

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN NONPROFIT ORGANIZATION MANAGEMENT

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

有機產品行銷策略與品牌定位之研究

A STUDY OF MARKETING STRATEGIES AND BRAND POSITIONING OF
ORGANIC PRODUCTS

指導教授：涂瑞德 博士

ADVISOR: RUEY-DER TWU Ph.D.

研究生：吳美蓉

GRADUATE STUDENT: MEI-JUNG WU

中華民國 103 年 12 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

有機產品行銷策略與品牌定位之研究

研究生：吳美蓉

經考試合格特此證明

口試委員：鄭文輝

呂朝賢

涂瑞德

指導教授：涂瑞德

系主任：蘇國忠

口試日期：中華民國 103 年 12 月 26 日

謝 誌

此刻的心境，引用一段幾米（2000）的話：「我站上大樹，學像鳥一樣飛翔。當然知道有些事情不可能成真，但，我還是想試試！風來了，我努力揮動著雙手，臨風飛舞... 感到無比無比的幸福...」。是的，這段奇妙又遙遠的遊學歷程啊！有如席慕容的詩：在驀然回首的剎那終是了無遺憾。

本論文的寫作過程實因個人因素幾經波折，唯有涂瑞德指導教授的始終不棄，本「慧道中流」的精神，耐性的在寫作上給予許多的指引與精神鼓舞，今才得順利完成，於此獻上最深的敬意與謝意。當然還要感謝多位任課的老師如呂朝賢老師、傅篤誠老師、鄭讚源老師等給予的教導，令我如獲至寶受益良多。在此，更要特別感謝呂教授及鄭教授二位口委的悉心指正與建議，令本論文能更趨完善。

再也沒有比同窗之誼更難能可貴了，於此要特別感謝瑞琦同學，因妳的善心，讓我上學的路才不感到孤單與遙遠。也再次感謝詩貽，因有妳的熱忱協辦，才得順利完成這最後階段工作，也要謝謝秀瑛、森鑫同學的關懷、打氣，還要...還有...要謝的人太多了，雖然無法一一列名，但會常存我心，因你們有如冬陽一般可貴。

最後，特別將本文獻給我最愛的外子及二位貼心女兒（中沂與盈樺），感恩有你們一路相陪給予最大支持，以鼓勵與無比包容來成就我，此時願以最大喜悅同我親愛的家人共享之。

吳美蓉謹誌於

南華大學企業管理系非營利事業管理碩士班

中華民國一百零三年十二月

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 1 學期碩士論文摘要

論文題目：有機產品行銷策略與品牌定位之研究

研究生：吳美蓉

指導教授：涂瑞德 博士

論文摘要內容：

本研究旨在探討有機產品行銷策略與品牌定位，企業如何將有機產品透過行銷來達成目標，運用了什麼策略，藉以吸引消費者，如何制定一個獨特的品牌定位，獲得消費者對品牌的信任與忠誠，創造自身價值，達成企業的使命，以及未來可能面臨的考驗與挑戰。研究對象以三個企業的有機專賣門市為個案，本研究使用兩種資料證據的來源，包括半結構式訪談、企業本身提供的檔案文件、公開文件以及本研究門市的實際親訪觀察等。

主要的研究發現包括：(1)企業行銷有逐漸由宣傳性的商業活動，朝以故事感動人，以人性化為導向；(2)企業品牌經營，本有機產品的環境永續與關懷、健康的追求，為打造一個品牌新價值時代而努力；(3)有機產品受限於台灣先天環境及後天制度的未完善，近年食安問題不斷上演，如何重拾大眾信心，未來都是個考驗與挑戰。

關鍵詞：有機產品、行銷策略、品牌定位

Title of Thesis : A Study of Marketing Strategies and Brand Positioning of
Organic Products

Department : Master Program in Nonprofit Organization Management,
Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : December 2014 Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Mei-Jung Wu Advisor : Ruey - Der Twu Ph.D.

Abstract

This research is designed to investigate how the organic product enterprises using marketing strategy and brand positioning to achieve the goal of the enterprises. To attract the consumers by defining a unique brand positioning to gain the trusty and loyalty and create the brand value to reach the vision of the enterprises as well as to meet the future challenge. The study cases of this research targets on the retail stores of three organic products companies. By using two data sources of evidence, including semi-structured interviews, archival documents provided by the enterprise itself, public documents and the field interview to the retail stores.

The main findings include: (1) business promotional marketing has gradually from commercial propaganda activities moving towards stories-telling to touch the heart of people, said as humanity oriented; (2) corporate brand management, based on the nature of the organic products, which are environmental sustainability and caring, health pursuit, thus to create a brand new era of value; (3) organic product is limited to Taiwan's congenital and institutional environment has not improved in recent years, the food safety issues continue to unfold. How to regain public confidence in the future is a test and challenges.

Keywords : Organic Products, Marketing Strategy, Brand Positioning

目 錄

| | |
|-----------------|-----|
| 中文摘要 | I |
| 英文摘要 | II |
| 目錄 | III |
| 表目次 | IV |
| 圖目次 | V |
| | |
| 第一章 緒論 | 1 |
| 第一節 研究動機與研究背景 | 1 |
| 第二節 研究問題與研究目的 | 6 |
| | |
| 第二章 文獻探討 | 7 |
| 第一節 行銷意涵與相關理論 | 7 |
| 第二節 行銷策略 | 13 |
| 第三節 品牌定位 | 21 |
| 第四節 相關研究 | 26 |
| | |
| 第三章 研究方法 | 31 |
| 第一節 質性研究 | 31 |
| 第二節 個案研究之義涵 | 33 |
| 第三節 田野調查法 | 35 |
| 第四節 研究設計 | 36 |
| 第五節 資料蒐集與分析 | 39 |
| 第六節 研究倫理 | 41 |
| | |
| 第四章 研究結果與分析 | 42 |
| 第一節 研究個案描述 | 42 |
| 第二節 個案之行銷策略分析 | 55 |
| 第三節 個案之品牌定位分析 | 63 |
| 第四節 未來之挑戰 | 72 |
| | |
| 第五章 結論與建議 | 76 |
| 第一節 研究結論 | 76 |
| 第二節 管理意涵 | 78 |
| 第三節 研究限制與後續研究建議 | 80 |
| | |
| 參考書目 | 81 |
| 附錄一 訪談同意書 | 85 |
| 附錄二 訪談大綱 | 86 |
| 附錄三 訪談逐字稿 | 87 |

表目次

| | | |
|---------|-----------------|--------|
| 表 2-1-1 | 行銷概念的現在與未來 | 12 |
| 表 2-3-1 | 品牌定義之彙總 | 21 |
| 表 2-3-2 | 品牌定位之相關理論 | 23. 24 |
| 表 2-3-3 | 有機產品行銷策略相關之研究彙整 | 26-29 |
| 表 3-2-1 | 三種蒐集法優缺點比較 | 34 |
| 表 3-3-1 | 訪談引述範例表 | 38 |
| 表 4-1-1 | 大環淨基本資料表 | 43 |
| 表 4-1-2 | 里仁基本資料表 | 46. 47 |
| 表 4-1-3 | 棉花田基本資料表 | 50 |
| 表 4-1-4 | 三個案基本資料比較表 | 53 |
| 表 4-2-1 | 三個個案之行銷策略 | 62 |
| 表 4-3-1 | 三個個案之3i模式比較 | 67. 68 |



圖目次

| | | |
|---------|----------------------|----|
| 圖 1-1-1 | 有機驗證機構及標章 | 3 |
| 圖 2-1-1 | 行銷 4P 架構圖 | 9 |
| 圖 2-1-2 | 促成行銷 3.0 的三股改變力量 | 12 |
| 圖 2-2-1 | 企業營運循環 | 14 |
| 圖 2-2-2 | 產品概念的層次 | 16 |
| 圖 2-2-3 | 影響定價決策的因素 | 17 |
| 圖 2-3-1 | 產品與品牌 | 22 |
| 圖 2-3-2 | 3i 模型 | 25 |
| 圖 4-1-1 | 大環淨組織架構圖 | 44 |
| 圖 4-1-2 | 大環淨門市圖 | 45 |
| 圖 4-1-3 | 里仁組織架構圖 | 47 |
| 圖 4-1-4 | 里仁案門市&旗鑑店 | 49 |
| 圖 4-1-5 | 棉花田門市及陳設 | 52 |
| 圖 4-3-1 | 3i 模型 | 63 |
| 圖 4-3-2 | 價值矩陣模型 | 64 |
| 圖 4-3-3 | 大環淨價值矩陣 | 65 |
| 圖 4-3-4 | 里仁價值矩陣 | 66 |
| 圖 4-3-5 | 棉花田價值矩陣 | 67 |
| 圖 4-3-6 | 三個個案關連圖 | 69 |
| 圖 4-4-1 | 2009 年美國各品項有機食品銷售比例圖 | 72 |

第一章 緒論

本章分為二節。第一節說明研究動機與研究背景；第二節敘述研究問題與研究目的。

第一節 研究動機與研究背景

科技的發達與經濟成長下，人們無論食、衣、住、行、娛樂等，處處享受著生活上的快捷、便利與趣味，在過度開發與揮霍下，直至 1970 年能源危機的發生，大眾才驚覺原來自然資源其實是有限的，這一切物質文明榮象原來是犧牲了環境與自然資源，付出了昂貴的代價也透支了未來。當全球自然環境被嚴重破壞、污染、能源的日漸枯竭，造成了生態失衡、天候異常等直接或間接或延伸的問題層出不窮，於是有關環保及生態的議題日益受到重視，人類逐漸體悟到人與環境的緊密相互關聯性。在高經濟發展下，人類的生活品質提高了，卻也衍生許多的文明病痛，加上人口老化的威脅，健康或長壽的追求成了生活中重要的課題，因此隨著對生態、節能的环境永續議題，及為了自身、家人及下一代的幸福與健康，於是興起了一種強調較不污染環境、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謂之為「有機農業」逐漸的受到人們重視。

根據行政院農業委員的定義：「有機農業是遵守自然資源循環永續利用原則，不允許使用合成化學物質，強調水土資源保育與生態平衡之管理系統，並達到生產自然安全農產品目標之農業。」，其實農作物有機栽培法最早是由德國人 Dr. Rudolf Steiner 提倡的，但在那追求農業的工業化與商品化以提高產量的時代並未受到重視。有機農業真正受到重視及推動係在 1970 年以後（林銘洲，2004：2），早期發展的國家，亦多半是工業較為先進之國家如德國、英國、法國等，直至 1980 年以後方受到世界各國普遍的重視。早在 2002 年聯合國貿易與發展會議的技術合作代辦處(UNCTAD)與世界貿易組織(WTO)設置之國際貿易中心（UNCTAD/WTO International Trade Centre, ITC）的資料顯示，全球光是有機食品的市場規模就高達 230-250 億美元，近年來更隨著綠色消費及有機風潮的盛行，整個有機產

品的成長速率持續攀升，似乎完全不受景氣不好的影響。2007 年全球實行有機農業的國家約有 100 多個，有機農耕土地面積 3,200 萬多公頃，分布區域主要以澳洲、阿根廷、義大利、美國及巴西為主，其中以澳洲的有機耕作面積最廣，阿根廷次之。2008 年有機食品之營業額高達 500 億美元，其中以歐洲與北美兩市場最受矚目，但亞太地區與拉丁美洲之需求與日俱增，若我們再把所有的有機產品加總計算則數字將更為可觀。

國外的有機農產品(Organic Agriculture Products)至今已有十分完備的相關規定，而台灣起步較晚，於 1999 年訂定有機農產品相關辦法，依據全國法規資料庫(2007)第四章第十三條規定：「有機農產品、農產加工品不得使用化學農藥、化學肥料、動物用藥品或其他化學品。但經中央主管機關公告許可者，不在此限。」，之中不僅規範了要使用有機肥料、不噴農藥的栽培，還要土壤、水源及空氣都沒有受到污染及經過科學儀器的檢測驗證，又，於 2007 年 1 月 29 日公布實施「農產品生產及驗證管理法」及其之後的修正，「有機農業」及其產品才算正式納入了政府的法律規範，所幸之後有機農業認證制度在政府及民間的積極推動下，根據統計，至今的有機農糧加工品驗證經營業者計約有 30 家，迄 2009 年通過的有機農產品驗證機構驗證之面積共有 2,421 公頃，驗證合格農戶約 1,003 戶（蔡精強，2007）。目前上市的有機食品，從生產到包裝過程亦都有嚴格的規範，皆必須要經過政府認可通過之認證單位（如：財團法人慈心有機農業發展基金會、中華有機農業協會……等）檢驗通過，領取有機食品驗證標章才能標示「有機」這二個字，政府為了有效協助消費者辨別有機農產品與保障生產者雙方的權益，由行政院農委會輔導於 2009 年公告之有機驗證機構及標章，參見如圖 1-1-1 有機驗證機構及標章。如今台灣的有機農業自興起到正式納入政府的法律規範，雖已行之多年，然仍有許多不成熟處，如法律的規範不足，或執行面或產銷問題，都有待持續性的關注及深入瞭解，唯有不斷的努力與檢討改進，有機的這個產業才能有更健全的發展。

| 有機認證 機構名稱 | 認證標章 | 有機認證 機構名稱 | 認證標章 |
|-------------------------------|---|---------------------------|---|
| 財團法人慈心 有機農業發展 基金會(TOAF) |  | 中華有機農業 協會 |  |
| 財團法人國際 美育自然生態 基金會(MOA) |  | 國立成功大學 (NCKU) |  |
| 台灣省有機農 業生產協會 (TOPA) |  | 國立中興大學 (NCHU) |  |
| 台灣寶島有機 農業發展協會 (FOA) |  | 中天生物科技 股份公司 |  |
| 財團法人中央 畜產會 |  | 國際品質驗證 有限公司 |  |
| 擘凱國際檢驗 科技股份有限公司(FSII) |  | 環球國際驗證 股份有限公司 (UCS) |  |

圖 1-1-1 有機驗證機構及標章

資料來源：有機農業全球資訊網站

(<http://info.organic.org.tw/supergood/front/bin/ptdetail.phtml?Part=logo001&Category=1>)

04860)擷取日期：2012/06/10

有機食品易常被誤認為就是完全無毒的，依據美國國家有機食品標準審議委員會（National Organic Standards Board）指出，「有機食品是將產銷過程中的污染毒害減至最低的一種食品，但不保證可以完全免除化肥殺蟲劑的殘留」。美國農業部（USDA）特別聲明，有機食品不只侷限於生鮮產品，海鮮肉類和加工製品只要處理得宜（不施打荷爾蒙生長激素和抗生素、完全人工處理），也可以通過有機認證。最重要的就是，唯有通過「有機認證（Certified Organic）」標準的產品才能標示為有機，例如：有機水果、有機米、有機蔬菜、有機棉…等，以及經過加工處理過程後所生產的有機加工品，如：有機豆漿、有機果汁、有機茶葉、有機咖啡…等。因此除了蔬果、米等有機農產品，有機產品亦包含了雞、鴨、魚、肉等畜牧養殖及其加工製品。

講究提昇生活品質與強調永續生活的 21 世紀，以及對健康、飲食安全（food safety）的重視，有機產品深受消費者喜愛，加上各國政府相關部門的重視與大力推動，更加速了有機市場的蓬勃發展，人們期待「有機」帶來「生機」的同時，有機所帶來的龐大「商機」更不容小視，台灣雖較全球的有機市場在規模上小很多，然就台灣有機產業促進協會理事長陳世雄(2011)指出：目前國內有機相關產品約有五十億元市場，因此，許多大企業仍看好其市場發展的潛力，如統一、永豐餘等亦紛紛相繼投入，國內的有機產品大部分透過有機專賣店、超市、賣場專櫃作銷售，另外還有以宅配、農場、網購、綠市集、有機餐飲等通路或方式來進行。有機專賣店雖是眾多有機銷售通路中的一種，但也是最主要的通路(李家綾，2012：21)。在市場機制下，不論是生產或行銷（marketing）息息相關，長久以來行銷早已被公認是組織永續生存或成功的要素，從世界上許多成功企業的研究當中我們不難得到印證，而這些成功的企業至今仍然持續應用這些好的行銷原理與原則，但亦有許多因未能將行銷作有效的執行甚而誤用或濫用，造成許多視聽混淆與負面不實的印象，著實令人感到遺憾。

環境、社會變遷帶動了有機產品的需求，黑心食品危及健康帶來衝擊，促使

大家對有機生活有了新的思維與期待，因此，本研究對有機相關的課題，亦懷有高度的興趣，如今有機產品已是普遍可得，令人好奇的是，處在一個高度競爭的有機市場，同時也是在一個強調創新，主張公民社會與企業社會責任的世代，企業要如何透過有機產品追求商業利益還要能兼顧社會責任？或是有機產品在企業的商業模式操作下，如何落實有機本意？企業為強化其競爭力在行銷上有何策略？又是如何發揮其品牌影響力？行銷策略與品牌定位之間的相互影響？以上即是本研究想一探究竟的動機，因此，為使問題有完整的瞭解，本研究將以三個具知名度的有機專賣店企業為研究對象，擬透過訪談、觀察以及文獻、資料搜集方式進行研究，期待研究結論對研究個案，以及後續欲投入有機產業的經營者在有機產業未來的行銷策略與發展上能提出建議和研究方向。



第二節 研究問題與研究目的

現代人的生活幾乎離不開行銷，行銷已不僅是商場上的專有名詞或競爭利器，若說它早已無所不在已成為生活中的一部分亦不誇大，但行銷這名詞對大眾來說應該不陌生，但真正的意涵往往不是那麼完全瞭解，多數人的印象仍停留在廣告、宣傳或推銷等這類的行銷推廣活動上，也有與公共關係、銷售混為一談，時代的演變，行銷意涵亦隨之賦予不同的詮釋與價值。

有機產品所包含的有農、畜、牧、漁業及其各種加工類產品，有機產品的興盛主要與環境及健康有關，於今有機更是形成了一股全球風潮，不例外的是在市場機制下，由產品的生產端到消費端，行銷在其中則扮演了一個十分重要的角色，消費端透過行銷來接觸、瞭解產品，好的產品更可以經由行銷的力量產生更多的認同與說服力，因此本研究即在探討與瞭解有機產品於市場競爭下，運用了那些行銷策略來建構其競爭優勢以及品牌定位與社會責任的展現。

基於上述目的，本研究探討的問題分述如下：

- (一)有機產品的行銷策略內涵為何？
- (二)有機產品的品牌定位如何？
- (三)有機產品的行銷策略與品牌定位所面臨的挑戰為何？

第二章 文獻探討

根據第一章研究目的，本章分四節。第一節說明行銷意涵與相關理論；第二節分析行銷策略；第三節探討品牌定位。第四節為相關研究之彙總。

第一節 行銷意涵與相關理論

壹、行銷意涵

行銷 (marketing) 與推銷 (sales) 皆為企業產品 (或服務) 銷售過程中重要的營運活動，也常常被混淆。Theodore Levitt 以銷售重賣方的需求，而行銷重買方需求 (方世榮等譯；2009) 為二者作區隔。又 Drucker (1974) 曰：「行銷的目的是使推銷成為多餘」(陳政智譯，2010：55)，我們可以明白行銷不是推銷。廣告或宣傳僅是一般常見的行銷活動之一而非唯一。行銷是經由一套分析、規劃、執行與控制等精心製作的計劃，藉以達到企業預設的目標，且必須根據目標市場的需求與期望提供產品(Kotler, 1991)，且透過有效的運用定價、傳播及經營銷售等策略以吸引住顧客，因此行銷指的是販賣機制中的規劃，而銷售則視為是販賣規劃的實踐，前者強調思考與規劃，後者重活力與執行，二者雖不同但關係互為陰陽。

行銷的定義 Kotler 等 (1987) 認為，行銷是一種深入探究人類需求，並使服務更有效率的活動，簡單的說就是有效的滿足需求。而 Kotler(1985) (方世榮譯，1998；鄭華清譯，2008)則解釋行銷是一種社會性和管理性的過程，不論個人與群體皆可透過這個過程，創造機會並提供自由交換有價值的產品與服務，以滿足其需要與慾望，可見行銷具有社會性、管理性與價值性。美國行銷協會(1985)則廣義定義行銷為「有系統的蒐集、記錄和分析有關商品和服務行銷問題的資料」，其中包含有市場區隔、產品設計、通路關係、業務代表和廣告的有效性、定價方案等研究。行銷也被定義為一項組織的功能，以及一組創造、溝通及傳達價值給顧客的過程，是一種管理顧客關係而使組織本身及其所有利害關係人獲利的過程 (Philip Kotler 等，方世榮等譯；2009:4)，也就是以創意、想法、產品及服務創造交易完

成目標，在概念化、定價、推廣與分配上所做的規劃與執行過程。因此組織為了生存與成功，去了解市場、吸引充足的資源是必要的，並且要能將這些資源轉換成適當的產品、服務與觀念，再將它們分配給消費者(American Marketing Association, 1985；謝維倫，2009)。

行銷的定義，研究者有的以價值導向，有的則強調目的性，不論為何，在市場機制下，都必須透過行銷以探尋貼近大眾或顧客的機會與需求，作為提供產品或服務的根據。因此懂得做好市調研究與瞭解顧客需求、發展適當的產品或服務並做好定價及配銷工作，將會使產品的銷售更為順利（黃俊英，2004）。

貳、行銷之相關理論

一、行銷本質與功能

Mike Meldrum & Malcolm McDonald 對行銷的最佳描述是：一個組織將其人力、財務以及實體資源有效的滿足顧客的需要和欲求之過程(樓永堅譯，1998:18)，可見行銷的本質即是關係的搭配。行銷本質所涵蓋的面向有行銷規劃、行銷環境、行銷研究、消費者行為研究、產品與服務決策等。許士軍(1980)的研究中，更提到行銷的本質其實還包含了有促進社會的價值交換，而這價值含括有觀念、時間、文化活動或社會服務等等。因此有機產品的行銷在市場競爭下，除在成本效益下追求利潤外，對社會價值的實踐或許應該有不同思維的呈現。

行銷功能自早期的產品導向 (product orientation)、生產導向 (production orientation)、經由銷售導向 (sales orientation)，演變至近來的顧客導向 (customer orientation)、社會行銷導向 (Social Marketing Orientation)，共可歸納為五個時期 (Kotler & Andreasen, 1987)。行銷功能不僅是產品的生產與銷售過程而已，行銷的目的更在於滿足顧客甚至是全人類的需要 (喬木，2004；Kotler & Andreasen, 1987)。

二、行銷的基本要素

在行銷中不可或缺的四大基本要素即為產品 (product)、價格 (price)、推廣 (promotion) 與通路 (place)，亦被稱為行銷組合，最早是由 1960 年早期的密西根州立大學 Jeremy McCarthy 教授於其著作 Marketing 中所提出的行銷組合 (Marketing Mix) 概念，也是現今常被應用通稱的行銷 4P。Kotler (1991) 將行銷組合定義為：一個可以控制變數之組合，廠商依此組合在其目標市場中達成預定目標。其中包含有尋找預期的服務使用者、發展本身的服務與產品、配銷服務與產品、以廣告促銷、宣布價格(陳政智，2010：55)。行銷組合 (marketing mix) 也是一種戰術，是企業為了達成行銷目的，透過最適當的方式加以搭配運用。是進層細部的行銷策略規劃，有點像策略規劃過程中的執行方針 (Action plan) 擬定，每一個 P 中都包含數種活動，如產品可依其品質、規格、功能等而變化，價格則可高可低，或有折扣或信用條件不同而有異，促銷則可利用各種媒體廣告或銷售人員或建立品牌來促銷，通路則利用一些管道來傳達產品及所舍括的服務項目 (樓永堅，1998:19)。許多未涵蓋於行銷組合 4P 中的活動，事實上皆都已包括在 4P 中，其架構參見下圖 2-1-1 行銷 4P 架構圖。



圖 2-1-1 行銷 4P 架構圖

資料來源：宮崎 哲也，蘇盟淑譯(2007：57)

除了常見的行銷 4P 組合外，還有其他研究者在上述四項因素之下再加入了內外部考量因素，如人員 (personnel)、實體設備 (physical facilities)、流程管理 (process management) 形成 7P，或再加入權力 (power) 與公共關係 (public relations) 等架構 (陳政智，2010：55)。總而言之，4P 至今還是一種有效且基礎的行銷架構，然近代多位市場行銷研究者指出，未來的趨向將逐漸加入以買方觀點的架構，如顧客的價值 (customer value)、顧客成本 (customer cost)、方便性 (convenience) 及溝通 (communication) 的傳統行銷 4C，以及顧客經驗 (Customer Experience)、顧客關係 (Customer Relationship)、溝通 (Communication)、社群 (Community) 為架構的網路行銷 4C。

三、行銷理論的發展階段

行銷理論因時代的不同而呈現不同的導向，其發展歷經以下幾個階段：

1、19 世紀末—20 世紀初生產觀念時期

以企業為中心的階段，由於正處工業化初期，市場需求旺盛，社會產品供應能力不足。消費者喜歡隨處可以買到價格低廉的產品，於是企業主要以提高產量降低成本。在這生產觀念時期下只重生產的發展，而不重視市場供求形勢的變化。

2、20 世紀初~20 世紀 30 年代產品導向階段

經過前期的培育與發展，這時期市場上的消費者開始喜歡高質量、多功能和具有某種特色的產品，因此企業也隨之提昇產品品質，生產較優質產品，但這階段企業常自戀自家的產品，其實並不太關心所生產的產品是否受市場歡迎，或是否有替代品出現。

3、20 世紀 50 年代—20 世紀 70 年代市場導向階段

又稱以消費者為中心的市場觀念時期，由於第三次科技革命興起，研發受到重視，加上第二次世戰後許多軍工轉為民用，使得社會產品增加，在供大於求的情形下激化了市場競爭。但雖然消費者的選項多了，卻不是那麼清楚自己的需求，於是企業為了能達到市場目標，開始有計劃、策略地制定行銷方案，加強自己的競爭力以實

現企業利益。

4、20 世紀 70 年代—至今的社會長遠利益導向階段

這個階段又稱之為社會行銷階段，因為企業運營長期所致的全球環境破壞、資源短缺、通膨、忽視社會責任以及其它種種問題日趨嚴重，企業開始反思並以消費者滿意、社會公眾的長期福利作視為企業的目的與責任。也就是說行銷逐漸以注重顧客的感受與回應為中心，取代以往以產品為中心的製造和銷售，簡單的說就是說行銷不再只是為你的產品找到適合顧客，而是為你的顧客找到適合的產品。

而未來的趨勢，是消費者聚集在屬於自己的社群中，共同創造產品與分享消費經驗，有別於過去或現在的垂直方式，是屬於一種水平的方式呈現，參見次頁之表 2-1-2 行銷概念的現在與未來（Philip Kotler 等，顏和正譯；2011:67）。

處在快速變動的 21 世紀，如 Kotler(2011)所稱已進入以價值為導向的行銷 3.0 階段¹，在這個階段行銷多了人性精神面，將行銷的概念提升到人類希望、價值與精神領域深刻感動消費者，但此階段也因著消費者要求更多的協同合作性、文化性與精神心靈層面（參見圖 2-1-2 促成行銷 3.0 的三股改變力量），行銷操作更較以往來得複雜（Kotler 等，顏正和譯；2011:49-52）。

¹①行銷1.0 為工業化時代階段，核心技術為機器設備的年代，當時服務的是一般大眾市場，工廠製造的產品標準化、講求量產、設計簡單以便把生產成本降至最低，以求降低售價，這階段的行銷就是將工廠製造的產品推銷給消費者，即所謂的產品導向時代。

②行銷2.0 即當前之資訊時代，核心技術是資訊科技，拜科技及資訊普及所賜，這時期的消費者可以快速的取得消息，可以輕易的去比較產品差別，而消費者各有所偏好，因此消費者才是決定產品價值的人，是消費者導向的年代。

③行銷3.0 這個階段特色是追求價值，行銷目標雖也是要滿足消費者的需求，但增添了人性精神行銷（human spirit marketing）的成分，將行概念提升到人類希望、價值與精神的領域。資料來源：Philip Kotler等，顏和正譯。行銷3.0：與消費者心靈共鳴（2011:49-52）。

表2-1-1 行銷概念的現在與未來

| 行銷類型 | 今日的行銷概念 | 未來的行銷概念 |
|------|-------------------------|---------|
| 產品管理 | 4P 產品、價格、通路、推廣 | 共同創作 |
| 顧客管理 | STP 市場區隔、鎖定目標市場、產品定位 | 社群化 |
| 品牌管理 | 建立品牌 | 建立個性 |

資料來源：Philip Kotler等，顏和正譯(2011:67)

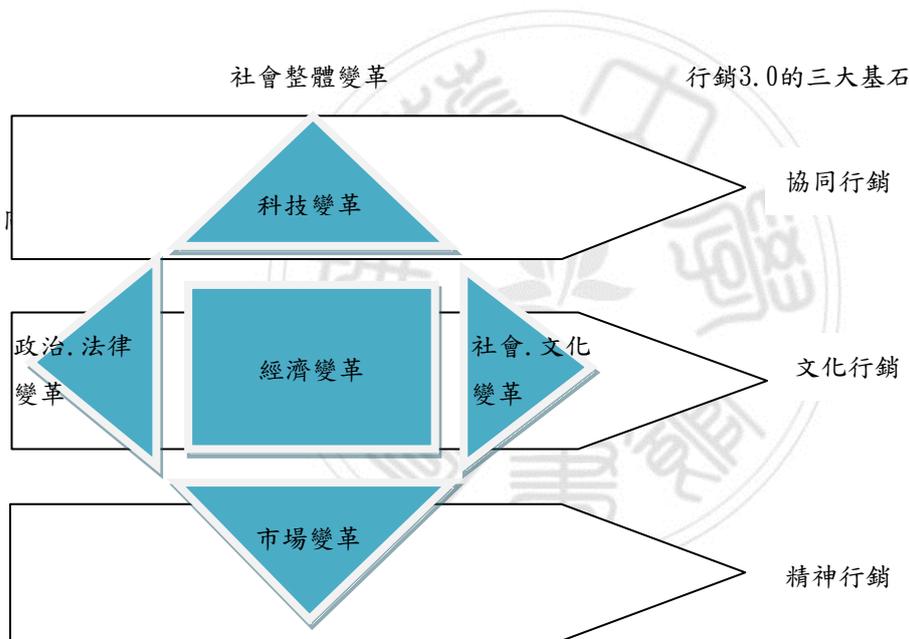


圖2-1-2 促成行銷3.0的三股改變力量

資料來源：顏和正(2011：49)

第二節 行銷策略

壹、策略之意涵

策略於今常提及的如全球策略、經營策略等等，已是很普遍的流行用語，但同時也會因不同的人、不同的時點而存有不同的意義，其實策略這二個字，最早源自古希臘字(Strategos)，原就是將軍用兵之意，隨1950年博弈理論的發展，才使得策略一詞逐漸廣泛地運用在商場上。在Chandler(1962)的著作「策略與組織結構」提及策略為「擬定企業的長程目標，以及達成目標之行動方案選擇與所需資源的分配」，演變至今策略已是企業在市場中獲勝，吸引、贏取保有顧客，以及超越競爭者之必須。其重要性亦可由以下不同年代學者的闡述可略知。邱義城(1997)：策略就是讓組織或個人在競爭中佔優勢的一種科學或藝術，包含了目標及思想和行動之組合。策略主要不是在解決當前的問題，而是要引導組織走向更美好的未來，運用資源以贏取戰爭為其最重要的精隨。Porter M. E. (1980)：策略是一種對外部機會、威脅及其內部的優勢與劣勢之因應，以達成競爭優勢。Collines(李茂興等譯,2001) &蕭湘文(2005)：策略是採用一種計劃、方法，以達成目標。策略更是一種生態與規劃的思維，在面對產業快速變動的生態，除必須要了解內外環境的變化外，要有彈性與可調整性與之相對應，因此策略也是動態的，週邊環境變化也要隨之應變。再從以下各觀點來理解策略之意義與重要性（轉自謝維倫，2009:24）：

- 1、資源投入觀點-策略具有指導內部重大資源分配之功能，而每個企業對資源的運用方式亦不盡相同，因此從觀察企業分配資源的方式便可以大致了解企業的策略重點。
- 2、經營活動觀點-企業的經營需透過企業內部的系列活動才能具體實現，而企業內部的系列活動則為策略的具體表徵。但有策略意義的活動必須是能持續推動的系列活動否則便無策略意義可言。
- 3、競爭優勢觀點-策略作為的目的在於建立並維持企業不敗之競爭優勢。
- 4、生存利基觀點-企業處於競爭環境中，必須衡量外在環境及本身條件，以尋找

適當利基作為生存憑藉。

吳思華(2003)就策略的本質與邏輯指出：策略界定了企業的生存利基(niche)，我們可以從企業營運循環中了解到資源投入、經營活動、競爭優勢與生存利基四者相互的關係及影響，參見如圖2-2-1企業營運循環。

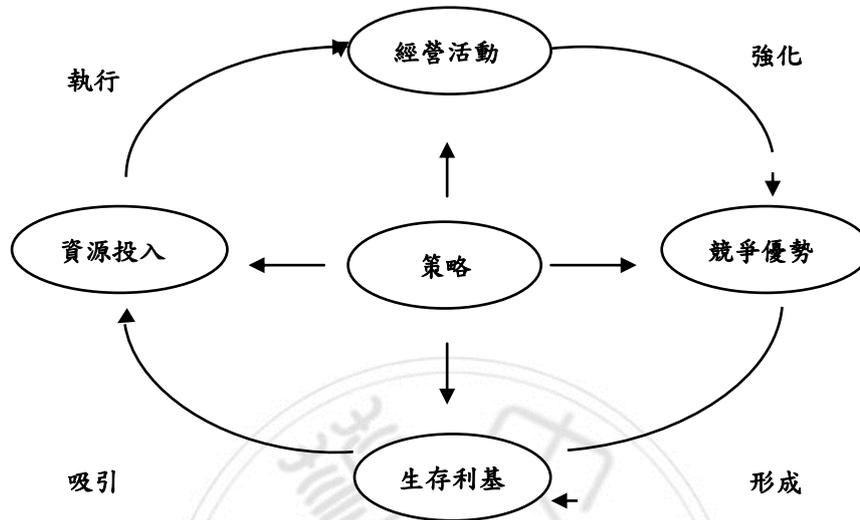


圖2-2-1 企業營運循環

資料來源：策略九說，吳思華；2003：36。

貳、行銷策略

Weitz&Wensley(1984)將之定義為在既定的產品市場，善加配置資源以達競爭優勢的目的。Kotler(1994)則將行銷策略定義為，是事業單位在目標市場達成預期行銷目標之廣泛指導原則，通常包括行銷支出、行銷組合與行銷資源配置等決策。還有 Mith(2003)提及包含目標市場以及目標市場之產品或價值提案，是行銷策略二個必要的元素（高寶華，2006:99）。

行銷策略常隨行銷問題與目標而來，為了解決什麼樣的問題，要達成什麼樣的目標，才據以擬定適當的行銷策略。行銷策略的發展，其外部、內部的分析有：

1. 外部分析包括有顧客分析，用以區隔消費者動機及尚未滿足的需求，競爭者分析，去了解同業共同點、策略族群等，競業績效及品牌形象、營運目標、策略及優劣勢，主要及次要市場分析、新興次要市場分析，了解市場規模、成長性、獲利力、市場

進入障礙、成本結構、配銷系統、趨勢、關鍵成功因素等，環境分析包括科技、政府法令、經濟、文化、人口統計、情境、資訊需求等等。2. 內部分析包括績效分析，了解獲利率、銷售、股東價值分析、顧客滿意、產品品質、品牌聯想、相對成本、新產品、員工能力與績效、產品組合分析等等，另外仍須考量策略選擇的決定因素，包括過去與現在的策略、策略問題、組織能力與限制、財務資源與限制、優勢與劣勢。根據外部策略分析之結果定義機會點、威脅、趨勢以及策略之不確定性，用內部分析來了解策略優勢、劣勢、問題點、限制及不確定性等等，都將成為策略確認、選擇及執行的重要參考依據。簡單說行銷策略必須依據組織自身的特色、目標、理念與供需，以及針對目標顧客與市場偏好，選擇適當的行銷規劃並加以執行（吳奕慧、金百佳譯，2009），並隨外部環境與內部變化而變動，才能符合市場脈動。另外，行銷雖能增加產品在市場上的能見度，但若少了策略充其量不過就只是促銷，因此在現有基礎中，行銷人員要能夠重新修正既定的思考模式，並跳脫舊有思考模式，才能制定更具創意的行銷策略（彭建彰，1996）。

行銷策略通常以 McCarthy 所提出的之行銷組合（Marketing Mix）即一般熟知的行銷 4P，亦為行銷策略的基本核心，即綜合產品(product)、價格(price)、通路(place)、促銷(promotion)這四種可控制的行銷變數，使企業在目標市場上達到設定的銷售水準。比較自己和對手的行銷組合內容，將有助了解與競爭對手間相對的優勢和劣勢，並利用這些分析結果來擬定產品(product)策略、促銷(promotion)策略、通路(place)策略以及價格(price)策略，今廣泛受到重視及運用，將分述如下：

一、 產品策略 (product strategy)

產品 (product) 包括品牌的建立與維繫，可以說是人類製造或經修改而成的實體，也可以是種無形的服務或觀念，但基本上要稱之為產品則需具備有二個要件：1. 要有價值；2. 要能在市場上進行交換，若無法滿足這二項要件則不能稱之為產品，如陽光、核廢料（林建煌，2012：161）。產品是行銷活動的核心，與產品有關的

策略概念有產品差異化、包裝、品牌化 (branding)、品牌資產 (brand equity)、產品生命週期和產品組合 (product portfolio) (M. J. Xavier 著；李茂興等譯，2001:256)。另外在層次上有 Kotler & Anderson (1991, 1996) 所提出的核心產品、有形產品、延伸產品這三個層次，以及 Philip Kotler (2003) 提出的核心、基本、期望、擴大、潛在五個層次(參見如次頁圖 2-2-2 產品概念的層次)。

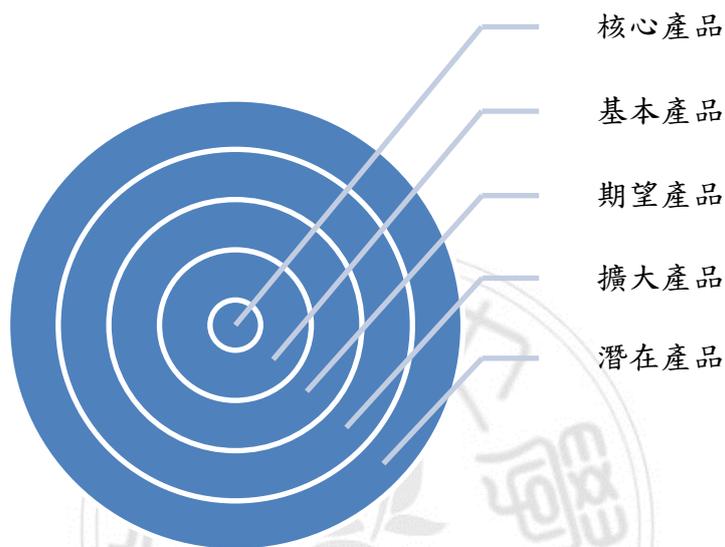


圖2-2-2 產品概念的層次

資料來源：Philip Kotler (2003)；林建煌譯，2012：162。

以上每一個層次都會增加更多的顧客價值，而全部的層次則構成一個顧客價值層級 (Customer value hierarchy)，各層次則分述如下：

(一) 核心產品 (core product)：指消費者真正想要購買的根本利益或服務。例如：相機的根本利益是拍照的功能，因此存影記錄即是其核心產品。

(二) 基本產品 (basic product)：將核心利益轉為基本產品，即所謂的陽春型產品。例如：相機的基本產品為拍照的功能，沒有其它額外附屬的功能。

(三) 期望產品 (expected product)：代表目標顧客心中對這個產品類別，期望其應具有的產品屬性。例如：相機除了拍照以外能夠再兼有錄影的功能。

(四) 擴大產品 (augmented product)：注意到整體消費系統，即為了與競爭者有所區別所發展出來的產品屬性。例如：相機新增防手震、自動聚焦等功能。

(五) 潛在產品 (potential product)：指所有的引申產品及其轉換形式，將來有可能會大行其道的產品。

二、 價格策略 (price strategy)

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)，內部因素包括行銷策略、定價目標及成本等；外部環境包括市場需求、競爭、通路成員、政府及法律等參見如下圖2-2-3影響定價決策的因素(黃俊英，2002)：

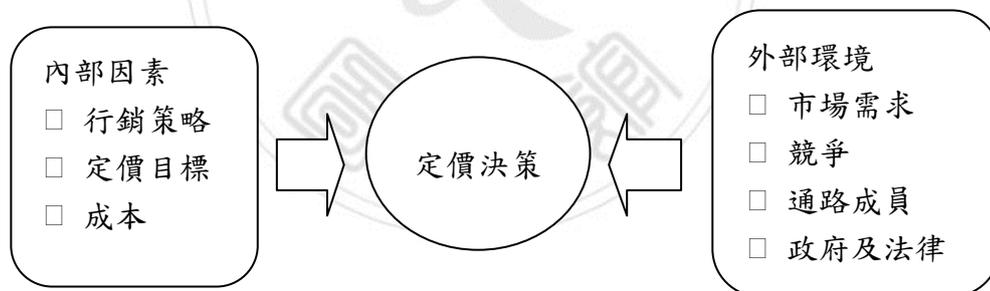


圖2-2-3 影響定價決策的因素

資料來源：黃俊英 (2002：67)

價格的制定包含有：訂價目標的設定、分析需求、成本價格和利潤的關係、選擇訂價政策、決定定價方法以及牌價的微調等步驟 (林建煌，2012:245)。

而定價的方法計有成本法、價值法與競爭者比較法等三種，其中以價值法所能得的利潤最高，當然所需要的產品競爭力也要較高 (通常為寡占)，而成本法或是競爭者比較法因相關產品所處多為競爭激烈市場的關係則利潤較差 (黃俊英，2002)。

另外還有Philip Kotler and Kevin Lane Keller (2006) 提出：1. 以成本為導向的

訂價法包含有：根據產品成本所進行的加成（markup）定價，亦稱為加成定價法（markup pricing）、目標報酬法（target return pricing）是訂定一個能獲取一定目標投資報酬的定價、價格底線訂價法（price-floor pricing）為同時考慮成本與產能，將一部分產品訂高於邊際變成本的價格銷售。2. 競爭導向訂價法：專注於競爭者的價格變化，不考慮自己的成本或顧客的需求，包含有流行訂價法（going-rate pricing）又稱競爭平位訂價法（competition parity pricing）、拍賣訂價法（auction pricing）及談判訂價法（negotiated pricing）。3. 顧客導向訂價法：包括有認知價值訂價法（perceived-value pricing）、習慣訂價法（customary pricing）、需求回溯訂價法（demand-backward pricing）、價值訂價法（value pricing）又稱每日低價法（everyday low pricing, EDLP）、心理訂價法（psychological）（林建煌，2012；258-262）。

三、 通路策略（place strategy）

通路主要是指生產者將產品或服務傳送分配至消費者的形式，介於生產者與消費者的行銷中介單位，是目標群眾獲得支援行為改變的實體、服務與資訊之場所，扮演著交易、物流與促進的功能，包括有一般化、垂直整合及水平整合通路等。通路策略即選擇合適之銷售通路，以最低之存貨、運輸、倉儲成本，適時、適地、適量的將合適的產品送至適當的消費者手中。好的商品若無適當通路則銷售亦會受到影響，若商品通路一旦架構完成，欲變更則相當不易。行銷通路乃由一群相互關聯的組織所組成，而這些組織將促使產品或服務能夠順利地被使用或消費，是共同運作而且相互依賴的組織網絡體系（林建煌，2012）。其中最重要的就是位置的選擇，亦是吸引顧客的主要因素之一，藉由地點的正確選擇，可以獲得競爭的地利優勢。因為通路往往能決定了產品或服務的售價，所以通路形象須與供應商所需的市場定位相符。而隨著消費型態的改變，由傳統多階通路，逐漸演變成縮小，甚至是零階方式的直銷。

四、 促銷策略（promotion strategy）

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)。企業期望利用廣告效果、提高消費者的購買慾望、與顧客建立長期關係，來鞏固績效。因此為了塑造與建立良好形象，配合本身的條件、方式、時機和成本結構，會推出各種方法如：降價優惠、隨貨贈品、免費樣品、折價卷、集點卷、組合購買、自購式贈品、會員優惠、摸彩抽獎、)商品陳列 (轉自盧建勳，2005:23)。

整個行銷策略不論是價格的高低或產品設計、配銷通路、推銷手法彼此間都有著密切的關聯。傳統上行銷是以銷售者的觀點去影響消費者進行消費，除McCarthy的4P 行銷組合概念，及林彥君(1992)以市場區隔、產品設計、配銷通路、推廣、定價之行銷5P，另外Booms & Bitner (1981)則根據 McCarthy 的4P 行銷組合概念，再加入了人員 (Personnel)、硬體設備 (PhysicalFacilities) 及流程管理 (Process Management) 以更符合服務行銷情境所發展出來的7P 理論 (林居宏,2005:14)。最終不論行銷策略是多少P，都應當從顧客的需求端出發，而非企業本身，如此才能針對不同類型的顧客，提供多種的產品差異及市場區隔，並刺激不同的需求與欲望，才能真正提升行銷的效率 (effectiveness) 與效能 (efficiency)。

參、行銷策略分析

上一節提到的 4P 行銷組合：產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、促銷(Promotion)，與 Robert Lauterborn 所提的顧客 4C：顧客的需求與慾望(Custom needs and wants)、顧客的成本(Cost to the customer)、便利性(Convenience)、溝通(Communication)，這 4P 與 4C 二相對應才能將行銷的精髓發揮出來(Philip Kotler & Gary Armstrong; 陳正男譯，1992:372)，即產品(Product) 對應顧客的需求

與慾望(Custom needs and wants)，價格(Price)對應顧客的成本(Cost to the customer)，通路(Place)對應便利性(Convenience)，促銷(Promotion)對應溝通(Communication)。

一般常將策略(strategy)與戰術(tactics)弄混，但二者概念不同，大家所熟知的4P行銷組合其實是戰術面，而科特勒主張4P行銷組合必須建立在STP模型下，這個STP模型才是策略面，也就是說要先有戰略，決定要不要打，再來談怎麼打之戰術。這STP模型的S(Segmentation)是指區隔市場、T(Targeting)是選擇目標市場、P(Positioning)是產品定位，經科特勒(1990)、Webster(1984)以及諸多學者不斷的加以修正就其各自含義分述如下(轉自林建煌，2012:137)：

區隔市場(S)：指針對目標市場，進行區隔劃分及界定區隔變數，並描述每一區隔的特性與成員成分。

選定市場(T)：選定目標的區隔市場，加以排序並評估每一市場區隔的吸引力。

產品定位(P)：尋求目標區隔市場的可能定位概念，如差異化行銷

(Differentiated Marketing)、集中市場(Focus Marketing)等。

行銷策略的發展必須先透過外部及內部分析，其中外部分析包括有顧客分析、爭者分析、主要與次要市場分析、新興次要市場分析、環境分析等用來找出機會、威脅和趨勢。而內部分析則有績效分析，如了解獲利率、銷售、顧客滿意度、產品品質、品牌聯想等以找出組織的優勢與劣勢，另外還必須考量策略選擇的決定因素，包括過去與現在的策略、策略問題、組織能力與限制、財務資源與限制、優勢與劣勢。內部分析即為了解策略優勢、劣勢、問題點、限制及不確定性等，再根據外部分析之結果定義機會點、威脅、趨勢以及策略之不確定性，作為策略確認、選擇及執行的參考依據。在發展各要素策略時，樓永堅(1998)則強調必須是全面性(Comprehensive)及留意企業所處市場中的相對重要部分。

第三節 品牌定位

壹、品牌之定義

品牌在牛津大辭典裡被解釋為：用來證明所有權，作為質量的標誌或其他用途，用以區別和證明品質。而品牌的英文字根 Brandr 則源自古挪威文，是“燒灼”的意思。據說最早是古代人在自己的牲畜身上加以烙印留下記號，以作為辨識自家財產與他人的區別，到了中世紀的歐洲，手工藝匠人在自己的手工藝品用這種打烙印的方法烙下標記，以便顧客識別產品的產地和生產者，這也就產生了最初的商標。又 16 世紀早期，蒸餾威士忌酒商將酒裝在有烙印生產者名字的木桶中，以防不法商人偷換。演進至今，有關品牌的定義眾多，有的定義品牌是一種名稱、術語、記號也是符號、設計或它們的組合，是企業或組織提供的產品(或服務)有形和無形的綜合表現等，另外還有其它參見如下表 2-3-1 品牌定義之彙總。

表2-3-1 品牌定義之彙總

| 研究者 | 時間 | 內容 |
|------------------|------|---|
| Aaker | 1991 | 品牌為消費者認識或回想某一類產品的能力，然而對於品牌的認識則是與消費者溝通的先決條件。 |
| Kotler | 1991 | 品牌為一個名稱、術語、標誌、符號或設計或上述的結合使用，可用來識別某一銷售者或某一群銷售者的產品或服務，並與競爭者有所區別（方世榮譯，2009:306）。 |
| 姚佳君等 (2008:5) | 2008 | 1、是指組織及其提供的產品或服務的有形和無形的綜合表現，其目的是藉以辨認組織產品或服務，並使之同競爭對手的產品或服務區別開來。 2、是一種名稱、術語、標記、符號或圖案，或是他們的相互組合，用以識別企業提供給某個或某群消費者的產品或服務，並使之與競爭對手的產品或服務作區別。 3、是企業或品牌主體（包括城市、個人等）一切無形資產總和的濃縮，其也可以以特定的“符號”來識別；它是主體與客體，主體與社會，企業與消費者相互作用的產物。 |

資料來源：本研究整理。

在行銷裡品牌指的是產品或服務的象徵、符號性的識別標記，在21世紀的今日

品牌更被看成是人意識中圍繞產品或服務的一系列意識、預期的一種抽象的形象標識，隨商業競爭的加劇以及銷售型態的變遷，運用好的品牌策略不僅可以加強消費者對品牌產品的認知，加速打開產品的知名度，更可以增加產品的價值並吸引顧客，有助於企業建立一個長期而穩固的基礎（沈昭吟，2011:12），由此可見品牌的重要性。

此外與品牌相關的概念有產品（Product）、商標（Trade Mark）、品牌權益（Brand Equity）、品牌定位（Brand Positioning）等，其中品牌與產品的關係是除包含了產品的範疇、特質、用途等特徵外，還包括有組織性聯想、品牌性格、品牌符號等，參見如下圖2-2-5產品與品牌（David A. Aaker, Erich Joachimsthaler 著；高登第譯，2002:65-8）。

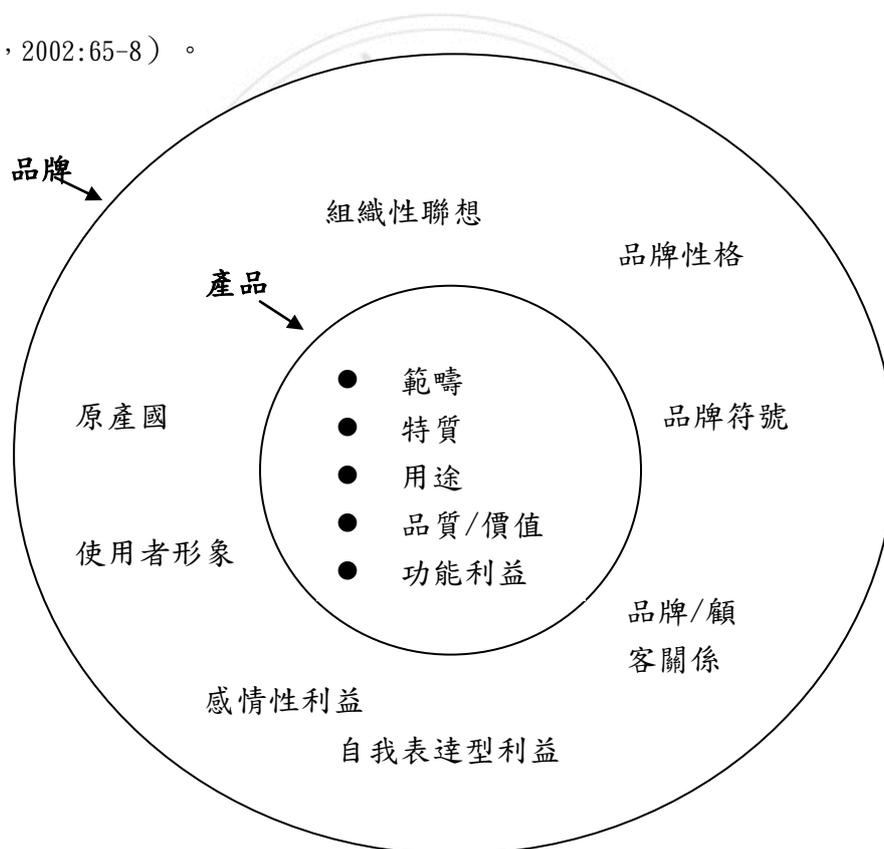


圖2-3-1 產品與品牌

資料來源：高登第（2002:65）

貳、品牌定位

定位是在消費者心目中建立一個有利的地位(position)，是對顧客有意義的產品或企業價值上努力使之成為競爭優勢，而不單只是口號或形象的塑造而已。品牌定位 (Brand Positioning) 是品牌組成元素之一，是企業或組織塑造品牌給消費者一種過程(戴國良, 2006)，是在目標市場與市場競爭下，進行整體設計、傳播以塑造一個獨特品牌形象，以期在目標消費者心中佔有獨特價值地位的過程或行動(姚佳君等, 2008:9)。當品牌定位成功，將會使目標市場的消費者了解品牌特性，及參與品牌的各種利益甚至是品牌特性的傳達(戴國良, 2006:118)。

在這資訊泛濫與過度包裝的傳播年代，如何要消費者在眾多品牌中加以辨識與挑選著實不易，因此品牌定位必須要將消費者心中所期盼的事物與品牌特定屬性作連結(Ries and Trout, 1986)，一個品牌沒有定位，則無法在消費者的心中創造出獨特的價值。品牌定位因涉及到品牌實際要作什麼以及所要面對競爭對象，也是經常被拿來向消費者宣傳的品牌認同，一個品牌的定位是這個品牌認同和價值的一部分，換句話說，品牌定位決定了行銷宣傳的方向，從眾多品牌定位的相關理論中(參見如表2-3-2品牌定位之相關理論)不難看出品牌定位的重要性。

表2-3-2 品牌定位之相關理論

| 研究者 | 時間 | 內容 |
|----------|------|---|
| Temporal | 2000 | 許多行銷專家認為品牌定位策略與品牌化並沒有差異，因為一個品牌若是沒有定位，便無法在消費者的心中創造出獨特的價值。 |
| Aaker | 1996 | 是品牌識別與價值主張的一部份，該項定位將被積極地傳播給目標對象，同時用以顯示其相較於其他競爭品牌的優越之處。 |
| Upshaw | 1995 | 著重品牌定位必須以消費者為中心才是強勢定位，並定義品牌定位乃是品牌在顧客與潛在消費者心目中，和其他競爭者比較之下的相對優點與保證。 |

| 研究者 | 時間 | 內容 |
|--------------|------|---|
| Kapferer | 1992 | 認為品牌定位是以競爭的觀點，強調品牌區別與刺激屬性的關係，隱含消費者利益與動機屬性、目標市場、使用時機與競爭者為何等概念。 |
| Arnold | 1992 | 定位與品牌是一體二面，品牌是消費者認知，而定位是組織將品牌提供給消費者的過程。 |
| Dimingo | 1988 | 是指與競爭者尋求差異，使消費者在價值判斷上相較於競爭者具有差異化的競爭優勢。 |
| Ries & Trout | 1981 | 定位開始於產品，可以是一件商品、一項服務、一家公司、一所機構，甚至個人，皆可以進行定位。 |
| 姚佳君等 | 2008 | 品牌定位為持續傳達品牌的屬性、利益與價值給顧客與潛在消費者，經由品牌設定目標定位與消費者需求不斷的互動下，形成消費者認知上所對品牌的看法。 |
| 許長田 | 1998 | 指公司為建立一種適合消費者心目中特定地位的產品，所採行產品企劃及行銷組合之活動。 |
| 王志剛等 | 1987 | 「品牌定位」包含企業定位、產品定位之不同的層次，強調它顯示了公司產品和競爭者產品的相對位置。 |

資料來源：姚佳君等(2008：10-11)

另外，李進成（1996）主張在規劃品牌定位時，應該先深入了解品牌的原本屬性。Arnold（1992）則談到要進行品牌定位之前，必須先瞭解市場結構，又，Arnold(1992)認為透過市場結構的分析，將有助於瞭解如何與競爭品牌比較，並瞭解品牌目前所處的市場地位。Aaker（1996）則提出了策略性品牌分析的架構，認為策略性品牌分析需從消費者、競爭者、自我這三個觀點進行分析，將有助於品牌瞭解其所處的市場結構。而最新的品牌定位理論是科特勒等人論及的「3i 模型」（參見如圖 4-3-1），之中即含括品牌認同（Brand Identity）、品牌誠信（Brand Integrity）、品牌形象（Brand Image）這三項。品牌認同指的是，在消費者的功能性需求或情感欲望方面，建立起獨一無二的定位，才能在紛雜競爭的市場，引起消費者的注意。而品牌形象指的是創造超越產品功能與特色的品牌價值，以在消費者情感上占據重要位置。最後，品牌誠信則是透過實踐品牌承諾，建立起可信度。

特特勒等人表示，唯有同時具備這三個要素，品牌才會在消費者的思想、情感與精神面上產生意義。

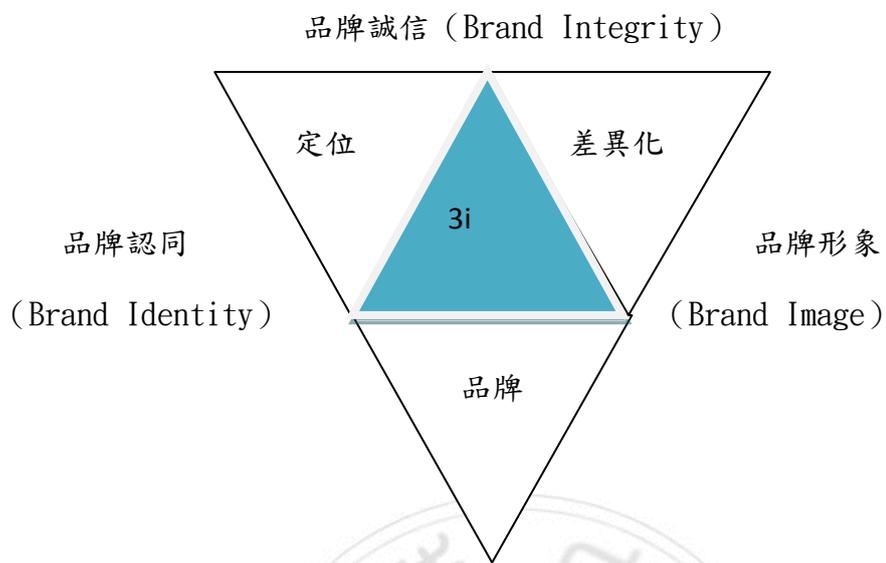


圖2-3-2 3i模型

資料來源：Hermawan Kartajaya等(2011, 73)

第四節 相關研究

本節搜尋了近十年與有機行銷相關之研究，並依時間序，分別將研究者及其研究主題與研究發現予以彙整成表 2-3-3 有機產品行銷策略相關之研究，詳如下：

表 2-3-3 有機產品行銷策略相關之研究彙整

| 年份 | 研究者 | 研究主題 | 研究發現 |
|------|-----|--------------------|--|
| 2012 | 李家綾 | 有機食品標示對購買意願影響之研究 | <ol style="list-style-type: none"> 1、高知覺風險之消費者對有機食品之購買意願影響採中央路徑。 2、低知覺風險之消費者對有機食品購買意願之影響採邊陲路徑。 3、高知覺價值之消費者對有機食品之購買意願影響採中央路徑。 4、低知覺價值之消費者對有機食品之購買意願影響採邊陲路徑。 5、來源國為本地製造之有機食品對消費者而言，有機食品標示對購買意願影響採中央路徑。 6、來源國為進口製造之有機食品對消費者而言，有機食品標示對購買意願影響採邊陲路徑。 |
| 2012 | 陳春蓮 | 國內有機農業品牌建立與行銷策略之研究 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 國內有機農業之品牌建立可以在產品上追求高品質、獨特性與精緻化的產品包裝來行銷。 2. 價格以高價位與穩定性為主。 3. 通路採取有機專賣店、百貨公司、宅配方式販售產品，通路長度為零階到一階為主，採用多重通路行銷。 4. 促銷主要透過多元方式進行。 |

| 年份 | 研究者 | 研究主題 | 研究發現 |
|------|-----|-------------|--|
| 2010 | 許英琴 | 有機商店行銷策略之研究 | <p>1. 在市場區隔上，兩家個案公司選擇支持本土農業，以生活必需品為主，與一般有機商店以進口商品及保健食品具有差異。</p> <p>2. 在定位上，主婦聯盟主要著重在環保、健康、安全；里仁則是以健康、自然、平實為主要訴求。</p> <p>3. 在產品組合，主婦聯盟是依社員的共同需求，採計劃性生產；里仁則以農友為出發點，為消耗過盛的農產品而開發多樣的加工品及飲品。</p> <p>4. 在訂價策略上，兩家皆採平實供應，里仁全年單一價供應，主婦聯盟蔬菜類分夏季價與冬季價；價格折扣部份不同於一般有機商店有折扣空間，里仁只有在農產品盛產及特定節慶推出；主婦聯盟則僅於特定節慶推出折扣方案</p> <p>5. 在通路地理位置的選擇，里仁以人口密集的商圈為主；主婦聯盟則選擇以偏離鬧區，租金便宜易停車的位置。</p> <p>6. 在推廣策略上，兩家除了透過教育課程讓社會大眾認知食用有機不僅是健康考量外，更是推廣對環境保護的重要性及具有不殺生的意義。</p> |

| 年份 | 研究者 | 研究主題 | 研究發現 |
|------|-----|------------------------------|---|
| 2008 | 鄭長明 | 品牌建立、市場導向與行銷策略研究-以中部有機食品產業為例 | <p>1. 品牌建立方面，多數業者採「單一品牌」，僅有大型供應商採「多品牌」經營，產品定位方面業者均強調「有機、無毒、安全」。</p> <p>2. 市場導向方面，因經營規模大小及地域關係區分「消費者導向」、「競爭者導向」及「雙向導向」。</p> <p>3. 行銷策略部分，在產品策略區分「產品認證、檢驗」、「產品來源」、「產品多元化」，價格策略區分「定價策略」、「會員制價格差異」、「競爭者價格比較」，通路策略區分「主要通路」、「次要通路」、「通路範圍」、「網路購物」，促銷策略區分「促銷方式」、「推廣教育」。</p> |
| 2008 | 葉俊堯 | 台灣生機食品行銷策略-以個案公司為例 | <p>1. 男女性別差異顯示女性對四個構面較男性重視。</p> <p>2. 教育程度之高學歷者對業者的顧客滿意度特別重視。</p> <p>3. 職業別方面軍公教人士對提昇顧客滿意度及忠誠度之相關作為非常在意。</p> <p>4. 一般人對有機食品的品牌形象、忠誠度並不如想像中的高，相對的可瞭解到目前有機食品業者經營的困境。</p> |

| 年份 | 研究者 | 研究主題 | 研究發現 |
|------|-----|--|---|
| 2008 | 黃恒偉 | 有機食品之消費者行為與行銷策略之研究—以高雄地區有機食品店為例 | <ol style="list-style-type: none"> ①男女性別差異顯示女性對四個構面較男性重視。 ②教育程度之高學歷者對業者的顧客滿意度特別重視。 ③職業別方面軍公教人士對提昇顧客滿意度及忠誠度之相關作為非常在意。 ④一般人對有機食品的品牌形象、忠誠度並不如想像中的高，相對的可瞭解到目前有機食品業者經營的困境。 <p>2. 品牌形象與價格知覺有顯著的正向影響關係。</p> <p>3. 品牌形象與顧客忠誠度有顯著的正向影響關係。</p> <p>4. 品牌形象與顧客滿意度有顯著的正向影響關係。</p> <p>5. 價格知覺與顧客忠誠度有顯著的正向關係。</p> <p>6. 顧客滿意度與顧客忠誠度有顯著的正向關係。</p> |
| 2006 | 謝光本 | 我國推廣有機農業比較研究—以慈心有機農業發展基金會與里仁事業股份有限公司為例 | <p>個案在有機農業推廣採取橫向整合模式，達到生產者、消費者、銷售者三方受益互惠。慈心基金會積極輔導農民推廣有機農產品培育，鼓勵加入有機認證、審核，以誠信互動精神扮演生產者、消費者與政府的橋樑，致力有機農業永續發展。</p> <p>里仁公司成立更能有效將通過驗證，安全無虞的有機農產品及有機農產加工品行銷販售。</p> |
| 2004 | 汪瑞娟 | 有機蔬果行銷品牌定位與行銷策略研究 | <p>有機蔬果行銷者，其「集運中心機能」與「企業定位」是造成行銷策略差異的主因，而有機蔬果行銷之「主要通路差異」，是造成有機蔬果販賣量之首要關鍵因素。</p> |

資料來源：本研究彙整。

以上諸多研究，有的從有機農業的推廣的面向，有的則以有機標章對消費者購買意願的影響，有的以有機蔬果或生機食品做行銷策略、品牌定位或消費者行為的探討、有的則以同性質但不同的組織型態的有機商店來探討其行銷策略.....等，首先感謝這些研究者的貢獻，提供了十分寶貴的研究發現，因之引發研究興趣，也

是本研究重要的參考來源，為能與其他研究有所區隔與呼應，本研究基於對有機產品的高度興趣，以不同的研究面向，採用較少為之的質性研究方法，以個案研究的方式，針對研究的問題，以有機產品銷售排名前五名者或設立時間 15 年以上較為悠久的企業為主，找出三個不同屬性、不同背景、不同規模的企業為個案，即找出大環淨、里仁、棉花田這三家企業，將分別探討其行銷策略與品牌定位上各自的呈現與比較異同。



第三章 研究方法

本研究屬個案研究 (Case-Study Research)，採質性研究方法 (Qualitative Research Method)。本章分為五小節。第一節介紹質性研究；第二節說明個案研究之義涵；第三節介紹田野調查；第四節說明研究設計；第五節為資料蒐集與分析；最後第六節是研究倫理。

第一節 質性研究

質性研究重視的是研究者在自然的情境下，透過個案研究、個人生活史、歷史回溯、訪談、觀察、互動或視覺等資料，來進行完整且豐富的資料收集過程，進而深入了解研究對象如何詮釋社會行為之意義。簡單說，質性研究是以文字敘述為主來進行研究，非以數字量化的研究，即不需要透過統計的程序，而是透過與受訪者的良性互動，了解社會現象及行為，直接對現象性質進行描述與分析的方法(齊力、林本炫，2003：2)。

質性研究的特性是強調以人為工具，受訪者可由研究者來挑選與研究主題較能符合的研究個案，研究者與受訪者都屬於資料蒐集的部份，可能一個動作或一句話都可能成為重要的內容。資料蒐集的方式有參與觀察、訪談、團體訪談及其他相關文件或紀錄。研究過程視資料蒐集與資料分析的內容來進行調整，可根據分析出來的資料，來修改資料蒐集的方式，資料分析與資料蒐集是同步進行的，研究程序上也比較有彈性。質性研究是以受訪者的角度為主，較不注重研究結果，比較注重與受訪者的互動，讓受訪者可以提供較多描述及細節的資料(蔡敦浩、陳可杰，2002：2-3)。

根據上述特性之外，Bogdan and Biklen(1982)認為從社會脈絡觀點分析研究現象與現象、行為與行為間之關係，重視研究現象的描述，而不強調研究結果是否驗證理論假設(引自潘淑滿，2003：20-21)。最常被使用的質性研究方法包括：訪談法、觀察法、團體焦點法等。深度訪談(interview)是透過訪談獲取重要的資料，而有些資料並非面對面的普通訪談就能得到結果(萬文隆，2004：1)。深度訪談是探究社

會各種現象最常使用的方法。其目的是為了了解受訪者對所要研究的事件的意見、想法及經驗，而且是用他們的語言來表達，重點不是在研究者的觀點，而是在尋求受訪者的說法，以受訪者的觀點為主要內容。訪談的形式有結構式訪談(structured interviews)、半結構式(focused or semi-structured interviews)或非結構式訪談(unstructured interviews)以及群體訪談(group interview)。其中半結構式訪談是研究者進行訪談前，依據研究問題所設計出來的訪談稿，做為訪談前的架構。主要用意是為了讓訪談過程能夠順暢，採取較具彈性的方式進行，也能讓研究者的研究問題獲得答案，其優點為可以使受訪者呈現認知感受較真實的面貌(林金定、嚴嘉楓與陳美花，2005：2)。

另外，「比較」也是資料分析的核心程序，質化資料在蒐集與分析時更要忠實的反映資料，運用證據本身或相關的證據，將蒐集到的證據性質進行比較，辨識證據中呈現的多種過程、原因、屬性、機制，然後找出模式—相同處與相異處，即相似與不相似的層面，然後從各種不同的解釋、討論、描述中進行篩選，評鑑對立觀點的優劣，從中尋找出最有效、真實、有價值的解釋，所以質化資料分析比較少標準化，且經常是歸納的（朱柔若譯，2000:786-787）。

綜合以上論述，本研究因研究時程的限制，對研究主題有更貼切的詮釋，是故採用質性研究，希望透過質性研究的特性及方法，進行主題的研究。

第二節 個案研究之義涵

一般而言，個案研究可分為探索性（exploratory）的個案研究、描述性（descriptive）的個案研究與解釋性（explanatory）的個案研究三種，探索性的個案研究在於處理「是什麼（what）」形式有關的問題，描述性的個案研究則負責處理「誰（who）」、「何處（where）」有關的問題，至於「如何（how）」、「為什麼（why）」有關的問題，則由解釋性的個案研究負責找出相關的解釋（Yin, 2003）。而個案研究（Case Study）一般多屬描述研究，為研究者透過多重資料來源，對當前真實生活脈絡的各種現象，所做的一種探究方式，同時也是一種實證研究，透過研究者對不同種類證據的分析，進而了解研究對象，並對研究問題提出相關的解釋（Yin, 2003）。而個案研究的特色有：1. 只研究少數個體，甚至只是單一研究對象。2. 是一種細膩而且全人觀察的研究法。3. 在研究環境中觀察，而非實驗室裏隔離式的研究。4. 屬於質的研究也是縱向且深入的研究。5. 不預設立場。6. 研究報告，主要為描述性的，描繪研究對象外並對其環境與背景做詮釋，所以整個研究報告，有時讀起來猶如一篇故事。

個案研究的核心價值，在於個案的特殊性（particularity），個案研究並不期待透過對於個案的深度瞭解而得到一個通盤式的範例，並藉此推論至其他個案。Stake(1995)認為，個案研究是指研究者對於一個個案產生興趣，或試圖從個案的特殊性與複雜性（complexity）回答其研究問題而使用的一種研究方法。個案研究的目的是在於瞭解個案和其相關網絡環境的關係，並瞭解其行為活動的意義，因此個案研究相當重視詮釋性的解釋。儘管有人認為個案研究的對象多為單一或少數幾個個案，不容易產生一般性的解釋，但Stake認為若把時間拉長，當每一個個案都發生相似的問題時，個案研究便能從個案的了解找到一個普遍性的解釋。

個案研究依賴多重來源的證據，研究者通常採用多種方法來蒐集資料，包括深度訪談、直接觀察及文件調閱等方式（Patton, 1987; 陳曉萍等, 2008: 238），並將這些資料互相融合轉換，以對研究對象能有更進一步的分析，而這三種蒐集法各有

其優缺點(參見如表 3-2-1)。

表 3-2-1 三種蒐集法優缺點比較

| 研究方法 | 優點 | 缺點 |
|-------|--|---|
| 訪談 | <ul style="list-style-type: none"> ● 目的清楚，能呼應研究主題。 ● 可以獲得有深度的解釋。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 重要文件不容易取得。 ● 不完整時會有偏頗。 ● 可能反映原作者的偏見。 ● 受訪者的回憶偏誤或故意迎合訪談者。 |
| 觀察 | <ul style="list-style-type: none"> ● 可以看到直接而即時的事件。 ● 能察看事件發生時的情境。 ● 對人際行為與動機具有深刻的瞭解。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 費時費力。 ● 選擇性的情境可能有偏頗。 ● 介入的影響。 |
| 文件/檔案 | <ul style="list-style-type: none"> ● 可以重複檢視。 ● 不介入案例活動。 ● 明確的資料與清楚的細節。 ● 範圍廣泛，橫跨各種人、事、時、地、物。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 問題不佳時會產生偏誤。 ● 使用權會受到限制。 |

資料來源：陳曉萍等(2008：239)

又，個案研究的步驟為：1. 研究者根據自己的經驗或某個理論，提出問題(假設)。2. 定義研究範圍(bounded system，又稱 boundaries)。3. 設計研究計畫。4. 收集研究範圍的相關資料。5. 修正假設，有必要的話，重複第 2 至 4 個步驟。6. 分析資料。7. 描述結果。

基於以上之義涵，瞭解個案研究之核心價值在於個案的特殊性，個案研究並不期待透過對個案的深度瞭解而得到一個通盤式的範例，並藉此推論至其他個案所。因此本研究基於研究動機，及受研究時程及人力、物力的限制，以地利之便，擇北部三家專門販售有機產品之知名企業為個案，以描述研究的方式，透過訪談、觀察、文件整理與歸檔，將資料來源加以探究相關網絡環境的關係，以瞭解個案行為活動的意義。

第三節 田野調查法

田野調查 (field work) 法，即「直接觀察法」的實踐與應用，主要是以參與觀察與訪談作為蒐集資料的方法，觀察者不被視為局外人，因此得以維持觀察情境的自然，可減低觀察者在情境中的干擾，並可避免被觀察者不必要的防衛，以獲得比較真實的資料(王文科，1996:259-260)。田野調查法最早來自文化人類學、考古學的基本研究方法論，「田野調查」原文"field study"或"field research"，其中"field"直譯為「田野」，涉獵的範疇和領域相當廣，舉凡語言學、考古學、民族學、藝術、民俗、社會科學……等，在展開研究課題前，透過實地參與的過程，取得第一手原始資料，架構出新的研究體系和理論基礎，是一個不可或缺的輔助過程，也是近幾十年來新興且熱門的研究方法。

進行田野調查的過程，現場筆記是非常重要的，稱之為田野筆記，計有以下：

1. 採訪記錄：經由受訪者口述、操作或示範的錄製，所蒐集到最直接的影、音記錄，經嚴謹的整理、摘錄、考證後，製成文字稿，即成田野採訪紀實。
2. 拍攝記錄：針對現場實地的人、事、物的拍攝記錄，蒐集到第一手的影像或圖照資料，是田野紀實中不可缺少的佐證來源。
3. 翻製記錄：於田野過程中徵得受訪者同意，翻印或翻拍珍貴的資料，作為日後研究的基本材料。
4. 測繪記錄：現場空間的實地測量，以便日後資料的整理或現場的模擬。

基於以上，本研究者將同時扮演觀察者和參與者的雙重角色，對本研究的三個個案進行實地見聞記錄，因企業之行銷策略與品牌形象的體現，可從其地理位置的選擇、空間設計、佈置到產品擺設、員工的服務態度及消費者的回應……等，經由田野調查法透過實地參與的過程，取得第一手原始資料以強化研究的深度。

第四節 研究設計

本研究對象以國內知名的三個有機專賣店的公司為研究個案，採質性研究方法（如第一節所述），主要以訪談、次級資料以及三家企業位於內湖門市的實地探訪調查進行資料的蒐集與分析。

一、研究流程

主要分為四大部分

- (一) 首先針對研究個案擬定研究方向與範圍並確立研究題目。
- (二) 蒐集國內外相關文獻予以彙整分類。
- (三) 資料整理與分析與歸納。
- (四) 評估修正與撰寫報告，提出研究結論與相關建議。

二、田野調查計畫

田野調查主要是以參與觀察與訪談作為蒐集資料，因此採取的計畫步驟如下：

(一) 自我準備

1. 事前：自圖書、刊物、網路等多方搜集有機產品及其通路相關的資訊、資料、文件及田野的交通路線。
2. 進行中：準備交通工具、地圖、相機、記事本、筆、手錶、手機、錄音筆等，於田野調查進行中所需要的器材工具，及自身用品如水瓶、雨具等。

(二) 選擇田野

基於研究時程及人力、物力的限制，田野的選擇考量為：

1. 地理區隔。
2. 北部都會型態。
3. 以三個個案同時都設有門市之行政區。
4. 地利之便。

因此，以三家企業位於台北市內湖區之門市，作為本研究的田野選擇。

(三) 進行查訪

就三家企業的門市，在不同的營業時間內，分別就店員、入店消費者、路過行人為對象，以及門市的週遭環境，進行採訪、拍攝、記錄並蒐集資料。

(四) 開始分析資料

將現場拍攝到的影像、收集到的 DM、試用品、觀察及採訪記錄下來的筆記，進行整理分類以及分析。

(五) 完成分析並撰寫研究報告

將田野調查所搜集到的圖像、文件、資料統整完後，最後進行分析並撰寫研究報告。

三、訪談流程

分訪談前、訪談中及訪談後製三階段，分述如下：

(一) 訪談前

1. 設計訪談大綱 Kvale(1996)指出要透過三個不同的層面，將訪談的內容主題化。第一個層面是文獻閱覽。第二個是文化閱覽或發現研究主題的一般及「常識性」的理解。第三個層面是自我反省；研究者必須要先傾聽和認知自己(黃惠雯等，2003：102)。對研究主題有充分的瞭解，及搜集相關資料、掌握訊息 擬出有深度的問題，以找出受訪者外顯觀點下所蘊含的真實意義，及重現受訪者歷經的思考和選擇過程。
2. 邀訪 利用各種管道透過電話及電子信件找到企業行銷相關部門聯絡人進行邀訪，並聯繫受訪者，確定時間與地點。
3. 調整心態 研究者在進入研究場域之際必須放空自己，才能對研究對象具有較高的敏感與察覺能力(潘淑滿，2003：20)。
4. 預備 針對訪談大綱做練習，藉此修正訪談題目，讓正式的深度訪談能更順暢與純熟。

(二) 訪談進行中

訪談要選擇以不受干擾的場所，進行應該是不急不徐，採緩慢而漸進的方式，

儘量避開一些阻礙的因素，以利訪談順利進行，首先說明訪談目的及進行方式，徵求錄音同意並依事前給予之訪談大綱提問，並保留彈性以導引的方式及作適當的調整。Gordon(1975)曾提出四個限制訪談伙伴提供資訊的意願和動機的阻礙因素：對抗時間的要求、威脅到訪談者的自我、禮貌、痛苦事件的回憶(黃惠雯等，2003：111)。

(三) 訪談後製

1. 繕打逐字稿 質性研究的資料(data)通常是以文本(text)內容呈現,所謂「文本」,狹義而言是指任何具有書寫形式的文件或敘說資料(高淑清,2008:147)。因此研究者會在訪談後進行轉錄,趁著印象最深的時候,聽著錄音檔就像如臨現場一般,進行文字轉錄時也比較輕鬆。其次,盡量逐字轉錄,透過這些記錄還原實況,並且針對受訪者的反應,修正自己的訪談技巧(謝國雄等:2007:255)。

2. 訪談逐字稿編碼 參見如下表 3-3-1 訪談引述範例表。

表 3-3-1 訪談引述範例表

| 個案提號 | 概念 | 逐字稿摘錄 | |
|--------|--------|---|--------------------------|
| A1 | 進行事前規劃 | Q1: 請問貴公司 主要目標顧客群與大致比例如何? A1: 我們沒有設定主要的客群,但來店裡消費的客源,我們大概都知道,如果以比較主要的,以 女性 35 歲以上到 60 歲左右 中段這段,以這部分的人會比較多。 | 第一行 第二行 第三行 第四行 |
| 訪談引述範例 | | 女性 35 歲以上到 60 歲左右。(A1:2-3) A1(A 個案第 1 個提問):2-3(行數第 2 至第 3 行) | |

資料來源：本研究。

第五節 資料蒐集與分析

個案研究的特性之一，即資料收集的多元化。次級資料分析（secondary data analysis）法是利用現存的調查資料作為研究問題探索之資訊來源，根據 Bogdan & Biklen(1998)提出三種主要類型分別為私人文件、官方文件、流行文化文件(高淑清，2008：144-145)。

所謂次級資料資（secondary data）是指已經存在於某處，係針對本研究以外的其他目的所蒐集的資料（林建煌, 2012:65）。選擇次級資料分析的優點是：1. 具有經濟效益，節省研究成本與時間，次級資料能提供一個相當便捷及經濟的路徑以回答不同的問題(董旭英、黃儀娟，2000：1)。2.提供互補作用，一般而言，照片、錄影帶、影片、扎記、信件、日記、臨床個案紀錄和各式各樣可用來補充個案訊息的隨手筆記，這些文件資料在以參與觀察或訪談為主要資料來源的個案研究中，常用來當做補充的資料來源(高淑清，2008：144)。3.提供新的分析方向-次級資料的分析，首先可替研究定下基本發展的方向，並找出值得探討的研究問題(董旭英、黃儀娟，2000：23)。次級資料更包涵一個重要的意義，就是將原始研究所搜集的資料，作新的方向分析(董旭英、黃儀娟，2000：1)。

本研究以蒐集大環淨、里仁、棉花田這三個企業的官方網站、出版刊物或會訊、相關書冊、型錄及文宣等次級資料作為瞭解與分析。採用次級資料分析法的原因：一是本研究問題如由研究者自行蒐集資料，所需時間與成本較為巨大；但若採用現存的資料，不僅可節省研究時間與成本，在資料的可信度及未來進階研究的延續性上均較自己親力親為有益。二是現存經驗的研究並不多，如採用次級資料，將有利與後續採取類似資料者的研究成果做比較。雖採用次級資料具有以上優點，但在使用上仍需小心謹慎，在應用時必需了解既存資料的特性及如何獲得所需的資料，所以採用合適的次級資料也需要時間來辨認與搜集(董旭英、黃儀娟，2000：20)。Bogdan& Biklen(1998)也提醒我們，即使是在蒐集個案紀錄或檔案資料等文件時，研究者也要與資料或文件看管者、或產製文件資料者，發展出如同實地工作研究般的

關係，因為這樣的誠信關係使得獲得資料的可信度變得最大(高淑清，2008：146)。



第六節 研究倫理

研究倫理的定義為進行研究時必須遵守的行為規範，是將基本倫理學所探討的基本道德原則運用於研究領域中。在這隨處可實驗的場域與世代，問卷調查滿天飛，但研究者的研究操守與對研究倫理的認知在教育改革中卻較少被論及，其次，研究倫理經常被視為過時的產物，然而，一旦遇上因研究導致爭議時，研究倫理方相對突顯其重要性。

常見研究倫理的具體內涵與機制有知情同意原則，係強調研究者有告知並徵詢研究對象同意研究的倫理守則。知情同意原則強調保障研究對象的自主決定權，以免研究機構的集體權力意識的濫用與宰制。受試對象需在被充分告知該項研究的相關的資訊後，自行作出參加研究與否的決定，換言之，尊重受試者自決，任何外力不可干擾其自主性，研究當事者完全的自我決定選擇進入或退出研究、保留或揭露資料。知情同意原則是研究者必須提供足夠的資訊，使受試者瞭解研究意涵且徵得受試者同意參與研究的理念。維持受試者的尊嚴是很重要的，此原則強調研究者有告知並徵詢研究對象同意的研究倫理守則（劉世閔，2003d）。

一、告知後同意

研究者在訪談前先向受訪者說明訪談內容為論文所用，訪談前提供受訪者訪談大綱先行閱讀，有助於受訪者了解本研究之目的與內容而減少疑慮。在訪談進行之前，研究者事會先徵詢受訪者是否同意錄音，以便後續資料的整理。

二、保密原則

研究者於訪談後，研究者基於保密原則會向受訪者說明未來會將錄音檔轉成逐字稿，逐字稿中刪除受訪者名字，以代號的方式進行分析，訪談資料會善加保存。完成逐字稿後會予受訪者先行閱讀，確認內容是否為同意告知的部分。

本研究即依以上研究倫理，告知並徵詢研究對象同意研究的倫理守則，嚴守告知後同意及保密二大原則，並確實按依其內容及步驟操作。

第四章 研究結果與分析

本章依據訪談內容及內湖區門市實地查訪呈現研究結果。第一節就研究對象之編號順序，對三個個案之成立背景、組織架構、門市分佈及營業項目分別作描述；第二節分析個案行銷策略；第三節品牌定位分析；第四節有機產品行銷策略與品牌定位所面臨的挑戰。

第一節 研究個案描述

本研究除了個案「大環淨」接受訪談外，「里仁」及「棉花田」這二家的約訪或因組織考量、或因部分訪談問題涉及敏感性不便受訪，僅能依其主動提供與自己搜得的一些簡介、文件、DM、會訊、出版刊物、相關書冊、網站資訊，及對三個個案同時位於台北市內湖區的門市，進行田野調查並製成觀察筆記，以上彙整而得。

壹、大環淨健康生活事業有限公司(以下簡稱大環淨)

一、基本資料

大環淨的資本額500萬，員工20人。負責人鍾振忠先生原從事景觀工程公司，自稱因接觸了N本健康書籍，了解到人體的健康與飲食生活習慣有很大的關聯，認為要改善現代人的種種健康問題，最根本就是要從飲食習慣著手，因此於民國八十三年在台北景美成立了以「大環淨」為名的有機食品店，剛開始因店面小坪數不大、商業地點不佳，初期經營困難，必須依靠本業景觀工程來維持該店的營收，才能繼續支持從事有機的推廣事業。

大環淨秉持”健康、有機、環保”的三大原則來經營，以一個單純和希望環境能更環保、人體也可以更健康的理念而努力，至今大環淨成立了近20年，從一家小小的店面，蛻變為大環淨健康生活事業有限公司，目前擁有6大直營門市，及數家加盟店。大環淨以有機、環保、居家為三大訴求，堅持四大不賣，一是不賣對地球及環境危害之商品，二、不賣對人體健康沒有幫助的垃圾食品，三是不賣化學添加物的有害食品，四是不賣動物肉品。因此店內架上看不到精緻白米、白糖，有的是以

台灣本土為主及少量進口品的農產品、國內外有機加工品、機能產品(外界統稱健康食品)，還有多項由日本及歐美各國進口的有機居家環保用品、有機棉及有機天然美妝保養系列商品，堅持門市內只販售百分之百純天然有機商品。經營理念就是秉持健康、有機、環保的三大原則，灌輸大眾吃有機蔬果食品正確的健康新觀念與生機飲食的重要性，更致力推動環境保護及綠色生活，舉辦各類環保活動，增加大眾對環境保護的認知使人懂得生活、活得健康(以上節錄自大環淨網站及提供的書面資料，2012)。大環淨基本資料(表4-1-1)及組織架構圖(圖4-1-1)參見如下：

表 4-1-1 大環淨基本資料表

| | |
|----------------|--|
| 成立時間 | 1994 年。 |
| 會員人數 | 1 萬多人。 |
| 門市數量/ 分佈區 | 共六大直營門市。/計有木柵興隆店、台北忠孝店、天母、內湖、南港及汐止，全集中在台北市及新北市。 |
| 員工人數 | 20 多人。 |
| 營業項目 | 本土農產品、國內外有機加工品、機能商品以及多項由日本及歐美各國進口的有機居家環保、有機棉用品、有機天然美妝保養系列商品。 |
| 商品特色 | 不銷售葷食及白米、白糖、白麵。 |
| 經營理念/ 宗旨/願景 | 健康、有機、環保。/散播健康，傳遞幸福。/個人身心靈整體的健康快樂人生及家庭的健康、幸福、和樂。 |

資料來源：2012 年 7 月 20 日摘自網路 518 人力銀行，網址：

http://www.518.com.tw/job-comp_detail-836458.html;本研究整理製表。

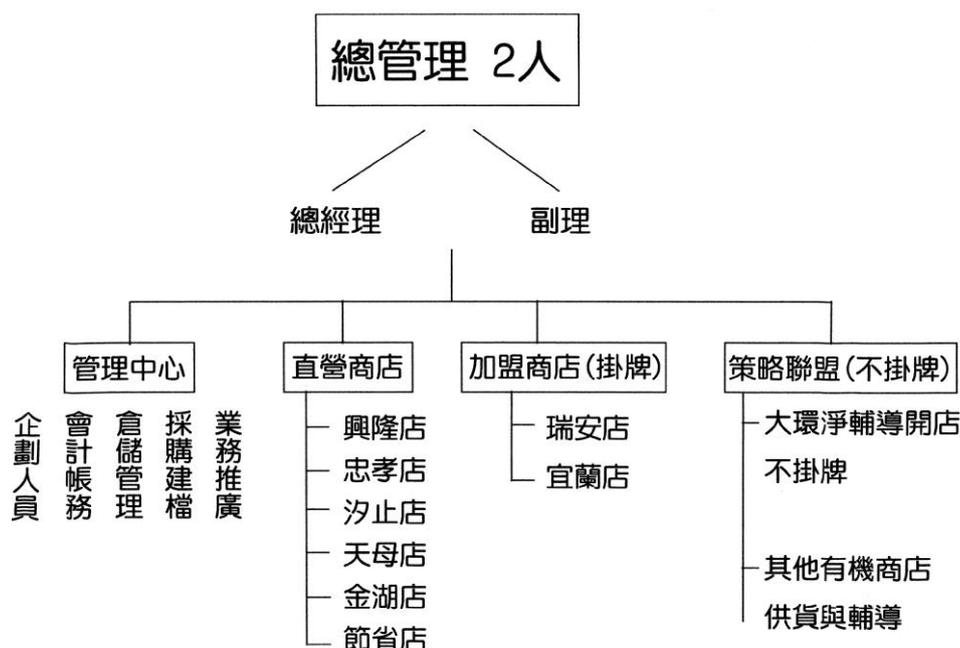


圖 4-1-1 大環淨組織架構圖

資料來源：大環淨內部提供，2012 年 9 月

二、田野觀察筆記

大環淨位於內湖區的門市僅有1家，此門市成立約5年，門市面向15米道路，斜對街是團管區及生態小學，乃屬內湖較後期開發的新興文教社區內，生活機能佳、人口稠密度低、交通順暢，營業面積不大約10坪左右，現場工作人員配有1名，店小卻十分有自己的特色，如室內空間不大，卻擺著大大醒目的傳統米斗，賣的是糙米，有別於其他商店賣的是包裝米，另外雞蛋、水果也都是以散落堆放的方式裸賣，讓消費者有如置身傳統市場，享有自行挑選觸摸的購物小樂趣，當然店內還是有現代化的生鮮冷藏設備、架上陳列著多種有機、天然及健康食品，從個人到居家舉凡吃、喝、保健、清潔、保養、美妝一直到寵物用品種類繁多，產品來源有本土亦有國外進品的。空間設置有生機料理區，販售自家現打的精力湯與豆漿，以及現代商店頗為時興的休憩區角落（讓消費者可以輕鬆稍坐休息的貼心設計，但其實也是種行銷意圖）設置，可謂麻雀雖小五臟俱全，牆上張貼有許多產品的來源、認證、生產者與產品使用的介紹（參見下圖4-1-2 大環淨門市圖）與說明。

一進門店員隨即親切打招呼相迎問好，再來奉上一杯自家調製飲品或店裡銷售

的飲料（多次到訪亦若是），店雖不大卻無壓迫感，讓人可以很放鬆的隨意翻看與提問，對於提問店員也都能適切清楚說明但不說教，就曾遇過一些店家太過於推銷自家產品有多好、多環保、多健康等反倒讓人有不舒服的購物壓迫感。多次觀察來店的消費者，以女性居多，從其與店員互動的熱絡程度判斷大多是常客，但倒不一定全是住本地區，之中也會有少數過路客好奇進來看看，最後不論有無消費，店員都會客氣的拿出店內商品的小試用包饋贈，熱忱表示下回經過歡迎進來坐坐喝口茶。整個查訪的過程是歡愉、舒服的，處在這強調專業但制式化服務、講求效率及標準化的時代，若說大環淨與其它店家有何不同，應該是多了一些老式人情味吧！



圖4-1-2 大環淨門市圖

資料來源：本研究攝於 2012 年 09 月 8 日。

貳、里仁有機商店(以下簡稱里仁)

一、基本資料

店名「里仁」二字取自「論語」中「里仁為美」之意，全名為「里仁事業股份有限公司」，設立於 1998 年，名為營利事業但實屬「福智」佛教團體的法人三大

事業（淨智、文教、慈心）群體之下，與「慈心有機農業發展基金會」（TOAF）同屬慈心（又名廣福）法人事業體，二者業務的開展與方向同為完全改善整理共業，從有機無農藥、無化學添加物產品的販售到以誠信互助精神的推廣，「慈心」基金會扮演推動有機農業的有機種植概念為首的角色，其主要業務在於有機農產品驗證與有機農業生產輔導，經過驗證通過且配合里仁供銷，而「里仁」則是延伸有機農產品與加工品販售。雖二者的角色不同卻常讓外界難以釐清，又「慈心食品」、「里仁食品」名稱亦常被相互混用，若非區分其功能定位，實難界定（謝光本，2006；63：64）。

福智團體緣起於創辦人日常法師，因憂慮人類面臨種種危機，煩惱日增，以及有感於現今社會大眾身心皆受病痛所苦，因此以「光復大地，光復人心」的理念於1992年成立，而位於其事業體下的里仁則於1998年稍晚才設立，里仁成立時間雖較晚，但因這些年隨著全球有機風潮的興起，以及慈心有機農業的努力推動，里仁反倒是其事業群體下發展最為快速的一個。

「里仁」以販售有機商品為主，形式上和一般有機商店沒有什麼不同，然本質上是非營利組織的附屬機構，盈利所得會回歸到團體中的三個基金會，這三個基金會在財務上又是相通的。福智團體藉著有機店來宣揚佛法，開設許多佛經班，其中以廣論班最為大眾知曉也是規模最大。里仁經營的出發點乃基於誠信、互助與感恩，希望透過里仁商店來連結生產、銷售及消費三方，在互動中落實關心健康、關懷生命的慈心理念，讓每個人都能提升心靈，達到淨化自己及利益他人的目標。隨著台灣有機風氣的盛行，近5年來里仁以每年增設十家以上的店數在成長，至今2012年全台已多達七十多家直營門市（參見表4-1-2 里仁基本資料），可謂成長速度驚人。

表 4-1-2 里仁基本資料表

| | |
|------|-------|
| 成立時間 | 1998年 |
| 會員人數 | 無會員制。 |

表 4-1-2 里仁基本資料表

| | |
|----------------|---|
| 門市數量/ 分佈區 | 北區(桃園、新竹、宜蘭、羅東、花蓮)：24 家(基隆 2、 北市 13、新北市 9)。 中區：20 家，嘉：6 家。 南區：22 家(澎湖馬公)。 以及台北、台中、高雄 3 家旗艦店。 合作夥伴：550 家。 海外：75 家(中國、美國、新加坡、馬來西亞)。 |
| 員工人數 | 500 多人 |
| 營業項目 | 有機蔬果、慈心食品、環保用品、有機棉製品、影音圖書、 宗教文化。 |
| 商品特色 | 講求自然、健康、平實，不售葷食。農產品或加工食品，悉 依慈心基金會所定的評鑑分級標準，以標籤顏色區分。 |
| 經營理念/ 宗旨/願景 | 促進身心健康，造就圓滿人生。回復大地元氣，饒益世代子 孫。推廣慈心事業，建立誠信社會。 |

資料來源：里仁網站及書面資料；本研究整理製表（2012）

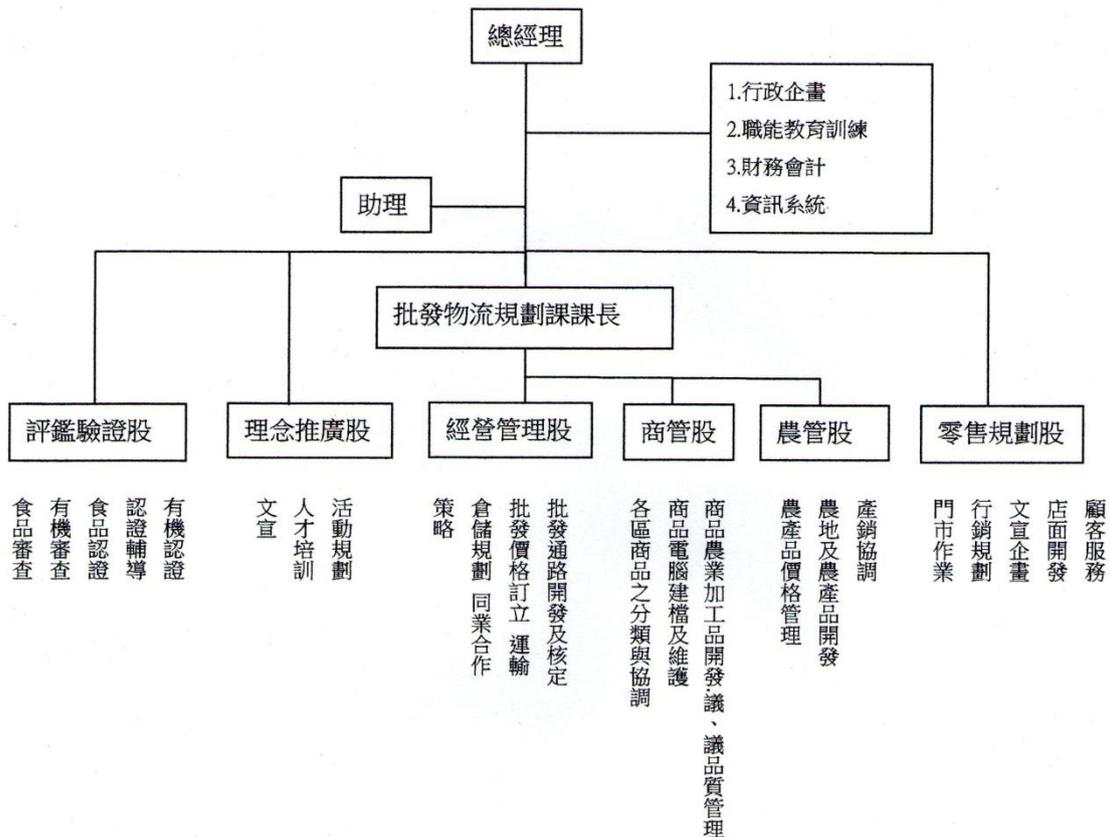


圖 4-1-3 里仁組織架構圖

資料來源：謝光本(2006:82)

二、田野觀察筆記

里仁在內湖區設有 1 門市、1 旗鑑店共計二處，分居不同商業區，但基本上皆位於內湖區人口稠密度、交通流量較大的熱鬧商圈，但二處在座落位置的選擇及外觀、空間佈置上卻有很大的差異，其一位於東湖的門市成立較早，同區現址為三年前才遷入，門市隱身於單行道且狹小的巷弄內，外觀樸實(參見如圖 4-1-4a)完全不起眼，在門市的對面，設有同屬基金會下的教室，以供成員及學童讀經或課後輔導之用。店內營業面積約 12~3 坪，陳設簡單，架上沒有葷類的食品，現場服務人員約有 5~6 名，與其交談後方得知，原來現場服務的人員並非全部都是正式員工，其一半以上是義工，這是一般營利商店較難看到的現象，但在工作的分配上仍是以正職人員為主義工為輔，義工十分熱忱會主動協助客人，並在互動對話中帶出一些日常師父的理念與人生哲理，親切得就像舊時遇到的街坊鄰居，很有智慧愛心的長者，讓人忘了是置身在 21 世紀功利的都會叢林。

門市銷售的對象是完全開放不採會員制，工作人員亦自稱不論是正職員工或義工，其消費均一視同仁都沒有任何優惠或折扣，但附加說明，如果使用一銀發行的里仁公益的聯名卡，則第一次刷卡仟元以上會由銀行捐贈善款 300 元給「福智文教基金會」，之後每筆消費都捐 0.6% 做公益，這些的款項即用來支持福智基金會推動生命成長與心靈教育。除了以上東湖門市外，在同樣的內湖區但不同的位置還增設了一家門市，選擇了位於熱鬧商圈但非第一排的次要街道上的三角窗上(參見如圖 4-1-4b-c)，是近幾年才開的，其店面設計簡單、明亮、樸實，空間十分寬敞，從 1 樓進入還有 2 樓，樓上設有休閒飲食區，店內產品種類眾多而齊全，名為旗鑑店，但不知是否因空間放大了，少一些親切互動。



圖 4-1-4 里仁門市&旗鑑店

資料來源：本研究攝於 2012 年 10 月 15 日。

參、棉花田生機園(以下簡稱棉花田)

一、基本資料

全名為棉花田生機園地股份有限公司，「棉花田」緣起於 1992 年為翁湘淳女士草創「湘淳生機園」開始，歷經「棉花田生機園地」的成長階段，沿革至今的「合一生機」。創辦人翁湘淳老師數十年前原站在其事業顛峰，因長期工作繁忙加上壓力，全身的免疫系統出了問題，因在偶然機緣下，聽到雷久南博士談論生機飲食的錄音帶，於是開始蒐集相關資料並在自家後院種蔬菜，遵守不灑農藥、不施化肥的原則，飲食內容逐漸提高生食比例，幾個月後，病情康復，身體機能也恢復正常運作。後來應親戚朋友的要求，便以義工的心態分享成長、喜悅以及她生機飲食的觀念。之後翁女士結束手邊上的事業，以原有的士林店面作為分享生機飲食的處所，抱持著分享與推廣的心情開班授課，所有課程皆免費結緣，於是在學員數量不斷增加下，棉花田的規模隨之持續成長，由併購前的七家店發展至今擁有集中在

北區的台北市、新北市、桃園共有 44 家的分店(參見如表 4-1-3 C 個案基本資料表)。

表 4-1-3 棉花田基本資料表

| | |
|----------------|--|
| 成立時間 | 1994 年。 |
| 會員人數 | 無統計數據。 |
| 門市數量/ 分佈區 | 共 44 家。/集中在北區；北市-29 家，新北市-11 家，桃竹苗-4 家。 |
| 員工人數 | 350 人 |
| 營業項目 | 有機蔬菜水果、有機食品、環保生活用品、有機餐點、萃取性機能商品，以及專業營業諮詢、生機飲食調理課程、健康蔬食調理課程、健康樂活講座以及不時舉辦農場之旅與身心靈整體健康課程。 |
| 特色 | 1. 早期不售葷食，後期則不受限，現場供應餐點。 2. 自設專門檢驗室，對產品嚴格把關。 3. 免費結緣課程以及身心靈成長課程、發行刊物與結緣季刊。 |
| 經營理念/ 宗旨/願景 | 使命宗旨-散播健康，傳遞幸福。/願景-身心靈整體健康快樂的人生及健康、幸福、和樂的家庭。 |

資料來源：2012 年 9 月取自 棉花田網站創辦源起，

網址：<http://www.sun-organism.com.tw/about.asp#02>

2012 年 10 月取自 104 人力銀行網站 <http://www.sun-organism.com.tw/about.asp#02>

二、田野觀察筆記

棉花田在內湖區同樣設有二家門市，分別是 2006 年成立的內湖店及 2011 年成立的東湖店，二家店均設在交通頻繁的熱鬧商圈主要道路上，營業面積各約 15 至 20 坪之間，原木色調的空間寬敞明亮、呈現自然質樸的格調，產品分區整潔排放並清楚標示，擁有十分舒適的購物空間(參見如圖 4-1-5 棉花田門市及陳設)，讓消費者一進門即會留有不錯的印象。店內除了有各式國內外有機農產品及其加工品、生活用品外，還有不少的生技保健食品，門市配有 2 名工作人員，均十分健談總是帶著親切的笑容，對於隨機指出的產品，都能有耐性的詳加說明，並強調所售有機產品均取得有機產品證書，也會主動給予食用建議，店內設有生機料理區，提供現製的生機飲料及輕食，還有共同廚房會統一製作熟食，在用餐時間依店家預訂數量

予以配送健康便當。店員另外還會主動邀約來店上課，推薦一些近期將開的免費課程如營養保健講座、烹調課程等。另外在一面牆上貼有一些其創辦人所寫的墨寶吸引了我，其一寫著” 覺醒的人從一切知道中解脫，未覺醒的人卡在知道中” 特別發人深省，這或許就是棉花田除了要身體健康外還要追求的心靈層次吧!因此在徵得現場工作人員的同意下予以拍照留影。

「棉花田」這些年組織的大變動是，於 2008 年正式為²中天科技股份有限公司所購併，並交由旗下的合一生機園 100%控股，今年 2012 年為大舉拓展門市而增加資本額為三億九千萬，中天的持股改降至 72%，其中 25%的股權改由潤泰集團總裁尹衍樑入股持有，並且積極參與棉花田台灣百店擴點計畫以及 2013 年進駐大陸有機食品市場的計畫，剩餘最後的 8%股權則開放交由棉花田內部任職滿一年以上的員工認股（鄧麗萍，2012;商業周刊 1270 期 3:70）。從「棉花田」這近年的佈局及財團資金的挹注，並積極拓展有機的版圖看來，應是大為看好未來的有機市場，當然這些動態不僅會左右其行銷策略，亦會牽動整個市場使競爭更為劇烈。



²中天科技股份有限公司是一個應用微生物共生發酵技術及植物新藥平台，開發以治療癌症、免疫性、癒合傷口等疾病為主之新藥公司。其研發目標就是採用經嚴謹基源鑑定的植物藥材為原料，將獨特模擬人類腸道菌之共生發酵平台技術，應用於植物之轉化及萃取，將原材料具有之毒性降低、藥理活性提升，並經由現代化化學物質製造品管技術、毒理測試、藥理分析及臨床驗證，進行治療疾病之新藥開發。（資料來源：）



圖 4-1-5 棉花田門市及陳設

資料來源：棉花田網站及與本研究攝於 2012 年 10 月 9 日。

肆、小結

內湖區地處台北市東陞，東、西、北三面山陵環繞，東與新北市汐止區為鄰，南以基隆河為界，與松山、南港兩區相連，西與中山區相接，北以大崙頭山、赤上天山與士林區分界。依內政部戶政司及內湖戶事務所 2012 年公佈的統計資料顯示，人口數為 275,652 人，女性 142,966 人約多於男性的 132,686 人，人口結構較為年輕，對有機概念接受度較高，經濟條件亦多屬中上階層，具有有機市場潛力，正因如此三個個案也分別在內湖設有 1 家以上的門市，故本研究基於地緣之便，即以大環淨、里仁、棉花田這三家位於內湖區的門市進行實地觀察及資料蒐集研究。

有關有機農業的發展歷程，由董時叡（2002）依觀念提倡與農法執行程度區分可分為三期，分別是萌芽期、喚醒期與穩定期，之中自 1990 年至 2000 年的喚醒期，是國內非營利組織成立最多的時期（謝光本，2006:29），本研究三個個案的成立

時間，參見下表 4-1-4 三個案基本資料比較表：

表4-1-4 三個案基本資料比較表

| 項目\個案 | 大環淨 | 里仁 | 棉花田 |
|------------|----------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| 成立時間 | 1994年 | 1998年 | 1994年 |
| 組織型態 | 有限公司（獨資） | 形式上為商業型態，本質屬非營利組織旗下 | 財團（中天&潤泰）控股公司。 |
| 經營特色 | 小而美。 社區化。 | 以營利為目的，主要是以推廣有機農業為，並以宗教宣揚與教化人心。 | 商業集團連鎖。 追求經濟規模。 |
| 產品種類 | 品項眾多含生機食品。 不售葷食。 | 多樣性。 以素食為主。 | 多樣性，含生技保健食品。 早期不售葷。 |
| 驗證、把關 | 僅做把關，驗證由生產者自行取得驗證。 | TOAF。 | 自設檢驗室。 |
| 產品品牌 | 無固定品牌，然自行開發的生機食品掛自己品牌 | 無固定品牌。 | 自行研發的生技食品掛中天品牌。 |
| 會員制 | 不限定。 可無條件自由入會，會員可享價格優惠。 | 無。 價格一視同仁，若使用一銀聯名卡則可消費做公益。 | 不限定。 若入會則會員累計一定消費額以上可享不同折數的價格優惠。 |
| 區域性/分佈區/規模 | 地方性/北部/6家直營。 | 全國性/75家門市。 | 地方性/北部/44家門市。 |

資料來源：本研究整理。

這三個個案正好皆處於同一時期，其中里仁成立的時間雖較大環淨及棉花田二家為晚，卻是一路穩定持續成長，其所設立的分店數，是三者中最多，也是成長最為快速者。這三家企業的共同點，皆致力於有機概念的推動，強調環境生態的維護及倡導食品安全與健康，也都是以商業型態呈現。不同的是，分別隸屬於個人公司、

非營利組織、財團事業群，因背景不同，在經營上有著不同的取向，從其規模的大小、門市座落地點的選擇、整體空間佈置、設計，以及銷售品項設定等，可感受到不同的訴求與企圖心，因此下個章節將進一步分析其不同之行銷策略。



第二節 個案之行銷策略分析

「行銷」向來是企業界關注的焦點，行銷概念從 1950 與 1960 年代以產品管理核心，演變到 1970 與 1980 年代以顧客管理為核心。後來行銷概念仍持續演變，並在 1990 與 2000 年代加入了品牌管理的訓練(顏和正，2011：84)。本節研究以波頓(Neil Borden) 最初於 1950 年代，提出的行銷組合(Marketing Mix)概念，以及麥卡錫(Jeremy McCarthy)的行銷 4P 為行銷策略的基本核心，比較自己和對手的行銷組合內容，並利用這些分析結果來擬定產品 (product) 策略、促銷 (promotion) 策略、通路 (place) 策略以及價格 (price) 策略，即由純粹的戰術層面，提升到較為策略的層次。

壹、產品策略 (product strategy)

一、大環淨

堅持只販售百分之百的純天然有機商品，產品策略以落實環保與健康為主，為消費者嚴加把關，不僅要求品質與來源要公開透明化，甚至有些雖也是標榜著有機但若是違背環保(如葷食)、健康概念的產品也是不賣，如精製白米、有化學添加物等，這項堅持維持近二十年從未改變，這產品特色形成與他人的差異與市場區隔。

負責人自述：*…我們並不是以他那個好賣、便宜為主要考量的進貨單價，我們是考量你東西是不是好，我再決定是不是要跟你進貨，我們是以這樣，譬如說有些店裡面，他們店白麵包有些添加物，他們還是允許，在我們店裏是不允許這些的，因為你已經講求到健康這塊，如果你要講求健康這塊就要幫消費者把關，這些不健康的東西添加物你通要把它去掉。(A2：15-20)*

…像我進貨會看它的內容物、成分、他的生長過程，那才是我要的 (A3:2-3)

…就算你是有機白糖、有機什麼肉、什麼東西你不健康只要掛有機他還是可以賣，但我們不是，就算你掛了有機，你不健康我還是不賣，這是我們的原則，所以一定會堅持站在環保，你違反環保我就不賣給你，不賣肉品，你違反了很

多健康我就不賣給你。(A9：3-8)

因為它有可能違反了環保，我不賣肉，就是因為它違反了環保，它有牽扯到健康的問題，所以我不賣，我不賣白米是因為它過度精緻，它已經沒有營養價值，所以我不賣，裏面有添加白糖或什麼香料或什麼東西也不是我們要賣的，所以說白米、白麵包、白糖這樣過度加工、精製的我們都不會銷售。(A2：25-29)

二、里仁

里仁原屬福智佛教團體的事業群體下，本著推廣誠信互助的精神，扮演著從有機無農藥、無化學添加物產品的販售。產品的定位在對消費者產生重要屬性與需求上，推廣友善土地的有機農業，引導社會大眾正視環境污染問題、環境荷爾蒙對人體的影響以及泛濫的食品添加物對人體的危害，經由驗證機制讓消費端清楚生產來源安心食用、使用，令生產端對其生產負責，彼此間建立良好的信任關係，並設有商品開發小組，以尋求配合廠商開發更多有機農產品加工食品與製品，如清潔用品類、棉織品類等，致力於開發更多樣化的有機產品，同時亦進口少量國外的有機蔬果。

三、棉花田

棉花田早期是不販售葷類產品，於今則開放不受限制。自稱只提供最優質的產品，自設專門檢驗室，並購置與農試所相同的「蔬果農藥殘留檢驗儀器設備」，有專任檢驗員對產品採取最高規格的產品安全檢測標準，以嚴謹又快速的方式抽驗蔬菜、水果、自製品…等，從上午取樣、萃取、震盪、加入試劑顯色反應到電腦分析判讀數據，當日中午便可知道檢驗結果，每日為產品做安全上的把關。產品不限國內，還包括進口的各國有機生活用品，並與值得信賴的廠商共同研發高品質的保健食品。其產品理念有：1.以國內有機或天然的農產品優先。 2.避免人工合成的化學添加物。 3.以傳統飲食文化融合現代生物科技促進身心健康為優先。

三家企業販售的產品雖都是有機產品，產品品項及種類繁多，但各自的產品策略走向不同，大環淨強調實質的有機來源勝於外在標章的標示，主張產品得先自源頭確認把關而非末端的檢驗，其販售的產品必須同時符合「有機」及「健康」這兩個原則否則就不賣，而里仁及棉花田則是強調重視產品的驗證，里仁的產品策略旨在推動有機農業，透過產品來宣揚理念，棉花田的產品策略則以健康為訴求，自設檢驗室強調嚴格把關，以提供安心的產品為訴求。

貳、價格策略 (price strategy)

一、大環淨

自稱對產品把關嚴謹，品質在一定水準以上，然產品的價格則採大眾化價格策略，強調與生產者、消費者的關係是建立在信賴上。

以下為負責人自述：

我們如果是進口，我們就把空間利潤儘量回饋給消費者…(A5-1)

…所以我訂價怎麼樣把它訂到一個很平價，我會把我們進口的利潤空間減少，把進貨的空間減少，中間這段減少一些，讓末端的售價減少一點… (A3:17-29)

…很多的商人就是一次要賺很多，我從進口，但是他們會乘以幾倍，幾倍來講他是賺很高獲利，因為他可能風險考慮，但我不去考慮這塊，我是先考慮消費端，先把市場弄大，就算我沒有賺很多錢但是後來開始我有賺到錢，就好比一般如果開水菓店的，我今天是批 50 塊賣 50 塊，我要準備虧三個月，可以嗎？我現在是進一箱，但以後有可能一個農民就整個農場過來，等於我現在可能批 50 賣 50，但是這已經衝擊到別人，別人有可能進 50 要賣 60、70，但是他有可能變 70，但我只賣 50，但有一天整個農場過來，我可能變 30，那樣來講你就不同，消費者贏你也贏，因為你可以整個市場更占有。(A5:38-47)

二、里仁

因本質為非營利組織附屬機構，主要乃以推廣有機農業為本，盈利不是其經營

最大目的，食用有機蔬果人數才是行銷的最大目標，因此價格定位取向大眾化，所得盈餘會回歸到三個基金會，並提撥一定比例投入其有機農業教育推廣，以提高組織總體效益，有如傅篤誠(2002)指出非營利組織在考慮定價應追求社會公平，此原則乃是有能力者多分擔，採取各盡所能的定價方式。

三、棉花田

自設有專門檢驗室，並購置與農試所相同的「蔬果農藥殘留檢驗儀器設備」，由專任檢驗員每天做把關，如其價格反應成本，相對較大環淨及里仁的售價來得高，另外，其所謂的萃取性機能品亦屬高單價品。

價格策略為市場競爭上的主要手段，企業亦利用這個元素來達成特定的行銷目標，常見的價格策略計有高價策略、低價策略、產品組合價等，以上三家企業的價格策略，大環淨與里仁均採以成本為導向的訂價法，走的是低價策略，棉花田則較偏向價值法，採產品組合價之產品策略。

參、通路策略 (place strategy)

一、大環淨

通路主要以實體店舖為主，目前擁有 6 家直營店，皆位於台北市與新北市，另外零星有一些加盟店但不掛大環淨品牌。網路銷售尚未進行，其策略就是要做深、做精但不做大，以耕耘社區及與認同並能接受其理念的社群相結合。

我們剛開始從景美開始…(A2:1)

我們沒有地域的設限，目前6家直營店都在北部，台北縣1家(汐止)其餘都在台北市，我這個店數都十幾年都維持在那兒，我沒有在擴店，我覺得任何東西你應該經營在深，不是我要把它經營寬，這也是我的概念。(A2:30-32)

其實網路是我們較弱的這塊，但也是要真正去用心經營，如果你用心經營，任何的東西都可以做得很好，就是看你願不願意在這塊去耕耘它。現在店舖是主要的行銷通路，現在其實有些有跟我們加盟只是沒有掛牌…(A7:1-4)

二、里仁

採用的通路多元，有實體店鋪、員工餐廳、網購，之中以實體店鋪為其主要的銷售通路，目前全省計有 75 家門市，初期是以福智團體全省的各分支苑（廣論研討班）配合販售，購買成員也大多為其成員。日後隨著配合生產驗證之農戶數增加，社會大眾健康消費意識提高，加上各地方分會的推動等因素是打開通路的主要關鍵（謝光本，2006：83）。

三、棉花田

主要通路也是以實體店鋪為主，目前共有 44 家門市，全部都集中在桃、竹、苗以北，近期則有全國展店百家及進駐大陸有機市場的計劃。另外，也會至全省各地尋訪有機蔬果生產者與之異業結盟。

如第二章文獻探討所述，通路是介於生產者與消費者的行銷中介單位，扮演著交易、物流與促進的功能，通路的選擇亦影響了產品或服務的售價。所謂網路無國界，網購自有其便利性，但大環淨、里仁、棉花田這三家企業的通路策略仍以實體店鋪為主，且棉花田甚至有展店百家的計劃，可看出企業仍看重以實體來作為人際互動的基礎。

肆、促銷策略（promotion strategy）

一、大環淨

早期大家對有機不是那麼認識之時，大環淨以體驗行銷的方式帶領消費者到農場實際體驗，舉辦許多相關課程、健康講座，並透過產品的試飲、試吃與小贈品的發送來吸引消費者，達到有機、天然、健康的推廣與宣傳目的。

負責人：我們去推廣這個東西，是帶著消費者去農場參觀，看農人是怎麼辛苦的經營，怎麼辛苦的種植，怎麼沒有除草劑、沒有農藥，他是怎麼種出來的，那個時候是用直接的體驗。(A4：3-5)

…再來我們會把大量所有的東西拿來做試喝試用，用這個方式在做。我覺得廣

告來講，我們有在考慮一年可能選擇1個或2個，就是說比較好的雜誌做重點的廣告…。(A5：2-4)

有機是理念的推廣…讓消費者瞭解你這個東西，他才能做得起來。(A6：3-5)

二、里仁

里仁的促銷策略的體現方式計有：

1. 圖書、定期刊物、錄影帶等的發行，舉辦有機農耕體驗等，希望引導民眾去重視有機農業以達推廣的目的。
2. 由僧團、在家弟子募集而成立的「護持基金」，協助店內滯銷之蔬果，以成本價購回作為供養僧團或贈送弱勢團體食用。
3. 開設多種佛經班，其中以廣論班最為大眾知曉也規模最大，用以宣揚理念。
4. 以刷卡做公益為名與一銀合作發行里仁聯名卡。

三、棉花田

其促銷方式分別有：

1. 門市現場販售有機餐飲及試用，以及以自家產品示範製作有機料理。
2. 定期推出免費結緣課程，還有生機飲食調理、健康樂活講座、名人講座、翁老師心靈與營養保健諮詢講座。
3. 每年不定期舉辦有機農場生態之旅、能量舞動、生命轉化，讓參加者親自體驗有機農業的可貴與擁有身心靈整體健康。

以上即是三家企業在促銷策略上所採用的一些方式，綜合而言除了有傳統的業務推廣和宣傳外，三家企業同時善加利用體驗活動與教學或講座等教育的方式，來見證並強化其理念，以達推廣或促銷的目的。

伍、小結

有機商品銷售通路多，如網路、實體商店、小型、定期或不定期農市集…等，目前以專賣店的通路為其主力，依有機農業全球資訊網 2011 年之統計資料顯示，

台灣地區有機專賣店共計有 782 家，其中以連鎖店方式經營者為首（占 53%），主要集中於北區、中區。本研究的三家企業的門市皆屬連鎖式有機專賣店，之中除「里仁」門市遍及全國外，「大環淨」及「棉花田」這二家企業的門市目前仍以北部(包含桃、竹、苗)為主，這三家企業的通路策略均以實體店舖其主要通路。

有機專賣店販售的產品有米、蔬菜、水菓、茶、咖啡、油品、調味品、加工食品、漁產、肉品、蛋、乳製品、髮膚保養用品、紡織品等種類繁多，還擴及有環保清潔用品、保健、生技產品等，可謂吃的、穿的、用的一應俱全，有的還提供生機、養生餐飲，有機專賣店的商品與服務項目愈多樣化，營業額才容易提高，這三個個案的經營亦不例外，只是在商業化下仍不忘最初因環保、健康而起的理想，為理念的推廣持續開辦各種與有機、身心健康、環保相關的講座與課程。

經研究者的門市實地查訪，發現「里仁」及「棉花田」二家皆位於內湖熱鬧商圈，二家店址距離並不太遠，在管理學上，稱這種同類型商家聚在一起的情形，謂之「群聚效益」，經多數研究調查發現，大部分消費者的心態，趨向多樣化選擇與一次購足，因此於今無法壟斷消費資訊的時代，商家選擇聚在一起，將可以創造一個更多樣化的市場機會。另外發現「大環淨」門市選擇乃位於新興的文教區，有別於其他以熱鬧商圈的選擇，此略可反應出經營者對市場範圍及潛在消費群的想法。而「大環淨」也是三者之中，唯一沒有設檢驗室或產品研發（或開發）部門，其上架產品不走一般賣場通路，負責人自有其個人堅持的原則，產品的種類及來源與全盤控管，與其它市售產品有意作區隔重複性低，這項特色，或許正是其以小規模之姿，得以經營近二十年的不衰法門之一。

以 McCarthy 提出的 4P 行銷組合為核心來看，整個的行銷策略，不論是價格的高低或產品設計、配銷通路、推銷手法，其實彼此之間都有著密切的關聯，綜合大環淨、里仁、棉花田這三家的行銷策略亦可略見一二，為便於查閱及對應比較，特將本章第二節的肆點之行銷策略分析，予以彙整如下表 4-2-1：

表4-2-1 三個個案之行銷策略

| | 產品策略 | 價格策略 | 通路策略 | 促銷策略 |
|-----|---|---|--|--|
| 大環淨 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 以落實環保與健康，不售葷食。 2. 種類、品項特意做區隔不重複。 3. 販售百分之百純天然有機商品。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 蔬果：大眾化價格。 2. 進口品項：偏中價位。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 以實體店舖為主。 2. 主張經營要深與精而不在大與廣。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 現場贈送試用包及試吃、飲。 2. 參觀有機農場。 3. 發行刊物及印製促銷DM。 4. 刊登平面媒體。 |
| 里仁 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 產品種類多樣化 2. 不定時抽檢。 3. 大部分產品由生產者自理包裝，包裝上貼有檢驗標章。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 大眾化：與農民契作，售價反映成本原則，不經手中盤以量制價。 2. 冬季與夏季兩種價格。 4. 全省售價一致。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 通路多元，以直營店為首，約佔80%。 2. 員工餐廳約佔17%，特約經銷店與共同購買等佔3%。 3. 網路資訊運用。 4. 與生產者共同開發農業加工產品。 (汪瑞娟，2004) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 發行圖書、刊物、錄影帶等。 2. 農場體驗。 3. 多元促銷，隨時開發新產品。 3. 設「福智教育園區」推廣有機教育事業。 4. 成立「護持基金」以購回里仁滯銷蔬果，回送弱勢團體食用。 5. 刷卡作公益，與一銀合作。 |
| 棉花田 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 自設檢驗室。 2. 堅持只販售百分之百的純天然有機商品。 | <p>中、高價格策略。</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 以實體店舖銷售為主。 2. 異業結盟。 3. 進駐大陸有機市場計劃。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 餐飲：門市現場自製生機飲食與有機膳食。 2. 課程：定期推出各種免費課程與營養保健諮詢。 3. 體驗：舉辦有機農場生態之旅等等。 |

資料來源：本研究

第三節 個案之品牌定位分析

在有機商店林立下，本研究個案「大環淨」、「里仁」及「棉花田」這三家有機商店，分別從他們成立的時間及規模上來說，皆頗具知名度，其如何在眾多競爭者的有機市場中脫穎而出，其品牌經營當自有獨到之處。

受社會心理學家 Tajfel & Turner 提出的社會認定理論的影響。品牌認同 (brand identity) 可以視為消費者對於「這個品牌是什麼」的認知，透過品牌認同 (brand identity)，探索消費者和品牌之間的關係，一些研究結果普遍認為，消費者的品牌認定和品牌認同感越強，對於品牌有較高的忠誠度和滿意度，隨之購買該品牌商品的機率亦提高。在這資訊豐富的時代，消費者的自主性高、意識強，本研究即以科特勒等人論及的「3i 模型」(參見如圖 4-3-1)，即含品牌認同 (Brand identity)、品牌誠信 (Brand integrity)、品牌形象 (Brand image) 這三個項次，分別予以檢視與分析。

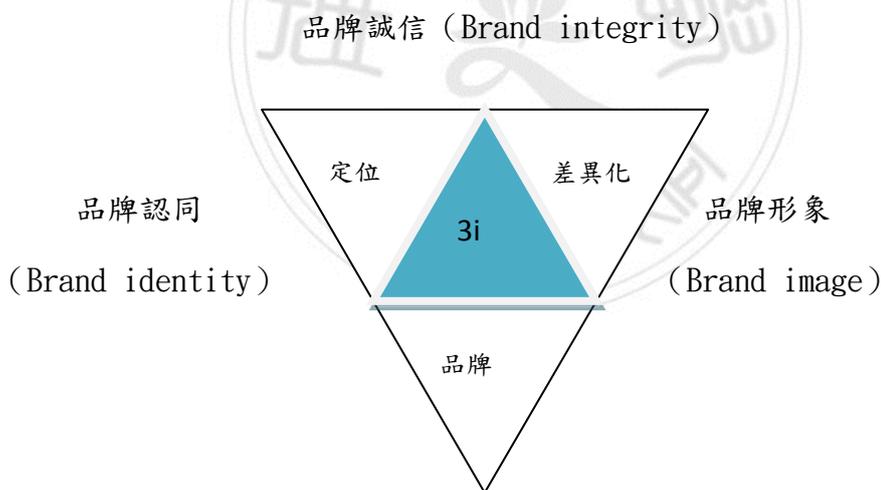


圖4-3-1 3i模型

資料來源：Hermawan Kartajaya等(2011, 73)

管理大師杜拉克曾說成功的企業是從如何完成企業的使命著手，企業的營運與業務範疇是可以有彈性的，但要始終都圍繞著核心，而這不變的核心即是企業使命，願景則定義企業未來希望變成的樣子，價值則為企業的組織行為標準，用一個價值矩陣模型(參見如圖4-3-2)來說明，矩陣的縱軸由上而下則是企業的使命、願景與

價值，矩陣的縱軸由左到右則是企業努力贏得既有與未來顧客的思想、情感與精神層面，也就是說企業基本上是要能使顧客對產品或服務感到滿足，但做為一個品牌則要有能滿足顧客情感的期待，企業要以某種方式展現其人本關懷，才能讓企業永續經營。



圖4-3-2 價值矩陣模型

資料來源：Hermawan Kartajaya等(2011, 83)

一、「大環淨」之3i模式與價值矩陣分析：

1. 3i模式

定位-銷售健康有機食品、進口品牌有機食品、純素食、主張深耕經營，而不一味求規模大或分店數多，以推動健康概念及環保教育理念為主。

品牌-大環淨。

差異化-商業模式，推動健康之有機生活及環境永續。

該企業受訪者C君說：

…就算你掛了有機，你不健康我還是不賣，這是我們的原則，所以一定會堅

持站在環保，你違反環保我就不賣給你，不賣肉品，你違反了很多健康我就不賣給你...(A9:4-6)

由以上這段訪談內容，我們可以得知「大環淨」對初衷信念的堅持，與品牌形象的塑造。

2. 價值矩陣分析（參見如圖4-3-3大環淨之價值矩陣）：

大環境以健康、有機、環保為其經營理念的三大原則，打造有機健康的新樂園為其

願景，以推動全面的有機生活為願景，對健康的維護及環境保護的實踐與支持，在顧客的思想、情感及精神層面上展現其人文的關懷。

| 個人 | | 思想 | 情感 | 精神 |
|----|------------------------|----------------|-------------|-----------|
| 企業 | 使命 健康、有機、環保 | 銷售本土及進口之健康有機產品 | 開辦健康講座 | 理念的推廣 |
| | 願景 打造有機健康新樂園 | 在商業模式下，實踐社會責任。 | 推動環境保護及綠色生活 | 永續經營 |
| | 價值 推動有機生活 | 灌輸大眾生機飲食的重要性 | 倡導健康觀念 | 支持環保及環境永續 |

圖4-3-3 大環淨之價值矩陣

資料來源：雅辰貿易有限公司網站(<http://www.organicstore.com.tw/aboutus02.php?pid=4>) 擷取日期：2014/10/03。

二、「里仁」之3i模式與價值矩陣分析：

1. 3i模式

定位-產品種類多樣化，只售素食，產品不定時抽檢確保品質，與生產者建立合作關係。

品牌-里仁。

差異化-雖是商業模式，有機產品只是的販售，只為透過有機耕種實踐佛法，統籌聯結生產端與運輸端。

2. 價值矩陣分析(參見如圖4-3-4里仁之價值矩陣)：

里仁以里仁為美，雖是商業的組織型態，但最終是希望透過有機耕種來實踐佛法，里仁經營的出發點，即是希望透過和生產者與消費者在「誠信、互助、感恩」的互動中，落實關心健康、關愛大地、關懷生命的慈心理念，其實質的獲益是來自從業人員於做事的過程中，因為盡心盡力的付出而讓心靈提升，在提升自己的同時也利益到他人。



| | 思想 | 情感 | 精神 |
|----------------------------|----------------------|---------------------------|--------|
| 使命 誠信、互助、感恩 | 提倡有機耕作 並統籌與運輸 | 開辦健康講座 弘揚「菩提道 次第廣論」 | 自我提升心靈 |
| 願景 共創健康和 樂的世界 | 實踐慈心理念 | 透過有機耕種 實踐佛法 | 永續經營 |
| 價值 心靈提升 利益到他人 | 關心健康 關愛大地 關懷生命 | 里仁為美 宅心仁厚 | 利益他人 |

圖4-3-4 里仁之價值矩陣

資料來源：里仁事業股份有限公司網站(<http://www.leezen.com.tw/big5/1-1.asp>) 擷取日期：2014/10/03

三、「棉花田」之3i模式與價值矩陣分析：

1. 3i模式

定位-產品品質嚴格把關，提供真心誠摯的服務，散播健康，傳遞幸福。

品牌-棉花田。

差異化-商業模式，設立專門檢驗室，現場供應餐點，開辦身心靈成長課程及健康講座，發行刊物與結緣季刊。

2. 價值矩陣分析(參見如圖4-3-5棉花田之價值矩陣)：

「棉花田」的公開網站載明，以「散播健康，傳遞幸福」為其使命，自設檢驗室強調品質嚴格把關，常態性舉辦各種健康、調理及身心靈整體的課程，門市現場除了銷售有機產品外，還提供健康有機餐飲，以建構擁有身心靈整體健康快樂的人生，健康、幸福、和樂家庭為其願景，自許與顧客共創一個健康和諧的環境，並一起分享生命的美好。



| | 思想 | 情感 | 精神 |
|-----------------------------------|-------------------------|------------------------|------------------|
| 使命 散播健康， 傳遞幸福。 | 讓消費者可以 找到安全健康 的產品 | 開辦身心靈成 長課程及健康 講座 | 讓心靈有休息 與成長的地方 |
| 願景 健康、幸 福、和樂的 家庭。 | 商業模式 現場供應餐點 | 提供真心誠摯 的服務 | 永續經營 |
| 價值 提供安全健 康的產品。 | 產品品質嚴格 把關 | 營造像家一樣 溫馨安全的環 境 | 榮耀與肯定 |

圖4-3-5 棉花田之價值矩陣

資料來源：棉花田生機園地網站(<http://www.sun-organism.com.tw/>)擷取日期：2014/10/03

三個個案之 3i 模式，彙整參見如表 4-3-1 三個個案之 3i 模式比較，三家企業之有機專賣店品牌定位，都是以提供安全、健康的有機產品為主。「大環淨」的品牌定位為主張小而美的型態，「里仁」則主張以產銷合作來建立夥伴關係，「棉花田」則以提供真心誠摯的服務自許，這三個個案分別在健康概念及環境保護的主題，注入關懷與教育課程，之中「里仁」更因有宗教理論支持，強化其信念。

表4-3-1 三個個案之3i模式比較

| 品牌 | 定位 | 差異化 |
|-----|--|---|
| 大環淨 | 1. 銷售本土及進口品牌健康有機食品、用品。 2. 不售葷食。 3. 主張經營在深而不在大或廣。 | 1. 實體商店，多集中在北部。 2. 商業模式。 3. 推動健康、有機生活及環境永續。 |

| 品牌 | 定位 | 差異化 |
|-----|---|--|
| 里仁 | 1. 產品種類多樣化 2. 不定時抽檢。 3. 與生產者合作建立夥伴關係。 4. 不售葷食。 5. 提昇心靈利益他人。 | 1. 通路多元，實體與網路並行。 2. 部分現場供應餐點。 3. 開辦健康講座與弘揚「菩提道次第廣論」。 |
| 棉花田 | 1. 自設檢驗室，確保品質。 2. 提供真心誠摯的服務。 3. 散播健康，傳遞幸福。 | 1. 實體商店，門市以桃竹苗以北為主，與網路通路並行。 2. 異業結盟。 3. 現場供應餐點。 4. 開辦身心靈成長課程及健康講座。 5. 發行刊物與結緣季刊。 |

資料來源：本研究整理

四、三個個案品牌定位相同與相異之處

就英國哲學家與社會思想家 John Stuart Mill 之比較的邏輯方法，從既有資料的理論或歸納中發展出有意義的關聯的概念後，把焦點集中在數個規律上，進行對照比較，然後找出適用之律則（朱柔若譯，2000:803-805）：

1、取同法（method of agreement）

將注意力集中在找出共同性，再設法找出共同的原因，同時排除某些差異性，主張儘管有這些差異性，但關鍵性的相似處仍然存在。

2、取異法（method of difference）

是取同法的一種重複應用，即以不具共同性之處，來增強具有共同原因特徵與結果的資訊。所以研究者可以找出帶有許多共同性的資料，但是某個關鍵性的相異處仍然會存在。

基於以上論述，以及「大環淨」、「里仁」、「棉花田」這三個個案的分析，彙整參見如下圖 4-3-6 三個個案關連圖：

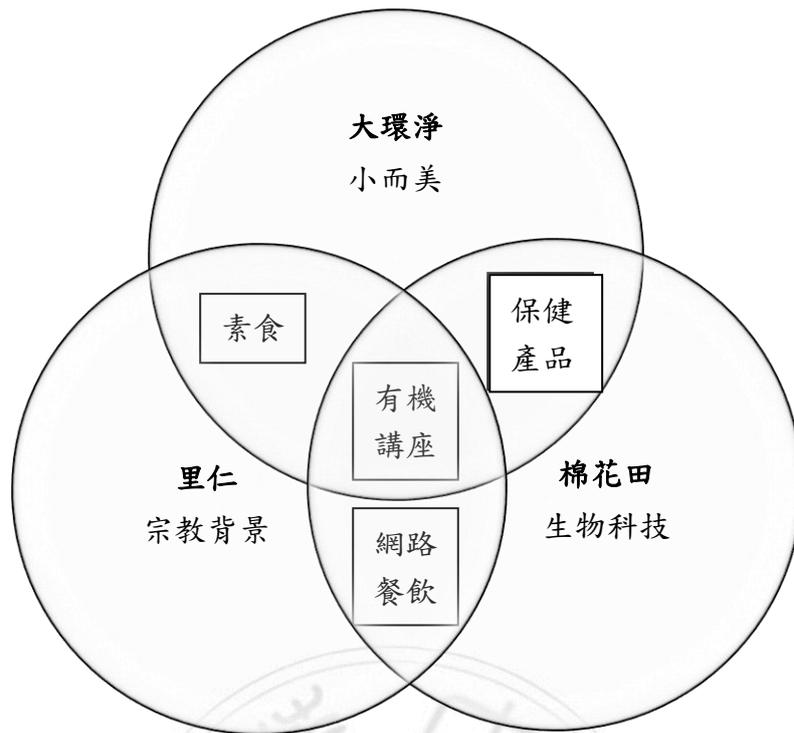


圖4-3-6 三個個案關連圖

資料來源：本研究整理。

(1) 三個個案之共同核心

「大環淨」、「里仁」、「棉花田」三家企業皆設有機專賣店，門市以提供安全、健康、有機的產品，及經常舉辦各種健康講座、料理教學，舉辦農場體驗等，以提倡全面的健康生活概念，珍惜與愛護環境資源，因此產品及教育是這三個個案共同的核心。

(2) 二相交叉共同處：除了共同核心外，「大環淨」與「里仁」二家都基於環保及健康的理念，堅持不售葷類食物主張素食，其實「棉花田」其早期創辦人亦曾有過素食主張。

「里仁」與「棉花田」：二家企業皆設有檢驗室為銷售的產品做把關，門市現場都有提供餐飲，在銷售上採實體店面與網路二者並行的方式。

「大環淨」與「棉花田」：二家銷售產品品項都有獨家的保健、生機類產品。

(3) 相異處-

「大環淨」在經營上與其他二家最大的不同處，即是堅持不是但凡有「有機」二個

字，或有認證的產品一律都賣，強調還要對身體健康有益的產品才賣，雖沒有自設檢驗室，然從自家貿易公司進口的產品，銷售品項與合作廠商、生產者都必須經負責人嚴選，無不特意與其它同業者作區隔。「里仁」則是強調與生產者建立夥伴關係，採取合作與契作方式以量制衡，又因有宗教特殊背景，不以營利為其企業主要目的，價格走的大眾化低價路線。而「棉花田」後期因有生技公司及財團資金的挹注及支持，有獨家研發的生技產品(即萃取性機能產品)，經營型態較能吸引都會年輕時尚族群，產品屬中高價位，但如果成為會員則另有打折優惠或累積點數回饋。

綜合以上，三個個案因組織型態，規模的大小、經營理念的不同，在大同下各自保有獨自的小異，在共同核心的基礎下，以獨到之行銷策略各自發揮專長，建立起自己特有的品牌形象。

五、小結

快速變遷的世紀，加速市場競爭與行銷挑戰，如行銷管理大師菲利普·科特勒所言，今日的行銷，實已從過往以顧客為上的思維，躍進為去創造市場，以人性作為導向。一直以來企業追求如何創造自身的價值，如今關懷社會、環境進而積極投入，為美好的未來盡一分心力，因此，若說滿足市場需求，是一個優秀的企業，那麼傑出的企業，則是去創造市場。什麼才是行銷的最高目標？若能在營利的同時，還要能兼顧滿足人們需求，有更多的啟發及教育意義，為人們的生活品質帶來根本的改變，行銷才深具意義，也就說企業必須先瞭解自己以及存在市場的理由，透過彰顯自己的企業使命、願景與價值，讓消費者認同這個品牌，把過往重視的邊緣性商業活動，提升到以人性為導向的行銷。

綜合以上品牌定位之分析，這三家企業已符合新時代行銷朝人性為導向的趨勢，以社會責任來制衡純利益的追求。在有機的這個產業，企業所關注的，除了強調產品安全或服務本身，特別需要去構思如何打動人心，擴大到體驗、溝通、訊息交換、教育成長，因消費者現今找尋的，不僅是可以滿足其需求的產品與服務，還要能感動其心靈深處的體驗，一旦消費者欣賞企業對於人類整體福祉所作的貢獻，企業也

就能在未來為自己創造出差異化，進而讓企業獲利，最後共同朝美好的世界邁進，
這即是一個品牌新價值的時代。



第四節 未來之挑戰

壹、整體環境

有機是一種安全、健康、環保的追求，已是全球共同的認知。從最早的有機農產品發展至今，有機產品種類、品項繁多(如附圖4-4-1, 2009年美國各品項有機食品銷售比例)，有機產品日益受人們的認可與接受。依2006年統計，全球光是有機農產品的銷售額就高達386億美元，並且逐年迅速的成長，由此可見未來有機市場有著巨大發展及成長空間。

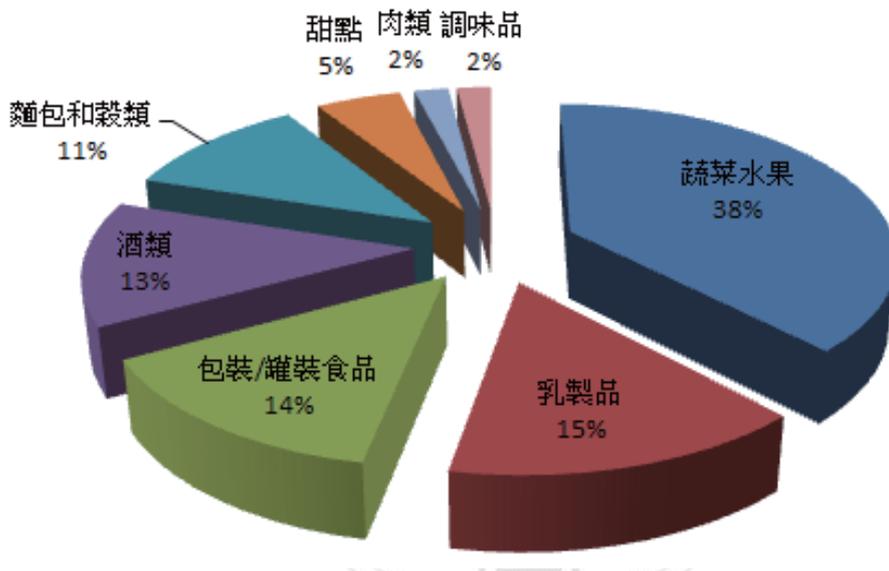


圖4-4-1 2009年美國各品項有機食品銷售比例圖

資料來源：楊玉婷（2011：28）

台灣的有機農業，隨政府的立法與推動，有機農業面積共有1,746公頃，其中超過90%的農地主要以種植米、蔬菜和水果為主。另外，依organic monitor公司（2007）估計，台灣有70%的有機食品主要透過進口供給，如歐洲、美國和德國，其中在其他產品類別中，以有機加工產品佔最大部分，重要產品包括有機麵條、豆腐、湯品、橄欖油、味噌、餅乾和果醬，估計台灣每年會有16%的成長率(2006)，另外，據黃瑋如、張可欣等3人對有機農產加工品市場機會之研究，消費者對有機農產加工品未來之需求亦是愈來愈高。

依北美有機貿易協會(OTA)2004年報告指出，台灣約有1000家有機和健康食品

專賣店，是亞洲國家中除日本之外發展快速的地區，近年來又更加蓬勃發展有增無減，然在喜的同時，不得不對未來發展產生擔憂。因有機農業的理念，為重視動植物在自然狀態下能健康成長，以維護環境生態的平衡，主張勿使用加速生長劑，或禁止可能危害人類、環境等一切沒必要的作為，講究的是食品安全，然若一味為了迎合高市場需求及商業利益的追求，則難免有假有機混充其內，或大規模生產或傾銷，如是，則失去了推動有機農業的本意，值得國人深思。另外，我國目前有機的加工產品種類十分有限，大多數仰賴自進口，其單價高是獲利重要來源，政府應正視及早做規範，擴大對有機生產者的輔助。

貳、市場狀態

有句話說：計劃永遠趕不上變化，於二十一世紀的今天，用來形容瞬息萬變劇烈的商場競爭一樣貼切，如今消費者的樣貌多元較難測度，因此企業對市場狀態的瞭解與探究自是十分重要。

一、供給面

農委會協助農業轉型為有機農業，使有機生產面積持續增加，並拓展有機產品通路，推廣有機農產品。計劃目標包含在 2012 年以前增加年產值到 30 億元新台幣，並增加有機生產面積至 5,000 公頃。由此來看，我國有機農產品之發展已漸趨成熟，然而有機加工產品則因起步較晚，目前仍多由國外進口，雖然國內會生產有機豆腐、麵條和湯品，不過其原料多是透過國外進口，可預見的未來，國內有機加工品將有很大的發展潛力與成長空間。

二、需求面

近年來食品安全問題頻頻上演，從塑化劑、順丁烯二酸澱粉、問題醬油、防腐劑超標乃至近期的油品問題，原台灣引以自豪的美食天堂，頓時如泡影幻滅，一時間大眾對食品安全的信心已全然崩壞。在人人自危下，有機商品如一道曙光，在經

濟許可下，大眾寧可花費較多的金錢，購買較為安心的有機商品，更加速有機市場的需求。

參、生產端

優點：在政府的輔導、鼓勵、立法保障，加速有機生產者投入的意願，生產人力素質亦相對提高(蔡精強)。

挑戰-據楊玉婷就台灣地區有機農業之研究，本研究經摘錄、整理有以下幾點：

1、台灣地處亞熱帶，在高溫多濕的季節，容易有病蟲害的發生，加上台灣有機農業的栽培規模小且分散，使用生態系平衡之耕作法將面臨較大挑戰。

2、基於以上，有機農田因無法有效與施行慣行農法的田作區隔，加上共同灌溉水源，受到污染的機率高，一旦農藥檢測殘留事件發生，每每打擊消費者信心，除了要及早建立有機栽培的管理技術外，更要全面推廣有機農業，當整體環境改善了，才能根本解決問題。

3、有機栽培的農地分散，農作物不易採取規模化運作，造成運銷成本偏高。

4、需再強化大眾對有機產品供應的重視與教育，賦予多元價值的關注。

肆、消費端

臺灣隨經濟發展，國人所得提高，對健康、安全的飲食自是愈加重視，有機農產品因對食品安全與環境保護的貢獻倍受肯定，受政府大力宣導及推動，並立法設立有機驗證標章及相關規範，增強消費者信心，加上民間的配合推廣，以及全球樂活養生風潮等，令有機產品深具市場潛力，尤以擁有較高社經地位或高所得族群，之中又以軍公教、資訊業、護理人員和家庭主婦為其主要消費對象。經一些研究調查發現，臺灣的有機產品消費者，普遍具有以下幾項特性：

1、對價格具較高的敏感度高。

2、較常購買的品項有蔬果、稻米等，有機農產品為主。

3、對品牌重視度高，有特定的對象，較常去的購買處所有合作社、產銷班、有機商店。

4、在產品上，在意內容的標示，如成份、來源、有效期及有無認證、生產履歷…等。

有機產品雖然商機無限，但因食安問題亦難免受到波及，或因政府立法、配套的不週全，或是農業現實環境有待克服，或是部分企業的惡質作為，在在考驗消費端的信任，如何去消除消費端的疑慮，也是未來應正視的問題。

伍、通路端

如眾所週知，產品再好，若銷售不出去也是徒勞，因此通路策略在品牌行銷上扮演了非常重要的角色。於今分秒必爭、瞬息萬變，多元而又複雜的世代，選擇了什麼樣通路，往往影響了行銷成敗。臺灣的有機產品銷售通路，除了有機專賣店為主外，普遍尚包括有超市的有機專櫃、農場或農市集、有機餐飲店等實體通路。隨科技、通訊、網絡的發達與普及，亦加速了資訊的傳播與接收，因此便利的網購或宅配方式受到消費者的青睞，如本研究個案里仁及棉花田，這二個個案即採用實體與網路並行的方式。多元的通路，特別是電子商務，增加了許多便利性，但也考驗了品牌忠誠與信賴度。

第五章 結論與建議

探討有機產品行銷策略與品牌定位相關之研究文獻有限，本章依照研究架構，以 4P 行銷組合及行銷 3.0 理論進行探討及結合實務發現，第一節為本文實證上之結論與發現，第二節為研究發現之管理意涵，第三節針對研究限制給予後續研究者建議與說明。

第一節 研究結論

本節依據前一章的實證分析，提出主要研究結論，歸納如以下各點：

一、本研究三個個案「大環淨」、「里仁」及「棉花田」行銷策略有以下發現，

(一) 三家皆以提供安全、健康、有機或天然的產品為其主要的產品策略，「里仁」與「棉花田」均自設檢驗室，嚴格把關確保品質，以增加消費者的信賴。三家門市的產品種類呈多樣化，其中大環淨基於對健康及環保理念的堅持，里仁則因宗教信仰之故，二者販售產品都只限素食。

(二) 價格策略方面，「大環淨」的蔬果類採用的是大眾化價格策略，而其它項的產品價格則偏屬中價位，「里仁」採取的是與農民契作，實施反映成本原則的低價策略，三者以「棉花田」屬高價策略。

(三)「大環淨」、「里仁」、「棉花田」皆以實體店舖為主，以「里仁」的門市數居冠遍及全國，餘二者主要以北部(包含桃、竹、苗)為限。網購方面，除大環淨尚待建構外，里仁及棉花田都已行之有年。

(四) 三家都有發行刊物、現場備有產品贈送的小試用包或試吃或試飲，會經常性舉辦各種健康講座、參觀農場、印製促銷 DM 與刊登網路資訊等多元促策方式，如「里仁」與第一銀行合作，發行里仁聯名卡，號召刷卡做公益。

總合以上，本研究個案之行銷策略得知，企業行銷已逐漸由過往只重視宣傳性的商業活動，發展至以故事感動人，以人性化為導向，企業除了追求利益、創造自身價值外，亦不忘去思考社會責任擔負的問題。

二、有機是為環境永續及健康，因此有機產品的品牌定位，除了強調產品本身的安

全，真誠感人的服務外，更透過農場參觀、體驗，舉辦健康飲食講座與消費者溝通與訊息交換，達到共學與分享，進而建立信任，提高品牌忠誠度。有機這個產業，特別需要生產、消費、銷貨這三方的相互誠信與信賴，在商業經營下本利他精神，為人類及環境永續付出一分心力，共同協力打造一個品牌新價值時代。

三、全球對有機產品的需求日益增長，市場快速成長，台灣也不例外，都有許多問題需面對，如農業耕作面積小、失衡的農業政策、人口分佈不均，且多集中在都會區等，未來也有許多待改善之處，如市場規模、有機栽培的管理技術、運輸成本、環境的先天限制、人力投入不足、消費者教育與良好習慣的建立、相關法令配套、立法要明確可行……等，如今一波又一波的食安問題發生，如何重拾大眾信心，未來都是考驗與挑戰。



第二節 管理意涵

一、展望

行銷由最早的產品導向到市場導向，進而發展至今之社會導向，世界隨潮流更替以及景氣、氣候等等客觀環境的變化，已較過往大大不同，拜科技精進所賜，高效的 3C 產品結合發達的網際網路，加速資訊的流通、訊息的傳播，消費者意識透過網路，可以快速群聚。今日的行銷方式，已不似過去只有企業單向對消費者行銷而已，透過網路如臉書(fb)粉絲團、部落客、Twitter、line 群組，利用時下最流行的 APP 數位化行銷工具的廣泛應用與連結，可以是在消費者相互間，也可以與企業產生互動，消費者在屬於自己的社群中，聚集分享、討論產品與使用經驗，其傳染力超乎想像的快速而直接，已成為新世代重要的行銷利器。

有機產業在台灣，有許多先天環境上的限制，如小規模、小農、缺乏有機栽培管理技術等，以及後天政策法令不足或執行不力等問題，有賴持續的改善、克服與宣導，有機產品在市場上被廣泛接受，才能發揮其影響力，因此企業如何透過行銷，制定好的策略自是十分重要，好的行銷策略，不僅可以用來傳達企業文化，督促我們朝目標或願景前進，認真誠實面對眼前挑戰，並提出方法加以克服。為了環境的永續與大家的健康，讓有機真正走出生機而不單只是商機，實需消費者、生產者、通路業者以及政府四方共同攜手努力。

品牌經營是企業的核心能力，也是競爭力之所在，是需要長時間的累積。企業品牌之定位，如行銷大師科特勒所提出，要在企業與消費者間，建構一個共同參與協同式的行銷，兼具企業本身文化內涵的傳遞，共同創造一個品牌新價值時代，是值得大家去思維的，但相關品牌定位的研究不多，本研究希望能有拋磚引玉的效用，喚起更多後續的研究者。

二、建議

(一) 有機的概念在國內已逐漸被接受，有機產品在市場上也相當普及化，如大賣

場、超市、全聯社都可以看到，然值得注意的是，現行法令對有機的農畜生產、加工品、進口的準則與標章並非全面規範，檢驗品項與標準制定不够週全，常造成有機生產者與消費者的困擾，因此政府相關部門須加緊改善腳步，而有機專賣店為有機產品的銷售主力，企業要有肩負起宣導有機概念、關懷本土農業及督促政府的責任，以創新來加強競爭優勢突破現狀，成為趨勢引領者，以提昇消費者情感或精神層面，千萬勿淪為只為推銷較高利潤的進口產品或保健食品，而忘了創建理念的初心。

(二) 菲利普·科特勒曾在其行銷學原理一書中曾提到「有效的行銷，是針對正確的顧客，建立正確的關係。」(方世榮、張世峰譯, 2009)，我們清楚知道，每個企業的資源、條件不同，但都有其及極限，是不可能全面討好或滿足所有人的需求，若是什麼都想要一把捉，到頭來可能反而會一無是處，因此行銷策略的制定，先得弄清楚行銷的客層與定位，是十分重要的，有機專賣店在「有機」產品共同的基礎上，以好的行銷策略作為市場區隔與創新，才能創造企業的競爭優勢。

(三) 行銷也是最貼近消費者的管理流程，在網路行銷時代，促使社群資訊的連結更加緊密迅速，其傳染性與影響力不容忽視，本研究之三個個案，里仁與棉花田這二家企業其網路行銷已行之有年，然大環淨尚在觀察與建構中。有機世界關注的是人與環境的關係及環境永續，重視個人健康，與人之間的和諧、互助及成長，因此打造一個社群連結的平台是十分重要的，不論是利用超越時空限制的網路，便利的通訊工具，或是傳統實體的面對面，還是要雙管齊下，總之良好口碑及社群經營的行銷策略，是建立品牌忠誠度與信賴的成功利器。

第三節 研究限制與後續研究建議

本研究經過訪談、實地查訪與研究分析後，仍發現有研究上的限制，本節提出研究限制及後續研究建議，分述如下：

壹、研究限制

一、研究對象

本研究是以三個國內知名的有機專賣店作為研究對象，並以實際參與行銷與銷售部門成員為訪談對象，擬借由第一手資料，分別來瞭解個別公司之行銷策略與品牌定位。三個個案邀訪的進行，僅大環淨負責人願意接受訪談，里仁及棉花田二家企業雖經多次邀約，因顧慮到涉及議題較為敏感與商業機密等考量，終未能應允，致無法取得第一手資料實屬遺憾，所幸這三家企業，仍主動提供相關資料與文件，勉力以次級資料來做為另一項分析的依據，但所蒐集到的資料終是有其侷限，仍無法有深度及擴及全面。

二、資源限制

由於人力、物力的限制，在有限時間下，本研究個案以北部同一行政區之有機專賣店作為研究對象，在同一地域、同一競爭環境下，雖有利於研究比較，然單一區的研究結論，在廣度上終有所的不足。

貳、後續研究建議

一、本研究個案，隸屬不同規模的企業，因此資源與運作模式有一定的落差，建議後續研究，將企業規模相當者一起放入比對研究，研究結果或許會比較顯著突出。

二、本研究只侷限於北部單一行政區的觀察，建議後續研究，可以擴大地域相較，有更廣泛的研究分析，使研究資料趨向完善。

三、本研究的研究方法主要以質性訪談為主，佐以實地觀察之田野查訪，基於研究時程的限制，建議後續研究者或可嚐試其它研究方法或採其它探究方式，予以更加深入的相關研究。

參考書目

壹、中文部份

一、專書

- 司徒達賢(2005)。策略管理新論。台北：智勝文化。
- 江互松(2007)。你的行銷行不行。台北：理財。
- 吳思華(2000)。策略九說。台北：臉譜。
- 林建煌(2012)。行銷學第三版。桃園：華泰。
- 林淑馨(2010)。質性研究：理論與實務(初版)。台北：巨流。
- 高端訓(2012)。WOW!多品牌成就王品。台北：遠流。
- 高寶華(2006)。非營利事業經營策略與管理。台北縣：華立。
- 陳政智(2010)。非營利組織管理。台北：華邦。
- 郭玉霞(2010)。質性研究資料分析：NVivo 8 活用寶典。台北：高等。
- 許長田(2005)。策略管理。台北：新文京。
- 許長田(1991)。行銷定位與市場戰略。台北：旺文社。
- 黃俊英(2002)。行銷學的世界。台北：天下遠見。
- 葉日武(2002)。行銷學：理論與實務。台北：前程。
- 張芳全(2010)。論文就是要這樣寫再版。台北：心理。
- 傅篤誠(2002)。非營利事業管理：議題導向與管理策略，台北縣：新文京開發。
- 傅篤誠(2003)。非營利事業行銷管理。嘉義：中華非營利組織管理學會。
- 戴國良(2002)。行銷策略：分析與實務。台北：五南。
- 戴國良(2006)。品牌行銷與管理。台北：五南。
- 劉玉琰(1999)。行銷學：理論與實務。台北：智勝。
- 榮泰生(2006)。策略管理學。台北：三民書局。
- 鄭紹成(2009)。行銷學：宏觀全球市場第三版。台北：前程。
- 鄭華清(2008)。行銷管理第三版。新北市：全華。
- 潘淑滿(2003)。質性研究：理論與應用。台北：心理。
- 蕭新煌、官有垣與陸宛蘋主編(2009)。非營利部門：組織與運作再版。台北：巨流。

二、期刊論文

- 沈昭吟(2011)。品牌知名度與行銷概念對佛教組織永續經營之重要性。非營利組織管理學刊，第10期，頁21-28。
- 吳品賢、王志弘(2007)。反身性的道德計劃?有機食品消費之銷售組織場域與引導理念。台灣社會研究季刊，第68期，頁119-176。
- 黃玉瓊(2009)。有機農產品生產與認證制度之管理。農業生技產業季刊，第18期，頁14-17。
- 張春炎(2009)。台灣綠色消費運動初探：媽媽的革命與正義的消費者文化？。

傳播與管理研究，第9卷第1期，頁95-158。

傅篤誠(2003)。非營利事業行銷管理。非營利組織管理學刊，第2期，頁115-120。

董國昌(1995)。有機農產品之行銷策略。農政與農情，第34期，頁54-60。

三、學位論文

汪瑞娟(2004)。有機蔬果行銷者品牌定位與行銷策略研究。國立中興大學農教育研究所碩士論文，台中。

林建文(2011)。社會企業策略定位之初探。南華大學非營利事業管理學系碩士論文，未出版，嘉義。

謝光本(2006)。我國推廣有機農業比較研究-以慈心有機農業發展基金會與里仁事業股份有限公司為例。南華大學研究所碩士論文，未出版，嘉義。

謝維倫(2009)。社會型企業行銷之研究-以多元就業開發方案為。國立臺北大學合作經濟學系碩士班碩士論文，台北。

溫惠貞(2007)。風險社會中的有機消費文化:台灣有機消費的組織研究。南華大學社會研究所碩士論文，未出版，嘉義。

張懷云(2001)。店鋪式飲料行銷策略、消費者環保意識與購買行為關連性之研究。南華大學管理非營利事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。

楊婷婷(1997)。健康食品專賣店的商業與非商業意涵。國立台灣大學衛生政策與管理研究所碩士論文，台北。

齊力、林本炫(2003)。質性研究方法與資料分析。南華大學教育社會學研究所，嘉義。

四、譯著

方世榮(譯)(1998)。行銷管理學：分析，計劃，執行與控制第三版(Kotler Philip 原著)。台北：東華。

方世榮等(譯)(2009)。行銷管理學(Philip Kotler, Kevin Keller 原著)。台北：台灣培生教育。

方世榮、張士峰(譯)(2009)。行銷學原理(Philip Kotler, Gary Armstrong 原著)。台北：培生。

朱文儀、陳建男與黃豪臣(譯)(2007)。策略管理(Charles W.L.Hill&Gareth R.Jones 原著)。台北：華泰。

朱柔若(譯)(2000)。社會研究方法：質化與量化取向(W. Lawrence Neuman 原著)。台北市：揚智文化。

江明修(譯)(2004)。企業型非營利組織(J. Gregory Dees 等原著)。台北：智勝。

李政賢(譯)(2007)。質性研究設計與計畫撰寫(Catherine Marshall&Gretchen B. Rossman 原著)。台北：五南。

李茂興，沈孟宜(譯)(2001)。策略性行銷(M. J. Xavier 原著)。台北，弘智。

- 沈雲驄，湯宗勳（譯）（1998）。**品牌行銷法則**（David A Aaker）。台北，商周。
- 林金榜（譯）（2006）。**明茲伯格策略管理**（Henry Mintzberg、Joseph Lampel、Bruce Ahlstrand 原著）。台北：商周。
- 林隆儀（譯）（2005）。**策略行銷管理**（David A. Aaker 原著）。台北：華泰。
- 尚榮安（譯）（2001）。**個案研究法**（Robert K. Yin 原著）。台北：弘智。
- 吳淑華（譯）（1999）。**策略管理**（初版）（Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson 原著）。台中：滄海。
- 高登第（譯）（2002）。**品牌領導**（一版）（David A. Aaker；Erich Joachimsthaler 合著）。台北：天下。
- 黃惠雯等 4 人（譯）（2007）。**最新質性方法與研究**（Benjamin F. 等原著）。台北縣，韋伯。
- 陳正男（譯）（1992）。**行銷學原理**（Philip Kotler，Gary Armstrong 原著）。台北：東華。
- 張逸民（譯）（2005）。**行銷學**（第七版）（Gary Armstrong & Philip Kotler 原著）。台北：華泰。
- 張振明（譯）（2004）。**行銷是什麼？**（Philip Kotler 原著）。台北：商周。
- 樓求堅（譯）（2009）。**45 個最重要的行銷概念**（Mike Meldrum，Malcolm McDonald 原著）。台北：灤石。
- 劉金如（譯）（2005）。**科特勒行銷金律**（Philip Kotler 原著）。台北：商周。
- 顏和正（譯）（2007）。**行銷 3.0：與消費者心靈共鳴**（Philip Kotler 等原著）。台北：天下。
- 蘇盟淑（譯）（2007）。**科特勒的行銷學圖解**（宮崎 哲也原著）。台北：晨星。

五、網路等電子化資料

台北市內湖區戶政事務所（2014）。臺北市內湖區歷年戶數、男女人數及人口總數，

2012 年 10 月 06 日取自**內湖區戶政事務所**，網址：

<http://www.nhhr.taipei.gov.tw/ct.asp?xItem=1358046&CtNode=39900&mp=102011>。

有機驗證單位標章（2009），2012 年 05 月 11 日取自**有機農業全球資訊網—2009 年驗證單位標章**，網址：

http://info.organic.org.tw/supergood/front/bin/ptdetail.phtml?Part=logo001&Category=104860_92。

里仁事業有限公司（2009）。認識里仁—公司簡介，2014 年 9 月 28 日取自**里仁事業有限公司—關於我們**，網址：<http://www.leezen.com.tw/big5/1-1.asp>。

林傳琦（2003），推動有機農業之成果與展望，2012 年 05 月 09 日取自**有機農業全球資訊網**，網址：

<http://info.organic.org.tw/supergood/front/bin/ptdetail.phtml?Part=organic5-14&Preview=1>。

財團法人福智文教基金會(2012)。福智文教基金會簡介。2014年10月20日取自**福智文教**，網址：

<http://edu.blisswisdom.org/index.php/2012-08-17-08-08-05/2012-08-25-08-07-12>。

雅辰貿易有限公司(2012)。關於我們，2014年9月30日取自**雅辰貿易有限公司-關於我們**，網址：<http://www.organicstore.com.tw/aboutus02.php?pid=4>。

黃璋如(1997)。有機農業簡介，2011年11月18日，取自**有機農業全球資訊網**，網址：

<http://info.organic.org.tw/supergood/front/bin/ptlist.phtml?Category=100981>。

臺北市內湖區公所(2013)。臺北市內湖區公所-內湖概況，2012年10月06日取自**內湖區公所**，網址：

<http://www.nhdo.taipei.gov.tw/ct.asp?xItem=40064&CtNode=3732&mp=124051>。

農業政策(2011)，100年度施政計劃，2012年05月09日取自**行政院勞農業委員會**，網址：<http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=23210>

董國昌(2007)，台灣地區有機專賣店現況與發展趨勢，2012年05月09日取自**行政院農業委員會全球資訊網**，網址：

<http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=12995&print=1>。

蔡精強(2009)。台灣有機農業發展概況與前景，2014年10月2日取自**有機農業全球資訊網-有機農業報告**，網址：

<http://info.organic.org.tw/supergood/front/bin/ptlist.phtml?Category=105936>。

訪談同意書

敬啟者，您好：

感恩您首肯參與本研究，在您分享寶貴的經驗之前，請仔細閱讀以下的內容，同時在正式接受訪談前，您可以詢問任何相關的問題。

研究者是南華大學非營利事業管理學系碩士班的研究生，本研究的主題為「有機產品行銷策略與品牌定位研究-以三個個案為例」。隨著國人生活品質提昇，對食品安全的重視，以及對環境保護、生態維護概念的提倡，帶動了台灣有機產業的蓬勃發展，本研究的目的即是在探討有機產品在市場競爭下如何透過行銷及運用行銷策略來提昇競爭力，及在品牌定位下如何塑造品牌優勢以達到企業的使命及目標。期盼能藉由您寶貴的實務經驗及相關觀察分享說明，以作為本研究實證資料的主要參考依據。

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，為方便日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音；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。

在您接受訪談的過程中，若有覺得不妥之處，您可以提出不想回答、想要中止或退出訪談的要求。而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。然而正因您不吝提供寶貴的資料與珍貴的意見，讓研究結果對於有機產品之行銷策略與品牌定位的分析能夠有顯著的幫助，也使本研究能夠順利完成。研究者不勝感激，也再次誠懇的邀請您參與本研究的訪談。

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：吳美蓉

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：2012.8.21

研究者簽名： 

日期：2012.8.21

附錄二

訪談大綱

壹、問題：

請問 貴公司

一、主要目標顧客群與大致比例如何？

| 年齡層 | 性別 | 男 | 女 |
|------------------------|------------------|---|---|
| | 年輕人： 35歲（含）以下 | | |
| 中年人： 35歲以上至65歲（含）以下 | | | |
| 老年人： 65歲（含）以上 | | | |

二、目標顧客群的市場範圍有那些？

| 單一區域 | 北 | 中 | 南 | 花東地區 |
|-------|---------|------------|------|------|
| | 新竹（含）以北 | 新竹以南至嘉義（含） | 嘉義以南 | |
| 全國不分區 | | | | |

三、自評產品的品質與價格屬於那個階層（低、中、高）？

| 分項 層級 | 品質 | 價格 |
|----------|----|----|
| | 高 | |
| 中 | | |
| 低 | | |

四、如何確保產品品質與滿足顧客的需求？

五、通常利用什麼方式來做促銷以及內容有那些？

六、產品主要的特色及競爭優勢是什麼？是運用了那些資源？

七、採用的行銷通路有那些？主力為何？又考量的因素是什麼？

八、希望帶給顧客的品牌形象是什麼？

九、如何與集團的品牌形象做區隔與連結？

十、目前行銷與品牌經營最大的困境與未來挑戰是什麼？

貳、敬請 貴公司提供相關資料

簡介、組織架構圖、大事紀、產品 DM 及其他相關資料。

附錄三

大環淨訪談逐字稿

受訪組織：大環淨有機生活事業有限公司

受訪對象：C君（代稱）

編碼：A

訪談時間：2012年08月21日（二）AM10:30~11:40

壹、問題：請問 貴公司

一、主要目標顧客群與大致比例如何？

| 年齡層 | 性別 | |
|------------------------|----|---|
| | 男 | 女 |
| 年輕人： 35歲（含）以下 | | |
| 中年人： 35歲以上至65歲（含）以下 | | ★ |
| 老年人： 65歲（含）以上 | | |

答：如下，編碼A1。

| 行數 | 內容 |
|----|--|
| 1 | 其實正常以經營者的概念，它是不設定年齡層。正常我的建議，我把以前剛開始開有機店的人是設定在有需要健康的人、有疾病的人或怎麼樣的人，他們才要來吃有機，現在變成一般只要健康的人，現在除了健康之後，中段就是健康人才來攝取，現在已走入一個時尚，吃有機感覺好像跟得上潮流，現在已經變到這個階段，所以有機店到現在幾乎好多，一條街裏面就開了二三家三四家以上，現在變做這樣。我們沒有設定主要的客群，但來店裡消費的客源，我們大概都知道，如果以比較主要的，以女性35歲以上到60歲左右中段這段，以這部分的人會比較多。 |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |
| 8 | |

二、目標顧客群的市場範圍有那些？

| | | | | |
|-------|--------------|-----------------|-----------|------|
| 單一區域 | 北 新竹（含）以北 | 中 新竹以南至嘉義（含） | 南 嘉義以南 | 花東地區 |
| | ★ | | | |
| 全國不分區 | | | | |

答：如下，編碼 A2。

| 行數 | 內容 |
|----|---------------------------------------|
| 1 | 我們沒有地域的分別或地域的鎖定。我們剛開始從景美開始，那個地點 |
| 2 | 區域也沒有什麼住家，就是對面河流，那個時候我們只是一個理念在經 |
| 3 | 營而已，所以不是說我一定要找特別的地方特別的東西去經營，是因為現 |
| 4 | 在大家都是靠企業，我才要去選擇捷運、選擇熱鬧地區、便利的醫院或 |
| 5 | 那裏，現在才有這樣的設定，以前我們不會這樣設定，以前就是我想要， |
| 6 | 因為以前那時候店裏面有機的概念不多，你問 1 千個人可能才會有 1 個 |
| 7 | 人知道有機，所以那時候是做教育，告訴所有的人什麼叫有機，什麼叫 |
| 8 | 自然的，那時候我們是作教育的，所以以前有機店大部分剛開始開的是 |
| 9 | 作耕耘，不斷作教導，現在好像是這塊變減少了，還是有人在作，但這 |
| 10 | 塊變減少了，現在都是變作怎麼樣，作大，有些大是因為他們有價錢優 |
| 11 | 勢，所以就把他們的採購價錢，比如說正常要賣 100 塊，他就賣 85 塊， |
| 12 | 用價錢這樣整個市場就變亂，造成很多比較沒辦法維持生計的小店就這 |
| 13 | 樣一直流失，現在大部都變大家比較多。我們是因為以前就看出這點， |
| 14 | 所以我們在作出區隔，所以一般來講，比如說如果人有的，我們就盡量， |
| 15 | 我們會選，我們也沒有說一定要贏，像有人在跟我們進貨的時候，我們 |
| 16 | 並不是以他那個好賣、便宜為主要考量的進貨單價，我們是考量你東西 |
| 17 | 是不是好，我再決定是不是要跟你進貨，我們是以這樣，譬如說有些店 |
| 18 | 裏面，他們店白麵包有些添加物，他們還是允許，在我們店裏是不允許 |
| 19 | 這些的，因為你已經講求到健康這塊，如果你要講求健康這塊就要幫消 |
| 20 | 費者把關，這些不健康的東西添加物你通要把它去掉。 |

21 再問:所以說您非常在意產品要能達到你要的品質要求，是主動給客
22 戶而不是迎合客戶，是嗎?

23 答:對。

24 雖然有些人說:你甘那卡無、生意較壞、啊是沒賣(台語),大家都有賣你
25 為什麼沒賣，因為來講我覺得那已經是違反了我的原則，因為它有可能
26 違反了環保，我不賣肉，就是因為它違反了環保，它有牽扯到健康的問
27 題，所以我不賣，我不賣白米是因為它過度精緻，它已經沒有營養價值，
28 所以我不賣，裏面有添加白糖或什麼香料或什麼東西也不是我們要賣的，
29 所以說白米、白麵包、白糖這樣過度加工、精製的我們都不會銷售。

30 我們沒有地域的設限，目前6家直營店都在北部，台北縣1家(汐止)其
31 餘都在台北市，我這個店數都十幾年都維持在那兒，我沒有在擴店，我
32 覺得任何東西你應該經營在深，不是我要把它經營寬，這也是我的概念。
33 現在因大家對有機已經很懂了，大家都有所瞭解，我覺得不一定要繼續
34 在這塊，我們應該有更多的可以推廣。像我們最近要推廣小孩的，因為
35 我生小孩了，所以我覺得小孩這塊要去耕耘，小孩更需要自然更需要有
36 機的。像小孩有一些沒有毒的，碗筷、還有那個可被生物分解的碗，都
37 是自然界做的也沒有毒，還有他們的衣服或清潔劑，我們都是設立在這
38 些，包含那些牙膏也是可以吞食的，健康原料做的。

39 所以現在來講，有些我們自己的商品，像妳喝的汽水、可樂，都是我們
40 獨家代理進來的，所以慢慢的我們商品現在都已經占到整個裏面的東
41 西，除了農產品不說，我們佔掉有1/3以上是有自己的商品，1/3以上
42 是自己進口或自己獨立代理商。

43 不排斥國外進口,如果國內好的也是會跟國內拿,農產品的話大概以接近
44 國內為主，像一般來講你不可能松子台灣有，你不可能南瓜子台灣有，
45 這個東西很多沒有，你必須要靠國外進口，所以我們就會跟國外採購。

三、請自評產品的品質與價格屬於那個階層（低、中、高）？

| 層級 \ 分項 | 品質 | 價格 |
|---------|----|----|
| 高 | ★ | |
| 中 | | |
| 低 | | ★ |

答：如下，編碼 A3。

| 行數 | 內容 |
|----|--------------------------------------|
| 1 | 我的觀念是不是講品牌，我是講品質，我是重品質不是重於品牌，所以 |
| 2 | 我說重品牌，其實那不是我們店，重點是我們裏面的，像我進貨會看它 |
| 3 | 的內容物、成分、他的生長過程，那才是我要的。像我們以前曾經代理 |
| 4 | 一個很有名的寵物飼料，因為我養狗，那時候我就進有機寵物飼料，天 |
| 5 | 然的，但一般坊間沒有，後來我就把這個東西，裡面的成分我就很重視， |
| 6 | 為什麼？一般的寵物飼料都寫肉粉，我們的飼料是寫新鮮鮮肉，有機鮮 |
| 7 | 肉，不一樣，肉粉跟鮮肉不一樣，鮮肉是新鮮的東西去做的，肉粉是你 |
| 8 | 不知道它裏面含了什麼肉，有些死亡或任何東西都混在裏面，它寫肉粉 |
| 9 | 是含蓋。其實我知道那是次級很不好的，所以那個我們就不會去進，所 |
| 10 | 以我選擇東西是真的考量好不好這樣。 |
| 11 | 像我們觀念就說，我們也沒有說很樂意要去做大量或是怎麼，我們自己 |
| 12 | 有自己的路線，所以我們沒有說一定要去做 B 貨，有些同行的會跟我拆 |
| 13 | 貨，你認同我的商品我會給他，像進口可樂汽水，一般只要進口的有機 |
| 14 | 飲料或是天然飲料這個東西，坊間大概都賣 120~150 以上這個價錢，但 |
| 15 | 我覺得其實那個東西價格是太高的，一般民眾消費，一般來講不會消費 |
| 16 | 得很好，譬如說它可能只占某些少數部分，但我要的是一個通，大概都 |
| 17 | 可以用、喝得到，所以我訂價怎麼樣把它訂到一個很平價，我會把我們 |
| 18 | 進口的利潤空間減少，把進貨的空間減少，中間這段減少一些，讓末端 |

19 的售價減少一點，我們就訂在 85 塊，但是會員打個折變成 70 多塊，所
20 以說 70 幾塊一般人喝個天然的都可以接受。

21 再問：所以您的意思是；不會因為那樣打著有機，所以價格訂得很
22 高，只為了求利潤。

23 答：不會。

24 其實我們有幾個廠牌是這樣的，其中有一個廠牌就是美國最大的 BRAGG
25 那個系列的，其實以前有機是靠他們父親那一代，它這個是老廠牌，但是
26 以前的進口商、貿易商搶來搶去，但的確是好東西，但是被搶來搶去，
27 後來被最大的那家給拿走，就是我們有機最大的那家拿走，但是他把價
28 位拉很高，可是他沒有去推廣，對方因為他最大當然給他總代理，後來
29 幾年之來，他們發現他們根本都沒有成長，因為沒有人去推他的好東
30 西，後來我們來接洽，去年我們就把他整個總代理又拿下來，然後我們
31 進了這二支就超越他一整年，為什麼？因為懂的人，他就對整個商品的
32 了解，了解才知道怎麼去推廣，所以那時候我們一進來台灣的市場，訂
33 價我們一下把它降下 2 成價錢，他有些好像賣到 280，我們就把他賣到
34 210，整個就給它回到市場合理的價格，我不會說因要去賺別人，加盟是
35 有個動作，加盟上面是為了要賺錢，我給你他也要賺錢，還有加盟店下
36 面它都是一層又一層，所以他的價格就加得很高。

37 我們沒有加盟店，也沒有這個準備，有人要加盟，我們通常就跟他說不
38 要掛我的牌，不是我不允許，比如說掛我的牌我跟你拿加盟金，大概現
39 在有人拿幾佰萬來，我覺得那不合理，就算拿幾萬塊，太少，我也覺得沒
40 有用，為什麼？因為我沒有時間去輔導你，因為這個產業是人的事業，
41 不是好像是超商，你來就可以自動買賣的事業，不是這樣，所以現在有
42 很多大的店，我知道他們現在擴店的二倍三倍，但營業額與以前沒有擴
43 店的營業額是一樣的，現在了解嗎？就是說它寬，但相對是縮減。所以

| | |
|----|---------------------------------|
| 44 | 我就會說你可以加盟但不要掛我牌，不要說我去約束你，你也不要讓我 |
| 45 | 來約束，我為了拿那幾拾萬對我沒有幫助，所以我們大環境的牌到現在 |
| 46 | 還沒有說那一家的牌會倒掉的，有些加盟都拿了錢經營不善，都很多倒 |
| 47 | 掉很多，但我覺得那不是我們要做的，我有朋友他們早期做得很好啊， |
| 48 | 好像是綠色小鎮吧！但是到最後就是被迫要賣給別人，就是他們因為要 |
| 49 | 拚命加盟，拚命收那個現金，剛開始大家都覺得很好，但我覺得這也不 |
| 50 | 是我們要的。 |
| 51 | 再問：所以綜合來講，您的訂價採取的是平價，可是品質是屬於高 |
| 55 | 的，可以這樣說嗎？ |
| | 答：可以的。 |

四、如何確保產品品質與滿足顧客的需求？

答：如下，編碼 A4。

| 行數 | 內容 |
|----|----------------------------------|
| 1 | 以前是因為消費者相信我們，我們講了算，二十年前沒有認證公司及大 |
| 2 | 家對有機概念的瞭解，現在才有法律的約束、有機的概念、認證的東西， |
| 3 | 我們以前是怎麼認證，我們去推廣這個東西，是帶著消費者去農場參觀， |
| 4 | 看農人是怎麼辛苦的經營，怎麼辛苦的種植，怎麼沒有除草劑、沒有農 |
| 5 | 藥，他是怎麼種出來的，那個時候是用直接的體驗。現在整個趨勢是這 |
| 6 | 樣，透過有認證公司、檢測單位，所以這樣來講，這環就不用做，因為 |
| 7 | 消費者已被教育說只要有認證就可以了，所以我們現在就不會刻意去跟 |
| 8 | 農民說要怎樣，所以你只要有認證、有民間單位認證、政府的認證這樣 |
| 9 | 就可以了。 |
| 10 | 這個檢驗你政府已經檢驗，是民間單位你自己要檢驗的，我們來講我沒 |
| 11 | 辦法再去作檢驗，除非我自己要成立一家檢驗公司。像農民現在有些分 |

12 為二塊，有些人不做有機的，但實際上他還是種有機的。有機其實是個
13 名詞，只是現在被別人拿來作專用名詞，我講的你才變得有機，其實它
14 好像只是名稱而已，我這個自然耕作、沒有農藥、沒有化學耕作出來，
15 他就叫作有機的植物，但是我們現在被用專用的、要由民間、政府這些
16 認證單位說了才算數變成這樣。其實有機是這樣，你如果所有農藥化學，
17 你就當作一般詐欺就好了，幹麼還弄了那麼多的規範呢？如果你說有機
18 但我驗出農藥，我去你的農場真正檢驗到農藥，這是欺騙消費者，那就
19 罰好了，你又設定有機的東西，這樣沒辦法全台灣一個普遍化，就是把
20 他一刀切成二半，有機跟一般農人切二半，如果你像那個有些國家，就
21 只要禁止使用農藥、化學的東西進到他國家裏面，請問他需要說他是有
22 有機的嗎？他全面都是了，我幹麼還要刻意說要認證呢！我就說你這些就
23 通通禁止了，我的所有東西都是自然資產，那我全國都是有機，這個其
24 實你一定要切割反而影響更大，沒有辦法去做全面性。其實我們有機店
25 開那麼多，我們幹麼還要再開，我不需要，因為大家都有這個概念已經
26 都知道了，我們就可以退出這個市場，我們可以交給別人，我們可以再
27 從事不同的行業都可以啊！

28 一般有機的商店會賣很多健康食品，但是我們公司叫機能商品，機能商
29 品就是協助你做個清理動作，那個東西不是說我們吃這個東西會好、對
30 人體有什麼大幫助，我們不是這個概念。我認為所有食物都有他的營養
31 價值，你說維他命 C、維他命 A，他們通通是從植物萃取的，你從食物吃
32 就好了，但是有個重點就是；你的腸道及血管道，這二個管道經過我們
33 以前舊的飲食習慣造成阻塞，這怎麼辦？你不可能因一個東西就吃好，
34 那個就需要藉由某個東西將你的腸道的污垢宿便清理，讓你血液卡住的
35 濃稠還有那個污垢作一個清理，這二個一定要做。他是天然的，它只是
36 利用原理，譬如說我們有一個酵素粉，也是賣了快將近第十五~六年以

37 上，它就是直接用原理，像直接到你的肚子裏作優格，我們腸道有幾億
38 大概有一百兆以上細菌，大概有肆佰種以上不同的細菌，當如果我用這
39 個進去的時候會讓裏面的乳酸菌有很有東西，用材料進去他會不斷滋生
40 很多，菌滋生會產生二氧化碳氣體，這時候把我們的腸道撐開好像吹氣
41 球，氣球撐開污垢就產生鬆動掉落，他是利用這個原理將髒東西排掉，
42 所以它只是利用原理而已，如果我們的食物沒有作清理的話，吃再好的
43 東西吃再多的營養健康食品也沒有用，為什麼？因污垢會阻塞你的吸收。

44 再問：所以說你們的核心產品是食物而不是食品。

45 答：是。

46 它原也寫的是食品，沒有講說他是健康商品。還有一個就是酵素，也是
47 協助把你的腸道做清理。再一個就是礦物質，我們人血液酸的話，飲食
48 屬酸性血液會變濃稠，一濃稠就整個流動緩慢就會造成整個血管壁阻
49 塞，造成中風、心血管疾病，那也代表我們初期來講沒辦法解決它阻塞
50 的部分，但我可以解決它血液的濃稠度，當你血液變鹼性的話血液它就
51 很容易流動，氧氣就會增高，像一般這種疾病像癌症、癌細胞，在國外
52 叫缺氧細胞，但是我們都要說他是質變，其實是沒有，他只是沒有氧氣
53 給他，他沒有把營養給他，圾拉帶不出去變成厭氣，如果你重新把氧氣、
54 營養送給他，把垃圾帶走，他自然就會恢復到正常。

55 從商品的營業額來講，差不多是一半一半，蔬果類占一半，機能產品一
56 半,其實蔬果來講其實都沒有空間利潤，因為現在開店裏面換算人事成本
57 都將近 1 成半，租金也快一成多，都 2/3、1/3，我們的東西大概是 3 成，
58 等於是沒什麼空間利潤。

59 再問：主要收入以何為主？

60 答：大概都差不多，我們自己進口自己的商品大概占了 1/3，蔬菜占
61 1/3，還有跟別人進的，還有自己的大概都 1/3，但是我們自己

| | |
|----|--|
| 62 | 空 |
| 63 | 間一定會拉大，這二部分可能利潤空間會很少，譬如說我跟別人進的，假如我進到，我算厲害我可以進到4成的利潤，但是你扣掉人事成本、打折去掉一成，管銷費用去掉2成半了，只剩0.5%，那你不要損壞沒有賣到噢！所以我們會以自己去拉平衡，另外還有我們有貿易公司，貿易公司是因為我們有批貨給別人，我們有好東西以現在來講，些商店也不再侷限在有機商店，有很多像麵包店，進有機好的原料的堅果去做麵包，現在的趨勢是這樣，不一定只是有機店會要這個，所以我們我們把這格局跳開來，我們有麵包店跟我們進貨，也有餐廳跟我們進貨，包含現在也有飯店跟我們進貨，因為我們東西都是品質好的。 |
| 74 | 成立的貿易公司叫雅辰，那個就我們另一部分商品的進口公司。 |
| 75 | 我們大環淨來說，就是維持一定的，如果有一天我們就是會收編而已， |
| 76 | 我們不會一定要把他擴展到怎樣，但是我們會留個幾家來做東西的推廣，我們會做推廣動作，譬如來講，像一般像沒有這個健康概念，其實 |
| 77 | 有機商店是由健康概念再後叫生物醫學引申而來的，就是他們開始教人吃自然的天然的東西來改善身體。 |
| 78 | |

五、通常利用什麼方式來做促銷以及內容有那些？

答：如下，編碼 A5。

| 行數 | 內容 |
|----|---------------------------------|
| 1 | 我們如果是進口，我們就把空間利潤儘量回饋給消費者，再來價錢會 |
| 2 | 少很多，譬如說不會那麼高，再來我們會把大量所有的東西拿來做試喝 |

3 試用，用這個方式在做。我覺得廣告來講，我們有在考慮一年可能選擇 1
4 個或 2 個，就是說比較好的雜誌做重點的廣告，像我們最近要進一些飲
5 料進來，可樂、汽水、沙士一般來講傳統觀念會告訴我們說：不要喝汽
6 水，為什麼？因為對健康不好，為什麼？因為它是化學調製，那如果這
7 瓶不一樣，它是完全天然的，像剛才我給妳喝的裏面都是天然做的，它
8 就不是定義在化學飲料，它是真的食物調製的。

9 現在我們店裏不賣黑麥汁，是因為後來國外沒有進口了，它要國內做，
10 但因他不符我的條件我就不進，第一個它有焦糖，國內裏面他好像有
11 請那個維士比幫它製做，我覺得他裏面的成份都不是我要的，裏面有加
12 菓糖、焦糖，我覺得那不是我要的，它只是一個調味品而已，對我來講，
13 你不能今天跟我打著黑麥汁，但其實真的黑麥汁是很好的，好的黑麥汁
14 你把它煮開了時候，它還是正常的味道，如果不好的、化學的，你把它
15 煮開了就有化學味道，好比那個清潔劑你把那個湯匙稀釋水，他說是天
16 然的 你就把它燒一燒，它如果是天然氣體，天然做的只有自然的香味
17 氣化而已，那如果是化學的就會黑掉、會臭，那就是化學的。所以有些
18 東西像我們以前做的那個寵物飼料一樣，我無意中發現的，我就拿來沖
19 熱水 我把那個飼料還原之後那個一般飼料有很噁心的味道，為什麼？因
20 為它被還原成什麼我才知道，有幾本書有提到有些肉品死亡的動物屍
21 體，我送了一頭牛死掉了送到了你這企業加工廠，機器不會動，我要等
22 到湊了二十~三十隻才會動那個，不管那是否腐敗，也沒關係，為什麼？
23 我會把你整個蒸熟，蒸熟再整個烘乾再磨粉，但是其實它都已經腐敗了，
24 所以經過熱水一泡，那個腐敗味道就跑出來，像我們的東西因為是新鮮
25 肉做的，你把它沖熱水，你就好像聞到魚湯雞湯的味道，所以這整個市
26 場在網路廣被流傳下來，那時一下就拉上來就變很紅的飼料是這樣，其
27 實是有些東西它會打著品名的，但是內容物確是不一樣，所以我一直強

28 調你要去看內容物、它的成份，因為有一家打著薑汁，我是不便說名，但
29 是它的成分確實是化學，那化學的它是賣 120，而我來真的我這都是天然
30 的我才賣 80，但是他打著他要廣告費用、要很大很大的空間利潤給這餐
31 廳這些人，因為空間利潤很大。所以說現在我們就是儘量把中間那層給
32 去掉，直接就拉到那裏。像我們最近在美福，就是那個現在最有名最高
33 等的超市，我們進去來講，我們會老實跟他們講我們單價不賣高，但是
34 會賣的很好，但是就是會有量，我們自己少賺一點，你也不要賺那麼多，
35 我們把訂價拉下來，就這樣；一下就很好賣，他們二天就把它賣完，我
36 們就重新再進加倍量。所以有些東西就要看你的策略，你要賺多你就賣
37 的慢，你要賺少它就快的很。因為當初是因為國外在簽下代理權的時候，
38 他要看你的能力，你給我進個一點點，但問題要進一點點，但很多的商
39 人就是一次要賺很多，我從進口，但是他們會乘以幾倍，幾倍來講他是
40 賺很高獲利，因為他可能風險考慮，但我不去考慮這塊，我是先考慮消
41 費端，先把市場弄大，就算我沒有賺很多錢但是後來開始我有賺到錢，
42 就好比一般 如果開水菜店的，我今天是批 50 塊賣 50 塊，我要準備虧三
43 個月，可以嗎？我現在是進一箱，但以後有可能一個農民就整個農場過
44 來，等於我現在可能批 50 賣 50，但是這已經衝擊到別人，別人有可能進
45 50 要賣 60、70，但是他有可能變 70，但我只賣 50，但有一天整個農場
46 過來，我可能變 30，那樣來講你就不同，消費者贏你也贏，因為你可以
47 整個市場更占有。像我們那個汽水進來沒多久，大概連續衝，他一到貨
48 我就加量，一到貨就加量，看到我們怎麼可能會有這個東西之後，我們
49 隨便提個要求他會要總代理會馬上給你，再來他就回饋給你，我可以從
50 他回饋的額度賺到錢，前面沒賺到錢沒關係，我可以賺到我的保障、還
51 有信賴，他就回饋給我，沒關係你就進到這麼多的量，我再一點空間給
52 你，這樣就夠了。

六、產品主要的特色及競爭優勢是什麼?是運用了那些資源?

答：如下, 編碼 A6。

| 行數 | 內容 |
|----|---|
| 1 | 其實有機商店要經營很簡單,像我們來講概念,是我經營太久有點疲乏 |
| 2 | 了,我在這這麼久了,我不像他們剛開始來講沒有說一定要擴充,像我的 |
| 3 | 個性我只是想要把它做好而已,如果今天我要把他做很好,因為 有機 |
| 4 | 是理念的推廣 ,如果我今天又開課就可以把它做得很好,它是理念的推 |
| 5 | 廣,讓消費者瞭解你這個東西,他才能做得起來,但現在不是理念的推 |
| 6 | 廣,現在是價錢的砍殺,像我這幾個豆腐,都被市場打得很慘,為什麼? |
| 7 | 像好比以前那個傳貴或有些豆腐,他以前就是靠這樣商家幫他建議愈賣 |
| 8 | 愈好,結果現在那個大賣場會跟他拿,統一會跟他拿,結果這些大賣廠 |
| 9 | 又會比照他們操作模式,就像那衛生紙特價,但是你一特價的過程,就 |
| 10 | 造成這些小店我進價 55 就賣 55,但是他怎麼樣,他大所以他可以進到 |
| 11 | 45 塊,再來他們大又有上架費,你要上他那個就要給費用還有引退,我沒有 |
| 12 | 引退,所以說他們佔盡了許多優勢,所以小店就給它砍掉,如果是這樣, |
| 13 | 你就要把這商品給刪掉不賣了,寧可不賣不然你就要去找另外的商品, |
| 14 | 其實我的建議是要不斷的開發新的東西,因為這些人他已經長大了,你 |
| 15 | 幹麼還要再去輔佐他們,你要輔佐新的人員,讓這整個市場不變,譬如 |
| 16 | 說你這個農場已經長大,現在已經整個市場都是你的你在賺錢,你應該 |
| 17 | 要輔助其他小農,讓這小農起來,我幹麼一定要在你身上呢,讓台灣大 |
| 18 | 家都能耕作,大家都能做得到這樣才對,所以我講不一定要這些人,我 |
| 19 | 都可以不做,大家都一樣。 |
| 20 | 再問:可不可以說 貴公司的競爭優勢就在你的身上,因為你有非常良 |
| 21 | 好的判斷力。 |

| | |
|----|----------------------------------|
| 22 | 其實真正經營來講，這個東西是你要判斷商品的好壞，再來理念的推廣， |
| 23 | 如果今天好的東西你在外面跟本買不到，其實說實在我那個東西倒是賣 |
| 24 | 得很好，現消費市場如果今天我沒有賣，其實在幾拾年有幾萬個人在吃 |
| 25 | 我那個東西，就是我剛才說的，協助清理反腸道的東西，我們是國外進 |
| 26 | 口原料請台灣加工的，是獨家的，我們就會直接會上我們的品牌就是大 |
| 27 | 環淨，除了那三個東西其餘我們都沒有。 |

七、採用的行銷通路有那些？主力為何？又考量的因素是什麼？

答：如下，編碼 A7。

| 行數 | 內容 |
|----|-------------------------------------|
| 1 | 其實網路是我們較弱的這塊，但也是要真正去用心經營，如果你用心經 |
| 2 | 營，任何的東西都可以做得很好，就是看你願不願意在這塊去耕耘它。 |
| 3 | 現在店舖是主要的行銷通路，現在其實有些有跟我們加盟只是沒有掛 |
| 4 | 牌，像花蓮這一二個月開始要開店，但是我們就是希望他們不要掛我們 |
| 5 | 的牌，掛你自己的牌你自己負責，頂多我們可以叫作我們的協力廠商或 |
| 6 | 協力商店這樣就好了，對啊！掛牌大家都有責任，你做不好背負責任， |
| 7 | 我要對你要求也不需要，你可以對你自己負責，我們沒有限定只能進我 |
| 8 | 們的東西，只是說大約你第 1 次我們一年的時間，你要採多少你要進貨 |
| 9 | 多少，可能比如說我們一次 60 萬，60 萬就是你一年的額度，你要進到 |
| 10 | 什麼時候訂到完就這樣而已，我提供貨給你而已，我們還會提供比較優 |
| 11 | 惠的價錢給你。 |
| 12 | 往後剛才我有講過，因為大家都喜歡開咖啡廳的時候，你就不一定要開 |
| 13 | 咖啡廳。其實農場我們要做的是教育農場，但現在有機的農場已經够了， |
| 14 | 但我覺得還有一塊叫健康的飲食，這塊太弱了，其實有很多人我還是吃 |
| 15 | 有機的，但是問題是用正常的料理方式，用一般的沙拉油啦、醬油、一 |

| | |
|----|---------------------------------|
| 16 | 般的東西在料理，你還是一樣，對你沒有幫助很大，所以健康的料理這 |
| 17 | 塊倒是很重要。 |

八、希望帶給顧客的品牌形象是什麼？

答：如下，編碼 A8。

| 行數 | 內容 |
|----|----------------------------------|
| 1 | 環保與健康。其實我們也不一定要把它設定是有機的，它是要跟環保有 |
| 2 | 關係，像我們也有進口那清潔用品，它也是有環保的訴求。 |
| 3 | 再問:有無具代表性的產品? |
| 4 | 我們現在沒有以那一個產品作為代表的訴求。像一般來講都會作品牌的 |
| 5 | 廣告或做什麼東西，但我們沒有，所以你會知道我們的場地還算不錯， |
| 6 | 因為我們不會在前端做很多過程，我們儘量在這後端裏面只要求我們自 |
| 7 | 己店裡這樣做就好了，所以我們有些貨會批給別人，批給像柑仔店或一 |
| 8 | 些我們覺得比較優質的商店，我們貨會給他們，還有一些我們自己員工 |
| 9 | 出去開的，我們也會撥給他們。 |
| 10 | 其實我覺得這個東西也不是說今天一定要打什麼，只是你到我們的店裏 |
| 11 | 面，就極力告訴你我們東西是什麼，在銷售些什麼，其實我就跟員工來 |
| 12 | 講，我們不是在銷售商品，我說你們在銷售一個環保的觀念跟一個健康 |
| 13 | 的理念，你在賣這二個，你希望是改造別人的家庭，他家裏的廚房把它 |
| 14 | 改變掉，他的塩呀、醬油、他以後的素菜由你這來改變，因為這個改變 |
| 15 | 才會影響這整個社會、我們整個環境，我並不是說我今天廣告我的商品 |
| 16 | 有多好、我的東西我有多價值，並不是在建立那個。直接從家庭來著手， |
| 17 | 其實比如你今天來跟我講，雖然我不是醫生，但是我卻很懂，我可以告 |
| 18 | 訴你什麼概念，我可以把那所有的那幾個疾病的來龍去脈告訴你，我可 |
| 19 | 以告訴你因，但果是自己去想辦法，今天醫學只是在治療那個結果，我 |

| | |
|----|----------------------|
| 20 | 會告訴你停止那個因，沒有因就沒有果這樣。 |
|----|----------------------|

九、如何與集團的品牌形象做區隔與連結？

答：如下，編碼 A9。

| 行數 | 內容 |
|----|------------------------------------|
| 1 | 大環淨與雅辰貿易並沒有做連結，因為雅辰是股東，而大環淨是我獨立 |
| 2 | 的。像我們還是一樣以推廣環保與健康，所以未來我們與這個財團的區 |
| 3 | 隔是；他們都還是允許只是講有機而已，就算你是有機白糖、有機什麼 |
| 4 | 肉、什麼東西你不健康只要掛有機他還是可以賣，但我們不是，就算你 |
| 5 | 掛了有機，你不健康我還是不賣，這是我們的原則，所以一定會堅持站 |
| 6 | 在環保，你違反環保我就不賣給你，不賣肉品，你違反了很多健康我就 |
| 7 | 不賣給你，”精緻白米”你到那邊可以買到有機白米、有機糖，在這邊就 |
| 8 | 買不到。像我們在以前 83 年在開始賣糙米的時候，全台灣省你要找到糙 |
| 9 | 米幾乎找不到，我們從那時候開始就推廣糙米，你連碾米廠也找不到他 |
| 10 | 也不會理你，因為沒有人買，那時候只有我們在推糙米這塊，從以前就 |
| 11 | 推到現在，那你看現在超市任何地方都買得到糙米，那代表我們以來這 |
| 12 | 塊也推廣得很好，當然這個理念我們還是會繼續這個堅持。 |

十、目前行銷與品牌經營最大的困境與未來挑戰是什麼？

答：如下，編碼 A10。

| 行數 | 內容 |
|----|---------------------------------|
| 1 | 其實現在都是財團，還有大的品牌，像里仁他們，里仁的優勢是什麼？ |
| 2 | 他的人事成本很低，有些人不用薪水，義工，所以我常跟我們員工開玩 |
| 3 | 笑，人家不用領錢的都還笑咪咪，你們領錢的不該裝個臉，但是他們有 |
| 4 | 優勢是人事的優勢，有些店長他們已經是經理還是領半薪，他們可能薪 |

5 資結構佔不半到 0.5%，我們就占了快一成半或二成，再來他們房租還是
6 他們的人員提供，有些店租有些還很便宜，所以你那個整個成本架構就
7 差他很大，但是唯一的，說他們是以素食為主，他的蔬菜水果才以有機
8 為主，有機占那一部分，所以他們的素料添加物還是有，所以剛才我
9 有說過 加工品儘量在我們裏面是沒有這個部分，所以我們跟他有這個區
10 隔，過渡加工的東西不是我們要的，我們以前就劃定，所以我們跟他們
11 也有一點區隔，那跟大財團譬如說統一、棉花田，棉花田他們以前也有
12 理念，以前是翁湘淳他是有理念的，他們剛開始也是宗教的理念，所以沒
13 有賣肉什麼東西，後來因為這樣中天進去了，也是又回到原點，所有的
14 東西以商業利益為準，他們以賣他們中天的健康產品為主項，還有再來
15 就是迎合一般消費者的需求來做進貨的問題。他們有些有跟我們要報
16 價，但那我覺得那都是不合理的，不合理我就不會去，要進貨我也不會
17 給他，因為我覺得他裏面的進貨是很不合理，譬如說他把你的空間利潤
18 雖然沒有要上架費，但是問題它把你利潤殺殺殺，每年回饋啦 所有東西
19 回到最後變成你送給他就白忙一場，我希望反而去扶持更好、小的店，
20 像我有幾個朋友要收店，我就跟他說；你只要把一些東西更換你就不要
21 怕，我說更換那些東西，你只要跟他一樣的就把它換掉就對了，慢慢的他就
22 越來越好，為什麼？因為所有的東西財團他所有都是以價錢來制衡，他的
23 優勢就是價錢，所以你要把他區隔開來。

24 與大財團沒有妥協，大家各作各的，所有的商品裏面有一半都是我的，
25 客人認同我的商品，其它沒有，像我的醬油，統一有，現還允許他賣啦，
26 就是他把價錢賣很貴，我後來取得代理權市場被我整個拿下來，像剛開
27 始有機店會蓬勃發展可以說是拜這個雷博士從美國回來推廣，他所崇拜
28 的老師就是這個老師，就是 97 歲還在衝浪的那個，是夏威夷的生化教授，
29 他很早以前就取得生化教授，他是美國第一個推廣素食者，他說我要證

30 明給你們看，我吃素當然那不是宗教素是健康的素，我活到 97 歲還能衝
31 浪，我看到那影片 1 百多歲， 1 百多歲還可以去演講，他會告訴你，你
32 要不要吃有能量、潔淨的食物，你就一樣你就會很健康。他說：大自然
33 界本身它自然有天然鹽。我們作醬油是怎麼樣；傳統的任何一個地方做
34 醬油，他都是一層的黃豆、黑豆，一層的鹽一層的黃豆去釀造，去釀造
35 多久，但是那個鹽這麼多，因鹽有防腐的功能，但是那鹽是額外加的，
36 所以以前做的傳統醬油都很鹹，那很鹹的過程所以要加很多的糖去壓味
37 道，所以裏面有很有糖很多的鹽，你看那醬油大部分是這樣的， bragg
38 裏面只有黃豆與蒸餾水其餘都沒有，但是它會鹹，它就是火釀造直接萃
39 取。一個美國很有名的醫生他也講到這個觀念，大自然就有天然的鈉，
40 你不需要額外去攝取，他的觀念是用自然的東西去做的，包含他的醋飲、
41 飲料，他就是不要加糖，他的飲料就是用甜菊葉去熬製，再加上天然醋、
42 天然蜂蜜去調。今天來講，連化學的都賣到 120，很多不瞭解都打著相同
43 的名稱但是內容物不一樣，我今天就算你不是有機，但我知道那是很好
44 的東西，我還是可以。

45 現在的市場是紅海，以前是把餅做大，我剛才是講教育,現在沒有教育還
46 是那麼大,但是被更多進來的市場切割，所以造成很多人沒有辦法生存，
47 除非你獨樹一格，所以現在經營的方式多以超商的經營方式不是人的方
48 式,像我們的經營方式，雖然我把它系統化，有點現代又有些傳統，但是
49 你要深入到社區，好像傳統的柑仔店的那種精神，我要的是那個精神，
50 所以我可以裸賣，我幹麼把蛋一定要包成包一包的，水果也可以裸賣，
51 自然的東西你幹麼一定要把它包成那樣，但有些還是要克服，我本來連
52 那個菜都不要包，不過以前剛開始做就是這樣，菜來了放整個桌面，你
53 自己去挑撿，一斤多少你自己去秤，這是很傳統的，以前我們剛開始做
54 都是這樣，那時候我們熱忱度很夠，所以經營每個都很熱忱的介紹，那

55 時候我們的客人越來越多，那時候在景美，但是也有從桃園、基隆來的
56 客人，那時我們只有一家小小的店在經營，就是深耕，景美因為沒什麼
57 住戶又面對河，但是我們的客戶都來自四面八方，只要是以前接觸我們
58 的都忠誠度都很高，因為我們會做課程教育、帶他們參觀農場、也會做
59 一些健康概念的教育，教他們如何去認識商品，所以他們選的商品會很嚴
60 苛，我就教他們選擇商品不是只看外面，要看成分、來源，如果說現在
61 有些化學的，它故意寫英文但是他不敢標中文，那這些都有問題，我就跟
62 他講，不敢標示的那就代表有問題。

63 現未來最大的挑戰就是你要面對那麼多，而且一定會削價競爭，但是我
64 們早就把這個想好了，以那麼多進來對我們是有影響，但沒有那麼大，但
65 對別人可能較大，為什麼？因為他們都是共通商品，共通商品你在財團
66 來講，他的資源一定比你好。今天我是廠商要進到統一，我要進去要送
67 你錢，我上你的架我要給你上架費，那今天本來我們正常批的 60~70 塊，
68 他就要求你要批他 50 塊，還有過年過節要送他回饋，什麼都要回饋，他
69 們會占盡所有的優勢，但一般的小店就沒有優勢，所以他的單價比如說
70 他 100 塊你賣 80 塊，他就賺了，他還沒有成本的概念，賣不完也要收回
71 去，所以唯一方式就是你要把它作區隔，所以這些東西被教育的完成，
72 都被這些人用價格收刮到大的財團裏面，就好比說今天我把豆腐很辛苦
73 的賣，結果他把價格削下來，你的客人就跑到他那兒去了，因為客人才不
74 管，只要是同樣的東西價錢他這邊少你 10 塊他就跑掉，所以很多的店沒
75 有辦法支持就是因為這樣整個流失掉了，我們本來就是除了農人蔬菜水
76 果差異不大，但是一般的商品就有差異，我們就把他作切割，我們以前
77 也有統一來講要跟我們進貨，我說幹麼你跟我進貨，很多人給他進貨，
78 進到後來都很慘，為什麼？他們擺一擺銷一銷，到後來就進一個品牌都是
79 這樣，因為他們後面的資源就那麼多，自己工廠都有啊，我把你東西賣

| | |
|----|----------------------------------|
| 80 | 好，他們挑一挑自己就做出來。 |
| 81 | 我們大環境品牌，除了那個商品以外，其餘我們都不是，我們現在自己 |
| 82 | 開貿易公司，因為現在同行相忌，所以我今天用大環境品牌出去誰會理 |
| 83 | 你，雖然有些好朋友他們不會，但是現在是所有的有機各立山頭，現在 |
| 84 | 很有人會跨入有機，所以每個人都有自己的山頭，互不採購，所以你要 |
| 85 | 站在中立的立場，但是中立立場你要很堅持，像如果是亂殺價我就不去 |
| 86 | 理它,你跟我採購不合理我不想給你，任何東西你一定要過濾，不是我砍 |
| 87 | 得都沒有利潤，那有市場沒有用，沒有利潤的過程裏面，你要進一步把 |
| 88 | 這商品延續下去，換句話說有機是做永續的，你要事業永續也是要這樣 |
| 89 | 的，重要是永續是要能活得下去，你要有能力去付到房租是吧、這些人 |
| 90 | 的薪資啊，如果這些都沒有的話也沒有用。其實以前我們也有很多義工， |
| 91 | 以前好朋友他們都來幫忙，以前最早期我的員工不是用聘請的，我的員 |
| 92 | 工是自己來的，早期他們很想要這個工想要來這邊，他們是喜歡這個工 |
| 93 | 作而進來的都是這樣。 |