

## 台灣地產地銷組織競爭策略之分析

蔡必焜<sup>1</sup>、陳唐平<sup>2</sup>、呂筱媛<sup>3</sup>、謝奇明<sup>4\*</sup>

**摘要** 本研究以台灣地產地銷組織為研究場域，並將台灣的地產地銷組織具聚焦於代表「社區支持型農業」有田有米工作室、代表「農民市場」的興大有機農夫市集，與代表「特產品開發」的信義鄉梅子夢工廠等三種類型。藉由訪談該成功組織的領導者，了解各類地產地銷組織領導者的看法，並透過其視野結合 SWOT 矩陣分析找出台灣地產地銷未來的競爭策略。研究發現社區支持型農業未來可以朝向信任機制鞏固與強化、網路傳播與追蹤、調整風險共擔運作方式、提供青年返鄉經營誘因、建立相互提攜模式、降低風險及農村師徒傳承。農夫市集未來建議朝向規範認證制度以維持品牌信任、網路社群經營、強化顧客關係管理及市集自主永續經營、增加營業天數及預購取貨服務、教育民眾維護有機農業生產環境重要性、結合行動通訊，及提供產品即時資訊。特產品開發未來可往結合在地元素、強化地方產業、配合政府推動農特產品地區品牌、推廣產業文化主題活動、配合農村旅遊風潮、運用休閒產業群聚優勢、強化網路行銷、創造市場區隔、鼓勵青年迴游、培養未來人才、維持與形塑良好產品品質等策略做發展。藉由有田有米工作室、興大有機農夫市集與信義鄉梅子夢工廠等三個領導者的視野。本研究發現台灣地產地銷未來可行之競爭策略有兩點共通性。其一，持續強化生產端與民眾之信任機制，地產地銷組織建立起生產者與民眾無隔閡的對話空間與透明化生產，以排解彼此資訊不對稱造成的疑慮與誤解，形成雙方交流與信任支持機制。其二，地產地銷組織透過網路社群媒體無遠弗屆影響力以經營顧客關係，讓民眾不但可隨時更新生產端的最新近況提昇民眾參與機會，亦可並使曝光度提昇。

**關鍵字：**地產地銷、競爭策略、SWOT 分析

## Analysis of competitive strategy with local production and local consumption organizations in Taiwan

Bi-Kun Tsai<sup>1</sup>, Tang-Ping Chen<sup>2</sup>, Hsiao-Yuan Lu<sup>3</sup> and Chi-Ming Hsieh<sup>4\*</sup>

**Abstract** This research chose Taiwan's organizations of Local Production and Local Consumption (LPLC) as the study sites, including the Land & Rice Studio, NCHU Organic Farmers' Market, and Dream Works of the Mei at Sin Yi Township Farmers' Association which respectively stands for "Community Supported Agriculture," "Farmers' Markets," and "Local Specialty Production." We interviewed the successful leaders of the organizations to understand the views of various leaderships of LPLC Organization, and

<sup>1</sup> 國立中興大學生物產業管理研究所

<sup>2</sup> 嶺東科技大學行銷與流通管理系

<sup>3</sup> 國立中興大學生物產業管理研究所

<sup>4</sup> 國立中興大學國際農企業學士學位學程

\* Corresponding author, e-mail: hsiehch9@nchu.edu.tw

identify the Taiwan's future competitive strategy of LPLC through their views combined with SWOT matrix analysis. The results show that for Community Supported Agriculture, the future direction of development are consolidating and strengthening toward the trust mechanism, network communication and tracking, risk sharing adjustment mode of operation, encouraging the young people to return home business, the establishment of mutual cooperation mode, risk reduction, and rural apprenticeship. For Farmers' Market, it is suggested the future direction of development is establishing certification system for maintaining brand confidence, internet community management, strengthening customer relationship management and market autonomic sustainable development, increasing the number of business days and pre-order pickup service, educating the public to maintain the importance of organic agriculture production environment, combining mobile communication, providing real-time information products. For the future development of Local Specialty Production, suggestions include incorporating the local elements, strengthening local industry, coordinating with the government to promote regional agricultural products brand, promoting industrial cultural activities, coordinating with a wave of rural tourism, making good use of the advantages of leisure industry cluster, strengthening the network marketing, creating the market segmentation, encouraging youth migration, training future talent, as well as maintaining and shaping good product quality, and other policy. Through the visions of three interviewed leaders, it is found that the future competitive strategy available for Taiwan's LPLC has two commonalities. The first one is continuing to strengthen the trust mechanism between the production side and the people. LPLC needs to establish the dialogue space without barriers between producers and people as well as production transparency in order to resolve the doubts and misunderstandings caused by information asymmetry for each other to form a bilateral exchange and trust and support mechanisms. The second one is to manage customer relationship through the web social media. The far-reaching influence of LPLC Organization through Internet social media through, not only can update the latest status of the production side to enhance the participation opportunity for people, but also enhance the exposure.

**Key Words:** Local production and local consumption, competitive strategy, SWOT Analysis

## 一、前言

近年節能減碳趨勢使得減少食物里程概念開始被重視，期盼在全球化後，為降低成本而送至第三地加工之農產品數目能大幅減低。此外，全球化浪潮的興起，造成更多能源消耗與碳排放，尤其國際農產品的後續加工過程長且交易頻繁而衍生出許多食品安全問題。而台灣近年層出不窮爆出的食安問題，不但彰顯政府相關政策的漏洞，以及對食安問題重視程度嚴重不足外，也造成消費者對食品生產流程的不信任與健康意識的重視程度上升，衍生農業生產及消費在地化(localization)的倡

議，而「地產地消」之概念被視為解決當下飲食安全問題及農業發展困境的方案之一。政府推動地產地消之目的不僅減少國內對進口產品需求、縮短食物里程、拉近產消之間的距離，同時兼顧地方小農生計及產業發展等目標，重塑在地農村的生產和社會價值，喚起國內消費者對在地農產品及地區傳統美食的認識。

就學術界或實務上對目前國內較常見的農產品地產地消運作類型，可大致分為「農民市場」、「從農場到學校計畫」、「社區支持型農業」與「特產品開發」等四種。

然而「從農場到學校計畫」偏屬政策性的宣導而非組織，故本研究將地產地消組織聚焦於「農民市場」、「社區支持型農業」與「特產品開發」等三種類型。綜觀我國對地產地消之相關研究，偏重於經營類型、消費動機與購買行為<sup>[10,13]</sup>等，或以農夫市集<sup>[5,8,14,15]</sup>、社區支持型農業<sup>[2,6]</sup>為主題作分析論述。或者，偏重於地產地消的相關成功個案做深入性的探討，例如興大有機農夫市集個案研究<sup>[17]</sup>、信義鄉農會梅子夢工廠<sup>[1]</sup>等。然而，地產地消失敗收場的相關個案也不乏其人，例如台大有機農夫市集於在 2011 年五月正式營運，卻在隔年瓦解冰消<sup>[9]</sup>，賴爾柔、戴君玲<sup>[11]</sup>也指出屬於社區支持行農業的埔里生態田以及美濃三省堂穀東會皆於成立不久後，各因不同原因而停止營運。儘管政府近年來積極推動地產地消，但從目前的地產地消組織發展現況來看，並非所有個案皆能成功永續的自主經營。然除了上述失敗案例外，相信仍有不少地產地消組織也面臨經營困境中，以下分別從消費者、生產者、整體面描述地產地消所面臨之問題<sup>[19,20,21]</sup>：

(一) 消費者：因為資訊宣傳不夠全面，容易導致消費者不容易瞭解有什麼地區農產品，以及不知道在那裡可得到地區農產品的問題。

地區農產品種類很少。

未必能在成本上顯現優惠。

(二) 生產者：生產者規模大都是小農經營，難以規模化，因此常遇到出貨量不穩定、出貨的農產品分級難以確實，以及購入者成長呈現停滯等問題。

(三) 整體面：由於地產地消不一定適用於大量流通系統，特別是在出貨、銷售活動，多數認為必須增加勞力，有可能為成本增加主要因素；另外生產者於販售，或消費者購物時，容易落入產品多樣化的問題，導致質量較差農產品被販售，違背「地產地消」倡導之「新鮮、安全、放心」主旨；最後因只限於本地產的農產品，不能提供消費所須全部種類齊全產品，很難齊備所有商品。

綜合上述，本研究從地產地消的觀點，為目前台灣的地產地消組織或有志之士建構出具體可行的競爭策略，並試圖找出策略之共同性，為未來地產地消組織提

供明確的發展方向。

## 二、文獻探討

### (一) 地產地消之意涵

1990 年初的日本，由於加入世界貿易組織造成國內許多農民因不敵大量進口的低價農作物而轉為休耕或廢耕，國內農產業衰退且每況愈下。爾後又爆出食安問題使得民眾對於食安問題的關注程度提高。日本面對接踵而至的問題，為了改善傳統農村飲食與生活觀點，增進小農農產品銷量，並振興地方經濟及農村農業發展，「日本農業協會」(Japan Agricultural Cooperatives)推出應對政策，開設直銷中心，供應校園食材等。此舉深獲日本國內各農業協會的響應，分別於各地開設直銷中心與農民市場，提供在地居民值得信賴的安心農產品，發展當地特色農產加工品、廣泛進行食農教育及地區飲食文化傳承等活動，同時也給予糧食自給問題與農業危機一帖良方，該套振興方案也成為「地產地消」運動之基石<sup>[3]</sup>。

遲至 2015 年，台灣於農業地產地消國際研討會之討論結果，才歸納出地產地消之初步定義；狹義者如「農產品從生產端到消費者端所產生的運輸距離在幾公里之內或鄉鎮內所形成之飲食方式」，縮短食物運輸里程為其主要精神；而廣義者如「該產品起源於某特定的地方、區域、甚至國家，其品質主要來自其原有的自然與人文因素，且其生產的過程全部或至少某一生產階段在該地完成(不同程度將使用不同標章區隔)」，其精神雖未強調運輸里程，但仍以至少某一階段須在地生產為認定基準<sup>[4]</sup>。

### (二) 地產地消之類型與探討

依據我國農糧署官方分類，地產地消包括農民直銷站、社區支持型農業、農夫市集(定期定點)、季節性展售活動、休閒農場、學校食農教育、盒裝計畫<sup>[16]</sup>。戴登燦(2012)<sup>[18]</sup>將台灣中部地區地產地消類型區分為「農家直銷店(貨攤)」、「季節性農夫市集」、「農場休閒觀光」、「常態性農夫市集」、「其他類型」。萬鍾汶(2009)<sup>[12]</sup>指出台灣推行在地化農業發展模式包含「農夫市集」、「盒裝

計畫」、「社區支持型農業」、「慢食系統」、「認證標章」。

綜合上述地產地銷各類型文獻及其在台灣學術界或實務界環境上之發展現況，經評估與其在台灣發展的完整程度後，可大致分為「農民市場」、「從農場到學校計畫」、「社區支持型農業」與「特產品開發」等四種類型。然而本研究鎖定的對象以地產地銷組織為主，而「從農場到學校計畫」偏屬政策性的宣導而非組織，故本研究之地產地銷組織將聚焦於「農民市場」、「社區支持型農業」與「特產品開發」等三種地產地銷組織類型。其中，台灣目前農夫市集至少有30間以上且多分布於西半部地區(表1)，較具知名度的市集，北部主要為248農學市集與希望廣場農民市集；中部主要為興大有機農夫市集及合樸農學市集；南部主要為微風市集<sup>[10]</sup>。社區支持型

農業在台灣大略是採用穀東制 CSA、預約制 CSA、蔬菜箱等三種運作模式(表2)，其中最早成立者為2004年賴青松的穀東俱樂部<sup>[11]</sup>、羅文蔚的力園農場穀東會及近年出頭的有田有米工作室等；而特產品開發較知名的組織有信義鄉梅子夢工廠、大湖鄉大湖酒莊、霧峰農會酒莊等。而穀東意謂提出種田的資金，委託農民代為耕作，到了收穫的季節，穀東們就可平均分享到新鮮收成的稻米；藉此，穀東們從「買米人」的角色變成了「種米人」。過去質性研究多以「文獻分析」及「深度訪談」方法為主，其研究方式先以文獻討論做為基礎，再以深入區域瞭解當地的人文背景，結合個案以深度訪談方式找出個案中問題、核心問題及價值進行SWOT分析，發展出組合行銷策略。

表 1 全台農民市場分佈表

縣/市	市集名稱
臺北市	248 巷市集
	台北希望廣場
	田裡有腳印市集
	台北花木市場-假日農夫市集
	彎腰農夫市集
	天母農學園
	簡單市集-四四南村
	常旺農民市集
	水花園有機農夫市集
	一畝田有機市集
台北花博農民市集	
新北市	新北市淡水捷運站農夫市集
	新北市深坑炮仔崙農夫市集
	新北市鶯歌陶瓷老街農夫市集
	新北市農夫市集@新店捷運站
	新北市雙溪農夫市集
	新北市三芝八連溪農夫市集
	中和環球市集
	新北市農夫市集@林口台地農夫市集
	板橋環球市集
	北大幸福農夫市集

	輔大真善美聖農學市集
苗栗縣	樂活農學市集 苗栗新盛假日有機農夫市集
臺中市	合樸農學市集 興大有機農夫市集 MIT 興大驗證農產品市集 台中虎腳庄農夫市集
雲林縣	三小市集 古坑綠色隧道綠色市集 雲旭農學市集
嘉義縣	嘉大有機農產品市集
臺南市	台南市農會假日農市 台南有機農產品市集
高雄市	微風市集 高雄北區消保有機農市 台灣消保有機農市 客文館微風市集 蓮池潭物產館微風市集
花蓮縣	花蓮好事集
臺東縣	台東秀明自然農法農夫市集 台東大學有機農夫市集

表 2 台灣 CSA 類型與名稱

類型	CSA 名稱
穀東制 CSA	穀東俱樂部、福山農莊、有田有米工作室、千甲聚落 CSA 農場
預約制 CSA	南方澳自然田、我的一畝田
蔬菜箱	統一生機成箱訂購、永豐餘生技成箱訂購、大王菜舖子

### 三、研究方法

本研究係以質化研究作為研究方法，主要是在自然情境下進行，並強調對於個人的生活世界與社會的組織、活動或是日常運作有關的事件進行觀察或考察<sup>[7]</sup>。此外，本研究以質性研究進行個案深度訪談分析與文獻彙整，目的在於深入探討各地產地消組織的經營狀況，分別就這些個案類型擬訂提出適合可行之因應策略，以台

灣各類型成功且知名的地產地消組織領導者為訪談對象，藉以歸納出不同的回應，以便整合出競爭策略之共同原則或差異處。

本研究對象的選擇主要是採立意取樣方式為主，輔以滾雪球抽樣法。研究者透過地產地消之相關業界人士推薦與次級資料的搜尋，在不同類型之地產地消組織中，初步篩選出較具知名度與聲望之組織，經聯絡探詢各組織經營者受訪意願，並確認其代表性與徵得對方同

意後至該組織營運地點或另約它地進行實地訪談。另外，目前地產地銷組織在台灣發展的完整程度經評估後，本研究將地產地銷組織的類型鎖定在農夫市集、社區支持型農業以及特產品開發等三大類。而取得對方同意的組織為分別為代表農夫市集之「興大有機農夫市集」、代表 CSA 社區支持型農業之「有田有米工作室」、代表特產品開發之「梅子夢工廠」等三個地產地銷組織，故訪談時間為 2016 年的固定月份為主，並以上述三位成功經營者或相關主管為主，且在同業界具良好知名度且該經營者需任職超過兩年，訪談大綱如附件一所示。

於研究資料蒐集方面，本研究主要透過深度訪談與次級資料兩種資料蒐集法，來了解目前各類型之地產地銷組織營運狀況。除了藉由深度訪談外，將蒐集目前與地產地銷相關的報導、書籍、網路資料與研究文獻等，透過閱讀這些次級資料的蒐整以補足深度訪談間的不足。深度訪談是具有特定目的與特定規則之研究性交談，交談雙方的地位和權力很不一樣，且是種「人為的」談話環境，可明顯改變人們日常交流的結構和風格，使研究者有權力控制雙方交談的方式、內容與風格等<sup>[7]</sup>。此外，本研究以 SWOT 分析矩陣為基礎，進行重要構面包含組織內部的優弱勢與外部環境的機會與威脅的剖析；SWOT 分別代表優勢(Strengths)、弱勢(Weaknesses)、機會(Opportunities)與威脅(Threats)。其中組織的優弱勢是與競爭對手做比較；機會與威脅則著眼於外部環境的變化及對企業的可能之影響。SWOT 分析至今仍為組織管理者發展策略常使用的分析工具，透過其分析矩陣可以瞭解外在因素與內部條件的交互作用下所劃分出的四種策略型態，包含 S - O 策略、W - O 策略、S - T 策略、W - T 策略等四類具體的策略。

#### 四、結論與討論

本研究針對台灣主要地產地銷組織類型中代表社區支持型農業的「有田有米」、代表農民市場的「興大有機農夫市集」與代表特產品開發的「梅子夢工廠」等三個案，透過質性方法將其訪談逐字稿分析整理出各個案的優弱勢、機會與威脅，再進行 SWOT 矩陣分析建構出

競爭策略。

##### (一) 各地產地銷組織競爭策略

1. 社區支持型農業(有田有米)：有田有米的內部優勢有具誠實務農經營者特質、顧客有信任關係、產品有多元趨勢、生產者與消費者零距離、回購率與穀東數穩定等五項；內部弱勢包含資金調度整合、人力需求有待克服、人力不足且規模日趨保守、售後服務與顧客溝通機制不健全、未與提出資金委託農民代耕的穀東形成共識以 CSA 分攤風險、生產成本較慣行農法高、無自有農地等六項；外部機會包含宜蘭無污染永續農業環境、網路與傳播媒體興起、產地友善耕作群聚化、北宜公路開通帶來便利、互惠合作模式與 CSA 食物網絡興起等五項；外部威脅包含稻米市場競爭激烈、產量易受自然因素影響、青年人口外移使從農人口老化等三項。

有田有米的四類具體策略可分述如下：(1)S - O 策略方面，i.信任機制鞏固與強化以無污染的農業定位建構生產開放式平台，使農場透明度提高，增進穀東直接認識農民與生產環境的機會，雙方的資訊交流的管道更暢通，強化彼此的直接互動、互助，形成信任關係連結，透過參與與熟識所形成的信任取代驗證。

ii.網路傳播與追蹤：掌握網路應用技術，兼顧社群管理與作物資訊網路化。定期公告體驗活動的訊息外，再架設作物生產與顧客資料庫，透過網路隨時更新田間記錄、生長情況，提供穀東們最新的農作物生長情況，形成可參與式的監督機制。(2)O - W 策略方面，須調整風險共擔運作方式：因尚未形成消費者共擔風險意識，改為農夫風險自負之預約訂購，計畫生產。調整預購比例，在預約穀數預留一些數量作為緩衝，若是多產，未被預購部分供作零售，若是不足，則另訂彈性交貨時間或於下年度補回。(3)S - T 策略方面，可提供青年返鄉經營誘因，以輔導青農創業協助，營造青農、新農返鄉的環境，鼓勵新血回鄉透入創新農業經營。(4)W - T 策略方面，i. 建立相互提攜模式，降低風險：經營者與穀東間形成 CSA 之夥伴關係，克服資金調度管理、經營成本高、客訴等問題，從彼此支持提升為相互提攜之夥伴合作關係，降低風險。ii.農村師徒傳承：建立達人老農、青農學徒的師

徒習農模式，鼓勵老農無私傳承與釋出土地以培育新一代青農，克服從農人口老化問題。

**2.農夫市集(興大有機農夫市集)：**興大有機農夫市集的內部優勢有中興大學之品牌與資源支持、在地社群有穩定的消費能力、有機認證與檢驗、農民自主經營，共同管理、位居中部地理優勢、現採新鮮農作物等六項；內部劣勢包含營業時間侷限、可支配經費有限、缺乏具資訊技術的員工等三項；外部機會則有消費有機農產品之族群逐年遞增、在地食物網絡復甦、有機消費能更便利、網路與社群媒體興起等四項；外部威脅為台灣整體有機生產環境惡劣。

興大有機農夫市集的四類具體策略可分述如下：

(1)S - O 策略方面，i 規範認證制度以維持品牌信任：持續強化嚴謹驗證規範、產品抽檢與管理，增強檢驗機關的背書以提高公信力，落實篩選抽驗、有機檢驗管理及不定期田間實地勘查，著重市集內部管理規範，維持民眾對學校機構之品牌信任，摒除民眾疑慮。ii 網路社群經營，強化顧客關係管理：運用社群媒體傳達市集理念以達公關效果，並不定期寄發電子報讓會員了解最新市集活動與動態，維持與強化顧客關係。iii 市集自主永續經營：維持市集區位優勢，穩定貨源與品質，並由自治委員會與農民民主自治運作，維持市集口碑及信譽，提供農友觀念訓練與農法技術，協助進行品質管控，建立市集永續經營發展模式。(2)W - O 策略方面，i.增加營業天數：迎合有機農產品消費族群的成長與需求，規劃增加營業天數。ii.預購取貨服務：針對假日常不便至市集選購的會員，提供向市集農友預先訂購的服務。iii.S - T 策略方面，強調教育民眾維護有機農業生產環境重要性：利用中興大學的教育資源，傳達並教育民眾有機農業生產環境維護的重要性，透過相關教育活動讓民眾加入捍衛國內有機農業生產環境安全的行列。(4)W - T 策略方面，須結合行動通訊，提供產品即時資訊：結合 APP 運用，建置供應農戶資訊平台，提供會員有關農友之產品認證與供應資訊，並鼓勵市集內部學習 APP 運用與建置。

**3.特產品開發(信義鄉農會梅子夢工廠)：**信義鄉梅子夢工廠的內部優勢有在地梅農多且產量穩定、產品服務多

元、在地多元族群文化特色、與其他單位關係和諧，無派系問題、創意行銷團隊並常辦行銷活動、專業加工與釀酒技術訓練、異業聯盟相互提升、品牌在台知名度、透明化生產，安心無虞等九項。內部劣勢則是地處偏遠資源匱乏且交通不便、易受天災影響等兩項。外部機會包含農村旅遊風氣盛行、網路的興起、政府積極推廣在地農特產品地區品牌、海外市場商機無限、地區性休閒系統串連，觀光旅遊動線群聚等五項。外部威脅則有黑心食品打擊、人才老化斷層、市場競爭者多等三項。

梅子夢工廠的四類具體策略可分述如下：(1)S - O 策略方面，i. 配合農村旅遊風潮，運用休閒產業群聚優勢推動與鄰近觀光區觀光動線連結與行銷，結合周邊產業提供旅遊套裝行程，規劃深度旅遊動線，以自然環境特色、梅子夢工廠吸引更多民眾，和當地民宿、旅館業者、周圍產業連結合作，塑造群聚特色。ii.結合在地元素，並強化地方產業；結合豐富自然、人文資源，發揮在地文化創意；推廣部落文化與在地產業，結合在地元素多樣性、故事性，確立在地創新主題，形塑遊客對地方特色的印象，行銷地方產業與文化。iii.配合政府推動農特產品地區品牌，推廣產業文化主題活動，建立信義鄉「品牌」概念，結合地方活動或節慶舉辦不同主題活動。強化在地節慶主題，豐富產業內涵，聚焦形成區域亮點，以「梅子」產業為核心，規劃區域整合行銷，結合特有節慶活動，將在地產業文化、休閒觀光等元素，透過創意節慶活動加以推廣。(2)W - O 策略方面，i 強化網路行銷：除了透過網路公告將推出之活動，讓民眾掌握最新資訊，亦可以宅配、電子商務媒體等數位宣傳行銷，將市場發展至全台甚至海外，克服地點偏遠交通不便之劣勢。(3)S - T 策略方面，i.創造市場區隔，結合自身資源優勢、專業技術與創意團隊，發揮梅子夢工廠核心競爭優勢，透過創新形塑明確主題與競爭者差異化。ii.鼓勵青年迴游，培養未來人才，創造在地就業機會，吸引青年返鄉，輔導其相關技術與知識，以培養未來的經營人才。(4)W - T 策略方面，須維持與形塑良好產品品質，確保每位遠道而來的民眾藉由看見透明化生產方式，可安心購買到安全無虞的優良產品，透過其口碑行銷抗衡食安

風暴對自家產品之影響。

夢工廠三者之策略 (表 3)，並找出策略間的共通性，以為未來地產地銷組織提供明確的發展方向。

(二) 地產地銷組織策略之共同性

本研究整合有田有米、興大有機農夫市集與信義鄉梅子

表 3 個案間策略整理表

Table 3 Summary of Strategies among cases

	有田有米工作室	興大有機農夫市集	梅子夢工廠
WO	<p>(1)調整風險共擔運作方式</p> <p>因尚未形成消費者共擔風險意識，改為農夫風險自負之預約訂購，計畫生產。調整預購比例，在預約穀數預留一些數量作為緩衝，若是多產，未被預購部分供作零售，若是不足，則另訂彈性交貨時間或於下年度補回。</p>	<p>(1)增加營業天數</p> <p>迎合有機農產品消費族群的成長與需求，規劃增加營業天數。</p> <p>(2)預購取貨服務</p> <p>針對假日常不便至市集選購的會員，提供向市集農友預先訂購的服務。</p>	<p>(1)強化網路行銷</p> <p>除了透過網路公告將推出之活動，讓民眾掌握最新資訊，亦可以宅配、電子商務媒體等數位宣傳行銷，將市場發展至全台甚至海外，克服地點交通不便之劣勢。</p>
ST	<p>(1)提供青年返鄉經營誘因</p> <p>輔導青農創業協助，營造青農、新農返鄉的環境，鼓勵新血回鄉透入創新農業經營。</p>	<p>(1)教育民眾維護有機農業生產環境重要性</p> <p>利用中興大學的教育資源，傳達並教育民眾有機農業生產環境維護的重要性，透過相關教育活動讓民眾加入捍衛國內有機農業生產環境安全的行列。</p>	<p>(1)創造市場區隔</p> <p>結合自身資源優勢、專業技術與創意團隊，發揮梅子夢工廠核心競爭優勢，透過創新形塑明確主題與競爭者差異化。</p> <p>(2)鼓勵青年迴游，創造在地就業機會，吸引青年返鄉，輔導其相關技術與知識，以培養未來的經營人才。</p>
WT	<p>(1)建立相互提攜模式，降低風險</p> <p>經營者與穀東間形成 CSA 之夥伴關係，克服資金調度管理、經營成本高、客訴等問題，從彼此支持提升為相互提攜之夥伴合作關係，降低風險。</p> <p>(2)農村師徒傳承</p> <p>建立達人老農、青農學徒的師徒習農模式，鼓勵老農無私傳承與釋出土地以培育新一代青農，克服從農人口老化問題。</p>	<p>(1)結合行動通訊，提供產品即時資訊</p> <p>結合 APP 運用，建置供應農戶資訊平台，提供會員有關農友之產品認證與供應資訊，並鼓勵市集內部學習 APP 運用與建置</p>	<p>1)維持與形塑良好產品品質</p> <p>確保每位遠道而來的民眾藉由看見透明化生產方式，可安心購買到安全無虞的優良產品，透過其口碑行銷抗衡食安風暴對自家產品之影響。</p>



由上表可看出，有田有米工作室、興大有機農夫市集與信義鄉梅子夢工廠，三者間策略的共同性可包含兩點：1. 持續強化生產端與民眾之信任機制：地產地消組織建立起生產者與民眾無隔閡的對話空間與透明化生產，以排解彼此資訊不對稱造成的疑慮與誤解，形成雙方交流與信任支持機制。誠如，有田有米則透過生產開放式平台，使農場透明度提高，促使穀東直接認識農民與生產環境的機會，雙方的資訊交流的管道更暢通，強化彼此的直接互動、互助，形成信任關係連結。興大有機農夫市集為了摒除民眾對安全之疑慮則善用產品抽檢、謹驗證規範與管理，增強檢驗機關的背書以提高公信力，落實篩選抽驗、有機檢驗管理及不定期田間實地勘查，著重市集內部管理規範，以維持民眾對學校機構之品牌信任。信義鄉梅子夢工廠之策略中也有接近的概念，讓民眾以透過見證透明化生產方式，並提供機會體驗其中，使消費者看得見也吃的安心，建立起民眾對自家產品的信任感。2. 透過網路社群媒體經營顧客關係：地產地消組織透過網路社群媒體無遠弗屆之影響力，讓民眾不但可隨時更新生產端的最新近況提昇民眾的參與機會，亦可並使曝光度提昇。例如，有田有米定期於虛擬平台公告體驗活動的訊息外，再架設作物生產與顧客資料庫，透過網路隨時更新生長情況、田間記錄，提供穀東最新的作物生長情況，讓民眾見證並參與其中。興大有機農夫市集則利用社群媒體傳達市集理念以達公關效果，並不定期寄發電子報讓會員了解最新市集活動與動態，維持與強化顧客關係。信義鄉梅子夢工廠則透過網路推廣活動，讓民眾第一時間獲得最新資訊，亦可以宅配、電子商務媒體等數位宣傳行銷，將市場發展至全台甚至海外，克服地點偏遠交通不便之劣勢。

整體來說，本研究爬梳國內外相關文獻，將地產地消類型化為「農民市場」、「從農場到學校計畫」、「社區支持型農業」與「特產品開發」等四種，並聚焦分析「農民市場」、「社區支持型農業」與「特產品開發」等三種類型的組織競爭策略。研究成果一方面與過往文獻針對單一地產地銷類型或是將研究對象放在消費者有所區隔，二方面更是首個將分析視野拉高到地產地消整體發

展，探究其競爭策略共同性的研究。從成功的案例中，本研究提煉出持續強化生產端與民眾之信任機制與透過網路社群媒體經營顧客關係等兩項重要策略，作為未來地產地消在臺灣成功發展的參考。

## 五、參考文獻

- [1] 李俊彥 (2012)，基層農會創新經濟業務及其績效之研究 - 以信義鄉農會梅子夢工廠為例，中興大學生物產業暨城鄉資源管理學系碩士論文，台中市。
- [2] 林炯丞 (2011)，運用社群支持型農業促進台灣有機農業發展 - 大王菜舖子的個案研究，國立東華大學自然資源與環境學系碩士論文，花蓮縣。
- [3] 許志銘 (2014)，強化地產地消提升國產農產品競爭力之研究 - 花蓮宜蘭農產品地產地消調查及消費意願研究。行政院農業委員會花蓮農業改良場 103 年度科技計畫研究報告 (編號：103 農科-5.1.1-花-V1)，未出版。
- [4] 張大川 (2014)，104 年度農業地產地消國際研討會成果，農政與農情，274。
- [5] 陳姿伶 (2008)，回歸在地思維的「農民市集」產銷實踐。興大農業 67，1-6。
- [6] 陳蓓真 (2014)，社區支持型農業在臺灣的發展概況，臺中區農業改良場特刊 122，283-286。
- [7] 陳向明 (2014)，社會科學質的研究，台北市：五南圖書。
- [8] 黃偉峻 (2014)，臺灣農夫市集發展現況與面臨之問題，臺中區農業改良場特刊 122，287-289。
- [9] 黃得城 (2012)，不歡而散的悲劇——消逝的台大有機農夫市集，台大意識報。檢索日期：2016 年 1 月。網址：  
[http://cpaper-blog.blogspot.tw/2012/06/blog-post\\_8709.html](http://cpaper-blog.blogspot.tw/2012/06/blog-post_8709.html)
- [10] 黃雅薇 (2014)，消費者對地產地消蔬果之認知及購買意願研究，中山大學企業管理學系碩士論文，中山大學，高雄市。
- [11] 賴爾柔、戴君玲 (2004)，台灣社群支持型農業的特

- 性與困境·農業推廣文彙 54·41-51。
- [12] 萬鍾汶 (2009)·各國農業在地化發展策略及台灣引用之可行性模式研究·行政院農業委員會 98 年度科技計畫研究報告(編號:98 農科-5.1.1-企-Q2(7))·未出版。
- [13] 萬鍾汶、黃文星、陳以恩 (2010)·在地化農產品消費動機之分析--以新竹縣新農民市場為例·農產運銷半年刊 142·25-42。
- [14] 董時叡 (2012a)·台灣地區有機農產品行銷與農夫市集·行政院農業委員會臺中區農業改良場·73-83。
- [15] 董時叡 (2012b)·有機農產品行銷與農夫市集·農業生技產業季刊 32·60-63。
- [16] 農糧署 (2015)·建構國產農產品地產地銷行銷體系報告。
- [17] 楊文仁 (2010)·農夫市集的經營運作與社會鑲嵌：興大有機農夫市集個案研究·中興大學生物產業暨城鄉資源管理學系碩士論文·中興大學·台中市。
- [18] 戴登燦 (2012)·中部地區地產地銷經營類型之可行性評估·行政院農業委員會臺中區農業改良場 101 年度科技計畫研究報告 (編號:101 農科-5.1.1-中-D1)·未出版。
- [19] 地產地銷推進検討会 (2005)·地產地銷推進検討会中間取りまとめ「地產地銷の今後の推進方向」·p.1-18。網址 [http://www.maff.go.jp/j/study/other/renkei/pdf/10\\_3.pdf](http://www.maff.go.jp/j/study/other/renkei/pdf/10_3.pdf)
- [20] 生産局総務課生産振興推進室 (2005)·地產地銷の現状と課題。網址 [http://www.maff.go.jp/j/study/tisan\\_tisyo/h17\\_02/pdf/data2.pdf](http://www.maff.go.jp/j/study/tisan_tisyo/h17_02/pdf/data2.pdf)
- [21] Hara, Y., Tsuchiya, K., Matsuda, H., Yamamoto, Y., & Sampei, Y. (2013). Quantitative assessment of the Japanese “local production for local consumption” movement: a case study of growth of vegetables in the Osaka city region. *Sustainability science*, 8(4), 515-527.

---

2017 年 03 月 07 日 收稿  
2017 年 08 月 15 日 修正  
2017 年 11 月 25 日 接受