

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN NONPROFIT ORGANIZATION MANAGEMENT

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

農會多角化經營之研究-以嘉義縣鄉鎮農會為例

A Study of Diversification in Farmer`s Associations: The Case of Township

Farmer`s Association in the Chiayi County

指導教授：涂瑞德博士

ADVISOR : RUEY-DER TWU Ph.D.

研究生：孫維聰

GRADUATE STUDENT : WEI-TSUNG SUN

中 華 民 國 1 0 4 年 6 月

南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩 士 學 位 論 文

農會多角化經營之研究-以嘉義縣鄉鎮農會為例

研究生：孫維聰

經考試合格特此證明

口試委員：李瑞德

呂朝賢

杜承燦

指導教授：李瑞德

系主任：黃國忠

口試日期：中華民國 104 年 06 月 17 日

謝 誌

在即將畢業的同時，回想起這兩年的點滴真是百感交集，對於上夜班的我選擇在職進修更是艱辛，每當夜深人靜苦思論文之際，總免不了陣怨天尤人，能將論文順利完成，除了感謝老師們的體諒外，亦感謝同學們的鼓勵與同事們的包容。

撰寫謝誌的同時代表著研究所的生涯即將告一段落，同時才知道，一本論文的產生，所受到的幫助真的太多太多了，首先感謝我的指導教授涂瑞德教授，從剛開始的主題規畫、方向確立、訪談研擬、內容分析、細部修正，老師始終不厭其煩的教導，感謝口試委員呂朝賢教授、杜承嶸教授的蒞臨指導，讓論文更具完備，感謝番路、朴子、大林鎮農會三間農會的供銷部主任及業務專員不吝提供其寶貴意見與書面資料，感謝溪口鄉農會張森鑫主任帶著我四處做訪談，感謝嘉義縣農會葉春盈秘書、盧逸勳大哥於資料蒐集方面的幫助。

感謝同學們不藏私的精神，不論是對於課業上、生活上乃至於論文寫作所遭遇之困境，讓我對非營利事業管理有另一層的體認，最後，感謝家人們在這兩年裡對我的鼓勵與支持，讓我於課業學習、論文寫作皆無後顧之憂，讓我在學習的領域能更上一層樓。

孫維聰於南華大學企管系非營利事業管理碩士班

中華民國一〇四年六月三十日

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

103 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：農會多角化經營之研究-以嘉義縣鄉鎮農會為例

研究生：孫維聰

指導教授：涂瑞德 博士

論文摘要內容：

本研究旨在探討農會多角化經營，在金融自由化導致信用部獲利衰退後，農會開始著重於經濟部門的發展，如何以多角化經營的做法突破困境，以何種產品及策略作為多角化發展的方向，過程中及未來所面臨的考驗與挑戰。研究對象以嘉義縣三個具有自有品牌的基層農會為個案，本研究資料蒐集為半結構式訪談及農會本身規劃多角化時之構想書為主要來源。

主要的研究發現包括：(1)以照顧農民收益及兼顧農會發展為初衷；(2)以特色農產品為核心競爭力，以與本業高度相關的進入策略為手段；(3)以農民為最大資源，以既有資源做多角化經營時之運用；(4)降低因信用部獲利衰退導致影響農會營運，因此另闢戰場，投入市場競爭，希望在不同領域追求成長的機會，以保持農會的競爭力而能永續經營。

關鍵詞：農會、多角化經營

Title of Thesis : A Study of Diversification in Farmer`s Associations: The Case

of Township Farmer`s Association in the Chiayi County.

Department : Master Program in Nonprofit Organization Management,

Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2015

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Wei-Tsung Sun

Advisor : Ruey-Der Twu Ph.D.

Abstract

This study aims to investigate diversified development of Farmers' Association. After financial liberalization caused the declines of credit department in profit, Farmers' Association began to emphasize on the development of economic department, such as how to breach the bottleneck through diversified development, use what product and strategy as the direction of diversified development, and the tests and challenges they may face with in the process or future. 3 grassroots farmers' association with their own private labels serve as case study objects and the data collected are semi-structured interview and the main resources for diversification plans of farmers' associations' own idea books.

The main research findings include : 1. The original goal is to concern both the incomes of farmers and the development of farmers' associations; 2. The core competitiveness is shown in characteristics of agricultural products and entrance strategies into highly related fields with our industry are applied; 3. Farmers are the greatest resource, which can act in concert with the diversification of existing resources; 4. Lower the influences caused by the profit declines of credit departments and prevent it from influencing the services provided by farmers' association. Thus, another battlefield was chosen to undergo market competitions, and they hoped to pursue growth opportunities in different fields so as to maintain their competitiveness and sustainable development.

Keywords : Farmer`s Associations, Diversification

目 錄

中文摘要	ii
英文摘要	iii
目 錄	iv
表目錄	vii
圖目錄	viii
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景.....	1
1.2	研究緣起.....	2
1.3	研究目的與研究問題.....	3
第二章	文獻探討.....	5
2.1	企業成長之意涵.....	5
2.1.1	成長策略.....	5
2.1.2	產品生命週期.....	6
2.1.3	資源基礎論.....	8
2.1.4	核心競爭力.....	9
2.2	多角化動機.....	11
2.2.1	何謂多角化.....	12
2.2.2	多角化動機.....	12
2.3	多角化策略.....	15
2.3.1	進入策略.....	15
2.3.2	多角化類型.....	19
2.4	多角化風險.....	22
第三章	研究方法.....	26

3.1	研究對象	26
3.2	資料蒐集方法	27
3.2.1	質性訪談法	28
3.2.2	次級資料分析法	30
3.3	資料分析方法	31
3.4	質性資料的品質	33
3.5	研究倫理	35
第四章	研究結果與討論	36
4.1	研究個案描述	36
4.2	個案之多角化動機	45
4.3	個案之多角化策略規劃	50
4.3.1	個案之成長策略	50
4.3.2	個案之銷售策略	53
4.4	未來之挑戰	58
第五章	結論與建議	64
5.1	研究結論	64
5.2	管理意涵	65
5.2.1	展望	65
5.2.2	建議	67
5.3	研究限制與後續研究建議	69
5.3.1	研究限制	69
5.3.2	後續研究建議	69
參考文獻	中文部分	71
附錄一	訪談同意書	75

附錄二	訪談大綱.....	76
附錄三	番路鄉農會訪談逐字稿.....	77
附錄四	朴子市農會訪談逐字稿.....	81
附錄五	大林鎮農會訪談逐字稿.....	85



表 目 錄

表 1.1	多角化案例.....	2
表 2.1	安索夫(Ansoff)的成長矩陣.....	6
表 2.2	產品-市場擴張矩陣.....	19
表 2.3	Ansoff(1988)新產品、新市場的觀點將多角化分類.....	20
表 2.4	Wrigley 多角化策略類型.....	21
表 2.5	Ramanujam & Varadarjan 多角化策略類型.....	21
表 2.6	Zhao & Luo 多角化策略類型.....	22
表 3.1	研究對象描述.....	26
表 3.2	訪談對象基本資料表.....	29
表 3.3	次級資料表.....	31
表 4.1	番路鄉農會－飲冰柿茶集資料表.....	37
表 4.2	有機農業灌溉水質及土壤之重金屬容許量基準修正規定.....	39
表 4.3	朴子市農會－源穀味資料表.....	40
表 4.4	大林鎮農會－築鮮園(鮮綠筍)資料表.....	43
表 4.5	三個個案多角化動機之比較.....	49
表 4.6	三個個案之多角化規劃模式.....	51
表 4.7	個案之 4P 策略比較.....	58
表 4.8	個案所遭遇之挑戰.....	62

圖目錄

圖 2.1	資源對企業競爭優勢之貢獻準則.....	9
圖 4.1	飲冰柿茶集特色商品.....	38
圖 4.2	朴子市農會組織架構圖.....	41
圖 4.3	源穀味特色商品.....	42
圖 4.4	大林鎮農會組織架構圖.....	44
圖 4.5	築鮮園(鮮綠筍).....	45



第一章 緒論

本章依序為說明研究背景、研究緣起及研究目的與研究問題。

1.1 研究背景

農會為台灣農民組織中，成立較早的組織，至今已有百年歷史。相關典籍不約而同提到，1900年成立的「三角湧農會」為台灣第一家農會組織(丁文郁等，2012：14)。同時農會也是分布最廣的農民組織，大多鄉鎮市幾乎都設有農會組織，而農會於各個村里都設有農事小組，於中華民國農會 103 年報指出，至 102 年底，台灣共有 301 個農會組織，會員數約有兩百萬人。

在早期的農業及經濟發展中，農會組織占有極其重要的地位。過去在經濟發展時期，政府曾施行以農扶工的政策，除了成就了本地的工業外，亦造就了台灣令人刮目相看的經濟奇蹟，近幾十年來，由於工商業的發展快速，尤其是電子業的崛起，導致了農業的就業人口大量流向工商業。農業部門佔總就業人口的比例，由 1960 年以前超過 50%，到了 2007 年降至 5.4% (行政院農委會網站，2014)。政府政策較偏向於工商發展的推動，進而忽略了人們生存基本的農業部分的均衡發展，再者，由於基層農會大多設有信用部，過去的農會經營大多以農會信用部為其主要的獲利來源，但在金融自由化及國際化之後，政府對金融機關已縮小保護，國外銀行紛紛來台設立服務據點，導致農會信用部的獲利能力已大不如前，而且台灣在加入世界貿易組織 (WTO) 及海峽兩岸簽署「兩岸經濟合作架構協議」(ECFA) 後，開放農產品進口已衝擊本土農業，更影響農會的生存空間，且台灣目前

正積極與各國訂定自由貿易協定（FTA）及區域貿易協定（RTA），再者近期有所爭議的則是「自由經濟示範區」，條文裡包含了農業加值條款，這些都代表了未來農業所面臨的將是高度自由化的貿易競爭，丁文郁等(2012)指出由於台灣經濟快速起飛，社會結構改變，帶來工業化及都市化，亦使得農會信用部業務擴張，盈餘不段攀升，而經濟事業則受到經貿自由化、國際化與農會組織僵硬致競爭力不足等因素影響業務成長遲緩，獲利不易(丁文郁等，2012：123-124)。

台灣因地形狹小，農業本屬於小農經營，產量有限且成本價格高，在面對外部環境的競爭日趨激烈及政府政策的縮小保護下，農業所造成的衝擊導致農會經營績效變差，而且目前從事農業人口不斷外流及老化，導致農會顧客逐漸減少，如何挽救流失的顧客群以及開拓不同階層的新顧客，多角化的經營將是一個使農會建立永續競爭力的選項之一，目前許多農會都有多角化經營的案例，如表 1-1 所述。最知名的莫過於前幾年登上大螢幕的南投信義鄉農會小米酒。

表 1.1 多角化案例

農會	產品
澎湖縣農會	蘆薈清潔保養用品
台南市農會	走馬瀨農場
信義鄉農會	馬拉桑酒品系列
古坑鄉農會	加比山咖啡系列產品
太麻里農會	日昇之鄉會館及其系列商品
名間鄉農會	薑黃、山藥麵線系列產品
中埔鄉農會	絲瓜清潔、保養用品系列

資料來源：台南市、澎湖縣、信義鄉、古坑鄉、太麻里、名間鄉、中埔鄉農會網站。

1.2 研究緣起

農會在台灣的農業發展史上長期扮演著行政部補足的角色，除了是協助政府解決農民問題、推行農業政策及農事推廣之組織，更幫助

農民解決早年糧食不足問題，在農業社會轉型為工業社會中亦扮演著部份支撐的角色。農會以「保障農民權益，提高農民知識技能，促進農業現代化，增加生產收益，改善農民生活，發展農村經濟」為宗旨(農會法第一條)。但在實務上，則如社會企業般須創造營收以推動其公益活動，農會仍需創造營收以維持農會保障農民等目標，過去農會以信用部為主要收益來源，但隨著全球化、國際化的來臨及經濟環境的快速變遷下，使得台灣農業遭受衝擊亦造成農會的生存受到了嚴峻的考驗，在金融環境的激烈競爭中，農會已無法只靠信用部門來維持其營收，對於並無設立信用部之農會，經營更是艱鉅，於是漸漸轉往經濟部門，除創造營收外亦追求自主及自發性。

農會在過去的角色不可或缺，但在這新時代的浪潮中，角色卻越趨模糊，成立已超過百年的農民團體，如何尋求定位及認同以創造下一個百年榮景，將是現階段面臨最大的問題。在世界貿易組織所帶動的全球化浪潮下，經濟已然取代政治、軍事，成為引導世界動向的主流力量。未來農會業務的發展，應以經濟事務為主體，進而以經濟的力量，發揮保障會員權益的政治、教育、社會等目標(丁文郁等，2012：171)。

1.3 研究目的與研究問題

在企業追求永續發展的過程中，企業的成長策略則是相當重要的一環，而多角化經營便是選項之一。農會為其使命而須追求營收以保持農會自主性，在信用部的成長已受到金融環境自由化而有所限制下，經濟業務將日趨重要，以發展經濟事務的經營模式與企業追求成長之策略模式則有其相通及可共用之處，將企業追求成長之策略模式

套用至農會經濟業務之經營管理上，將是追求創新經濟之新思維。本研究在探討農會面臨外在因素導致經營困境或成長趨緩時，多角化經營是否為唯一選項，除為經濟因素外，是否有其他因素，在切入新產業或以既有資源做相關多角化經營時，所面臨的考量點及挑戰。

基於上述的目的，本研究所探討的問題分述如下：

1. 農會多角化經營的影響因素為何？
2. 農會多角化的規劃模式及歷程為何？
3. 農會多角化面臨的挑戰為何？



第二章 文獻探討

農會在角色及定位逐漸模糊的時代中，如何建立永續經營的競爭力，是當前一大課題，在以發展農會經濟事務的經營模式之前提下，引用企業經營之策略，來幫助因政府政策的縮小保護和國際化的激烈競爭而導致逐漸萎縮的農會經濟業務的發展，是近來盛行之模式。本章就企業成長之意涵、多角化動機、多角化策略、多角化風險及其相關研究五部分分別加以探討。

2.1 企業成長之意涵

永續經營是企業的最大目標，而企業成長則是維持競爭力以支撐企業永續經營的最好方式，因此成長策略是企業經營策略中相當重要的一環，但在其追求企業成長的同時，也必須面對許多擴張過度的風險，若是外在環境的變遷與預估之情況產生落差，或成長方向產生任何偏差時，則往往會導致企業經營的挫折與失敗。因此在追求企業成長的同時亦必須考量到本身產品生命週期、資源基礎及核心競爭力等，以下將分別探討。

2.1.1 成長策略

方至民、鍾憲瑞(2006)認為安索夫的成長矩陣可有效的表達企業成長之模式，安索夫(Ansoff)指出企業主要成長的方式有四種，如表2.1所示。當企業是以既有產品在既有市場上追求成長時，所用的成長方式是市場滲透(market penetration)，提高既有產品在既有市場上的佔有率，或是提高既有市場上使用者的使用頻率。當企業採取市場進入

(market expansion)的成長策略時，是以既有產品進入新市場追求成長，擴大既有產品的銷售機會。當企業採取產品進入(product expansion)的成長策略時，是在既有市場上銷售新的產品，希望從既有的消費者身上獲得更多的收益。當企業採取非相關多角化策略追求成長時，是在新市場推出新產品，希望掌握新的市場機會以擴大銷售額。在安索夫的成長矩陣中，除了市場滲透之外，其他三種方式都可以說是多角化策略的一種(方至民、鍾憲瑞，2006：210-211)。

表 2.1 安索夫(Ansoff)的成長矩陣

新市場	市場進入	非相關多角化
既有市場	市場滲透	產品進入
	既有產品	新產品

(資料來源：引至 方至民、鍾憲瑞，2006：211)

蕭景楷、陳立堂、林宜幸(2009)在台灣基層農會經營效率之研究亦指出，(1)農會因投入的資源管理不佳而造成 22.10%的技術缺乏效率。(2)農會接近在最適規模下的經營尚有 5.44%的改善空間。(3)全體農會的經營尚有 26.50%的改善空間。此顯示農會在成長策略上有其改進的空間。

2.1.2 產品生命週期

產品生命週期為產品的市場壽命，以產品在市場上的銷售成績來比喻成和人的生命一般，有形成、成長、成熟、衰退最終邁向死亡，在制定經營策略時須了解產品的生命週期，其關係著所需承擔的風險及所需投入資源的多寡，在企業朝向多角經營亦須考量產品生命週期，作為進入該產業前評估選項之一。將許士軍(2001)、黃俊英(2002)和 Kotler and Armstrong(2007)對產品生命週期各階段的特徵之研究整理如下(引自 葉淑貞，2011：6-7)：

1. 導入期

係指產品剛引介進入市場，銷售成長緩慢的時期。由於產品才剛開始進入市場，產品創新程度高，但產品較不為人知，購買者通常是高所得者，故銷售額少，競爭者也少。為了將新產品引介給潛在消費者以耗用大量費用，故幾乎無利潤可言(甚或利潤為負數)。此階段的需求少、產量低、缺乏經濟規模，所以分攤在研發和生產成本較高，故通常價格偏高。

2. 成長期

係指產品逐漸地被市場接受，銷售成長迅速的時期。購買者從高所得者擴散至一般大眾，需求量增加，銷售額也急遽上升。在產品成長期，產品/技術標準出現，可以進行大規模的生產，生產成本因而降低，獲利狀況好轉，使收益快速增加，因此也吸引競爭者的加入。為了使產品和競爭者有所差異，此時企業會增加品質、功能、款式、設計等改良，廣告費用會維持相同甚或增加。

3. 成熟期

係指產品以為多數購買者接受，銷售成長緩和的時期。此階段產品已獲得多數潛在購買人的接納，需求量逐漸呈現水平，到達高點後逐漸下降，市場處於飽和狀態。此階段中，新客戶增加的幅度減緩，銷售額來源主要是舊客戶的重置性(replacement)需求。競爭者常利用減價、擴大廣告費用、加強促銷活動來爭取客戶，導致利潤日漸減少，啟業必須採行差異化策略，以維持或擴大產品的銷售水準。

4. 衰退期

係指產品銷售急速下降，終至被其他替代性產品所取而代之。此階段是銷售明顯降低的階段，企業的利潤降低，而銷售量下降的原因可能是新產品或新技術之出現，或客戶的需求產生了變化。在此階段

中，其競爭程度仍然會增加，並且有嚴重的產能過剩問題，因此企業便會採取削價競爭而引發價格戰，部分競爭者在無利可圖之下退出市場，而是占率較高的企業可以享有利益。

不同的產品、產業在上述四個時期所經歷的時間長短並不一致，終究還是須視產業本質而論，以農會經營經濟事業來說，大多以農特產及其相關加工產品為規劃方向，因此其生命週期應是以農會經營進入市場為主體，而非產品本身。

2.1.3 資源基礎論

資源基礎理論是將一家企業視為是實體資產、無形資產，以及能力的組合，任何一種競爭優勢，都可以歸功於企業擁有某種有價值的資源(方至民、鍾憲瑞，2006：107)。湯明哲(2003)認為企業的成立一定有資源的支持，在營運的過程中將資源引向生產活動，再累積生產活動所創造出來的資源，重複使用(湯明哲，2003：145)。在此以資源基礎理論的觀點來檢視多角化經營時具備何種持久性的優勢，資源可分為有形資源和無形資源，有形資源包含了土地、設備等，而無形資源則包含了企業形象、智慧財產權等，以農會經營生鮮超市來說，或許土地及人力資源從農會內部即可取得，再者所販賣的蔬果亦為當地特產之農產品，此資源為有形資源，而以農會為名販賣農特產，以此建立農會形象形成一個品牌，此品牌則為無形資源。

蔡雯潔、王立鈞、林豐瑞(2012)於基層農會資源與環境、競爭優勢與創新策略影響創新價值之研究中指出，基層農會組織特徵在「農會資源與環境」構面的認同程度越高，則對「農會競爭優勢」、「農會創新策略」、「農會創新價值」構面認同程度越高，對「農會競爭優勢」認同程度越高，則對「農會創新策略」、「農會創新價值」構面認同程

度越高，對「農會創新策略」認同程度越高，則對「農會創新價值」構面認同程度越高，反之則亦然。

Barney(1991)更進一步指出資源應有四項特性，才具有持久性競爭優勢的潛力，分別是：價值(value)、稀少(Rare)、不可替代性(insubstitutability)、不可模仿性(inimitability)(引自 陳慈慧，2013：29)。方至民、鍾憲瑞(2006)亦指出並非所有的資源都能為企業帶來同樣強度的競爭優勢，圖 2.1 所列出的就是一些用以判斷何種資源特質有助於建立企業競爭的優勢(方至民、鍾憲瑞，2006：108)。

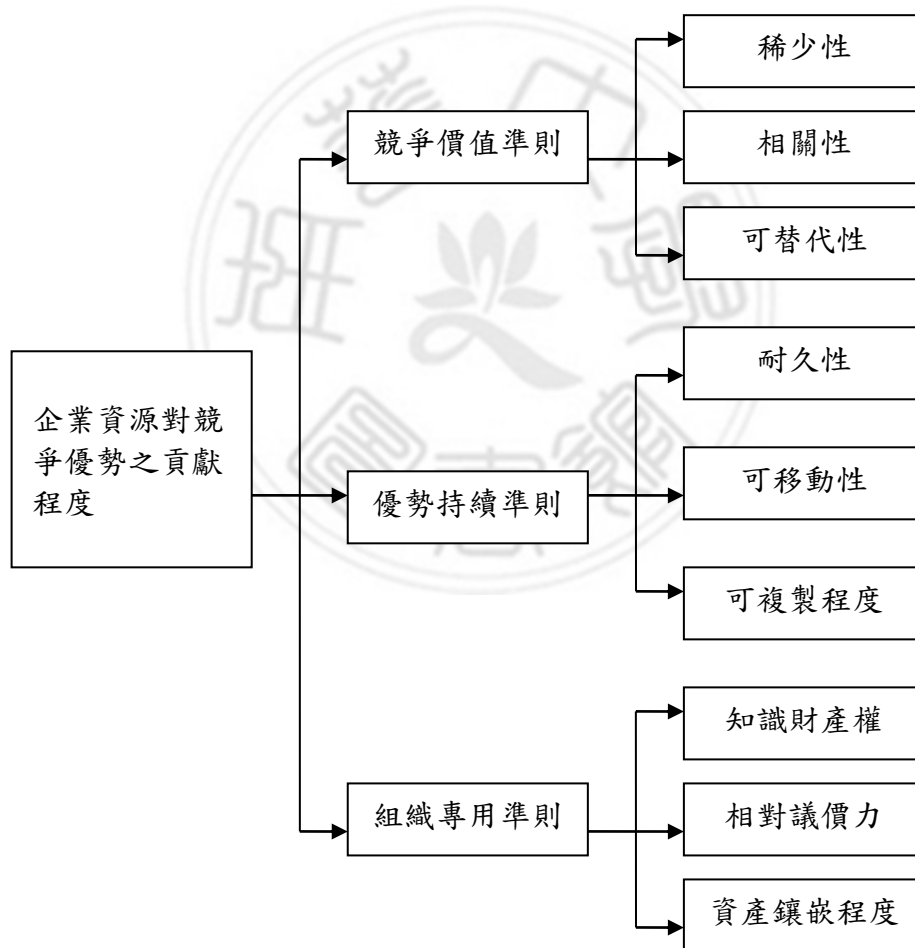


圖 2.1 資源對企業競爭優勢之貢獻準則
資料來源：方至民、鍾憲瑞(2006：108)

2.1.4 核心競爭力

方至民、鍾憲瑞(2006)指出核心競爭力(core competences)是哈默爾及普哈拉(Hamel and Prahalad)在 1990 年所提出，他們將核心能力界定為「公司的技術、技能、營運程序的一組獨特的組合方式，此一組合方式是經過長時間的演化，以滿足顧客需求的組合」(方至民、鍾憲瑞，2006：114)。湯明哲(2003)認為，組織能力中最關鍵的因素是核心競爭力，且公司的核心競爭力不單只有一個，西方的大公司一般都具備二、三十個核心競爭力，少的也有五、六個，不同核心競爭力間的組合可以產生不同的產品，同時成為產品多角化的基礎(湯明哲，2003：158-159)。方至民、鍾憲瑞(2006)認為核心競爭力具有下列幾項特質(方至民、鍾憲瑞，2006：114-116)：

1. 是企業所獨有

核心競爭力必須是企業所獨有，才可能為事業創造競爭優勢。

2. 難以被模仿或替代

核心競爭力必須要難以被競爭對手模仿或替代，才能創造競爭優勢。研究者認為核心競爭力不像是機器或是設備，能在市場上輕易購得，而必須具有難以複製的特性，才能為企業帶來豐厚的利潤。

3. 為顧客提供他們所需的功能

公司的核心競爭力必須能為顧客提供它們所需的功能。研究者認為核心競爭力必須為顧客提高服務的效能，在以「顧客為主」的前提下，主動提供更好的產品或服務，以追求企業的永續經營。

4. 某種程度上，是企業內部學習的成果，而不是很簡易就可以外購而

得學者在此並未多加詮釋，因此研究者認為此一特質為企業內部追求成長而形塑而成的一股文化，為追求突破的一種過程而非結果，此一核心競爭力已超越狹義的技術範疇，為企業一種獨特的能力。

5. 有助於超過一種的產品的生產，或製造程序的改進

核心競爭力通常可以運用在多種產品上，讓這些產品的效能提升。研究者認為此一能力著重於產品的改進以滿足消費者的期待，進而讓企業擁有更低成本或更高品質的產品產生，以保持其競爭優勢。

核心競爭力為企業於產業中競爭的基礎要素，意即企業本身以何種優勢在所欲進入之產業中競爭，而並非只是看到該產業中的機會，例如 2000 年之前興起一股網路熱潮，許多競爭者紛紛創立新公司或投入網路事業，但在網路泡沫化時，便以失敗收場。湯明哲(2003)認為以機會為主的多角化策略風險相當高。台灣過去三十年處在高度成長的經濟，採用以機會為成長的策略並不為過，但當經濟高成長不在時，就必須改採以核心競爭力為基礎的多角化策略(competency-based growth strategy)(湯明哲，2003：270)，如民國 73 年起農委會相繼輔導農民團體設立生鮮超市，但近年來在連鎖超市、量販店相繼出現及景氣低迷，農會超市經營遭受許多挑戰，黯然退出市場亦不在少數，例如近來全聯為追求成長擴張業務，往生鮮、蔬果方面進軍，此一動作對農會已設生鮮超市或有意新設生鮮超市必然造成衝擊，因此若有農會欲設立生鮮超市前，須審慎分析在眾多賣場都有設立生鮮部門的狀態中，進入此一產業之核心競爭力為何？

蔡明達、賴重光(2012)於農會農特產品品牌行銷之研究指出，欲建立在市場上具有優勢的品牌聯想須具備四項特質(1)以產品品質為核心價值(2)具地方特色的品牌定位(3)建立獨特品牌識別(4)參加競賽與政府評選。

以核心競爭力為基礎之多角化策略才能避免在同質性眾多的商品中隨波逐流，以期能為農會開創出新的經濟模式。

2.2 多角化動機

2.2.1 何謂多角化？

多角化就其字義上來說是不以單一產業為其經營目的，而是要經營兩種以上的事業來認定為多角化企業，但在定義上之見解各家學者卻是不盡相同，周文賢、張以文(1996)認為諸多學者對其定義因研究構面有所不同，所以定義也有不同。例如：

1. Ansoff(1957, 1965)認為多角化為以新產品進入新市場，不過他強調的是多角化之行為而非多角化的狀態。
2. Gort(1965)將多角化定義為在各市場推出各種不同之產品，如果二種產品需求之交叉彈性很低，則該二個產品可視為銷售至個別市場。
3. Berry(1975)認為增加一企業所從事的行業數目謂之多角化。
4. Kamien 及 Schwearz(1975)認為身處某一行業中之企業，生產屬於另一行業之產品即為多角化。
5. Pitts 及 Hopkins(1982)則以事業(business)代替行業來給多角化下定義。
6. Allen 及 Hamiltom(1985)研究指出，認為多角化是透過：(1)從事不屬於現有事業之投資。(2)投資於新產品、新服務、新的顧客區隔或地理區隔。(3)以內部發展、購併、合資、授權等方式來達成多角化之目的(周文賢、張以文，1996：17-18)。

2.2.2 多角化動機

企業多角化經營，目的是透過不同產業的經營，以創造更大的價值，發揮一加一大於二的效果。個別企業原有其市場價值，而在將不同企業納入同一集團後，集團的總價值應該超過個別企業的總和(湯明

哲，2003：248)。以下為企業多角化動機分析：

1. 風險控管

依據財務投資組合之論點，藉由資金分散投資多個產業，避免因單一產業營運衰退導致影響整個企業存活。然而，分散或規避風險之說是多角化營運最傳統的理由之一，也是最消極的理由(方至民、鍾憲瑞，2006：212)。李婉溶(2000)認為此為財務投資組合的運用，藉由投資資金的分散、經營多種行業來降低企業的總風險及營收變動程度(引自 李婉溶，2000：4)。

2. 財務動機

企業多角化會因營運規模變大，其融資及負債能力都會相對提升，可降低因營運不善導致破產，更可獲得較多的資金來源，此外，就其資金運用上來說，多角化企業各個部門間之金融財務並不完全相關，此舉亦大幅降低與分散廠商倒閉而造成經營上之危機，再者，企業因多角化可減少因單一產業營收落差過大導致外部對其評價不佳，進而影響其營運與企業社會形象。

3. 資源動機

利用現有資源來多角化是企業在多角化時最大支柱，如鴻海代工手機製造業務已多年，其製作技術亦相當成熟，近年來亦推自出自有品牌手機產品攻佔市占率。方至民、鍾憲瑞(2006)認為企業可以善加利用現有的資源，使資源產生綜效(synergy)與範疇經濟(economies of scope)，綜效定義為企業同時經營不同的產品線或市場時所獲得的利益，會超過分開經營這些產品線或市場時，所獲得的利益，範疇經濟是綜效的一種型態，它代表利用在一個事業部所發展出來的資源或技能轉移到新的事業部時，所需投入的資源，比沒有原有事業部支持的情況下，創設一個全新的事業部所需投入的資源要節省的多，因而產

生成本上的優勢(方至民、鍾憲瑞，2006：212-213)。學者湯明哲(2003)認為，廠商利用現有的競爭優勢，比方分配通路、產品技術等，進入其他產業，增加原有產業的附加價值(湯明哲，2003：251)。

4. 創新成長

創新是企業成長的動力，只有不斷的創新，才能使企業保持競爭力，而能永續經營，企業在發展的過程中會不斷的成長、成熟到衰退，因此為了讓企業不至於因衰退導致影響企業存活，就必須另闢戰場，以期在其他領域追求成長的機會，保持企業的競爭優勢。熊彼得(Schumpeterian)經濟理論強調創新是促進產業演進最重要的動力，企業唯有不斷創新，投入市場競爭，才能生存、成長及擁有競爭優勢(方至民、鍾憲瑞，2006：214)。

5. 逃離動機

此動機為當企業成長至一定階段，獲利成長已趨緩甚至是出現衰退現象時，就必須找尋其他高成長性的行業投資。當企業擁有自由資金(free cash flow)，但是投資在本業的報酬率已不能滿足企業所要求的水準，就可能產生了另尋投資標的的動機(方至民、鍾憲瑞，2006：213)。

6. 經理人的考量

企業聘用之專業經理人經營是為股東獲取利潤最大化為原則，但當經理人並非企業所有人時，此時就容易會產生經理人考量自己利益而衍生經營問題，而將股東利益置之個人利益之後，當企業經營的規模越大，種類越多，經理人的成就和影響力將會更高其薪資亦會不斷成長。在多角化經營之後，除可分散企業風險之外，亦會降低經理人失業的危機。對專業經理人的高階主管而言，業績大好可能有豐富的報償，但是業績大壞卻可能在董事會的壓力下去職，因此有許多專業

經理人寧可選擇多角化分散業績大好大壞的風險，降低被撤換的危機（方至民、鍾憲瑞，2006：217）。

2.3 多角化策略

2.3.1 進入策略

方至民、鍾憲瑞(2006)認為資源基礎觀點(resource-based view,RBV)及動態資源觀點提供了一個有用的架構，供經理人思索由現有的資源，如何來建構企業的競爭優勢及如何產生資源槓桿，來善用各項資源，發揮最高價值，以兩個重要資源及能力構面說明多角化：市場資源及產品技術資源。所欲進入之領域的資源與能力，與目前經營範圍的資源與能力的相關性(relatedness)並且根據相關性高低，可以將新事業分為三個部分，依序說明如下(方至民、鍾憲瑞，2006：223-231)。

1. 與本業高度關聯領域的進入策略-策略槓桿綜效

從現有的資源與技能來思索多角化方向，取得綜效(synergy)優勢，是絕大多數策略學者專家建議企業在考量成長策略時，應列為第一優先的要務。從本業的市場或產品技術資源領域為著眼點的多角化策略，可採行以下的進入策略。

(1)內部發展

內部發展是指企業在進入一個新領域時，在原有的組織架構下，主要的資源是來自企業內部，包含人力資源、技術及市場等資源及能力。自1960年代台灣經濟發展至今，內部發展一直都是國內企業在進入新領域時最常用的方式，然而隨著外國經營知識的流入及國際化程度的增加，其重要性明顯在降低。

(2) 內部創業

當企業強調創新，鼓勵員工能在工作中提出新產品或新市場的構想，內部創業應是一種可行的方法。其做法為員工提出新事業計畫（包含產品、市場，甚至經營方法等），企業則站在投資者的角度來評估該計畫，如果可行則投入資源，讓員工能繼續開發工作。當新事業證明是有很高的成功機會，則可能成立一個新事業部或成立子公司，由該創業團隊經營，這種作法既可鼓勵創新又可使有創業精神的員工留下。由於進入的領域是來自內部員工及資源，因此多數都與本業有很高相關性。

(3) 水平式併購

水平式併購最主要是增加規模、增加新產品線或是進入新的市場區隔，用來分擔各項成本，提升效率，比起其他方式的併購，因為兩個企業的業務性質接近，文化差異較小，因此在組織整合上所可能產生的問題亦相對較少，但此種併購方式亦較無多角化之考量。

2. 與本業部分相關領域的進入策略

當企業要進入的新領域，同時要用到現有資源以及自外部取得資源，分別有以下方式。

(1) 取的授權／技術轉移

這種方式主要針對要進入的產業具有某些技術上或被保護的資源所構成的進入障礙，必須藉由購買這些資源的方式，才能進入的情況。例如許多國內企業無法短時間研發關鍵技術，因此只能向國外廠商購買，才能解決技術造成的技術障礙，或是國內的商品為了能進入比較高價位的市場，又無法短期內建構形象較好的品牌，因此紛紛向外國廠商取得商標使用權。然而對擁有技術或被保護資源的企業而言，當它們不想過度擴張投資，或針對短期內不太感興趣的市場，利用授權

或技術指導的方式來增加營收，則是以種可行的閃用資源。但必須小心的是，被指導的對象，必須沒有變為他日競爭對手的威脅，才能為之。

(2)合資

合資是指兩家（或以上）企業，共同投入資金或其他型態的資源所成立的另一家獨立的企業。這種情況，經常都代表除了資金以外，合作夥伴在資源能力上會形成互補。

(3)非股權式策略聯盟

此種策略是指兩家以上的企業已不牽涉到股權的方式在業務上進行合作，其做法都是利用自己本身的產品／市場資源，與聯盟夥伴交換資源使用權，而在經營範疇進行相關式擴張。

3. 與本業低度相關領域的進入策略

進入與本業低相關性的產業，主要目的為調整（擴張）經營範疇、分散風險或追求財務效率。在此從資源角度而言，乃是對外取得市場及產品的資源能力，其可採用的成長模式如下。

(1)學習性購併

此種作法最主要為財力較雄厚的企業購入一家想進入領域且現存在的企業，藉此熟悉該領域的經營技巧。由於這種購併方式的對象都是相對規模較小的企業，購併者一開始投入比較沒那麼大，因此稱為學習性購併。

(2)創業投資

在美國，1970年代就已經出現了專門以投資新公司（多數是高科技產業，如電子產業）成立初期為標的的投資公司，這種企業在草創初期，多數憑著一個產品概念，加上一份投資計畫書，好一點的產品開發已有相當程度，但距離真正商品化仍有一段路要走，因此極需資金

挹注，否則無以為繼，創業計畫可能中斷。其風險性極高，失敗比例在八成以上(有些書籍及報導甚至估算失敗率在九成以上)，但是一旦成功，獲利可能數十甚至上百倍。在國內，第一家創業者是由宏碁電腦與大陸工程合作成立的宏大創投，成立時間在1980年代中期。因為台灣電子資訊產業的本質與美國以矽谷為主的產業差異頗大，因此創投業的發展也有差異。傳統上這個行業投資的標的少在具新產品構想的初創團隊，卻多屬電子資訊產業中(及少數生物科技)，比較成熟(如IC製造)而且營運風險已降低的試產，甚至量產初期。直到近年來，電子產業的上市上櫃熱潮，電子相關產業的股票因投資人的追逐而大漲，再加上網路創業風氣興盛，創業者開始投入在具新產品或營運模式的企業，且在研發階段就投入，與美國創投業作法較接近。另國內有部分創投資金來自傳統業者，這些業者一般是找好的創投經理人來主持創投評估，決定投資決策，但是少介入新公司經營，僅視為投資組合的一部分。

(3)對外招募新事業團隊

對外招募新的事業團隊是屬於內部發展的一種方式，但是所有資源都是向外取得的，例如人力資源、技術資源、研發設備等，但其中最重要的是籌組一個新專業團隊，成員多數來自外界，而且團隊的運作因為與原本事業範疇無關，因而有相當程度的獨立性。比起購併，利用新團隊的做法在於可以量身訂做，使新領域事業的發展方向能照企業的計畫進行，而且避免組織整合時可能碰到的難題。再者，內部發展的過程也是一種組織學習，高階經營者可以在事業發展段就參予投入，但其缺點在於耗時太久，且技術的自行發展仍存在較高風險，而且學習曲線必須重新累積。

4. 小結

就以上進入策略而言，在農會經營經濟事業上，有較無法執行之策略，如創業投資，農會在經濟事業經營上較以務實的手法進行規劃，較無充裕資進投注於新公司上，另招募新事業團隊在實務經營上亦有其限制，一般而言，農會仍會在以自身有的資源上進行多角化規劃。

2.3.2 多角化類型

探討多角化類型須視由何種角度及觀點來審視，學者周文賢、張以文(1996)將多角化策略觀點採 Aaker 分類，將多角化分為相關性多角化及非相關性多角化：(周文賢、張以文，1996：91-93)

1. 相關性多角化：係指多角化營運中，兩個事業間有若干共通點，因而得以產生規模經濟，或由資源及技能之交換產生規模綜效。
2. 非相關性多角化：係指多角化營運中，兩個事業間缺少此項共通點，此共通點包括顧客及顧客需求、設備、生產製程、配銷通路、銷售業務及廣告通路、研究展業務、營運系統或制度、幕僚業務等。

李婉溶(2010)則將多角化類型依其探討觀點及多角化基準，以及學者整合之觀點做出以下敘述(引自 李婉溶，2010：4-6)：

1. Ansoff(1965)提出多角化分類，以事業的觀點，Ansoff(1965)認為企業成長方式，可以透過市場與產品的開發予以達成，若此時同時涉及市場與產品的擴大及開發，此為多角化(表 2.2)；後期 1988 再將多角化分類(表 2.3)：

表 2.2 產品-市場擴張矩陣

產品需求	現有產品	新產品
現有需求	市場滲透	產品發展
未來需求	市場發展	多角化

(資料來源：引自 李婉溶，2010：4-6)

表 2.3 Ansoff(1988)依上述新產品、新市場的觀點將多角化分類

		新產品	
	產品	技術相關	
	顧客	技術無關	
新市場	同類型	水平多角化	
	廠商本身	垂直整合	
	相似類型	(1)集中式多角化	(2)集中式多角化
	新類型	(3)集中式多角化	複合式多角化
	(1)行銷與技術相關 (2)行銷相關 (3)技術相關		

(資料來源：引自 李婉溶，2010：4-6)

(1) 水平式多角化：公司增加與原來產品線不關的新產品，來吸引現有的顧客。例如，美容雜誌設立美容學徒，希望能吸引美容雜誌的讀者成為會員。

(2) 集中式多角化：指企業在現有的產品線上，增加具有共通技術或市場的新產品。例如：食品製造商利用現有的速食麵配銷通路，設立冷凍麵食事業。

(3) 複合式多角化：公司增加與現有技術、產品和市場毫無關聯的新產品，來吸引新的顧客群。例如，食品業跨足電子業或金融業等。

2. Wrigley(1970)以企業多角化程度為基準，多角化程度高與多角化方向相關為相關產業企業；多角化程度低與多角化方向相關為單一產品企業；多角化程度高與多角化方向非相關為無相關產品企業；多角化程度低與多角化方向非相關為重點產品企業。提出多角化策略類型(如表 2.4)：

表 2.4 Wrigley 多角化策略類型

多角化程度	高	相關產業企業 (Related Product Firm)	無相關產業企業 (Unrelated Product Firm)
	低	單一產業企業 (Single Product Firm)	重點產品企業 (Dominant Product Firm)
		相關	非相關

多角化方向

(資料來源：引自 李婉溶，2010：4-6)

3. Ramanujum & Varadarjan 整合 Ansoff(1965) & Wrigley(1970)多角化策略類型(1989)(如表 2.5)

表 2.5 Ramanujum & Varadarjan 多角化策略類型

	多角化方式		的 目
	Ansoff(1965)	Wrigley(1970)	
相關多角化	水平式多角化 集中式多角化	相關產品企業	追求技術進步、經濟規模與市場綜效。使企業在已建立的基礎上持續成長
垂直多角化	垂直式多角化	單一產品企業	降低成本，並取得至成上游原料的主控權及向下游配銷通路整合，以期能掌握下游客戶動態。
非相關多角化	複合式多角化	無關產品企業	競技上的分散風險或是財務資源有適當配置產生綜效。

(資料來源：引自 李婉溶，2010：4-6)

Ramanujum & Varadarjan(1989)認為多角化的方向及其主要目的如下：

相關多角化：主要目的為了追求技術進步、規模經濟或市場績效。

垂直整合：主要是為了降低成本。

非相關多角化：主要是為了經濟學上的分散風險或財務資源上

的適當配置

4. Zhao & Luo(2002)綜合以往學者，將多角化分為相關和非相關，相關又分為垂直相關多角化和水平相關多角化，又分為對多角化事業的範圍較侷限在某大類產業內的多角化企業，通常稱作「相關多角化」或「集中多角化」；而跨足各式各樣行業的多角化企業，且行業與行業間的差別，常是南轅北轍，則這類企業稱作「不相關多角化」或「集團多角化」(如表 2.6)。

表 2.6 Zhao & Luo 多角化策略類型

相關	垂直多角化	與企業上游作向後整合、與企業下游做向前整合特別是有關連的技術
	水平多角化	生產與原企業相同的產品，企業可以繼續利用以建立的行銷通路，創造在行銷上的綜效優勢。
非相關	複合多角化	與產品及市場因素無關，但會在財務上產生綜效

(資料來源：引自 李婉溶，2010：4-6)

2.4 多角化風險

機會與風險常伴隨而來，而策略則是多角化是否成功的要重要因素。今日企業所面臨最具挑戰性的決策之一，便是是否向多角化進軍：它所可能帶來的報酬與風險，可說是都相當巨大（高登第譯，2000：98）。公司進行多角化，進入新的事業並不是件難事，但如何經營多角化的企業，讓多角化發揮效果，反而是多角化企業必須嚴肅面對的議題。多角化失敗的比例可能超過一半，失敗的原因大多是策略和執行的錯誤(湯明哲，2003：247)。周文賢、張以文(1996)指出國內外學者對企業多角化與風險之研究大多以財務觀點來加以驗證，以下分別敘述國外與國內學者對於多角化與風險之研究(周文賢、張以文，1996：

37-41)。

1. 外國學者對企業多角化與風險之研究

(1)Gahlon & Stover(1979)之研究

其比較 37 家複合式多角化企業及 34 家非複合式多角化企業之績效，研究結果發現：複合式多角化企業較非複合式多角化企業因利用非相關性之多角化經營，導致因舉債增加而降低財務風險。

(2)Bettis & Hall(1982)之研究

其以企業 ROA 之標準作為衡量風險之指標，研究期間為 1973 至 1977 年，研究結果發現不相關多角化不能達到分散風險之目的。

(3)Montgomery & Singh(1984)之研究

其乃最早研究多角化策略與系統風險關係之專家，根據財務實證之文獻指出：

- a. 複合式企業與複合型態之合併行動，均易導致系統風險。
- b. 複合式企業傾向於高財務槓桿。
- c. 較高之獨佔力和資本密集度，可降低系統風險。

(4)Lubatkin & O'Neill(1987)之研究

其觀察 1954 年至 1973 年間 169 件合併個案，他們發現：

- a. 相關多角化因有能力獲致競爭優勢，故可以減少系統風險。
- b. 不相關多角化則無法降低系統風險。

(5)Amit & Livnat(1988)之研究

其實證研究多角化策略對公司資本結構和系統風險之影響，研究結果發現：

- a. 營運風險、財務風險皆與系統風險有統計上之正相關。
- b. 除相關多角化外，其他類型之多角化與系統風險呈現負相關。
- c. 相關性多角化與財務槓桿呈負相關。

d. 純粹財務的多角化公司，與營運風險呈負相關；但與財務槓桿呈正相關。

2. 國內對企業多角化與風險之研究

(1) 許致中(1988)之研究

以 Rumelt 之多角化分類法，將風險等級由高至低分為單一、相關、重點—垂直、相關、重點—無關、無關等 5 種風險程度。其研究結果發現非相關多角化能降低企業在報酬上之風險。

(2) 張景溢(1991)之研究

以台灣上市公司與其所屬之集團企業多角化策略型態為研究母體，觀察其 68 年至 75 年之財務資料。研究結果發現：

- a. 非相關多角化策略群之每年平均每股盈餘低於其他兩種策略群。
- b. 系統風險在不同的多角化策略群間有顯著之差異。
- c. 公司的股價投資報酬率在不同的多角化策略群間有顯著之差異。
- d. 非相關多角化策略群在系統風險與股價投資報酬率間，呈現正相關。亦即風險越高，股價投資報酬率越高。

(3) 凌國彰(1992)之研究

以國內 158 家企業為研究母體，其中非相關多角化公司有 32 家，相關多角化公司有 31 家，主力產品型公司有 49 家，單一產品公司 46 家。其研究結果發現：

- a. 多角化公司的負載債比率會高於非多角化公司的負債比率，亦即有較大之舉債空間。
- b. 非相關多角化公司的負債比率會高於相關多角化公司之負債比率。

- c. 相關多角化公司的負債比率與主力產品行之負債比率無顯著差異。
- d. 主力產品型公司之負債比率高於單一產品型公司之負債比率。



第三章 研究方法

本研究是採用質性研究方法做研究，且以個案分析法來進行，此章共分為五個部分，包括研究對象、資料蒐集方法、資料分析方法、資料的品質與研究倫理。

3.1 研究對象

本研究對象於嘉義縣鄉鎮農會中選擇三間設有自有品牌之農會為研究對象，而這三個農會各依其地理區域內生產之作物，創立全新品牌，以與本業高度相關領域之進入策略進行多角化，以下分別為研究對象的描述，如表 3.1，介紹如下：

表 3.1 研究對象描述

研究對象&品牌	品牌發展歷程	核心價值	特色產品
番路鄉農會 -飲冰柿茶集	1. 於 86 年設立「番路鄉農會柿餅加工站」投入柿餅加工生產行銷行列，96 年全面更新為是內恆溫烘烤設備，同時，農會將傳統之柿餅加工改採開放式觀光工廠經營。 2. 番路鄉農會因「柿與茶」加上「獨家專利柿子冰淇淋」，與梁啟超所創「飲冰室茶集」有了穿越時空的交集，番路鄉農會「飲冰柿茶集」品牌於焉而生。	1. 改善農民生活，讓柿農們可以不必在僅靠轉售至北部任由中間商剝削。 2. 讓更多消費者及遊客能親自體驗柿子產業特有風貌與樂趣，並落實地方產業發展及文化革命傳承。	1. 柿柿如意(獨家專利) 2. 盒裝柿餅 3. 一番柿-鮮柿禮盒

續

研究對象&品牌	品牌發展歷程	核心價值	特色產品
朴子市農會 —源穀味	<p>1. 輔導有機產業多年，在消費者的支持與生產者的要求下，逐年擴大契作面積，以提供消費者吃得健康與用得安心。</p> <p>2. 以農會輔導通過有機驗證的紅薏仁，開發手工香皂清潔產品。</p>	<p>秉持著守護自然、原味傳承的信念，輔導著一群珍愛土地的農民經營有機農業，辛苦的農民在豔陽下耕耘，用滴落的汗水灌溉作物，結實的穀作粒粒飽滿健康，散發出古物原有的風味，故取名「源穀味」</p>	<p>草本精華護膚皂、蒲公英精華皂、魚腥草精華皂、雷公根精華皂、紫蘇精華皂、紅薏仁美白皂</p>
大林鎮農會 —築鮮園(鮮綠筍)	<p>大林鎮農會經過三年的努力，期間由農委會、台南改良場、嘉義縣政府等團隊的輔導，從中衛集貨場建置，契作 20 公頃，打開生鮮通路，並將鮮綠筍一級品創新透過 CAS 加工，產出健康、無添加、即食的鮮熟筍，為大林鎮烏殼綠竹筍創立一條產業價值鏈。</p>	<p>協助筍農解決產量過剩問題，並增加農民收入，在產能過剩時，以低溫急速冷藏手法讓竹筍停止老化並得以保存，讓新鮮竹筍得以延長保鮮期，以滿足消費者的味蕾。</p>	<p>鮮綠筍</p>

資料來源：番路鄉農會、朴子市農會、大林鎮農會、財團法人全國農漁業及金融資訊中心網站

3.2 資料蒐集方法

本研究是選取以設有自創品牌的三個基層農會為對象，資料蒐集以個案訪談為主，對象將以相關業務執行人員進行訪談，以求資訊豐富，其次為次級資料分析法，資料來源為該農會推動與該項業務有關之構想書為主。

3.2.1 質性訪談法

訪談的目的在於透過互動與對話，於受訪者的口中取得正確的資訊及對事件的看法及感受，依研究者對訪談結構的控制程度將訪談區分為：(1)結構性訪談；(2)半結構性訪談；(3)無結構性訪談(林淑馨，2010：223)。半結構的訪談形式較結構式訪談有彈性，研究者列出感興趣的主題作為訪談指引，但在用字遣詞、問題的形式、順序較有彈性(齊力、林本炫，2003：95)。本研究將採用第二種類型，希望在研究者所擬定的大綱及客觀的角度下，以互動及討論的方式將受訪者的觀點及感受誘發出來，避免回答過於制式，保留對話彈性，以求資料的豐富及真實。有創意的深度訪談是敘事理解的通道，它是一種情境化的、概括的言談，平衡親密感與距離感，開啟理解獨特的個人如何達到從對話式的旅程中出現認知、情感和價值(黃惠雯、童婉芬、梁文蓁、林兆衛譯，2007：116)

1. 抽樣策略

本研究採取雙階段立意抽樣，所選取的對象為依其行政區域內生產之作物，創立全新品牌之農會作為研究對象，在選擇訪談對象方面，則是以能提供充沛資料且與該業務相關之人員為主要資訊提供者為主。使用主要資訊提供者有三個理由：(1)有效率地蒐集資訊；(2)取得管道獲得資訊，另一方面，找出研究者無法獲取的資訊；(3)取得文化資訊特殊的理解或詮釋(黃惠雯譯，2007：80)。但農會決策機關為理事會，屬於選任人員，考量流動因素過大，及聘任人員因職務調動或離職等因素，因此本研究訪談對象以對該項業務熟悉度最高且親身執行人員為原則。訪談對象基本資料如表 3.2，為保護受訪者隱私，因此在資料表中除性別外未將受訪者個人資料列出。

表 3.2 訪談對象基本資料表

農會	性別	隸屬組織	職稱	訪談時間
D	男	番路鄉農會	主任	2015.01.26
E	男	朴子市農會	業務專員	2015.02.10
F	男	大林鎮農會	主任	2014.12.24

資料來源：本研究整理

2. 深度訪談流程

(1) 訪談前的準備

- a. 選定訪談對象並獲取同意：農會為特殊的法人組織，決策機構為理事會，但理事會成員為選任人員，且連選得連任一次，因此考慮流動因素及組織業務熟悉度，選定訪談對象為該業務執行人員，對本研究可提供之看法與資料可能較為豐富。訪談對象通常可以提供有關某個組織或團體過去和現在發生事件的背景、經過以及相關的詳細資訊，其中還可能包含他人可能忽略的日常瑣事發現或細微差異，因此訪談對象提供的看法對於研究者而言往往具有重要的參考價值(林淑馨，2010：237)。選定後經由推薦人介紹，以當面拜訪的方式表示尊重並告知來意，獲取受訪同意，並在以受訪者方便的時間及地點進行訪談。
- b. 建立訪談關係：林淑馨(2010)認為訪談者需盡可能的表現輕鬆，卻不失其專業性與角色超然性。訪談者需介紹自己與調查單位，保證絕不洩漏受訪者任何隱藏資料，並解釋為何選擇對方成為受訪對象，且尊重對方是否願意接受訪問，但卻不必提及任何個人私密(林淑馨，2010：238)。再者，於訪談過程中將使用到錄音設備告知受訪者，並且在政治色彩較濃厚的農會系統亦將盡其可能的避免談論有關政治部分，一切以學術為依歸，再者，因研究內容某些部分涉

及農會機密，也應盡量避免觸及。

- c. 擬定訪談大綱：訪談提綱的擬訂是整個深度訪談的靈魂，更直接影響到資料蒐集的豐富性及完整度。因採半結構式訪談，因此，訪談大綱只有提示作用，雖對訪談有一定的控制，但最終目的還是希望受訪者的積極參與。林淑馨(2010) 提及切忌訪談題綱要避免以「對」或「不對」就可以回答的是非題方式提問，盡量以開放的詢問方式來做為訪談題綱，因為以開放的提問來進行訪談，其重點並不是在確認，而是希望獲得受訪者對該主題或事件更多深入的描述(林淑馨，2010：240)。

(2)正式進入訪談

此階段訪談者的重點應放在創造一個正面的氣氛及適當的提出問題 (Charles M. Judd, Eliot R. Smith, Louise H. Kidder 著，黃銘惇譯，2000：353-356；Jane Ritchie & Jane Lewis 主編，藍毓仁譯，2008：154；林淑馨，2010：242)。好的訪談應是穩定、緩慢和漸進式的進行，且應該最大化輔助因素和最小化阻止流程進行的因素(黃惠雯、童婉芬、梁文蓁、林兆衛譯，2007：111)。在訪談的過程中以循序漸進的方式，將受訪者的真實感受及觀點誘發出來，將有助於探討問題之研究。

(3)訪談結束後的資料整理

訪談資料的獲取全由受訪者口中得知，因此必須詳加記錄，若受訪者同意使用錄音設備，則在訪談結束後應盡快將錄音部分轉為逐字稿，因在訪談過程中或許研究者本身有些想法可趁印象最深的時候，將其註記或標示下來，以作為問題探討及寫作之用。

3.2.2 次級資料分析法

次級資料包括不同的資料來源，以及由其他研究人員所搜集的資

料或不同形式的檔案，這些資料包括政府部門的報告、工商業界的研
 究、文件紀錄資料庫、企業組織資料以及圖書館中的書籍及期刊(董旭
 英、黃儀娟譯，2000：19)。使用次級資料的優點是明顯的降低時間與
 成本，但最為人所詬病的則是效度的問題，因此在選擇上必須謹慎。
 Bogdan & Biklen(1998)提出三種文件的主要類型供參考，分別為(1)
 私人文件(2)官方文件(3)流行文化文件(高淑清，2008：144-145)。本
 研究則以第二類型的資料為主，取得的次級資料為三個個案所提供之
 構想書，其次是與個案相關之出版刊物、相關書冊、網站資訊等，但
 以構想書為主要資料作分析，其用意為推動農業經營企業化建立農業
 中衛體系，其中包含了近、長期的目標，主體事業經營情況及所面臨
 問題等，因內容為各農會內部對其經營現況所做的分析，加深了研究
 者對個案的認識，更提供了研究者對個案分析的方向，對於訪談有所
 遺漏的地方有補足的作用，表 3.3 為使用之次級資料來源。

表 3.3 次級資料表

農會	次級資料
番路鄉農會	99 年度嘉義縣番路鄉農會推動農業經營企業化建構高價值產銷體系 - 「建立農業中衛體系」規劃構想書
朴子市農會	98 年度嘉義縣朴子市農會推動農業經營企業化建構高價值產銷體系 - 「建立農業中衛體系」規劃構想書
大林鎮農會	100 年度嘉義縣大林鎮農會推動農業經營企業化建構高價值產銷體 系- 「建立農業中衛體系」規劃構想書

資料來源：本研究整理

3.3 資料分析方法

在質性研究中，整理和分析資料是指根據研究的目的對所獲得的

原始資料進行系統化、條理化，然後用逐步集中和濃縮的方式來反應資料，而其最終目的乃是對資料進行意義解釋(林淑馨，2010：391)。因本研究採深入訪談及次級資料分析法，因此在每次做完訪談後，將所記錄到的資料或參與之照片及時加以記錄，避免堆積如山之狀況，導致最後無從下手的窘境。林淑馨(2010)認為資料分析的具體步驟如下所述(林淑馨，2010：386-391)：

1. 閱讀資料並尋找意義：資料分析的第一個步驟在於閱讀資料，研究者可視研究問題、目的及研究者的思維方式和閱讀習慣，以及目前擁有的資料之特性，從文本中選擇某些層面捕捉資料中的意義，透過對於資料的整理，詳實的反應資料和詳細閱讀，從資料中找尋隱含的意義，進而瞭解其中的脈絡關聯。
2. 尋找本土概念：指被研究者經常使用的，用來表達自己看世界的方式概念。在從事質性研究時，研究者為了保留資料的「原汁原味」，避免被錯誤解讀，在登錄時應該盡量使用被研究者本身的語言，以代表對其自身有意義的本土概念(陳向明，2002：383)。換言之，質性研究者在進行資料分析時應從被研究者的角度出發，用以瞭解其對事物的看法與理解，避免研究者因個人的主觀詮釋而扭曲了原意並對資料產生誤解。
3. 編碼登錄：在資料分析的過程中，研究者如將資料概念化(conceptualization)的分析？一般而言，研究者可以運用編碼登錄(coding)的技巧，逐步將概念發展成主軸概念的理論建構過程(潘淑滿，2003：325)。資料的編碼登錄在質性研究中具有不同的意義和角色，研究者把原始資料組織成概念類別，並且創造主題或類別，以作為日後分析資料之用。
4. 備忘錄的撰寫：撰寫備忘錄的工作在處理資料的任一時間環節都

運用的到，可用來捕捉符碼的意義、論述的構想、初步的結果以及
在任何分析過程中可能會用得上的想法(Earl Babbie 著，邱泯科等
合譯，2004：508)。整體而言，無論是何種類型的備忘錄，其內容
都不外乎包含紀錄、反省、思考和發現四大項。

3.4 質性資料的品質

質性研究最為人質疑的便是信度與效度，因此本研究以 Lincoln & Guba(1999)所提四種標準：具確實性來代表內在效度、可轉換性來取
代外在效度、可靠性來代表研究的內在信度以及可確認性來取代客觀
性，並加上高淑清(2004)提出的「解釋有效性」來彰顯現象之詮釋能
貼切合理(高淑清，2008：70-77)。

1. 具確實性(credibility)：

本研究在資料蒐集上，包含了個案訪談及次級資料的分析，受訪
者皆是各農會該業務執行人員，對農會品牌的熟悉度最為了解，且訪
談內容皆讓受訪者審視過並取得同意，而次級資料的來源為除包含簡
介、DM、相關書籍、新聞報導及各農會相關網站外，最重要的是該品
牌申請農委會中衛體系之規畫構想書，其內容為農會內部對經營現況
及未來所做的分析與對策，因此本研究在蒐集資料上力求完整，且於
訪談時，若徵求同意將以錄音方式，來協助研究者作問題的分析與探
討，楊培珊(2000：119)指研究資料是否具備真實價值(truth value)，
能充分反映出研究所欲探究的現實之豐富面貌(引自 吳敏華，
2012：45)。

2. 可轉換性(transferability)：

指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效地轉換成文字敘述並

加以進行厚實的描述，其意涵亦在於反思所有研究過程中所涉及的步驟及資料的轉化程序，是否達到詳實過程的透明化，此亦需要經過嚴密地再三檢視(高淑清，2008：73)。研究者除訪談後請受訪者檢視內容外，在以質性方法分析後之論文初稿，再請受訪者確認內容有無錯誤或遺漏之處，以求論文寫作之精確。

3. 可靠性(dependability)：

可靠性是指個人經驗的重要性和唯一性，能獲得研究團隊的稽核並達到互為主體的同意，如何取得可靠的資料與獲致可靠的分析結果，皆是研究者在可靠性把關上所面臨的考驗(高淑清，2008：73)。同時一直以互為主體的同意之理念貫串在整個研究過程中，以求得受訪者最佳的檢證及認同(高淑清，2008：74)。研究者在訪談前藉由推薦人介紹時，就與受訪者做充分的溝通，確保首訪者的權益並立下訪談同意書，建立彼此信任的關係，讓受訪者能暢所欲言，以利真實資料的獲取。

4. 可確認性(confirmability)：

可確認性是指研究的客觀、一致及中立之要求，與可靠性指標息息相關(高淑清，2008：74)。研究中過程避免主觀的意見，而當與受訪者有所討論或感想時，亦在研究論文中真實的呈現。

5. 解釋有效性(interpretive validation)：

研究者在詮釋的過程中，必須持續不斷地加深對現象背後意義的理解，時時反省並推敲琢磨所解釋的內涵，使得研究結果更具有效性(Jackson & Patton, 1992)(高淑清，2008：75-76)。Kvale(1996)強調有效性的解釋首先必須呼應現實世界且須被科學的社群所接受與理解；其次強調有效性的解釋本身必須是連貫有條理的，也就是所處的情境脈絡下，觀念與意義的解釋具備了邏輯的統整性；再者，有效性

的解釋展現其具體實用性的品質，不是抽象空泛而不切實際的理論結果(高淑清，2008：76)。

3.5 研究倫理

其所代表的意義乃指研究者在整個研究過程中，必須遵守研究社群對研究行為之規範，這些倫理規範也說明了哪些是合法與不合法的行為(潘淑滿，2003：368-369)(引自 林淑馨，2010：425)。充分的尊重是研究倫理的最大要件，從一開始徵求同意受訪，並取得使用錄音或其他電子設備的許可，清楚地告知受訪者的權利及本研究的目的，再者於訪談中，以技巧性的控制訪談節奏，並讓受訪者充分發表意見，最後須確實的達到保密且匿名，避免觸及受訪者的隱私權，其資料是否公開，完全由受訪者自己決定，且待資料整理與分析後，將論文初稿請受訪者確認是否正確表達其意志，避免研究者個人做錯誤的解讀，以保持研究探討的中立及客觀，將受訪者的觀點做最真實的呈現。

第四章 研究結果與討論

本章共分為四個部分，分別為研究個案描述，就三個研究個案之品牌成立背景、組織架構及營業項目分別作描述，第二部分為個案之多角化動機，第三部分為個案之多角化策略規劃，最後為未來之挑戰。

4.1 研究個案描述

此處僅依據農會自創品牌做描述，其內容除依訪談資料及其所提供的資料外，也包含自己所蒐集的簡介、DM、相關書籍、新聞報導及各農會相關網站所彙整而成。

1. 番路鄉農會－飲冰柿茶集

自古以來，番路一直是鄒族原住民回部落的必經之路，在這裏栽植著近千頃茶樹與柿子園，歷經四時之“冬露夏雨、春華秋實”，終蘊釀了“柿子在秋天火紅、茶香在番路漫延”的產業氛圍，且番路鄉地處偏遠，地廣人稀，無任何工商業駐足，唯一的資源便是一片遼闊的柿子園、茶葉及土地，及勤奮、純樸的農民，因此“柿與茶”已然成為了番路鄉的二十大農產業。

一直以來，樂天知命、靠天吃飯的農民們，運用純熟的栽培技術，培育出碩大的柿果，但不懂行銷的他們，僅知道改良及提升柿果品質，無法有效提升其附加價值及發展觀光產業，於是，農會為改善農民生活，於 86 年設立「番路鄉農會柿餅加工站」投入柿餅加工生產行銷行列，並於 96 年全面更新為室內恆溫烘烤設備，嚴格規範生產標準作業流程，大幅提昇柿餅產量與品質，讓柿農們可以不必再僅靠轉售至北部任由中間商剝削，同時，農會將傳統之柿餅加工改採開放式觀光工

廠模式經營，多元內容，讓更多消費者及遊客能親自體驗柿子產業特有風貌與樂趣，並落實地方產業發展及文化傳承使命，透過產業升級、轉型行銷與通路拓展，在柿子與阿里山茶產業中尋求突破的機會。

番路鄉農會因“柿與茶“加上“獨家專利柿子冰淇淋”結合了在地產業特色，與梁啟超先生所創作之“飲冰室文集”有了穿越時空的交集，番路鄉農會“飲冰柿茶集”品牌於焉誕生(番路鄉農會網站)。番路鄉農會—飲冰柿茶集資料表(表 4.1)及特色商品照片(圖 4.1)參見如下：

表 4.1 番路鄉農會—飲冰柿茶集資料表

成立時間	1997 年。
地理區域人口總數	12053 人。
行銷通路	供銷部門市、網路行銷。
特色產品	1. 柿柿如意(獨家專利) 2. 盒裝柿餅 3. 一番柿~鮮柿禮盒
商品特色	柿柿如意為獨家專利冰品，精選頂級柿餅，填入香純細緻鮮奶冰淇淋，變身夢幻經典美味。
經營理念	1. 一級生產、二級加工、三級觀光。 2. 透過產業升級、轉型行銷與通路拓展，落實地方產業發展及文化傳承使命。

資料來源：內政部戶政司、番路鄉農會網站、DM、書面資料及本研究整理製表(2015)



圖 4.1 飲冰柿茶集特色商品

資料來源：番路鄉農會網站

2. 朴子市農會—源穀味

朴子市農會從民國 86 年的時候就開始推廣農業有機栽培，持續推廣至今，已經通過的有機認證的農地栽培面積達 54 公頃，並持續擴大增加中，其中農會推廣之紅薏仁，為全國唯一取得有機驗證之紅薏仁，農會秉持著守護自然、原味傳承的信念，輔導著一群珍愛土地的農民經營有機農業，辛苦的農民在豔陽下耕耘，用滴落的汗水灌溉作物，結實的穀作粒粒飽滿健康，散發出穀物原有的風味，故取得「源穀味」。

「穀色穀香」手工皂所採用原料皆來自大自然，不添加化學原料。從原料的栽培、萃取、手工皂製作到最後的包裝，完全由農會員工自行完成，成品呈現自然原料之色澤，取「古色古香」之意涵，故命名「穀色穀香」。農會除提供消費者吃得健康外，也希望提供安心的產品來服務消費者，因此採用農會輔導通過有機驗證的紅薏仁，開發手工香皂清潔系列產品。依循著守護地球、照顧農民、體貼消費者之理念，獲得政府單位的支持與協助，授予技術及資源，歷經二年的研發及改

善，經過百餘個家庭試用，產品終於誕生(朴子市農會網站)。

近年來由於環境被過度開發導致生態嚴重被破壞，進而造成了生態失衡、氣候異常等相關問題，有關環保及生態的議題逐漸受到重視，尤其是近來食品安全的問題層出不窮，吃的安全已然成為時下普羅大眾最關心的議題。在全國法規資料庫(2015)中，明定有機農產品及有機農產加工品驗證管理辦法，其附件中有機農產品及有機農產加工品驗證基準說明了生產環境條件：(1)農地應符合農業發展條例所規定供農作使用之土地。(2)農地應有適當防止外來污染之圍籬或緩衝帶等措施，以避免有機栽培作物受到污染。(3)灌溉水質及農地土壤重金屬含量應符合附表三(表 4.2)之基準。(4)農地應施行良好之土壤管理及水土保持措施，確保水土資源之永續利用。在有機農產品正式納入政府規範後，對於民眾食的安全將更有保障。朴子市農會—源穀味資料表(表 4.3)及組織架構圖(4.2)與特色商品照片(圖 4.3)參見如下：

表 4.2 有機農業灌溉水質及土壤之重金屬容許量基準修正規定

重金屬項目	灌溉水質 (mg/l)	土壤 (mg/kg)
砷 (As)	0.05	15
鎘 (Cd)	0.01	0.39
鉻 (Cr)	0.1	10
銅 (Cu)	0.2	20
汞 (Hg)	0.002	0.39
鎳 (Ni)	0.2	10
鉛 (Pb)	0.1	15
鋅 (Zn)	2.0	50

備註：土壤中鎘、鉻、銅、鎳、鉛及鋅濃度為 0.1N HCl 抽出量，其餘土壤及灌溉水中之重金屬濃度為全量。

資料來源：有機農產品及有機農產加工品驗證基準修正規定

表 4.3 朴子市農會－源穀味資料表

成立時間	2010 年。
地理區域人口總數	43220 人。
行銷通路	供銷部門市、網路行銷。
特色產品	1. 草本精華護膚皂 2. 蒲公英精華皂 3. 魚腥草精華皂 4. 雷公根精華皂 5. 紫蘇精華皂 6. 紅薏仁美白皂
商品特色	1. 農試所嘉義分所技術移轉特殊製法，採用化粧品等級皂基及甘油，提供皮膚滋潤及保濕。 2. 添加草本植物配方，純中性，任何肌膚均適用，溫和洗淨不傷肌膚。 3. 原料來源安全，絕不添加化學成份，自然呈色，可安心使用。 4. 泡沫柔細，好沖洗，洗後不緊繃，不乾澀，感覺清爽。 5. 不添加介面活性劑，故不會引起過敏反應，可長期使用作為美容及清潔衛生用保養產品。
經營理念	1. 提供讓消費者安心的清潔用品，強調農會堅持有機的決心。 2. 守護地球、照顧農民、體貼消費者為優先。

資料來源：內政部戶政司、朴子市農會網站、DM、書面資料及本研究整理製表(2015)

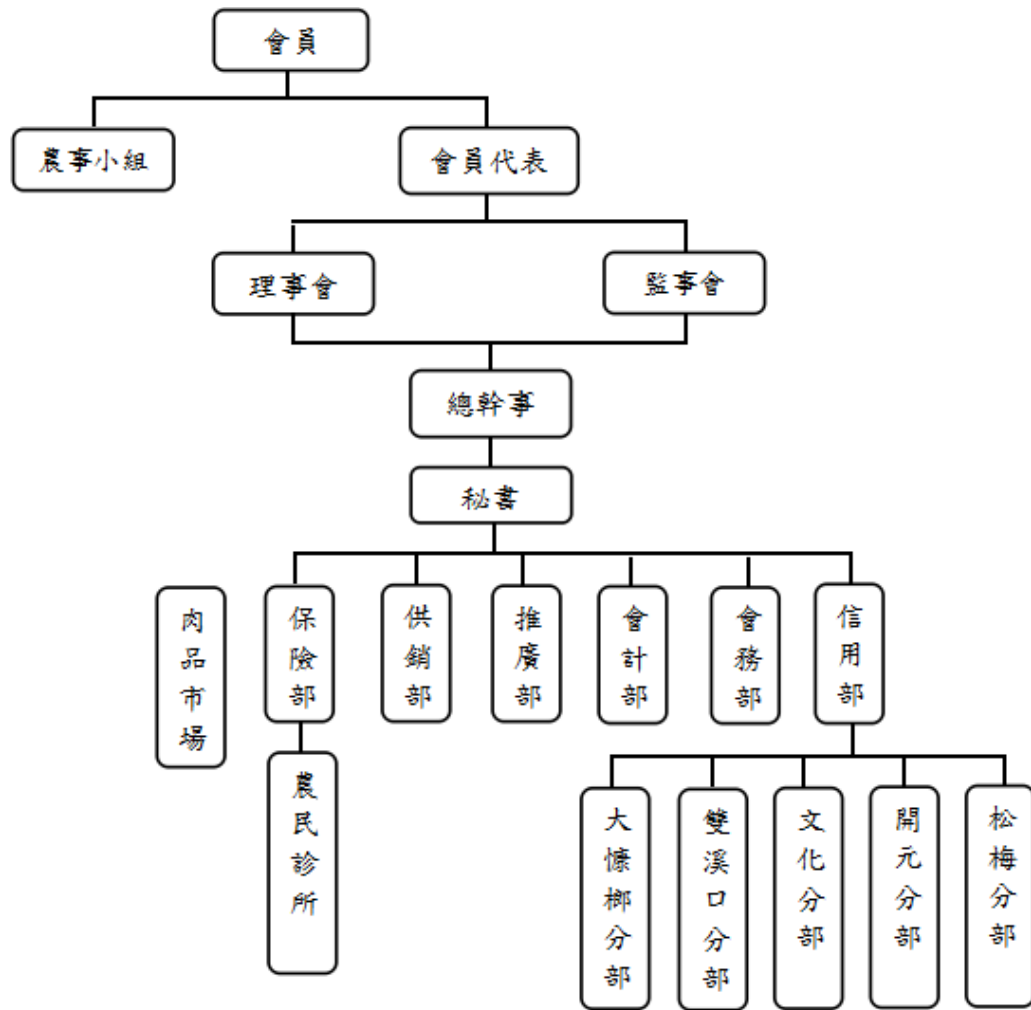


圖 4.2 朴子市農會組織架構圖

資料來源：朴子市農會網站



圖 4.3 源穀味特色商品

資料來源：朴子市農會網站

3. 大林鎮農會—築鮮園（鮮綠筍）

大林鎮烏殼綠竹筍的栽培面積約 400 公頃，筍園管理良好，植株健康強壯，幾乎沒有病蟲害，可避免施用農藥，灌溉的水質乾淨也成為諸羅樹蛙的最佳棲地。夏天雨水豐盛，是竹筍的採收旺季，但盛產時往往帶有價格崩跌的風險，大林鎮農會為推廣在地產業、保障農民收益並促進產業升級，不惜投入重資開創新事業，打破竹筍傳統的處理模式，用新的設備及 5°C RO 純水急冷儲鮮鎖住竹筍的美味及新鮮，保證絕無添加物，為讓消費者容易選購，以產品的新鮮與友善環境的栽培管理，特別命名為「鮮綠筍」，並建立自有品牌「築鮮園」行銷市場。

為了掌握「鮮綠筍」新鮮的黃金關鍵，處理中心特別設立於筍園最集中的地點，農民採收後需覆蓋保濕布及時送往中心，從分級、清洗，預冷一貫化作業，利用清洗的動作可同時降低田間熱，在將洗淨後竹筍經 RO 處理的 5°C 純水預冷槽持續降溫，讓竹筍瞬間休眠停止

老化，可完全鎖住鮮嫩甜美的好滋味。降溫的時間太短或太長都會影響品質，必須精確的掌握。由於沒有添加保鮮劑，所以包裝後必須置放冷藏庫中，配送全程以必須保持低溫。藉此延長竹筍的保鮮期達二週之久，除此之外，更可解決產銷秩序紛亂，中盤商林立，造成農民收益參差不齊，以農會為主體，建立公平產銷制度以穩定市場價格(大林鎮農會網站)。大林鎮農會—築鮮園(鮮綠筍)資料表(表 4.4)及組織架構圖(圖 4.4)與特色商品照片(圖 4.5)參見如下：

表 4.4 大林鎮農會—築鮮園(鮮綠筍)資料表

成立時間	2011 年。
地理區域人口總數	32058 人。
行銷通路	供銷部門市、冷藏宅配、楓康超市、台北市農會購物中心、樹林區農會購物中心、板橋區農會購物中心，屏東農漁會直銷中心。
特色產品	烏殼綠竹筍
商品特色	保證安全、新鮮、不添加保鮮處理劑
經營理念	1. 提供讓消費者能安心食用的食品。 2. 推廣在地產業並促進產業升級，進而提升農民收益。

資料來源：內政部戶政司、大林鎮農會網站、DM、書面資料及本研究整理製表(2015)

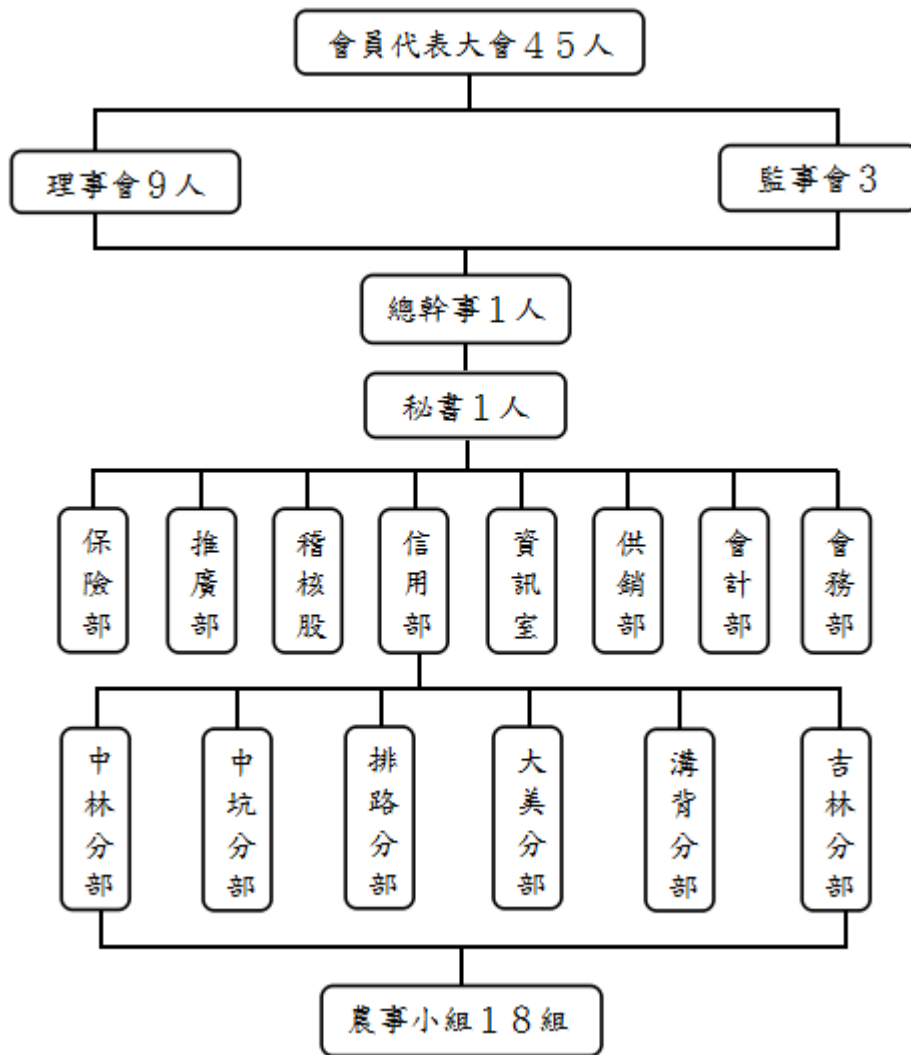


圖 4.4 組織架構圖

資料來源：大林鎮農會網站



圖 4.5 築鮮園(鮮綠筍)

資料來源：大林鎮農會網站

4.2 個案之多角化動機

本節進行各農會多角化經營動機之分析，於文獻探討中已將多角化動機進行分類，此節研究者則依據次級資料、訪談資料、新聞報導及各農會相關網站進行個案分析。

在過去傳統農會的經營模式下，其主要的獲利來源是以信用部為主，但在金融自由化及國際化下，政府對於金融機構的政策保護已漸漸減少，許多國外銀行紛紛來台設立據點，形成自由化的競爭市場，導致了農會信用部的獲利衰退，此時，除了加強信用部放款業務外，

亦開始關注到過去較忽略的經濟事業，適逢農委會推動農業經營企業化建構高價值產銷體系-「建立農業中衛體系」，不論是已設立或新成立之品牌，農委會皆以經費直接補助基層農會，除改善設備外亦建構完成之供應鏈，以保障農民收益及增加農會盈餘，使農會與農民得以共營共存。

1. 番路鄉農會

番路鄉農會「飲冰柿茶集」品牌之建立相較於其他兩個農會較早，於民國 86 年即設立「番路鄉農會柿餅加工站」，其主要是因為信用部獲利能力下降，開始朝向經濟事業發展。

在信用部獲利能力衰退下，就必須另外開創新的經濟模式。(A2：1-2)

農會體系在過去大多都是以信用部為主要的獲利來源，但是在金融自由化之後，很多國外銀行在台灣紛紛成立，一些金融的保護措施也漸漸縮小，這時候我們就會思考農會轉型的問題，是不是從經濟部門來推行一些結合地方特色，不但可以幫助農民也對農會是有助益的地方來進行。(A1：1-4)

私人企業的經營，以求取最大利益為前提，但農會是由農民組成的團體，在經營實務上，仍須將照顧農民的收益放在第一位，當農會的營運遭遇困境時，最先衝擊到的便是農民，因此，在確保能同時推動有助於農民及農會的業務時，就優先思考到經濟部門，但轉型不能盲目，必須巧妙地運用特色產業，不但對農民的收益有幫助，對農會的永續經營亦能有正向的發展，而柿子就是番路鄉最道地的特色產業，但番路鄉農會並不是將柿子加工做成柿餅最早的機構，是經由學習、模仿而來。

最早做柿餅的並不是我們農會，而是新竹的北埔、新埔農會，但

是他們的原料也就是柿子是向我們購買的，所以我們產銷班就到北埔及新埔農會向他們取經，學習如何製作柿餅加工。(A2：2-4)

而番路鄉農會最大的特色是，除了模仿學習之外，更以創新成長的精神開發新產品，其種類包含柿餅、脆柿、柿葉茶、柿果冰淇淋、霜降柿餅等，其柿果冰淇淋中之柿柿如意更具有獨家專利。

農會以開創新事業的方式收購農產品，將可避免產銷失衡造成價格滑落，對農民的收益將更有保障，以農會照顧農民的精神和期望農會永續經營上可兩者兼顧。

這樣的好處是在產量過剩的時候，市場價格就會滑落，當農會收購柿子製作柿餅或其他加工食品，就可以分散柿子的市場，進而穩定甚至可以提高市場價格，對農民的生計及農會的營運可以說是一舉兩得。(A2：4-7)

2. 朴子市農會

「源穀味」-穀色穀香手工香皂品牌的產生與其他兩個農會相異之處，是朴子市農會致力於發展五穀雜糧系列產品，其中的有機產品更是安全無污染的有機栽培，並以自創品牌「穀天下」於農會農特產品展示中心作為行銷窗口。

農會從民國 85 年的時候就開始推廣農業有機栽培，剛開始是從有機水稻開始，後來才拓展有機雜糧，目前有機紅薏仁是我們的核心產品，目前也是全國唯一取得有機認證的紅薏仁。(B1：1-4)

但紅薏仁在製作的過程中會產生碎粒問題，為了消化碎粒囤積，進而開發全新產品，也就是「穀色穀香」手工香皂的由來。

因為紅薏仁本身產品的特性，還有在製作的過程中，製做完後會產生碎粒問題，因為是次級品，賣相較差，完整的紅薏仁銷售狀況很好，但碎粒卻都囤積，為了要消化庫存的碎粒，進而開發加工製品，

這也是手工香皂的由來。(B1：4-7)

有了原料的資源後，再加上農試所嘉義分所的技术轉移特殊製法，再者，場地及人員都是以現有資源加以運用。

再來就是工廠本身也是農會的自有地及自有倉庫做轉型及改建，而且是以農會的自有員工去製作，這些都是農會本身的有形資源及人力資源。(B6：2-4)

至於資金方面，除了農會的自有資金外，也仰賴農委會的中衛計畫補助部分資金。

至於財務方面，因為是以中衛計畫來執行，所以在設備方面是部分是以中衛的補助，部分是以農會的自有資金來設置。(B6：4-6)

有機產品是朴子市農會努力推廣的目標，既然紅薏仁為有機產品，將其碎粒製作成手工香皂亦堅持為有機系列產品。

我們的產品包裝是環保材質，在外包裝是以再生紙製作，而印刷則是以大豆油墨所製，而產品本身是有機產品，環保和有機都是對人體有幫助，因此我們將它定位環保產品。(B7：2-5)

3. 大林鎮農會

築鮮園(鮮綠筍)品牌的成相較於其他兩個農會較晚，相同的也是因信用部獲利衰退後才思考轉往經濟部門發展。

在金融風暴(2008)以後，農會經營上像放款業務或是金融借貸上，在推放款這一塊都變得比較不容易，或是說獲利能力不如以往，因為金融風暴這個因素，開始思考農會就是要從經濟部門開始著手，農會的經濟部門就是供銷部嘛，從這裡開始轉型，開始發展。(C1：1-4)

與其他兩個農會相同的是，在選擇產品方面也是以在地的特色產業來進行推廣，而烏殼綠竹筍便是大林當地的特色產業，但基層農會資金有限，此時農委會提出中衛計畫，以資金補助基層農會，使大林

鎮農會得以創建自有品牌。

因為獲利能力衰退，就必須另外想其他賺錢的事業，剛好是農委會有一個「中衛計畫」和農委會的經費，我們提這個計畫，就是烏殼綠竹筍來做為多角化的一種發展。(C2：1-3)

農會藉由多角化經營收購農產品，產品價格就能穩定不至於波動過大，讓農民不必任由中盤商剝削，進而實質保障農民收益。

自從農會經營農產品後，價格變得很穩定，這是一個正面的。
(C11：2-3)

嘉義縣基層農會在環境限制及人口嚴重外流下，於經營方面已屬相當困難，雖然現在已經有很多年輕人返鄉耕作，但是人口逐漸減少卻是不爭的事實，在思考將當地產業特色化與推動觀光藉以吸引人潮，帶動地方繁榮則是現階段所必須面對的課題，為便於比較，將上述三個個案之多角化動機製成表格，表 4.5 為三個個案多角化動機之比較。

表 4.5 三個個案多角化動機之比較

研究對象&品牌	財務動機	資源動機	創新成長
番路鄉農會— 飲冰柿茶集	信用部獲利下降 後開始思考轉考 朝向經濟部門發 展。	1. 以農民為最大 資源，以在地特色 產業做多角化推 動方向。 2. 以自有場地做 轉型，以自有人力 作運用。 3. 農會百年老店 的招牌為無形的 資源。	以柿餅作為多角 化經營的方向，進 而開發出許多柿 子加工產品，柿果 冰淇淋中之柿柿 如意更具有獨家 專利。

續

研究對象&品牌	財務動機	資源動機	創新成長
朴子市農會 —源穀味	原先多角化的方向為自有品牌「穀天下」，後為消化因紅薏仁製作過程中所產生碎粒問題，於是發展出「源穀味」穀色穀香手工香皂。	1. 以農民為最大資源。 2. 以有機產品紅薏仁製作所產生的碎粒做多角化推動的方向。 3. 以自有場地做轉型，以自有人力作運用。 4. 農會百年老店的招牌為無形的資源。	以利用有機紅薏仁碎粒作為多角化經營方向，以提供有機與環保的產品，讓消費者有更多選擇的機會。
大林鎮農會 —築鮮園(鮮綠筍)	2008 金融風暴後因信用部獲利減少後開始思考從經濟部門轉型發展。	1. 以農民為最大資源，以在地特色產業做多角化推動方向。 2. 農會百年老店的招牌為無形的資源。	以堅持不添加保鮮劑的方式來延長烏殼綠竹筍的保鮮期限，提供消費者吃得安心。

資料來源：本研究整理

從財務動機上來說，除了朴子市農會是以現有資源做轉換利用外，番路及大林鎮農會都是因信用部或降低才進行經濟部門的多角化經營，於資源動機上來說，三間農會的有形資源都是以農民為最大資源，以在地特色產品為多角化推動方向，以自有倉庫做轉型，以自有人力作運用，並以農會百年老店的招牌作為無形資源，於創新成長上來說，都是期望在不同領域取的成長的機會。

4.3 個案之多角化策略規劃

4.3.1 個案之成長策略

方至民、鍾憲瑞(2006)認為在安索夫的成長矩陣中，除了市場滲透之外，其他三種方式都可以說是多角化策略的一種(方至民、鍾憲瑞，2006：210-211)。本研究依成長矩陣將三個個案多角化規劃模式進行分類，如表 4.6。

表 4.6 三個個案之多角化規劃模式

產品需求	現有產品	新產品
現有需求(既有市場)	模式一：市場滲透	模式二：產品發展(產品進入) 番路鄉農會-飲冰柿茶集
未來需求(新市場)	模式三：市場發展(市場進入) 大林鎮農會 —築鮮園(鮮綠筍)	模式四：多角化 朴子市農會 —源穀味

資料來源：Ansoff(1988)及本研究

模式二：產品發展（番路鄉農會）—在現有市場中導入全新的產品，希望從既有的消費者身上獲取更多的收益。

模式三：市場發展（大林鎮農會）—以既有產品進入新市場追求成長，擴大既有產品的銷售機會。

模式四：多角化（朴子市農會）—在新市場推出新產品，希望掌握新的市場機會以擴大銷售額。

1. 模式二：產品發展（番路鄉農會）

在柿子的既有市場中，不外乎是柿果、柿餅，在早期柿子的加工技術差，所採收的柿子大多運到新竹縣北埔一帶做成柿餅，造成消費者心中的品牌形象被非柿子產區的「新竹地區」所取代，直到 80 年代由台南區農業改良場輔導，將柿餅加工技術引進番路鄉，鄉內興起一股柿餅加工熱潮，但以柿餅進入市場競爭畢竟不是新產品，引此研究者在此定義的新產品非以柿餅為主體，而是以新開發的柿餅冰品為主。

原本剛開始引進柿餅製作技術時，並非由農會經營，經歷一番風波由農會取回經營權後，在努力經營並取得農委會「中衛體系計畫」補助改善設備下，雖有盈餘但農會並不以此為滿足，於 97 年開發「一番柿餅系列冰品」，一推出即造成搶購熱潮，於 98 年延續柿餅冰品銷售熱度，陸續開發冰品系列產品，以全新的產品進入競爭激烈的冰品銷售市場，除了提高經濟部門盈餘外，更可直接反映在農民的收益上。

選擇這個產品可以直接讓農民受惠，增加農民的收益，透過同仁們的集思廣益，來開發新產品，如冰品系列就是一個創新。(A3：1-2)

2. 模式四：多角化（朴子市農會）

有機產品在過去就已存在，但相較之下市場規模仍有限，但近年來所發生的食安風暴和沐浴乳、洗衣精被檢驗出綠膿桿菌和農藥的殘留，讓有機市場的商機變得更大，近來統一和台塑農場的結盟搶進有機市場，其銷售更是熱烈，因此研究者將其定位為新市場。

選擇這個產品還是以市場需求為主，希望提供較好的收益，因為我們的紅薏仁是一項有機產品，希望將有機的概念延續，將對人體有益的東西推廣出去。(B3：1-3)

推廣對人體有益的有機產品，是我們當初規劃的最大用意及特點。(B4：1)

而朴子市農會更是從 85 年即推廣有機栽培，而紅薏仁更是核心產品，是目前全國唯一取得有機認證的紅薏仁，以紅薏仁的碎粒製作手工香皂，產品本身即為有機產品，而包裝則是再生紙製作，印刷則以大豆油墨所製，將其定位為有機且環保的產品，以新產品進入新市場，期望能掌握新的市場機會，擴大銷售額。

3. 模式三：市場發展（大林鎮農會）

竹筍的銷售大多以傳統市場為主，但傳統市場無冷藏設施，保存不易，導致於市場上販售之竹筍大多添加化學物以防止其纖維化，但大林鎮農會所作便是以 5°C RO 純水急冷儲鮮鎖住竹筍的美味，不添加任何化學藥品，而以預冷處理所保持的鮮度可達二星期之久，以此方式可將竹筍的市場及通路推廣開來，擴大既有產品的銷售機會。

我們一般普通的竹筍，他們盤商在收都有在放保鮮劑，也就是有藥，但是我們的初衷就是說整個是用冷藏的 RO 純水預冷設備，以 5-7°C 急速冷藏，不加任何化學藥品，只用 5°C 預冷設備保持冷藏，對消費者來說就是一個保證，不要用保鮮劑，要讓這個產品更健康一點，我們農會在做的就是這樣。(C3：1-5)

且在傳統農民的觀念中都種植體積大的竹筍，符合高產量高收入的作法，而大林鎮農會則擬以示範園區與保價收購之方式教導與鼓勵農民，以生產出符合現代小家庭需求的產品，藉此拓展新市場。

4.3.2 個案之銷售策略

此處以麥卡錫(Jeremy McCarthy)的行銷 4P：產品 (product)、價格 (price)、通路 (place)、促銷 (promotion) 策略將個案進行比較分析。

1. 產品策略

產品是指在交換的過程中，對交換的對手而言具有價值，並可用來在市場上進行交換的任何東西，並具有兩個要件：(1)具有價值；(2)要能在市場上進行交換(林建煌，2002：229)，以下分別敘述三間農會之產品策略。

(1) 番路鄉農會

柿與茶是番路鄉的兩大特產，以柿子為主體進行加工做成柿餅，

再以創新精神開創口味接受度高的柿子冰品系列，是番路鄉農會的最大特色，且其產品採用是內定溫乾燥法，與市面上之戶外曝曬法相比之下，不僅產品衛生且品質更趨穩定，再者，以農會為品牌形象之可信度高，亦深獲消費者的信賴。

我想農會最重要也最良好的形象及定位就是誠信及百年老店這塊招牌。(A7：1)

(2) 朴子市農會

有機五穀雜糧是朴子市農會最初推行的方向，以有機紅薏仁在製作的過程中所產生的碎粒進行資源的利用，進而開發出有機的手工香皂，從香皂本身已至外包裝及印刷，皆以環保材質製作，定位為有機環保產品，加上農會百年老店的招牌，藉以吸引消費者的認同。

農會本身就是一個品牌，一塊百年老店的招牌，因此產品的品質必須要做到最好，讓農民、農會及產品是一個三贏的局面。(B7：1-2)

(3) 大林鎮農會

以烏殼綠竹筍為主要特色產品，以有別於傳統市場添加保鮮劑的方式加以保鮮，其方式是以 5°C RO 純水急冷儲鮮鎖住竹筍的美味，強調以天然、安全的食品，讓消費者買的安心、吃的放心。

我們希望將好的能產品帶給消費者，為什麼我們要花費那套預冷系統，花了一百多萬就是不要用保鮮劑，要讓消費者吃到最健康的產品。(C7：1-2)

三間農會所販售的雖然都是當地的特色產品或是再加工製成之產品，但各自的市場不同，因此產品策略走向也不相同，但都是以此作為多角化規劃之核心競爭力，以求市場的開拓。

2. 價格策略

價格是交換過程中為獲得商品或服務所付出的代價，其中包含了

經濟上支出的貨幣代價 (monetary sacrifice) ，如產品的零售價、批發價，服務的費用、票價等，非貨幣代價 (non-monetary sacrifice) ，如時間、精力的耗損等。常見的價格策略有高價策略、低價策略、產品組合價等，而價格高低、折扣、變動時機、變動幅度、變動頻率等價格變動決策都是直接影響獲利的要素，同時也是設定成本的關鍵。由此可見價格可以說是行銷組合中唯一直接連結收入和利潤的元素，也是企業在市場競爭上之主要手段，企業利用這個元素來達成特定的行銷目標。另外，定價決策會受到內部因素及外部環境的影響(黃俊英，2002)(引自 吳美蓉，2014:17)，以下分別敘述三間農會之價格策略。

(1) 番路鄉農會

依據番路鄉農會提供之規畫構想書指出，柿餅在常溫中容易氧化變黑，會影響消費觀感且保存受限，因此需要冷凍保存，且在製作的過程中油、電的成本高，且產期易受自然環境影響，產量與品質及價格易受波動，因此研究者將其價格判斷為中上。

(2) 朴子市農會

朴子市農會所推出之手工香皂其原料是以全國唯一有機認證之紅薏仁製作之碎料所加工而成，且其包裝、印刷是以環保材質所製，定位為有機且環保之產品，因此其定價為中上。

(3) 大林鎮農會

大林鎮農會所做的是以純水預冷的方式來保存竹筍的新鮮，因此全程需冷藏，但因農產品的特性會隨產量、產期及自然環境的影響而受波動，因此其定價乃以時價販售。

價格通常會影響市場的競爭力，以上三間農會除了大林鎮農會以時價來販售外，其餘兩間農會因其製作成本的因素，因此在價格制定尚屬中上。

3. 通路策略

行銷通路就是一套將產品從生產者移轉到消費者或工業用戶，共同運作且互賴的組織網絡體系，這個體系除生產者與消費者外，還包括許多的中介機構，諸如批發商、零售商、代理商、經紀商與配銷商等，他們發揮個別的角色與功能，以協助將產品從生產者有效地移轉到消費者(林建煌，2002：381)。以下分別敘述三間農會之通路策略。

(1) 番路鄉農會

當初在規劃時是以在地行銷及網路行銷為主，意即在供銷部門市販售，後因產品的具有特殊性，受到媒體的主動報導，進而拓展出與知名超商合作預購行銷通路。

產品具有多元，而且有獨特性，如柿柿如意的冰品系列就具有獨家專利。(A10：1-2)

(2) 朴子市農會

朴子市農會在規劃通路時，以較保守的做法進行，主要是以供銷部門市為實體販售店面及網路訂購為主。

訂定市場時還是以較謹慎保守的態度來做經營的規劃，所以規劃的還是在地行銷，也就是在農會的門市銷售，以及在網路上的銷售為主。(B4：1-3)

(3) 大林鎮農會

大林鎮農會因其品牌成立較晚，且農產品保存期限較受限制，因此目前以供銷部電話訂購，及部分超市及購物中心皆有販售其產品為實體販售店面，未來將進一步規劃網路訂購等行銷通路。

我們現在和楓康超市、北部是台北市農會的購物中心、樹林農會板橋農會，屏東農漁會的直銷中心，這些都是我們的合作單位。(C5：1-2)

由上述可知，農會在多角化經營時，通常以供銷部門市為主要實體店面，而網路行銷則為最常使用於訂購的方式，於番路鄉農會可看出，產品的獨特性對其通路的拓展有直接的幫助。

4. 促銷策略

促銷 (promotion) 簡單說就是將產品 (或服務) 的訊息傳達、宣傳、推廣給消費者，以激發其購買慾望，其中包含有廣告、個人銷售、事件行銷、媒體報導等等業務推廣和宣傳。一般促銷活動概略包括有 1. 大眾行銷(mass marketing) 2. 差別行銷(differentiated marketing) 3. 目標行銷(target marketing) 4. 利基行銷(niche marketing) 四個層次(高寶華，2006：119)(引自 吳美蓉，2014：19)，以下分別敘述三間農會之促銷策略。

(1) 番路鄉農會

番路鄉於每年十月間會舉辦柿子節，或縣政府每年舉辦農民節大會，皆有鄉鎮農會設攤展示其農產品，農會會藉此機會推廣自身生產與柿子相關之農特產，且農會設有觀光工廠，以吸引遊客預約入場自行製作柿餅等相關產品，再者，觀光工廠經整修後，以明亮、安全、衛生的生產環境，讓消費者可以看得安心、買的放心。

(2) 朴子市農會

朴子市農會的促銷策略除了積極地參與地方舉辦的活動外，亦規劃在未來於展售中心讓顧客現場製作、立即帶回。

(3) 大林鎮農會

大林鎮農會的宣傳大多以地方性的活動展示其產品外，在新產品上市時，亦配合舉辦試吃促銷展售會，且大林鎮農會也與農會策略聯盟，如板橋活力超市、南農電鋪網路宣傳。

由上述可知，基層農會在經費有限的情況下，其促銷策略大多以

地方性的活動來展示其農特產，或以觀光工廠的方式來將產品推廣、宣傳給消費者，為便於查閱及比較，將個案之 4P 策略彙整成表，如表 4.7 所述。

表 4.7 個案之 4P 策略比較

	產品策略	價格策略	通路策略	促銷策略
番路鄉農會	<ol style="list-style-type: none"> 1. 農會品牌形象可信度高，深獲消費者信賴。 2. 包裝多元、柿餅冰品系列產品之口味接受度高，可吸引不同族群消費。 3. 產品採「是內定溫乾燥法」與市面上之「戶外曝曬乾燥法」相比，產品衛生，品質更穩定。 	<p>產品需冷凍保存，且製作成本高，因此販售價格屬中上。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 於供銷部門市設有展售中心。 2. 與知名超商合作預購行銷通路。 3. 於農會網站設立網路行銷。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 配合地方產業活動。(柿子節) 2. 設立觀光工廠，以明亮、安全、衛生的生產環境，讓消費者可以看得安心、買的放心。
朴子市農會	<p>產品訴求為天然、純淨、不添加化學原料之有機清潔用品。</p>	<p>原料屬有機產品，且包裝易為環保材質，印刷油墨為大豆油墨，定位為有機且環保產品，因此定價為中上。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 於供銷部門市設有展售中心。 2. 於農會網站設立網路行銷。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 配合地方產業活動，舉辦香皂體驗活動。 2. 計畫將來於展售中心讓顧客現場製作、立即帶回。
大林鎮農會	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品訴求自然、健康、不添加任何保鮮劑，讓消費者吃到安心的食材。 2. 以產品的新鮮和友善環境，命名為鮮綠筍。 	<p>產品以5°C RO 純水急冷儲鮮，且全程需冷藏，但因價格會隨產量變動，故以時價販售。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 供銷部門市。 2. 部分合作超市設立販售平台。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 配合地方產業活動，舉辦商品展示。 2. 配合新產品上市舉辦試吃促銷展售會。 3. 農會策略聯盟，如板橋活力超市、南農電鋪網路宣傳。

資料來源：各農會之構想書及本研究整理。

4.4 未來之挑戰

如今農村的生態已進入到農業精緻化的時代，在農委會推動農業經營企業化下，已有許多農會著重於經濟部門的發展，以地方特色產業做為推廣的目標，以建立農業中衛體系的構想來說，農會肩負起創造農產品的附加價值與促進產業發展的任務。

1. 番路鄉農會

番路鄉農會近來積極的發展產業與地方文化結合的觀光產業，以獨創性的冰品系列成為另一個地方特色，冰品系列的發展是由柿餅加工技術所衍生而來，但最早發展柿餅產業的是非柿子產區的新竹地區，因而造成消費者心中既定的品牌形象為非柿子產區的新竹地區，而且近來多以套裝行程作為攬客的方式，瓜分了觀光及消費市場。位居仁義潭水源保護區內的番路鄉，因未過度開發而山明水秀的自然景觀，自然成為發展休閒觀光的一大利基，以觀光帶動地方產業的活絡，以地方產業帶動觀光人潮的聚集，是現階段農會所努力的目標。

當初的規劃是在地行銷，也就是地產地銷，還有網路行銷，而且觀光工廠的設立，除了銷售之外也可以增加地方的觀光業，可以說是相輔相成。(A4：1-2)

農產品最大的特性為產期、產量、品質及價格不易受到控制，因此在盛產時就必須調整做法來調節柿子的產量，番路鄉農會開發與柿子相關的產品除鮮柿禮盒外，尚有一番柿真空脫澀禮盒、甜心柿餅禮盒、柿霜禮盒及柿茶葉禮盒，但最大的挑戰仍是天氣因素，如颱風季節所帶來的災害，如受訪者所述：

最要克服的就是天災，因為天災一來就影響產量甚至是價格，所以這是目前的挑戰之一。(A11：2-3)

再者於消費方面，消費市場的競爭千變萬化，消費者的口味也一直在變，如超商於夏季推出的霜淇淋系列亦競爭激烈，因此在產品方

面的改良及推陳出新是農會創造永續競爭力的選項之一。

至於一般農會經營經濟事業最常遭遇的挑戰則為通路的問題，但番路鄉農會以獨特的地方產業並加以開發成新產品進入市場，因此在銷售上頗受媒體青睞，爭相報導「飲冰柿茶集」相關訊息，為產品市場開拓助益不少，但番路鄉農會仍致力於產品的推廣，並希望將產品行銷國際。

在銷售方面，我們還是希望再多加強，不論是哪方面的銷售都希望能有更進步的空間，同時也希望能做到國際化的行銷，將我們的產品推廣出去。(A11：3-5)

我們將誠心經營，將農會的形象打造成一個特有的文化及品牌。(A6：4-5)

2. 朴子市農會

近年來追求健康、無毒及安全的用品，是所有人的認知，特別是在經歷過食安風暴及人體清潔用品也被檢驗出綠膿桿菌和農藥的殘留後，健康、環保的意識逐漸受到重視，有機產品的市場亦逐漸擴大。朴子市農會在推廣有機農栽培不遺餘力，而手工香皂是由有機紅薏仁製作過程中所做的資源轉換利用而來。在有機手工香皂市場中，除了台灣自有品牌外，亦有許多國外進口的品牌，如何做出有別於其他品牌的形象，加強消費者購買的動機與念頭是農會未來的挑戰。

於原料方面，因有機紅薏仁為朴子市農會的特有產品，在農會有機五穀雜糧品牌「穀天下」的熱賣下，原料已經供不應求，無法再像過去有多餘的碎料囤積問題，可供手工香皂製作之用，因此如何擴大契作面積以提高產量為現今面對的挑戰。

行銷的問題是挑戰之一，再來就是為穀天下系列產品在農會算是銷售較好的產品，目前連碎粒的銷售狀況都還算理想，因此有機紅薏

仁的碎粒囤積問題目前已大量減少，目前我們需要的還是擴大契作面積以提高產量，來解決穀天下產品所需的銷量及手工香皂製作上所需要的原料。(B11：1-4)

至於通路方面，據訪談內容得知，目前有機手工香皂的販售僅於展售中心及農會網站上訂購，因此，擴大銷售通路仍是農會努力的目標，但這目標仍需有足夠的原料供應為基礎，因此，朴子市農會還須逐步加產量與擴大行銷通路為當前最大的兩個挑戰。

未來將擴大有機契作的面積，但是台灣目前有機規範相當嚴格，過程中還需要檢驗土和水，並不是每個地方都可以，因此擴展的速度會受到限制，沒有辦法快速擴展，還需要循序漸進。(B8：4-6)

3. 大林鎮農會

台灣竹筍的種類眾多，產地更是遍布北中南，竹筍在採收後變化快速，筍內的纖維容易變粗影響口感，因此在採收後為防止急速老化，會在竹筍添加保鮮劑以維持新鮮，但大林鎮農會所努力的是以純水預冷的方式延長保鮮期限，推出的預冷筍是堅持不添加化學藥品，但以預冷的方式延長保鮮並不是只有大林鎮農會這樣做，也有廠商是以低溫冷藏的方式打破傳統而行銷各大賣場，因此在市場的競爭下，擴大與其他品牌的差異化，為當前的一大挑戰。

在業務擴展的理念下，生產與銷路需同時成長，再好的產品沒有銷售管道也是枉然，因此逐步的擴大契作面積可以保障竹筍的來源，農會亦預計開發熟筍，以面對盛產得以調節產量。

竹筍的生產有淡季旺季，我們藉由這樣一個品牌經營，讓竹筍能保鮮，延長它的包鮮期限，讓消費者能吃到一樣美味的竹筍，這個多角化經營是這樣，我們再來是要做加工，今年有再開發做加工筍，就是熟筍，可能在明年就即將推出，那是真空包裝的。(C4：1-4)

於行銷上則須再加強品牌行銷力度，畢竟以築鮮園為名所推出的烏殼綠竹筍時間較短，在市面上相較之下知名度較低。

目前的銷售就是最大的困境，所以目前是還沒有達到。(C4：1)

為加深消費者心中印象不妨以科學的數據為手段，如受訪者自述。

其實烏殼綠竹筍是一種高纖，它的膳食纖維相當高，對人體不錯，但這都只是我們談論，問題消費大眾如何認同，如何加強大家的印象，其實我們也有在計劃去地區型的醫院去調查本地民眾與外縣市民眾大腸癌的比例，因為我們在地生產的竹筍，吃了之後對大腸癌的數據有了比較的依據，外縣市沒有產竹筍的地方，是不是來比較大腸癌的比例，是什麼原因，有可能是飲食，因為膳食纖維高的話，對人體比較好，這也是可以考慮的一點。(C7：2-9)

綜合以上所述後將三間農會所面臨到的挑戰與困境整理如下，表格 4.8 為三間農會未來挑戰之差異。

表 4.8 個案所遭遇之挑戰

	市場環境	生產端	消費端	通路端
番路鄉農會	1. 如何行銷地方產業，以觀光帶動地方產業的活絡，以地方產業帶動觀光人潮的聚集。 2. 人們心中的柿餅產區為新竹地區，且多以套裝行程攬客，瓜分市場。	1. 產期及產量容易受氣候影響。 2. 逐步擴大契作面積，以提高產量。	消費者口味多變，如何再開發新產品以符合消費者期待。	行銷通路的擴展，期盼國際化行銷。
朴子市農會	有機手工香皂製造國內外品牌皆有，如何加深消費者對產品是有機、天然的印象。	1. 產期及產量容易受氣候影響。 2. 須逐步擴大有機契作面積，以提高產量。	對有機的品牌重視度高，需打動特定消費者。	行銷通路的擴展。

續

	市場環境	生產端	消費端	通路端
大林鎮農會	1. 市場上有利低溫預冷手法，也有低溫冷藏手法，如何做出品牌區別，加深消費者印象。 2. 因品牌成立時間較晚，知名度較低。	1. 產期及產量容易受氣候影響。 2. 逐步擴大契作面積，以提高產量。 3. 可逐步朝向有機方向發展。	1. 如何開發出多元且富創意的相關產品以吸引消費者。 2. 以實際的科學數字說服消費者。	行銷人才培育，行銷公司合作，藉以擴大行銷通路。

資料來源：各農會之構想書及本研究整理

這三間農會因其產品、特性及成立的時間長短，所遭遇的挑戰也不盡相同，以經營農產品而言，不外乎產期及產量容易受氣候等外在因素的影響，至於農會的多角化經營普遍遭遇的問題都是行銷通路的拓展，因此生產及通路端可視為共同的挑戰；至於市場環境及消費端則取決於產品的種類、特性而有所不同，因此市場環境及消費端則視為個別的挑戰。

第五章 結論與建議

本章首先說明依據前一章之分析所得的結論與發現，第二部分為管理意涵，第三部分為研究限制與後續研究建議。

5.1 研究結論

本節依前一章的研究分析，提出主要研究結論，歸納整理如下：

1. 本研究分析三個個案之多角化動機有以下發現：
 - (1)於財務動機上，朴子市農會經營手工香皂的原因是將現有資源做轉換利用外，番路鄉農會及大林鎮農會都是因為信用部獲利能力降低後，才思考轉型往經濟部門發展，顯示農會過往在經營上尚未遭遇金融自由化及金融海嘯前，倚重信用部的程度甚深。
 - (2)於資源動機上，三個個案都是以現有資源進行多角化，無形的資源如農會百年老店的招牌、民眾對農會品牌的信任度等，有形的資源包含自有人力、自有倉庫轉型發展、部分自有資金、部分仰賴農委會補助進行多角化運作，其中更以當地農民為多角化發展的最大資源。
 - (3)於創新成長上，三個個案為了不讓農會因信用部獲利衰退導致影響農會營運，因此另闢戰場，投入市場競爭，希望在不同領域追求成長的機會，以保持農會的競爭力而能永續經營。
2. 分析三個個案多角化策略則發現，儘管三個個案之成長策略不同，但都是以與本業高度相關領域的進入策略為手段。番路鄉農會是以柿餅做為多角化的出發點，再開發冰品系列及柿茶葉及其相關產品，而朴子市農會剛開始則是發展有機五穀雜糧，以其製作過程的

有機紅薏仁碎粒再加工做成有機手工香皂，大林鎮農會則以純水預冷的手法來延長竹筍的保鮮期限，並預計再開發熟筍等相關加工製品以提高產品的附加價值，三個個案都是以當地的特色農產品作為核心競爭力，以加工或特殊手法製作並自創品牌，期望透過品牌創造產品新價值，以增加產品及農會競爭優勢，推廣在地新鮮、健康、安心的產品，企圖在新的時代創造農會新的定位。

3. 銷售與農特產相關產品最常遭遇的挑戰就是產量及產期的問題，此問題受到氣候的影響最為關鍵，因此如何減少因氣候變遷導致影響產量是未來須克服的問題之一。番路鄉農會因與柿子相關之產品眾多且具獨特性，因此吸引不少媒體主動報導，因此在行銷上遭遇之挑戰較不同於其他兩家農會，希望除國內行銷外，亦期望能往國際化行銷邁進。而朴子及大林鎮農會面對最大的挑戰都是行銷的問題，包含行銷管道、銷售人才培育、行銷公司合作等，因此對農會而言，在收益上，除了番路鄉農會外，其餘兩間農會都尚未得到預期之收益，但對農民來說，農會直接以保障價格的方式收購農產品，讓農產品的價格是呈現穩定，而對農民的收益是有直接幫助的。

5.2 管理意涵

5.2.1 展望

在金融自由化及國際化貿易下，如今農會經營模式無法只單靠某一部門支撐，多角化經營模式是現今農會經營的常態，但並非所有農會於多角化時都可得到預期的收益，在市場環境及產品特性不同下，所遭遇的挑戰亦不盡相同，雖然在多角化前有相關的評估，但變化快

速的現代，仍有些不足之處，因此，在農會與農會間之交流就顯得相對重要，除了技術交流還有更重要的經驗分享，在多角化較成功的農會身上找尋可以提供經營實務上的參考之用。

走過百年的農會，在過去的社會上扮演支撐的角色，但在現今工商業發達的時代裡，角色需再重新定位。以農委會推動中衛體系的思維來說，農業部門應加速建立以消費者需求為主軸、以市場為導向之產業價值鏈，透過整合、創新及改革之作法，建立農業之中心衛星體系，在資源整合方面，應減少生產性之補貼，強調農業資源及組織之水平與垂直統合，同業及異業結盟，整合農業核心優勢與利基，在營運創新方面，應改變傳統思維，創新產銷模式與營運模式，觀念改革方面，應檢視產業結構，減少不具競爭力產品之生產性補貼，改革經營觀念與管理技術，將原來零細的小農加以整合組織成為大農，建立中衛體系，透過產銷之分工，達到經營規模之提升，讓農民從「價格接受者」轉變成「價格領導者」，以提高農民議價能力，將農產品價格提高的好處回饋給從事生產之農民，並促進農業轉型升級，以提升農業競爭力(行政院農委會網站)。

在農業轉型的時代裡，農會需負起整合統籌的角色，特別是在人口老化及外流嚴重的農業縣市，本身資源已較匱乏，在有許多年輕人返鄉投入農業生產的情況下，農會可提供創業輔導或是其他所需相關資源，如大林當地有推廣蔬食餐廳，強調使用當地食材，農會可結合如此類資源，除推廣行銷外對於年輕人投入農業相關之生產活動亦有鼓勵之效。再者，於大環境的變遷下，學校的科系與農業相關者已相對變少，因此農會可與農學院校合作，以提供農民農業相關知識，現今農會生態唯有改變經營模式打破農會當前的困境，才能再創農會下一個百年榮景。

5.2.2 建議

1. 綜合建議

(1)行銷

好的產品需有好的行銷手法，過去農會經營經濟事業，多是以單打獨鬥的方式自食其力的努力經營，研究者認為在這個數位資訊發達的時代中，全國的農會系統或許可以稍作整合，將全國各鄉鎮農會之農特產整合在同一個平台，讓消費者可以在網站上對於各農會之特色產品一目了然，再者，近來食安問題層出不窮，健康、安心的產品是消費者在選購上所重視的項目之一，清楚的產品來源也是消費者注重的要素之一，因此，將農會販售之農特產統籌規劃製作生產履歷，完整說明產品出處，另消費者對農會的產品更具信心。在智慧型手機普及的現代，也可仿照某些業者，在食品包裝上增加 QR Code 條碼，將產品登錄手機後，對於來源、成分、熱量、營養標示一覽無遺，增加產品的透明度。

於每年的農民節，縣政府會舉辦表揚大會，並將縣內各農會農特產展示於會場內，但知道此訊息的人有限，廣告效果亦不佳，因此建議將此地方性活動舉辦於人潮較聚集之觀光地點，可減少廣告費用又可達到宣傳效果，如前陣子黃金風鈴木盛開的太保、朴子地區，雖無宣傳，但僅以網路、媒體的力量就讓許多人前來賞花，藉此機會宣傳嘉義縣觀光及農特產，在行銷上，能一舉數得。

(2)學習

農會多角化經營時，會依產品特性、市場環境、行銷方法而導致不同的結果，縣內由於人文風情及所處環境較為相似，因此，多角化較成功的鄉鎮農會可作經驗的分享或傳承，讓目前多角化收益並不顯

著的農會做學習，甚至進而以輔導的手法，在多角化經營上突破其盲點，讓未來準備往多角化邁進的農會，有參考的依據，畢竟企業與農會是不同的組織，農會經營實務上會遇到的難題，農會系統內的人員還是比較清楚。

2. 個別建議

(1) 番路鄉農會

番路鄉農會的產品獨特、多元，因此在縣內鄉鎮農會屬於多角化較成功的農會，建議可學習知名超商販售多種口味的霜淇淋系列，或某大學將冰淇淋做成醬油口味，在產品開發上，除了現有的冰淇淋外將柿子口味的冰品，與知名超商合作推出霜淇淋系列，增加消費者購買的念頭，藉此推廣農會品牌的知名度及在地的觀光行銷。

(2) 朴子市農會

目前朴子市農會手工香皂的通路限於展售中心及網路訂購，建議可將香皂製作廠區轉型發展為觀光工廠，提供顧客以實地操作製造專屬的手工香皂，使生產流程透明開放，配合紅薏仁的有機認證標章，讓消費者看的安心、買的放心。再者，目前因朴子市農會的手工香皂品牌知名度較低，可考慮將其原料販售給較知名的品牌使用，並註明其出處，先加深消費者印象朴子市農會與有機產品畫上等號，待知名度較高時再以自有品牌推出，亦不失為一種選項。

(3) 大林鎮農會

大林鎮農會品牌成立的時間是三個個案中較晚的，在產品上僅以預冷手法保鮮，沒有太多的加工，因此在推廣上必須強調新鮮及安心，於規畫構想書上亦說明將逐步朝向有機產品邁進，建議可增設與附近筍農會結合式的觀光工廠，在周休二日的時代下，興起許多一日旅遊行程，可以預約方式讓遊客親自觀察烏殼綠竹筍的生長環境，及其命

名涵義，讓遊客親手體驗竹筍採收的樂趣及其採收後農會所做的預冷手法，再以收費方式用廚藝來展現竹筍做法的多元，以加深消費者印象，藉此提高竹筍的附加價值，或積極的與在地推廣蔬食的餐廳做結合，甚至以品牌做一個標章，作為推廣行銷之用。

5.3 研究限制與後續研究建議

5.3.1 研究限制

過去對於農會組織的相關研究大多是以信用部績效為指標，且大多以量化為研究方法，較少有以質性方式做研究，再者，農會給人的印象總是比較保守封閉的，於資料的取得上較其他機構不易，且本研究僅選取嘉義縣三個基層農會為研究對象，並以訪談其業務執行人員作為第一手資料來源，在加上各農會提供於申請農委會補助時之規畫構想書為次集資料來源，在資料的蒐集仍稍嫌不足，某些涉及敏感議題或較機密之事項仍無法獲得資訊，且本研究探討之理論為企業經營之策略，應用於農會經濟事業經營會因個別農會規模不同而影響其投資金額，故會有其限制，且人力、物力的資源限制下，對於各農會內之領導風格或其內部工作環境並未詳加探討，且無法選取其他縣市鄉鎮農會與之比較，以致完整性較不足，因此，本研究僅做初步的探討，推論尚有其限制，

5.3.2 後續研究建議

1. 本研究僅選取嘉義縣三個基層農會做為研究對象，建議後續研究者

可擴大的理區域，能更廣泛的分析比較，使研究資料更完整。

2. 本研究採質性研究方法為主，次集資料分析為輔，建議後續研究者，可採用其他研究方法，使探究能更為深入。
3. 後續研究者可將農會產品概略分類後，再依其特性做取樣，使研究能更具代表性。



參考文獻

1. 丁文郁、胡中一、胡盛光、廖朝賢、顏建賢(2012)，台灣農會史，台北，農訓協會。
2. 凡禹(2005)，彼得·杜拉克的管理精華，台北：海鴿文化。
3. 大林鎮農會網站：
<http://dalin.naffic.org.tw/default2.aspx?EpfJdId9UuA2OTk3x3xRf3obB0%2bBcm3j>
4. 方至民、鍾憲瑞(2006)，策略管理：建立企業永續競爭力，台北：前程文化。
5. 司徒達賢(2005)，策略管理新論-觀念架構與分析方法，台北：智勝文化。
6. 全國農漁會自救會(2005)，1123 與農共生，台北：高遠文化。
7. 行政院農委會網站：<http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=12216>
8. 朴子市農會網站：<http://www.polon.org.tw/>
9. 李婉溶(2010)，企業多角化經營-以旺旺集團為例，東海大學會計系學生研究成果，未出版，台中。
10. 李朝宗(2004)，非營利組織推動休閒農業發展策略之研究-以嘉義縣農會為例，南華大學非營利事業管理學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。
11. 吳美蓉(2014)，有機產品行銷策略與品牌定位之研究，南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士論文，未出版，嘉義。
12. 何文榮、周皇成(2005)，台農會信用部經營成功的關鍵因素之研究，華人經濟研究，第3卷第2期，頁78-107。
13. 林建煌(2002)，行銷管理，台北：智勝文化。
14. 林淑馨(2010)，質性研究-理論與實務，高雄：巨流圖書。

15. 周文賢、張以文(1996)，企業多角化整體規劃程序-理論架構與運作實務，台北：華泰文化。
16. 周淑月、蔡必焜、蔣憲國(2011)，農會推動地區品牌權益之研究，台灣農學會報，第 12 卷第 4 期，頁 382-404。
17. 胡中一(1998)，農會組織自我革新之道，農業推廣學報，第 14 期，頁 83-135。
18. 柯國華(2006)，企業成長策略之研究-以明基集團為例，國立中山大學企業管理學系碩士論文，未出版，高雄。
19. 高淑清(2008)，質性研究的 18 堂課-首航初探之旅，高雄：麗文文化。
20. 高登第(譯)(2000)，成長策略 (史托克等原著)，台北：天下遠見。
21. 孫梅瑞、蕭瑞子(2008)，國際多角化與企業績效、企業風險的關聯性及其影響因素之研究，管理與系統，第 15 卷第 4 期，頁 617-643。
22. 陳聰勝(1979)，台灣農會組織之研究，台北：植根法學叢書。
23. 張森鑫(2012)，農會信用部人力資源運用及經營成效之研究-以嘉義縣鄉鎮農會為例，南華大學非營利事業管理學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。
24. 許言、朱浚漢(2009)，多角化策略應用於產品設計之探討-以日本 SONY 公司為例，工業設計，第 37 卷第 1 期，頁 74-79。
25. 陳采晴、高德錚、張惠貞(2013)，台中地區農產品伴手禮開發對農會經營效益之研究，農業推廣經營專輯，頁 187-195。
26. 陳彤、練卜鳴、吳毓星(2013)，後 ECFA 對台灣農會的影響研究，華人經濟研究，第 11 卷第 1 期，頁 69-80。
27. 湯明哲(2003)，策略經論：基礎篇，台北：天下遠見。
28. 曾玉惠(2006)，農會兼營餐飲服務之可行性，高雄區農業專訊，第

57 期，頁 22-23。

29. 黃昭謹、林錫銓(2011)，農會農特產品展售中心之創新調適，農業推廣文彙，第 56 輯，頁 151-162。
30. 黃惠雯、童婉芬、梁文蓁、林兆衛(譯)(2007)，最新質性方法與研究(Benjamin F. Crabtree and William L. Miller 原著)，台北：韋伯文化。
31. 番路鄉農會網站：<http://www.fanlu.org.tw/Default.asp#>
32. 董旭英、黃儀娟(譯)(2000)，次級資料分析法(David W. Steward 原著)，台北：弘智文化。
33. 葉淑貞(2011)，產品生命週期不同階段內部稽核之稽核重點探討-以電子業為例，國立台北大學企業管理學系碩士論文，未出版，台北。
34. 詹億祥、蔡必焜，蔣憲國(2011)，農民組織建構農產品地區品牌歷程之研究，台灣農學會報，第 12 卷第 2 期，頁 126-150。
35. 齊力、林本炫(2003)，質性研究方法與資料分析，嘉義：南華大學教育社會學研究所。
36. 劉清榕、謝昌隆(1992)，農會總幹事之學經歷與農業推廣供運銷工作績效之研究，農業推廣學報，第 9 期，頁 1-25。
37. 劉華宗(2012)，台灣農會自主性角色之變遷，通識教育與跨域研究，第 13 期，頁 27-50。
38. 蔡本原(2012)，農會銷售業務客製化服務可行性之研究，臺中區農業改良場 100 年度科技計畫研究成果發表會論文輯，頁 11-21。
39. 蔡明達、賴重光(2012)，農會農特產品品牌行銷之研究，農業推廣文彙，第 57 輯，頁 59-79。
40. 蔡雯潔、王立鈞、林豐瑞(2012)，基層農會資源與環境、競爭優勢

- 與創新策略影響創新價值之研究，台灣農學會報，第 13 卷第 6 期，頁 618-641。
41. 蔡必焜、陳美芬、官俊榮(2011)，農會推動農村社區發疹之人力資源提升策略，台灣農學會報，第 12 卷第 1 期，頁 27-44。
42. 盧永祥、傅祖壇(2005)，台灣地區農會整體經營效率之分析，農業經濟叢刊，第 11 卷，第 1 期，頁 35-64。
43. 蕭崑杉(2006)，農業產業文化推廣策略之研究，農業推廣學報，第 21 期，頁 1-32。
44. 蕭景楷、陳立堂、林宜幸(2009)，台灣基層農會經營效率之研究，台灣農學會報，第 10 卷第 1 期，頁 10-23。
45. 謝俊雄(2004)，農企業經營與管理，台北：前程企管。
46. 戴國良(2010)，品牌行銷與管理，台北：五南圖書。
47. 藍毓仁(譯)(2008)，質性研究方法(Qualitative Research Practice 原著)，台北：巨流圖書。

附錄一

訪談同意書

敬愛的_____，您好：

首先感恩您首肯參與本研究，研究者是南華大學非營利事業管理學系碩士在職專班的研究生，在涂瑞德博士指導下針對「農會多角化經營之研究-以嘉義縣鄉鎮農會為例」進行研究，主要要了解農會在外在環境變化下所面臨的經營困境，以多角化經營的觀點來探討農會存在的價值與目的。

本研究程序擬進行一至二次的訪談，每次訪談時間預計進行60-90分鐘。本研究的內容只做學術研究之用，不做其他用途，您可以放心的回答問題，然訪談過程中，有任何涉及個人隱私或不便回答之部份，您也可以拒絕回答。為了方便日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音，您同意研究者將訪談內容轉騰為逐字稿，以作為資料分析之用。基於保密與尊重原則，論文的撰寫需要引用這些資料時，研究者都會將您的基本資料(姓名、住址、電話)保密，而您的姓名也會被匿名處理，以保障個人的隱私及權益。而訪談地點的選擇則尊重您的意願，期待在安靜不受干擾的環境中進行。研究過程中自是多方叨擾，深感抱歉，並致上研究者最誠摯的謝意。

您不吝提供的寶貴資料與意見，將促使本研究能夠更順利完成。研究者不勝感激，也再次感恩您願意參與本研究的訪談。敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學非營利事業管理學系碩士班
指導教授：涂瑞德 博士
研究生：孫維聰 敬上

茲同意參與此研究，並享有以上提及之權益保護

受訪者簽名：_____ 日期：_____

研究者簽名：_____ 日期：_____

附錄二

訪談大綱

壹、背景資料

1. 懇請提供 貴農會在規畫多角化的歷史資料。
2. 懇請提供有關多角化的相關資源清單。

貳、訪談大綱

一、農會因何種因素影響導致多角化經營？

1. 請問 貴農會或部門在經營上遭遇何種困境或是成長瓶頸？
2. 請問何種因素導致多角化的誕生？

二、從多角化經營中探討其模式及歷程？

(一) 訂定具體方向

3. 請問 貴農會在推動多角化經營時，主要是透過何種方式來規劃？選擇這個產品的主要考量因素為何？
4. 請問 貴農會在規劃多角化經營時，如何訂定銷售市場？
5. 請問 貴農會在規劃多角化經營時，需要哪些合作的單位？

(二) 創造核心價值

6. 請問 貴農會擁有哪些有形資源、無形的資源、人力資源和財務資源？尚迫切需要哪些資源？
7. 請問 貴農會希望樹立何種獨特良好的形象及定位？未來如何藉由多角化經營來提高農會存在的價值？
8. 請問 貴農會認為在多角化經營方面目前有哪些需要改善的地方？對未來的發展有何展望？

三、從多角化經營中探討其結果是否得到預期之效益與挑戰？

9. 請問規劃多角化前是否評估其經濟效益？
10. 請問目前多角化經營銷售是否達預期之評估，原因為何？
11. 請問目前多角化經營面臨那些挑戰？

附錄三

番路鄉農會訪談逐字稿

受訪組織：番路鄉農會

受訪對象：D 君(代稱)

編碼：A

訪談時間：2015 年 01 月 26 日

一、農會因何種因素影響導致多角化經營？

1. 請問 貴農會或部門在經營上遭遇何種困境或是成長瓶頸？

答：如下，編碼 A1。

行數	內容
1	農會體系在過去大多都是以信用部為主要的獲利來源，但是在金融自由化之後，很多國外銀行在台灣紛紛成立，一些金融的保護措施也漸漸縮小，這時候我們就會思考農會轉型的問題，是不是從經濟部門來推行一些結合地方特色，不但可以幫助農民也對農會是有助益的地方來進行。
2	
3	
4	

2. 請問何種因素導致多角化的誕生？

答：如下，編碼 A2。

行數	內容
1	如同之前所說，在信用部獲利能力衰退下，就必須另外開創新的經濟模式。最早做柿餅的並不是我們農會，而是新竹的北埔、新埔農會，但是他們的原料也就是柿子是向我們購買的，所以我們產銷班就到北埔及新埔農會向他們取經，學習如何製作柿餅加工，這樣的好處是在產量過剩的時候，市場價格就會滑落，當農會收購柿子製作柿餅或其他加工食品，就可以分散柿子的市場，進而穩定甚至可以提高市場價格，對農民的生計及農會的營運可以說是一舉兩得。
2	
3	
4	
5	
6	
7	

二、從多角化經營中探討其模式及歷程？

(一) 訂定具體方向

3. 請問 貴農會在推動多角化經營時，主要是透過何種方式來規劃？選擇這個產品的主要考量因素為何？

答：如下，編碼 A3。

行數	內容
1	主要是在地生產，選擇這個產品可以直接讓農民受惠，增加農民的收益，
2	透過同仁們的集思廣益，來開發新產品，如冰品系列就是一個創新。

4. 請問 貴農會在規劃多角化經營時，如何訂定銷售市場？

答：如下，編碼 A4。

行數	內容
1	當初的規劃是在地行銷，也就是地產地銷，還有網路行銷，而且觀光工
2	廠的設立，除了銷售之外也可以增加地方的觀光業，可以說是相輔相成。

5. 請問 貴農會在規劃多角化經營時，需要哪些合作的單位？

答：如下，編碼 A5。

行數	內容
1	除了最重要的農民外，還有產銷班、農糧署及台南區農業改良場的輔導。

(二) 創造核心價值

6. 請問 貴農會擁有哪些有形資源、無形的資源、人力資源和財務資源？尚迫切需要哪些資源？

答：如下，編碼 A6。

行數	內容
1	最大的資源就是農民，有他們辛苦栽種的柿子，我們才有資源去做加工，
2	再來就是土地了，目前這個場所，是農會原本的既有倉庫，但現在轉型
3	作為加工站，不用再另外尋找地方，而無形的資源就是農會這個百年老
4	店的形象了，我們將誠心經營，將農會的形象打造成一個特有的文化及
5	品牌。再來因為我們目前的經營都是以既有的人力及資金做規劃，並不
6	需要再另外加聘員工。至於需要的資源我想還是以加強行銷的力度為
7	主，不論是在地行銷、口碑行銷、網路行銷甚至是國際行銷，我們都希
8	望未來可以有更進一步的發展。

7. 請問 貴農會希望樹立何種獨特良好的形象及定位？未來如何藉由多角化經營來提高農會存在的價值？

答：如下，編碼 A7。

行數	內容
----	----

1	我想農會最重要也最良好的形象及定位就是誠信及百年老店這塊招牌，
2	以照顧農民的心來開發新產品以求利人利己，藉由一鄉鎮一特產，除了
3	創造農會本身的價值，也是為鄉里推動觀光產業造福。

8. 請問 貴農會認為在多角化經營方面目前有哪些需要改善的地方？對未來的發展有何展望？

答：如下，編碼 A8。

行數	內容
1	雖然目前的銷售狀況還算穩定，但是還有可以加強的地方，也就是說拓
2	展行銷通路。至於對未來的展望，我想農會存在的目的還是以服務農民
3	為主，只要我們努力經營，對柿子市場價格的穩定有一定的幫助，對農
4	民及農會將會是雙贏的局面。

三、從多角化經營中探討其結果是否得到預期之效益與挑戰？

9. 請問規劃多角化前是否評估其經濟效益？

答：如下，編碼 A9。

行數	內容
1	經濟效益的評估還是以增加附加價值為主，將產品的附加價值提高，再
2	加上產品本身的多元化，強烈的獨特性，對經濟效益來說都是直接而且
3	是最大的幫助。

10 請問目前多角化經營銷售是否達預期之評估，原因為何？

答：如下，編碼 A10。

行數	內容
1	目前的經營銷售是有達到預期的評估，原因應該產品具有多元，而且有
2	獨特性，如柿柿如意的冰品系列就具有獨家專利。

11. 請問目前多角化經營面臨那些挑戰？

答：如下，編碼 A11。

行數	內容
1	目前面臨的是品質方面要做到，雖說是有達到要求，但好還要更好。再
2	來就是在原料方面也就是柿子，最要克服的就是天災，因為天災一來就
3	影響產量甚至是價格，所以這是目前的挑戰之一。在銷售方面，我們還
4	是希望再多加強，不論是哪方面的銷售都希望能有更進步的空間，同時

5

也希望能做到國際化的行銷，將我們的產品推廣出去。



附錄四

朴子市農會訪談逐字稿

受訪組織：朴子市農會

受訪對象：E 君(代稱)

編碼：B

訪談時間：2015 年 02 月 10 日

一、農會因何種因素影響導致多角化經營？

1. 請問 貴農會或部門在經營上遭遇何種困境或是成長瓶頸？

答：如下，編碼 B1。

行數	內容
1	這個問題可以和第二題一起回答，農會從民國 85 年的時候就開始推廣農
2	業有機栽培，剛開始是從有機水稻開始，後來才拓展有機雜糧，目前有
3	機紅薏仁是我們的核心產品，目前也是全國唯一取得有機認證的紅薏
4	仁，但是因為紅薏仁本身產品的特性，還有在製作的過程中，製做完後
5	會產生碎粒問題，因為是次級品，賣相較差，完整的紅薏仁銷售狀況很
6	好，但碎粒卻都囤積，為了要消化庫存的碎粒，進而開發加工製品，這
7	也是手工香皂的由來。

2. 請問何種因素導致多角化的誕生？

答：如下，編碼 B2。

行數	內容
1	如上

二、從多角化經營中探討其模式及歷程？

(一) 訂定具體方向

3. 請問 貴農會在推動多角化經營時，主要是透過何種方式來規劃？選擇這個產品的主要考量因素為何？

答：如下，編碼 B3。

行數	內容
1	選擇這個產品還是以市場需求為主，再者，清潔用品的利潤較高，希望
2	提供較好的收益，因為我們的紅薏仁是一項有機產品，希望將有機的概

3	念延續，將對人體有益的東西推廣出去。
---	--------------------

4. 請問 貴農會在規劃多角化經營時，如何訂定銷售市場？

答：如下，編碼 B4。

行數	內容
1	推廣對人體有益的有機產品，是我們當初規劃的最大用意及特點，但訂定市場時還是以較謹慎保守的態度來做經營的規劃，所以規劃的還是在地行銷，也就是在農會的門市銷售，以及在網路上的銷售為主。
2	
3	

5. 請問 貴農會在規劃多角化經營時，需要哪些合作的單位？

答：如下，編碼 B5。

行數	內容
1	合作的單位除了與農民的契作之外，還有農試所嘉義分所的技術提供，其他的就是農會本身同仁的通力合作。
2	

(二) 創造核心價值

6. 請問 貴農會擁有哪些有形資源、無形的資源、人力資源和財務資源？尚迫切需要哪些資源？

答：如下，編碼 B6。

行數	內容
1	農會擁有的最大資源還是以農民為主，與農民契作才能有穩定的產量，進而有能力做初級加工，產生一些農會的特色產品。再來就是工廠本身也是農會的自有地及自有倉庫做轉型及改建，而且是以農會的自有員工去製作，這些都是農會本身的有形資源及人力資源。至於財務方面，因為是以中衛計畫來執行，所以在設備方面是部分是以中衛的補助，部分是以農會的自有資金來設置。農會的無形資源，我想還是百年老店這個最大招牌，因為農會是被農民所信賴的組織，所以在產品方面我們還是必須堅守品質，以維護農會的信譽。至於最需要的資源，我想還是以通路及銷售為主，畢竟農會在製作產品上市沒問題的，但卻缺乏銷售人才，在行銷及推廣上還需再多做努力。
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

7. 請問 貴農會希望樹立何種獨特良好的形象及定位？未來如何藉由多角化經營來提高農會存在的價值？

答：如下，編碼 B7。

行數	內容
1	農會本身就是一個品牌，一塊百年老店的招牌，因此產品的品質必須要
2	做到最好，讓農民、農會及產品是一個三贏的局面。我們的產品包裝是
3	環保材質，在外包裝是以再生紙製作，而印刷則是以大豆油墨所製，而
4	產品本身是有機產品，環保和有機都是對人體有幫助，因此我們將它定
5	位環保產品。

8請問 貴農會認為在多角化經營方面目前有哪些需要改善的地方？對未來的發展有何展望？

答：如下，編碼 B8。

行數	內容
1	大多數的農會在經營多角化時，最普遍遇到的問題就是銷路的問題，以
2	農會去製作一個產品出來並不困難，但要如何銷售，就是一個學問，因
3	此在培養行銷人才，將產品推銷出去是目前的問題，至於展望還是以推
4	廣有機為主，未來將擴大有機契作的面積，但是台灣目前有機規範相當
5	嚴格，過程中還需要檢驗土和水，並不是每個地方都可以，因此擴展的
6	速度會受到限制，沒有辦法快速擴展，還需要循序漸進。

三、從多角化經營中探討其結果是否得到預期之效益與挑戰？

9. 請問規劃多角化前是否評估其經濟效益？

答：如下，編碼 B9。

行數	內容
1	經濟效益的評估如構想書中所寫。

10 請問目前多角化經營銷售是否達預期之評估，原因為何？

答：如下，編碼 B10。

行數	內容
1	目前還未達到預期的評估，最主要還是行銷通路的問題。

11. 請問目前多角化經營面臨那些挑戰？

答：如下，編碼 B11。

行數	內容
1	行銷的問題是挑戰之一，再來就是為穀天下系列產品在農會算是銷售較
2	好的產品，目前連碎粒的銷售狀況都還算理想，因此有機紅薏仁的碎粒
3	囤積問題目前已大量減少，目前我們需要的還是擴大契作面積以提高產

4

量，來解決穀天下產品所需的銷量及手工香皂製作上所需要的原料。



附錄五

大林鎮農會訪談逐字稿

受訪組織：大林鎮農會

受訪對象：F 君(代稱)

編碼：C

訪談時間：2014 年 12 月 24 日

一、農會因何種因素影響導致多角化經營？

1. 請問 貴農會或部門在經營上遭遇何種困境或是成長瓶頸？

答：如下，編碼 C1。

行數	內容
1	在金融風暴(2008)以後，農會經營上像放款業務或是金融借貸上，在推 放款這一塊都變得比較不容易，或是說獲利能力不如以往，因為金融風 暴這個因素，開始思考農會就是要從經濟部門開始著手，農會的經濟部 門就是供銷部嘛，從這裡開始轉型，開始發展。
2	
3	
4	

2. 請問何種因素導致多角化的誕生？

答：如下，編碼 C2。

行數	內容
1	因為獲利能力衰退，就必須另外想其他賺錢的事業，剛好是農委會有一 個「中衛計畫」和農委會的經費，我們提這個計畫，就是烏殼綠竹筍來 做為多角化的一種發展。
2	
3	

二、從多角化經營中探討其模式及歷程？

(一) 訂定具體方向

3. 請問 貴農會在推動多角化經營時，主要是透過何種方式來規劃？選擇這個產品的主要考量因素為何？

答：如下，編碼 C3。

行數	內容
1	我們一般普通的竹筍，他們盤商在收都有在放保鮮劑，也就是有藥，但 是我們的初衷就是說整個是用冷藏的 RO 純水預冷設備，以 5-7°C 急速冷 藏，不加任何化學藥品，只用 5°C 預冷設備保持冷藏，對消費者來說就
2	
3	

4	是一個保證，不要用保鮮劑，要讓這個產品更健康一點，我們農會在做
5	的就是這樣。

4. 請問 貴農會在規劃多角化經營時，如何訂定銷售市場？

答：如下，編碼 C4。

行數	內容
1	竹筍的生產有淡季旺季，我們藉由這樣一個品牌經營，讓竹筍能保鮮，
2	延長它的包鮮期限，讓消費者能吃到一樣美味的竹筍，這個多角化經營
3	是這樣，我們再來是要做加工，今年有再開發做加工筍，就是熟筍，可
4	能在明年就即將推出，那是真空包裝的。

5. 請問 貴農會在規劃多角化經營時，需要哪些合作的單位？

答：如下，編碼 C5。

行數	內容
1	我們現在和楓康超市、北部是台北市農會的購物中心、樹林農會板橋農
2	會，屏東農漁會的直銷中心，這些都是我們的合作單位。

(二) 創造核心價值

6. 請問 貴農會擁有哪些有形資源、無形的資源、人力資源和財務資源？尚迫切需要哪些資源？

答：如下，編碼 C6。

行數	內容
1	其實農民就是我們最大的資源，但卻也是最大的負擔，因為在產能過剩
2	時都是我們要收購，變成農會要承擔，若是價格好的時都想賣給盤商不
3	願賣給農會，我們這兩年開始做後其實並不賺錢，因為剛開始在開發市
4	場的階段，要開始有盈餘可能要再慢點，我們預計明年可能應該會有盈
5	餘，至於迫切需要的資源，其實農民就有生產農產品的能力，但在銷售
6	方面就是一個問題，所以業務銷售就是一個困難，我們要自己去找市場，
7	可是我們又不是做業務的底子，馬上就有銷售市場，變的說這條路要慢
8	慢走，保守的走。

7. 請問 貴農會希望樹立何種獨特良好的形象及定位？未來如何藉由多角化經營來提高農會存在的價值？

答：如下，編碼 C7。

行數	內容
1	我們希望將好的能產品帶給消費者，為什麼我們要花費那套預冷系統，
2	花了一百多萬就是不要用保鮮劑，要讓消費者吃到最健康的產品，其實
3	烏殼綠竹筍是一種高纖，它的膳食纖維相當高，對人體不錯，但這都只
4	是我們談論，問題消費大眾如何認同，如何加強大家的印象，其實我們
5	也有在計劃去地區型的醫院去調查本地民眾與外縣市民眾大腸癌的比
6	例，因為我們在地生產的竹筍，吃了之後對大腸癌的數據有了比較的依
7	據，外縣市沒有產竹筍的地方，是不是來比較大腸癌的比例，是什麼原
8	因，有可能是飲食，因為膳食纖維高的話，對人體比較好，這也是可以
9	考慮的一點。

8. 請問 貴農會認為在多角化經營方面目前有哪些需要改善的地方？對未來的發展有何展望？

答：如下，編碼 C8。

行數	內容
1	我想改善就剛剛說的行銷的問題。

三、從多角化經營中探討其結果是否得到預期之效益與挑戰？

9. 請問規劃多角化前是否評估其經濟效益？

答：如下，編碼 C9。

行數	內容
1	這個評估經濟效益我們可以印一份給你，這個我們開始要做的時候中衛
2	就都有把經濟效益寫出來，只是目前我們未達到這個目標而已，理想與
3	現實的差異。

10 請問目前多角化經營銷售是否達預期之評估，原因為何？

答：如下，編碼 C10。

行數	內容
1	目前的銷售就是最大的困境，所以目前是還沒有達到。

11. 請問目前多角化經營面臨那些挑戰？

答：如下，編碼 C11。

行數	內容
1	其實像剛剛說的，銷售管道、行銷管道、行銷人才培育也是、行銷公司

2	合作，競爭對手也是，人家做得比較久，我們才剛起步，但是自從農會
3	經營農產品後，價格變得很穩定，這是一個正面的，但負面的就是農會
4	會吸收、負擔一些虧損，但也是沒辦法的，這是農會的困境，挑戰一定
5	有的，因為競爭非常激烈，因為我們跟盤商很難競爭，像是現在冬天，
6	沒有生產竹筍，大家都會競爭價格，要是在盛產期的時候，大家要是生
7	產出來的竹筍不販售給農會，變成是我們自己自己要承擔，要自己去跟
8	農民收購，這就是挑戰與困境的所在，意思是說當產過剩的時候，要替
9	農民處理生產過剩的問題。

