

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER PROGRAM OF TOURISM
MANAGEMENT, DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT,
NAN HUA UNIVERSITY

台灣休閒茶園垂直整合之研究-以嘉義縣尤加利農場為例

**A Study of Vertical Integration for Taiwan Leisure Tea Garden -
A Case of U- Jia- Li Farm in Chiayi County**

研究生：呂琬琪

GRADUATE STUDENT: WAN-CHI LU

指導教授：李謀監博士

ADVISOR: MOU-CHIEN LEE Ph.D.

中 華 民 國 一 〇 四 年 六 月

南 華 大 學
旅遊管理學系旅遊管理碩士班
碩 士 學 位 論 文

台灣休閒茶園垂直整合之研究-以嘉義縣尤加利農場為例

研究生： 呂琬琪

經考試合格特此證明

口試委員：

林明芳
曹宇成
李謀暨

指導教授：李謀暨

系主任(所長)：丁慈敏

口試日期：中華民國 104 年 6 月 30 日

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班
一百零三學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：台灣休閒茶園垂直整合之研究-以嘉義縣尤加利農場為例

研究生：呂琬琪

指導教授：李謀監博士

論文摘要內容：

垂直整合(Vertical Integration)乃企業擴展進入所處產業的後或前一價值創造階段，意味著企業承續自己的產出來做後續處理或是生產自己的投入。因此垂直整合是種對產業附加價值的選擇，經由整合兩個以上的價值創造階段，以期產生價值綜效(Value synergy)。

尤加利農場位於嘉義縣梅山鄉瑞里村，乃由劉賢談先生於民國 71 年開始租田種植茶葉起家，顛峰期有 24 公頃，歷經八八水災的摧殘，重新振作再出發，愈挫愈勇，現有 13 公頃，設有茶廠，並自有品牌通路，最近更大力推展茶產業與茶文化觀光相結合之製茶體驗遊，是茶園-茶廠-茶行，兼具一、二、三級(一條龍)垂直整合的典範。

本研究採用文獻分析與深入個案訪談為研究方法，綜合其整合經營策略之成功因素為：1. 垂直整合加強其對專屬資產的投資，形成更強大的成本優勢，並能有效維持茶葉品質。2. 掌握關鍵能耐與優質的貨源，並降低其不確定性，從而降低部分的交易成本。3. 改善生產排程，穩定而準時供貨。4. 自創品牌優勢。5. 茶產業與茶文化、觀光休閒產業結合，創造出差異化的價值。

關鍵詞：休閒茶園、垂直整合、經營策略

Title of Thesis : A Study of Vertical Integration for Taiwan Leisure Tea Garden-A Case of U-Jia-Li Farm in Chiayi County

Name of Institute : Master program of Tourism management, Department of Tourism Management, Nan Hua University

Graduate Date : June 2015

Degree Conferred : M.B.A

Name of Student : Wan-Chi Lu

Advisor : Mou-Chien Lee Ph.D.

Abstract

Vertical integration is a process that enables a firm to expand its business into include other production stages, that is, it is able to process the products that it has manufactured or produce its own input materials. As a value-added process, vertical integration creates a synergy effect by integrating two or more value creation stages.

Located in Ruili Village of Meishan Township in Chiayi County, U- Jia-Li Farm was founded by Mr. Liu Xian-Tan in 1982 when he started a tea plantation on a piece of rented farmland. At its prime, operations on the tea farm covered an area of 24 hectares. Severely devastated by Typhoon Morakot, the tea farm has painstakingly struggled to recover its operations. After years of continued efforts, the farm has reestablished a 13-hectare tea plantation with a tea factory and has its own marketing channel. For the past several years, the tea farm has strived to promote tea-themed tourism by combining tea production with tea culture. Merging the plantation, production lines, and sales operations into a three-level conglomeration, the tea farm has transformed itself into a model example of vertical integration.

On the basis of research results discovered through a literature review, this study employed a case study method to conduct in-depth interviews. The

study results showed that the success of the U-Jia-Li Farm's integrated business strategy could be attributed to the following factors: (1) Achieving improved cost advantage through vertical integration, in which investments in proprietary assets are strengthened while tea quality is effectively maintained; (2) securing key capability and supply quality to minimize uncertainty, thereby reducing transaction costs; (3) ensuring stable and timely delivery by improving production scheduling; (4) building its own brand to gain an additional competitive advantage; and (5) combining the tea industry with tea culture, tourism, and the leisure industry to create differentiated value.



Keywords : Leisure Tea Garden, Vertical Intergration, Business Strategy

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iv
表目錄	vii
圖目錄	viii
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究流程	3
第二章 文獻探討	4
2.1 垂直整合	4
2.1.1 垂直整合的定義與類型	4
2.1.2 垂直整合的動機	7
2.1.3 垂直整合的效益與成本	8
2.2 價值鏈	11
2.3 台灣茶產業概況	13
2.3.1 台灣茶產業現況分析	14

2.3.2	茶產業價值鏈	18
2.3.3	茶產業價值鏈的垂直整合	19
2.4	經營策略	23
2.5	五力分析	24
第三章	研究方法	26
3.1	個案研究法	26
3.1.1	訪談形式	27
3.1.2	訪談倫理	28
3.2	研究範圍與訪談對象	28
3.3	訪談大綱	29
第四章	個案研究與資料分析	30
4.1	個案農場經營與垂直整合現況	30
4.1.1	尤加利的美麗與哀愁	30
4.1.2	尤加利農場營運與垂直整合現況	42
4.2	尤加利農場 SWOT 分析與經營策略	53
4.2.1	尤加利農場 SWOT 分析	53
4.2.2	尤加利農場經營策略	55
4.3	個案農場垂直整合與經營效益	57

4.3.1	尤加利農場價值鏈的垂直整合	57
4.3.2	尤加利農場價值鏈與垂直整合之效益	62
第五章	結論與建議	63
5.1	結論	63
5.2	建議	63
5.2.1	尤加利農場未來發展概要	63
5.2.2	尤加利農場未來發展策略	64
5.2.3	小結	72
參考文獻		74
附錄一	尤加利農場(鼎豐製茶廠)訓練實施計畫	77
附錄二	訪談紀錄	82

表 目 錄

表 2.1 垂直整合定義與解釋歸納表	5
表 2.2 103 年茶葉生產概況	15
表 2.3 103 年茶葉及其製品進出口量與進出口值	16
表 2.4 1989-2014 年茶葉進出口量與進出口值.....	17
表 2.5 經營策略的定義.....	23
表 4.1 尤加利農場產品行銷表.....	46
表 4.2 尤加利農場人力資源管理.....	49
表 4.3 尤加利農場的 SWOT 分析.....	54
表 4.4 尤加利農場未來的經營策略.....	56
表 4.5 價值鏈、五力分析與垂直整合之效益二維表.....	62
表 5.1 尤加利農場未來發展概要	63

圖目錄

圖 1.1 研究流程架構圖.....	3
圖 2.1 從原物料到消費者之價值鏈的主要階段.....	6
圖 2.2 完全整合與錐形整合.....	7
圖 2.3 波特的價值鏈分析.....	13
圖 2.4 波特的五力分析.....	24
圖 3.1 研究方法設計圖.....	26
圖 4.1 茶北道參考路線圖.....	31
圖 4.2 尤加利農場商標與解說牌.....	42
圖 4.3 尤加利農場大事記.....	43
圖 4.4 尤加利農場組織圖.....	44

第一章 緒論

本章內容主要說明研究動機及背景，以取得相關資訊來具體說明研究目標。本章共分為：一、研究背景及動機；二、研究目的；三、研究流程等三節。

1.1 研究背景與動機

民以食為天，近年食安問題猛閃紅燈，從2011的塑化劑事件到2013的毒澱粉、2014的黑心油，甚至是混茶事件，到今年的手搖杯飲料農藥殘留問題，民眾心中最大的疑問是：有什麼是可以吃的？要怎樣才能買到安全可靠健康的產品？有機或有產銷履歷的商品是較安全的選擇。炎炎夏日已經來臨，冰涼的茶品最是暢銷，台灣的茶葉尤其是烏龍茶，不論是茶的品質、香味、口感都堪稱世界之最。根據農委會的資料顯示，台灣茶的內需市場有逐年不斷增加的趨勢，從1971起至今飲用量已成長六倍以上。

偶遇十八年前同在阿里山高山茶區內，瑞峰國小教書的同事，回想起那一年的山居茶園生活，放學後走訪各個小朋友家中做家訪，身為茶農的家長總是拿出他們的驕傲-阿里山高山茶，熱情招待，也憶起那一年的梅山大地震，還有梅雨季路癱，回校時，一人受困，夜宿瑞里大飯店的前塵往事。閒話家常後，他送給我一包紅茶茶包，告訴我這個不錯喝，是瑞里的尤加利農場做的茶，他是自產、自製、自銷，這家的茶廠很厲害，有種有機的茶葉，不但十五年來所製茶葉得過兩次頭等獎的殊榮，更通過ISO、取得產銷履歷、產地證明與有機認證，還設有科技公司才有的無塵室來進行包裝，樣樣走在茶產業的最前端，這可引起我強烈的好奇心，心想一定要抽空回去走走看看，又聽說有人還參加過他們的製茶

體驗活動，都說很有收穫。其自產(一級)-自製(二級)-自銷(三級)，乃至體驗活動，正是茶園垂直整合之體現，這讓我更心動了，乃引起研究臺灣休閒茶園垂直整合之動機。因此決定化心動為行動。

垂直整合(Vertical Integration)乃企業擴展進入所處產業的後或前一價值創造階段，意味著企業承續自己的產出來做後續處理或是生產自己的投入。因此垂直整合是種對產業附加價值的選擇，經由整合兩個以上的價值創造階段，以期產生價值綜效(Value synergy)。

從整個茶產業的製程來看，其上游主要從事茶菁採摘，至粗製茶完成之經濟活動，中游產業負責製成精製茶至分級包裝，下游產業則為產品銷售通路。亦即茶產業的價值鏈主要包含茶原料採購、研發精製、茶加工與包裝、品牌行銷、門市管理與顧客服務。

尤加利農場位於嘉義縣梅山鄉瑞里村，乃由劉賢談先生於民國 71 年開始租地種植茶葉起家，顛峰期(八八水災前)有 24 公頃(含 16 公頃外租地)，歷經八八水災的摧殘，重新振作再出發，愈挫愈勇，現有 13 公頃(含外租地 7 公頃)，設有茶廠，並自有品牌通路，最近大力推展茶產業與茶文化觀光相結合，是茶園-茶廠-茶行，兼具一、二、三級(一條龍)垂直整合的典範。

因此本文即以嘉義縣尤加利農場垂直整合的實務做法，與推展製茶體驗遊，來探討臺灣休閒茶園之有效經營策略，以供茶產業轉型經營之參考。

1.2 研究目的

根據上述之說明，並歸納相關學術文獻之各種論述，擬定本研究目的的如下：

1. 了解尤加利農場進行垂直整合之現況。
2. 探討臺灣茶園有效經營策略。
3. 研擬經營策略，供茶產業未來進行垂直整合或轉型之參考。

1.3 研究流程

本研究採用文獻分析與深入個案訪談為研究方法，其研究流程如下：

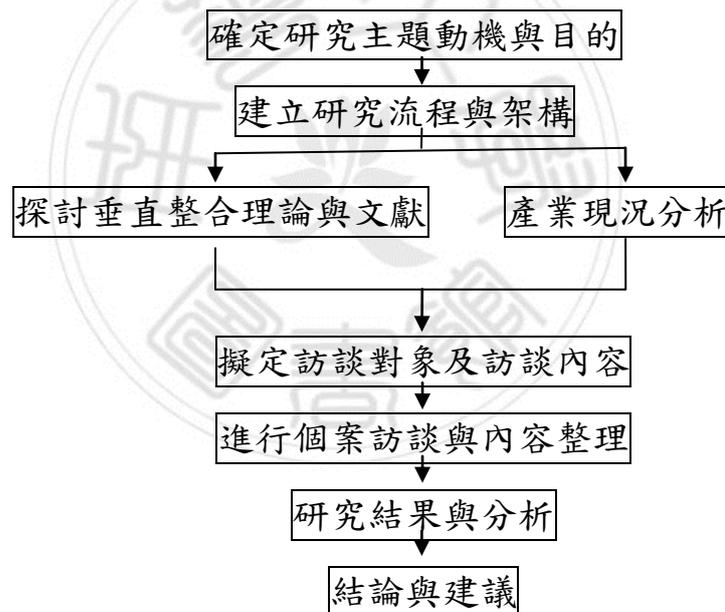


圖1.1 研究流程架構圖

資料來源:本研究整理

第二章 文獻探討

2.1 垂直整合

2.1.1 垂直整合的定義與類型

垂直整合(Vertical Integration)就是合併含兩個以上，在生產過程中相連續，卻處於不同層次的業務，乃企業擴展進入所處產業的後或前一價值創造階段，意味著企業承續自己的產出來做後續處理(向前或向下游整合)，或是生產自己的投入(向後或向上游整合)。因此垂直整合是種對產業附加價值的選擇，經由整合兩個以上的價值創造階段，以期產生價值綜效(Value Synergy)。

1. 垂直整合的定義

Coase(1937)首先在〈企業的性質〉論文中，提出垂直整合的雛形：由廠商建立專屬體系，完成投入與產出，並將一連串的交易過程內部化，以取代在公開市場中買賣的行為。

Poter(1980)認為垂直整合是將技術上全然不同的生產、加工製造、行銷和其他經濟活動等，整合在同一家廠商，以內部溝通協商來取代以往的市場交易。

所以垂直整合是同一廠商把上游(原物料)、中游(零組件)和下游(最終產品)中的連續兩個或更多生產階段，所做聯合管理過程(Waterson, 1984)。是廠商向供應商或客戶端的延伸與擴張的行為(Ellison, 1991)。

Grant(1998)將垂直整合定義為企業在垂直相關活動的所有權。企業在其垂直價值鏈的控制及所有權越高，則其垂直整合程度越高。

表2.1 垂直整合定義與解釋歸納表

學者	年代	定義與解釋
Coase	1937	垂直整合是由廠商完成投入與產出，將一連串的交易過程內部化，以取代在公開市場中買賣的行為。
Stigler	1951	指出產業形成之初期與垂直整合關係密切，後因產業的發展與市場的規模擴大，廠商則形成分工專業化。
Poter	1980	是指一廠管轄下，將銷售、分配、製造、生產等過程加以結合，表示廠商採取內部作業，非市場交易方式達成其經濟目的。
Scherer	1980	1. 靜態涵義:垂直整合是形成市場結構的重要因素。 2. 動態涵義:垂直整合是變更市場結構的方法。
Poter， 王建華	1980 1987	指出垂直整合指在一家公司內，進行具獨特技術的生產、配銷、及其它經濟活動。
Waterson	1984	由同一廠商執行兩個或兩個以上的連續生產階段。主要是為了確保企業能夠完全控制價值鏈。
Rhodes	1991	生產者與飼料廠定生產契約的主要理由乃因財務資產受限及市場風險等因素，這描述了垂直整合與財務結構的關係。
Ellison	1991	垂直整合係指企業向供應商或顧客端做延伸與擴展的行為活動。
Barry, Sonka and Lajili	1992	認為農業生產及行銷除了可以公開市場作交易外，其他的以策略聯盟、合夥及合併等方式與非農業部門的結合也可促成垂直整合的發展。
Robert	1992	垂直整合跨越產品或行銷體系的階段，為指導與控制的結盟。
Mahoney	1992	提出垂直整合的動機有交易成本面、策略的考慮、產出或投入的價格優勢以及成本或價格的不確定性。
黃銘章	1994	將垂直整合類型綜合性的分類，以產業鏈觀點可分成向前整合(向下游整合)及向後整合(向上游整合)。
Grant	1998	定義為企業在垂直相關活動的所有權。企業在其垂直價值鏈的控制及所有權越高，則其垂直整合程度越高。
Hill & Jones	2003	廠商向上或向下進行生產或銷售的整合。

資料來源:黃令儀(1998);沈建坊(2013),本研究整理

2. 垂直整合的類型

相關文獻指出垂直整合的類型有向後整合、向前整合、部份整合、錐形整合等不同的分類方式 (Porter, 1980; Harrigan, 1983; Harrigan, 1985; Mahoney, 1992)，各分類方式均具備不同的概念，此就以白峻宇 (2002) 將垂直整合透過產業鏈、整合程度、所有權歸屬等，三個構面

進行分類：

(1)以產業鏈的觀點：

垂直整合的類型可分為：向後整合（Backward Integration）和向前整合（Forward Integration）兩種（Porter, 1980; Harrigan, 1985）。向前擴展到使用公司產品的產業，和本身生產過程的下一步驟進行合併，更進一步接近下游的消費者，稱為向前整合(forward integration)；公司將其運作向後推到生產公司產品原料的產業，和自身生產過程的上一步進行的合併，能更接近上游原料來源，稱為向後整合(backward integration)。



圖2.1 從原物料到消費者之價值鏈的主要階段

資料來源:本研究整理

(2)以整合完整性的觀點

垂直整合的類型可分為完全整合（Full Integration）和錐形整合（Tape Integration）兩種（Porter, 1980; Harrigan, 1983）。完全整合是指企業將其供應商或經銷商的價值鏈，整合進自己的價值鏈中，企業在各階段的功能完全由企業親自執行；而錐形整合僅是向後或向前的部分整合，亦即企業將內部無法供應的那一部分，就由外部供應商補足，此又稱為外包（Outsourcing）。

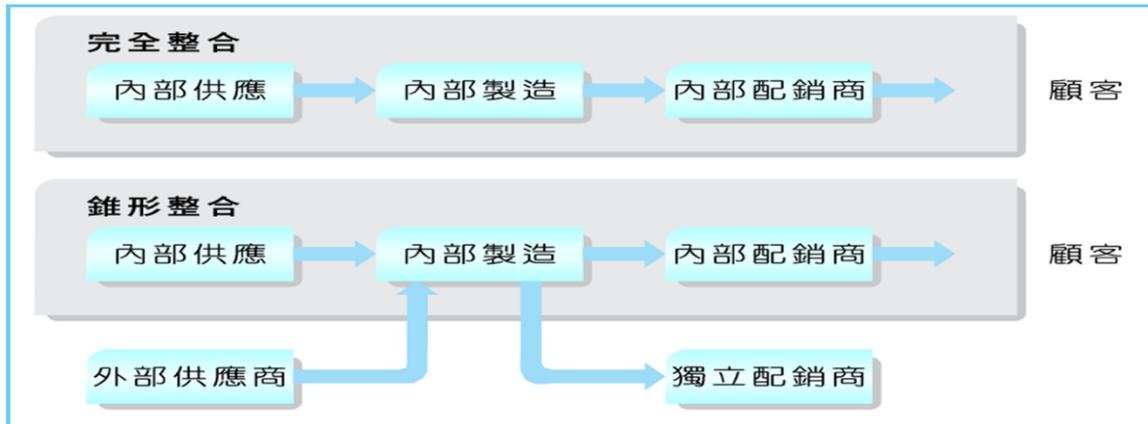


圖2.2 完全整合與錐形整合

資料來源:黃營杉譯(2004), 策略管理

(3)以所有權之歸屬:

- (a)垂直財務所有權：以此方式整合者，直接擁有所整合事業的全數財務所有權。
- (b)準垂直整合：係廠商以訂定契約的方式來取代財務所有權的整合，較常見的形式有貸款或貸款保證、購前授信與共同研發，還有少量的權益投資等。
- (c)垂直契約：一般期限長短分為長期契約與短期契約兩種，通常長期契約之整合程度較短期契約來的高。而短期契約又依反覆性高低，區分為反覆性高與反覆性低之短期契約兩種。

2.1.2 垂直整合的動機

企業進行垂直整合的主要動機有三：

1. 為降低交易成本

指買賣交易過程中所產生的詢價、資訊查詢、接洽聯繫、訂約、違約風險等等的費用。

2. 為降低調配、洩漏與扭曲三種風險

- (1)調配風險(appropriation risk)：指的是企業的供應商可能降低對企業供貨之優先性，使得企業有錢買不到貨；以及企業既有的客戶可能轉移向競爭者購買，而使得企業喪失現有客戶等等所產生之風險，稱之為「調配風險」。
 - (2)洩漏風險(diffusion risk)：指的是企業在買賣交易過程中，將企業的某項技術、know-how被競爭者模仿，或不慎洩漏給競爭者所帶來之風險。
 - (3)扭曲風險(degradation risk)：指企業的產品屬性，在銷售通路、行銷技術。
 - (4)服務中，由於係透過外部交易，而被第三者刻意地扭曲、忽視、傷害所帶來的風險。
3. 為確保企業之策略資源取得(strategic sourcing)，取得「控制」上的競爭優勢。

2.1.3 垂直整合的效益與成本

追求利潤最大化，是任何一家廠商努力追求的終極目標。但上下游廠商間常呈現著亦敵亦友，競爭與合作的微妙關係，為提高競爭優勢與降低成本，所以垂直整合也是廠商選擇的經營策略之一，要由其效益與成本來做考量。

1. 垂直整合的效益

Porter (1980) 認為企業進行垂直整合後有八點效益：

- (1) 整合的經濟效益：企業本身產量達規模經濟的前提下，可降低上游原料的取得成本，或增加企業整體獲利率，達成經濟效益或節省成本。而垂直整合能合併運作、規避市場交易、有助於內部控制與協調、市場資訊獲得較易、供需關係穩定等，均為其整合後所得之經濟效益。

- (2) 鑽取技術：垂直整合可以使企業熟悉上、下游事業的某些基礎關鍵技術（Know-How），對不同生產環節來做改進，以創新技術層次。
- (3) 確保供需無虞：垂直整合使得企業在緊急階段能盡快取得供應，或在景氣低迷之時，仍可找到出路。但整合只能保障下游吸收能力所及的上游，至於吸收能力的強弱，要依下游的需求是否受到競爭影響而定。
- (4) 抵銷議價力量及投入成本的扭曲：議價力是由產業結構決定的，透過整合來抵銷議價能力，不僅提高實際售價（向前整合）、降低供應成本（向後整合），還能讓企業運作更有效率。
- (5) 增強差異化能力：垂直整合使公司能全盤掌控經營，所能提供附加價值也會更多，能將產品差異化表現出來，提高產品本身價值，增加利潤。如以自製專屬零件來達到和其他競爭者的產品有所差異及區隔。
- (6) 提高進入及移動障礙：參與垂直整合後的組織會增強其競爭優勢（提高賣價、壓低成本、減少風險），對未進入業者造成障礙。
- (7) 進入較高投資報酬行業：公司的整體投資報酬可藉垂直整合而提高。
- (8) 防範封鎖：未參與垂直整合的企業，有機會受制於競爭對手的整合而被封鎖，一旦被封鎖，就處於絕對劣勢，不但進入配銷通路的移動障礙變高，取得供應商供給的絕對成本障礙也相對增高，連帶客戶遭封鎖的機會也因此而增加。

2. 垂直整合的成本

垂直整合會產生相對應的成本，Porter（1985）提出垂直整合的策略成本包含：

- (1) 移動障礙的成本：進入一個不熟悉的產業領域，需克服技術、資金與規模經濟障礙。垂直整合為內部買賣關係，企業就可以很快克服上下游事業的移動障礙，但若所整合的事業有特殊原料、專利技術，要克

服此優勢所造成的障礙，相對要付出額外的成本。

- (2) 拉高營運槓桿：整合提高了企業固定成本比例。如果廠商選擇向外採購則該投入為變動成本，但若為內部自製，則企業必須自行負擔此固定成本。因此，整合使其營利更易受產業波動影響，垂直整合無疑提高事業風險。
- (3) 減少更換合作對象的彈性：整合後原料的供應或產品的銷售經由企業內部組織完成，若技術改變、產品設計變更或策略失誤等，會使得內部供應者或顧客無法因應提供，在無法更換合作對象下，將導致失去競爭力。因此整合更換供應商或顧客的成本較向外採購高。
- (4) 整體退出障礙拉高：整合會增加專屬性資產以及策略連動關係，任一環節退出都會牽動整體事業，必然會提高整體的退出障礙。
- (5) 垂直整合資金要求：整合將會耗用企業內部資本，而資金取得及資金成本，將會造成投入資本的機會成本產生，而垂直整合所產生之收益必須大於此機會成本，才符合策略考量。
- (6) 對外關係遭封鎖：垂直整合將使公司與客戶或供應商產生競爭關係，整合後，客戶或供應商的技術互動也一併切斷。意謂著公司必須自行開發技術，不能再依賴他人。
- (7) 維持平衡：各階段產能有效增加量可能不盡相同，或某階段的技術改變，造成內部產銷不平衡，使企業被迫將部分產品在市場上售出給競爭者。若多餘產能或需求缺口無法輕易在市場上取得，產銷不平衡的風險就會升高。
- (8) 降低挑戰成長的誘因：在垂直整合下，無買賣關係，因而減弱上游事業的表現動機，因為只要負責對內銷售，不用靠業務競爭；相對的，公司內部議價，不會如外面議價時無情，所以內部交易會減弱誘因。

(9)管理要求殊異：事業體間雖有上下游關係，但結構、技術及管理方式皆會有所不同。

2.2 價值鏈

麥可·波特 (Michael Porter) 於1985年，在《競爭優勢》一書中提出價值鏈 (Value chain)。價值鏈是指企業要創造有價值的產品或勞務予消費者的一連串「價值創造活動」，包括上游原料供應商到下游購買產品的消費者為止。企業要發展獨特的競爭優勢，為其商品及服務創造更高的附加價值，這一系列的增值流程就是「價值鏈」。

一般而言，企業的價值鏈與其競爭策略規劃息息相關，以波特的競爭優勢分析，欲達到價值創造的最大化，不外採用成本優勢 (Cost advantage) 與差異化 (Differentiation) 兩大策略，成本優勢就是在每一價值鏈環節中，盡可能降低成本，而差異化當然就是達到比競爭者更佳的效能，而最終目的當然是增加獲利。企業從事價值鏈活動，一面創造顧客認為有價值的產品或勞務，且願意支付其價值，一方面要負擔各價值鏈活動產生的成本，而兩者的差額即為利潤。

一般企業的價值鏈主要分為：主要活動與支援活動兩部分。

1. 主要活動 (Primary Activities)，包括企業的核心生產與銷售程序：
 - (1) 進料後勤 (Inbound Logistics)，原材料搬運、倉儲、庫存控制、車輛調度和向供應商退貨，為來料儲運，屬於資源市場。
 - (2) 生產作業 (Operations)，將投入轉化為產品形式的各種相關活動，如機械加工、包裝、組裝、設備維護、檢測等。即加工生產，屬於製造商市場。

- (3)出貨物流 (Outbound Logistics)，集中、儲存和將產品送到買方的各種活動，如成品庫存管理、原材料搬運、送貨車輛調度等。即成品儲運，屬於中間商市場。
- (4)市場行銷 (Marketing and Sales)，提供買方購買產品的方式和推銷顧客進行購買相關的各種活動，如廣告、促銷、銷售隊伍等。即市場行銷 (4P)，屬於消費者市場。
- (5)售後服務 (After sales service) 提供服務以增加或保持產品價值有關的各種活動，如安裝、維修、培訓、零部件供應等。
- 以上為產生價值的環節。

2. 支援活動 (Support Activities)，包括支援核心營運活動的其他活動，又稱共同運作環節：

- (1)企業基礎設施 (Infrastructure of the Firm) 即企業基礎建設和組織建設，企業基礎制度支撐了企業的價值鏈。如：會計制度、行政流程、建立有效的資訊系統等。
- (2)人力資源管理 (Human Resources Management) 包括人員的招聘、僱用、培訓、開發和報酬等各種活動，以達到最佳客戶服務的目標。
- (3)技術發展 (Technology Development)，即技術研發 (R&D)，每項價值活動都包含著技術成分，都可藉此開發獨特的新產品，強化競爭優勢。
- (4)採購 (Procurement)，即採購管理。指購買用於企業價值鏈各種投入的活動，包括企業生產原料的採購，也包括支持性活動相關的購買行為，如研發設備的購買等；另外亦包含物料的管理作業。

以上活動利於資產評估，為輔助性增值環節。



圖2.3 波特的價值鏈分析

資料來源: 競爭優勢

2.3 台灣茶產業概況

台灣茶在國際上一直具有崇高的地位，可依據茶色、品種、季節、製造程序等各種方式分類，種類繁多，最具特色的如凍頂烏龍茶、高山茶、包種茶、鐵觀音等，可說是馳名國際的重要茶種。而烏龍茶不論是茶的品質、香味、口感都堪稱世界之最，所以台灣有烏龍茶王國之稱。

起初，生產台灣茶葉的是為供應大量從中國福建、廣東兩地具有飲茶習慣的移民，遂以製造烏龍茶為主。隨後，基於外銷市場的需求和變化，促使茶業者練就了製造各式茶葉的功夫，包括烏龍茶、包種茶、黑、白茶、綠茶和紅茶類等。自1980年以後，因環境的因素變化，如勞工缺乏，工資高漲，台灣茶逐漸喪失外銷競爭力，到了2000年，台灣的茶業主要是內需市場的天下，外銷數量已不及總產量的10%，還需要大量進口，進口數量已達總產量的80%。目前農委會輔導茶業以內銷為主，外銷為輔，同時改進茶葉產製技術以提昇品質，加強分級包裝，輔導建立各產區特有品牌，突現特色，以與廉價之進口茶有明顯之區隔。

現今國內茶園的種植面積約12,000公頃，年產量約為15,000公噸，但是市場需求量約43,000公噸，因此，為滿足國內消費市場的需求，茶商

紛紛從大陸及越南等地進口茶葉，而外銷部分，受限茶葉產量供不應求，約只有5,700公噸左右，所以高品質的茶葉國內市場需求殷切，也造就出超過6,000家的茶行，加入台灣茶的銷售行列，提供健康的食品，推廣茶藝文化，繁榮台灣的經濟。

近年來全球消費者重視安全與衛生的食品，而農委會與全省各公會也不遺餘力在國內與國外舉辦各式各樣的茶藝活動(每年120場以上)，推廣茶的健康、養身、文化等多種觀念，以國人每人每年飲用茶葉的重量來分析國內市場成長趨勢，台灣茶的內需市場有逐年不斷增加的趨勢，加上國人近年來注重「健康與養生」的觀念，而台灣茶剛好具備這些條件，不僅內含「兒茶素」等多種健康成份，同時也是凸顯中華文化特質的產品，因此市場的發展可期，茶行業者對未來發展充滿信心。

2.3.1 台灣茶產業現況分析

1. 茶葉生產：種植面積與收穫量逐年下降

根據農糧署特用作物生產概況資料(表 2.2)，2013 年台灣地區茶種植面積為 11,906 公頃，收穫面積為 11,785 公頃，粗製茶產量 15,200 公噸，而主要生產縣市為南投縣(6,557 公頃)與嘉義縣(1,819 公頃)大多做為日常沖泡之用；台灣茶葉產量在 1990 年代仍有近 2.2 萬公噸，但目前已下降至 1.5 萬公噸，僅占全球茶葉產量約 467 萬公噸的 0.3%。另因近年來由越南進口茶逐漸搶佔茶飲市場，國內產量遂逐漸下滑。

表 2.2 103 年茶葉生產概況

		中華民國		103 年			
地 區 別		茶 葉					
		種植面積	收穫面積	茶菁產量		粗製茶產量	
				總產量	每公頃平均產量		
總 計		11,906	11,785	60,799	5,159	15,200	
新北市		756	685	1,651	2,408	413	
台北市		131	131	333	2,545	83	
台中市		425	425	1,359	3,200	340	
台南市		0	0	1	4,000	0	
高雄市		165	165	712	4,311	178	
臺灣省		10,429	10,379	56,744	5,467	14,186	
宜蘭縣		143	140	408	2,921	102	
桃園縣		565	559	1,945	3,477	486	
新竹縣		361	361	1,525	4,222	381	
苗栗縣		281	281	1,377	4,905	344	
彰化縣		2	2	11	4,608	3	
南投縣		6,510	6,475	40,508	6,256	10,127	
雲林縣		387	387	1,489	3,848	372	
嘉義縣		1,819	1,819	8,447	4,645	2,112	
屏東縣		6	6	22	3,764	6	
台東縣		213	211	593	2,807	148	
花蓮縣		139	136	412	3,025	103	
澎湖縣		-	-	-	-	-	
基隆市		0	0	0	2,800	0	
新竹市		1	1	6	4,166	1	
嘉義市		-	-	-	-	-	
福建省		-	-	-	-	-	
金門縣		-	-	-	-	-	
連江縣		-	-	-	-	-	

資料來源：農糧署特用作物生產概況

2. 茶葉進出口概況：進口多於出口，呈現低價買進、高價賣出的走向

根據農委會貿易統計資料庫資料顯示，如表 2-3，民國 103 年(2014)台灣茶葉進口量上升至 33,903 公噸（7,293.9 萬美元），出口量則僅有 5,769 公噸（4,915.8 萬美元），入超達 28,134 公噸（2,378.1 萬美元）。主要進口來源為越南(22,323 公噸)，佔總進口量超過六成五，總額超過四成，主要為紅茶及部分發酵茶；其次為中國大陸（佔總進口量 10.4%，金額 12.8%）與斯里蘭卡（佔總進口量 6.7%，金額 12.4%），中國大陸以普洱茶為主，斯里蘭卡則為紅茶。在出口方面，主要出口對象為香港，出口量達 1,386 公噸（佔出口總重 24%，總額 10.3%），其次為中國大陸（占總重 22.3%，總額 31.2%）及美國（占總重 15.8%，總額 18.3%）等地，主要為紅茶及部分發酵茶。

表 2.3 103 年茶葉及其製品進出口量與進出口值

資料期間：103年1月至12月 農產品別：109####			列印日期：104/05/17			
進出口別：出口			進出口別：進口			量：公噸；值：一千美金
國家別	茶葉及其製品 重量	價值	國家別	茶葉及其製品 重量	價值	
合計	5,769	49,158	合計	33,903	72,939	
香港	1,386	5,062	越南	22,323	30,296	
中國大陸	1,289	15,320	中國大陸	3,535	9,320	
美國	909	8,992	斯里蘭卡	2,887	9,046	
日本	532	4,769	印尼	1,467	3,249	
馬來西亞	245	2,149	印度	733	2,581	
澳大利亞	184	1,435	日本	644	6,573	
新加坡	180	2,108	泰國	564	1,545	
加拿大	178	1,811	伊朗	481	445	
大韓民國	167	1,720	緬甸	275	827	
菲律賓	133	1,008	美國	192	2,436	
泰國	97	481	肯亞	148	340	
德國	75	906	新加坡	139	1,650	
印尼	54	542	菲律賓	83	144	
越南	53	248	馬來西亞	79	278	
關島	41	40	智利	73	615	
馬紹爾群島	33	6	坦尚尼亞	56	43	
英國	30	348	波蘭	50	782	
密克羅尼西亞	24	19	愛爾蘭	32	681	
澳門	23	302	巴西	22	132	
柬埔寨王國	17	245	法國	19	515	
紐西蘭	15	110	盧安達	18	28	
荷蘭	13	208	英國	17	478	
南非	11	214	德國	14	291	
希臘	7	81	阿根廷	12	116	
烏拉圭	6	6	荷蘭	9	120	
俄羅斯	6	50	義大利	7	21	
法國	6	152	南非	7	87	
貝里斯	5	7	大韓民國	4	67	
緬甸	4	37	阿拉伯聯合	3	15	
帛琉群島	3	9	其他國家	2	24	
汶萊	3	30	貝里斯	2	12	
阿拉伯聯合大公國	3	41	紐西蘭	1	73	
沙烏地阿拉伯	3	24	瑞士	1	27	
立陶宛	3	72	俄羅斯	1	22	
波蘭	3	34	匈牙利	1	25	
多明尼加	2	15	比利時	1	12	
比利時	2	15	加拿大	0	15	
哥倫比亞	2	14	模里西斯	0	3	
拉脫維亞	2	51	巴基斯坦	0	0	
墨西哥	2	13	奧地利	0	1	
烏克蘭	2	77	西班牙	0	1	
捷克	2	50	澳大利亞	0	1	
巴西	2	21	獅子山	0	0	
智利	2	10	捷克	0	0	
瑞士	1	36				
其他國家	1	114				
委內瑞拉	1	16				
巴拿馬	1	18				
巴拉圭	1	6				
尼加拉瓜	1	5				
瓜地馬拉	1	5				
挪威	1	5				
芬蘭	0	25				
賴索托	0	1				
以色列	0	3				
爪德魯普島	0	4				
斐濟群島	0	4				
聖克里斯多福	0	2				
模里西斯	0	4				
黎巴嫩	0	2				
秘魯	0	1				
奧地利	0	2				
印度	0	3				
奈及利亞	0	1				
阿根廷	0	3				
賽普勒斯	0	10				
斯洛伐克	0	7				
科威特	0	1				
葡萄牙	0	4				
幾內亞	0	1				
匈牙利	0	8				
法屬玻里尼西亞	0	1				
史瓦濟蘭	0	2				
蘇利南	0	3				
摩爾多瓦	0	2				
巴林	0	1				
巴布亞紐幾內亞	0	1				
千里達	0	1				
伊朗	0.001	0.04				

資料來源：農委會103年農產貿易統計要覽；本研究整理

台灣目前茶葉市場約有七成仰賴進口茶葉，進口重量為出口的 5.9 倍，但交易金額只高出約 1.48 倍左右，顯示出口以高價值的茶葉產品為主。表 2-4 顯示，進口重量於近十年來不斷攀升，顯示國內茶葉及茶飲料市場不斷蓬勃發展；而出口量雖無顯著提升，但出口總額卻明顯增加，顯然台灣茶葉出口產品已朝向高值化。

表 2.4 1989-2014 年茶葉進出口量(單位:公噸)與進出口值(單位:千美金)

年次	出口	出口值	主要出口國	進口	進口值	主要進口國	出(入)超
1989 (民國 78 年)	7,186	24,091	日本.美國. 香港	1,525	5,035	泰國.印尼. 斯里蘭卡	19,056
1990 (民國 79 年)	6,194	20,944	日本.美國. 泰國	2,604	5,712	泰國.印尼. 斯里蘭卡	15,232
1991 (民國 80 年)	5,696	20,098	日本.美國. 德國	6,045	8,644	泰國.印尼. 斯里蘭卡	11,454
1992 (民國 81 年)	5,577	19,667	日本.美國. 德國	6,752	10,431	越南.泰國. 印尼	9,236
1993 (民國 82 年)	5,606	24,164	日本.美國. 德國	10,237	13,415	越南.印尼. 泰國	10,749
1994 (民國 83 年)	4,948	22,319	日本.美國. 英國	10,685	12,638	越南.泰國. 印尼	9,681
1995 (民國 84 年)	4,150	22,277	日本.美國. 香港	8,354	11,416	越南.印尼. 斯里蘭卡	10,861
1996 (民國 85 年)	6,310	28,359	日本.美國. 香港	7,654	11,472	越南.印尼. 斯里蘭卡	16,887
1997 (民國 86 年)	7,145	26,176	日本.美國. 香港	7,924	11,479	越南.斯里蘭 卡.新加坡	14,697
1998 (民國 87 年)	3,188	16,651	日本.香港. 美國	9,034	12,503	越南.斯里蘭 卡.印尼	4,148
1999 (民國 88 年)	3,539	17,972	日本.香港. 美國	11,302	14,166	越南.斯里蘭 卡.印尼	3,806
2000 (民國 89 年)	3,774	18,778	日本.香港. 美國	12,891	16,271	越南.斯里蘭 卡.新加坡	2,507
2001 (民國 90 年)	4,360	16,292	日本.新加 坡.關島	16,547	19,825	越南.斯里蘭 卡.泰國	-3,533
2002 (民國 91 年)	6,708	18,829	關島.新加 坡.日本	18,564	21,571	越南.斯里蘭 卡.泰國	-2,742
2003(民國 92 年)	8,557	21,941	關島.日本. 新加坡	19,725	23,436	越南.斯里蘭 卡.泰國	-1,495
2004 (民國 93 年)	8,820	21,227	關島.日本. 北馬里亞納 群島	20,887	27,027	越南.斯里蘭 卡.泰國	-5,800
2005 (民國 94 年)	9,943	20,664	關島.新加 坡.日本	22,059	30,016	越南.斯里蘭 卡.中國	-9,352
2006 (民國 95 年)	9,198	20,681	關島.新加 坡.香港	25,518	36,544	越南.中國. 斯里蘭卡	-15,863
2007 (民國 96 年)	9,068	23,132	關島.新加 坡.香港	26,431	43,391	越南.中國. 斯里蘭卡	-20,259
2008(民國 97 年)	9,693	25,713	關島.新加 坡.中國	27,289	48,410	越南.中國. 斯里蘭卡	-22,697
2009 (民國 98 年)	9,556	24,422	關島.新加 坡.中國	27,734	47,596	越南.中國. 斯里蘭卡	-23,174
2010 (民國 99 年)	10,651	30,605	關島.新加 坡.中國	32,392	58,697	越南.中國. 斯里蘭卡	-28,092
2011 (民國 100 年)	5,849	35,947	中國.美國. 新加坡	30,515	60,679	越南.中國. 斯里蘭卡	-24,732
2012 (民國 101 年)	4,242	41,396	中國.美國. 日本	31,374	65,224	越南.中國. 斯里蘭卡	-23,828
2013 (民國 102 年)	4,829	45,835	中國.美國. 日本	31,555	68,867	越南.中國. 斯里蘭卡	-23,032
2014 (民國 103 年)	5,769	49,158	香港.中國. 美國	33,903	72,939	越南.中國. 斯里蘭卡	-23,780

資料來源:農委會農業貿易統計;本研究整理

2.3.2 茶產業價值鏈

因為茶農與茶廠主要的核心作業皆與茶葉的品種、種植、加工等農業技術有關，因此就從事茶生產部份做以下分析做說明。

從整個茶產業的製程來看，其上游主要從事茶菁採摘至粗製茶完成之經濟活動；中游產業負責製成精製茶至分級包裝，下游產業則為產品銷售通路。在產業中，由於各個個體處於不同的上、中、下游，因此，自然所看到的價值鏈也會相當的不同。

以茶產業的上游來說，較偏向未發酵茶、半發酵茶及全發酵茶之生產與製造，屬勞力密集之產業，這一段的產業價值鏈在於運用相對優於其他國家的茶樹品種之培育、研究、種植及摘取茶菁之製造技巧，透過人員技術經驗之累積，來達到整個生產活動產品的差異化，以提高產品的附加價值。

以茶產業的中游而言，較偏向飲用茶葉之精製、加工及包裝；這一段產業價值鏈的經濟效益，則在使上游完成之粗製茶，具有市場性及保存價值，以吸引消費者的選購，並延長茶葉本身的風味以利於保存，進而提高茶葉之附加價值，同時並可以將市場訊息傳達予上游廠商，從事新品種開發或製程研發等改良，以生產符合市場需求之產品。

以茶產業的下游來說，主要是將經過精製、加工、包裝後可以即刻飲用，茶葉透過各種通路直接銷售予消費者，或透過其他管道銷售給其他飲料或食品生產商，進行相關茶食或茶飲料的生產，亦是透過外銷的管道向國外進行銷售活動。目前除了有少數幾家較具規模的茶葉零售商外，市場上仍普遍存在許多的傳統茶莊、茶行，而此類茶莊、茶行之銷售市場大多有地域之限制，雖然較難符合經濟效益，但也因產品的特殊性，與顧客對該類茶莊、茶行產品的忠誠度很高，自然發展出一個較特

殊的產品附加價值。而這一段產業價值鏈中，多數企業為面對消費市場的直接需求，主要的價值鏈在於如何有效的採購，如何建立良善的庫存與配送系統，以及如何創造銷售活動的佳績。

2.3.3 茶產業價值鏈的垂直整合

初級農業與二級製造業或三級服務業鏈結，可有效提升農業附加值，產生六級化產業。臺灣茶產業可透過跨域合作，連結休閒體驗、茶餐廳、茶食、茶具創作等，開拓新市場、新商機。茶產業的中、下游，包括精製、加工、包裝以及銷售活動均由內部統一運作，尤加利農場(鼎豐製茶廠)即屬之，整個茶產業的價值鏈大致包含數項核心活動，包含有：茶原料採購、研發精製、茶的加工與包裝、品牌行銷、營業管理、門市管理與通路管理。

1. 原料採購

在原料來源方面，尤加利農場除有相當充裕的茶田外，另外尚有林班地及租茶田地，因此在這段核心便於瞭解不同來源茶葉的價格與供應量，由於茶的產出具有季節性，通常以春茶與冬茶居多(若夏茶經濟價值低，不敷成本，可順勢養樹或土壤)，因此廠方可預估未來一年可能的需求量，以較合理的價格向地主租賃茶田、以滿足當年需求數量的茶葉。所以，此核心活動除了要能夠精確的掌握到茶菁的來源、價格與供應量外，還要能預估茶葉應採購的數量，了解市場供需也是必要的能力。

2. 研發精製

茶的研發精製包含茶新商品的開發、茶的精製等研發與製造的過程，這些過程比較偏向技術與生產排程及控制，因此必須仰賴有技術或經驗的員工進行，或透過一個企業內部生產製程的控制來達成。雖然在此項

核心活動中除了生產排程的控制可以運用資訊決策工具提供協助外，看似不易透過資訊來協助進行企業的決策，然而產品的開發有賴對市場新舊商品銷售的狀況來判斷未來的方向，因此足夠的市場面銷售資訊，將能提供新產品開發團隊豐富的消費資訊，做為新產品推出或舊產品下市的參考。

3. 茶的加工與包裝

茶的加工與包裝依照所需的產品種類、數量及市場最終產品的規格與型態來進行加工與包裝。目前茶零售商透過多種不同的方式取得茶葉，與相關的配料進行混裝(如:將其他國家或地區進口的茶葉，與國內所購買的茶葉進行混裝)，再經過加工、添加部份其他原料，製成不同種類的茶葉產品。另外一部份，茶零售商由於包裝上的需求，也會向包裝原料廠購買包裝材料(印刷、製罐等)，根據相關資料顯示，包裝原料佔茶零售商原料採購的比例頗高。買進包裝材料後，有些茶零售商設有美工部門負責設計包裝，並且在茶零售商的工廠內，完成所有包裝工作。很明顯的，這個層次的決策與市場銷售狀況的即時掌握與動態分析，有著極大的關聯性，尤其加工的數量，包材型態與數量，皆會因為消費市場的變化而有重大的改變，而這也將大大影響茶零售商，向上游包裝材料廠商購料與進料時程的預估。

4. 庫存配送

包裝完成後，將產品送到自有的倉庫存放，再依消費者需要，由自己的運送或委託第三方物流公司運送。配送的頻率與次數，勢必影響到農場成本，然而庫存配送的活動又與消費活動及企業的行銷活動有關，瞭解客戶的消費型態與行銷活動的施行，將有助於整個庫存配送活動的進行。

上面所陳述的這幾項核心活動，大體跟產品的生產製造面及原料的取得有較大的關聯，但是這些核心活動都必須仰賴下面的這四項核心活動的成果或分析的報告，才能提供上面這四項核心活動的進一步加值。而下面這四項核心活動跟企業的銷售活動有非常緊密的關係，因此，我們稱之為銷售核心活動。而這四項核心活動的前兩項核心活動，品牌行銷與營業管理較偏向企業整體對整個市場活動的掌控能力；而後面兩項核心活動，門市管理與通路管理則較偏向對下游通路活動的掌控能力。

5. 品牌行銷

品牌行銷比較重視就不同品項進行全盤的掌控與預估，進而在適當的時機能夠推出適當的推廣活動，提升產品銷售業績，為企業創造更多的利潤。因此我們將品牌行銷分為兩項：一是銷售或是需求預測；一是促銷管理。銷售或需求預測透過歷年的銷售資料，結合相關外部的資訊尋找出未來銷售可能的軌跡，以提供農場進一步發展產量分析、存貨管理、補貨管理及與茶田地出租者進行必要租地協商的參考。而促銷管理則是分析與預估農場不同促銷事件的效果，透過促銷管理可以瞭解不同促銷方式配合不同的時機可能會對農場所帶來的衝擊與影響，作為未來規劃促銷活動的參考依據。

6. 營業管理

所謂營業管理，包括對農場業務部門相關銷售、費用與利潤目標的設定與掌控，這個核心活動較偏向農場整體面的監控，透過營業的管理，可以使農場主人即時確認問題的所在與可能的原因，並透過對這些原因的掌握，尋找出可以提高經營效率或降低成本的方法。在這個核心活動中，我們又根據不同的趨向或目標，分為三個部分：一是銷售管理，一是費用管理，最後是利潤管理。銷售管理在於即時掌握市場的銷售狀

態，包括銷售的進度追蹤、銷售的趨勢、銷售的報告等。而費用的管理較偏向針對相關的通路或部門，進行費用的即時監控，以追蹤成本的來源，並找出可以改善的地方來進行改善的動作。利潤的管理主要針對各營業部門或利潤中心進行利潤績效的監控，提供不同構面上，不同利潤中心或通路，一個可具體評量的績效指標。

7. 門市管理

門市管理著重在直接面對消費者之零售端的管理。門市為總公司直營或是加盟的店面式銷售管道，而門市中首要管理的項目包括門市經營業績、門市客戶關係管理、門市補貨管理與門市庫存管理。所謂門市業績管理，即是發展出衡量各門市單點銷售績效的評估方法，所有衡量指標及構面都由各門市觀點出發，以衡量各門市的銷售狀表現。門市客戶關係管理則是蒐集客戶的背景、消費習慣、消費紀錄等個人相關資料，瞭解客戶的消費行為並提供必要的銷售服務。門市補貨管理乃在規範各門市與上游之間訂貨補貨的相關管理規範，並紀錄實際的補貨狀況，作為未來補貨規範修改的參考依據。門市庫存管理與門市所存放的存貨相關，因為門市空間有限，且部分商品有時效或新鮮度問題，因此存貨存放的數量與時間應該有一個管理機制，提供門市管理者具體的衡量指標，以監控存貨過多或不足的狀況，提高門市的經營績效。

8. 通路管理

通路管理主要是針對一般非直接的消費者，亦即是企業的客戶、國外的通路或是其他非自己本身直營的通路。這些通路很明顯的是以企業對企業的方式進行交易，因此管理的方式也與上面所談的門市管理有相當幅度的差異。通路管理可以區分為四個部份：通路的業績管理、通路客戶關係管理、通路的補貨管理與通路的庫存管理。通路業績管理，即是

針對各不同通路發展出衡量銷售績效之評估方法，所有衡量指標及構面都由各通路觀點出發，以衡量各通路銷售表現。通路客戶關係管理則是蒐集通路的背景、進貨習慣、銷售紀錄等相關資料，瞭解客戶的消費行為並提供必要的銷售服務。通路補貨管理乃在規範各通路訂貨補貨的相關管理規範並紀錄實際的補貨狀況，作為未來補貨規範修改的參考依據。通路庫存管理，與通路所存放的存貨相關，主要在瞭解通路的庫存狀況，以監控存貨過多或不足的狀況。

2.4 經營策略

經營策略意指：經營事業決策與行動的組合。Chandler(1962)經營策略是指擬定企業的長程目標，以及達成目標之行動方案的選擇與所需資源的分配。

對經營策略做註解的學者論著頗多，具代表性的學者如表 2.5：

表 2.5 經營策略的定義

學者	年代	對經營策略的定義
Chandler	1962	策略是決定一個組織的基本目標並採取行動與分配所需的資源，來完成該組織的目標。
Ansoff	1965	策略是制定決策的規則，而且是取決於產品/市場範疇、成長方向、競爭優勢與綜效。經營策略是組織活動與產品，市場間的連線(common thread)，用以說明組織目前狀況和計劃的未來情況的基本性質。
Andrew	1971	為達成特定目標所發展之目標、主要政策與計畫的組合，並藉此以描述公司目前及未來的業務。
Porter	1980	策略是企業為取得在產業中較佳的地位，所採取的攻擊性及防禦性行動。
Cool	1985	一組活動及應用資源在此組活動上，以便使企業達成競爭優勢及其目標。

司徒達賢	1995	策略是指企業經營範圍與競爭優勢等形貌，以及在不同時間間，這些形貌的改變。
Thomas	1988	經營策略是組織的活動和計劃，使組織的目標能與它的使命相配合，並在有效的方式中，使組織的使命能與其環境相配合。因此，經營策略就組織而言，是達成使命或目的之方法，而它也可能成為組織中較低階層的目的或績效的衡量。
Jauch & Glueck	1989	經營策略是一種一致的，綜合的和統整的計劃，它使公司的優勢和環境的挑戰相關聯，用以確保企業的基本目標能經由組織適當的執行而達成。
張火燦	2005	經營策略乃是組織在追求目標時，如何界定它與環境的關係，以及為適應環境的挑戰，所採取的方式或反應。經營策略的概念系涵蓋了目的與方法，而且兩者間存有連鎖的關係，亦即達成組織高階層目的所採用的方法，可成為次階層的目的。

2.5 五力分析

波特於1980年指出，產業環境中的成員，可由5種競爭作用力（competitive force）共同決定，分別是：客戶、供應商、潛在進入者、替代品、現有競爭者。簡單的說就是一個企業，為求在市場上持續競爭或是長久生存，所需要關注的五個面向，或稱為五種力量（驅動力）。五力分析即是進行策略規劃之五種影響企業運作的壓迫力分析。

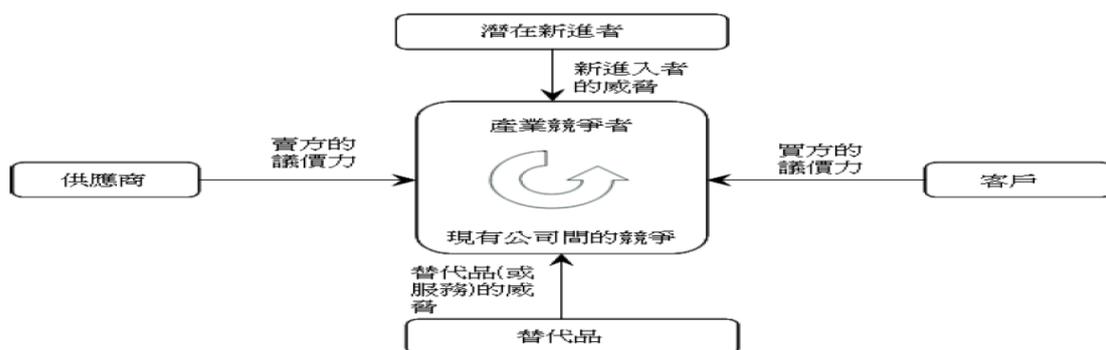


圖 2.4 波特的五力分析

資料來源:Michael E Porter(1980)Competitive Advantage

1. 現有廠商的競爭 (The intensity of competitive rivalry)

企業在訂定策略和展開經營時，必定要面對現有競爭者。同行競爭的激烈程度，是由所屬產業的發展程度和競爭各方的布局結構所決定的。

2. 潛在進入者的競爭 (the threat of new entrants)

潛在競爭者，指目前尚未進到產業中，卻有能力進入產業爭奪利潤者，其進入投資，會造成產業的價格回落、產量增加利潤率下降，並衝擊先進入產業者的市場占有率。潛在進入者進入威脅的大小取決於進入障礙的高低與先進入產業者的反擊。

3. 替代品的威脅 (the threat of substitute products)

替代品是指能滿足相同顧客需求的產品。某產品的替代品少，代表替代品的競爭力弱。

4. 客戶議價能力 (the bargaining power of customers)

客戶的議價能力會受到占顧客採購比重、顧客集中程度、目標產品差異性、顧客向後整合的力量、顧客的經營利潤等等的影響。判別客戶議價能力是企業選擇客戶的基本策略，找出對公司最有利的客戶，設法強力促銷。

5. 供應商議價能力 (the bargaining power of suppliers)

供給企業原物料，勞務或服務的上游廠商就是供應商。供應商的價格談判能力與供應商供應商產品的替代性、供應商所屬行業的集中度、供應商向前進行整合的能力、產品在本企業成本組成的重要性等等有關。

第三章 研究方法

本研究內容主要以嘉義縣尤加利農場垂直整合的實務做法與推展製茶體驗遊，來探討台灣休閒茶園之有效經營策略，依據文獻探討建立本研究架構，採取質性方式進行研究。

在質性研究方面，參考過去資料與文獻記錄，並設計出深度訪談題目，對業者進行深度訪談(In-Depth Interview); 再依資料分析法做質性資料分析。

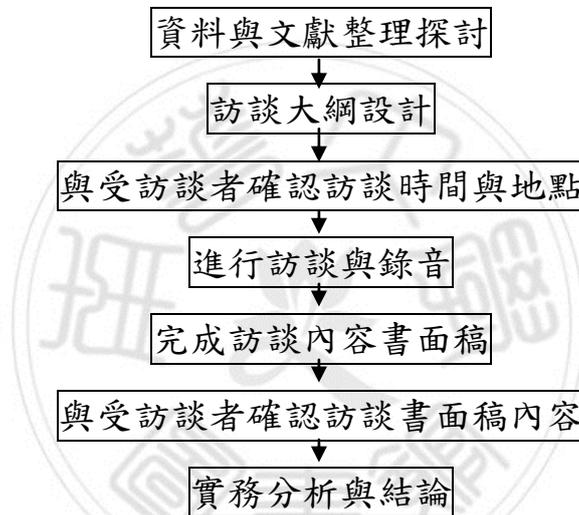


圖3.1 研究方法設計圖

資料來源:相關文獻參考與本研究整理

3.1 個案研究法

高華強(1991)指出質性研究法中的個案研究法，係以一個個體，或一個組織體(如一個家庭，一個社會，或是一個部落等)為對象，進行研究某特定行為或問題的一種方法。Andrews(1951)認為個案是對真實狀況的一種描述。「個案」通常都是被用文字書寫的，而所描述的狀況會刺激閱讀者思考，使其認清事情的真相為何?問題何在?該如何處理?

一般而言，個案研究會使用多種取得資料的方法，如直接觀察法、歷

史文件、紀錄、訪談…等。因此在研究開始前，通常研究者對理論模式就有模糊的概念 (Eisenhardt, 1989)，且在進行研究之後，可經由許多事件的多樣化背景，來建立理論命題。

Spiggle(1994)認為透過深度訪談法，可以探索出人類新的概念與觀點，乃至發展出新的架構，並提供下一步的研究方向。

3.1.1 訪談形式

訪談法可分為三種形式進行，說明如下：

1. 結構式訪談

又稱標準化訪談。研究者先設計好一份標準化的問卷，訪問者依問題順序進行訪問，不能做任何更動，這種方式與問卷調查相似，只是回答的是問答題。雖然比較缺乏彈性，但因為問題格式統一，訪問結果便於比較分析。

2. 無結構式訪談

「無結構訪談」則是沒有訪談大綱，研究者在進行訪談時，依照研究目的，想好腹案和提示，提出較廣泛一般性的問題，並允許受訪者自由作答，再依其答覆內容決定後續追問的問題，問題可能隨著研究的進行而不斷調整。

3. 半結構式訪談

此法為前二者之折衷，進行的方式是研究者應事先擬出問題大綱，提供予訪問者做發問的依據，但研究者可按照受訪者的不同情況，彈性調整訪問問題的順序乃至於發問方式，也可以視受訪者的回答，隨時調整、延伸問題。「半結構式訪談」兼具結構性與非結構性訪問的特性，研究者可以控制問答的方向，確保訪談品質、縮短訪談耗費的時間，但仍可

得到受訪者深入而詳盡的回答。所謂的「半結構訪談」和「無結構訪談」，就是一般所稱的「深度訪談」。(王仕圖、吳慧敏2003：95)

3.1.2 訪談倫理

質性研究是一種對人或現象的深入探討，因此，在整個研究過程中需要考量到倫理的問題，研究成果才會有價值(簡春安、鄒平儀，1998)。而研究者需重視的倫理問題有下列兩點：

1. 互惠與承諾：整個研究應避免未達成研究者的成果而傷害受訪者，或為了得到受訪者的配合而對其許下承諾。
2. 保密：訪談資料與過程應予保密，包含受訪者身分。

本研究將對尤加利農場採質性研究之個案研究法，蒐集資料時，因其官網修建中，無名之部落格又被廢止，只好由網路之遊客部落格、相關之政府網站與報章雜誌報導中開始了解，除參考歷史資料與文獻記錄，也查詢相關論文，設計出訪談大綱，並以半結構式方式進行深度訪談。訪談後，訪談內容將以書面請受訪者確認，刪除受訪者認為不適當部分或商業機密，承諾所有訪談資料均予妥善保密，除研究論文外，不做其他用途。

3.2 研究範圍與訪談對象

此次研究的範圍為負責行銷的尤加利農場，包含自有與承租的茶園、農地(含栽種之蔬果作物)，負責製茶與包裝的自家茶廠-鼎豐製茶廠。受訪者為尤加利農場場長之掌上明珠-劉小姐，其負責協助處理尤加利農場之行銷業務。

3.3 訪談大綱

1. 請簡介農場特色與經營策略。
2. 目前是否有通過有機認證或產銷履歷的作物?約在何時通過?
3. 可否針對茶葉產銷履歷多加說明。例如:何謂產履歷制度?農場茶葉耕種面積?
4. 有機種植成本較高，為何會想要栽種有機作物?目前種植的有機作物種類為何?
5. 一般人對有機的初淺認知是：利用有機方式栽種出的作物就是有機產品。為何您種在有機地上收成的茶葉，在販售時，並未標示為有機產品?
6. 從慣習農法轉向有機農法轉作期間，成本與產量的變化如何?政府是否有補貼?
7. 鼎豐製茶廠建造全台第一座無塵包裝室，用以提高茶葉品質。可否介紹其特色及無塵茶的生產步驟?
8. 尤加利農場的客群與銷售方式為何?
9. 農場有哪些垂直整合業務?何時開始進行?如何分工?
10. 有句話說:一日之所需，百工斯為備。茶葉的種植、製造、行銷等，涉及一、二、三級產業的分工合作，為什麼會運用垂直整合策略來經營農場?
11. 執行垂直整合後，增加多少效益?
12. 農場是否有其它的運作策略相配合，用以提昇經營績效?
13. 對未來的營運方向與發展有何期許?
14. 您所提及的報章雜誌的報導內容準確性高嗎?

第四章 個案研究與資料分析

4.1 個案農場經營與垂直整合現況

嘉義縣梅山、番路、竹崎及阿里山鄉等茶區，經多年整合後統稱為「大阿里山茶區」，所產製之茶葉亦統一名為「阿里山高山茶」，這是臺灣「茶區名稱」整合成功的一個範例；本茶區位於北迴歸線附近，是茶樹生長適區，其土壤質地屬壤土，因大部份為坡地茶園，排水良好，終年水氣足，茶樹樹勢強，種植以青心烏龍及臺茶12號(金萱)為主，產製茶類為半球形部份發酵茶，因其氣候適宜，屬發展較早之高山茶區，茶農具有高度之專業技術，成茶特質為香氣清爽，滋味醇和回甘性，尤其是冬片，更是箇中翹楚。阿里山茶是世界第一等好茶，而尤加利農場位在其中，就已具備先天上的優勢。

4.1.1 尤加利的美麗與哀愁

尤加利農場位於嘉義縣梅山鄉瑞里村8-1號。茶區為分散風險，分佈於海拔1000~1500公尺的瑞里到太和之間山頭，產製台灣阿里山高山茶，以青心烏龍和金萱(台十二號)為主。嘉義古名諸羅，曾是大陸大規模移民台灣的據點之一，多處可以顯見歷史遺留的痕跡，諸如「紅毛碑」等處，也曾是擁有全台灣最具現在化街市的縣市。瑞里村是個生態豐富的山村，擁有大片竹林、茶園，以及夏季在樹叢間，一如閃閃星光的美麗螢火蟲，鄰近清幽且具歷史價值的瑞太古道與英雄坡，對於終日為生活奔忙於城市間的社會人事來說，絕對是個可以放鬆心情、遠離塵囂的好去處。寬闊盎然的綠色景觀，以及帶有芬多精清新空氣，還有寬敞的休閒措施，也是絕對是個適合闔家暢遊的景點，對於年長者而言，更是個

踏青閒散的好地方。

若開車由中、北部前往，經由嘉義市，走122線道，過竹崎、水道、交力坪即可抵達；若開車由南部北上，則走162甲線道，過梅山、太平、瑞峰也可到達，整體而言交通便利，此外搭乘大眾運輸工具亦可到達。從交力坪開始，茶園、民宿、製茶廠漸漸聚集，想要藉周休二日假期戶外遊憩「找茶」的民眾們，不必擔心路程與落腳處的問題。除了交通上的便利之外，瑞里最獨特的地方是地點位置的恰到好處，不論是要往奮起湖、阿里山還是要往交力坪、嘉義市區都會經過瑞里村，也因為絕佳的地理位置，瑞里村內不僅擁有大片茶園、豐富生態景觀，在近年也開始慢慢走向觀光、休閒化發展。人稱「後山」的瑞里，現已劃入阿里山國家風景區中的「西北廊道旅遊線」，同時也是「茶北道」重要景點之一。



圖4.1 茶北道參考路線圖

資料來源：阿里山國家風景區半年刊(101年12月25日)

尤加利農場之發展迄今，可劃分為五個階段如下：

1. 慘淡經營，克勤克儉

尤加利農場(鼎豐製茶廠)的主人是劉賢談先生，要談及尤加利農場的經營成功，就必須從劉場長的生長經歷開始說起，一個成功的經營者，絕不是隨便研讀了幾本經營管理書，便能蛻變而成，如果是這樣的話，那麼成功者在這個世界就不會那麼難能可貴了，尤其是一個親切近人、沒有排場的經營者，一個成功後，仍堅持努力與維持的管理者，必定是在邁往成功路途時，經歷過異於常人的奇遇之後，所刻畫下的深切體認，才會有如此的堅持。劉先生是個和藹可親、易於相處的長輩，帶有濃濃南部人的特質：簡單、務實而誠懇。尤加利農場的成功也許可以將部分原因歸咎於「恰逢其時」，但成功的延續不僅需要當初時機的配合，更需要「有心人」努力付出，不斷的耕耘，才能獲得甜美的果實。

劉場長從小家境不佳，故需幫忙犁田以貼補家計生活，因此與土地有著長久的接觸，培養出劉先生對於土地的認知與珍惜關懷，同時對於土地也自有一番獨特看法；此外，辛苦的成長經歷也讓劉場長更加愛惜所擁有的事物，這一段經歷所帶來的成長，將逐步呈現在日後劉場長的經營理念之中。而後劉場長的父親轉以種薑、賣薑維生，因為時機與運氣兼具而賺了不少錢，而具有企圖心的父親更加投入種薑、賣薑的產業，然而，因為一份單純卻使得劉家負債百萬，此一事件不僅深植劉場長心中，也讓劉先生必須一肩扛起家計重責而外出販賣水果，而劉先生的事業奇遇自此展開。

2. 因緣際會，經營茶園

茶葉種植約71年開始以佃農身分向人家租地租廠房，以前產區沒有這麼大，有技術是很珍貴的，有辦法做，就有辦法賣茶。(Q9)

在異鄉販賣水果的劉先生在因緣際會之下，決定返回嘉義租田種茶，一開始種茶的土地全是承租而來，而後慢慢的改以買地的方式拓展茶園版圖，剛好此時台灣茶產業正逐步興盛，可所謂是「頂港有名聲，下港有出名」，藉此機會，不斷的將資金投入，慢慢的壯大經營茶園的版圖。在規模擴大的同時，也有許多不足為外人道的掙扎跟辛苦。在初步階段，茶園事業只有劉場長夫婦兩人辛勤經營，但兩人的雙手沒日沒夜的工作，似乎賺錢速度還是慢了點，趁著時機大好，劉場長有了不同的想法，那就是請人一起努力打拼。

劉場長有著其父親旺盛的企圖心，同時更多了一份精打細算的本領；雇請員工可以加快種茶、採茶以及生產流程的速度，所以雇用了更多人力是必須的；但加快生產流程，也必須先有足夠的茶園以供產出才有意義，因此擴大茶園規模更是必須，一切的想法看來似乎簡單，但要實際執行卻需要面臨更多的抉擇，也需要更大的勇氣。舉例來說，雖然當時茶園產業時機大好，但一個操作環節不注意，仍很可能一失足成千古恨，且才剛還清的債務，若因為此時的投資不當，很可能劉家就將一蹶不振，再也沒有翻身的機會。

3. 勇猛精進 快速發展

為了實現心中的鴻圖大業，劉先生不斷的將種植茶葉所賺取的資金

投入購地製茶的行動之中，而再增聘員工的部分，劉氏夫婦就出現了不同的看法，劉場長認為賺錢要快、要將產業做大就要增加足夠的人力來支援整體的作業流程，但劉夫人則是認為一次就要請那麼多人，工人的薪水將是一項重大負擔，如果茶葉賣不好，是否能有把握可以供應得起這些人事成本，這將是個未知數。

以茶園占地規模為評估標準，尤加利農場的茶園是從劉場長一開始約三公頃茶園，依循拓展的腳步，漸漸發展成為顛峰期二十四公頃的規模，相當於當初規模的七、八倍，拓展成效可謂驚人。另一方面以總員工人數作為評估標準，初期員工只有劉氏夫婦兩人同心協力，到後期除了劉氏夫婦及其子之外，茶廠生產線共有八人、茶園區域的固定員工共有五人，此外，每到採收季節臨時聘僱的採茶工最少二、三十人多的時候五、六十人，員工規模相較於初期實況，是根本性的大幅成長。從以上兩種規模的轉變，可以窺見尤加利農場的興盛繁榮。

鼎豐茶廠設立於民國76年，茶葉種植約71年開始，以佃農身分向人家租地租廠房，以前產區沒有這麼大，有技術是很珍貴的，有辦法做，就有辦法賣茶(Q9)

劉場長從民國七十一年即開始種植茶葉，邊種茶邊學製茶技術，在七十六年成立屬於自己的鼎豐製茶廠，初期的資本額約兩百多萬元，經過不斷的努力經營、拓展與申請，終於在民國八十九年正式成立尤加利農場，迄今已經十五年的歷史。尤加利農場最初時期，並非以種植茶葉為主，而是以種田為維持生計之道，隨著瑞里地區種植茶葉的風氣而踏入經營茶園大門的劉氏夫婦，對於茶葉的高經濟性為之感嘆：「當初一坪的田，其產出只能賣五百左右，但是種植茶葉，一坪地的產出卻可以

賣四萬到五萬。」，或許是因為高經濟價值，才使劉家致力於經營茶園，從無到有，讓劉賢談懂得感恩，但在經營茶園賺錢的背後，劉場長還有更多不同的想法，認為賺別人的錢有一種責任，創造品牌把茶做到最安全、最好，也代表一種回饋。於是對茶葉的內部生產管理投入極大的心力，以「科學設備」追求「製茶過程」的完美。

九十五年，鼎豐就斥資兩千萬元擴建第二代製茶廠、添購設備，初步具備前端食品安全品管基礎。為讓下雨天也能製茶，特別在二樓建造室內日光萎凋室，隔絕原先在馬路旁曝曬的人車、鳥禽汙染，以確保茶場環境乾淨。並採恆溫空調萎凋架，用紅外線萎凋機及風扇雙管齊下方式，讓茶葉控制一定的品質，保有烘焙茶葉前的新鮮狀態。在茶葉採下後的烘焙製作上，採室外萎凋，採玻璃纖維採光罩和工作平台模式，以符合茶菁不落地的標準。

產銷履歷好比是我們每個人的「履歷表」，記錄我們從小到大的成長過程一樣。產銷履歷制度強調資訊公開、農產品安全性、可追溯性及農業環境永續性等，是符應消費者需求的農產品驗證制度。早在蘇嘉全擔任農委會主委，開始推產銷履歷時，我們農場就已經加入，並獲選2011、2012年產銷履歷達人。(Q9)

產銷履歷用登記，經政府核可編列使用的品牌，可合理化施肥，合理化用藥。(Q6)

就因如此用心注意衛生安全的管理方式，在九十五年通過ISO 9001的國際認證之後，更繼續朝安全性茶園生產管理、藥物使用控制病、蟲害防治等符合政府相關規範的目標邁進，定期檢測藥物殘留，紀錄茶樹栽培的各項資料，並接受茶園各項指標檢測，終於在九十七年通過國家

生產履歷制度驗證，成為梅山鄉瑞里地區第一個通過產銷履歷驗證的茶廠，為茶葉的經營樹立優良典範，也帶給消費者更多安全保障！

4. 晴天霹靂，來自老天爺的考驗

民國九十八年八月，莫拉克颱風為全台帶來超過三千毫米的豐沛雨勢，是繼八七水災來最嚴重的水患，也引發台灣中南部山區多處坍塌與土石流，其中梅山鄉瑞里村對外橋樑、道路中斷，當地居民房屋也多處毀壞，是嘉義地區最嚴重的災區之一。

路況不好，所以東西怎麼銷售？客人進不來，觀光產業沒落，批發的人也來不了，你怎麼生存？我們為了生計，就得自己將商品帶出去，我們用了不同的經營觀念，我們自己要懂得走出去，參展，然後和消費者接觸，從那一刻起，我們慢慢的不再只是生產的角色。(Q10)

莫拉克風災(八八水災)差點造成劉賢談和女兒劉宜欣天人永隔，八八水災後，原本讓劉賢談人生感到徬徨，沒想到的是災難撕裂了家園，造成尤加利農場大規模走山，土地流失兩公頃多，損失超過六、七百萬，卻也意外換來全家團聚，在親情的呼喚下，為重建家園，女兒放棄外地的工作，回家共同打拚，擔負起建立品牌的重責大任。水災後，路毀，遊客、中盤商絕跡，內銷市場崩盤，加上增建茶廠之二代廠巨額貸款仍待清償，品牌之路注定走得艱辛。

5. 危機變轉機，揚帆啟航再出發

化危機為轉機，尤加利農場以具有產銷履歷茶品的安全、安心、永續形象，進一步靠設計提升附加價值及塑造品牌形象，進而產生差異化，營造穩固的「競爭優勢」。

以前批發時，直接批了，現金點一點。(Q11)

現在的收入並沒有比較可觀。因為衝擊!進口茶進來對台灣茶有很大的衝擊，消費者並不是每個人都懂得台灣茶的標準認定，他可能會以他買的成本考量，他寧可去採購買一斤送一斤的。(Q11)

102年(2013)鼎豐茶廠榮獲衛生安全製茶廠五星得獎，而鼎豐製茶廠早在政府輔導前，即自行申請驗證，95年(2006) 99年(2010)食品安全國際標準ISO22000(HACCP)認證，來為工廠的環評把關。(Q12)

在準備室，換上全套無塵衣、無塵鞋、口罩及手套，再以正壓去除依附在衣著上的微塵粒子；踩過腳踏黏墊，進到無塵室，才是後續包裝製程的開始。用最高規格來對待每一片摘下來的茶葉，以無塵室包裝方式，希望將健康與安心交到每個愛茶人的手中。(Q6)

鼎豐無塵茶生產十步驟：①在茶園摘下茶菁②日光萎凋③室內萎凋④浪菁⑤渥堆發酵⑥殺菁（炒菁）⑦初乾⑧揉捻⑨乾燥⑩無塵包裝，在「產業在嘉」第73頁，有詳細說明。(Q7)

尤加利農場早期產出的茶葉，通常直接零售給最終消費者的比例不多，較多的比例是賣給中間商，諸如茶行、茶莊…等，尤加利農場不只是產品好，為了維護自身品牌形象，再販售給零售商或中間商時，也會仔細審查該廠商的信譽、運作模式。隨著政府開放越南茶進口，以及有中盤商為牟取利潤混茶銷售，打亂阿里山茶的價格，讓生產銷售正宗高山茶的鼎豐烏龍茶售價，十年來不增反降，因為尤加利農場的營運從栽種到產出販賣各環節已經駕輕就熟，唯獨缺乏包裝此一區塊，劉廠長認為鼎豐製茶廠已在95年(2006)取得ISO90001國際認證;97年(2008)通過

產銷履歷；99年(2010)食品安全國際標準ISO22000(HACCP)認證，前端管理已經這麼完整落實了，如果後半段沒有加強，把品牌名聲破壞了，那就太可惜了！而無塵包裝就是最好的末端管理。99年更耗資約兩百萬，無視同業的取笑，完成全台灣第一座無塵包裝室及品質管制室之設立，並透過監控管制室管控產品製程，以確保品質穩定及安全。102年(2013)鼎豐茶廠更榮獲衛生安全製茶廠五星得獎殊榮。

那塊地本來就有那個條件(通過有機環評)，歷經八八水災後更加確定，這塊地茶園一大部分茶樹被土石流沖蝕毀損，但土壤都還在，加上部分茶園未被流掉沖蝕掉，所以試著栽種短期作物來養地，並觀察地勢狀況是否會再坍方，投資才不會損失太大，以防萬一又有颱風雨大等狀況。(Q4)

我們開始轉作有機，白甘蔗和薑兩種作物輪作，不傷地力，以及原本就有，沒有被流掉的週邊既生蔬果。也試著去了解它之後的土壤穩定性。(Q4)

目前只有這一塊獨立的地通過環評，取得有機認證，要有這樣的地也不太多，其他農地因還有其他周邊鄰居，會有缺乏隔離帶而產生空飄等問題，目前尚無法進行有機認證。(Q5)

這批有機認證的茶葉，產量並不多，所以我們並未成立有機加工室，而是直接交給我們自己的茶廠(鼎豐製茶廠)製作包裝，包裝上並未特別註明有機茶。若有客人對茶葉品質要求較高，或較重視健康者，才會推薦給客人，相對於投入成本，在價格上當然會有一些差異。(Q5)

有機勢必犧牲，因半放養，生態好，蟲害會來，要分蟲吃，吃剩的才能採收，無法衡量，同樣面積有機的產量不會比產銷履歷高，因為蟲害會來，生長狀況不可能像產銷履歷那麼漂亮，那麼健全，種有機的消

耗很大，作物很容易死，不能使用一般用藥，而只能使用有機資材，或有機菌來防治管理。(Q6)

有機的價格雖然比較貴，利潤還是低於慣習農法，是基於對自然環境的一份責任心，才會願意做有機。政府補助是有，但無法全面補助，我們要施有機肥料，政府補助則是以面積乘以百分比來算。(Q6)

可除了操作面的營運之外，基於劉先生對於土地的特殊概念，還有在地人的原鄉情懷，在尤加利農場這片土地上，劉先生展現了不同於一般是市儈「一切只往前看」的經營手法，而是重視有機、生態之永續發展，早在八十七年即開始在符合有機環評的農地上，進行有機栽種，施有機肥，以人工除草，八八水災後，經過三年的轉型期，栽種茶葉、甘蔗和薑，102年(2013)正式通過有機認證。尤加利農場因著劉場長的熱忱與理念，展露不同的生命力與豐富色彩。

農場配合的部分有農政單位輔導，97年(2008)通過產銷履歷;101年(2012)配合嘉義縣政府與農會政策，取得嘉義縣阿里山高山茶產地證明;經過三年的轉型期，102年(2013)通過有機認證;茶葉部分有優質茶專區，優良茶場是由政府輔導再評選，每年評選茶廠以衛生與安全來當評定標準，102年(2013)鼎豐茶廠榮獲衛生安全製茶廠五星得獎。(Q12)

而農糧署與嘉義縣政府合作，建構「優質茶生產專區」，透過與茶農契作，擴大生產面積，使茶品從最初的田間施肥用藥，到採收後茶葉加工與茶品包裝，皆採共同管理，有效控管品質。尤加利農場則在民國101年取得了阿里山高山茶產地證明標章，方便消費者確認買到的是未經混查，土生土長的優質阿里山高山茶。

改良包裝，採活潑有朝氣的小包裝來吸引年輕族群;99年(2010年)推

出結緣禮盒，並榮獲「嘉義嚴選伴手禮」與「台灣名茶十大精品包裝設計」。(Q12)

我們經歷八八水災的考驗，目前勉強算穩定，說不上成長，那三年是給我們學習的時間，以前我們不用接觸客群和通路，這三年要用時間去培養客戶，通路還有什麼變數也不一定，現在投資的都還沒有回收，投資這間茶廠剛蓋好時，就遇到八八水災，我們是有借貸的。(Q12)

除了積極提升場內製茶安全標準之外，對外也有開創性的推廣，劉小姐積極開發專屬包裝設計行銷，改良包裝，採活潑有朝氣的小包裝來吸引年輕族群，如冷泡茶隨身包系列，讓人看了都想試喝一下；99年(2010年)推出結緣禮盒，內含烏龍、金萱、包種和鐵觀音四種茶，綁著紅色的蝴蝶結代表製茶人與品茗者之間的「結緣」，也希望買結緣禮盒的送禮者與收禮者也一同來結緣，上面彩繪著阿里山四大美景(櫻花、神木、阿里山小火車、雲海)，包裝都是可回收再利用的紙材及綿繩，外盒還可當作茶具置納盒，十分環保呢！送人自用兩相宜，並榮獲「嘉義嚴選伴手禮」與「台灣名茶十大精品包裝設計」。

農場所生產的商品除了靠尤加利農場自銷以外，近年也越來越貼近消費者，開始利用現代網路科技通路來進行行銷。八八風災後，少了許多國內登山客，卻意外地多了國外的背包客，他們對製茶充滿了高度的好奇，激發了劉小姐結合觀光與茶葉行銷的靈感，於是有「製茶體驗遊」活動的產出。

舉辦製茶體驗遊，開放八歲以上者參加，每30人可成行，內容包括茶園導覽、茶菁捻揉、製茶觀摩等，不僅對茶葉有更進一步的了解，活動結束，還可以帶回自己製作的紅茶成品。(Q12)

舉辦製茶體驗遊，是引領消費者走進茶的世界最佳的橋樑，開放八歲以上者參加，每30人可成行，內容包括茶園導覽、茶菁捻揉、製茶觀摩等，不僅讓消費者對茶葉有更進一步的了解，活動結束還可以帶回自己製作的紅茶成品。尤加利農場努力打造自有品牌，擴大行銷通路，以提升MIT茶產業競爭力。

就垂直整合概念來說，我們是經過時間的培養，還沒辦法很到位，

如果我們以農企業來說，我們的定位是還在努力中。(Q11)

目前先求穩定再求成長，腳步站穩後，才能大步向前。未來茶葉銷售目標國際市場，也積極建立國際化管理，以維持高品質高山茶葉及提供優質服務為使命。(Q13)

如此注重每一營運環節，就是為了讓尤加利農場這塊招牌響亮，獲得政府認可，進而能在不久的將來，具備獨立完成自生產到行銷至消費者手中的能力，最終成功進軍全球市場。由此可見劉場長經營事業的國際觀瞻與企圖心。更加可貴的是：已是品質優良的農家願意自我革新、對品質追求完美，更臻完美的高度自我要求，劉場長對品質的要求及產品的企圖心確實可敬。

未來，如何維持台灣茶產業的競爭力，衛生安全的優質茶品、ECFA的簽署與國際化的品牌行銷觀念，將會是重要關鍵。

4.1.2 尤加利農場營運與垂直整合現況

1. 尤加利農場 (U-JIA-LI FARM) 簡介



圖4.2 尤加利農場商標與解說牌

資料來源:尤加利農場、網路

「尤加利農場」命名的來由，農場創立於民國 89 年，取名「尤加利」，因那年無尾熊進駐臺北市木柵動物園，而家裡正好有幾株尤加利樹，場長觀察發現健康的尤加利樹，每年都會脫皮、換皮，因此一來應景，二來期許自己能像尤加利樹，有堅韌的毅力，不斷創新，並傳承此一經營理念給下一代。

Tel : +886-5-2501-816

Fax : +886-5-2501-890

Add : 嘉義縣梅山鄉瑞里村6鄰8-2號

web : www.u-jia-li.com.tw(整建中)

F.B : <http://facebook.com/dingwangsinfong> (鼎豐製茶廠)

無名 : <http://www.wretch.cc/album/ujialifarm>(已關閉)

Skype: dingwangsinfong

台灣好食材 (Serch 尤加利農場)

<http://www.fooding.com.tw/user-ingredient.php?uid=100349>

(1)成立背景：

尤加利農場創始於民國89年，位於嘉義縣梅山鄉，以產製台灣阿里山高山茶為主，並擁有農場登記、商用註冊商標等合格證照。

(2)公司願景：(樂活、養生、年輕時尚)

未來茶葉銷售目標國際市場，也積極建立國際化管理。

(3)經營理念：

維持高品質高山茶葉及提供優質服務為使命，並以達成提升顧客滿意為目標。

(4)產履認證 規範嚴格 (茶產業→雙認證，品質有保證)

於民國95年通過ISO9001認證，97年取得產銷履歷認證，而民國99年又再度進階提升通過ISO22000認證並導入HACCP，從茶樹田間管理到茶葉成品，全程皆有嚴格規範。

(5)尤加利農場大事記：

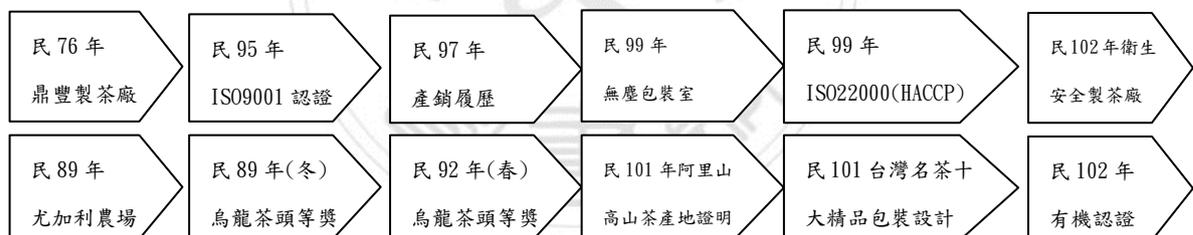


圖4.3 尤加利農場大事記

資料來源:尤加利農場、各農業網站資料、本研究整理

2. 尤加利農場營運現況

(1)農場組織

尤加利農場組織圖如圖4.4所示：

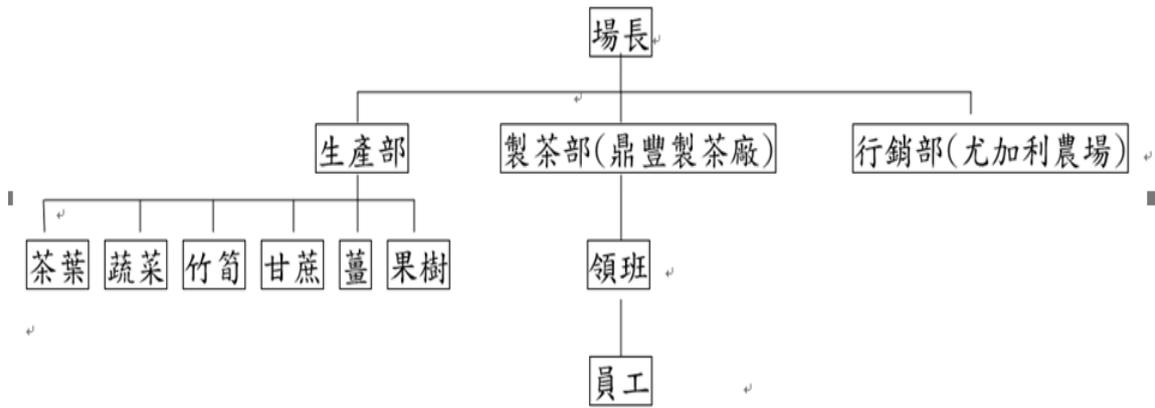


圖4.4 尤加利農場組織圖
本研究整理

(2) 農場資源投入

(a) 土地

目前有租地七公頃，六公頃是自有地，分布在不同座山，以種植茶葉為最大宗，其他的有果樹(水蜜桃、甜柿等…)、蔬菜、竹筍等。

(b) 勞力

現有自家工3人，製茶(雇工)8人，茶園管理(長期工)5人，其雇工都是山區地方人士，以造福地方，採茶時採茶班最少20-30人多的時候50-60人，薪資是按件計酬計費，一台斤70元。

(c) 資本

一代廠約兩百萬，二代廠約兩千萬，99年新建全台唯一無塵包裝室約兩百萬共計兩千四百萬左右。

2. 農場經營管理

(1) 生產管理方面

農地面積:5.2120公頃(為自有地)。種植作物種類:茶、果樹、竹筍、有機蔬菜，有機的還有竹筍、甘蔗和薑。作物以茶為大宗。(Q1)

尤加利農場的茶葉與蔬果等農產品，接受農政單位輔導，採自產、自製、自銷的垂直整合方式經營。(Q1)

95年(2006)通過ISO90001國際認證;97年(2008)通過產銷履歷; 99年(2010)取得食品安全國際標準ISO22000(HACCP)認證。(Q1)

茶葉產銷履歷早在97年就已經核准通過。(Q2)

產銷履歷好比是我們每個人的「履歷表」，記錄我們從小到大的成長過程一樣。產銷履歷制度強調資訊公開、農產品安全性、可追溯性及農業環境永續性等，是符應消費者需求的農產品驗證制度。早在蘇嘉全擔任農委會主委，開始推產銷履歷時，我們農場就已經加入，並獲選2011、2012年產銷履歷達人。(Q3)

「健康美麗，產銷履歷」專書，對產銷履歷就有很多介紹，想要對產銷履歷有更詳盡的認識，在臺灣農產品安全追溯資訊網 <http://taft.coa.gov.tw/>可以查得到。而我們以產銷履歷種植管理的茶葉面積，含承租部分達8-9公頃。(Q2)

目前租地七公頃，其中約六公頃是自有地，分布在不同座山上，以種植茶葉為最大宗，其他的有果樹(水蜜桃、甜柿等)、蔬菜、竹筍、甘蔗和薑等等。自產自製自銷，並可以減少銷路上的剝削。原本是用舊式機器生產，產量不多，後來引進先進機具大量製作，所以開始大量生產。劉場長很細心的培育、生產、對品質的執著，讓他生產出品質優良的農作物，通過ISO9001的國際認證，以及後來朝安全性茶園生產管理、病蟲害防治、藥物使用控制等政府規範，定期檢測藥物殘留，紀錄茶樹栽培的各項內容，並接受茶園各項指標檢測，終於在2008年8月通過國家生產履歷制度驗證，成為梅山鄉瑞里地區第一個通過產銷履歷驗證的茶廠。

99年(2010)挑戰更高規格，取得食品安全國際標準ISO22000(HACCP)認證。圖4-1是將農場內部做一架構，對於農場營運上，場長要掌握全局生產線，因此，管理方面應是最需要關注的部分。

(2)行銷管理方面

尤加利農場生產的甘蔗全數，薑則部分，均以傳統工法製成糖(康健雜誌169期有特別報導我們生產的有機薑)，銷售方式與竹筍相同，大部是透過尤加利農場直接賣給老主顧。(Q7)

茶葉銷售則以內銷為主，透過尤加利農場、展場與其他通路販售。台灣茶外銷亞洲為大宗，大陸、香港居多，文化飲茶習慣較相近。尤加利的行銷訂單:日本有，很少量;大陸香港多少都有，大部分都是消費者主動訂購，不一定是參展而來的。(Q7)

主要產品專營:阿里山高山茶、阿里山紅茶、農特產品(養生香糖、養生薑糖)。

表4.1 尤加利農場產品行銷表

品項	品名	包裝規格	價格	行銷通路	備註
茶葉	冬片		1600元	消費者 茶行	
	有機		1600元		
	烏龍茶(冬)		1200-1500元		
	烏龍茶(春)		1200-1300元		
	金萱(冬)		1000元		
	金萱(春)		800-1000元		
		150g × 4 / 盒	4000		特色產品 烏龍、金萱、包種茶 和鐵觀音

禮盒		150g × 2 / 盒	1800	消費者 茶行 通路	
		150g × 2 / 盒	1500		
		60g/100g 罐	300/500		
冷泡 茶 包 系 列		2.5g*25 入/袋	250		新包裝
		2.5g*25 入/袋	200		新包裝
		2.5g*25 入/袋	180		新包裝
水果	水蜜桃		50-60元	消費者 通路	
	甜柿		70-80元		
竹筍	轆篙筍		15-16元	消費者 通路	
	桂竹筍		25元		
薑	有機老薑		60元以上	消費者 通路	依當時時令價格決定
		400g/180g 包	250/150		

甘蔗	蔗糖		200-250元	消費者 通路	有機白甘蔗採收 ☞榨甘蔗汁 ☞熬煮 ☞黃金糖膏 ☞冷卻凝固 ☞手工黑糖
		400g/180g 包	200/100		

資料來源：尤加利農場提供，網路查詢，本研究整理

從八八水災之後開始，一切都有不同的改變，路況不好，所以東西怎麼銷售？客人進不來，觀光產業沒落，批發的人也來不了，你怎麼生存？我們為了生計，就得自己將商品帶出去，我們用了不同的經營觀念，我們自己要懂得走出去，參展，然後和消費者接觸，從那一刻起我們慢慢的不再只是生產的角色，以往批發商會進來，不用怕會賣不掉，而八八水災那時因緣際會，剛好開放陸客進來，同時有很多進口茶進來，有做陸客生意的，並和旅行社配合，共榮共存，利潤問題，不可能一直買台灣茶，台灣茶有固定成本考量，一斤至少800元，臺灣茶農要轉向思考，政府政策無法為茶農把關，茶農就要自己懂得經營改變，尋找出路，就是因為這樣開始的。(Q9)

因為縱使有良好的茶葉，必須搭配良好的行銷，才會讓消費者了解產品獨到之處。但在這一方面尤加利農場已逐步在發展中，積極參加參展，有配合的通路與行銷公司，但在網路資訊上，應盡快將官網資料整修完成，雖然報章雜誌多篇曾正向報導，但資料較分散，無法集中火力打響知名度，所以打出品牌是未來需要努力的目標。

(3) 人事資源方面

尤加利農場在89年註冊登記設立，現在以家人分工為主，茶園由場長劉賢談和劉健群與臨時工，茶廠劉健群與臨時製茶團隊，尤加利農場場長劉賢談為主，並有配合的通路，製茶期與農忙期，工作人力不足，一直衷心期待農委會能開放外勞，拔草、施肥、用藥、製茶等樣樣都需要人力，一樣是臨時工，採茶女工有空時，不一定願意做拔草的工作，因為工錢不能和採茶工資相比。(Q9)

現有自家工三人，製茶(雇工)八人，茶園管理(長期工)五人，其雇工都是山區地方人士以造福地方，採茶時採茶班最少二、三十人，多的時候五、六十人。因為家庭人數少，在剛起步時，必須又要採茶又要茶園管理，一人掌握全局，把一個人當好幾個人用，每天忙進忙出，但後來劉場長認為賺錢要快、要將產業做大就要增加足夠的人力來支援整體的作業流程，雇用些在地工來增加人力，便開始拓展人力。對於人力資源管理，如表4.2：

表4.2 尤加利農場人力資源管理

人事功能	說明
選才	對於選人上嚴格把關，並且務必遵守場內之安全與規範才能錄用。
育、用才	大約要受到一個月的教育訓練。用人唯才。
福利制度	採用採收量、製造量的績效上評定來發放獎金。

詳見附錄一：尤加利農場(鼎豐製茶廠)訓練實施計畫

(4)研究發展方面

種有機的消耗很大，作物很容易死，不能使用一般用藥，而只能使用有機資材，或有機菌來防治管理。(Q5)

一般的茶園，每年茶葉大約可採收四到五次，不過在瑞里村，這裡的茶葉，冬天時因冷鋒來臨、氣溫驟降之後，茶樹會進入冬眠期呈休眠狀態。劉場長眼光獨具，並且非常注重研發，茶園施以有機肥，採用進步的灌溉系統，再加上品種改良之後茶樹禦寒性佳，所以能再長出新芽。茶葉生長期間，氣候寒冷、生長十分緩慢、茶湯清香甘甜柔美是一大特色。又因生長緩慢，造成葉肥芽短採收不易，揉成茶後，易成一片一片的，故名「冬片茶」。冬片茶的品質是為一年之中最佳的茶葉，回甘度

特佳，每斤售價可達1,600元，喝起來甘甜醇厚、不苦澀，為台灣最值得推廣的特色茶類。劉場長以細微的觀察來衡量茶葉的生長，對於該農場有機化與建立履歷都是有先見之明的，做別人還沒有想做到，想別人所還沒想到，走到別人還沒有走到，足以作為其他同業之楷模。

3. 尤加利農場垂直整合現況

尤加利農場位於嘉義縣梅山鄉瑞里村，乃由劉賢談先生於民國71年開始租地種植茶葉起家，顛峰期(八八水災前)有24公頃(含16公頃外租地)，歷經八八水災的摧殘，重新振作再出發，愈挫愈勇，目前租地7公頃，6公頃是自有地，為分散風險，分佈於海拔1000~1500公尺的瑞里到太和之間山頭，種植茶葉為最大宗，與農政單位合作，用心鑽研改良種茶技術，以栽種青心烏龍和金萱(台十二號)為主。97年通過產銷履歷認證，而101年取得阿里山高山茶之產地證明，102年更通過有機認證，在在顯示其精進、專業與用心。

現今茶園分別以有機(量較少)與產銷履歷兩系統方式栽種管理，對田間管理、用藥、施有機肥、人工除草等等都透明化，定期檢測藥物殘留、記錄茶樹栽培狀況、接受茶園各項指標已測等均已符合相關標準，有紀錄可供查詢，這種以高標準自我要求的人實在不多見。其所產茶菁採收後，交自家製茶部(鼎豐製茶廠)進行二級製作；其他果樹(水蜜桃、甜柿等)、蔬菜、竹筍、薑與甘蔗等，栽種於有機地上與其周圍，蔬果多售予老主顧，其中薑與白甘蔗互搭輪種以養地力，部分的薑與全數的甘蔗，採收以傳統工法製作成糖，與其他蔬果一樣，交行銷部門(尤加利農場)進行銷售。

鼎豐製茶場成立於76年，為尤加利農場自家之製茶廠，產製台灣阿

里山高山茶，自89年(2000)榮獲嘉義縣高海拔冬季優良茶比賽-烏龍茶組頭等獎；92年(2003)榮獲臺灣大阿里山茶區梅山高海拔春季優良茶競賽-烏龍茶組頭等獎；由此可見其所種茶菁之優良與製茶技術之高超，為增加產量，於95年借貸增資兩千萬增建二代廠，購進新式製茶設備，在二樓設立室內日光萎凋場，確保茶菁乾淨與衛生，日照不足時，輔以紅外線萎凋機與風扇來加速茶菁排水，同年即自行申請檢驗通過ISO9001:2000之認證，以確保茶葉於製程中，能達到品質穩定之目標。

在一級種茶的努力用心，加上二級製茶的高規格安全、衛生與品質要求下，於97年通過產銷履歷農產品認證(TAP)，增加消費者信心，事業已上軌道，正當平步青雲時，恍然發生天災，令人措手不及，98年八八風災重挫了劉家，卻也重新凝聚了這家人的向心力，他們取得共識：要賺別人的錢，要把品牌做好，才是一種負責的態度，有了兩個決定，第一個是對內以劉場長和其兒子負責，要以「科學設備」追求「製茶過程」的完美，來堅守場內的品質管理，於是於99年，完成全台唯一無塵包裝室及品質管制室之設立，並透過監控管制室管控產品製程，以確保品質穩定及安全，就是要讓消費者能喝得安心、喝得健康。

當然鼎豐茶廠有條件挑戰更高規格的檢驗，同年就通過(2010)食品安全國際標準ISO22000(HACCP)認證，102年(2013)鼎豐茶廠榮獲衛生安全製茶廠五星得獎的肯定。如此優質的茶葉達人實屬罕見。

尤加利農場設立於民國89年，但一直是以茶行形態存在，因地利與名氣因素，由客人或批發商直接進來採買接洽，無須對未積極行銷，但八八風災後，路毀，遊客、中盤商絕跡，內銷市場崩盤，加上增建茶廠之二代廠巨額貸款仍待清償，促使劉家做了另一個決定：要轉換生產者的身分走向消費者。

縱使有良好的茶葉，必須搭配良好的行銷，才會讓消費者了解產品獨到之處。所以由歸來的劉小姐主導，做開創性的推廣，首先致力於包裝與設計的提升，創立自有品牌尤加利農場，改良包裝讓茶葉變得更親民，採活潑有朝氣的小包裝來吸引年輕族群，如冷泡茶隨身包系列，讓人看了都想試喝一下；99年(2010年)推出結緣禮盒，內含烏龍、金萱、包種和鐵觀音四種茶，綁著紅色的蝴蝶結代表製茶人與品茗者之間的「結緣」，也希望買結緣禮盒的送禮者與收禮者也一同來結緣，上面彩繪著阿里山四大美景(櫻花、神木、阿里山小火車、雲海)，包裝都是可回收再利用的紙材及綿繩，外盒還可當作茶具置納盒，十分環保呢!送人自用兩相宜，並榮獲「嘉義嚴選伴手禮」與「台灣名茶十大精品包裝設計」。

積極參加各種食品或茶葉展售會，開始與網路通路合作進行行銷，101年(2012)由嘉義縣長張花冠帶領縣內業者參與全球三大專業食品展之一的東京國際食品展時，尤加利農場更以「全臺唯一無塵包裝的阿里山高山茶」之姿參展，開始走進國際。

除此之外，經由國外背包客身上獲得靈感，結合阿里山觀光資源、茶文化與茶葉行銷，舉辦製茶體驗遊，是引領消費者走進茶的世界最佳的橋樑，開放八歲以上者參加，每30人可成行，內容包括茶園導覽、茶菁捻揉、製茶觀摩等，不僅讓消費者對茶葉有更進一步的了解，在揉捻間，等待烘乾間，有了新的體現，活動結束還可以帶回自己製作的紅茶成品，實在是賓主盡歡。而口耳相傳是最具影響力，且有效的行銷工具，此活動已為農場的最佳特色，連政府刊物(產業在嘉)也選為優秀模範，出刊報導。

尤加利農場以具有產銷履歷茶品的安全、安心、永續形象，如此優質頂標的茶園，與國際級安全、衛生、品質標準的鼎豐製茶廠當後盾，

造成了明顯產品的差異化，加上自身努力，進一步靠設計提升附加價值及塑造品牌形象，打造自有品牌，擴大行銷通路，大力推展茶產業與茶文化觀光相結合，以提升MIT茶產業競爭力，是茶園-茶廠-茶行，兼具一、二、三級(一條龍)垂直整合的典範，也因垂直整合有了成本優勢，產生了六級化的附加價值，營造穩固的「競爭優勢」。雖然因天災重創而未見垂直整合之明顯成效，但劉家人追求理想，不屈不撓的精神，實在令人敬佩，相信在這幾年的努力耕耘，修補穩定後，待時機成熟，當不可同日而語。

4.2 尤加利農場SWOT分析與經營策略

4.2.1 尤加利農場SWOT分析

肯恩·安德魯 (Ken Andrew) 發展的SWOT分析，為企業本身實力與機會評估之自我分析，企業策略分析的基本方法，即分析判斷企業本身的優勢 (strength) 和劣勢 (weakness)，以及外部環境的機會 (opportunity) 和威脅 (threat)，進而根據企業的外部資源和內部環境來確定發展策略。

1. 優勢 (S) 與劣勢 (W)

由企業競爭的角度來看，所謂的優勢 (Strengths) 與劣勢 (Weaknesses) 即是企業與其競爭者或潛在競爭者 (以某一產品、技術或是服務論) 的比較結果，企業與競爭對手或潛在競爭者的本身的優劣勢互為表裡。

2. 機會 (Opportunities) 與威脅 (Threats)

一般是指外在環境分析，亦是互為表裡，一方之機會即是另一方的威脅。

表4.3 尤加利農場的SWOT分析

內在環境	
優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
<p>1. 尤加利農場經營跨越產業(製程)的上中下游，因此品質可掌控整個價值鏈。</p> <p>2. 鄰近瑞太古道，增進旅遊景點。</p> <p>3. 結合節令水果，以增加觀光客重遊次數。</p> <p>4. 藉由詳細的茶藝解說、茶藝生活及茶區風光等資訊，介紹茶藝及瑞里之美，並透過系統快速連結，創造附加價值與取得客戶的信賴。</p> <p>5. 未來增加民宿(增加停留時間)，可刺激消費，可結合旅行社安排套裝行程。</p> <p>6. 以自產的當地蔬果製作風味餐，行銷(瑞里)地區，增加知名度。</p> <p>7. 引進先進科學儀器，如紅外線萎凋機，即使雨天也能增進產能；興建無塵包裝室，提高品質包裝規格。</p> <p>8. 通過產銷履歷、有機認證及 ISO 等，大大提升消費者對農場的信任。</p>	<p>1. 一般有飲茶習慣者皆有固定購買商家(了解消費者的喜好、無從新了解適應)，且應有的折扣皆可給方便，因此要改變不易。</p> <p>2. 僅有假日人(錢)潮多，週一至週五人潮少，造成觀光資源的浪費。</p> <p>3. 行銷管道(通路)少，以至於有產量卻不見得有銷售量，以至於囤貨，提高成本。</p> <p>4. 無足夠適當管道，使消費者知悉此(尤加利)農場的存在-知名度不足。</p> <p>5. 未能有效創造消費者的品牌忠誠度。</p> <p>6. 未完全電腦化，致使在會員管理、客戶行銷、進銷存管理、帳款管理等未臻周全。</p> <p>7. 茶葉具特殊專業知識，如茶葉的品種、茶區、等級、火候、發酵程度、口感、特性等，因此目前僅仰賴劉場長家三成員(校長兼撞鐘)，致使無法分身，徹底發揮經營者與管理者之功效。</p> <p>8. 客戶管理：未詳加記錄客戶姓名、性別、生日、電話、地址、e-mail、來源、等級、折扣、喜歡喝的茶、嗜好、聯絡方式、買茶週期、最近買茶日等多項重要客戶基本資料。</p> <p>9. 未詳加探究、分析茶葉銷售數量多寡(優劣)之原因，做為來年改進之依據。</p> <p>10. 未主動以電訪、發簡訊、寄資料等方式向一段時間未購或剛買茶的客戶，主動關心，以增加商機。</p>

外在環境	
機會 (Opportunity)	威脅 (Threat)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 栽種有機茶葉，將其有機健康概念推廣至消費者，亦使消費者多一份選擇。 2. 未來若能增加民宿營運，增加消費者停留時間，亦能刺激消費。 3. 工作人員(團隊)穿著制服，亦可增加其專業形象。 4. 未來增加視訊服務，使產程更加透明化，增加消費者信服。 5. 行銷人員可採配合制，減少人事開銷成本。 6. 茶行銷市場多有地域之限制，雖較難符合經濟效益，也因為產品的特殊性與顧客對該茶行產品的忠誠度很高，自然發展出較具特殊的產品附加價值。 7. 台灣茶可依茶色、季節、品種、製造程序等方式分類，最具特色的如凍頂烏龍茶、高山茶、鐵觀音、包種茶等馳名國際。 8. 透過茶商同業公會組織，舉辦各類品茗競賽或茶藝推廣活動，提升台灣茶藝文化，同時創造商機。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不肖廠商引進(進口茶-大陸、越南)，削價競爭，進而引發一般消費者之不信任，轉而向熟識的商店購買。 2. 受景氣不佳影響，茶葉非民生必需品，減少消費者購買數量。 3. 工作人員的言行舉止，亦影響消費者的刻板映象。 4. 競爭者不斷研究茶的製作技術，提升品質。 5. 新的製茶機器不斷推陳出新，技術不斷進步，使得有心的競爭者，亦可能引進新機器，增加競爭力。

資料來源：本研究整理

4.2.2 尤加利農場經營策略

針對上述為 SWOT 分析，尤加利農場未來轉型之發展策略，除強化垂直整合外，並配合如表 4.4 創造價值的做法，找出市場定位，有效運用自我優勢，提升競爭能力：

表 4.4 尤加利農場未來的經營策略

SWOT 分析	發展策略
1. 一般有飲茶習慣者皆有固定購買商家(了解消費者的喜好、無從新了解適應)，且應有的折扣皆可給方便，因此要改變不易。	1-1 確實做好顧客資料收集。 1-2 先從口碑行銷做起，唯有如此才能先鞏固客戶，真正了解每一客戶需求才能確實達到顧客忠誠度。 1-3 建立品牌口碑才能逐漸開發新客戶
2. 僅有假日人(錢)潮多，週一至週五人潮少，造成觀光資源的浪費。	2-1 週一至週五可與各大中小學校搭配校外參訪，進行體驗活動，並給予一定優惠。
3. 行銷管道(通路)少，以至於有大產量，卻不見得有銷售量，以至於囤貨，提高成本。	3-1 有效建立統計軟體試算程式，以有效分析過去的需求產量。 3-2 除現有較傳統化的行銷管道例：農會、產銷班、茶展售會等，可用網路行銷例：使用 FB 等成本較低但瀏覽人數高的行銷手法，可有快速建立訊息及節省成本。
4. 無適當管道，使消費者知悉此(尤加利)農場的存在-知名度不足。	4-1 可使用網路這種訊息快速傳遞的工具，盡快完成官方網站整建，充實內涵，進行產品介紹、茶知識傳遞，漸漸形成知名度
5. 未能有效創造消費者的品牌忠誠度。	5-1 有效收集顧客售後調查表。 5-2 如有發現對產品不滿意，應適時給與詢問，並依造顧客喜歡之口味進行推薦，以提高重購率，及滿意度提高。 5-3 將二次購買飲用後調查資料，確實歸檔，以利往後的客制化服務。
6. 未完全電腦化致使在會員管理、客戶行銷、進銷存管理、帳款管理等未臻周全。	6-1 先以較簡單之 office 軟體歸檔。 6-2 以漸進方式逐加購買所需之 e 化軟體。
7. 茶葉具特殊行業知識，如茶葉的品種、茶區、等級、火候、發酵程度、口感、特性等，因此目前僅仰賴劉廠長家三成員(校長兼撞鐘)，致使無法分身，發揮經營者與管理者之功效。	7-1 聘用符合茶廠要求之工人，並長期雇用，這樣的長期雇工較瞭解茶廠在每一步驟所要求的標準。
8. 客戶管理：未詳加記錄客戶姓名、性別、生日、電話、地址、e-mail、來源、等級、折扣、喜歡喝的茶、	8-1 有效收集顧客售後調查表。 8-2 如有發現對產品不滿意，應適時給與詢問，並依造顧客喜歡之口味進行推薦，以

嗜好、聯絡方式、買茶週期、最近買茶日期等，多項重要客戶基本資料。	提高重購率，及滿意度提高。 8-3 將二次購買飲用後調查資料，確實歸檔，以利往後的客制化服務。
9. 未詳加探究、分析茶葉銷售數量多少(優劣)之原因，作為來年改進之依據。	9-1 有效建立統計軟體試算程式，以有效分析過去的需求產量。 9-2 有效收集顧客售後調查表。 9-3 如有發現對產品不滿意，應適時給與詢問，並依造顧客喜歡之口味進行推薦，以提高重購率，及滿意度提高。 9-4 將二次購買飲用後調查資料，確實歸檔，以利往後的客制化服務。
10. 未主動以電訪、發簡訊、寄資料等方式向一段時間未購買茶的客戶、或剛買茶的客戶，主動關心，以增加商機。	10-1 正確做到售後服務，主動關心客人茶葉是否要再購買，並介紹新產品。

資料來源:本研究整理

4.3 個案農場垂直整合與經營效益

4.3.1 尤加利農場價值鏈的垂直整合

茶產業的中、下游，包括精製、加工、包裝以及銷售活動均由內部統一運作，尤加利農場(鼎豐製茶廠)即屬之，整個茶產業的價值鏈大致包含數項核心活動，包含有：茶原料採購、研發精製、茶的加工與包裝、庫存配送、品牌行銷、營業管理、門市管理與通路管理。

1. 原料採購

在原料來源方面，尤加利農場除有相當充裕的茶田外，另外尚有林班地及租茶田地，因此在這段核心便於瞭解不同來源茶葉的價格與供應量，由於茶的產出具有季節性，通常以春茶與冬茶居多(若夏茶經濟價值低，不敷成本，可順勢養樹或土壤)，因此廠方可預估未來一年可能的需求量，以較合理的價格向地主租賃茶田、以滿足當年需求數量的茶葉。

2. 研發精製

茶的研發精製包含茶新商品的開發、茶的精製等研發與製造的過程，這些過程比較偏向技術與生產排程及控制，因此必須仰賴有技術或經驗的員工進行，或透過一個企業內部生產製程的控制來達成。

尤加利農場之鼎豐製茶廠在 102 年(2013)榮獲衛生安全製茶廠五星得獎，而鼎豐製茶廠早在政府輔導前，即自行申請驗證，95 年(2006) ISO9001、99 年(2010)食品安全國際標準 ISO22000(HACCP)認證，來為工廠的環評把關。製茶有專業人員全程掌握 SOP 流程，以維持茶葉的最佳品質。

3. 茶的加工與包裝

茶的加工與包裝依照所需的產品種類、數量及市場最終產品的規格與型態來進行加工與包裝。

尤加利農場之鼎豐製茶廠設有無塵包裝室，是全台最高規格的包裝方式，自行掌握品質與成本，改良包裝，採活潑有朝氣的小包裝來吸引年輕族群，強調樂活、養生與年輕時尚。

4. 庫存配送

包裝完成後，將產品送到自有的倉庫存放，再依消費者需要，由自己的運送或委託第三方物流公司運送。

5. 品牌行銷

品牌行銷比較重視就不同品項進行全盤的掌控與預估，進而在適當的時機能夠推出適當的推廣活動，提升產品銷售業績，為企業創造更多的利潤。因此我們將品牌行銷分為兩項：一是銷售或是需求預測；一是促銷管理。銷售或需求預測透過歷年的銷售資料，結合相關外部的資訊尋找出未來銷售可能的軌跡，以提供農場進一步發展產量分析、存貨管

理、補貨管理及與茶田地出租者進行必要租地協商的參考。

尤加利農場自創品牌(尤加利農場、鼎豐製茶廠)，改良包裝，積極參展，增加品牌產品曝光率，配合活動進行促銷。

6. 營業管理

所謂營業管理，包括對農場業務部門相關銷售、費用與利潤目標的設定與掌控，這個核心活動較偏向農場整體面的監控，透過營業的管理，可以使農場主人即時確認問題的所在與可能的原因，並透過對這些原因的掌握，尋找出可以提高經營效率或降低成本的方法。在這個核心活動中，我們又根據不同的趨向或目標，分為三個部分：一是銷售管理，一是費用管理，最後是利潤管理。

7. 門市管理

門市管理著重在直接面對消費者之零售端的管理。門市為總公司直營或是加盟的店面式銷售管道，而門市中首要管理的項目包括門市經營業績、門市客戶關係管理、門市補貨管理與門市庫存管理。

目前尤加利農場尚未在外設門市，所有業務由農場直接處理。

8. 通路管理

通路管理主要是針對一般非直接的消費者，亦即是企業的客户、國外的通路或是其他非自己本身直營的通路。這些通路很明顯的是以企業對企業的方式進行交易，因此管理的方式也與上面所談的門市管理有相當幅度的差異。通路管理可以區分為四個部份：通路的業績管理、通路客戶關係管理、通路的補貨管理與通路的庫存管理。

八八風災後，客人消費者銳減，尤加利農場為生存，必須轉變以往經營型態，要自己走向消費者，近年與部分通路配合，爭取更多訂單。

基於對上述農場價值鏈的分析，本研究將著重在與銷售核心活動相關的活動，亦即包括品牌行銷管理、營業的管理、門市管理與通路管理。以下的部分將就這四大銷售核心活動進行分析模式的建立，然後再導出各銷售核心活動的績效指標。

1. 營運模式

不妨參照學習部分傳統茶行先以品牌經營為主，並將多年市場銷售經驗，逐漸於各地發展市場（可先於嘉義縣市發展），並繼而在各大賣場（如：大潤發、家樂福等）或百貨公司專櫃等處，設立直營門市擴大版圖，於住家周邊則以觀光客（散客）為主，老主顧為輔，持續經營以建立品牌。

2. 凝聚共識

因一般茶行(場)規模小，若以一己之力想要突破一對一的傳統銷售模式，則須仰賴團體的力量，因此可藉由各地茶商同業公會組織，凝聚當地茶行的力量，舉辦各類品茗競賽或茶藝推廣活動，提升台灣茶藝文化同時創造商機，以集體力量創造台灣茶產業的未來。

3. e 化優點分析

藉由電腦與網路的便利性，做好管理工作：傳統茶行(場)主要業務方式以人脈經營為主，客戶資料記錄與客戶資料運用，透過 e 化的方式甚少，因此對茶行(場)專用系統的需求殷切，而依其營運模式可歸納出 e 化需求系統為：會員管理、客戶行銷、進銷存管理、帳款管理、產銷履歷查詢、分店管理等，同時規劃系統可連結行政院農委會產銷履歷網站及台灣省茶商業同業公會聯合會網站方式，並提供茶藝解說、茶藝生活

及茶區風光等具台灣茶藝特色之相關資訊，以創造附加價值與取得客戶的信賴，達到縮短銷售程序與營收的成長，消費者亦可藉此認識茶葉並獲得茶藝相關知識，藉由既有的網站資訊提供，達到資源共享的效益。



4.3.2 尤加利農場價值鏈與垂直整合之效益

價值鏈為農場內部分析，五力分析則為外部分析，茲以尤加利農場價值鏈、五力分析與垂直整合之現況作效益評量。

表 4.5 價值鏈、五力分析與垂直整合之效益二維表

		整合的經濟效益	獲取技術	確保供需無虞	投抵入銷成議本價的力扭量曲及	增強差異化能力	移提高障進礙入及	資進報入酬較行高業投	防範封鎖
價值鏈	主要活動	進料後勤	✓		✓				
		生產作業	✓						
		出貨物流							
		市場行銷	✓				✓		
		售後服務							
	支援活動	企業基礎設施							
		人力資源管理							
		技術發展		✓			✓		
採購		✓		✓					
五力分析	替代品威脅								
	供應商議價能力				✓				
	客戶議價能力				✓				
	新進入者威脅						✓		
	產業內即有競爭者						✓		

資料來源：參考王生和(2010)，本研究整理

綜合其整合經營策略之成功因素為：

1. 垂直整合加強其對專屬資產的投資，來形成更強大的成本優勢，並能有效維持茶葉品質。
2. 掌握關鍵能耐與優質的貨源，並降低其不確定性，從而降低部分的交易成本。
3. 改善生產排程，穩定而準時供貨。
4. 改良包裝，自創品牌優勢。
5. 茶產業與茶文化、觀光休閒產業結合，創造出差異化的價值。

第五章 結論與建議

5.1 結論

尤加利農場歷經八八水災，能重新站穩腳步再出發，綜合其整合經營策略之成功因素為：

1. 垂直整合加強其對專屬資產的投資，來形成更強大的成本優勢，並能有效維持茶葉品質。
2. 掌握關鍵能耐與優質的貨源，並降低其不確定性，從而降低部分的交易成本。
3. 改善生產排程，穩定而準時供貨。
4. 自創品牌優勢。
5. 茶產業與茶文化、觀光休閒產業結合，創造出差異化的價值。

5.2 建議

5.2.1 尤加利農場未來發展概要

創造自身的價值、找出自己的定位、維持自己的競爭優勢，因此，綜合產業分析及 SWOT 分析來看，本研究研擬以下幾點策略，作為尤加利農場未來轉型之發展藍圖，利用異業結盟的方式，將之創造出最大價值，並找出市場定位，並且有效運用自我優勢，提升自我競爭能力，創造出自然資源永續再利用之最大效益。

表 5.1 尤加利農場未來發展概要

現有資源	未來發展
採茶製程-從採茶到成品皆為上游廠商。	鄉村體驗-開放讓遊客體驗採茶過程，民眾可用較便宜價錢購得品質好之產品。

瑞太古道-早期經商走道。	生態觀光-為遊客設計生態導覽活動。
螢火蟲-環境無污染。	螢火蟲之旅-設計螢火蟲體驗活動。
各類蔬果-筍子、甘蔗、薑、水蜜桃、蔬菜。	採果活動-讓住宿民眾體驗現採現吃的不一樣感受,並藉由此活動讓小朋友認識各種蔬果成長方式,提供阿里山風味餐給民眾品嚐。
茶會活動-經由特展推銷產品。	網路行銷-以成本低廉的網路進行茶產品行銷。
台灣鄉村特色-各種未經改造的環境。	與國外自助行網站相結合-向國際背包客推廣鄉村體驗行程。
空曠場地-未使用之地。	出租場地-提供露營、烤肉之場地出租,改造住家成為民宿。
自然資源-特有昆蟲植物。	推廣校外教學-與當地或跨區學校合作校外參訪。
閒暇農地-也許市場不需要太多茶產品,產生閒置地或目前無用之土地。	分時主意-採出租農地制,提供DIY蔬果栽種及採收。
台灣鄉村生活環境-完全道地的台灣特有鄉村生活特色。	國際商務會議-讓商務客可以在此不受打擾下開會,閒暇時也可體驗台灣鄉村生活。

5.2.2 尤加利農場未來發展策略

以下發展策略包含體驗活動、創意行銷及休閒茶園

1. 體驗活動

(1) 鄉村體驗

都市人對於接觸鄉村農業活動機會,是少之又少,往往只享受最後

的成果，卻忘了背後辛苦的栽種者，也因此對於這類的活動是很難體驗得到的。

在週休二日放假時，通常爸爸媽媽會帶小孩們去到郊外踏青，甚至住上一晚，因此便可以利用自家的採茶活動及製程參訪加上提供住宿，可以不僅僅放鬆心情，在玩樂之餘小朋友們也可從中學習到相關的體驗及知識。這樣也可以順便給小朋友來個機會教育，告訴他們我們平常喝的茶葉是怎麼樣來製成的。

(2) 生態觀光

螢火蟲的生長環境要無污染，且水源乾淨的地方，在台灣現今的環境中，能看到螢火蟲是一件非常難得的事情。尤加利茶園由於靠近阿里的瑞太古道，占有這項地理優勢，加上此地較未受到污染，因此，夏夜有螢火蟲出沒，對都市人來說，往往只能從課本上，或別人口中得知螢火蟲的美麗，看到螢火蟲是一個非常新鮮的事物，如果下點小雨，反而會更漂亮呢！因此家長可利用暑假帶小朋友來，不僅能體驗農村生活，也可以透過農場所提供關於螢火蟲的生態導覽，讓這些平常只能從書本上，或別人口中得知的昆蟲習性生活，實際運用在現實層面。讓小朋友看到傳說中的螢火蟲，雖在玩樂中，也能從中學習到相關知識。

瑞太古道是從前為經商開僻出來的一條經商走道，現今交通的方便卻帶來了古道的沒落，因此顯少人知道這邊有著這麼一條不一樣的古道，但相對來說，古道目前保存的還算完善，當遊客在健行運動之餘，可輕鬆的沉浸於森林芬多精的芳香沐浴之中。

在週休二日放假時，通常父母小孩們去到郊外踏青，甚至住上一晚，因此尤加利農場便可以利用自家的採茶活動及製程參訪，並提供住宿，不僅放鬆心情，在玩樂之餘，小朋友們可從中學習到相關的體驗及知識，

也順便給小朋友來個機會教育，告訴他們：我們平常喝的茶葉是怎麼樣來製成的。

(3)採果活動

尤加利農場位於阿里山上，因此如果要騎乘腳踏車，可能對一般都市人來說是一項困難的事情，但農場主人於園區內有栽種各種果樹及農作物例如：筍子、甘蔗、薑、水蜜桃、蔬菜可讓來住宿的民眾現採現吃，更能讓小朋友們有參與感，並認識各種蔬果不同的生長環境。

(4)風味餐

老闆娘不提供制式化的菜單，而是用主廚特餐方式，以當天有什麼新鮮山產，當天就吃什麼的方式，提供民眾不一樣且特別的當地風味餐。所以在這，你會吃到在平常沒嚐過的特別菜色，絕對會讓你回味無窮。

2. 創意行銷

(1)強化網路行銷

網路是目前能夠最快速與全世界聯結的方式之一，也是成本低廉的方式，透過網路可以將自家產品特色，利用部落格或網站介紹給消費大眾。

尤加利農場可以另尋適當網站在重開部落格，在部落格上不設計成商業網站，而是將之設計為一個與大家共享茶類知識的一個交流平台。先以與網友們交朋友的心態來出發，在部落格上解答各網友所提出各關於茶類不同的相關問題，藉機教育網友們怎樣來分辨茶的好壞及該怎麼品茶等等相關知識。當網友有了一定的瞭解後，也開始會想深入瞭解尤加利農場的各類等級的茶產品。

當然在部落格上，可以順便介紹茶場的各等級的茶產品，從製造到

生產，還有嚴格把關才種出的冠軍茶，當中不僅能知農場也有在賣茶，更可藉知識分享，讓網友們產生想試試的想法。而茶產品的包裝依不同顧客的需求份量單獨包裝做販售，這樣入門的同好者，可以先買小包裝試試，如果是自己所愛的口味，也可進一步購買。

(2)與國外自助行網站相結合

在國外自助行網站，提供背包客鄉村體驗的行程，並在嘉義火車站提供接駁車服務，只要付出少少的 150 元，便可以輕鬆快速的到達農場，國外背包觀光客來到台灣，並不會想去體驗大城市的生活，而是想要體驗真正在地生活的感覺。因此尤加利農場在網站上提供行程及接駁車服務，相對的台幣 150 元的費用對他們來說，是極能輕鬆負擔得起的。並且也可以在國際上，讓大家認識到我們真正的在地文化生活特色。

(3)推廣校外合作教學

與台灣各大中小學接洽，推廣關於鄉野教學調查的相關活動，讓學校可以帶小朋友出來走走，順便體驗鄉村生活，並學習到這些相關知識。

(4)分時主意-如有多餘的田地可採出租式，並提供蔬果採收

閒暇的土地，我們可以提供分時出租的服務，由於現在的菜價貴的嚇人，但在這卻可以只要付些許的土地出租費用，就可以享受為期半年或一年的低價蔬菜採收，加上來往市區不超過一個半小時，非常的方便，想吃什麼蔬菜自己種，平時只要由農家稍加加水會施肥，不經農藥，假日再由分租者來到山上整地及栽種，並在過程中享受大自然放鬆的感覺。

(5)酌收基本費用，提供場地(露營、烤肉)

讓大家只要付一點場地整理費用，就可以享受在園區內搭棚露營，與家人享受烤肉的好時光，這樣也可以省下住宿費。

(6)提供商務會議，閒餘時刻讓商務人士體驗台灣採茶鄉村風情

提供商務會議場所，閒餘時刻，讓商務人士體驗台灣採茶鄉村風情。不管是由南或北來到台灣，商務人士可以搭乘高鐵來到嘉義站，再搭乘尤加利農場的接駁車，約兩小時，而這樣的時間對於國際商務人士來說算是簡短的時間，但卻能在最短的時間內就看到景色宜人的高山風景。來開會，也可以順便體驗真正的台灣味，且在山上亦有網路及電話。由於商務客在開會閒餘，公司會給一筆零用金，而通常這筆金額不小的數目，卻是可以讓他們花的最自在的一筆錢，加上國際客人喜歡帶一些具有當地特色的產品回國送人，而茶葉也是最受歡迎之一的商品，也因此可以促進當地的消費。

3. 休閒茶園規劃(從市場導向、關係行銷角度、顧客價值看休閒茶園發展措施)

(1)市場導向:

(a)特殊體驗行程

此個案尤加利農場主要的觀光客，針對高中階層客戶定位，由於高中階層的經濟來源較無經濟負擔，因此較會在週休二日時帶小朋友前來觀光旅遊，在選擇旅遊產品上，較會選擇能夠到郊外放鬆心情，也能讓小朋友順便機會教育的地方。我們規劃出來的觀光休閒農場上，較具有教育性意義，尤加利農場位於阿里山國家風景區的高海拔地區，這裡有特種的動植物等，皆非與一般東部平原地區一樣，是一個擁有非常豐富資源的區域。

當客人來到這裡時，馬上體驗到與一般休閒農場有很大的不同之處，這裡會加強安排較其他休閒農場不同的生態解說與深入導覽，是由當地人或是農家主人組成的導覽隊，導覽人員是在這土生土長，也接受

導覽教育訓練的。更不一樣的是，他們還能再告訴你一些一般的導覽人員不會說的事情，因此來到這裡，不僅僅能真正學習到課本上的知識將之套用，也更可以學到書本上不會有的特殊知識。滿足了父母們期望小朋友不僅僅在玩樂，也能藉此學到東西的想法。

(b)針對國外自助行網站成員，設計客製化行程

針對國外背包客自助客網站的成員，設計一系列客製化的低開銷的台灣鄉村體驗行程。國外客來到台灣就是想要體驗道地地地的台灣生活，平常生活在大城市的他們，來到台灣想看什麼體驗什麼？當然就是想親身體驗台灣的風景、台灣的鄉村生活。

我們可以針對他們想要的低開銷模式設計行程，住宿方式可採用露營的方式，對尤加利農場而言，剛好是位處於阿里山瑞太古道的旁邊，也因此在這不僅僅是以風景優美而聞名，也具有歷史價值。瑞太古道是早期交通不便的人們所開闢出的一條經商走道，直到現在都還保存的很完善，我們可以針對想要多看風景的背包客設計這樣的行程：住宿的隔天走瑞太古道到達阿里山，再搭小火車前往神木區，要下山時，順便體驗全世界三大高山鐵路之一的阿里山小火車，體驗小火車特殊的Z字型的開法，及觀賞小火車開在懸崖峭壁上的壯觀風景。

這樣專為國際觀光客設計的，讓他們可以更快更直接的體驗到台灣的高山風景之美，也能為尤加利農場開創另一個市場，這樣的行程也可算是利基市場。

因此針對這群市場客戶，來到這想體驗的部份(鄉村體驗、生態觀光、採果活動、風味餐等等……)，在這我們都能滿足大家，只要是跟園區相關的部份，都可以為大家設計出一套適合的體驗行程部份。

(2)關係行銷-推展型會展、校外教學相結合

與會展相結合並非一個不可能的事，來到這裡不講求豪華氣派的排場，而是在開會之餘能夠享受體驗台灣之美，交通部份如是從小港機場、台中機場、桃園機場來的旅客，都可以搭乘高鐵快速直達高鐵嘉義站，再由尤加利農場接駁，而現在高鐵也有早鳥優惠的省錢方案，所以也不僅省錢也省時呢！

台灣相較於歐美其他國家而言，有一個最佔優勢的地方：在歐美地區的國家要平均開上 7~8 個小時才能真正看到山，10~13 個小時才能進入山區，但台灣有一項優勢，那就是我們平均只要開車 2~3 小時，就可以到達山區的目的地，對於那些來開會的人士來說，這樣的時間算是短的，但又可以享受在不一樣的環境下開會。在這裡有網路設備，因此如果要開視訊會議或聯絡事情，這裡可以說是應有盡有，所以不會有任何聯絡上的問題發生。開會之餘也可以安排一些活動體驗，讓他們對於台灣留有一個好的印象，也是一個特別的印象，跟以往的開會經驗有很大很大的不同，當他們回國後，也能順便幫我們推廣。何樂而不為呢！

不僅僅是可以跟會展結合，尤加利農場也可以跟學校跟企業一起合作，向他們推廣這樣類似的活動，尤其是業主以往為了員工福利，所以會帶員工出國，但是因為現在經濟不緊氣，所以這方面的福利經費會縮減，但現在我們可以提供另一較省錢的方案，既可省錢又可讓員工真正達到放鬆的效果。

由於尤加利農場位於大阿里山區，這的風景優美鳥語花香，不輸給國外的風景，因此我們也可以跟大企業的員工旅遊結合，讓大家能夠來這裡體驗放鬆鄉村活動。

尤加利農場也可以跟學校合作，在戶外教學時可以來做參訪，來這裡這個大自然戶外教室上課，親自操做採茶活動，參與製茶過程，讓一

般不曾接觸過這些的小朋友可以邊玩邊學。

為了多求與業界結合，先以降價優惠吸引，可建立良好名聲及品牌形象。

(3)顧客價值-從部落格建立產品品牌形象

行銷不僅僅是可以從實質面的人與人面對面來發展，也可以運用網路來實現，將尤加利農場以成立部落格的方式，在部落格上不設計成商業網站，而是將之設計為一個與大家共享茶類知識的一個交流平台。

先以與網友們交朋友的心態來出發，在部落格上解答各網友所提出各關於茶類不同的相關問題，藉機教育網友們怎樣來分辨茶的好壞、及改怎麼品茶等等相關知識。借此當網友有了一定的瞭解後也開使會想深入瞭解尤加利農場的各類等級的茶產品。

當然在部落格上我們也可以順便介紹我們的各等級的茶產品，從製造到生產的嚴格把關才重出的冠軍茶，當中不僅能知我們也有在賣茶，更可藉知識分享讓網友們產生想試試的想法。

而茶產品的包裝依不同顧客的需求、求份量單獨包裝做販售，這樣跟入門有同好者，可以先買小包裝試試，如果是自己所愛的口味，再進一步購買。

使用網路是一個節省行銷人事成本的一個好方法，網路不僅低成本，也很快速，隨時隨地只要有網路的地方上網，就可以馬上得知最新資訊，也可最快回答每一顧客的問題。所以使用部落格不失一個行銷的好方法。

一昧的認為市場需要的只是特定的東西，會造成行銷短視症的產生，以致導致喪失開發新市場的契機。每件事應該從顧客的角度去思考，這樣才能真正找到顧客的需求。

5.2.3 小結

李維特曾說過：「凡事差異化，才能成功行銷。」，找出自己與別人不同的差異化，這樣也才能看到利基市場的所在。

以下就生產、行銷、財務、研究發展四方面的管理研提改善趨見，以供參考。

1. 生產管理方面

- (1) 加強降低成本的 effort。若從果園規劃、矮化樹株、採用省工機械、工業減化、流程合理安排等方面著手，相信可將低勞動成本之效。
- (2) 茶葉品質之優劣，影響價格數倍之遙。故應著重栽培管理，加強品質管制，提高「特」級品之比例；加強儲藏管理。
- (3) 天候不定，市場變幻莫測。應有應付危機的準備。多角化經營是可行的經營策略。未來應定期檢討產品結構，予以調整改善。
- (4) 照顧的園區過大，園區分散，往往有人手不足之感。場主可以考慮將施肥、砍草、剪枝的工作以機械化來進行，以節省勞力，或者可考慮長期性退出計劃，逐年縮減規模，往精緻農業方面發展，亦是可行之道。

2. 行銷管理方面

- (1) 積極建立自有品牌，加強產品之市場形象，提高產品競爭力。
- (2) 增加吸收市場資訊的管道，並結合產銷班的力量，提高產品的競爭力。

3. 財務管理方面

- (1) 實施成本管理及計畫性的生產，以合理的成本，用於達到經濟規模的生產計畫上，使產銷量或致平衡，才不致造成財源的浪費。

4. 研究發展管理方面

- (1)除了提升品質，增加產量外，對於產品包裝開發，以作為努力目標。
- (2)以策略聯盟方式將鄰近的太興山莊、瑞里瀑布、大峽谷、瑞峰水濂洞、太平風景區，加以整合，以聯合開發市場或以合作關係達成雙方互補作用。
- (3)建立為新農場制度，加強採購當地農產品(特產)，充實農場貨源，並盡可能將同一地段農民組成共同經營班，以能出土地(合計 50 公頃以上)、勞力為前提，主要負責生產及服務，至於行銷及管理方面則由農場直接掌握。
- (4)活動規劃除了考慮遊客安全性、娛樂性、教育性、合宜性外，尚須將 5W1H 列入考慮：活動對象(Whom)、活動時間(When)、活動地點(Where)、活動內容(What)、活動引導人(Who)以及活動進行方式(How)。

綜合上述研究發現，就管理觀點提供如下建議，以供參考：

- (1) 加強茶產業垂直整合之深度及內涵，有效整合採茶體驗-製茶 DIY-茶料理與茶餐服務之六級化產業。
- (2)產品以茶葉、桃、李、梅、蔬菜等多而雜，未能發揮綜效(Synergy)，且土地區分為多種作物場區，各項作物產量相對減少，不利發揮「規模經濟」利益及成本的降低。
- (3)積極建立自有品牌，加強產品之市場形象，提高產品競爭力。
- (4)逐步發展休閒農業，在業務組合上，應包括有的吃、有的住、有的玩、甚且有的買(送)，因此生鮮採摘、農莊民宿、森林旅遊、樣品茶包贈送等，均應列入規劃而整合形成特色。

參考文獻

一、中文部分

1. 池宗憲(民83)，烏龍茶，台北市：宇河文化。
2. 林建煌著(民97)，策略管理（第二版），台北市：新陸書局。
3. 林文集主編(民100)，健康美麗產銷履歷，台中市：臺灣農業推廣協會。
4. 周念陵(民101)，健康美麗產銷履歷，行政院農業委員會。
5. 高強華(民80)，個案研究法；黃光雄等〔編〕：教育研究法。台北，師大師苑。
6. 張花冠(民102)，產業在嘉，嘉義縣：嘉義縣政府。
7. 陳煥堂、林世煜（2008），臺灣茶第一堂課-頂尖茶人教你喝茶一定要知道的事，臺北：如果出版社。
8. 周孟嫻（民103年3月），我國茶葉增值策略分析-善用多元策略 再現台茶風華，台灣經濟研究月刊，第37卷，第3期，34-41頁。
9. 徐清銘（民98），茶中極品·世界第一等；進軍國際·邁向有機化-尤加利茶葉農場，豐年半月刊，59卷，第9期，21-26頁。
10. 張如華(民102年1月)，近十年全球茶葉產銷概況，茶訊，1月號，2-7頁。
11. 莊雅惠、巫嘉昌、李靜雯、李靜怡(民101年9月)，台灣和東南亞國家茶葉生產與發展現況，茶葉專訊，第81期，9-13頁。
12. 許漢卿（1995），臺茶產銷與供需動向，台灣農業，31（3），23~35頁。
13. 黃營杉、楊景傳譯(民93)，Hill 著，策略管理（第六版），台北市：華泰。

14. 王生和(民99)，手機代工業之垂直整合研究-以C公司為例，國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
15. 朱宜振(民96)，台灣工業電腦垂直整合策略的個案研究，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
16. 沈建坊(民103)，台灣畜牧產業垂直整合績效之研究-以中央畜牧場為例，美和科技大學企業管理系經營管理碩士班碩士論文。
17. 李漢力(民95)，紡織產業上中下游價值鏈分析，天主教輔仁大學織品服裝研究所碩士論文。
18. 林育菁(民98)，以系統思考探討1980年代後臺灣茶產業的發展與變遷，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
19. 黃令儀(民87)，企業物流功能垂直整合問題特質與決策之關聯分析，國立中央大學工業管理研究所碩士論文。
20. 黃世賢(民92)，知識管理應用於鹿谷鄉凍頂烏龍茶產銷之研究，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
21. 楊美峰(民97)，新竹縣關西地區茶產業變遷與轉化之研究，國立中央大學客家政治經濟與政策研究所碩士在職專班碩士論文。
22. 張富偉(民97)，台灣烏龍茶產業文化研究，國立臺南大學台灣文化研究所。
23. 劉紫芸(民89)，製造商及零售商通路體系的垂直整合，東海大學管理研究所碩士論文。
24. 蕭凱木，(民103): 三星電子垂直整合模型設計與市場現況探討與分析，國立中央大學產業經濟研究所碩士論文。
25. 尤加利農場、鼎豐製茶廠<https://www.youtube.com>
26. 台灣農產品安全追溯資訊網TAFT <http://taft.coa.gov.tw>

27. 台灣優質茶葉產銷資訊網 <http://teaquality.ttes.gov.tw>
28. 台灣茶葉產地及安全追溯雲端服務系統<http://www.safetea.com.tw>
29. 行政院農業委員會(2014)。取自<http://www.coa.gov.tw>
30. 林慧淳(民101)，到阿里山找好薑，康健雜誌，第169期，
<http://www.commonhealth.com.tw>
31. 萬年生(民100年)，阿里山老茶農用科技業規格製茶，雲端蓋無塵室，
商業週刊1220期，<https://www.youtube.com>
32. TA0的部落格 <http://wl654m4.pixnet.net/blog/post/37409276>

二、西文部分

- 1.Coase, Ronald,(1937),"The Natural of the Firm,*Economica*, Vol.4, 1937, pp. 386-405.
- 2.Ellison, A.L., Vertical Integration Driving Urge to Merge," *Computerworld*, Vol.25, 1991, pp.71-72.
- 3.Hill, C.W.L. and Hoskisson, R.E., Strategy and Structure in the Multiproduct Firm, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.2, 1987, pp.331-341.
- 4.Porter,M.E,(1980), Competitive Strategy-Techniques for Analysis Industries and Competitors, New York:Free Press
- 5.Sterman,J.D.(2000)' Business dynamics:systems thinking and modeline for a complex world,McGraw-Hill:Boston.

【訓練規劃實施表】

先讓學員了解農場的經營理念與產業經營願景，並想想平時有哪些主要的工作？針對見習學員，我們要教他們什麼呢？現在規劃好，等學員來就可以按部就班照著做！

一、經營理念與產業經營願景：未來茶葉銷售目標國際市場，也積極建立國際化管理，維持高品質高山茶葉及提供優質服務為使命，並以達成提升顧客滿意為目標。

二、訓練目標：培育優秀的茶葉管理人員及工作伙伴、衛星工廠

三、見習期程：4-12 個月

四、訓練規劃：

工作名稱：茶園管理人員

	見習項目與內容	指導方式	實際教導日期
1	品種認識與選擇	資深人員現場指導	1 天
2	瞭解繁殖技術	資深人員現場指導	2 天
3	認識土壤肥力分析	資深人員現場指導	7 天
4	資材選用與改良技術	資深人員現場指導	2 週
5	茶園規劃	資深人員現場指導	1 週
6	瞭解定植技術	資深人員現場指導	1 週
7	瞭解剪枝	資深人員現場指導	1 週
8	判斷氣候對作物的影響	資深人員現場指導	4 週
9	瞭解水份管理	資深人員現場指導	2 週
10	肥分管理	資深人員現場指導	4 週
11	認識雜草與雜草管理	資深人員現場指導	4 週
12	病蟲害管理	資深人員現場指導	4 週
13	收穫時機判定	資深人員現場指導	2 週

工作名稱：茶園管理人員

	見習項目與內容	指導方式	實際教導日期
14	瞭解採摘方式	資深人員現場指導	2 週
15	茶葉製作加工	資深人員現場指導	1 個月
16	瞭解乾燥及焙茶	資深人員現場指導	1 個月
17	茶葉包裝	資深人員現場指導	2 週
18	利用自動真空包裝機	資深人員現場指導	2 天
19	瞭解市場調查	資深人員現場指導	1 個月
20	瞭解行銷通路	資深人員現場指導	1 個月
21	瞭解行銷手法	資深人員現場指導	1 個月
22	建立品牌與包裝	資深人員現場指導	1 個月
23	文件記錄及管理	資深人員現場指導	1 個月

五、預期成效：請勾選下列選項，若有不足之處請補充。

若有請打勾(V)	預期成效	量化效益
	培育農業人才	共培訓 位
	增加農場工作夥伴，學員成為農場員工	共 位
	學員獨立成立農場或投入農業工作	共位
	增加農場合作夥伴(如：學員成為農場的衛星農場、成為產銷班班員等)	省下 %的成本
	農場營業額增加	增加 %的營業額
其他		

【工作安全注意事項】

學員的安全是農場經營者最重要的基本責任，工作場所難免有潛在的危險存在，為了防範未然，讓大家在教導學員時，不會有所遺漏，現在請仔細想想這些工作中有哪些潛在的危險？要如何避免危險的發生？除了以下注意事項外，是否還有其他需注意的內容？

工作類別	潛在危險	注意事項
田間管理	中暑	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 農事工作高溫炎熱，需時時補充水分，注意防曬(戴斗笠、袖套等)。
農機具操作	令自己或他人受傷或致命	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 操作前應熟悉操作手冊中的安全、控制桿與保養資料。 ◆ 所有的安全保護罩都要在定位，以確保人員及機件的安全。 ◆ 啟動及操作時，必先確認四周沒有人。不可讓其他人搭乘在機械上。 ◆ 手腳及衣物均需遠離轉動中的機件。 ◆ 離開機械與保養時，得先把引擎熄火。 ◆ 需秉持正確維修保養方法，定時維修保養，以確保機械操作安全。
農藥/除草劑使用	農藥中毒或致命	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 瞭解農藥使用的範圍及使用方法。 ◆ 農藥應放置在兒童不易接觸的處所及不可與其他物品混合存放。 ◆ 瞭解農藥毒性以避免中毒。 ◆ 調配農藥時，千萬不可觸及原液。 ◆ 藥液不慎觸及皮膚時應立即洗淨。 ◆ 使用農藥不要任意提高濃度或一次混合多種農藥。 ◆ 使用安全的施藥器具。 ◆ 田間撒佈農藥時要穿戴防護衣具。 ◆ 噴藥時不可吸菸、喝水、身體不適時不要噴藥。 ◆ 噴藥時應注意風向。 ◆ 田間工作應有適當休息。 ◆ 作業後的身體及用具應加洗淨。 ◆ 剩餘藥液應加處理。

工作類別	潛在危險	注意事項
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 盛裝容器不可亂棄。 ◆ 噴藥後的作物應立警戒標識。 ◆ 作物應到安全收穫期才可採收。
製茶廠區 機械操作	令自己或 他人受傷 或致命	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 操作前應須充分熟悉使用方式。 ◆ 應著工作服。 ◆ 下班後應關閉瓦斯及電源。

【緊急連絡資訊】

意外發生時該連絡什麼單位或醫院？想想農場附近有什麼醫院，將醫院資訊填入下表中。先準備好才能有備無患！

單位	電話	使用說明/地址
消防單位	119	發生火警、人員傷亡意外事故、或其他急難情事需緊急救援時使用。
警察單位	110	發生刑案、交通事故、或其他需警察協助事項時使用。
大林慈濟	05-2648000	緊急醫護
慈濟醫療站		假日醫療 五 17:00~日 16:00

附錄二 訪談紀錄

論文題目:臺灣休閒茶園垂直整合之研究-以嘉義縣尤加利農場為例

◎ 尤加利農場(YU-CHIA-LI FARM)訪談

受訪者:劉小姐(負責行銷業務) 採訪者:呂琬琪

	題目	答案
1	請敘述尤加利農場特色與經營策略。	<p>尤加利農場登記字號:嘉字第 23 號, 負責人:劉賢談。地點:嘉義縣梅山鄉瑞里村 6 鄰 8 之 1 號。(位在瑞太古道入口旁) 電話:05-2501262, 農地面積:5.2120 公頃(為自有地)。種植作物種類:茶、果樹、竹筍、有機蔬菜, 有機的還有竹筍、甘蔗和薑。作物以茶為大宗。輔導單位:行政院農委會、台南區農業改良場、嘉義縣政府、梅山鄉公所、農會。</p> <p>89 年(2000)榮獲嘉義縣高海拔冬季優良茶比賽-烏龍茶組頭等獎; 92 年(2003)榮獲臺灣大阿里山茶區梅山高海拔春季優良茶競賽-烏龍茶組頭等獎; 95 年(2006)通過 ISO90001 國際認證; 97 年(2008)通過產銷履歷; 99 年(2010)取得食品安全國際標準 ISO22000(HACCP)認證; 101 年(2012)取得嘉義縣阿里山高山茶產地證明; 101 年(2012)由嘉義縣長張花冠帶領縣內業者參與全球三大專業食品展之一的東京國際食品展時, 尤加利農場更以”全臺唯一無塵包裝的阿里山高山茶”之姿參展; 經歷三年的轉型期後, 102 年(2013)通過有機認證; 102 年(2013)鼎豐茶廠榮獲衛生安全製茶廠五星得獎。</p> <p>尤加利農場的茶葉與蔬果等農產品, 接受農政單位輔導, 採自產、自製、自銷的垂直整合方式經營。改良包裝, 積極參展, 並舉辦製茶體驗遊, 以打響尤加利農場的知名度。商業周刊、康健、豐年等報章雜誌均曾採訪報導過尤加利農場。</p>
2	目前是否有通過有機認證或產銷履歷的作物?約在何時通過?	<p>在國內販賣如要販售冠以有機名義的農產品或農產加工品, 其生產、加工、分裝及流通等各項過程, 都得符合農委會訂定的有機農產品及有機農產加工品驗證基準, 另需要經過驗證程序。目前農場裡種植符合可稱有機的作物, 只有竹筍、甘蔗和薑。102 年有機認證通過, 而在這之前有三年轉型期。茶葉產銷履歷早在 97 年就已經核准通過。</p>
3.	可否針對茶葉產銷履歷多加說	<p>產銷履歷好比是我們每個人的「履歷表」, 記錄我們從小到</p>

	<p>明。例如:何謂產履歷制度?農場茶葉耕種面積?</p>	<p>大的成長過程一樣。產銷履歷制度強調資訊公開、農產品安全性、可追溯性及農業環境永續性等，是符合消費者需求的農產品驗證制度。早在蘇嘉全擔任農委會主委，開始推產銷履歷時，我們農場就已經加入，並獲選2011、2012年產銷履歷達人，這是2011和2012年的「健康美麗，產銷履歷」專書，對產銷履歷就有很多介紹，想要對產銷履歷有更詳盡的認識，在臺灣農產品安全追溯資訊網 http://taft.coa.gov.tw/可以查得到。而我們以產銷履歷種植管理的茶葉面積，含承租部分達8-9公頃。加工後茶葉可永久保存，一般嚐鮮期約為兩年，製好放自家倉庫，客人需要時，再烘焙加工包裝出貨，產銷履歷會在標籤上標註包裝日期，可追蹤到採收那一刻，都很透明，裡面若沒有產銷履歷，要裝訂打印製造。</p>
4	<p>有機種植成本較高，為何會想要栽種有機作物?目前種植的有機作物種類為何?</p>	<p>一切都從八八水災之後開始，那塊地本來就有那個條件(通過有機環評)，歷經八八水災後更加確定，這塊地茶園一大部分茶樹被土石流沖蝕毀損，但土壤都還在，加上部分茶園未被流掉沖蝕掉，所以試著栽種短期作物來養地，並觀察地勢狀況是否會再坍方，投資才不會損失太大，以防萬一又有颱風雨大等狀況。開始思索:這塊地如果沒辦法全面性種茶，要怎麼去提升它的產值?所以我們開始轉作有機，白甘蔗和薑兩種作物輪作，不傷地力，以及原本就有沒有流掉的周邊既生蔬果。也試著去了解它之後的土壤穩定性。</p>
5	<p>一般人對有機的初淺認知是：利用有機方式栽種的作物就是有機產品。為何您種在有機地上收成的茶葉，在販售時，並未標示為有機產品?</p>	<p>而我們種植茶葉的農地，目前只有這一塊獨立的地通過環評，取得有機認證，要有這樣的地也不太多，其他農地因還有其他周邊鄰居，會有缺乏隔離帶而產生空飄等問題，目前尚無法進行有機認證。且這批有有機認證的茶業，產量並不多，所以我們並未成立有機加工室，而是直接交給我們自己的茶廠(鼎豐製茶廠)製作包裝，包裝上並未特別註明有機茶。若有客人對茶葉品質要求較高，或較重視健康者，才會推薦給客人，相對於投入成本，在價格上當然會有一些差異。</p>
6	<p>從慣習農法轉向有機農法轉作期間，成本與產量的變化如何?政府是否有補貼?</p>	<p>有機勢必犧牲，因半放養，生態好，蟲害會來，要分蟲吃，吃剩的才能採收，無法衡量，同樣面積有機的產量不會比產銷履歷高，因為蟲害會來，生長狀況不可能像產銷履歷那麼漂亮，那麼健全，種有機的消耗很大，作物很容易死，不能使用一般用藥，而只能使用有機資材，或有機菌來防治管</p>

		理，所以和產銷履歷不能併談，就是不能用同樣標準來談。產銷履歷用登記，經政府核可編列使用的品牌，可合理化施肥，合理化用藥，不能套用在有機，兩者分屬於不同標準規範。有機的價格雖然比較貴，利潤還是低於慣習農法，是基於對自然環境的一份責任心，才會願意做有機。政府補助是有，但無法全面補助，我們要施有機肥料，政府補助則是以面積乘以百分比來算。
7.	鼎豐製茶廠建造全台第一座無塵包裝室，用以保障茶葉衛生。可否介紹其特色及無塵茶的生產步驟？	<p>可參考 https://www.youtube.com/watch?v=eYNZHGb9Adg 商業週刊 1220 期 雲端蓋無塵室 阿里山老茶農打造品牌獨門武器</p> <p>因為鼎豐茶廠 95 年(2006)取得 ISO90001 國際認證;97 年(2008)通過產銷履歷; 99 年(2010)食品安全國際標準 ISO22000(HACCP)認證，前端管理已經這麼完整落實了，如果後半段沒有加強，把品牌名聲破壞了，那就太可惜了!而無塵包裝就是最好的末端管理。在準備室，換上全套無塵衣、無塵鞋、口罩及手套，再以正壓去除依附在衣著上的微塵粒子; 踩過腳踏黏墊，進到無塵室，才是後續包裝製程的開始。用最高規格來對待每一片摘下來茶葉，以無塵室包裝方式，希望將健康與安心交到每個愛茶人的手中。</p> <p>鼎豐無塵茶生產十步驟: ①在茶園摘下茶菁②日光萎凋③室內萎凋④浪菁⑤渥堆發酵⑥殺菁(炒菁)⑦初乾⑧揉捻⑨乾燥⑩無塵包裝，在「產業在嘉」第 73 頁, 有詳細說明。</p>
8	尤加利農場的客群與銷售方式?	尤加利農場生產的甘蔗全數，薑則部分，均以傳統工法製成糖(康健雜誌 169 期有特別報導我們生產的有機薑)，銷售方式與竹筍相同，大部分是透過尤加利農場直接賣給老主顧。茶葉銷售則以內銷為主，透過尤加利農場、展場與其他通路販售。台灣茶外銷亞洲為大宗，大陸香港居多，文化飲茶習慣較相近。尤加利的行銷訂單: 日本有，很少量; 大陸香港多少都有，大部分都是消費者主動訂購，不一定是參展而來的。
9	農場有哪些垂直整合業務?何時開始進行?如何分工?	<p>鼎豐茶廠設立於民國 76 年，茶葉種植約 71 年開始以佃農身分向人家租地租廠房，以前產區沒有這麼大，有技術是很珍貴的，有辦法做就有辦法賣茶，不需要思考零售，批發商會主動上門尋貨，早期有四季、佛手柑，現在以烏龍、金萱、紅茶為主。</p> <p>尤加利農場在 89 年註冊登記設立，為作物型農場，現在以家人分工為主，茶園由場主劉賢談和劉健群與臨時工，茶廠劉健群與臨時製茶團隊，尤加利農場場主長劉賢談為主，並</p>

		有配合的通路，製茶期與農忙期，工作人力不足，一直衷心期待農委會能開放外勞，拔草、施肥、用藥、製茶等樣樣都需要人力，一樣是臨時工，採茶女工有空時，不一定願意做拔草的工作，因為工錢不能和採茶工資相比。
10	有句話說：一日之所需，百工斯為備。茶葉的種植、製造、行銷等，涉及一、二、三級產業的分工合作，為什麼會運用垂直整合策略來經營農場？	從八八水災之後開始，一切都有不同的改變，路況不好，所以東西怎麼銷售？客人進不來，觀光產業沒落，批發的人也來不了，你怎麼生存？我們為了生計，就得自己將商品帶出去，我們用了不同的經營觀念，我們自己要懂得走出去，參展，然後和消費者接觸，從那一刻起我們慢慢的不再只是生產的角色，以往批發商會進來，不用怕會賣不掉，而八八水災那時因緣際會，剛好開放陸客進來，同時有很多進口茶進來，有做陸客生意的，並和旅行社配合，共榮共存，利潤問題，不可能一直買台灣茶，台灣茶有固定成本考量，一斤至少 800 元，臺灣茶農要轉向思考，政府政策無法為茶農把關，茶農就要自己懂得經營改變，尋找出路，就是因為這樣開始的。
11	執行垂直整合後增加多少效益？	很辛苦！你要說收入增加，目前賣的沒辦法像以前收的那麼快，以前批發時，直接批了，現金點一點，現在零售要慢慢囤貨，慢慢賣，你有這樣的市場才能賣，現在的收入並沒有比較可觀。因為衝擊！進口茶進來對台灣茶有很大的衝擊，消費者並不是每個人都懂得台灣茶的標準認定，他可能會以他買的成本考量，他寧可去採購買一斤送一斤的，覺得喝習慣就好了，茶叫適飲性，他沒有在標章的控制範圍之下，政府又管控鬆懈的狀態之下，他沒有一個標準點，我們怎麼會有好的經營，台灣農產品很競爭，收入怎麼可觀？我們只能說我們經歷八八水災的考驗，目前勉強算穩定，說不上成長，那三年是給我們學習的時間，以前我們不用接觸客群和通路，這三年要用時間去培養客戶，通路還有什麼變數也不一定，現在投資的都還沒有回收，投資這間茶廠剛蓋好時，就遇到八八水災，我們是有借貸的。說穩定，我們也還蠻擔心政府政策的變化，會不會有所影響？這是息息相關的，上面給指令，下面怎麼做事情？像食品風暴，不應該出現，代表上面管控不夠，最基本從進口部分，應一一逐筆做好把關，才讓它進來，在那一關沒做好讓它進來，發生事情是通路商的問題？源頭有沒有問題？政府有沒有問題？有很大的問題，是政府允許他進來的。他到市面上的標示，你要以台灣製造來看，不對吧！明明是進口的東西，他的產地來源就不

		<p>是台灣，別說混茶，飲料茶事件爆發到現在，應該嗎?當然台灣沒有這麼多花茶可供應，所以必須仰賴進口，但是政府對進口的把關政策和輔導，政府做了什麼事情?怎麼可以讓它一發不可收拾，流到後端去?政府避不了，也有責任，息息相關。我們說穩定，也不知道有什麼變數。現在很競爭，真正用心做事的人，真正的地產地銷，台灣做到多少?這會影響消費者，台灣以前和現在的消費型態，到底是重質還是重量?應再做思考。以前大家不會這麼貪小便宜，是在什麼時候開始變了?以前的消費很單純，不會有不肖競爭，現在競爭手法越來越多，消費者的心態與消費也隨著改變，以台灣和日本的地產地銷來講，日本人家可以那麼支持國產的東西，台灣卻沒辦做到，你要說台灣東西生產成本高，但每個員工喊自己的工資沒有漲，這個要不要算在生產成本考量?一個東西生產都有他的固定成本，要怎麼說我們台灣的產品貴，不合理，生產出來的東西因此沒有人支持，這個觀念不對，為什麼別的國家可以做得好?消費型態的改變是確實的，若能回到過去珍惜台灣，地產地銷的資源，台灣的農產品不會有滯銷和競爭的問題，今天是怎麼一回事?我們在學香港和新加坡，我們在仰賴進口，現在台灣的農產品最擔心的是:該怎麼銷售到消費者手上。就垂直整合概念來說，我們是經過時間的培養，還沒辦法很到位，如果我們以農企業來說，我們的定位是還在努力中。</p>
12	<p>農場是否有其它的運作策略相配合，用以提昇經營績效?</p>	<p>農場配合的部分有農政單位輔導，97年(2008)通過產銷履歷;101年(2012)配合嘉義縣政府與農會政策，取得嘉義縣阿里山高山茶產地證明;經過三年的轉型期，102年(2013)通過有機認證;茶葉部分有優質茶專區，優良茶場是由政府輔導再評選，每年評選茶廠以衛生與安全來當評定標準，102年(2013)鼎豐茶廠榮獲衛生安全製茶廠五星得獎，而鼎豐製茶廠早在政府輔導前，即自行申請驗證，95年(2006)99年(2010)食品安全國際標準 ISO22000(HACCP)認證，來為工廠的環評把關。</p> <p>改良包裝，採活潑有朝氣的小包裝來吸引年輕族群;99年(2010年)推出結緣禮盒，並榮獲「嘉義嚴選伴手禮」與「台灣名茶十大精品包裝設計」;舉辦製茶體驗遊，開放八歲以上者參加，每30人可成行，內容包括茶園導覽、茶菁捻揉、製茶觀摩等，不僅對茶葉有更進一步的了解，活動結束還可以帶回自己製作的紅茶成品。</p>

		因為在瑞太古道入口處，有地利之便，用自產茶葉製作茶葉蛋，提供遊客品嚐之用，並非主要營業項目。
13	對未來的營運方向與期許	目前先求穩定再求成長，腳步站穩後，才能大步向前。未來茶葉銷售目標國際市場，也積極建立國際化管理，以維持高品質高山茶葉及提供優質服務為使命。
14	您所提及的報章雜誌的報導內容準確性高嗎？	基本上他們有實際採訪，在出刊前，有和我們確認內容。

