生

如移除可能隱藏害蟲之作物殘株、改善園區通風、受危害株之移除斷絕其食物均可助於害蟲之控制。

(4)生物防治法

如利用蘇力菌之防治玉米螟、草蛉蟲捕食蚜蟲，此外創造園區有利之環境，如園區周遭種植花木提供害蟲天敵棲息之環境，美國 NOFA 麻塞諸塞州 (Massachusetts) 分會就鼓勵其有機農戶設立鳥類之棲息地及提供食物給有關益鳥，這樣或多或少可利用鳥類來捕食田間害蟲。

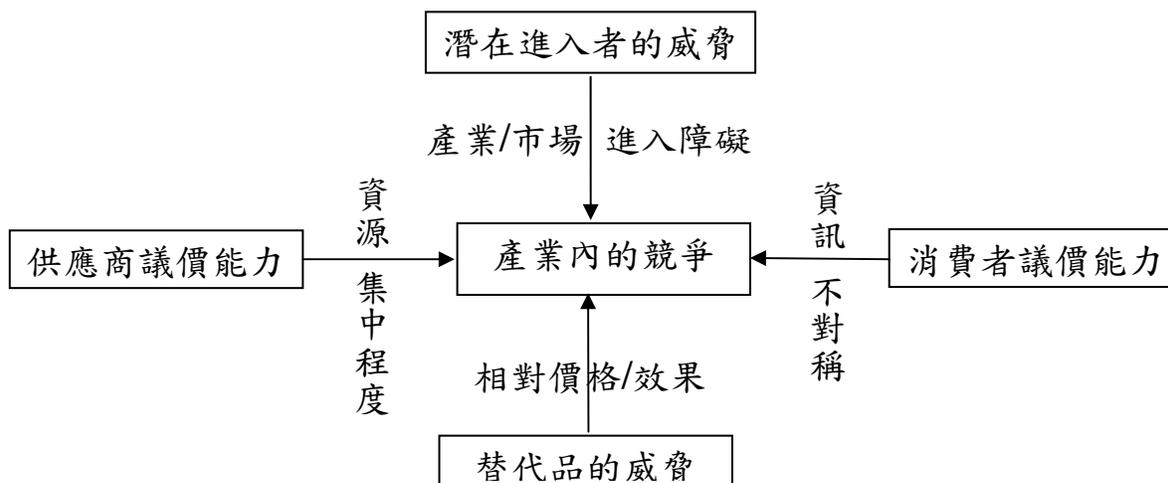
蘇力菌約於 40 年前開始引入國內使用，以防治蔬菜、茶樹和森林害蟲，在台灣目前只有台肥公司設廠以大型醱酵槽生產蘇力菌原體。

(六) 雜草管理

有機農法耕作殺草劑是禁止使用的，非農藥控制的方法有敷蓋、人工除草、中耕機除草，果園則以施行草生栽培為常用的方法，此外栽培間作物，尤其綠肥作物也是治草之一種方法。一般而言本省之有機蔬菜一般在溫網室內栽培且複作指數高所以雜草並不是重要之問題。有機水田為防雜草亦有建議使用谷殼，在日本則有用鋸木屑或廢紙利用農機鋪設以控制水田雜草。

二、產業結構分析

圖 4-2-1 五力分析



1. 潛在進入者的威脅

表 4-2-7 潛在進入者的威脅

經濟規模	較無法達到大量生產，降低成本
產品差異化	產品種類相似
品牌之忠誠度	有機需長期使用
資金需求	以大規模經營的企業來說，相對更不易取得
獨特的配銷通路	財團擁有自己的物流中心
政府的政策	台灣加入 WTO

2. 供應商的議價能力

供應者可調高售價或降低品質對產業成員施展議價能力，造成供應商力量強大的條件，與購買者的力量互成消長，其特性如下：

表 4-2-8 供應商的議價能力

供應商數目多寡	無污染農地有限
對供應商而言，購買者並非重要客戶	可以朝其他客戶合作
供應商的產品對購買者的成敗具關鍵地位	品質高的尋求不易

供應商的產品對購買者而言，轉換成本	以農場來說,精心挑選的有機蔬果若要再換別家的話 搜尋成本很高等
向前整合能力	供應商家數少,下游選擇性少。

3.購買者的議價能力

購買者對抗產業競爭的方式，是設法壓低價格，爭取更高品質與更多的服務，購買者若能有下列特性，則相對賣方而言有較強的議價能力：

表 4-2-9 購買者的議價能力

購買者人數	目前偏低，但有逐漸升高的趨勢，乃因養生風潮盛行
購買者集中度	有特定消費族群(如:高所得者)
轉換成本	相似產品多且效果相當
向後整合能力	產業內現有廠商無法以較大的經營模式去做完整的方式整合
資訊透明度	政府尚未制定明確的同業利潤率

4.替代品或服務的威脅

產業內所有的公司都在競爭，他們也同時和生產替代品的其他產業相互競爭，替代品的存在限制了一個產業的可能獲利，當替代品在性能/價格上所提供的替代方案愈有利時，對產業利潤的威脅就愈大，替代品的威脅來自於：

表 4-2-10 替代品或服務的威脅

替代品的價格、功能比較	若替代品不亞於有機產品，則有被取代的可能，如:保健食品、生物科技
買主對替代品的喜好	以生物科技而言，製程速度快，但易破壞營養成分，以致於品質無法掌握

5.現有廠商的競爭程度

產業中現有的競爭模式是運用價格戰、促銷戰及提昇服務品質等方式，競爭行動開始對競爭對手產生顯著影響時，就可能招致還擊，若是這些競爭行為愈趨激烈甚至採取若干極端措施，產業會陷入長期的低迷，同業競爭強度受到下列因素影響：

表 4-2-11 現有廠商的競爭程度

產業內競爭對手的強弱	強連鎖店市佔率高
產業內競爭家數的多寡	廠商家數較少，仍有成長空間
產業成長的速度	慢，有機產品及觀念尚未普及化
庫存成本	高，先製造後接單，易有庫存成本
轉換成本	低，原物料的取得可利用外包(農場)的方式，降

	低成本
產能利用率的邊際貢獻	高，單一產品的獲利率高
退出障礙	產品轉手不易，有機產品不易立即出清

產業結構分析結論

表 4-2-12 產業結構分析結論

構面	影響因素	主要程度	綜合程度	吸引力評等
			進入障礙	
潛在競爭者	產品差異化	中	高	☆
	獨特的配銷通路	高		
	規模經濟	高		
	品牌忠誠度	高		
	政府法規	低		
	資金需求	高		
			競爭程度	
現存企業間的敵對	產業內競爭對手的競爭程度	高	中高	☆☆
	產業內競爭家數的多寡	低		
	產業成長的速度	低		
	庫存成本	高		
	轉換成本	高		
	產能利用率的邊際貢獻	高		
	退出障礙	高		
			議價能力	
供應商的議價能力	供應商數目多寡	低	高	☆
	對供應商而言，購買者並非重要客戶	高		

	供應商的產品對購買者的成敗具關鍵地位	高		
	供應商的產品對購買者而言，轉換成本	高		
	向前整合能力	高		
購買者的議價能力	購買者人數	低	低	☆☆☆☆
	購買者集中度	高		
	轉換成本	低		
	向後整合能力	低		
	資訊透明度	低		
			威脅程度	
替代品之威脅	替代品的價格、功能比較	中	低	☆☆☆
	買主對替代品的喜好	低		

結論:

總結以上各點，有機產業的進入障礙平均為中高程度，而其風險與退出障礙方面皆是偏高程度，但利潤方面卻是相當可觀，故對於個案公司在有機產業裡扮演的角色，必須是非常積極的。

三、SWOT 分析及交叉分析

表 4-2-13 SWOT 分析

<p>優勢:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、排毒營 2、虹膜技術 3、產品多以自製為主 4、每月售量平穩 5、行銷成本低 6、酵素種類多樣化 7、接單後生產(BTO) 8、品質嚴格要求 9、重視社會責任 	<p>劣勢:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、產量受季節及發酵時間的影響 2、員工數不足 3、新產品開發不易 4、相較連鎖有機店，公司知名度不夠
<p>機會:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、養生觀念的興起 2、瑜珈潮的湧入 3、養寵物的風潮 4、銀髮族商機 	<p>威脅:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、面臨物價上漲 2、財團進入有機產業 3、生物科技的加入 4、不可避免的天然災害

表4-2-14 SWOT交叉分析

SWOT 分析策略分析表

外部因素	內部因素	列出內部強勢(S)	列出內部弱勢(W)
列出外部機會(O)		積極策略	防禦策略
列出外部威脅(T)		多角化策略	減縮策略

		外部條件		外部環境	
		可能策略		機會 (O)	威脅 (T)
				1、養生觀念的興起 2、瑜珈潮的湧入 3、養寵物的風潮 4、銀髮族商機	1、面臨物價上漲 2、財團進入有機產業 3、生物科技的加入 4、不可避免的天然災害
內部條件					
內部環境	優勢 (S)	<ul style="list-style-type: none"> 1、虹膜透析 2、產品多以自製為主 3、每月售量平穩 4、排毒營 5、行銷成本低 6、酵素種類多樣化 7、接單後生產(BTO) 8、品質嚴格要求 9、重視社會責任 	<p>積極策略：</p> <p>隨著少子化的趨勢，人們對於寵物的依賴與寵愛也越來越普遍，花在寵物身上的支出也不吝惜，相對也能減少因生病而被遺棄的流浪狗，履行社會責任。</p>	<p>防禦策略：</p> <p>1、面對生物科技加入的威脅，個案公司藉由舊有顧客對於品質的信賴及長期性的飲用而鞏固住。</p> <p>2、面對競爭者的威脅，個案公司國內市場排毒營及虹膜透析。</p>	
	劣勢 (W)	<ul style="list-style-type: none"> 1、產量受季節及發酵時間的影響。 2、員工數不足。 3、新產品開發不易。 4、相較連鎖有機店，公司知名度不夠。 	<p>多角化策略：</p> <p>相較於連鎖有機店，個案公司知名度不高而言，可在產品外裝盒上印製瑜珈圖示，一來增加產品識別度，二來又可告知消費者，搭配運動可達到事半功半的效果。</p>	<p>減縮策略：</p> <p>1、面對原物料上漲及產量的限制，個案公司可採取限量式販售。</p> <p>2、淘汰無利潤產品，集中獲利。</p>	

第三節 營運計劃

寵物店營運計畫書

一、計畫要點:

- (一)計畫動機：隨著少子化的趨勢，而把對子女的愛轉移到寵物身上，相對地對寵物的健康與生活品質也極為重視。
- (二)計畫內容：
 - 1、尋找數家寵物店做意願度調查
 - 2、查寵物可能會發生的病症及相關保健資訊
 - 3、研發適合狗兒使用的酵素
 - 4、設計狗兒瓶身造型
 - 5、在寵物店上架銷售
- (三)結論摘要：開發新市場，尋求利基。

二、產業及產品

定位：健康環保、養生，人有的品質狗兒也不能少。

(一)產業特性：

- 1、生產量：初期先預估需求量以決定產量，並據以決定最適量進貨，到中後期可依據顧客的需求，先生產後接單，維持銷售。
- 2、重質不重量，在台灣目前乃是發展中行銷事業，經常要修正營利策略；略似「7-11」或「全家」超市，但給人的感覺又要加入溫馨醫療學知服務。
- 3、品質要有來源證明，或合格驗證（台灣有標示，卻無公信力的認證）故產品多來自德國，美國，日本，加拿大，歐洲共同體，在台灣行銷體系被鎖定在「有機食品」，內容都不可被稱「有療效」，這是衛生署正確管理尺度，每位經營管理者，初期研究是----產品特性研究，然後是比較價值本益比。

(二)產品

- 1、用途：狗兒的保健食品，可改善狗兒的體質。

2、生命週期：

導入期:尋找寵物店共同合作販售

成長期:研發更多適合狗兒種類的酵素

成熟期:產品重區隔，開發另外的寵物新產品(如:貓、迷你豬等)

衰退期:剔除無利潤的產品

3、未來發展性：產品多樣化、高品質，可朝動物醫院發展

(三)產品研發計畫：

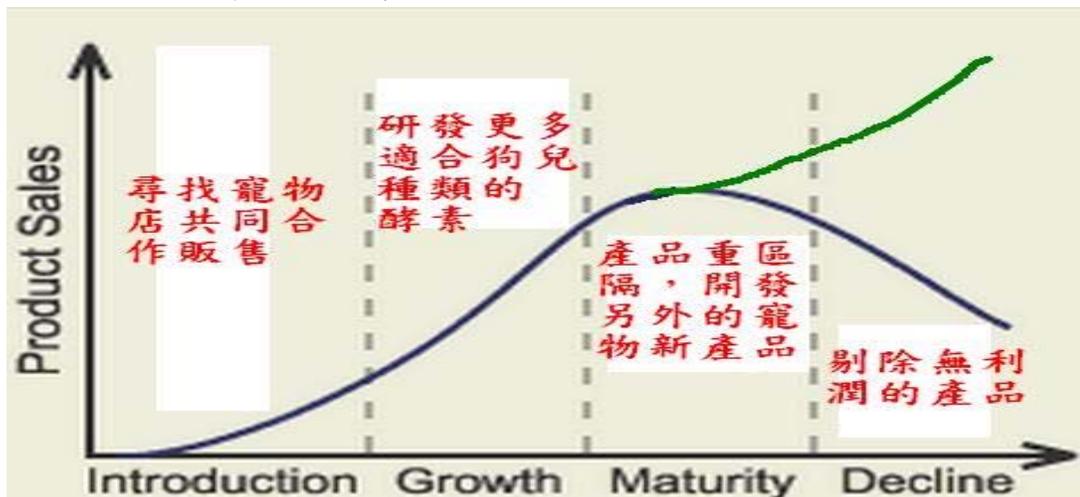
1、投入酵素、搜集寵物相關資訊成本、構想包裝、瓶身設計

2、尋找寵物專家研討，針對狗兒的症狀作搭配性產品

3、確定產品造型

4、產品上市後，依顧客意見作調整及改善

圖 4-3-1 寵物市場之生命週期



三、價格與成本

(一)成本分析：

1.產品成本：瓶子\$25/瓶、內外包裝盒\$50/個、酵素\$286.25(250 c.c)

2.人工：員工加班費—以生產 1500 瓶所需的時間來換算，一次可產出 250 瓶，員工 2 人*8 時*時薪 95 元*6 天

3.銷管費用：

搜尋成本—無形成本不易估計，因此不列入衡量。

運費—包含在外包盒和瓶子裡。

折舊費用：1,644

閒置成本：98,356

寵物店內狗而試喝費用：\$336.25*4 家寵物店*1 瓶=\$1,345

來店顧客狗兒試喝費用：\$336.25*4 家寵物店*2 瓶=\$2,690

4.機器設備:中古機器—100 萬

(二)損益兩平分析-定價策略：

每單位 c.c:1.045 元

每瓶酵素容量:250c.c

每一瓶身單價:25 元

每一瓶身外包裝盒:50 元

總售價為 $(1.045*250+25+50)*1.6=538$

定價依照預定所賺利潤而倒推回去。

售價:\$578

四、市場與行銷

(一)整體市場

1.評估：

(1)地理變數:

表 4-3-1 高雄市地區人口

高雄市總人口數	人口密度	男性人口	女性人口
1,518,970	9886.98	756,098	762,872

(2)人口統計變數

表 4-3-2 高雄市 25~54 歲之人口

年齡層	人口數
25~54 歲	759,229

表 4-3-3 高雄市男性、女性之人口

男性	女性
371,349	387,880

表 4-3-4 高雄市 30~54 歲 95 年之所得

年齡層	可支配所得
-----	-------

30~54 歲	574,555
---------	---------

(3)心理變數:

表 4-3-5 目標顧客之心理變數

社會階級	生活型態	人格特徵
一般大眾	飼養寵物的人、家庭	對寵物願意付出的人

(4)行為利益變數:

表 4-3-6 目標顧客之行為利益變數

態度	知識	使用	反應
不排斥	了解酵素本身的功用	願意嘗試	接受度高

2.市場區隔：針對高雄地區有身體上的不適且需調養狗兒、有養生觀念的狗兒主人。(以產品別區分為調養身體酵素、健康養身酵素區隔)

行銷策略：為愛狗兒的主人設計與牠可以一起飲用的酵素，讓兩者之間有共同之處。

產品與服務：產品售後詢問專線(07)556-9979。

價格：針對一般大眾所負擔的價格。

通路：高雄地區有合作的寵物店。

推廣：口碑行銷。

五、競爭性分析

主要競爭因素：產品差異化

產品特色：成份天然、飲用健康、吃的營養、攜帶方便、回收環保

優缺點：

優點: 1、相較於生物科技及保健食品較為天然。

2、現階段寵物有機酵素市場尚未成熟，仍有發展空間。

缺點: 1、礙於原料有季節性限制，導致產品無法大量生產

2、仍須做稀釋動作，相較於市面上其他業者所販售的粉狀酵素而言，步驟比較繁雜。

六、組織分析

- (一)組織系統、職掌：呂榮忠 先生為負責人、黃月卿 小姐為門市推銷人員、工廠是十二名員工為製造。
- (二)主要投資人：呂榮忠 先生、黃月卿 小姐等
- (三)投資金額：
- 1、包裝盒:\$50*1,500 個=\$75,000
 - 2、瓶子費用:\$25*1,500 個=\$37,500
 - 3、酵素:約為\$1.045 元/c.c.*250cc*1,500 瓶
(分批生產:約 250 瓶/批)=\$391,875 元
 - 4、機器設備:預估約 100 萬(折舊每年:100 萬/10= 10 萬)
 - 5、員工加班費:\$95 元/時*2 人*8 時*6 天=\$9120
 - 6、酵素工廠水電費增加:預估 1000 元(共 6 天)
 - 7、運送費用(分別已包含在產品售價內)
 - 8、閒置成本：1-(6/365)*100,000=98,356
 - 9、折舊費用:100,000*(6/365)=1,644
 - 10、寵物店內狗而試喝費用：\$336.25*4 家寵物店*1 瓶=\$1,345
 - 11、來店顧客狗兒試喝費用：\$336.25*4 家寵物店*2 瓶=\$2,690
- 總投資金額：\$1,518,530

七、財務預測

(一)假設條件：無不可抗力的因素(颱風、地震、火災等)，而導致產量受到影響。

(二)資金來源及運用：

- 1.資金來源:上年度盈餘而來\$2,850,000
- 2.運用:所投入的項目為-瓶裝設計費(外包盒)、瓶身費用、酵素、機器設備、新聘員工薪資

(三)預計投資報酬率、回收期間：

預計投資報酬率

表 4-3-7 寵物酵素市場之預計投資報酬率

預 估 第 一 年 營 業	\$807,000 元
---------------	-------------

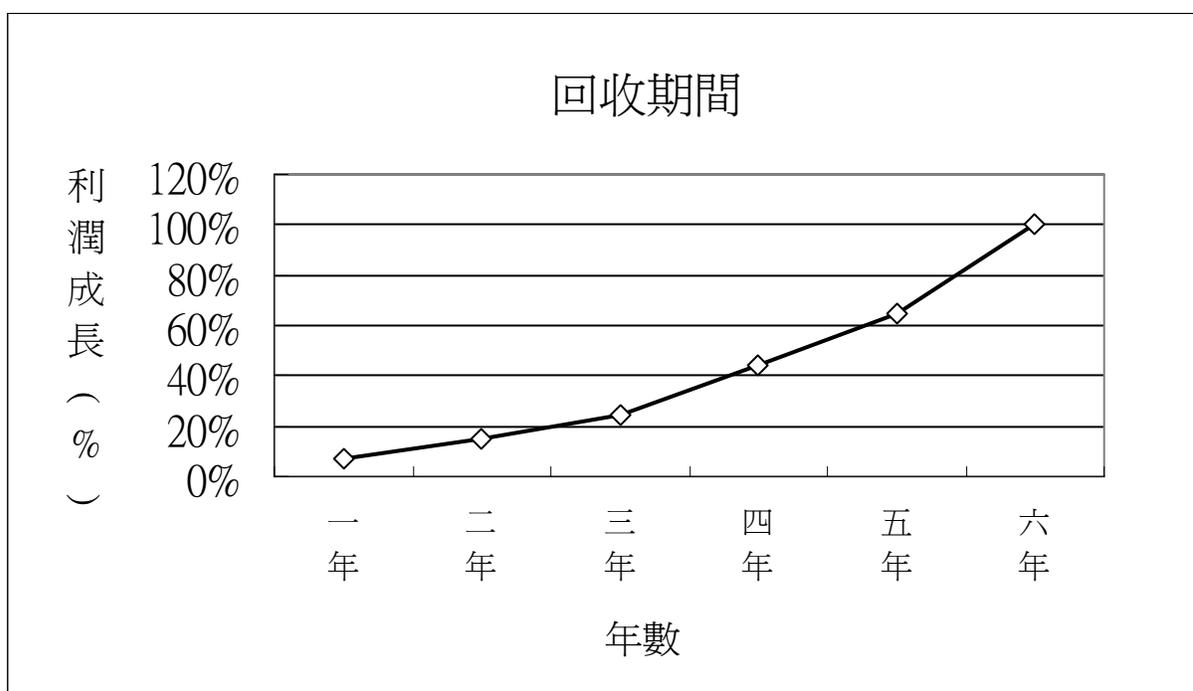
收 入
預估第一年損益：(算法如下) (一) 營業收入\$807,000－營業成本\$504,375＝營業毛利 \$302,625 (二) 營業毛利\$302,625－營業費用\$114,155＝營業淨利 \$188,470 (三) 營業淨利\$188,470－所得稅費用(25%)\$19,618＝本期損益 \$98,852

回收期間

表 4-3-8 寵物酵素市場之回收期間

年數	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	第六年
銷售量(瓶)	1500	2000	3000	5000	7000	10000
營收	807,000	1,076,000	1,614,000	2,690,000	3,766,000	5,380,000
成本	504,375	672,500	1,008,750	1,681,250	2,353,750	3,362,500
費用	114,155	113,460	119,840	132,300	114,760	163,300
稅前淨利	118,470	290,040	485,410	876,450	1,297,490	2,017,500
所得稅費用	19,618	62,510	111,353	209,113	314,373	494,375
稅後淨利	98,852	227,530	374,057	667,337	983,117	1,523,125
利潤成長率	7%	15%	24.6%	44%	65%	100%

圖 4-3-2 回收期間



八、風險分析

主要風險及因應措施

(一)主要風險:

- 1、初期消費者信任度不足，可能無法立即打入市場。
- 2、狗兒可能對酵素味道有所排斥。
- 3、使用後效果不如預期，導致產品滯銷。

(二)因應措施:

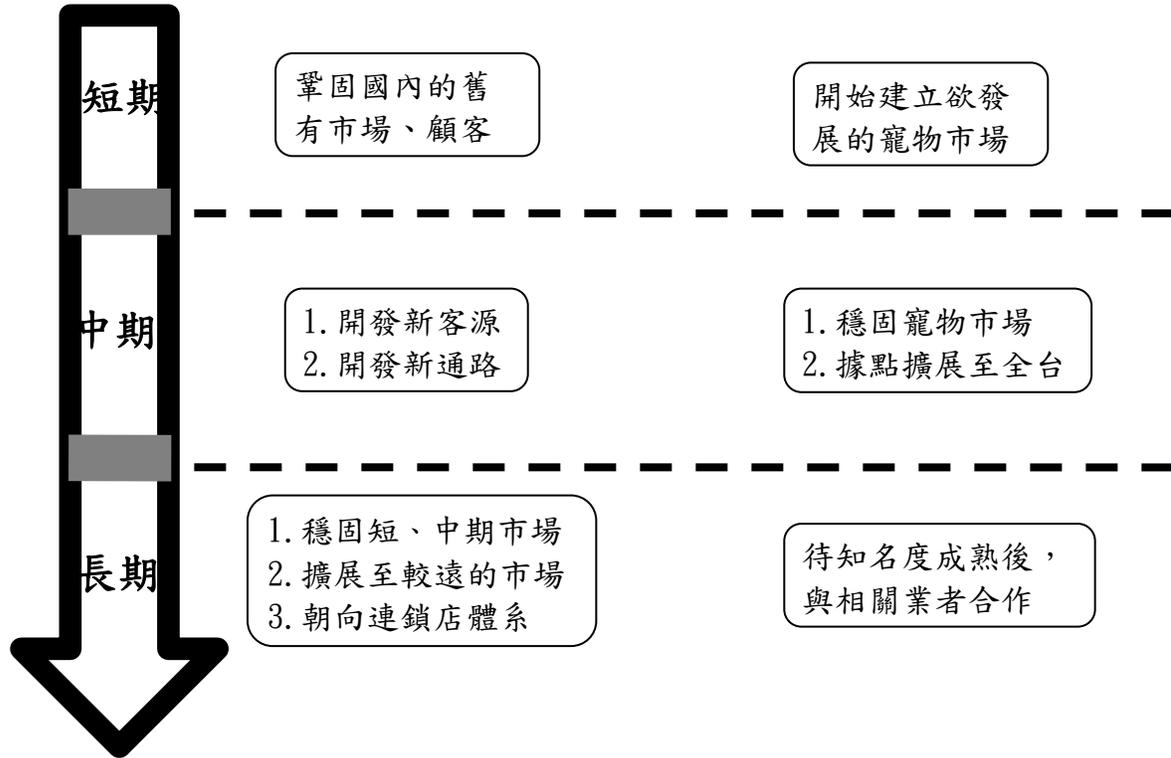
- 1、先提供酵素給寵物店內的狗兒試用，建立寵物店老闆對酵素的信任度以及了解，再藉由寵物店老闆對消費者的解說，提高消費者對此產品的購買意願。
- 2、寵物店內提供試喝，進而了解狗兒是否會排斥此產品，再調查另外幾家有合作的寵物店是否也有相同的情形，統計後再針對較不受歡迎的產品做改良。
- 3、審慎觀察追蹤問題所在，藉此得以了解為何會有不如預期的效果產生，以此作為經驗來加強產品的效用，使得不同種類的狗皆能飲用。

九、經濟效益

- 1、使用有機的酵素取代人工的食品添加物，提高全國人民的健康，以降低醫療資源的浪費。
- 2、飲用養生產品讓寵物活的健康，亦可以降低因生病而被棄養的可能性。
- 3、環境的保育—酵素原物料採用有機堆肥種植，不用農藥，降低對土壤的傷害。

第四節 策略佈局/未來展望

圖4-4-1短中長期之策略佈局



第五章

結論與建議

結論

表5-1企業機能構面之結論說明

企業機能	說 明
生產管理	由於酵素生產過程較快，導致機器的閒置時間過長，造成資源的浪費
銷售管理	沒有太明確的行銷手法，多以口碑行銷為主，知名度不高的原因
人力資源	現階段無太大問題
研究與發展	產品差異化不高，有些技術尚未成熟
財務管理	沒有系統化的記帳

建議

表5-2企業機能構面之建議說明

企業機能	說 明
生產管理	機器可改用租賃方式，以求各資源達到最適的配置
銷售管理	當技術成熟時，可擴大生產規模，新增網際網路的銷售通路
人力資源	無
研究與發展	新增產品識別度
財務管理	善用會計套裝軟體記帳，以求精確化

產品改良計畫:

1、外包盒加增瑜珈圖示

表5-3計畫之說明、目的及預期效益

說明	在原有包裝盒外加增瑜珈簡圖，分別依酵素之特性搭配其相關動作
目的	區別其他業者，增加產品辨別度提升消費者附加價值
預期效益	可提升消費者在購物時對此產品的注意力消費後，瑜珈簡圖能更滿足消費者核心需求，且願意再消費

計畫內容：

圖5-1計畫流程

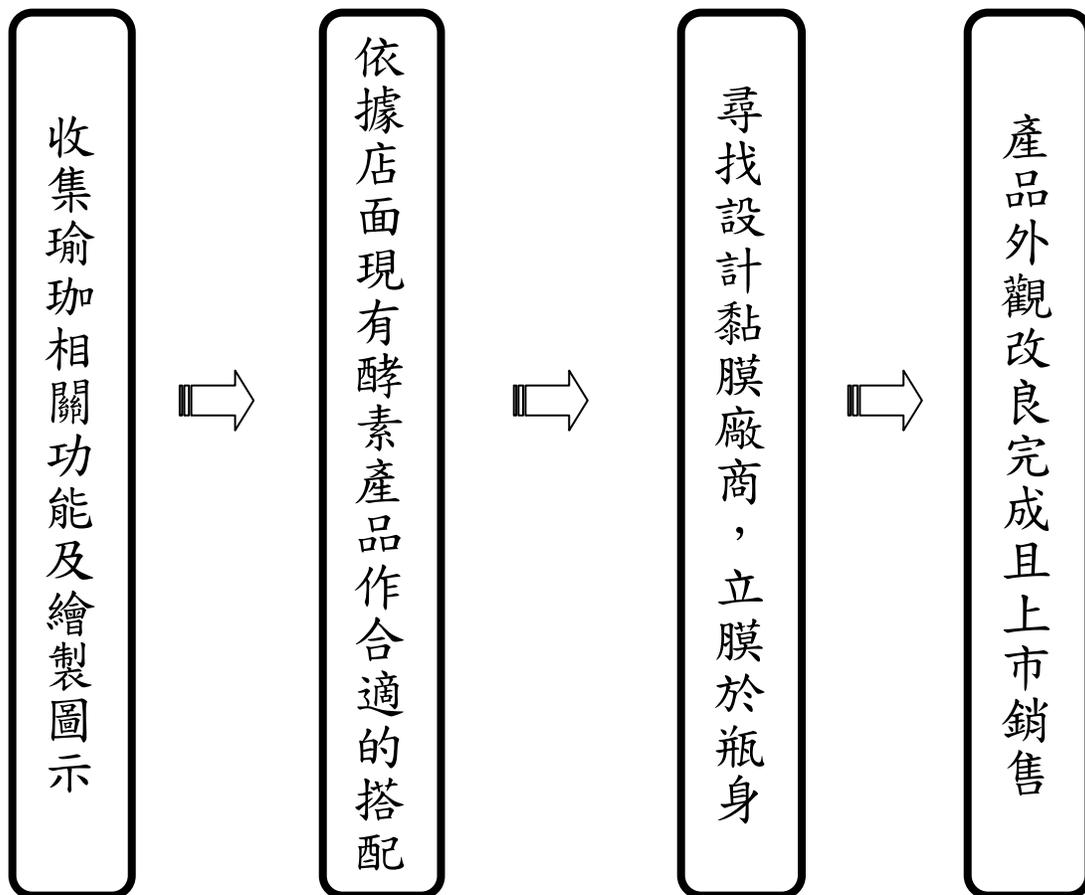
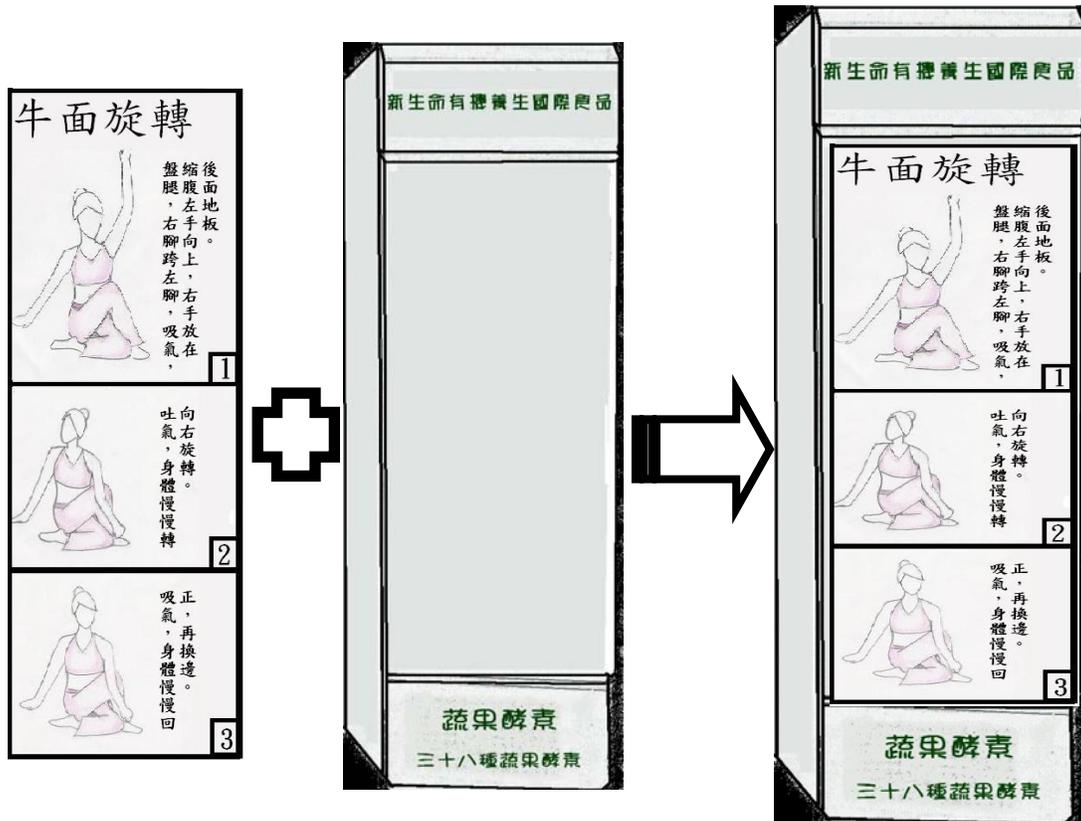


圖5-2瑜加圖示之構想

<h3>美人魚</h3>  <p>半身往右側倒。 手合併像上拉長， 屈膝坐姿，吸氣，雙</p> <p>1</p>	<h3>魚式</h3>  <p>身體躺於地面，握拳， 將手肘推地。</p> <p>1</p>	<h3>牛面旋轉</h3>  <p>後面地板。 縮腹左手向上，右手放在 盤腿，右腳跨左腳，吸氣，</p> <p>1</p>
 <p>彎曲，脚尖不著地。 吐氣，雙腿併攏，膝蓋</p> <p>2</p>	<p>使胸口向上，頭頂頂於 地板。</p>  <p>2</p>	 <p>向右旋轉。 吐氣，身體慢慢轉</p> <p>2</p>
		 <p>正，再換邊。 吸氣，身體慢慢回</p> <p>3</p>

圖5-3新增瑜珈圖示之草圖



2、隨身包：製做酵素的隨身包，讓消費者在攜帶上方便，並可以一次飲用完

擴展通路提議-

- 1、醫院、學校辦講座：請營養師在醫院和學校辦健康講座，在場外展示產品並銷售
- 2、公司健康檢查：透過虹膜透析幫公司員工做健康檢查

補充資料：

競爭業者之問與答：

里仁事業股份有限公司

公司背景：

1. 公司於何時成立？創業資本額為多少？登記名稱為何？

(1) 民國 86 年。(2) 二百萬。(3) 里仁事業股份有限公司。

2. 重要股東有哪些？

董事長：陳耀輝 董事：盧克宙 賴錫源……等

3. 員工人數有幾人？ 其上班性質為何？

(1) 全省約有 41 家分公司，約有 150 人左右。

(2) 上班為志工方式、只領約半薪（一萬）。二班制。

4. 成立里仁的心願為何？

願你吃出健康 大地元氣重光

鄰里仁慈相助 大同社會在望

5. 里仁選擇地點的因素？

此地消費群大多為白領階級、高知識份子，較能接受新觀念。

6. 經營過程中，目前為止所遭遇到的困難？

(1) 消費者對有機的認識較弱。

(2) 不刺激消費、誠信互助的理念，故不打折。

(3) 為推環保，不賣塑膠袋，須自備購物袋。

7. 公司最主要的特色為何？

(1) 本身有物流部門，零售部門共存。

(2) 心懷感恩、誠信互助。

(3) 關心健康、關愛大地、關懷世界

(4) 歷事練心，敬業樂群。

8. 公司外在威脅為何？

公司無此概念，同行願意做皆給予鼓勵。並教育消費者多支持其他有機店。

9.經營理念？

- (1)透過銷售的行為，建立產、銷、消三者為互信互助，非對立。
- (2)藉由產品的開發，讓廠商轉變原來依賴化學添加物的概念。
- (3)透過銷售互動，教育消費者，正確的消費心態及消費行為。

產背景：

1.自製或批發？若兩者皆有所佔比例為何？

- (1)二者皆有。
- (2)比例為自製 5：批發 1.2

2.若為自製（批發）則其成本、售價、種類為何？

表補-1 里仁產品來源、成本售價、種類分配圖

	成本	售價	種類
自製	60%	40%	以環保清潔系列、日常生活用品為主。
批發	70%	30%	以環保清潔系列、日常生活用品為主。

3.供應商如何挑選？與其關係為何？

- 1-1 符合國際檢驗標準之廠商。
- 1-2 稍具環保觀念、願意配合不添加合成色素、香料、防腐劑…等。
- 2-1 互助合作，共同研發產品，彼此互相配合。

4.產品外銷有哪些代理商？

並無正式代理商，但於美國的南加、北加，新加坡、香港等地，皆有門市的經營。里仁的商品在各個縣市的其他有機商店也有上架銷售，例如：無毒之家、台南的綠鄉源、活水源等、高雄的大日如來等、屏東的愛健康等、以及其他各縣市的有機商店等。

業務推廣：

1.顧客群種類（個人、家庭、公司組織）

以個人為主，但會推及家庭、公司機關行號。

2.有哪些促銷活動或通路？

- 1-1 公司經營理念並不鼓勵刺激消費，故較無促銷活動。除非是廠商回饋。

1-2 理念推廣除了在門市的推廣，主要由慈心有機農業發展基金會，在

各地舉辦講座，書籍的發行，更舉辦大型營隊，傳達正確的身心靈全方位的生活態度等。

主要有四大方向：

(1)有機農業的推廣。

(2)食品添加物的認識。

(3)環保理念：清潔劑（環境荷爾蒙），電磁波的認識。

(4)里美有機便當，大營隊的消耗，學校營養午餐。

未來展望：

1.該公司未來會往哪個方向發展？

(1)希望向 7-11 一樣成為大家的好鄰居，有 500 家以上的分公司。

(2)當傳統市場裡的蔬菜有 60% 以上皆是有機蔬菜，60% 以上的食品廠商皆不添加化學添加物時，里仁事業股份有限公司將會成為歷史名詞。

參考文獻及資料來源

- 1.新生命有機食品有限公司 負責人呂榮忠 先生口述
- 2.天天完美瑜伽提斯/康幼馨 著、管理學/ 張承 著
行銷與策略管理、商店經營管理、策略管理
- 3.里仁屏東復興店 店長林素貞 小姐口述
- 4.里仁為美全球資訊
- 5.行政院農業委員會
- 6.全國商工行政服務入口
- 7.王建文(民93年)消費者對有機食品信任問題之研究-以台中市
為例，世新大學觀光學系碩士論文
- 8.行政院主計處
- 9.高雄市政府民政局
- 10.中華民國經濟部
- 11.虹膜保健諮詢師課程
- 12.中華康寶有限公司之國內外有機認證
- 13.台灣經濟研究院