

# 農產品全球經營發展之關鍵成功因素研究

## THE RESEARCH OF KEY SUCCESSFUL FACTORS OF THE GLOBAL AGRICULTURAL PRODUCT BUSINESS

呂政璋

金色大地股份有限公司執行長

耿筠\*

國立台灣科技大學專利研究所教授

**Stephen Lu**

*Chief Executive Officer,*

*Golden Field Co. Ltd.*

**Yun Ken**

*Professor, Graduate Institute of Patent,*

*National Taiwan University of Science and Technology*

### 摘要

農企業經營若不能隨全球產業價值鏈的變化而調整策略，將會淪入缺乏競爭力的地步。本研究以農產品在全球市場發展與經營的關鍵成功因素為焦點，蒐集國內外相關文獻所提出的經營管理因素，進而彙整出商品發展、組織管理、與市場行銷等三項構面與12項因素，據此建立關鍵成功因素的層級結構模式。運用層級分析法為分析工具，並嚴格篩選受訪的專家，取得符合分析目的之資料。分析結果發現市場行銷構面被認為是最重要的構面，其次為商品發展構面及組織管理構面；在12項關鍵成功因素中，依據重要性排名前六者分別為通路管理、鮮度控制、品質穩定、物流管理、服務型態以及價格策略。

**關鍵字：**農業推廣、行銷管理、關鍵成功因素、全球化、層級分析法

---

\*通訊作者，地址：臺北市大安區基隆路4段43號，電話：(02)2737-6747

E-mail：yunken@mail.ntust.edu.tw

## ABSTRACT

Agribusiness must adjust their strategy with the change of globally industrial value chain, they will lose their competitiveness. The focus issue of this study is the critical success factors in the global agricultural market development and business. The relevant literatures proposed by the viewpoint of managerial factors were reviewed, which further were catalyzed into 3 dimensions and 12 factors. The hierarchical structure of key success factors were established by these dimensions and factors. By using Analytic Hierarchy Process as analysis tool, this research strictly invited reviewers and respondents to collect necessary data. This research find the most important dimension is marketing, followed by product development and organization management. In factors evaluation, the first 6 factors are market channel, freshness control, stable quality, logistics management, service patterns and pricing strategies.

**Keywords:** Agricultural Promotion, Marketing Management, Key Success Factors, Globalization, AHP

## 壹、概論

隨著科技進步與全球化經濟的發展，農產品種類與農企業組織型態都逐年增加，企業管理觀念也影響近代農業的發展。Agribusiness一詞於1955年被提出，我國翻譯為農企業，係由Agriculture和Business兩字拼湊而成（Fusonie, 1995）。自此被人廣泛採用，成為農業及其相關的企業之總稱，亦成為農業經濟學中公認的術語（張研田，1982）。這名詞所代表的是農業發展到一定階段必然出現的現象，一種新型態產業的誕生。

謝俊雄（2002）認為農企業是將企業之經營與管理觀念引入農業，以研討具有農業特性的經營與管理，促使農業事業體的經營企業化，也可以表達為促使農業相關的經營個體追求農產品商品化、工作效率化、目標利潤化及運作組織化等等，此類農業經營的個別事業體就是農企業。張研田（1982）指出，農企業包含農用品企業、農產加工業，農產運銷業和農場企業等四大類企業。

農業產業曾經在生產時代的台灣，有過輝煌的「綠色奇蹟」，至今為世人所稱道。但若不能隨全球產業價值鏈的變化而調整策略，將以往重視生產技術效率的概

念，轉為重視市場效率、管理效率、資金效率、資訊效率與知識效率的思維，自然要淪為缺乏競爭力的產業（Gibbon, 2003；張政倫、陳仕偉、彭克仲、楊志平，2009）。

台灣大多產業為出口導向，企業能夠善用全球產業價值鏈與國際管理的經驗進行全球化的經營布局，而能創造高的附加價值。學者紛紛提出台灣農產品可以藉由其他產業的營運經驗走向全球化經營的建議（陸雲，2011；王俊豪、周孟嫻，2006）。長期以來農產品的運銷通路結構是依循生產者、運銷商、及消費者的固定模式運作（White, 2012）。理論上，以供給者與消費者雙方的力量決定市場的價格為基礎，價格效率或產銷效率應當很高。但事實上農產品的產銷市場，除了受到產品性質、買賣雙方人數等因素影響之外，賣方市場佔有率、農產品品牌化程度、相關交易法規及進入市場的營業難易度等因素，不易成為一個完全競爭市場（許文富，2004），因此，需要考慮更多的影響因素。然而過去我國農產品甚少涉及全球化的經營，但紐西蘭奇異果ZESPRI的成功案例給予我國農業相當大的啟示。ZESPRI整合農民、結合政府、溯源生產、品牌行銷等的創新連結作法，以管理學的角度來看，是為成功的全球發展與經營策略模式（Beverland, 2001；Meads & Sharma, 2008）。因此，藉助於有系統性且全面性分析農產品全球競爭的環境，找出整體經營相關因素與關鍵成功因素，有助於我國農業建立全球化的經營模式。

任何企業的發展必須因應外在環境的改變，調整內在的體質，才得以生存而永續經營，農企業發展亦然。鄭文乾（2011）指出，影響農企業全球發展的因素分為國際環境、國內環境及農企業本身環境三大類。農產品全球產業價值鏈因為其特性所需所衍生的複雜性、生產者與消費者間的訊息不對稱、與生產者在成本與獲利間之所需平衡，更讓價值鏈的安全性與資訊的完整性，顯得多變與不易維護，而制度化也因為國際關係或政策折衷讓步，而成為複雜且難解的問題（蔡憲唐、蕭宏金、洪嘉聰、陳彥鉛，2012）。運用企業自由競爭的經營手法，可以做為突破泛國際關係與政策顧慮的策略。

吳思華（1998）認為在特定產業內要成功與他人競爭，必須具備特定的技術或資源，稱之為關鍵成功因素（Key Success Factors, KSFs）。Aaker（1992）認為，所謂的成功企業，其所擁有的優勢必定是建立在該產業的KSFs之上。藉由分析企業之優勢資源與該產業KSFs之配合情況，可判斷該企業是否具競爭力。如果企業的優勢恰好表現在產業的KSFs上，則企業可取得競爭優勢。

Ferguson and Dickinson（1982）認為KSFs是企業內在或外在環境中必須加以確認而慎重處理的議題，其影響可能是正面的或負面的，這些因素會影響企業目標的達成。Hofer and Schendel（1978）認為KSFs對企業的整體競爭地位有重大影響，透過活動領域與資源展開的決策，可使企業發展出有利的地位。

本研究認為，透過經營策略、行銷管理與消費者行為等相關文獻與理論，可以整理出與農產品全球市場經營發展相關之KSFs。本研究之目的為探討農產品全球經營發展之關鍵成功因素，藉由層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）的運用，可以探究這些因素的層級結構與相對重要性。

## 貳、文獻探討

影響農企業全球發展的因素很多，本文目的是探討其中經營發展的KSFs，而將探討範疇限縮於農產品從生產後到銷售完成歷經價值鏈的各項活動要素。過去文獻對於農產品經營之相關研究多偏向於特定影響因素的探討，如以下各篇文獻之探討內容。本研究蒐集相關文獻後，再根據企業管理功能進行有系統的歸納與分類。根據各項文獻之探討分析結果，本研究歸納出12項KSFs，並將此12項KSFs進一步歸納為三個構面。

根據Porter（1985）提出的價值鏈模式，將企業的經營活動切割為由投入到產出一系列的價值創造活動。總體來說，企業價值鏈大致上可切割成研究發展、零組件製造、製程技術、品牌、廣告、推銷與售後服務等（司徒達賢，1994）。根據此種概念，與參考經營策略、行銷策略規劃、消費者行為等相關理論運用於農產品市場發展與經營管理研究的相關成果，廣泛蒐集與彙整國內外的研究成果，包括期刊、學術論文、與實務業者的論述等。在彙整諸多學者探討影響農產品全球經營發展因素的相關文獻後，本文將影響因素分為商品發展、組織管理、與市場行銷等三個構面。

### 一、商品發展構面之關鍵成功因素探討

農產品品質為生產者與消費者共同關注的重要議題，農產品與食品品質與原產地的地理環境、傳統的生產製作方式之間，具有緊密的連結關係。農產品的品質被視為可創造消費者與生產者雙贏局面的必要因素（Pelupessy & Van Kempen, 2005），並協助消費者瞭解農產品與食品的產品特色，以保障其消費權利（Ibeh, Ibrahim & Panayides, 2006）。消費者對農產品品質方面，特別關注於農產品的健康性、安全性等與品質穩定等有關的議題（Cavalcanti, 2006）。

農產品在市場上被賦予諸如自然、健康等的象徵符號，致使消費者願意以較高昂的價格購買這些具有鮮度的「商品」（Goetz & Grethe, 2009）。在消費者重視自

身健康的趨勢下，具有鮮度的農產品容易獲得消費者的青睞（Hatanaka & Busch, 2008），進而在市場上逐漸成為具有區隔性的商品（Ouma, 2012）。

藉由更完整的資訊管理，可以發展產銷預警機制，降低產銷失衡的風險，與確保產品的顧客價值，是未來農業產銷調節的重要措施（林貞，2006），可採用的方式例如改良生產型態、改變流通方式、開拓網路交易通路等，都是提高產期調節與貨源能力的做法（胡忠一，2012）。建立良好的運銷體系、資訊傳導系統與行銷活動，亦可改善產銷落差的問題（黃群益，2011）。

Batte, Hooker, Haab, and Beaverson（2007）以及Sheng, Shen, Qiao, Yu, and Fan（2009）等人的研究指出，農產品的優劣可增加消費者購買的機會。消費者購買農產品的動機主要以健康和口感為主（Chinnici, D'Amico, & Pecorino, 2002；Murphy, Campbell, Lyon, & Jones, 2007；劉思岑、李雅慧，2010），因此，農產品的優劣和確保，顯然是重要的基本影響因素。

## 二、組織管理構面之關鍵成功因素探討

Hamel（1991）認為組織是由個人所組成，藉由環境或與他人的接觸而產生新的意義結構，當面對激烈競爭時，要汲取新知識或將既有知識作重新的整合運用，以增強組織的競爭力。台灣農企業面臨全球化衝擊，需要有適當的組織運作調整，例如輔導農業組織擴大經營規模（林啟淵、洪朝進，2003）、更新農民團體產銷班的共同作業與組織（蘇嘉全，2006）、建立自負盈虧的公司組織（梁潔薇，2010）等等，創造出更有競爭力的組織運作方式。

農業行動者可表現出農業知識存在的現象，其隱含在農業生產者對農業環境的認知與操作經驗（蕭崑杉，1996，2004；蔡芝穎，2008）。Gilley and Maycunich（2000）認為經過資訊交換、知識的獲得與應用、知識轉換與整合等重要階段，使得組織學習與組織績效產生關連性。農業產銷班藉由組織知識分享、移轉、創新、與應用的過程，提昇農業產銷班產銷知能與技術（Ingram, 2008）。農業產銷班之知識獲取、分享與移轉是未來轉型經營與績效提升之關鍵（林東清，2003；蕭澤惠，2005）。

資訊不對稱現象循環的結果，致使農產品的利潤結構不均衡（Ouma, 2012）。一般來說，農產品事業大部分的利潤落入通路商。在此過程中，每層通路商所獲得的利潤遠高於農民及生產者之獲利。雖然通路商提供了分級、運輸及銷售等服務，但從生產農產品的農戶來看，通路商所獲得的利潤遠超過這些服務的價值（Wang, Chen, & Liu, 2011）。

Dubosson-Torbay, Osterwalder, and Pigneur (2002) 認為營運模式是企業與其伙伴作為產生可獲利與可持續的收益串流，涉及一個或數個顧客區隔而建立與行銷、傳遞價值、關係資本有關的架構。完善的農產品營運模式，可以達成組織內部成員的共識，藉以凝聚組織成員的向心力，在符合外銷市場品質的前提下，解決任何阻礙外銷競爭力的問題與困難，成為農企業管理創新的原動力 (Ibeh et al., 2006)。

### 三、市場行銷構面之關鍵成功因素探討

為因應台灣自耕農規模過小所造成生產與運銷高成本的現象，及生產與銷售上的資訊不對稱，希望可以藉由加強服務型態提昇農產品競爭力 (夏聰仁, 2002)。在資訊流通快速的時代，消費觀念及農產制度的變革，以可減少行銷通路的階層，縮短通路長度，達到產銷一體的服務型態 (Ibeh et al., 2006)。創新服務模式的建立需要花費許多的時間、金錢及人力，在面臨國際市場農產品的競爭環境下，必需掌握優良的服務型態，才有機會可以成為贏家 (Saunders, Kaye-Blake, Hayes, & Shadbolt, 2007)。

在自由競爭的體系下，較為接近完全競爭的市場，其價格會趨向於合理。但 Goetz and Grethe (2009) 指出，水果因較具地域特性與差異化特性，該市場有不完全競爭之現象。楊景禎 (2007) 探討台灣香蕉與鳳梨市場價格與運銷價差中，顯示產地價格與批發價格存著運銷價差。具有效率的價格策略應該是使生產者得到合理的價格，消費者以經濟的價格購入物品，雙方都獲得最大的滿足，而中間商亦能得到最合理的利潤 (李如霞, 2011)。

李順成 (1986) 指出農產品從生產地到消費地之物流過程非常重要，此過程中將會產生運銷效率、運銷價差、決價效率及其他可影響運銷之非經濟因素 (Sodano & Hingley, 2007)。農產運銷物流中心的設立，能協助農產運銷部門降低運輸耗損、增進農產品運輸效率、進而改善運銷價差、穩定市場價格、降低WTO衝擊，進而提昇農業的競爭力 (夏聰仁, 2002)。

農產運銷的通路及其演進，在全球化市場中扮演極重要的角色 (Ingram, 2008)。Sodano and Hingley (2007) 從資訊取得角度探討農產品通路不完全競爭之原因：各級承銷商採議價方式決價，偶而採拍賣方式，交易公開程度低，決價效率也低。若農戶採取自產自銷的通路銷售模式，將可提高農戶在產銷系統中的獲利。但排除中間商假設前提下，原有中間商的工作項目仍需完成，必須先制定好相關的因應措施 (Pelupessy & Van Kempen, 2005)。

本研究蒐集與分析前述之相關文獻，依層級模式發展因素之評估架構，先進行相似文獻的歸納，據此找出12項關鍵成功因素；再依據此12項因素在主要管理功能別的構面，彙整為三個構面，成為AHP分析模式所需具備的層級架構。據此架構評估農產品全球市場經營發展KSFs之相對重要性。經前述文獻之探討，將架構分為目標、構面與因素等三個層級。目標為農產品全球市場經營發展；構面可分為商品發展、組織管理和市場行銷等三個構面；關鍵成功因素為第三層級，如圖1所示，共有十二項因素。

## 參、研究方法

分析層級程序法（Analytic Hierarchy Process, AHP）由Saaty（1980）在為美國國防部從事應變計劃問題時，所發展出的研究方法，其後應用的範圍相當廣泛。在AHP分析過程中，研究者描述待處理問題所需要達成之目的，將複雜問題予以系統化，並建立各個層級所需要考慮的因素，藉由層級結構（hierarchical structure）幫助決策者了解事物的整體架構。鄧振源、曾國雄（1989a, 1989b）認為使用AHP的優點包括：能擷取多數專家及決策者之共識、能夠納入所有的影響因素、能以具體的數值顯示各層級構面與各別因素的重要程度、能以簡單的層級方式表現結果。

根據前文所建立的層級架構，需進行專家訪探以確認該架構的適用性，以做為後續分析時問卷設計的架構及內容。本研究以農產品全球市場發展與經營之關鍵成功因素為研究主體，專家需對於此議題有相當程度的了解。

層級結構之建立是以群體討論的方式，或參考相關文獻及專家意見，經反覆修正後再加以彙總而成。為能建立較為完整的層級結構，在專家訪談中確認以下結果：一、第一層是否為決策問題的目標或評比之目的？二、重要性相近的因素是否置於同一層級中，且同一層級因素的個數是否過多，是否各因素為獨立？三、最底層的因素是否為決策問題的行動方案或評比對象？本研究邀請六位專家對於圖1之層級架構進行討論，六位專家的資格條件如表1所示。

經過專家訪談結果的整理，本研究所定義之關鍵成功要素與層級架構，在獨立性、層級位置、重要比較等前提，皆為專家所認同，且未增加、刪除、調整任何構面與因素，故維持圖1所建立的層級架構，以做問卷設計的基礎。

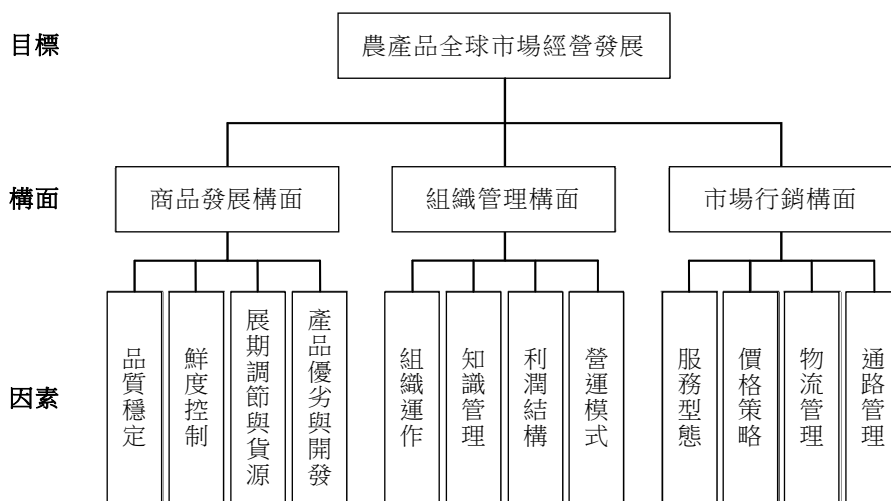


圖 1 本研究層級架構模式

表 1 指標適用性審視之專家名單（依訪談順序）

專家	所屬機構	職稱	資格說明
A	國際知名水果公司	行銷總裁	從事國際行銷工作超過 25 年，帶領公司拓國際市場，成功轉虧為盈，奠定日本及亞洲市場
B	台灣大學農業經濟系	副教授	對農產品國際市場開發有深入了解，發表學術期刊超過百篇
C	農委會	一級單位主管	主管台灣農產品生產與運銷，對於農產品的運銷模式的發展有其政策影響力
D	台灣大學園藝景觀系	教授	專精於生化測定與生物技術之應用，及生產覆歷及產品溯源機制，發表學術期刊三十餘篇，與獲證五項專利
E	縣政府	高階首長	任農業縣行政首長，在位近十年，對農業投入甚深，是為台灣農業問題的專家
F	大型水果產銷通路商	總經理	在北京銷售各國進口水果的台商，實際批發銷售各主要的品牌的水果



本研究採用標準的AHP問卷設計形式。層級結構經確認後，在問卷中蒐集受測者對於同層級各構面及各因素間相對重要性判斷的資料，形式上將構面與因素之重要性進行兩兩比較，以減輕決策者在判斷時的負擔。評估尺度使用同等重要、稍為重要、頗為重要、極為重要以及絕對重要等五個評等描述項目，在分析中賦予量化的數值，以1、3、5、7、9分別代表之；在前述五個項目間設置中間值，分別以2、4、6、8代表之；因此，本研究問卷之評估尺度為九等級。實際的問卷設計如圖2所示，為商品發展構面關鍵成功因素評比的問卷內容。其他構面間與因素間之評比，採用相同的設計格式。

在受測部分，本研究依AHP要求，篩選熟悉農產品產業之產、官、學研等專業人士為調查對象。資料收集方式是依據受訪者的意願而定，分別採用了人員問卷訪談、電話問卷訪問、與郵寄問卷等方式進行資料蒐集，共計有效問卷33分，受測者資格條件如表2所示，本研究認為符合AHP之要求，為熟悉農產品發展與經營之專業人士。

## 肆、研究結果

本研究應用 AHP 層級分析，決策者判斷先後一致性檢定，採用一致性指標值（Consistency Index, CI）與一致性比率（Consistency Ratio, CR）值檢驗其結果是否合理。Saaty（1980）認為兩者數值在 0.1 以下判定為合理。一致性檢定之結果如表 3 所示，CI 與 CR 皆小於 0.1，判定符合檢定標準。

效度檢定採專家認定法，由專家認定。為求擬訂出的指標具有客觀、周延、與適用性，本研究分別邀請產業、政府、學術三方面專家各兩位，進行深度訪談，並請專家審視各項構面與各項指標在農產品全球市場經營發展之關鍵成功要素的適用性。本研究邀請六位專家的資格如表 1 所示，應可認定為符合本研究議題之專家，據此推論本研究之問卷具有良好的效度。

資料分析的結果顯示，商品發展、組織管理及市場行銷等三構面與各層級之因素之權重如表 4 所示。市場行銷被認為是農產品全球市場經營發展中最重要之構面，其次為商品發展及組織管理。

各項因素對目標的重要性排序結果表 4 所示。重要性最高者前六項依序為通路管理、鮮度控制、品質穩定、物流管理、服務型態以及價格策略。其後依次是營運模式、產品優劣和開發、產品調節與貨源、利潤結構、組織運作以及知識管理等因素。

配對 比較值	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	配對 比較值
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
評估項目																		評估項目
品質穩定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	鮮度控制
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	產期調節與貨源
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	產品優劣和開發
鮮度控制	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	產期調節與貨源
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	產品優劣和開發
產期調節與貨源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	產品優劣和開發

圖 2 與商品發展構面 KSFs 評比的問卷內容

表 2 專業受訪者工作背景說明

服務單位	職稱	人數	工作年資
農業相關大專校院	教師、或有兼一級主管	5	11-27 年
農委會及所屬機關	資深人員：主任、副研究員、技正	5	10-25 年
農委會及所屬機關	中階人員：技士、助理研究員	4	6-9 年 (其中一人 1.5 年資歷)
農企業私營機構	中高階主管	4	8-22 年
縣市政府農業相關部門	秘書、技佐	3	2.5-6 年
農企業私營機構	經理、專員	10	2-5 年
自耕農	農民	2	3-15 年

表 3 層級架構之信度檢定結果

	CI	CR
評估構面	0.033	0.057
評估因素：商品發展	0.008	0.008
評估因素：組織管理	0.011	0.013
評估因素：市場行銷	0.010	0.011

表 4 層級分析之構面與因素權重分析表

排序	關鍵成功要素	所屬構面	構面權重	原始權重	最終權重
1	通路管理	市場行銷構面	0.397	0.326	0.1292
2	鮮度控制	商品發展構面	0.364	0.342	0.1247
3	品質穩定	商品發展構面	0.364	0.279	0.1018
4	物流管理	市場行銷構面	0.397	0.254	0.1007
5	服務型態	市場行銷構面	0.397	0.219	0.0871
6	價格策略	市場行銷構面	0.397	0.201	0.0797
7	營運模式	組織管理構面	0.239	0.316	0.0754
8	產品優劣和開發	商品發展構面	0.364	0.192	0.0698
9	產期調節與貨源	商品發展構面	0.364	0.187	0.0681
10	利潤結構	組織管理構面	0.239	0.259	0.0618
11	組織運作	組織管理構面	0.239	0.226	0.0540
12	知識管理	組織管理構面	0.239	0.199	0.0476

## 伍、討論與結論

過去對於農產品經營管理的研究，多半集中於單一或是少數的因素。本研究彙整過去研究的成果，整理出12項KSFs，進一步整合為三個構面，採用專家意見密集的AHP研究方式，獲得較為整體性的研究成果。在理論上，本研究運用與整合了過去研究成果，而初步建構了未來可能的研究路徑。在實務上，企業的經營管理是整理性的考慮，不能僅顧及單一或是少數的構面。藉由本研究結果的揭露，可以提供實務業者更周延的思考範圍，與專家心目中認為因素重要性的優先順位。

如表4所示之第二層級的三個構面中，以整體構面而言，市場行銷構面被認為是農產品全球市場經營發展最重要的構面。此三構面中各別因素重要性分析如下。

在商品發展構面架構所包括的四項因素中，重要程度依序為鮮度控制、品質穩定、產品優劣和開發、與產期調節與貨源。鮮度控制是最受重視的因素。農產品在市場上被賦予自然、健康等象徵，具有鮮度的農產品會獲得市場喜好，進而具有較強的競爭力。排名第二是品質穩定，農產品品質為生產者與消費者共同關注的重要議題，視為可創造消費者與生產者雙贏局面的必要措施，透過對農產品的層層嚴格檢驗，可以提供品質穩定的商品，提高消費者購買意願。

在組織管理構面所包括的四項KSFs中，其重要性依序為營運模式、利潤結構、組織運作、與知識管理。這意味著營運模式將是農產品全球發展與經營策略的重要環節，可以強化獲取利潤與長期成長，依據營運模式發展行銷或產品策略，建構農產品全球

發展的模式，為農產品找到適合的全球發展途徑，並且掌握競爭優勢。此外，由於農產品特性，其利潤結構複雜，利潤散落於中間商與通路商，好的利潤結構可以讓整個產業價值鏈產生多贏的局面。

在市場行銷構面所包括的四項KSFs，其重要性依據為通路管理、物流管理、服務型態、與價格策略。良好的農產通路管理需要了解產品由產地到消費者手中所需經過的管道，包括運銷組織、運銷職能、運銷通路、運銷成本、運銷價差等，需要在農產品全球經營與發展時，特別注意建構有效的通路管理模式。未來應利用電腦資訊系統進行物流管理，對農產品的訂購、儲存、運送等做有計畫的安排與管理，隨時掌握流量，減少庫存成本壓力，提高存貨周轉率，達到整體產銷的最佳化。

根據研究發現，市場行銷構面是最重要的構面，其中第二和第三項關鍵成功要素，最符合農產品被消費者所期待的鮮度控制與品質穩定，由此證明市場行銷策略中針對特定產品之特殊性，必須納入經營策略之考量中。

從12項KSFs整體來看，本研究結果顯示出通路管理、鮮度控制、品質穩定為前三項重要的關鍵成功因素。以下針對三項因素所涉及的管理範疇，作進一步的說明，以作為後續研究者與實務業者的參考。通路管理被認為是最重要的關鍵成功因素，除了一般通路管理的主要活動外，在農產品經營中尚包括各級承銷商的價格決策、交易之公開程度、與決價效率的設定等議題。鮮度控制為排序第二重要的關鍵成功因素，主要的活動涉及自然、健康等象徵意義的建立，使得具有鮮度的產品，在市場上成為有區隔性的商品。品質穩定為排序第三的關鍵成功因素，農產品品質往往與原產地、生產方式有緊密的關係。農產品所呈現的健康、安全等特徵，與消費者權益產生直接的關聯性。

本研究之貢獻在於根據過去相關文獻，進行整體性的分層分析，建立較為完整的層級架構，以作為評估農產品全球發展與經營策略分析之KSFs研究的基礎。透過本研究結果，將可以作為更細部的分析，以下提出整體性的管理意涵。

第一、本研究透過相關文獻與理論的整理，建構完成農產品全球發展與經營策略分析之關鍵成功要素層級架構。

第二、本研究以層級分析法彙整專家意見，探討農產品全球發展與經營策略之關鍵成功要素重要程度的排序，可作為未來研究之參考。

然而，本研究仍有以下的研究限制，致使研究上有改善的空間：第一、農產品全球發展與經營策略主題之相關專家少，樣本不好尋找，條件合適的受訪專家與受測者較少；第二、AHP為具說服之計量方法，要求問卷份數相較其他方法少，但可能存在

代表性之疑慮，本研究透過謹慎篩選條件，然而，代表性的評估仍落為主觀判斷；第三、AHP以客觀性量化評量數據為佐證，但分析構面及因素建構的完整性，卻無法客觀評估。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 王俊豪、周孟嫻(2006)，歐盟農產品原產地命名、地理標示與傳統特產保護制度，農政與農情，172(409)，79-86。
2. 司徒達賢(1994)，策略的矩陣分析法基礎，管理評論，13(2)，22。
3. 吳思華(1998)，產業政策與企業策略－台灣產業發展歷程，台北市：中華經濟企業研究所。
4. 李如霞(2011)，農產銷－供運銷業務實務大全，台北市：士明出版社。
5. 李順成(1986)，臺灣蔬菜產銷共同經營組織產銷效益之計量經濟分析：市場導向經濟模式之應用，臺灣經濟，115，25-59。
6. 林東清(2003)，知識管理，台北市：智勝文化出版。
7. 林貞(2006)，臺灣農業產銷資訊化之現況，作物、環境與生物資訊，3，33-39。
8. 林啟淵、洪朝進(2003)，農業產銷班之經營現況調查分析，農政與農情，369，63-65。
9. 胡忠一(2012)，地產地消與食農教育－以日本農民市場為中心，論文發表於台東大學休閒事業管理研究所舉辦之「系列講座」演講稿，台東：台東大學。
10. 夏聰仁(2002)，設立農產物流中心設立之評審規定簡介，農政與農情，121，20-58。
11. 張政倫、陳仕偉、彭克仲、楊志平(2009)，台灣地區農企業產業關聯之研究，農業經營管理，14，1-23。
12. 張研田(1982)，農企業的發展，台北市：聯經出版社。
13. 梁潔薇(2010)，芒果外銷垂直協調問題之研究，國立臺灣大學生物資源暨農學院農業經濟學系碩士論文，未出版，台北市。

14. 許文富(2004), 農產運銷學, 台北市: 正中書局。
15. 陸雲(2011), 國政分析: 農業發展要靠組織整合, 財團法人國家政策研究基金會科經(析)100-009 號, 檢索日期: 2016 年 07 月 20 日, 網址: <http://www.npf.org.tw/3/8798>。
16. 黃群益(2011), 台灣蔬果類農產品商業創新模式之研究, 國立政治大學科技管理研究所碩士論文, 未出版, 台北市。
17. 楊景禎(2007), 價格傳遞與運銷價差—台灣香蕉與鳳梨市場實證分析, 國立台灣海洋大學應用經濟研究所碩士論文, 未出版, 基隆市。
18. 蔡芝穎(2008), 農業研究人員專業知識交流與分享, 國立臺灣師範大學碩士論文, 未出版, 台北市。
19. 蔡憲唐、蕭宏金、洪嘉聰、陳彥鉛(2012), 我國農產品產銷履歷政策之實證研究, 行政暨政策學報, 55, 67-108。
20. 鄧振源、曾國雄(1989a), 層級分析法的內涵特性與應用(上), 中國統計學報, 27(6), 5-22。
21. 鄧振源、曾國雄(1989b), 層級分析法的內涵特性與應用(下), 中國統計學報, 27(7), 4。
22. 鄭文乾(2011), 農企業價值創新與藍海策略之研究—以豐年農場為例, 國立暨南國際大學管理學院經營管理碩士學位學程在職專班碩士論文, 未出版, 南投縣。
23. 劉思岑、李雅慧(2010), 消費者對有機農產品之知識與消費分析, 台灣農學會報, 11(5), 488-500。
24. 蕭崑杉(1996), 農業知識流動的概念分析, 台灣農業, 32(3), 48-61。
25. 蕭崑杉(2004), 知識創造及其相關理論, 農業推廣文彙, 49, 41-51。
26. 蕭澤惠(2005), 知識分享對智慧資本之影響研究—以台灣電力公司發電廠為例, 國立中正大學成人及繼續教育所碩士論文, 未出版, 嘉義縣。
27. 謝俊雄(2002), 農企業經營與管理, 台北: 前程企業管理有限公司。
28. 蘇嘉全(2006), 行政院農業委員會業務報告, 農政與農情, 165, 6-23。

## 二、英文部分

1. Aaker, D. A. (1992). Strategy Marketing Management (3rd ed.). NY: John Wiley & Sons.
2. Batte, M. T., Hooker, N., Haab, T., & Beaverson, J. (2007). Putting their money where their mouths are: Consumer willingness to pay for multi-ingredient processed organic food products. Food Policy, 32, 145-159.
3. Beverland, M. (2001). Creating value through brands: The ZESPRITM kiwi fruit case. British Food Journal, 103(6), 383-399.
4. Cavalcanti, J. S. B. (2006). The dynamics of local development: From hunger to quality food cases from Northeastern Brazil. Research in Rural Sociology and Development, 12, 175-201.
5. Chinnici, G., D'Amico, M., & Pecorino, B. (2002). A multivariate statistical analysis on the consumers of organic products. British Food Journal, 104(3), 187-199.
6. Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification and measurements. Thunderbird Int Bus Rev, 44(1), 5-23.
7. Ferguson, C., & Dickinson, R. (1982). Critical success factors for directors in the eighties. Business Horizons, 25(3), 14-18.
8. Fusonie, A. E. (1995). John H. Davis: Architect of the agribusiness concept revisited. Agricultural History, 69(2), 326-348.
9. Gibbon, P. (2003). Value-chain governance, public regulation and entry barriers in the global fresh fruit and vegetable chain into the EU. Development Policy Review, 21(5-6), 615-625.
10. Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). Organizational Learning, Performance, and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
11. Goetz, L., & Grethe, H. (2009). The EU entry price system for fresh fruits and vegetables - Paper tiger or powerful market barrier? Food Policy, 34, 81-93.
12. Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpreter learning with international strategic alliance. Strategic Management Journal, 12, 83-103.

13. Hatanaka, M., & Busch, L. (2008). Third-party certification in the global agrifood system: An objective or socially mediated governance mechanism? Sociologia Ruralis, 48(1), 73-91.
14. Hofer, C., & Schendel, D. (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. MN: West Publishing Company St. Paul.
15. Ibeh, I. N. K., Ibrahim, E., & Panayides, M. P. (2006). International market success among smaller agri-food companies: Some case study evidence. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 12(2), 85-104.
16. Ingram, J. (2008). Agronomist-farmer knowledge encounters: An analysis of knowledge exchange in the context of best management practices in England. Agric Hum Values, 25, 405-418.
17. Meads, A. A. C., & Sharma, P. (2008). The socio-cultural role of brand in business value creation. Design Management Review, Spring, 29-37.
18. Murphy, K. M., Campbell, K. G., Lyon, S. R., & Jones, S. S. (2007). Evidence of varietal adaptation to organic farming system. Field Crops Research, 102, 172-177.
19. Ouma, S. (2012). Creating and maintaining global connections: Agribusiness and the precarious making of fresh-cut markets. The Journal of Development Studies, 48(3), 322-334.
20. Pelupessy, W., & Van Kempen, L. (2005). The impact of increased consumer-orientation in Global Agri-Food Chains on smallholders in developing countries. Competition & Change, 9(4), 357-381.
21. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. NY: Free Press.
22. Saaty, T. L. (1980). The Analysis Hierarchy Process. NY: McGraw Hill.
23. Saunders, C., Kaye-Blake, W., Hayes, P., & Shadbolt, N. (2007). Business Models and Performance Indicators for Agribusinesses. AERU Draft Report.
24. Sheng, J., Shen, L., Qiao, Y., Yu, M., & Fan, B. (2009). Market trends and accreditation systems for organic food in China. Trends in Food Science & Technology, 20, 396-401.



25. Sodano, V., & Hingley, M. (2007). Channel Management and Differentiation Strategies: A Case Study From The Market for Fresh Produce. In proceedings of 105th EAAE Seminar on International Marketing and International Trade of Quality Food Products, Bologna, Italy, 8-10 March 2007.
26. Wang, X., Chen, W., & Liu, S. (2011). Analysis of advantages, benefits and strategies of the development of kiwifruit industry in Sichuan Cangxi County. International Journal of Business and Management, 6(12), 286-293.
27. White, B. (2012). Agriculture and the generation problem: Rural youth, employment and the future of farming. IDS Bulletin, 43(6), 9-21.

**105 年 07 月 06 日收稿**

**105 年 07 月 19 日初審**

**105 年 10 月 03 日複審**

**105 年 10 月 05 日接受**

## 作者介紹

### Author's Introduction

姓名 呂政璋  
Name Stephen Lu  
服務單位 金色大地股份有限公司執行長  
Department Chief Executive Officer, Golden Field Co. Ltd.  
聯絡地址 彰化縣永靖鄉永靖街 67 號  
Address No.67, Yongjing St., Yongjing Township, Changhua County, Taiwan  
E-mail stephen827@gmail.com  
專長 公共政策，科技管理，農業經濟  
Specialty Public Policy, Management of Technology, Agricultural Economy

姓名 耿筠  
Name Yun Ken  
服務單位 國立台灣科技大學專利研究所教授  
Department Professor, Graduate Institute of Patent, National Taiwan University of Science and Technology  
聯絡地址 臺北市大安區基隆路 4 段 43 號  
Address No.43, Keelung Rd., Sec.4, Da'an Dist., Taipei City, Taiwan  
E-mail yunken@mail.ntust.edu.tw  
專長 科技管理，智慧財產權管理，行銷管理  
Specialty Management of Technology, Management of Intellectual Property Rights, Marketing Management