

南 華 大 學

資 訊 管 理 學 系

碩 士 論 文

以商務模式圖分析有機農產品行動商務模式

Analysis of Mobile-Based Business Model for  
Organic Agricultural Products Using BMC



研 究 生：梁鳳君

指 導 教 授：陳宗義

中 華 民 國 104 年 6 月

# 口試合格證明書

南 華 大 學

資 訊 管 理 學 系

碩 士 學 位 論 文

以商務模式圖分析有機農產品行動商務模式  
Analysis of mobile-based business model for organic  
agricultural products using BMC

研究生：梁鳳君

經考試合格特此證明

口試委員：

王昌洲  
陳宗美  
阮金偉

指導教授：陳宗美

系主任(所長)：王昌洲

口試日期：中華民國 104 年 5 月 12 日

# 以商務模式圖分析有機農產品行動商務模式

學生:梁鳳君

指導教授: 陳宗義 博士

南華大學資訊管理學系碩士班

## 摘 要

有機農產品在世界各國已開始漸漸流行，受到相當多消費者的關注，在台灣亦快速發展中。但大多數消費者還是對有機農產品（Organic Product）認識的不多或無適當資訊管道了解，造成有機農產品產量不足或供過於求之窘境。隨著科技的發展，許多企業對電子商務（E-commerce）技術之應用已漸趨成熟。有鑑於此，本研究將探討應用行動裝置（Mobile Device）平台，協助有機農產品的銷售，期以創新的電子商業模式（Business Model）輔助有機農業生產及市場銷售。本研究透過質性研究的方式，以商業模式圖（Business Model Canvas, BMC）之九個區塊作為本研究的分析工具。挑選5位具有有機農產品銷售及種植實務經驗之專家進行訪談，最後參考訪談之專家意見，設計有機農產品新型電子商業模式。

**關鍵詞：**有機農產品、電子商務、行動裝置、商業模式、商業模式圖

# Analysis of Mobile-Based Business Model for Organic Agricultural Products Using BMC

Student: Feng-Chun Liang

Advisor: Dr. Tsung-Yi Chen

Department of Information Management

The Graduated Program

Nan-Hua University

## ABSTRACT

Organic agricultural products have recently gained considerable consumer attention and global popularity. These products have also been developed rapidly in Taiwan. However, most consumers either have limited knowledge or inadequate access to information on organic agricultural products. This results in an insufficient supply or constant oversupply of organic agricultural products. Responding to developments in science and technology, many enterprises have proficiently used e-commerce models. This study thus investigated the use of mobile devices as a platform to promote organic agricultural product sales. The purpose of this investigation was to develop an innovative e-commerce model to enhance organic agricultural product sales and marketing. By using a qualitative research method, this study applied the nine sections of the business-model canvas as an analytical approach. Moreover, five experts in organic agricultural product marketing or planting were recruited for interviews. Through these interviews, expert knowledge was acquired to facilitate designing a novel e-commerce model to enhance organic agricultural product sales and marketing.

**Keywords:** Business Model, Business Model Canvas (BMC), E-commerce, Mobile Device, Organic Agricultural Product.



# 目 錄

|                  |     |
|------------------|-----|
| 口試合格證明書.....     | I   |
| 中文摘要.....        | II  |
| 英文摘要.....        | III |
| 目 錄.....         | V   |
| 表 目 錄.....       | IX  |
| 圖 目 錄.....       | XI  |
| 第一章 緒論.....      | 1   |
| 第一節 研究背景與動機..... | 1   |
| 第二節 研究目的.....    | 2   |
| 第三節 研究問題探討.....  | 2   |
| 第四節 研究流程.....    | 3   |
| 壹、確立研究主題.....    | 3   |
| 貳、資料蒐集與文獻探討..... | 3   |
| 參、建立研究架構.....    | 3   |
| 肆、研究執行.....      | 3   |
| 伍、資料整理與分析.....   | 4   |
| 陸、結論與建議.....     | 4   |
| 第五節 研究產出.....    | 4   |
| 第二章 文獻探討.....    | 6   |
| 第一節 有機農業.....    | 6   |
| 壹、有機農業重要性.....   | 6   |
| 貳、有機農業之定義.....   | 6   |
| 參、有機農業之起源.....   | 7   |
| 肆、台灣有機農業之發展..... | 8   |
| 伍、有機農產品之定義.....  | 9   |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 陸、我國有機農業法規之制定 .....      | 10 |
| 柒、我國有機農產品認驗證制度 .....     | 10 |
| 第二節 電子商務 .....           | 12 |
| 壹、電子商務的定義 .....          | 12 |
| 貳、電子商務的類型 .....          | 12 |
| 參、行動裝置的發展 .....          | 13 |
| 肆、電子商務的優點 .....          | 14 |
| 伍、電子商務管理 .....           | 15 |
| 陸、電子商務之活動 .....          | 15 |
| 第三節 商業模式 .....           | 16 |
| 壹、商業模式圖 .....            | 16 |
| 貳、奧斯瓦爾德和比紐赫的商業模式定義 ..... | 17 |
| 第三章 研究方法與設計 .....        | 21 |
| 第一節 研究方法 .....           | 21 |
| 第二節 構面定義 .....           | 22 |
| 壹、目標客層 .....             | 22 |
| 貳、顧客關係 .....             | 22 |
| 參、通路 .....               | 22 |
| 肆、收益流 .....              | 22 |
| 伍、價值主張 .....             | 22 |
| 陸、關鍵活動 .....             | 22 |
| 柒、關鍵資源 .....             | 22 |
| 捌、關鍵合作夥伴 .....           | 22 |
| 玖、成本結構 .....             | 22 |
| 第三節 研究實施 .....           | 23 |
| 第四節 研究進行步驟 .....         | 25 |
| 壹、準備階段 .....             | 25 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 貳、資料分析階段 .....           | 25 |
| 參、完成階段 .....             | 25 |
| 第四章 電子商業模式分析 .....       | 27 |
| 第一節 資料收集與分析 .....        | 27 |
| 第二節 商業模式設計 .....         | 29 |
| 壹、一般消費族群之商業模式設計 .....    | 29 |
| 貳、注重健康養生的銀髮族商業模式設計 ..... | 35 |
| 參、獨居外食族商業模式設計 .....      | 39 |
| 第五章 結論與建議 .....          | 44 |
| 第一節 研究結論與討論 .....        | 44 |
| 壹、目標客層 .....             | 44 |
| 貳、顧客關係 .....             | 44 |
| 參、通路 .....               | 45 |
| 肆、價值主張 .....             | 45 |
| 伍、收益流 .....              | 45 |
| 陸、關鍵活動 .....             | 45 |
| 柒、關鍵資源 .....             | 45 |
| 捌、關鍵合作夥伴 .....           | 46 |
| 玖、成本結構 .....             | 46 |
| 拾、研究限制 .....             | 47 |
| 第二節 未來研究建議 .....         | 47 |
| 壹、提高使用行動裝置購物的意願 .....    | 47 |
| 貳、對業者的建議 .....           | 47 |
| 參、專家訪談數的增加 .....         | 48 |
| 參考文獻 .....               | 49 |
| 一、中文部分 .....             | 49 |
| 二、網路資源 .....             | 52 |

三、英文部分 ..... 53  
附 錄..... 55



## 表 目 錄

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 表 2-1 歷年有機農產品驗證面積 ..... | 9  |
| 表 3-1 專家成員名單 .....      | 24 |
| 表 4-1 整體商業模式環境分析 .....  | 28 |
| 表 4-2 目標客層設計 .....      | 29 |
| 表 4-3 價值主張設計 .....      | 30 |
| 表 4-4 顧客關係設計 .....      | 30 |
| 表 4-5 通路模式 .....        | 31 |
| 表 4-6 收益流設計 .....       | 31 |
| 表 4-7 關鍵活動設計 .....      | 32 |
| 表 4-8 關鍵資源設計 .....      | 33 |
| 表 4-9 關鍵合作夥伴設計 .....    | 33 |
| 表 4-10 成本結構設計 .....     | 34 |
| 表 4-11 目標客層設計 .....     | 35 |
| 表 4-12 價值主張設計 .....     | 35 |
| 表 4-13 顧客關係設計 .....     | 35 |
| 表 4-14 通路設計 .....       | 36 |
| 表 4-15 收益流設計 .....      | 36 |
| 表 4-16 關鍵活動設計 .....     | 37 |
| 表 4-17 關鍵資源設計 .....     | 37 |
| 表 4-18 關鍵合作夥伴設計 .....   | 37 |
| 表 4-19 成本結構設計 .....     | 38 |
| 表 4-20 目標客層設計 .....     | 39 |
| 表 4-21 價值主張設計 .....     | 40 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| 表 4-22 顧客關係設計.....   | 40 |
| 表 4-23 通路設計 .....    | 40 |
| 表 4-24 收益流設計.....    | 41 |
| 表 4-25 關鍵活動設計.....   | 41 |
| 表 4-26 關鍵資源設計.....   | 42 |
| 表 4-27 關鍵合作夥伴設計..... | 42 |
| 表 4-28 成本結構設計.....   | 42 |



# 圖目錄

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 圖 1-1 研究流程圖.....            | 4  |
| 圖 2-1 有機農產品認驗證制度圖.....      | 11 |
| 圖 2-2 CAS 有機標章圖樣.....       | 11 |
| 圖 2-3 有機農產品驗證流程圖.....       | 12 |
| 圖 2-4 電子商務活動圖.....          | 16 |
| 圖 2-5 商業模式圖.....            | 18 |
| 圖 3-1 研究模型.....             | 21 |
| 圖 3-2 專家專業分析圖.....          | 24 |
| 圖 3-3 研究架構圖.....            | 26 |
| 圖 4-1 行動裝置為基礎之新商業模式族群.....  | 29 |
| 圖 4-2 一般消費族群商業模式圖.....      | 34 |
| 圖 4-3 注重健康養生的銀髮族商業模式圖.....  | 39 |
| 圖 4-4 獨居外食族商業模式圖.....       | 43 |
| 圖 5-1 有機農產品銷售創新電子商業模式圖..... | 46 |

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

經濟發展引致人類物質生活的窮奢極侈，但隱藏於背後的汙染、貧困及戰爭等各種問題，已逐漸超出人類的負擔。快速與泛濫的過度發展，使得人類飽暖之餘，不斷地侵蝕自然資源，總以為靠人類的聰明才智、先進的科技，就能戰勝自然界，疏不知在過程中已付出多大的代價。我們不必帶著宏觀的使命去尋求另類生活，以為自然資源的永續發展是追求奢侈、時髦的表現（程介明，2011）。

近年來，在農業生產上追求農產品的產量最大化，大量的使用化學肥料、農藥，使得殘留之化學肥料及農藥隨著雨水的沖刷進入溪流（林俊義，2000），溪水和位於下游的水庫便快速地優養化，使水源的品質降低，造成水源生態環境的破壞，迫使人類生活逐漸受到威脅（謝嘉，2015）。

農業工業化後的結果，使生態環境日益惡化，迫使各國政府重新檢視農業政策，開始重視人類生存發展與生態環境的相依關係，了解唯有保持資源環境的良性循環與供需平衡才能繼續繁衍。在如此思維下，能降低環境汙染、資源循環再生，及建立生態多樣性的有機農業因而被重視；有機農業於是成為全球矚目的新趨勢（陳世雄，2012）。因此，農委會於 2009 年召集訂定每年 11 月 11 日為「全國有機農業日」。臺灣有機產業促進協會並發表「臺灣有機農業宣言」，強調近數十年來，由於工業汙染及化學農藥的殘害，水土資源及生態環境受到毀滅性的破壞，人類的食物受到汙染，食品安全和人民健康受到威脅（陳世雄，2009）。

有機農業是藉由認識環境、關懷土地，並從個人的消費習慣做起，

減少對環境危害的耕作方式所生產的產品之依賴（黃璋如，2004），避免食用經過長途運輸的食物，以減少碳足跡，建立完整的有機生產和消費模式，讓消費者和生產者形成互信的關係，關懷我們的土地及資源，進而與大自然共存共榮（林銘洲，2011）。

## 第二節 研究目的

農民終日忙於生產，對於農產品之產銷供應鏈了解不多，再加上資訊管道的不透明等因素，使銷售面臨困境，致使有機農業之推廣產生障礙（汪瑞娟，2004）。農業除了種植生產外，還有運輸、管銷等相關領域，面對國內外農糧生產管銷環境的障礙，創新的商業模式可解決銷售困境及產生競爭優勢。

隨著科技的快速發展，使得網路的應用蔚為潮流，許多企業相繼利用電子商務來建立公司形象及產品資訊。有鑑於此，本研究致力於探討有機農產品之電子商業模式，同時利用行動裝置的方便性，改變消費族群對有機農產品的訊息獲取及交流的方式，並延伸消費時的感官消費功能，期能藉此提高有機農產品的市場能見度，解決生產與銷售困境（陳素燕和劉修祥，2010）。

## 第三節 研究問題探討

根據上述之研究動機與目的，本研究旨在探討之問題，如下：

- 壹、了解不同客層，對有機農產品之市場需求，並利用商業模式圖為工具，設計有機農產品之創新產銷模式，藉以提升消費者正確之有機觀念，期能解決有機農產品的銷售困境。
- 貳、透過有機農業推廣活動，使消費者在購買有機農產品的過程當中，願意花更多的時間去了解產品，並提高消費者對認驗證制度的信任度，讓消費者和生產者形成互信的良好關係。
- 參、農業屬勞力密集的產業，在現今國際化及科技化的時代，透過行

動裝置之便利性改變產銷管理的方式，改變傳統通路。

總而言之，本研究針對上述問題探討並透過商業模式圖的設計，使消費者對有機農產品在消費模式及觀念上建立正確知識；讓生產者從生產到餐桌遵守有機秩序，並以科技資訊為商業模式營運基礎，以改善台灣有機農產品的營銷方式。

#### 第四節 研究流程

本節根據本研究之動機及目的建構出研究流程(圖 1-1)，分為以下六個步驟，說明如下：

##### 壹、確立研究主題

本研究擬就有機農產品之銷售與相關措施，透過商業模式整理與分析，瞭解相關議題之背景、現況及發展，以作為本研究之分析參考及借鏡，在前述背景和動機的催化下，確立本研究主題。

##### 貳、資料蒐集與文獻探討

本研究將運用資料蒐集的技巧，善用網站、圖書、期刊論文、新聞報導、政府出版品、相關書籍及雜誌出版品，並以各項網路資源，以最省時、省力、且最有效率的方法，找到與自己研究主題相關的文獻；透過資料的整理和分析，了解有機農產品商業模式的現況和發展。

##### 參、建立研究架構

本研究透過專家訪談法，從專家意見觀點分析，利用「商務模式圖 (business model canvas, BMC)」方法為工具，將專家意見導入，設計出能實踐最佳獲利導向的有機農產品銷售模式。

##### 肆、研究執行

與農業相關領域之專家進行訪談後，將訪談資料予以分析、整理，著手設計商業模式圖。

#### 伍、資料整理與分析

彙整後的商業模式，提出與專家反覆檢討與修正，做出最完善之有機農產品電子商業模式。

#### 陸、結論與建議

針對本研究所得之結論，提出個人之建議，並經由與指導教授討論修訂後，提供未來有機農產品發展之方向及產銷建議參考。

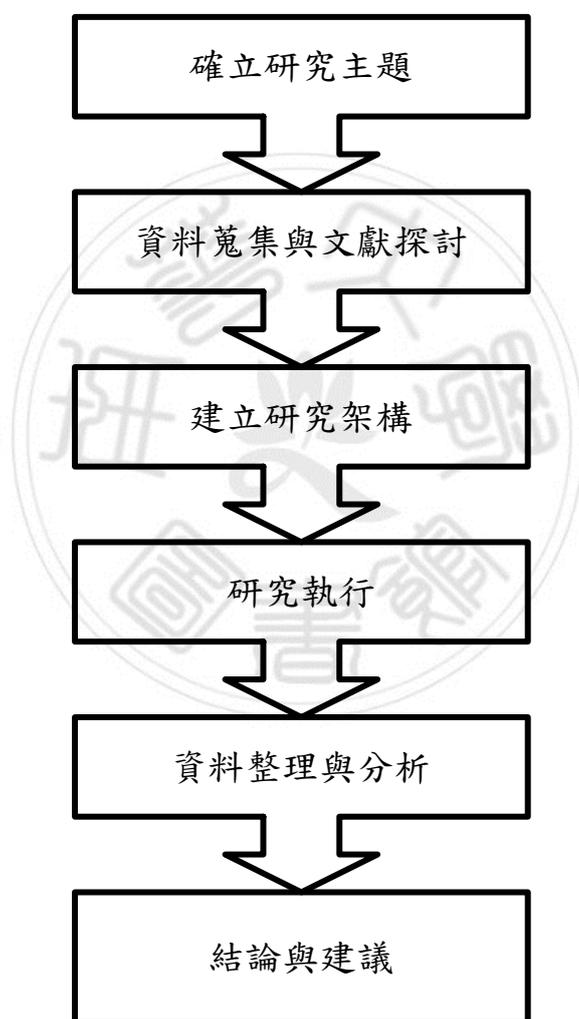


圖 1-1 研究流程圖

### 第五節 研究產出

本研究以BMC方法設計有機農產品電子化商業模式，並從生產

者與消費者的角度，強調產品交易與服務外，期能藉由完善的商務模式的設計，建立產銷雙方互信關係與同理心；亦讓消費者在消費有機農產品的同時，支持永續農業的發展運作。

從商業模式設計中發現無論是人與人、人與環境都存在一種互為主體的關係，唯有透過合作的方式、彼此相互給予對方契機，才能有共同生存的機會。因此，本研究運用BMC工具，將前述的論點融入設計中，創造出多樣態、多功能的有機農產品銷售模式，以永續發展的角度提升實施的可行性；並期許研究所提出之有機農產品創新商業模式，能獲得有機農業生產者、消費者、通路商的認同，成為日後有機農業發展的參考。



## 第二章 文獻探討

本章將針對與研究主題相關的文獻進行探討，並根據蒐集的文獻資料，彙整出本研究的研究方法與架構。依序探討有機農業的意涵、電子商務的特性、及商業模，進而重新定義電子商業模式。

### 第一節 有機農業

#### 壹、有機農業重要性

農業發展與國家整體發展、社會經濟及人民生活，有著密不可分的關係。隨著社會、經濟與環境的變遷，有機農業所具備之水土保持、生態環境維護等，亦逐漸受到歐盟、日本等先進國家的重視（邱琬婷和李秉璋，2009）。

近年來在面對氣候異常變遷、全球能源匱乏，以及生物多樣性消失等危機，有機農業成為永續經營之最佳選擇（吳民峰，2005）。化學肥料及農藥的長期過度使用，加速了土壤酸化、鹽化，對生態及大地造成破壞，而有機農業的生產除了保證安全、衛生外，有機體之生質仍可循環利用，在生產或消費的同時，也間接保護了自然環境（董時叡，2002）。

郭華仁（2014）表示，以國內目前的糧食自給率，僅有3成左右，遲早會面臨資材成本過高的農業生產問題，且目前台灣農地任意變更使用的情形及從農人口的老齡化，未來將可能面臨嚴重缺糧。雖然解決糧食問題的唯一辦法不侷限於有機農業，但與高度依賴化肥與農藥的慣行耕作方式，有機農業對石油的依賴相對較低，因此應可被視為可行的糧食問題解決對策。

#### 貳、有機農業之定義

有機農業之定義因各國法律之規定而有所差異，有機農業有時亦

被稱為生態農業、低投入農業、生物農業、動態農業、自然農法、再生農業、替代農業、或永續農業。在台灣，農委會則採用「有機農業」(Organic Farming)一詞(黃璋如, 1997)。

聯合國糧農組織對有機農業的定義則包含：「有機農業是整體生產管理系統。它促進農業生態系統的健康，包括生物多樣性、生物循環和土壤生物活動。它重視使用管理方法，而不是外來投入物，並考慮到當地的條件。」我國農委會對有機農業的定義是：「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。」而根據國際有機農業聯盟(International Federation of Organic Agriculture Movement, IFOAM)對有機農業的定義指出，有機農業是一種可以維繫土壤、生態系和人類健康的生產體系，需要倚賴生態系和生物多樣性的運作，而非使用外來物的投入。有機農業包含傳統、創新和科學，使環境得以共享，並促進所有相關生命體的公平性及生命品質的提升(楊玉婷, 2011；林銘洲, 2004)。

### 參、有機農業之起源

德國有機農業最早是在1924年由史丹勒博士(Dr. Rudolf Steiner)提出；在日本方面，則由岡田茂吉(Mokichi Okada)於1935年提倡自然農法，強調不使用農藥及化學肥料，根據大自然的法則，以尊重土壤、維護生態體系，達到人類及所有生命之調和與繁榮為宗旨，日後並發展成國際美育自然基金會(Mokichi Okada International Association, MOA)。但他們的想法在當時的東西方並未引起注意，一直到1970年代，全球發生能源危機，開始反省對於自然資源的利用態度。隨著消費者對於農產品消費型態轉趨多元化與精緻化，且特別注重農產品的安全性，於是有機農業乃蓬勃發展(林銘洲, 2004；

李蒼郎，2004)。

#### 肆、台灣有機農業之發展

台灣則在 1980 年代，開始有人倡導「生機飲食」的概念，在講究生食的前提下，首要的條件就是供作生食的材料不可施用化學農藥，避免因為農藥殘留而危害人體。而政府方面，則直到 1986 年才由農委會邀請台灣大學及中興大學的學者專家評估台灣施行有機農業的可行性。在確定有機農業發展可行性後，於 1988 年，由台南區（嘉義分場；鹿草鄉）及高雄區（旗南分場；旗山鎮）農業改良場等單位開始執行「有機農業可行性觀察試驗計畫」，設置有機農業試驗長期觀察區；1995 年，開始辦理田間示範，並在 1996 年正式將有機栽培推廣給農民（林銘洲，2004）。1996 年我國有機農業栽培面積只有 160 公頃，經過將近 20 年的推廣及發展，截至 2014 年止，我國有 5,877 公頃的驗證面積（表 2-1）。

表 2-1 歷年有機農產品驗證面積

| 年度  | 水稻    | 蔬菜    | 水果  | 茶葉  | 其他  | 合計    |
|-----|-------|-------|-----|-----|-----|-------|
| 85  | 62    | 26    | 67  | 5   | -   | 160   |
| 90  | 493   | 171   | 159 | 56  | 19  | 898   |
| 91  | 609   | 174   | 188 | 55  | 22  | 1,048 |
| 92  | 600   | 228   | 159 | 63  | 43  | 1,092 |
| 93  | 744   | 232   | 153 | 76  | 41  | 1,246 |
| 94  | 697   | 343   | 152 | 72  | 71  | 1,335 |
| 95  | 704   | 378   | 207 | 71  | 348 | 1,708 |
| 96  | 843   | 438   | 258 | 125 | 349 | 2,013 |
| 97  | 949   | 518   | 296 | 140 | 453 | 2,356 |
| 98  | 1,085 | 913   | 289 | 169 | 504 | 2,960 |
| 99  | 1,486 | 1,034 | 412 | 252 | 574 | 3,758 |
| 100 | 1,820 | 1,404 | 598 | 377 | 792 | 4,990 |
| 101 | 2,012 | 1,817 | 719 | 411 | 938 | 5,896 |
| 102 | 2,059 | 1,957 | 833 | 447 | 640 | 5,937 |
| 103 | 1,822 | 2,080 | 901 | 445 | 628 | 5,877 |

資料來源：有機農產品驗證管理資訊系統

#### 伍、有機農產品之定義

有機農產品栽種要求種植地的水源、土壤與原料、肥料必須符合有機農業標準，且在生產、採收及加工製造的過程中不得使用殺蟲劑、合成（化學）肥料等，應使用天然肥料（堆肥）來餵養土壤，土壤必須休耕三年，使土壤中之殘餘的有毒物質自然消失；尊重天然的生態系統及循環（陳鎰明和曾智樺，2011）。

依據農委會訂定之「有機農產品管理作業要點」，國內有機農產品目前僅規範至農作物之初級產品（包括稻米、蔬菜、水果、茶葉及

特用作物等五大類)，未涉及水產、畜產及加工食品等。由於有機農產品無法僅憑外觀或藉由分析其化學成分加以確認，因此必須建立一套完整認驗證體系，以規範生產者之栽培管理，並確保消費者之權益（黃璋如和黃淑真，2005），在第三條第二項規定：「有機農產品指在國內生產、加工及分裝等過程，符合中央主管機關訂定之有機規範，並經依本法定驗證或進口經審查合格之農產品。」

#### 陸、我國有機農業法規之制定

我國有機農業法規制定：我國推行有機農業較各國晚，有關有機農業的生產規範與驗證機構的輔導管理在「農產品生產與驗證管理法」立法以前都是以行政規則來規範。而最重要的里程碑，則是立法院在 2007 年 1 月 5 日通過「農產品生產與驗證管理法」，讓有機農產品及其加工品的認驗證及標章的使用有了更明確的規範及相對應的罰則（黃玉瓊，2009；陳文德，2005）。

#### 柒、我國有機農產品認驗證制度

目前我國已建立完整有機農產品認驗證制度（圖 2-1），認證機構為農委會委託之台灣認證基金會，而驗證機構為依規定申請認證並領有有機農產品驗證機構認證文件之機構、學校、法人或團體。有機農產品標章採雙標章制，除國家 CAS 有機標章（圖 2-2）外，還需有驗證機構之有機標章才能合法上市；迄今通過認證的有機驗證機構有 13 家，其中包括 1 家有機畜產品和 12 家有機農糧產品及農糧加工品驗證機構。

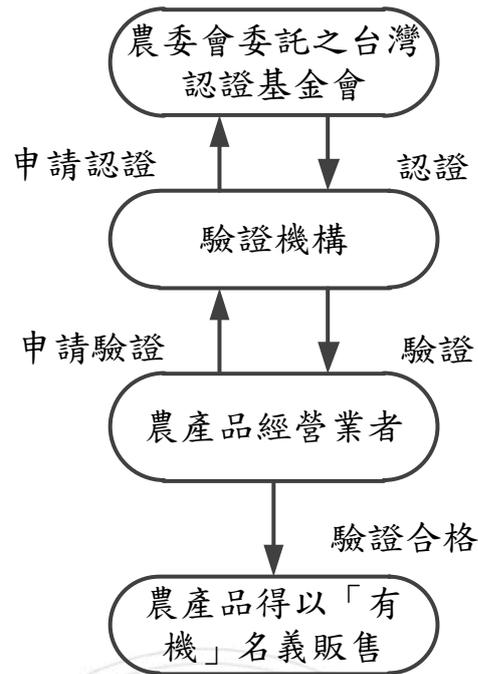


圖 2-1 有機農產品認驗證制度圖

資料來源：農委會

依據「有機農產品及有機農產加工品驗證管理辦法」規定，驗證機構受理有機農產品之驗證，分為書面審查、實地查驗、產品檢驗及驗證決定之程序，並於各階段程序完成後將結果以書面通知申請人（圖 2-3）。申請有機農產品驗證通過者，由驗證機構與申請者簽訂契約書，並就通過驗證之有機農產品，按類別發給有機農產品驗證證書。



圖 2-2 CAS 有機標章圖樣

資料來源：農糧署

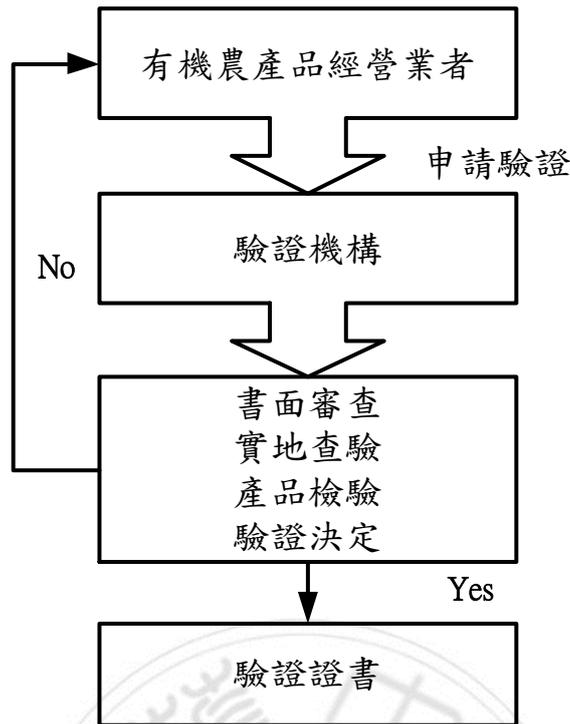


圖 2-3 有機農產品驗證流程圖

## 第二節 電子商務

### 壹、電子商務的定義

電子商務是指經由網際網路進行的各項商務活動，運用瀏覽器/伺服器等設備，使買賣雙方不須謀面，而進行的各種商業活動，包括廣告、交易、支付、服務等（邱再生，2013）。電子商務打破一些習以為常的傳統商業思維，不斷地創新商業模式，在商務流程中產生新的虛擬價值鏈（羅之盈，2012）。

### 貳、電子商務的類型

經理人月刊（2006）及樂斌、羅凱揚（1999）指出，電子商務的營運模式可以概分為四大類：

- 一、企業與企業之間的電子商務（B2B）：指不同企業之間透過網際網路進行交易的商務模式，賣方在交易平台上提供透明且即時的

資訊，或是透過雙方的網路連線來快速交換商務資訊（例如：阿里巴巴網站）。

二、企業與消費者之間的電子商務（B2C）：指企業透過網路商店銷售產品或服務給個別消費者。賣方提供充足的資訊將產品或服務放上網路平台，吸引消費者上網選購，是電子商務中最常見的經營模式（例如：亞馬遜書店）。

三、消費者對企業之間的電子商務（C2B）：這種由買方決定交易條件的模式實際上很難運行。因為買方可能以各種不同的交易條件來與賣方交易，使賣方很難有效率地依照買方的需求進行交易（例如：Priceline旅遊網）。

四、消費者對消費者之間的電子商務（C2C）：指個人對個人的商務模式。交易的雙方都是消費者，透過網路資訊的仲介收取佣金（例如：104人力銀行）。

#### 參、行動裝置的發展

今日電子商務模式則強調適地性、即時性的服務；根據中華民國電子商務年鑑（2013）指出，網路科技發達，除了有線網路之外，無線網路及行動網路的建置，使電子商務的範圍日益擴大。而強調「線上到線下」（Online to Offline，O2O）的連結性，也因行動裝置（如：智慧型手機、平板電腦）的普及受到重視。

網路科技的崛起，為現代人打開視野，也讓消費決策的行為模式改變。數位時代雜誌（2015）指出，多螢時代的來臨，讓網路營銷隨之多元化，數位化生活下各種不同媒介與螢幕，為企業挖掘出潛在商機。詹子嫻（2015）指出，未來引領風騷的將是可連結一切的行動商務，不只是人與人之間連結，更是人和設備、設備和設備，甚至人和服務之間都有可能產生連結，跨界連結已成為競爭王道，只有強化行

動網路布局才能提升企業生存價值。富奇想SquareX策略長楊家彥(2015)表示,科技全面入侵生活,片段式的情感消費決策成為商機。張嘉伶(2015)指出,透過行動裝置設備購物的消費比重增加;行動支付的創新發展,關鍵在於如何讓消費者拋棄舊習慣,並且不用學習就能夠安全無虞的方便使用,簡單的操作模式讓行動支付成為新的動能,「嗶」世代的付費方式將襲捲全球。

行動裝置的未來發展趨勢,將在雲端運算的「多螢一雲」的概念下,將觸角延伸到彼此的領域。因為,當各種資訊都可以存取在雲端上並可相互應用,將使行動裝置的市場區隔,不再那麼涇渭分明。行動裝置帶來的風起雲湧,激起全球品牌廠商、作業系統商、供應鏈廠商等全力佈局搶攻龐大商機;隨著APP的開發,更帶動了創新營運模式,其帶來的便利性,已經觸動新一波消費革命的開始(劉家瑜,2012)。

#### 肆、電子商務的優點

邱再生(2013)指出,由於電子商務提供的是企業全球性的貿易環境,且進入障礙低、兼具安全性、容易滿足年輕族群的消費習慣,其優點包括:

- 一、降低成本:減少固定及流動成本、節省廣告費用;
- 二、增加效率:縮短交易流程、搜集情報容易、不受時空限制;
- 三、拓展市場:全球行銷、直接開發目標市場、增加產品通路;
- 四、以小博大:成本低廉、商機無限、網路之上人人平等;
- 五、免費資源:免費查詢全球貿易相關資訊、晉身資訊前線;及
- 六、直接互動:直接聯繫客戶、線上售後服務、掌握客戶資訊。

全球化的結果,導致時空與便捷隔閡的縮短,人們透過科技化網際網路連結的方式,以降低「交易成本」和縮短「交易時間」,進而

快速有效率的滿足企業與消費者的需求，達到更多元化的客製服務、幫助企業進行決策之擬定與改善(Ries, 2013)。因此強調進入障礙低、可隨時進行安全交易的消費習性成為市場主流。

#### 伍、電子商務管理

根據經濟部商業司(1997)所提，要經營一家成功的電子商店，必須具備以下的八個要件：(1)明顯的市場區隔；(2)整體的商店規劃與商品包裝；(3)合理的商品售價；(4)安全便利的付款方式；(5)便捷可靠的物流通路；(6)不麻煩的退貨手續；(7)良好的售後服務；及(8)與客戶維持互動關係的經營。馮遠耀和馮曼琳(1999)認為這些條件對網站整體的經營成效具有其重要的影響程度。張英宏(1997)指出市場區隔的方法有很多，應視企業本身的產品特性而定。

#### 陸、電子商務之活動

電子商務縮短了人與人的距離使地球沒有隔閡，即便是遠在地球另一端的人，也可能是企業的潛在客戶，此種情況下更增添了企業想要徹底掌握潛在客戶的難度；故企業應提出本身產品與別人的差異性，經由電子商務分析能為企業提供的價值為何(鈦媒體，2014)。

根據林希孟(2013)對電子商務的交易過程提到，電子商務活動(如圖2-3)可分為：(1)各個主體之間資訊傳遞交流階段的「資訊流」；(2)商品在交易過程中一系列活動的「商流」；(3)資金轉移階段的「金流」；及(4)商品移轉至接收方階段的「物流」。

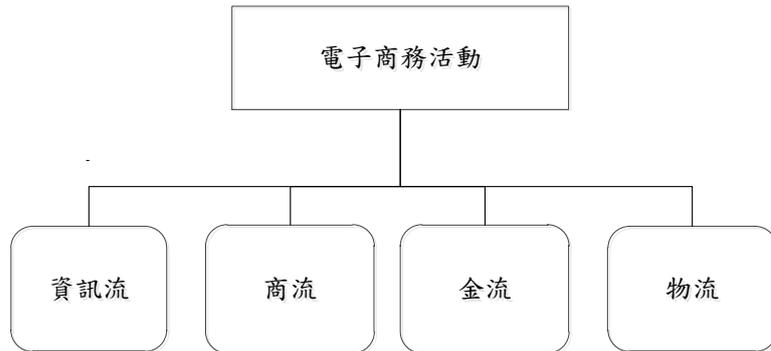


圖 2-4 電子商務活動圖

### 第三節 商業模式

#### 壹、商業模式圖

要探討商業模式，首先要了解商業模式是什麼。Rappa (2000) 指出：商業模式是一個企業在開發過程中，使企業生存和獲利並在價值鏈中提供產品找到適當定位的方法。簡言之，商業模式就是在說明企業是如何賺錢的。Magretta (2002) 認為：商業模式是企業如何運作的故事。一個好的商業模式可以明確指出：誰是顧客？需求是什麼？企業如何獲利？在合理的成本下企業如何對顧客提供價值？後來有學者將商業模式的討論加入對產業與產業鏈的考量，認為商業模式能夠為企業在價值鏈中，創造和獲取核心的架構邏輯做出策略抉擇 (Shafer 等人，2005)。

近年來，研究商業模式的學者對於商業模式，更加入能讓模式再發展、變化的概念。奧斯瓦爾德和比紐赫 (2010) 對於商業模式的看法，就是描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法。商業模式的目的是找出可重複和可獲利的方法，過程需要同時考量到經營原則、策略、技術和管理方式，以降低風險和提高成功機會。

商業模式是一個非常廣泛的概念，它可以包括營運模式、盈利模式等等包羅萬象。商業模式是一種簡化的商業邏輯，當新的商機出現，誰能掌握商業機遇，誰就能在商業競爭中拔得頭籌（鄭緯筌，2015）。聰明的商業模式，可產生強化競爭優勢的良性循環，並將企業內外各要素整合起來，形成一個完整有效率且具有獨特核心競爭力的組織，同時達到獲取收益目標的整體解決方案（黃博威，2012）。簡單來說，商業模式其實就是「企業生存的本事」。

## 貳、奧斯瓦爾德和比紐赫的商業模式定義

在這個求新求變的時代裡，企業必須面對機遇和各方面的挑戰，研究發現獲得較佳財務收益的企業，相較財務收益差的企業，對於商業模式的創新更加重視（新浪新聞網，2012）。因為產品和服務可以複製，但商業模式才是真正強而有力與眾不同的競爭力。

「商業模式圖」是由奧斯瓦爾德和比紐赫（2010）年所提出一個設計商業模式的工具，利用九個構成要素涵蓋了一個企業的四大主要領域：顧客、提供產品、基礎設施，以及財務健全程度。用這張商業設計圖為工具，以取代過去討論商業模式時，厚重而複雜的計劃書。它的概念是利用視覺化的架構，讓使用者可以像思考棋局一樣，去假設商業模式，向別人描述策略，推演假設的可行性。

商業模式圖的設計讓企業輕鬆的評估及調整經營策略；並將過去商業計畫書中，所討論的目標策略、財務分析、SWOT分析、藍海策略中的價值創新等等概念，融入這張關係圖中。如圖2-4，以價值主張（value proposition）為中心，左半邊元素與成本相關；右半邊元素與收益相關，可依據使用者的優勢或創業出發點，由左邊的成本、右邊顧客，或者是由中間的價值主張開始來驅動整個商業模式。最終的目的是讓使用者能夠從這九項構面，去發展管理多個商業模式，了解

企業獲利的邏輯。

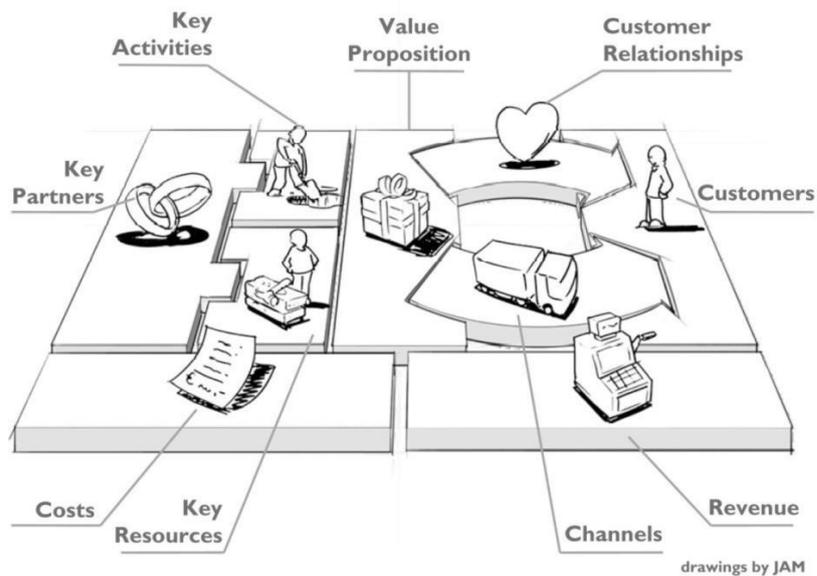


圖 2-5 商業模式圖

資料來源：奧斯瓦爾德和比紐赫（2010）

奧斯瓦爾德和比紐赫（2010）定義「商業模式」為九個構面，以下分別說明：

- 一、目標客層（Customer Segment, CS）：企業所要服務的客戶分類族群，將客戶依不同性質分成不同的族群，以客戶為基礎有效整合各類客群。顧客是所有商業模式的心臟（鍾憲瑞，2013），帶來獲利的顧客將創造企業營運的契機，否則任何企業都無法生存，一旦鎖定目標客層後，即可針對此客層需求設計商業模式，提升企業競爭力。
- 二、價值主張（Value Proposition, VP）：顧客可以從企業所提供的那些價值來滿足或解決問題以得到利益。價值是可以以量化或質化指標來衡量。每個市場所帶來的價值主張，如何以不同方式呈現並加以組合？思考的是商品（或服務）。Blank（2013）進一步提醒：應該要思考的是對於市場的假設和商品（或服務）的市場差異性。

- 三、通路 (Channels, CH)：企業透過溝通、接觸和銷售等通路，與顧客建立起傳達價值主張的介面。通路型態可分為：人力銷售、網路銷售、自有商店、合夥商店、批發商等等；通路的機能是提高顧客認知，協助顧客了解一家公司的產品和服務。
- 四、顧客關係 (Customer Relationship, CR)：企業獲得顧客、維繫顧客、提高營業額的動機下，與每個客層建立或維繫的特定關係型態。顧客關係所討論的是維繫顧客的方式。Blank (2013) 指出：顧客關係應思考如何贏得、留住及增加顧客？該建立哪種顧客關係
- ？建立顧客關係的成本多高？
- 五、收益流 (Revenue Streams, R\$)：企業從每個客群所產生的交易所得，或成功提供給客戶價值主張所產生的常態性收益。收益來源通常指的是產品賣出後的收入，如果顧客是商業模式的心臟，那麼收益流就是動脈。
- 六、關鍵資源 (Key Resources, KR)：關鍵資源是商業模式運作中，可以創造並提供資源賺得收益所必備的資產。關鍵資源可以是實體、財務、智慧、人力等，可以自己擁有或向外取得。
- 七、關鍵活動 (Key Activities, KA)：企業透過執行一些活動，運轉商業模式以獲得收益的最重要必備事項。林之晨(2012)說道：一個企業團隊須檢視價值主張從哪些主要關鍵活動獲得？企業須有關鍵活動才能創造價值主張、進入市場、建立顧客關係，以獲取利益。
- 八、關鍵合作夥伴 (Key Partnership, KP)：關鍵合作夥伴是商業模式運作的基石，透過這些合作夥伴使企業經營最優化並取得資源；通常為了降低成本有些資源會外包，而另一些資源需要從企業

外獲得。奧斯瓦爾德和比紐赫(2010)認為尋找夥伴有三種動機：

- (一) 降低成本：任何公司沒有必要擁有一切資源，供給與需求關係的建立，可以讓資源和活動的配置達到最適化（最低成本、最佳收益）。
- (二) 降低風險：在不確定性高的競爭環境中，尋求夥伴支援有助於分擔風險。
- (三) 取得特定資源與活動：有些資源必須仰賴其他專業領域，以取得知識、授權，或顧客門路等。尤其是跨國的發行，更是要依賴海外發行商。

九、成本結構（Cost Structure，C\$）：企業在運作商業模式中各個要素所引發的最重要成本，成本結構應具備以下特徵：

- (一) 固定成本：不論商品或服務的生產量多寡，成本都是固定的。
- (二) 變動成本：成本隨著商品或服務的產出不同而動。
- (三) 規模經濟：因為產量大而享有成本優勢。
- (四) 範疇經濟：營運範疇較大，而享有成本優勢。

奧斯瓦爾德和比紐赫（2010）整理出的商業模式九個構面，包含四個主要領域將企業的整體營運流程詳細完整的說明；四個領域分別為顧客、提供產品、基礎設施、財務健全程度。

### 第三章 研究方法與設計

#### 第一節 研究方法

本研究之目的，主要為設計一套創新可行的有機農產品之銷售模式，整體研究方法係以質性研究方法為主軸，透過網路資料蒐集法及專家意見訪談法獲取相關意見，並將內容資料作為探討背景，繼而建構創新可行之有機農產品電子商業模式。

本研究旨在設計一套創新可行的電子商業模式，需要有充分之實務經驗之專家訪談以挖掘未知的部份，以質性研究來探討屬適當的。台灣有機農業發展在生產或銷售上，大多還是仰賴傳統方統。隨著科技的進步，與電子商務的發展，將有機農產品用於創新的行動裝置將能為此產業開創一個新的競爭領域，故本研究設計創新的有機農產品電子商業模式，並以商業模式之理論架構進行分析與驗證，研究模型如圖3-1。

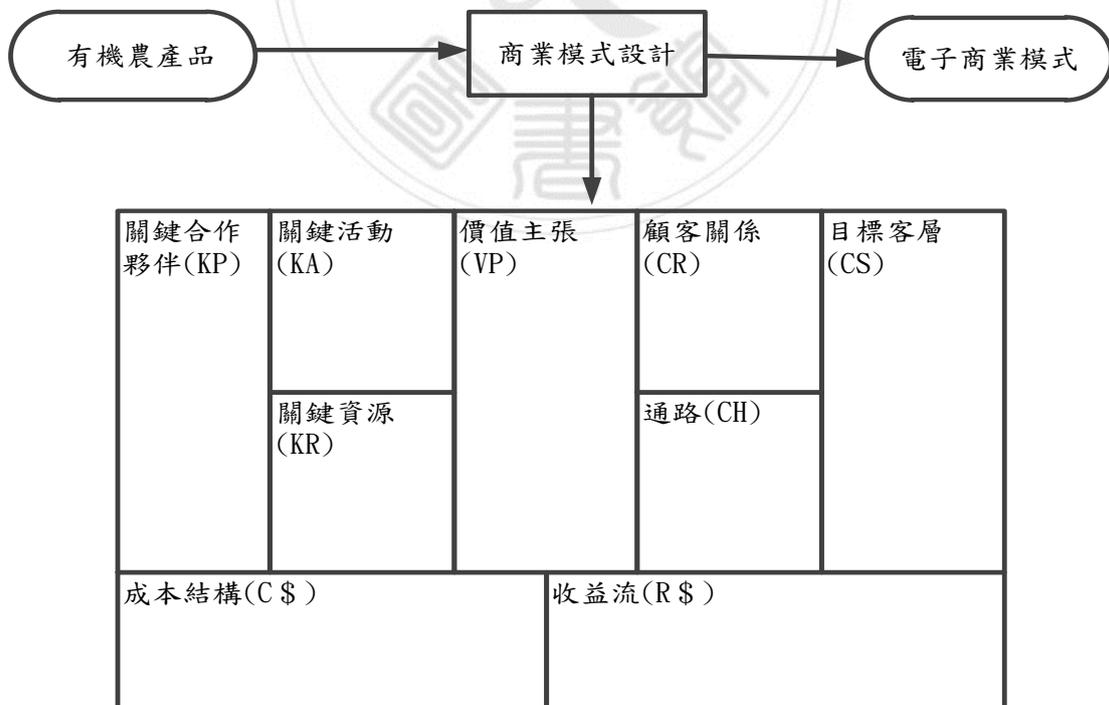


圖 3-1 研究模型

## 第二節 構面定義

本研究之各構面定義分別詳敘如下：

### 壹、目標客層

本研究之目標客層以有機農產品之現有及潛在消費族群為主。

### 貳、顧客關係

對於目標客層之族群，本研究將以網路社群的建立來維繫顧客關係。

### 參、通路

在傳達價值主張的方式上，本研究將以網路社群為主要平台。

### 肆、收益流

以產品售出後所得的銷售利潤及精神層面的提升為主要收益。

### 伍、價值主張

針對消費有機農產品之族群以提供方便的網路特性及即時資訊為價值主張。

### 陸、關鍵活動

透過有機理念的傳遞以達到推廣及銷售有機農產品的目的。

### 柒、關鍵資源

對於科技的日新月異，網路為整體營銷模式最主要的資產。

### 捌、關鍵合作夥伴

為使有機農產品的商業模式最優化，將以網路科技公司為運作的基石。

### 玖、成本結構

本研究之成本結構以網路建置費用及平台管理費用為最重要之成本。

### 第三節 研究實施

本研究為了更瞭解有機農產品銷售所遭遇之問題與改進措施，採用質性研究中之專家訪談法並利用BMC之九個構面，作為訪談發展依據，以廣泛蒐集各種資料，並將所呈現之各項問題與專家進行不斷的探討與修正。

制度的良窳與問題發生的原因與應作之努力，唯有從專家的角度最能深切體認與瞭解，從這些角度所看到豐富且有深度之內容，正是本研究所需要的。基於本研究之需要，專家訪談必須為能提供研究者「創新」、「獨特」、「豐富」的資訊及見解，因此，為掌握確實而完整的資料，對於專家的選擇，應具備以下條件：(1) 新思維：在研究主題上能提出獨到之見解；(2) 意願：願意提供商務模式架構下之意見；及(3) 表達：能清楚表達創新商業模式思維，且所談的內容很容易被瞭解（黃瑞琴，1994）。

畢恆達（2005）建議質性研究中對於訪談人數未有定論；另有兩個判斷資料蒐集的參考準則（李政賢等人譯，2007）：(1) 依研究目的以及與討論者互動而異的充足度（sufficiency）；及(2) 到了某個階段後，只收集到之前收集過的內容，即為資訊飽和度（saturation of information）。

研究者本身服務於農業單位，對於農業相關部門之工作者、農業生產者、農產運銷通路商、消費者等有較深入且頻繁的接觸，在有機農產品之銷售機制下可接觸經驗豐富之專家，因此在專家選擇上能挑選最適當、最有經驗在有機農產品銷售方面具專長之專家。

經挑選後以五人為專家訪談成員，經歸納為具有生產、銷售、推廣、管理、經營等五個專業面向（圖3-2），基本資料如下（表3-1）：

表 3-1 專家成員名單

| 編號 | 專家姓名 | 從事活動年資 | 職業及專長                                       | 具備專業面向 |    |    |    |    |
|----|------|--------|---|--------|----|----|----|----|
|    |      |        |   | 生產     | 管理 | 銷售 | 推廣 | 經營 |
| A  | 黃先生  | 5年     | 有機農業生產者及有機餐飲店經營者；網路銷售、社群經營、生產者、實體店面經營、網路成癮者 | V      | V  | V  |    | V  |
| B  | 賴小姐  | 10年    | 有機種苗場負責人；實體店面經營、科技化生產與管理                    | V      | V  | V  |    | V  |
| C  | 劉先生  | 10年    | 農會推廣股推廣人員；農事推廣、3C達人                         |        | V  |    | V  |    |
| D  | 甘先生  | 12年    | 有機農產品通路商；銷售企劃、有機理念、電子商務                     | V      | V  | V  | V  | V  |
| E  | 葉先生  | 15年    | 農事管理顧問公司幹部；農事管理、科技化生產者                      | V      | V  |    | V  | V  |

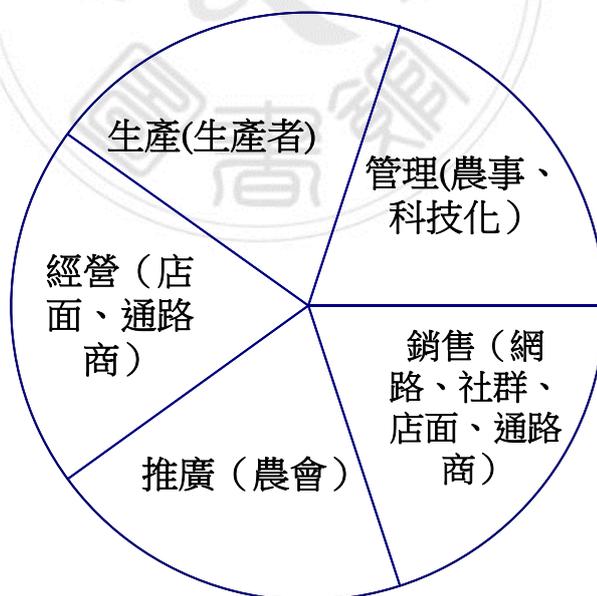


圖 3-2 專家專業分析圖

## 第四節 研究進行步驟

本研究分為準備、資料分析與完成三個階段（圖3-3），茲分述於下：

### 壹、準備階段

本研究之訪談目的是瞭解專家對研究主題的看法，因此，訪談問題不僅在結構上還是內容上都應該靈活、寬鬆。在先前準備作業上，研究者在進行討論之前即先確定主題，並兼顧訪談進行過程的彈性，以期獲得符合邏輯和有系統的資料，以利分析與整理（王文科，2000）。為使訪談順利進行應將本研究之商業模式九個項目先行瞭解，配合網路資料蒐集之各類文獻，作初步整理，與專家討論研究主題，了解有機農產品銷售發展現況，依據專家的專長，深入了解有機農產品銷售所需解決之問題。

### 貳、資料分析階段

以商業模式為架構，整理分析討論資料，設計有機農產品的電子商業模式。在實際訪談時研究者將事先預備好的商業模式，建議專家就個人所見，在訪談過程中針對本研究之商業模式九個項目盡情發揮。並反覆進行評估及修正，依據修正結果建構有機農產品商業模式。

### 參、完成階段

依驗證考核結果產出之電子商業模式，分析各模式間可依循的獲利模式和不足之處，再進一步以商業模式說明發展策略和目標提出建議。

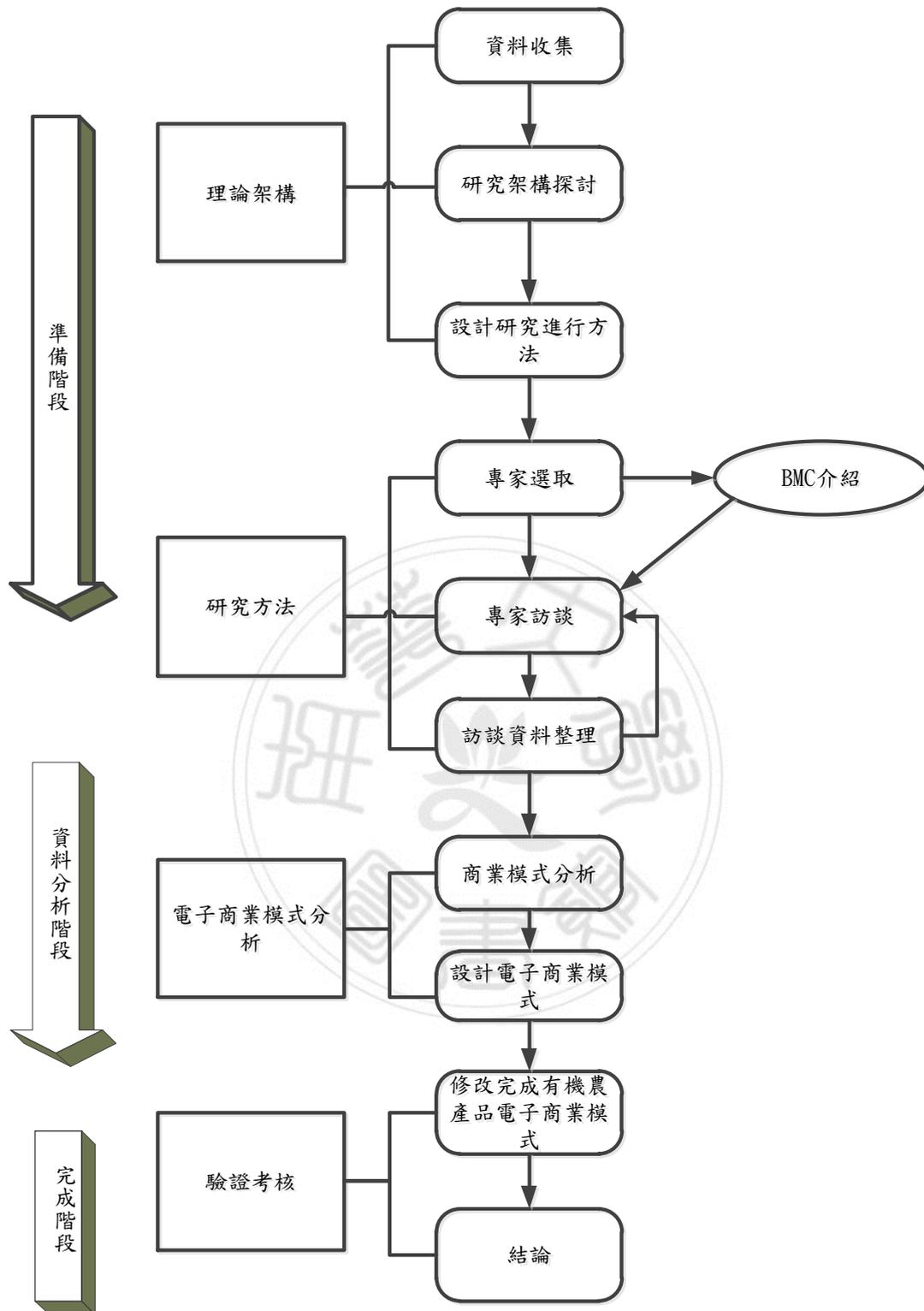


圖 3-3 研究架構圖

## 第四章 電子商業模式分析

有機農產品的產銷通路可分為生產端、供應端及消費端等三大部分，其間不難發現相互牽引依存的結構特性(黃璋如和石靜芬,2004)。本章將以BMC工具之九個構面，逐一進行有機農產品之銷售商業模式分析，融入創新的思維，找出更多元的營銷模式，為台灣有機農業的未來開創具有前瞻性的競爭力。

根據李皇照(2001)表示，生活富裕的社會層次消費者，在購買產品時，較之商品使用價值的外延性功能，更為重視商品的內涵意義與其象徵價值。因此，針對不同層次的消費需求，在擬定競爭策略時，應以擴增產品多元化層次作為商業規劃，即強調「自己產品與眾不同的特質」(鍾憲瑞,2013)。而農產品不同於一般產品，礙於新鮮度、食材脆弱及運送過程不易等特性，導致銷售上有特別困難之處。

### 第一節 資料收集與分析

本研究訪談進行期間從2015年1月至3月份止，共計訪談5位專家(訪談記錄詳如附件)。因受訪者的要求，受訪過程以筆記方式將訪談內容以重點方式記錄，受訪地點大部分為受訪者的住家與農場，少數為公共場所進行；訪談時間最短為二十分鐘，最長為1小時。

有機農產品商業模式設計，對未來產銷供需變化及市場需求具有決定性。本研究為使商業模式更趨周延，先行將專家訪談所得之資料歸納分析，並對影響有機農產品銷售營運之整體環境(表4-1)，做初步整理。

表 4-1 整體商業模式環境分析

| 專家<br>分析結果<br>構面 | 消費行為模式分析                         | 市場競爭分析                          | 社會環境分析                      |
|------------------|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| A                | 行動裝置能滿足消費者資訊需求，刺激購買意願。           | 能在最短的時間內抓住消費者的目光焦點，成為商業模式的致勝關鍵。 | 持有智慧型行動裝置人口高達7成。            |
| B                | 行動裝置能創造方便即時的購物環境。                | 網路購物的獨特性，能跨越時空的限制，隨時創造商機。       | 傳統消費模式仍影響行動裝置購物的普及性。        |
| C                | 使用行動裝置的同時，能牽引消費者感性的情緒。           | 直觀又吸睛的網頁設計成為贏得消費者青睞的必要條件。       | 多元化的通路使商品競爭更加激烈。            |
| D                | 利用行動裝置搜尋資訊以進行多方面的選擇及評估，做為購買時的決定。 | 連網速度快且簡單易操作的網路平台方便進行各項生活購物活動。   | 隨機、漫無目的或打發時間而上網的族群普遍增加。     |
| E                | 行動裝置已取代電視的影響力，透過行動裝置才能與消費者產生連結。  | 創造能引起目標族群共鳴的故事與訊息，從行動革命中獲益。     | 消費者的生活已經離不開行動裝置，不同用途的APP充斥。 |

經上述專家訪談分析後，針對台灣有機農產品銷售模式，咸認應立基於行動裝置以趨近未來消費型態，並以三個族群為目標：(1) 一般消費族群；(2) 注重健康養生的銀髮族；及(3) 獨居外食族等三大類(圖4-1)，根據這三個族群之特性設計創新有機農產品商業模式圖。

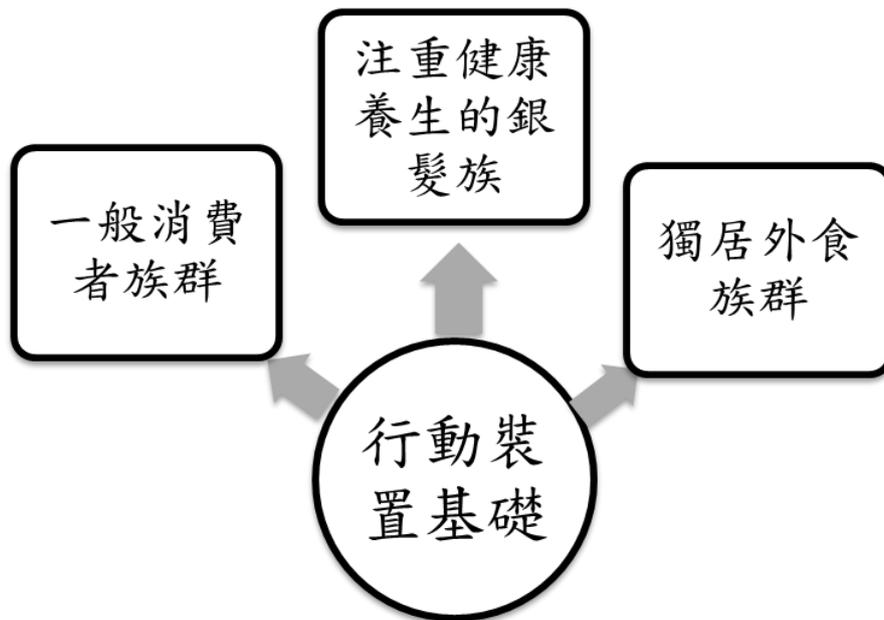


圖 4-1 行動裝置為基礎之新商業模式族群

## 第二節 商業模式設計

本研究為使專家訪談資料更利於BMC之分析設計，在編排上將訪談內容作有系統的整理，並就以下分析設計之電子商業模式項目編號以利辨別，如 CR1 即代表顧客關係之第一項。

### 壹、一般消費族群之商業模式設計

本模式分析設計結果，如表 4-2 至表 4-10：

表 4-2 目標客層設計

| 專家 | 專家意見摘要                                    | 分析設計結果 |        |
|----|---|--------|--------|
|    |   | 項目標號   | 目標客層   |
| E  | 「吃」擔負著改變生態環境的重任，在消費食物的同時，應該關注食材的生產、營銷等資訊。 | CR1    | 一般消費族群 |

表 4-3 價值主張設計

| 專家 | 專家意見摘要   | 分析設計結果 |           |
|----|--|--------|-----------|
|    |  | 項目標號   | 價值主張      |
| C  | 行動裝置改變了消費者的購物型態，電子商務與實體的結合，讓消費者不必出門即可一次購足所需的物品。虛實併進、網路串流、用戶互導、金物流整合、服務全面性，都將改變我們消費的型態。 | VP1    | 一次購足所需的物品 |
| E  | 網路已深植許多人的生活，將產品訊息以即時傳送的方式，有助於將產品推廣至為數龐大的消費者群。  | VP2    | 即時的產品資訊   |
| A  | 強大的聯網環境，使消費者能超越時、空的限制，為電子商業帶來嶄新的機會。  | VP3    | 超越時、空的限制  |
| D  | 行動裝置受歡迎的理由，正是因為使用的便利性能與日常生活相結合。  | VP4    | 便利性       |

表 4-4 顧客關係設計

| 專家  | 專家意見摘要  | 分析設計結果            |                  |
|-----|---|-------------------|------------------|
|     |   | 項目標號              | 顧客關係             |
| D   | 利用社群將大量的有機農產品資訊傳遞給消費者，並妥善的建立傳遞內容與消費者之間的良性雙向關係，應可從各種不同的社群獲得相對可觀之回饋。                                | CR1               | 社群               |
| B&C | 城鄉的差距仍使人們消費習慣有實際上的差異，很多人還是習慣面對面的採購方式，一方面他們相信「眼見為憑」，另一方面實體店面提供了社區人際脈絡的功能。                          | CR2               | 面對面              |
| E   | 網路經營必須是雙向、互動的。透過網路、社群、電郵、傳真的方式來服務顧客，而非單方面的銷售商品，主動提供服務及新知，適時將客戶資料整合，可增加顧客更多留在網路上的機會，主動出擊才能創造雙贏的局面。 | CR3<br>CR4<br>CR5 | 網路<br>電子郵件<br>傳真 |

|     |   |     |      |
|-----|---|-----|------|
| C&D | 行動裝置使每個人在社群媒體上都可以成為產品代言人，在部落格與社群媒體中的發文、圖片，均可影響周邊朋友，甚至是陌生人的消費決策。 | CR6 | 行動裝置 |
|-----|---|-----|------|

表 4-5 通路模式

| 專家  | 專家意見摘要  | 分析設計結果 |      |
|-----|---|--------|------|
|     |   | 項目標號   | 通路   |
| A   | 生鮮產品網路行銷是未來趨勢。  | CH1    | 網路   |
| C&E | 農產品從採收運送到消費者手中，宅配為最短的直線距離；便利快捷的運輸、合理的物流據點分佈，成為降低損耗、提高配送效率的關鍵。   | CH2    | 宅配   |
| A   | 宅配的方式雖可解決消費者取貨的問題，但亦有消費者無法與物流配送時間配合，此時實體店面即發揮了物流的功能。  | CH3    | 實體店面 |
| D   | 加入網站社群，可隨時得知「產品優惠」、「網站訊息」或是粉絲分享的內容，使成為忠誠的顧客。  | CH4    | 社群   |
| C   | 農會能結合農民的力量，輔導農民契作生產，由農會統一收購、規劃、配送、銷售，除可解決農地荒廢閒置、適地適種、生產技術的問題外，農民只需從事生產種植，不必擔憂銷售的問題。農會的金字招牌使消費者對農產品產生安全感。如果能以農會員工宅配服務，更可將節省下的成本反映在價格上。 | CH5    | 農會   |

表 4-6 收益流設計

| 專家 | 專家意見摘要                               | 分析設計結果 |     |
|----|--------------------------------------|--------|-----|
|    |                                      | 項目標號   | 收益流 |
| B  | 會員制的模式可以清楚掌握會員狀態，且對銷售量、進貨量及成本也會得到較好控 | R \$ 1 | 會員費 |

|   |  |        |      |
|---|--|--------|------|
|   | 制。   |        |      |
| C | 地產地銷的觀念結合品牌價值的創造，是產品在發展過程中值得深思熟慮的課題，更是行銷的關鍵。             | R \$ 2 | 品牌價值 |
| A | 網路的出現，讓相同愛好的人可以輕鬆集結、快速分享消息，只要抓準消費者的偏好，銷售商品、資訊或服務給從中賺取價差。 | R \$ 3 | 銷售利潤 |

表 4-7 關鍵活動設計

| 專家       | 專家意見摘要  | 分析設計結果     |              |
|----------|---|------------|--------------|
|          |   | 項目標號       | 關鍵活動         |
| C&E      | 有機標章的認識一直是消費者購買有機產品時的依據，制定合乎時宜的有機規範，輔以可信審查驗證機制，是保護有機產業及保障消費者權益的重要手段。  | KA1        | 有機標章的認識      |
| A, B & E | 透過產銷履歷系統的建置，可在平台上清楚看到產製過程，提供通路端及消費端進行資料查詢；對政府而言可廣泛推廣生產履歷與國際接軌、對生產者而言可用行動化裝置登錄生產履歷、對消費者來說可透過健康、活力、及故事行銷認識生產者及農產品，更可解決民眾對食安問題的疑慮。 | KA2<br>KA3 | 產銷履歷<br>食安問題 |
| C        | 在教導消費者消費有機農產品的同時，如何使其觀念轉型，關乎教育、人文方面的努力，在商業模式執行的同時，對於有機理念的傳遞應該提供更大的力量，才是有機發展的最終目的。   | KA4        | 有機理念的傳遞      |

表 4-8 關鍵資源設計

| 專家         | 專家意見摘要                            | 分析設計結果     |             |
|------------|-----------------------------------|------------|-------------|
|            |                                   | 項目標號       | 關鍵資源        |
| B, D<br>&E | 結合高科技產品透過網路雲端來管理農場，使科技農業成為新時代的趨勢。 | KR1<br>KR2 | 高科技產品<br>網路 |

表 4-9 關鍵合作夥伴設計

| 專家         | 專家意見摘要   | 分析設計結果     |              |
|------------|--|------------|--------------|
|            |  | 項目標號       | 關鍵合作夥伴       |
| C&D        | 政府部門在農業政策上有明確的方向，以協助穩定生產及收入為誘因，用友善的方式照顧土地；並妥善整合農會資源達到照顧農民的宗旨。  | KP1<br>KP2 | 政府部門<br>農會   |
| A, B<br>&E | 物流業者具有影響有機農產品到貨速度及品質的良窳，運送過程中是否有交叉汙染的情形產生，而讓有機農產品不再「有機」。另可從結合實體店面讓消費者看到「虛擬」的物品外，也傳遞關懷顧客健康飲食及推廣有機理念的正面訊息。 | KP3<br>KP4 | 物流業者<br>實體店面 |
| D          | 網路平台的建置關乎商業模式成功與否的關鍵，慎選優良有創意的網路科技公司建置維護平台，是推動電子商業模式的重要起步。  | KP5        | 網路科技公司       |
| B          | 在整個供應鍊中，生產者提供了對環境永續發展的農法技術指導，以及相關資源連結，更是產品的「製造者」；藉由與生產者互動也讓消費者獲得完整的產品資訊。                                 | KP6        | 生產者          |

表 4-10 成本結構設計

| 專家  | 專家意見摘要   | 分析設計結果 |           |
|-----|--|--------|-----------|
|     |  | 項目標號   | 成本結構      |
| A&D | 網站平台建置需要網路建置費用、平台管理費用，而實體店面的經營也需要店面經營所需費用、人事費用，運用高科技的作業方式需購置高科技產品的費用等等的成本結構。透過誠實檢視商業模式，以及對於關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴的掌握度，應該是成本控制結構中最重要意義。 | C\$1   | 網路建置費用    |
|     |  | C\$2   | 平台管理費用    |
|     |  | C\$3   | 實體店面經營費用  |
|     |  | C\$4   | 人事費用      |
|     |  | C\$5   | 購置科技產品的費用 |

綜合上述各項分析，並依據BMC（圖4-2）設計出符合一般消費族群商業模式。

|  |  |  |   |                            |
|--|--|--|---|----------------------------|
| 關鍵合作夥伴 (KP)<br><br>1. 政府部門<br>2. 農會<br>3. 物流業者<br>4. 實體店面<br>5. 網路科技公司<br>6. 生產者 | 關鍵活動 (KA)<br>1. 有機標章的認識<br>2. 產銷履歷的建置<br>3. 食安問題<br>4. 有機理念的傳遞 | 價值主張 (VP)<br><br>1. 一次購足所需的物品<br>2. 即時的產品資訊<br>3. 超越時、空的限制<br>4. 便利性 | 顧客關係 (CR)<br><br>1. 社群<br>2. 面對面<br>3. 網路<br>4. 電子郵件<br>5. 傳真 | 目標客層 (CS)<br><br>1. 一般消費族群 |
|  | 關鍵資源 (KR)<br><br>1. 高科技產品<br>2. 網路                             |  | 通路 (CH)<br><br>1. 網路<br>2. 宅配<br>3. 實體店面<br>4. 社群<br>5. 農會    |                            |
| 成本結構 (C\$)<br>1. 網路建置費用<br>2. 平台管理費用<br>3. 實體店面經營費用<br>4. 人事費用<br>5. 高科技產品建置費用   |  | 收益流 (R\$)<br>1. 會員費<br>2. 品牌價值<br>3. 銷售利潤                            |   |                            |

圖 4-2 一般消費族群商業模式圖

## 貳、注重健康養生的銀髮族商業模式設計

本模式分析設計結果，如表 4-11 至表 4-19：

表 4-11 目標客層設計

| 專家  | 專家意見摘要   | 分析設計結果 |            |
|-----|--|--------|------------|
|     |  | 項目標號   | 目標客層       |
| A&D | 有機農業的發展初衷是為了健康才轉作，以目前台灣社會人口結構老化的速度，已成為一個必須嚴正面對的問題，而針對注重健康養生的銀髮族建立一套正確飲食的觀念有其必要性。 | CR2    | 注重健康養生的銀髮族 |

表 4-12 價值主張設計

| 專家  | 專家意見摘要  | 分析設計結果 |          |
|-----|---|--------|----------|
|     |   | 項目標號   | 價值主張     |
| B&E | 吃下肚的東西影響身心甚鉅，有生理活性及完整營養素的有機食物，可以使身心平衡得到好情緒；從認識自己身體的感覺，聆聽身體的聲音開始，預防性防止老年身心疾病的發生，達到預防醫學的效益，才能培養銀髮族自我生活照護的能力，使老年生活更有尊嚴、更有品質。 | VP5    | 身心平衡的好情緒 |
|     |   | VP6    | 預防醫學的效益  |
|     |   | VP7    | 老年生活更有尊嚴 |

表 4-13 顧客關係設計

| 專家 | 專家意見摘要  | 分析設計結果 |      |
|----|---|--------|------|
|    |   | 項目標號   | 顧客關係 |
| E  | 老化是人生必經的過程，身、心的改變影響銀髮族和社會環境的互動關係，心靈上的孤單可想而知，如果能透過電話的問候，傳遞「被需要」的感覺，應該是一種良性的顧客關係。科技的進步，許多為銀髮族設計的智慧型產品，使銀髮族也成為網路的愛用者，願意花時間透過網路搜尋 | CR2    | 面對面  |
|    |   | CR3    | 網路   |

|  |   |     |    |
|--|---|-----|----|
|  | <p>所需的資訊。城市中的銀髮族可藉由接受新知的訊息快速，來調整人生的行事準則及價值觀，但相較於鄉村的銀髮族，人際脈絡的發展侷限於生活的周遭環境，而面對面的實體通路，提供了全方位的顧客關係。</p> | CR6 | 電話 |
|--|---|-----|----|

表 4-14 通路設計

| 專家  | 專家意見摘要  | 分析設計結果 |      |
|-----|---|--------|------|
|     |   | 項目標號   | 通路   |
| C&D | <p>正確的飲食可阻止或降低疾病的發生，若能經由實體店面的員工或透過網路與醫療院所相結合，將健康養生資訊融入生活當中，不僅可節省醫療成本，同時也可提升個人自然免疫力獲得正面的效果。銀髮族常常會隨便以手邊既有的食物果腹，因而忽略了健康導致疾病纏身，若能透過宅配及外送服務的方式將營養美味的餐食送至手中，熱呼呼的食物搭配溫馨的感覺，對心靈上應有助益。</p> | CH1    | 網路   |
|     |   | CH2    | 宅配   |
|     |   | CH3    | 實體店面 |
|     |   | CH6    | 醫療院所 |
|     |   | CH7    | 外送服務 |

表 4-15 收益流設計

| 專家 | 專家意見摘要   | 分析設計結果 |           |
|----|--|--------|-----------|
|    |  | 項目標號   | 收益流       |
| E  | <p>有機食物的特性及營養價值為注重健康養生者的最佳選擇，減少疾病發生率，則可節省醫療成本。人體的設計身和心原本就是一個整體，如果一方不平衡，就無法得到真正的健康，可見飲食與健康息息相關。</p> | R \$ 4 | 節省醫療成本    |
|    |  | R \$ 5 | 身心平衡      |
| B  | <p>有機農業含有四種原則：健康、生態、公平與關懷。其中健康是指應將土壤、植物、動物、人類和整個地球的健康，成為一個不可分割的整體，此種觀念正符合老吾</p>                    | R \$ 6 | 老吾老，以及人之老 |

|  |               |  |  |
|--|---------------|--|--|
|  | 老，以及人之老的儒家思想。 |  |  |
|--|---------------|--|--|

表 4-16 關鍵活動設計

| 專家  | 專家意見摘要   | 分析設計結果 |          |
|-----|--|--------|----------|
|     |  | 項目標號   | 關鍵活動     |
| C&D | 有機標章的認識、產銷履歷、食品安全等是本研究商業模式中必備的關鍵活動。現代人生活中充斥毒性物質，以致造成種種文明病的發生，而有機農業為訴求健康、公平、生態、關懷之產業，透過回歸原始的方式傳遞享用真食物的概念，並以健康烹調的料理方式，使身體重新回歸大自然的養生法則。而忙碌和高齡化社會使得養生需求大增，因此預防醫學的知識、養生概念的養成，都建立在身體健康的基礎上；使養生的訴求讓人直接和健康做連結，然而讓自己活的更好應該是不變的想法。 | KA1    | 有機標章的認識  |
|     |  | KA2    | 產銷履歷     |
|     |  | KA3    | 食安問題     |
|     |  | KA5    | 享用真食物的概念 |
|     |  | KA6    | 預防醫學的知識  |
|     |  | KA7    | 養生概念的養成  |

表 4-17 關鍵資源設計

| 專家       | 專家意見摘要   | 分析設計結果 |       |
|----------|--|--------|-------|
|          |  | 項目標號   | 關鍵資源  |
| B, D & E | 從專家訪談資料的整理分析，得知此商業模式中關鍵資源仍應以行動裝置商業模式中的高科技產品、網路為運作基石。 | KR1    | 高科技產品 |
|          |  | KR2    | 網路    |

表 4-18 關鍵合作夥伴設計

| 專家  | 專家意見摘要                                     | 分析設計結果 |        |
|-----|--|--------|--------|
|     |  | 項目標號   | 關鍵合作夥伴 |
| C&D | 政府部門在農業政策上有明確的方向，以協助穩定生產及收入為誘因，用友善的方式照顧土地。 | KP1    | 政府部門   |

|          |  |            |              |
|----------|--|------------|--------------|
| A, B & E | 物流業者具有影響有機農產品到貨速度及品質的良窳，運送過程中是否有交叉汙染的情形產生，而讓有機農產品不再「有機」。另可從結合實體店面讓消費者看到「虛擬」的物品外，也傳遞關懷顧客健康飲食及推廣有機理念的正面訊息。 | KP3<br>KP4 | 物流業者<br>實體店面 |
| D        | 網路平台的建置關乎商業模式成功與否的關鍵，慎選優良有創意的網路科技公司建置維護平台，是推動電子商業模式的重要起步。  | KP5        | 網路科技公司       |
| B        | 在以銀髮族為主的商業模式中，醫療院所提供了對健康養生的訊息，以及相關資源的連結，將其納入以提供更完善的服務。   | KP7        | 醫療院所         |

表 4-19 成本結構設計

| 專家  | 專家意見摘要   | 分析設計結果 |           |
|-----|--|--------|-----------|
|     |  | 項目標號   | 成本結構      |
| A&D | 網站平台建置需要網路建置費用、平台管理費用，而實體店面的經營也需要店面經營所需費用、人事費用，運用高科技的作業方式需購置高科技產品的費用等等的成本結構。 | C \$ 1 | 網路建置費用    |
|     |  | C \$ 2 | 平台管理費用    |
|     |  | C \$ 3 | 實體店面經營費用  |
|     |  | C \$ 4 | 人事費用      |
|     |  | C \$ 5 | 購置科技產品的費用 |

綜合上述各項分析，並依據BMC（圖4-3）設計出注重健康養生的銀髮族商業模式。

|  |  |   |  |                                  |
|--|--|---|--|----------------------------------|
| <b>關鍵合作夥伴(KP)</b><br>1. 政府部門<br>3. 物流業者<br>4. 實體店面<br>5. 網路科技公司<br>7. 醫療院所           | <b>關鍵活動(KA)</b><br>1. 有機標章的認識<br>2. 產銷履歷的建置<br>3. 食安問題<br>5. 享用真食物<br>6. 預防醫學的知識<br>7. 養生概念的養成 | <b>價值主張(VP)</b><br>5. 身心平衡的好情緒<br>6. 預防醫學的效益<br>7. 老年生活更有尊嚴 | <b>顧客關係(CR)</b><br>2. 面對面<br>3. 網路<br>6. 電話                      | <b>目標客層(CS)</b><br>2. 注重健康養生的銀髮族 |
|  | <b>關鍵資源(KR2)</b><br>1. 高科技產品<br>2. 網路  |   | <b>通路(CH)</b><br>1. 網路<br>2. 宅配<br>3. 實體店面<br>6. 醫療院所<br>7. 外送服務 |                                  |
| <b>成本結構(C\$)</b><br>1. 網路建置費用<br>2. 平台管理費用<br>3. 實體店面經營費用<br>4. 人事費用<br>5. 高科技產品建置費用 |  | <b>收益流(R\$)</b><br>4. 節省醫療成本<br>5. 身心平衡的好情緒<br>6. 老吾老以及人之老  |  |                                  |

圖 4-3 注重健康養生的銀髮族商業模式圖

### 叁、獨居外食族商業模式設計

本模式分析設計結果，如表 4-20 至表 4-28：

表 4-20 目標客層設計

| 專家 | 專家意見摘要   | 分析設計結果 |       |
|----|--|--------|-------|
|    |  | 項目標號   | 目標客層  |
| E  | 隨著時代的演變，忙碌的工作型態，使國人外食比例逐步攀升，傳統社會中家庭組成的結構愈趨式微，獨居現象改變社會結構的主流。該如何為獨居外食族的營養均衡把關，成為一個龐大的商機。 | CR3    | 獨居外食族 |

表 4-21 價值主張設計

| 專家 | 專家意見摘要  | 分析設計結果 |         |
|----|---|--------|---------|
|    |   | 項目標號   | 價值主張    |
| B  | 當外食變成生活常態，該如何吃的健康又美味，就成為現代人不可不知的學問；許多消費者希望能在外食中獲得健康養身的資訊，以做為外食用餐時的選擇。 | VP8    | 健康養身的資訊 |
| A  | 越來越多外食族開始重視食材來源的完整性及其料理過程的透明化，或刻意在外食時選擇有食材標示的食物，願意花更多的錢購買安全無毒的健康營養料理。 | VP9    | 食材標示    |
| C  | 一個人的時候，更需要幸福感和滿足感，創造獨居者更自在、更舒適的外食環境，使「一個人」，不再是孤獨的代名詞。                 | VP10   | 幸福感和滿足感 |

表 4-22 顧客關係設計

| 專家 | 專家意見摘要   | 分析設計結果 |      |
|----|--|--------|------|
|    |  | 項目標號   | 顧客關係 |
| B  | 外食族在考慮居所的同時，多會將「吃」的生活機能列為重點；此時面對面的餐飲服務，考驗著顧客關係的維持。                 | CR2    | 面對面  |
| D  | 現代人對於外食需求逐漸改變，對食材有很高的自主性，若透過網路的連結，對餐點的食材來源及烹調過程做透明化的介紹，可提升外食族的信賴感。 | CR3    | 網路   |

表 4-23 通路設計

| 專家 | 專家意見摘要  | 分析設計結果 |    |
|----|---|--------|----|
|    |   | 項目標號   | 通路 |
| C  | 科技的進步使消費行為發展成以網路為主的宅經濟，虛擬通路使消費者不必出門就可解決所有購物的需求。 | CH1    | 網路 |

|   |   |            |              |
|---|---|------------|--------------|
| D | 醫學的進步，使人類平均壽命延長，高齡、少子化的結果，演變成以「一個人」為主的獨居時代。透過實體店面能幫助獨居外食族吃到安心健康的餐食，並增加獨居者與人互動之社交關係；但有時獨居者喜愛享受獨處的寧靜，那麼有熱騰騰的外送服務正好可以解決用餐的困擾。        | CH3<br>CH7 | 實體店面<br>外送服務 |
| A | 對獨居者而言大量低價的商品是一種負擔，他們需要的是僅供一個人使用的量，往往不在意多花一些錢。如果在連鎖便利商店設置一個有機農產品專區，提供多樣少量的菜色，讓外食族在肚子餓或深夜又不想走太遠時，能選擇便利商店內健康不造成身體負擔的輕食，應該是很多外食族的需求。 | CH8        | 連鎖便利商店       |

表 4-24 收益流設計

| 專家 | 專家意見摘要   | 分析設計結果                     |                     |
|----|--|----------------------------|---------------------|
|    |  | 項目標號                       | 收益流                 |
| D  | 少量多樣的包裝，提供獨居外食族每日營養建議攝取量的食材，建立顧客在乎的品牌價值，就有機會把訊息擴散出去，賺取銷售利潤；而長期不間斷供應的優質農產品，提升了消費者對便利超商的忠誠度。 | R \$ 2<br>R \$ 3<br>R \$ 7 | 品牌價值<br>銷售利潤<br>忠誠度 |

表 4-25 關鍵活動設計

| 專家       | 專家意見摘要   | 分析設計結果                          |  |
|----------|--|---------------------------------|--|
|          |  | 項目標號                            | 關鍵活動   |
| C, D & E | 在以獨居外食族為目標的商業模式中，仍應維持前述商業模式中之有機標章的認識、產銷履歷、食品安全、有機理念的傳遞、享用真食物的概念、預防醫學的知識、養生概念的養成等為必要的關鍵活動。畢 | KA1<br>KA2<br>KA3<br>KA4<br>KA5 | 有機標章的認識<br>產銷履歷<br>食安問題<br>有機理念的傳遞<br>享用真食物的 |

|  |  |            |                          |
|--|--|------------|--------------------------|
|  | 竟獨居時代的來臨，獨居者更應學習為自己的健康把關，預防醫學的養生概念可以減少社會成本，生態環境永續發展更是現代人責無旁貸的功課。 | KA6<br>KA7 | 概念<br>預防醫學的知識<br>養生概念的養成 |
|--|--|------------|--------------------------|

表 4-26 關鍵資源設計

| 專家 | 專家意見摘要  | 分析設計結果 |      |
|----|---|--------|------|
|    |   | 項目標號   | 關鍵資源 |
| B  | 獨居外食族以年輕且大多為行動裝置的愛用者為主，故關鍵資源的設計應以網路平台的建置為整個營銷模式的資產。 | KR2    | 網路   |

表 4-27 關鍵合作夥伴設計

| 專家        | 專家意見摘要   | 分析設計結果            |                          |
|-----------|--|-------------------|--------------------------|
|           |  | 項目標號              | 關鍵合作夥伴                   |
| A, B, D&E | 經重新審視所掌握的資源，關鍵合作夥伴的選擇除了維持前述商業模式中實體店面、網路科技公司外，應將連鎖便利商店納入其中，以提供更完善的服務。 | KP4<br>KP5<br>KP8 | 實體店面<br>網路科技公司<br>連鎖便利商店 |

表 4-28 成本結構設計

| 專家  | 專家意見摘要  | 分析設計結果 |          |
|-----|---|--------|----------|
|     |   | 項目標號   | 成本結構     |
| A&D | 網站平台建置需要網路建置費用、平台管理費用，而實體店面的經營也需要店面經營所需費用、人事費用，另外與連鎖超商合作需要上架費用等等。 | C\$1   | 網路建置費用   |
|     |   | C\$2   | 平台管理費用   |
|     |   | C\$3   | 實體店面經營費用 |
|     |   | C\$4   | 人事費用     |
|     |   | C\$6   | 上架費用     |

綜合上述各項分析，並依據BMC（圖4-4）設計出獨居外食族商業模式。

|  |  |  |   |                          |
|--|--|--|---|--------------------------|
| 關鍵合作夥伴(KP)<br><br>4. 實體店面<br>5. 網路科技公司<br>8. 連鎖便利超商                      | 關鍵活動(KA)<br>1. 有機標章的認識<br>2. 產銷履歷的建置<br>3. 食安問題<br>4. 有機理念的傳遞<br>5. 享用真食物<br>6. 預防醫學知識<br>7. 養生概念的養成 | 價值主張(VP)<br><br>8. 健康養身的資訊<br>9. 食材標示<br>10. 幸福感和滿足感 | 顧客關係(CR)<br><br>2. 面對面<br>3. 網路             | 目標客層(CS)<br><br>3. 獨居外食族 |
|  | 關鍵資源(KR)<br><br>2. 網路  |  | 通路(CH)<br><br>1. 網路<br>3. 實體店面<br>8. 連鎖便利超商 |                          |
| 成本結構(C\$)<br>1. 網路建置費用<br>2. 平台管理費用<br>3. 實體店面經營費用<br>4. 人事費用<br>6. 上架費用 |  | 收益流(R\$)<br><br>2. 品牌價值<br>3. 銷售利潤<br>7. 忠誠度         |   |                          |

圖 4-4 獨居外食族商業模式圖

## 第五章 結論與建議

本研究之目的在於利用最新科技之行動裝置平台，協助有機農產品銷售，以提高有機農產品之新型銷售方式，藉以解決銷售困境。本章內容將根據前一章的研究結果做出結論，並提出建議。

本研究以「文獻探討」與「專家訪談」相互結合的研究方法設計，探究有機農產品之銷售而以行動裝置為主軸設計出三個商業模式。針對訪談者訪談結果進行分析與探討，最終歸納觀點匯合之結論，做為商業模式設計的資料。在專家訪談方面，透過與訪談者取得初級資料（提出研究動機與需求），從中獲得專家訪談關鍵人物的認知資料，再和文獻分析所得的次級資料相結合，歸納出本商業模式設計之九個構面的關聯性對本研究結果是正向效益，經過與訪談專家確認本研究商業模式設計的可行性繼而提出結論與建議。

### 第一節 研究結論與討論

本研究結果得到有機農產品銷售創新電子商業模式，茲就研究結果的九個項目分別加以說明：

#### 壹、目標客層

根據資策會產業情報研究所（MIC）針對持有行動裝置的消費者進行購物調查發現，使用行動裝置購物的經驗有大幅成長的趨勢，顯示消費者使用行動裝置購物的意願已經有提升的跡象。展望未來，使用行動裝置購物的便利性，能吸引更多消費者進入行動購物市場。

#### 貳、顧客關係

基於網路發展演變為商業模式的基本條件，因此本研究將顧客關係的建立架構於網路，且利用社群的經營傳遞與顧客之間的良性雙向關係，考量到依據顧客的消費習性不同來調整最適合的商業模式。

### 參、通路

在有機農產品的銷售上，通路扮演著溝通、銷售及物流的重要角色；本研究認為通過網路平台，能解決訂購及出貨的調配，而社群粉絲的支持更成為產品代言人；當然最重要的環節仍是物流配送，礙於農產品的保鮮期短，便利快捷的物流及合理的物流據點分布，可提高配送效率。

### 肆、價值主張

由於本研究設計係以行動裝置為基礎，因此提供更方便簡單的使用、可不受時空限制、即時資訊的獲得等因素，將商業模式包覆形成一個更完整的商業生態系。

### 伍、收益流

在收益流項目中提出建立品牌價值，對於有機農產品的銷售別具意義，因為品牌價值的建立是市場競爭中的有力武器。

### 陸、關鍵活動

一個的商業模式必須經由關鍵活動提供銷售管道，本研究結果得知消費者對於有機農產品的認識不多且存有疑惑，因此在設計時著重於有機標章的認識、產銷履歷及食品安全及有機理念傳遞、認識真食物、預防醫學知識、養生概念的養成等一系列的關鍵活動，藉由活動的過程建立正確的有機觀念，將有助於有機農產品的銷售。

### 柒、關鍵資源

本研究在關鍵資源項目設計以利用網路及高科技產品做為商業模式資源，除可將農業施作風險降低，也可輕鬆管理農場銷售農產品，更可透過網路取得或發送有機知識，因此豐富、新奇的網頁資訊就顯得格外重要。

## 捌、關鍵合作夥伴

經由研究結論得知，消費者期待有機農產品銷售的網站功能性包括：產品為有經過政府驗證的有機農產品、賣家有可信任的高評價、可提供產銷履歷及食品安全的查詢、有政府監督把關、能提供有機農產品的資訊及服務，並應考量建構行動裝置專屬的網路購物環境。

## 玖、成本結構

經由上述各商業模式項目的運作，本研究之成本結構包含網路建置費用、平台管理費用、人事費用、實體店面經營費用、科技產品建置費用等。

綜合上述各項分析，並依據BMC分析（圖5-1）得到有機農產品銷售創新電子商業模式圖。

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| <b>關鍵合作夥伴(KP)</b><br>1. 政府部門<br>2. 農會<br>3. 物流業者<br>4. 實體店面<br>5. 網路科技公司<br>6. 生產者<br>7. 醫療院所<br>8. 連鎖便利超商 | <b>關鍵活動(KA)</b><br>1. 有機標章的認識<br>2. 產銷履歷的建置<br>3. 食安問題<br>4. 有機理念的傳遞<br>5. 享用真實物<br>6. 預防醫學知識<br>7. 養生概念養成 | <b>價值主張(VP)</b><br>1. 一次購足所需的物品<br>2. 即時產品資訊<br>3. 超越時、空的限制<br>4. 便利性<br>5. 身心平衡的好情緒<br>6. 預防醫學效益<br>7. 老年生活更有尊嚴<br>8. 健康養生資訊<br>9. 食材標示<br>10. 幸福感和滿足感 | <b>顧客關係(CR)</b><br>1. 社群<br>2. 面對面<br>3. 網路<br>4. 電子郵件<br>5. 傳真<br>6. 電話 | <b>目標客層(CS)</b><br>1. 一般消費族<br>2. 注重健康養生的銀髮族<br>3. 獨居外食族 |
| <b>成本結構(C\$)</b><br>1. 網路建置費用<br>2. 平台管理費用<br>3. 實體店面經營費用<br>4. 人事費用<br>5. 高科技產品建置費用<br>6. 上架費用            |  | <b>收益流(R\$)</b><br>1. 會員費<br>2. 品牌價值<br>3. 銷售利潤<br>4. 節省醫療成本<br>5. 身心平衡的好情緒<br>6. 老吾老以及人之老<br>7. 忠誠度  |  |  |

圖 5-1 有機農產品銷售創新電子商業模式圖

## 拾、研究限制

本研究之各項資料蒐集及分析，在判斷上係屬研究者本身之推論，礙於研究者本身經驗、專業知識有限，可能產生不夠嚴謹及疏漏之處；另由於時間及能力的限制，資料整理分析的廣度及深度亦嫌不足，所選取之專家其代表性、周延性可能影響本研究之結果，但仍希冀本研究結果能做為我國有機農業產銷模式依循與參酌基礎。

## 第二節 未來研究建議

根據研究結果本研究對未來有機農產品之銷售提出下列三點建議：

### 壹、提高使用行動裝置購物的意願

未來應朝向增加消費者使用行動裝置購物的意願努力，利用現有網路業者提供的服務，積極推出新的有機農產品商業模式，以滿足消費者多變的需求，進而擴大市場的廣度與深度（陳鴻仁和簡晨卉，2012）。塑造一個截然不同於電腦瀏覽網頁購物的行動購物環境，以提高消費者使用行動裝置購物的意願。

### 貳、對業者的建議

循異業結盟的合作方式，推出即時、更便利性的客製化服務；亦可依地域性不同推出當季農產品優惠專案，建立品牌價值，並利用行動裝置達到即時性、多元性、互動性和個人化的廣告效果，深植消費者腦海；善用料庫的建立與分析對消費者建議或推薦符合其需求的有機農產品。另建置有機農產品的銷售平台，在推動有機農業永續發展的同時，提供生產者安全穩定的通路與合理價格，使生產者生計獲得保障，並做好農藥或其他食品添加物把關的工作，讓消費者的食物安全與健康有保障。

### 叁、專家訪談數的增加

本研究因屬質性分析的專家訪談法，礙於時間的限制在專家的選擇未盡周延，建議未來的研究者可將專家訪談層面擴及至消費者、政府政策面，並佐以量化的方法擴充專家層面作為研究方向，以提升服務品質及相關通路進而改造創新的有機農產品電子商業模式。



# 參考文獻

## 一、中文部分

1. 王文科 (2000), 質的研究方法, 質的研究問題與趨勢, P1-P23。
2. 李皇照 (2001), 差分需求體系模型之建構與選擇—以臺灣地區總和食品需求為例, 農業經濟半年刊, 第 70 期, P117-P148。
3. 李政賢譯 (2009), 訪談研究法。Irving Seidman 著, 訪談研究法, 台北: 五南。
4. 汪瑞娟 (2004), 有機蔬果行銷者品牌定位與行銷策略研究, 國立中興大學農業推廣教育研究所碩士論文。
5. 林希孟 (2013), 中國大陸電子商務宅配供應鏈之研究-以上海市為例, 國立政治大學商學院經營管理碩士學程台商班碩士論文。
6. 林銘洲 (2011), 台灣有機農業推動成果, 農政與農情, 第 226 期。
7. 林俊義 (2000), 農試所開發之有機農法應用技術, 作物有機栽培應用研究, 農業試驗所及中華永續農業協會編印, P10-P14。
8. 吳民峰 (2005), 有機蔬果購買意願影響因素之研究—以高屏地區消費者為例, 國立屏東科技大學農企業管理系碩士論文。
9. 邱琬婷、李秉璋 (2009), 全球農業發展趨勢預測對我國農業發展之啟示。
10. 邱再生 (2013), Online to Offline 電子商務模式研究-以中華電信通路服務設計為例, 遠東科技大學創新設計與創業管理系碩士論文。
11. 黃玉瓊 (2009), 有機農產品生產與認驗證制度之管理, 農業生技產業季刊, 第 18 期, P14-P17。

12. 黃博威 (2012), 台灣電子商務公司經營模式分析, 國立中山大學企業管理系研究所碩士論文。
13. 黃璋如 (1997), 中德兩國有機農業之發展, 國立宜蘭技術學院應用經濟學系, 農委會委託研究計畫報告。
14. 黃璋如 (2004), 歐洲有機農業之發展政策與產銷狀況, 農政與農情, 第 150 期, P68-P75。
15. 黃璋如、石靜芬 (2004), 消費者對有機農產品電子商務之接受程度, 國立宜蘭大學人文及管理學報, 第 1 期, P247-P273。
16. 黃璋如、黃淑真 (2005), 資訊不對稱與國家驗證標章對有機農產品市場之影響, 農產運銷, 第 131 期, P66-P77。
17. 黃瑞琴 (1994), 質的教育研究方法, 台北: 心理出版社。
18. 陳世雄 (2012), 台灣地區有機農業產業發展, 國際有機農業產業發展研討會專刊, 特刊 113 號, P1-P20。
19. 陳世雄 (2009), 台灣有機農業元年「11 月 11 日全國有機農業日」系列活動, 台灣有機產業促進協會。
20. 陳文德 (2005), 有機農產品認(驗)證制度之展望, 豐年半月刊, 第 55 卷, 第 42 期, P44-P48。
21. 陳鎰明、曾智樺 (2011), 一般人對有機農產品應有的認識, 休閒保健期刊, 第 5 期, P69-P76。
22. 陳鴻仁、簡晨卉 (2012), 臺灣地區城鄉差距對數位落差的影響因素探討, 2012 數位與科技生活創新應用學術研討會論文集。
23. 陳素燕、劉修祥 (2010), 網路旅行社商業模式之個案研究—以易遊網為例, 休閒暨觀光產業研究, 第 5 卷, 第 1 期, P90-P99。
24. 楊玉婷 (2011), 全球有機農業市場概況, 農業生技產業季刊, 第 28 期, P10-P14。

25. 楊家彥 (2015), 2015 科技放大鏡-專家精闢剖析 8 大面向, 2015 年 1 月號《數位時代》, P120。
26. 張英宏 (1997), 國內網路商店經營環境之研究, 淡江大學資訊管理研究所碩士論文。
27. 張嘉伶 (2015), Apple Pay 領跑全球啟動支付大革命, 2015 年 1 月號《數位時代》, P124-P126。
28. 程介明 (2011), 台東的挑戰, 為土地種一個希望: 嚴長壽和公益平台的故事, 台北: 天下文化, P315-P317。
29. 樂斌、羅凱揚(1999), 電子商務, 第 1 版, 台中: 滄海。
30. 馮遠耀、馮曼琳 (1999), 電子商務系統建置程序之研究, 第 2 屆商業現代化研討會論文集, P 253-P258。
31. 詹子嫻 (2015), 跨界連結行動網路 2015 無所不在, 2015 年 1 月號《數位時代》, P106-P107。
32. 畢恆達 (2009), 教授為什麼沒有告訴我—論文寫作的枕邊書, 台北市: 學富文化, P74。
33. 羅之盈 (2012), 迎接 O2O 大商務時代, 數位時代, 第 223 期, P86-P110。
34. 劉家瑜(2012), 掌握趨勢 贏得商機 智慧型手持裝置熱浪來襲, 貿易 TRADE MAGAZINE, 第 250 期, P12-P18。
35. 董時叡 (2002), 從全球觀點探討臺灣有機農業之發展, 中華農學會報, 第 3 期第 4 卷, P311-P324。
36. 鍾憲瑞 (2013), 商業模式創新與管理, 新北市: 前程文化事業有限公司。
37. 經濟部商業司(1997), 電子商業答客問, P64。
38. 亞歷山大·奧斯特瓦德 (Alexander Osterwalder)、伊夫·皮尼厄

- (Yves Pigneur) (2010), 獲利世代-自己動手, 畫出你的商業模式 (Business Model Canvas), 台北: 早安財經文化有限公司。
39. 數位時代雜誌, 2015 年 1 月號。
40. Blank, S. (2013)。精實創業改變全世界[ Why the Lean Start-Up Changes Everything]哈佛商業評論中文版, P51-P59。
41. Ries (2013), 精實創業[ The Lean Startup] (廖宜怡譯)。台北市: 行人文化實驗室。

## 二、網路資源

1. 中華民國電子商務年鑑 (2013), 下載日期 103 年 5 月 31 日  
<http://ecommercetaiwan.blogspot.tw/>。
2. 行政院農業委員會, 下載日期 103 年 6 月 10 日  
[http://www.coa.gov.tw/show\\_index.php](http://www.coa.gov.tw/show_index.php)。
3. 行政院農業委員會農糧署, 下載日期 103 年 7 月 10 日  
<http://www.afa.gov.tw/>。
4. 有機農產品驗證管理資訊系統, 下載日期 103 年 7 月 30 日  
<http://oapv.i-organic.org.tw/>。
5. 經理人月刊 (2006), 下載日期 103 年 7 月 31 日  
<http://www.managertoday.com.tw/articles/view/118>。
6. 新浪新聞網 (2012), 最賺錢的創新是商業模式創新。  
下載日期 103 年 11 月 1 日  
<http://news.sina.com.tw/magazine/article/9151.html>。
7. 李蒼郎 (2004), 國家有機農業發展策略 (草案), 有機農業全球資訊網。下載日期 103 年 11 月 15 日  
<http://info.organic.org.tw/supergood/ezcatfiles/organic/img/img/721/planning.pdf>。

8. 林銘洲(2004), 國內有機產業發展趨勢, 有機農業全球資訊網。  
下載日期 103 年 11 月 18 日  
<http://info.organic.org.tw/supergood/ezcatfiles/organic/img/img/721/596739266.pdf>。
9. 林之晨(2012), 解構商業模式#6—資源、活動、夥伴與成本。  
下載日期 103 年 11 月 20 日  
<https://www.youtube.com/watch?v=Ebw4FAcksZU>。
10. 謝嘉(2015), 缺氧而死, 你不能漠視的全球死區議題, 地理眼  
網站。下載日期 104 年 4 月 19 日  
<http://www.geog-daily.org/2015465293387502015465372human/11>  
。
11. 郭華仁(2014), 有機農業的真諦在友善土地, 不是農藥零檢出,  
上下游。下載日期 104 年 3 月 17 日  
<http://www.newsmarket.com.tw/blog/57847/>。
12. 鈦媒體(2014), 三大數據分析, 電子商務網站經營者一定得知  
道! 下載日期 104 年 3 月 25 日  
<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/31129>。
13. 鄭緯筌(2015), 電子商務的 5 大趨勢, 數位時代。  
下載日期 104 年 4 月 25 日  
[http://www.bnext.com.tw/ext\\_rss/view/id/665833](http://www.bnext.com.tw/ext_rss/view/id/665833)。

### 三、英文部分

1. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. Harvard Business Review, P86-P92.
2. Rappa, M. (2000). Business models on the Web. North Carolina State University (ecommerce.ncsu.edu), P13.

3. Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons* , 48(3), P 199-P207.



## 附 錄

本研究訪談進行期間從 2015 年 1 月至 3 月份止，共計訪談 5 位專家，受訪過程以筆記方式將訪談內容以重點方式記錄，再由研究者加以整理，訪談紀錄如下：

### 壹、目標客層

問：就專家的角度來看，建置有機農業商業模式該從甚麼樣的客層切入，請就您對有機農業發展的各種角度說明該如何鎖定目標客層？

答：【專家E】（訪談日期：104年1月17日、地點：有機概念農場）

農產品的易腐特性一直是網路銷售上的關鍵問題，在過去線上花店算是成功的案例，解決了挑選和送花的問題，但規模很難做得很大，農產品也一樣，畢竟掌握農產品市場的還是傳統通路的人，網路能夠解決的關鍵部分不多。一些主要採買者還是習慣用眼、耳、鼻、手等做為購買農產品的判斷依據，不敢貿然在網路上訂購，害怕買到不佳的瑕疵品。

我們常說，消費者的飲食選擇可以改變這個世界。事實上，在每一次飲食選擇的過程中，我們都在對產品的生產方式、產銷流程、食物里程高低等投出神聖的一票。若能意識到食物與飲食文化的選擇對環境的影響，也不致因長期對食材漠視且認知不足，而付出了環境與健康的代價，多為後代子孫的福祉做想想。

隨著時代的演變，忙碌的工作型態，使國人外食比例逐步攀升，傳統社會中家庭組成的結構愈趨式微，獨居現象改變社會結構的主流。生活方式不同以往，消費者關注的議題與需求也變得不一樣；未來，付錢買東西的以獨居的「一個人」居多。如何針

對獨居外食族的特性，為他們營養均衡的健康餐飲把關，成為一個龐大的商機。

**【專家D】**（訪談日期：104年1月20日、地點：某通路辦公室）

對現在網路用戶的高成長率而言，網路購物人口的成長是大幅增加，所以當消費者決定去網路購物時，一定會考量到此網路銷售通路資訊的透明度，來決定接受程度，尤其是針對農產品更會小心。

目前市面上有機通路大致可歸納出幾種，有以重症病患為訴求、以消費者為主的生活消費合作社、著重於個人健康為訴求的、以及對宗教的堅持、會員制、農夫市集、傳統通路以及以社會責任為訴求等等行銷方式，但其中不難發現我們對於銀髮族的需求卻缺乏相對地照顧。很多銷售模式都只針對那些位於金字塔頂端的養生族群消費階級，因為並不需要大張旗鼓地去說服他們，相較於中、低產階級的消費群則需花費較多的心力去教育他們改變消費習性，可是隨著老齡社會的到來，這一塊的需求應該被重視。

我覺得有機店賣太多的「食品」而非「食物」，但是真正的健康在真正的食物中，失去生理活性的食品許多養分早已流失，所以追求健康的先決條件是吃對真食物。

**【專家C】**（訪談日期：104年2月6日、地點：嘉義縣某農會）

越來越多人的生活離不開行動裝置，對網路購物的依賴性也越來越高，這是我們不能忽視的新興族群，隨著數位消費的快速入侵，企業必須思考產品價值的改變，消費者已逐漸跳脫以實體角度思考產品，而是「實體+軟體+服務」的整合價值。

隨著健康養生觀念的普及化，有機農業開始受到民眾的重視

，堅持對這片土地的愛護及理念，使越來越多人跨足有機農業，帶動國內農業升級。

**【專家B】**（訪談日期：104年3月10日、地點：嘉義縣住家）

政府目前也很積極地建置農產品交易平台，可是我覺得政府的腳步總是比不上私人企業，總是慢半拍，不對，是慢好幾拍，同樣是希望提高生產者的銷售利潤，但已經有業者嗅到商機，在網路上建立平台以公平貿易的原則，透過經營模式讓利潤分配共享意義在生產者、消費者、通路商三方面呈現。不過由於台灣地狹人稠交通便利，使得消費者對上網購買農產品的熱衷程度有別於其他傳統的通路。

**【專家A】**（訪談日期：104年1月22日、地點：有機餐飲店）

我們常常看到低頭族一邊走一邊滑手機，拿著手機忙拍照、傳訊息、講電話，只要是無事可做或是要找資料，一定順手拿起手機滑來滑去，如果我是消費者一定會希望隨時隨地都可以在手機裡找到我需要的一切資料，因為很方便，有時候從手機網路上看到符合我的需求的商品，會毫不猶豫的下單購買，真的很方便。

最初開始時購買有機農產品的消費者，有將近九成是因為維護健康的理由，因為文化差異的關係國人相信食療，強調營養成分及效果，所以健康仍究是有機飲食推廣的重要途徑。

**【專家B】**（訪談日期：104年3月10日、地點：嘉義縣住家）

行動裝置普及率達7成（69.1%）；其中智慧型手機的普及率達65.4%。從這些數據不難看出資訊革命，就好比鐵路之於工業革命，鐵路縮短了運送距離，而資訊則徹底瓦解了距離。另外只有設計出更符合人性的軟體，讓普羅大眾更方便使用，並應用於

服務上才能滿足消費者需求。

## 貳、價值主張

問：決定了目標客層之後您覺得該如何提供客戶不同及所需的價值主張？

答：【專家A】（訪談日期：104年1月22日、地點：有機餐飲店）

提供消費者一指採買，快速完成選購，又省下來回購物的時間，一次購足所有需要，並可在網站上建立對生產者公平、讓消費者安心的透明資訊。同時結合App軟體，設計各種美味、營養食譜，使消費者不需要花時間去想什麼菜，需要什麼食材，馬上就可以做出採購決定並且下單。

隨著外食人口的增加，我們也應該為外食族著想，通常外食族礙於工作時間太長，下班後身心俱疲，此時只想選擇便利且飲食聚集處飽食，但可曾想過辛苦賺來的薪水有1/3都花在外食上，那麼在吃的選擇上安全沒有農藥殘留的食材絕對是必要的，當然有機驗證是首選。通常外食族礙於工作時間太長，下班後身心俱疲，此時只想選擇便利且飲食聚集處飽食。超過7成的外食餐飲無法達到每日營養需求，且飲食環境使合乎營養攝取標準的餐飲不易取得；外食族逐漸意識到自身健康與營養需求，於是越來越多外食族開始重視食材來源的完整性及其料理過程的透明化，或刻意在外食時選擇蔬果輕食，更願意花更多的錢購買安全無毒的健康營養料理。

【專家B】（訪談日期：104年3月10日、地點：嘉義縣住家）

雖然生鮮電商是一個蠻蓬勃發展的行業，但提供優質新鮮的生鮮產品、並且與消費者的溝通和信任機制的建立，是很重要的課題。在取貨和製造成本低廉的時代，要想辦法做出差異已經非

常困難，價格是手段但不是唯一且長久經營之道。

我們都了解病從口入，病由心生的道理。在我們每個人的身體裡，都有一張情緒地圖，關係著身體器官的健康。在食品加工過程中太多的添加物，引起長期的情緒失調，導致現代文明病的增加，如果能導正飲食方式去除不屬於真食物的食品，並從心理與營養結合的預防醫學著手，應該能使老年生活多了一分尊嚴，對於社會資源助益也是滿大的。

外食最怕的是「不注重衛生」、「服務態度差」，「只有東西好吃」組合。當外食變成生活常態，該如何吃的健康又美味，就成為現代人不可不知的學問；可以一次攝取少量多樣的菜色，達到健康養身的需求。但是為了不要攝食過量，除了各取所需之外，懂得節制這點很重要。懂得找對好料就是人生的小確幸，但吃錯了就小心惹病上身。

**【專家E】**（訪談日期：104年1月17日、地點：有機概念農場）

許多上班族通常扮演著家庭主要採買者的角色，但由於上班時間的侷限只能利用假日上市場採買，但往往假日又有其他要事纏身，只能剝削其他時間進行採買，導致生活品質破壞殆盡。若能利用行動裝置的便利性，不論是搭公車或忙完所有家務時，在行動裝置上瀏覽點選，將所需購買的物品逐一訂購，並約定取貨時間、地點、付款方式，這樣不但不必受限於時、空，且能一次購足所需的物品；網路購物是不是越來越比逛百貨公司或夜市還吸引人。

你吃下甚麼東西，身體就會反饋給你甚麼。老祖宗的飲食遵循季節，所有食物皆吃當令、新鮮、在地的；並且透過大自然的種植、生產循環繁衍，這是對我們的健康最有利的飲食方式。而

且有研究發現吃的食物會影響我們情緒反應在身體的感覺，壞情緒，有可能是身體在向你發出警訊！人體的設計身和心原本就是一個整體，如果一方不平衡，就無法得到真正的健康。已有愈來愈多人開始關注食物對身心平衡的關係，可見飲食與健康息息相關。

【專家C】（訪談日期：104年2月6日、地點：嘉義縣某農會）

現今的消費者更想知道自己所花的錢，究竟支持了什麼樣的事情發生；從農田裡栽種、採收的新鮮蔬果，經由販賣銷售成為餐桌上的可口菜餚，生產者、原料、製作過程等等完整的產品資訊，對消費者來說，維持其溯源性，是很重要的；所以提供消費者透明的即時資訊也屬於必備條件之一。

一個人的時候，更需要幸福感和滿足感，比起已婚者，獨居者外食的機率又高出許多，有時獨自佇立街頭，肚子餓得發慌，卻不知道一個人該吃什麼？從這個角度去思考會更周延。

#### 參、顧客關係

問：如何做到跟每個目標客層建立並維繫不同的顧客關係？

答：【專家C】（訪談日期：104年2月10日、地點：嘉義縣某農會）

與每位顧客互動時，試問自己：如果是我，我會想要什麼？試想當你在相同的情況下，希望被對待的方式來對待你的客戶。

【專家D】（訪談日期：104年2月12日、地點：某通路辦公室）

現今網路的發展，使人與人之間的連結，出現了不同的轉變；隨著社群的興起，人們開始在網路上使用真實身份，和真實生活中的朋友互動，而這些「朋友」往往成為你購買網站商品時的說服者，讓社群粉絲主動向他們的「朋友」，推薦你的商品和服務，因此社群經營也是顧客關係中的重要角色。

可以思考將具體的銀髮族智慧生活科技整合，透過網路將養生、健康及生活新知傳遞給客戶，但是規劃銀髮族可以使用的產品時，一定要很容易操作，這樣才可建立銀髮族的信心。若新的科技產品可以協助他們達到這個目的，相信他們會很願意接納的。

其實用肉眼不必透過數字分析就可觀察出外食普及的現象，現代人對於外食需求已逐漸改變，對食材有很高的自主性，透過面對面的溝通及網路的連結讓餐點的食材來源及烹調過程透明化，讓外食族有更高的信賴感，還能提升顧客的回顧率。

**【專家E】**（訪談日期：104年1月17日、地點：有機概念農場）

我們也可以利用利用傳真、電子郵件的方式，將產品資訊傳遞給顧客，畢竟不是每個人都有使用社群。

我們也可以利用打電話的方式，適時地將產品資訊、真心關懷、生活趣聞等傳遞給顧客，我想對一個老人家來說電話問候，是活生生的、是一種溫暖的感覺。

**【專家C】**（訪談日期：104年3月3日、地點：嘉義縣某農會）

顧客關係的維護基礎，在於交易過程便利、問題回應快速、產製資訊透明。故應善加利用網路交易平台將這些資料落實到產品與服務之中，在落實的過程中，如何區隔不同顧客的需求是必要的。

老年人最需要關懷，與每位顧客互動時，應該多多體諒對方，試想如果有一天自己老的時候，需要的是什麼？對多數的年長者來說，能夠自主生活、不要與社會脫節，是他們最大的心願。此時實體店面如果能訓練員工學習面對面的與顧客相處，耐心地聆聽並與他們分享生活新知，應是建立良好顧客關係的一環。

【專家B】(訪談日期：104年3月10日、地點：嘉義縣住家)

我們也不可忽視城鄉消費型態的不同點，都會型的消費者較能接受在網路上購物的型態，但是鄉村的消費者則比較習慣面對面的選擇購買，在鄉村裡實體店面兼具人際關係脈絡發展的功能。我們可以利用網路平台和實體店面雙向進行的方式，導引消費者漸漸習慣行動裝置的使用。

人們常把外食與單身生活聯想在一起，當然自己做飯吃的單身獨居者應該也不少，但對平日已被工作壓縮生活品質的人來說，要再分心思考三餐菜單，實在不是一件容易的事。因此許多外食族在考慮居所的同時，多會將「吃」的生活機能列為重點；此時面對面的餐飲服務，考驗著顧客關係維持的一環。吃能夠使一個人對居住環境的容忍度增加，因為出門走幾步路就能吃到熱騰騰的食物，相信是讓許多外食族感到幸福的事！

#### 肆、通路

問：就整個商務模式來看該如何將價值主張經過溝通、配送及銷售等通路整合並傳遞給顧客？

答：【專家C】(訪談日期：104年3月3日、地點：嘉義縣某農會)

如果農產品要從網路銷售著手，有一些事項要特別注意，像是配送過程中需加以保護，而且不同的產品要用不同的溫度以保持新鮮，所以對於物流業者的挑選，應要求嚴格。另外農產品的單價不高，如果訂購數量太少則不符成本。而且農產品容易受各種因素影響，品質及數量沒有辦法控制，這樣會損及消費者權益，如此顧客服務成本會因此提高，而且保存期限較短，如果遇到要退換貨那損失的成本就必須自行吸收，這樣好像也會造成成本的負擔。

要讓銀髮族活出健康、快樂、有信心的生活，保健養生是首要因素，可以透過網路平台建置有關銀髮族健康教育正確觀念及有效的保健養生策略方向，增加農產品小故事、生產者種植至採收過程記錄，甚或可以教導消費者有機護生永續發展的概念等等，讓銀髮族因為網路平台上的豐富資訊，進而覺得生活沒有與社會脫節，使其健康快樂、幸福開心的生活下去。

不同性別、年齡的獨居者，消費行為差異縮小；而科技的進步使消費行為發展成以網路為主的宅經濟，虛擬通路解決了消費購物的需求，然此種經濟型態使獨居者失去與人的連結互動。

**【專家E】**（訪談日期：104年3月5日、地點：某農事顧問公司）

如果你的產品、你的價格、你的服務、你的故事無法打動人，或許你該想想是不是你自己的問題。網路平台上可以增加農產品小故事、生產者種植至採收過程記錄，甚或可以教導消費者有機護生永續發展的概念等等的部分；另外在社群經營上要讓這些社群的朋友常常回來，願意花更多的時間逗留，並且主動向他們的「朋友」，推薦你的商品和服務。

**【專家A】**（訪談日期：104年1月28日、地點：有機餐飲店）

對講求生鮮及易腐性高的農產品而言，一般的宅配對生鮮電商來說，一方面速度不夠快、另一方面是消費者必須負擔較高的運費，除非團購才能達到一定的量以節省運費，但此時實體店面即可取代物流業者的功能。

量飯店及超市從來不曾為獨居者的處境設想，對獨居者而言大量低價的商品是一種負擔，他們需要的是僅供一個人使用的量，往往不在意多花一些錢。如果在連鎖便利商店設置一個有機農產品專區，提供多樣少量的菜色，讓外食族在肚子餓或深夜又不

想走太遠時，能選擇便利商店內健康不造成身體負擔的輕食，應該是很多外食族的需求。

【專家E】（訪談日期：104年1月17日、地點：有機概念農場）

在地資源的運用能延伸核心價值，如果再加上多元銷售管道，並提高農產品的附加價值，讓消費者對農業感動，進一步提高生產者實際收入及被需要的價值感，那麼農業也可能成為有魅力的產業。

【專家A】（訪談日期：104年1月22日、地點：有機餐飲店）

其實台灣不大，要吃到多樣及當令的農產品根本不是問題，如果以台中市為中心，幾乎整個台灣都在「百哩飲食」的範圍裡，所以我不認為有機產品缺乏多樣性，它只是遵循大自然運行及季節的制約，除非你想吃的是非當季出產的季節產品，可是長途運輸的食物當然會比較不新鮮，因此在味道上也比較差，而且我的看法是為了長途運輸，有可能會對食物作一些加工處理。當然台灣這麼小，運輸的問題早就不是需要考慮的問題，可是我還是強調地產地銷的觀念。

【專家C】（訪談日期：104年2月10日、地點：嘉義縣某農會）

其實農產品最大的問題是集貨和品管、保鮮，我認為這些問題農會都可以解決，徐重仁曾說過台灣能贏過7-11的就只有農會，因為農會員工遍布各地、有在地情誼、是金字招牌；農會可成立一個物流運籌中心，在地採收整理分包，冷藏運送到各縣市農會集貨中心，再以反向配送的方式，將各地消費者需要的量由集貨中心統一配送，這樣對消費者來說可以買多樣但是少量，比較符合一般消費者在家烹調的日常需求。而且農會員工本身就可以成為宅配員，在下班的途中順道繞過去送貨，又可讓消費者感受

到農會服務的貼心，在成本上差不多可以壓低二成，不但可回歸農會原本設立宗旨又可讓有機農產品高貴而不貴。

【專家D】（訪談日期：104年2月12日、地點：某通路辦公室）

其實自己烹調對銀髮族來說可能也是一個需要被注意的環節，因為年紀大了可能在食慾或體力上不如從前，往往因此而隨便打發，時間久了自然造成健康及營養狀況不佳。如果可以透過醫療院所的營養調配，按照個人身體需求烹調成美味營養的三餐，並以宅配外送的方式親自送去給顧客，如果顧客想要出來走走，也可透過醫療院所將調配好的食譜傳送到實體店面烹煮，以方便顧客享用健康養生的飲食，也可順便散步運動，對老人家來說也是打發時間及發展人際脈絡的最好方式。

孤單寂寞有時是「一個人」的代名詞，但有些獨居者反而喜愛這種無拘無束、自由自在的生活。醫學的進步，使人類平均壽命延長，高齡、少子化的結果，演變成以「一個人」為主的獨居時代。透過實體店面能幫助獨居外食族吃到安心健康的餐食，並增加獨居者與人互動之社交脈絡；但有時獨居者非常享受獨處的寧靜，那麼有熱騰騰的外送服務正好可以解決用餐的困擾。

## 伍、收益流

問：要如何成功的將價值主張提供給客戶，以獲取收益流？

答：【專家B】（訪談日期：104年3月10日、地點：嘉義縣住家）

會員制是合理的機制，因為在網路上交易彼此互不相識，如果東西或是貨款出了問題，也只能透過會員當初留下的資料處理問題，並且適當的收取入會費，會使顧客的忠誠度提高。

其實許多銀髮族，擁有許多閒置資產，退休生活如果安逸，不妨把資源釋出，無論是出租、出售或委託經營，讓有心想打拼

的年輕人更無後顧之憂的選擇從事有機農業的生產，這種思維需有心人及政府政策倡議，每個人都要負起一些社會責任。其實我覺得有機店如果可以在外送服務的同時，確認獨居者的人身安全或需求，也兼具社會意義。

【專家C】（訪談日期：104年2月10日、地點：嘉義縣某農會）

農會員工是最優質免費的宅配員，整體的商務模式僅運送費用就可將成本降低，進而提高消費者購買意願，更可利用農會的優勢達到目前多種行銷方式之效果：1.宅配2.團購3.電視行銷4.傳統通路等，無形中增加了銷售利潤。更甚者還可達到農會輔導農民專區種植，在農會與農民的互動中，同時增加農民與農會的收益，達到農民專心種植而農會行銷的產銷分工方式。

【專家C】（訪談日期：104年3月3日、地點：嘉義縣某農會）

我覺得有機農業應該提倡「吃在地」與「吃當令」的概念，地產地銷除了可以降低食物里程對環境的衝擊，而且也解決了消費者購買便利性的問題，那「吃當令」不但營養新鮮外更減少食物生產與貯存過程中的能源使用，不失為有機發展的初衷。

【專家E】（訪談日期：104年1月17日、地點：有機概念農場）

研究發現有機蔬菜和一般蔬菜相比較，含有較豐富的水楊酸、抗氧化物質、維生素；且在種植過程中強調要用乾淨的土地和水源，因此鮮有重金屬污染；再者，有機作物必須經過有機驗證，透過檢驗單位幫忙把關，消費者也比較安心。

【專家D】（訪談日期：104年2月12日、地點：某通路辦公室）

面對快速成長的科技與產業消長，掌握滿足顧客的需求及結合其他產業的優勢，共同創造新的商業模式，已成為企業發展的主要策略。從上述的分析中得知，網路的出現讓相同愛好的人可

以輕鬆集結、快速分享消息，透過網路傳遞健康養生的概念正在  
外食族群中蔓延；只要抓準消費者的偏好，利用與超商合作的方式，  
改變不同於以往超市或量販店中，以家庭為單位的大包裝食材，  
改以少量多樣的包裝，提供獨居外食族每日營養建議攝取量的  
食材，建立顧客在乎的品牌價值，相信以連鎖超商的形象結合  
有機農產品的信賴感，就有機會把訊息擴散出去，賺取銷售利潤；  
而長期不間斷供應的優質農產品，提升了消費者對便利超商的忠  
誠度，也可創造收益。

#### 陸、關鍵活動

問：有機農業需要將台灣的農業型態改革，不僅生產端需要友善環境，  
更要在消費端給予教育，政府更應讓民眾有吃的安全之權利，從  
生產到餐桌都應遵循有機秩序。應如何運用關鍵資源來解決生產  
端、消費端及網路平台等關鍵活動以利商務模式之執行？

答：【專家C】（訪談日期：104年2月10日、地點：嘉義縣某農會）

其實隨著經濟程度的進步，我們對吃也有不同的要求，從吃  
的文化，大概也可以看出對方是一個怎麼樣的人，也可以大概猜  
得出這個人的社經地位、知識程度等等。通常在經濟能力允許的  
範圍下，就會追求食物的品質與消費改善的生活面向。

畢竟獨居時代的來臨，獨居者更應學習為自己的健康把關，  
預防醫學的養生概念可以減少社會成本，生態環境永續發展更是  
現代人責無旁貸的功課。

【專家A】（訪談日期：104年1月22日、地點：有機餐飲店）

生產者的心態其實也會影響消費者的接受意願，如果大家對  
有機農產品的觀念還是停留在「有機很貴」的層面，那這個產業  
就很難跨出去。常常會聽到有些生產者在定價有機農產品時，會

把自己放棄高薪、投資的高生產成本轉嫁給消費者，那自然就把有機與高價畫上等號，讓有機很難走下去。其實真正來講不是「有機很貴，而是有毒太便宜」才對。從前的觀念為了量產，就過度使用農藥；為了降低成本，就用劣質食材加工，還好現在很多人已經開始正視食安問題，也要求生產履歷。

【專家D】（訪談日期：104年3月15日、地點：有機概念農場）

很多消費者認為有錢就是老大，花了一倍的錢絕對不准有任何農藥殘留，也不准有一丁點瑕疵，可是卻不願多花時間去了解整個生產過程的環節，只一味的想依賴驗證標章，這樣子的狀況下產銷關係又能有甚麼改變？所以我覺得有機農業應該成立一個共同產銷平台，能夠讓生產者與消費者有個可以對話與互動的平台，而且政府也有責任去教育消費者，讓消費者知道甚麼是「有機」，其生產技術、過程、銷售以及瓶頸都應該讓消費者有知的權利。畢竟獨居時代的來臨，獨居者更應學習為自己的健康把關，預防醫學的養生概念可以減少社會成本，生態環境永續發展更是現代人責無旁貸的功課。

【專家E】（訪談日期：104年3月5日、地點：某農事顧問公司）

其實教育消費者認識有機標章可以使不肖業者沒辦法蒙騙獲利，擾亂市場，對有機產業的發展是有利的。我覺得最重要的是建立彼此的信任，雖然我們可以從驗證標章來判斷，可是我總覺得驗證公司的人真的那麼專業？那麼公正無私嗎？我不懂為什麼與有機標章驗證最直接的生產者與消費者都處於接受及被通知的角色，應該是把他們都納入其中，透過多元化的參與強化信任機制，這樣才能建立健全、符合公平正義的驗證體系。

畢竟獨居時代的來臨，獨居者更應學習為自己的健康把關，預防

醫學的養生概念可以減少社會成本，生態環境永續發展更是現代人責無旁貸的功課。

【專家C】(訪談日期：104年3月3日、地點：嘉義縣某農會)

從推廣工作的角度來說，常面臨農民覺得有機驗證費用是一筆不小的支出，特別是台灣都以小農為主，沒辦法把驗證費用攤到大量的農產品上，如果面積小再加上品項多，那驗證費用就是一筆不小的負擔；其實有機理念應該不是為了讓消費者吃到零檢出而從事的，而是在於強調生產方式對環境生態最小的影響，透過符合自然生態永續發展的耕種方式，創造再生資源這個環節才對，因為有機農業對於石油的依賴是較低的，應該是被政府視為解決糧食問題的對策之一才是；可是我國現行法規，似乎認為只要處理好有機標準與誠實標示的問題，消費者對有機產品的信心建立，自然可以促進有機農業之發展，這樣好像只是把有機農產品定位在一種特殊的位階，然後建立特殊的標示制度而已，對落實有機農業有點本末倒置。

【專家B】(訪談日期：104年3月10日、地點：嘉義縣住家)

除了有機標章的認識之外，也可運用產銷履歷的結合，例如以APP的建置，串連農夫端(生產履歷)與盤商端(運銷履歷)之履歷資訊，建置從源頭到餐桌的食品安全體系！

【專家A】(訪談日期：104年1月28日、地點：有機餐飲店)

有機農業的精神在於永續經營我們的環境，而我們的飲食選擇小至地方上的污染，大至全球的氣候變遷都有關連。因為「飲食」與我們的身體健康與活力習習相關，也跟我們的環境品質、氣候變遷相關聯，更牽涉到國家糧食安全與農業的未來發展！所以我們有義務將這個理念教育消費者。

【專家C】(訪談日期：104年2月10日、地點：嘉義縣某農會)

台灣的有機農業推廣者，經常把對土地的生命認同結合既有的農業動力而向農地取食，但是這些中、老年的農民除了生產以外，不知道如何把農產品做有效又穩定的銷售，導致農產品腐壞而虧本。如果我們能建構一個網路交易平台，適時的解決有機農業所需的教育宣導，讓消費者支持、監督，並將有機農產品行銷策略整合，利用網路科技讓生產者與消費者有一個對話平台可以互動，隨時更新資訊讓產銷雙方得以達成共識，應該是對有機農業發展雙贏的不二法門。

#### 柒、關鍵資源

問：農業是極端高齡化的行業，多數年輕人寧願從事別的行業也不願投入農業，因為農業是多數勞動力的工作。該如何提供及傳遞關鍵資源所需之資產及元素？

答：【專家E】(訪談日期：104年3月5日、地點：某農事顧問公司)

其實現在很多農務工作皆已經機械化了，一些生產上的技術問題也可利用科技的方法克服。由於結合高科技，使農業施作上的風險大幅降低，管理與耕種的方式都可透過網路科技而有全新面貌，如果再經由政府政策的支持，整合農業人才、技術、資源，這樣的有機產業才有可能長長久久。

【專家B】(訪談日期：104年3月10日、地點：嘉義縣住家)

農產品從以前就一直在產銷之間互相牽制，如果要發展網路交易平台，那麼能提供多少資訊就相當重要，尤其是農產品，就算是來自同一個產區也會因生產者的不同而有差異，無法像其他產品般達到標準化，只能透過網頁中所告知的訊息及對網站的信賴度來決定，因此產品資訊的豐富性就顯得格外重要。有機農

業亟需政府在政策上大刀闊斧進行整頓，並提供適當的資源，另外中華民國農會應可從結合地區農會與農民契作的方向，協調由農會統一產製銷售配送。

【專家D】（訪談日期：104年3月15日、地點：嘉義縣某農場）

有機價格高及市場行情紊亂的情形，應藉由政府的介入整頓，譬如將各地閒置的農地，應協調以便宜的租金承租給願意耕種有機作物的農民，另外既然慣行農業對土地及農產品的危害極大，也有食安問題存在，那為何還對化學肥料作補助，這不正與永續發展的精神相悖嗎？

【專家E】（訪談日期：104年1月17日、地點：有機概念農場）

既然要用網路行銷就應該有健全便利的網路環境供消費者使用，那麼網路科技公司就很重要，除了要具備優秀的科技人才，在服務上也要熱忱。

捌、關鍵合作夥伴

問：關鍵合作夥伴是商業模式運作的基石，夥伴關係係以企業團隊為核心而對外尋求結盟的夥伴。尋找關鍵夥伴有三項動機：降低成本、降低風險、取得特定資源與活動。有機農產品主要的關鍵資源在於產銷問題的平衡，因此，在尋找關鍵合作夥伴時需要考慮到那些因素？

答：【專家B】（訪談日期：104年3月10日、地點：嘉義縣住家）

要找尋合作的夥伴最基本的應從生產端著手，因為唯有掌握穩定的生產及高品質的農產品，才有辦法讓整個商業模式有良好的基礎，這樣既能讓供貨情形穩定而降低顯，也才能規劃產能降低成本。

【專家A】（訪談日期：104年1月22日、地點：有機餐飲店）

物流業者是很關鍵的夥伴，能配合的物流業者不但可以做好儲存也能「使命必達」，好的物流業者帶給消費者放心的感覺。

【專家C】（訪談日期：104年2月10日、地點：嘉義縣某農會）

我還是覺得農會在這方面是最好的人選，不管是生產的規劃、產品的保鮮儲存、理貨、配送、銷售等，都可以做得很好，不管在風險、成本或是資源的取得各方面應該是有最優勢競爭力，配合度也最好。

【專家D】（訪談日期：104年3月15日、地點：有機概念農場）

網路科技公司應該是整個營銷的心臟，架設的平台好不好用關係到行銷的成敗，網頁設計的新鮮感及互動性以及購物環境的考量，端賴網路科技公司的良窳。另外政府部門的政策規劃也有可能影響產銷的協調性。

【專家E】（訪談日期：104年1月17日、地點：有機概念農場）

實體店面在顧客的維繫及訊息傳遞上也占一席之地，有時也兼具宅配的功能性，不得不把它視為關鍵合作夥伴的一員。

## 玖、成本結構

問：整個商業模式中有哪些項目是屬於成本結構？

答：【專家A】（訪談日期：104年1月22日、地點：有機餐飲店）

很明顯地在整個商業模式中看的出來實體店面的經營成本還有人事費用都包括在成本結構裡，只要有商業行為的產生，人事費用一定佔很大的比重。

【專家D】（訪談日期：104年3月15日、地點：有機概念農場）

在我從事通路商那麼長的實務經驗來講，網路建置及平台維護的費用影響成本結構很大，另外要規模化的生產與管理，那麼高科技產品的建置購買當然是成本。