

第四章 台灣省農會經營轉型的策略分析

第一節 台灣省農會之現況介紹

以目前我國尚未設置全國性之農民團體組織，台灣省農會係涵蓋台灣省行政轄區之農會，雖在院轄市之台北市與高雄市同樣設有農會，惟涉及整體性農業政策之推動、全體農會業務之統籌或統一補助經費之分配等，均由政府委託台灣省農會辦理，因此，實質上台灣省農會為最上一層級之農會。

台灣省農會設置有推廣部、供銷部、輔導部、保險部、國際部、研發部及一般幕僚作業之會務部、會計部(民國八十五年下半年至九十年九月間，因合併接收原中壢市農會，該期間設有信用部)外，其經營之事業包括有：鮮乳廠、飼料廠、冷凍廠、農牧場、農化廠，亦即其以最上層農會主導各項農業推廣、各農會之農產品運銷與全台灣之農畜保險，並投資生產供應鮮乳、飼料、農葯及經營農畜產品冷凍加工與農業休閒旅遊等。

其依農會法規考用之聘任員工約有 208 人，其中碩士以上學歷者有 17 人、大學學歷者有 31 人、專科學歷者有 49 人、高中職學歷者有 103 人及初中以下學歷者 8 人，而年齡超過五十歲以上者高達 101 人，三十九歲以下為 61 人。從人事結構觀之，擁有高等教育之大學以上學歷者僅佔 23%，反之高中以下之低學歷卻達到 53.37%，又五十歲以上高齡族工作群達 48.56%，三十九歲以下青年族員工群僅 29.32%，平均年齡顯然偏高，(參台灣省農會 2003 年報)，就單一組織體來觀察，足見這是一個老化與工作效率逐漸下降之組織。

從最上層農會之領導地位觀之，面臨當前貿易自由化的市場，在知識經濟的時代，台灣省農會非有高質、多元專長的人才，實難以指導農業生產改良、計畫農產品市場行銷或協助跨國合作諮商等，以充

分發揮應有的角色功能。尤其百分之七十五以上之多數人員之專長為農畜業，其餘則是工商科系畢業，一個缺乏行銷、管理、資訊及法律人才之組織，因無法規劃領導下級農會，其角色功能自難免逐漸消失。

另從台灣省農會近五年之營運情形(表 4-1)可以發現，目前其所經營之各項事業多數呈現虧損、營業數額逐年下降、營業項目逐漸喪失市場競爭力，以及其停滯於傳統經營未開發新事業項目等現象。

例如：飼料生產事業，因養殖業大量外移至中國大陸與東南亞國家，加上稍具規模之飼養場均採自行配方輾製或區域性合作輾製，且小規模養殖因環保與成本效益考量已逐漸被淘汰，故飼料之市場需求大量減縮，民間飼料生產業者僅剩十二家，未來是否有繼續經營之空間，實令人存疑(台灣省農會自九十一年十月已停止飼料生產，改委託斗南鎮農會加工)。

例如：鮮乳生產加工，係於民國六十五年間政府為鼓勵乳牛飼養、並推廣國人多飲用牛乳之健康習慣，基於政策輔導所設立之鮮乳廠，因商品化之市場競爭，當私人企業(如統一、味全、光泉)之經營不僅產品多樣、通路活絡並，且定價促銷策略靈活之際。台灣省農會鮮乳廠卻一成不變只賣鮮乳，超商通路在大企業的瓜分下無法上架，只靠著宅配直銷銷售，自是數量有限，業務當然每況日下，而當生產規模必須持續維持時，營運成本無法降低，則虧損自是逐漸累積。

再例如：農牧場經營，同樣係基於政府鼓勵飼養乳牛政策所設立之農牧場，在近十餘年來貿易自由化後農產品開放進口，使得以大量牧養生產之國外鮮乳與乳製品，挾持價格低廉之競爭優勢，已將國產品壓縮到僅限於維持政府酪農政策之政策性生存空間，乳牛牧養事業似已無競爭力，國內登記有案之農牧場逐漸縮減至僅有 14 家，農牧場的經營，不可再為生產鮮乳而生存，應朝教育與休閒旅遊之方向發展始能永續經營。

又例如：農葯生產之經營，在農產品自由進口之衝擊下，為避免農業生產血本無歸，政府鼓勵農民休耕或轉作並予補助，使現存農作之面積減少；及國人環保、健康意識觀念高漲，化學農葯將逐漸被排斥使用；有機室內栽培與生物鏈滅蟲之採行等，致使農葯市場需求逐年萎縮，依農委會資料顯示從事農藥生產之工廠仍有 69 家之多，如非轉型開發生物科技之農業用葯，其經營自面臨重大威脅。

表 4-1 台灣省農會近六年營運情形(主要部門與事業)

單位：元

部門 年度	年度總額	鮮乳廠	飼料廠	冷凍廠	農牧場
86 年	19,531,773	-16,121,739	331,573	-7,424,483	-6,222,940
87 年	31,416,981	-43,692,650	-4,898,129	-2,876,303	-3,994,477
88 年	60,027,885	-22,331,024	-920,155	-590,962	-7,798,011
89 年	19,087,778	-27,007,086	-2,422,141	343,991	-13,533,877
90 年	-129,009,334	-84,362,919	-8,837,003	1,012,448	-14,638,533
91 年	3,797,391	-18,731,618	-8,131,203	1,076,833	-7,701,045

資料來源：本研究整理

顯然，以農會組織型態從事生產或加工事業經營，除背負組織機構鬆弛與僵化之包袱外，還有人事老化與人才匱乏、缺乏機動性與市場規劃能力、缺乏行銷與產品開發能力等，在面對自由貿易、市場開放與加入 WTO 之環境，如維持現有之組織結構恐難發揮企業經營之效能。就組織而言，環境代表著無限的不確定，組成一個組織之重要因素就是回應不確定的環境，要設法使環境成為有意義，或使其朝向解決問題的方向發展。反之，環境無限不確定，也提供了組織一個機會。組織未來面對的是一個充滿激盪、漸趨集權與高度複雜的經營環境。

當然台灣省農會是一個龐大而傳統之組織，擔負著沉重的歷史包袱與具備抗拒變遷之反抗心態、政治派系因素介入太深等沉苛，更助長組織行成結構慣性(Structure Inertia)，但是面對台灣省農會組織未來之命運，無論是體制內改革或體制外革命，似乎沒有理由臣服在自然淘汰之宿命。影響組織變革發展的重要因素 - 「組織慣性」，所謂組織慣性(Organizational Inertia)是藉由隱喻的方式，飲用物理學上「慣性」的概念來研究組織結構不易變遷的原因。組織在經營一段時期後，會偏好延續過去的經營特性，維持在穩定的停滯狀態(Stagnation)，例如產品的類型與製造方法長期維持不變的穩定化生產，並且組織在穩定的情況下，將會使人員對組織的改變產生抗拒，也因為抗拒特性的存在，導致組織改變的速度。

隨著組織規模不斷成長，使得控制幅度和行政鍊不斷增加，造成溝通、協調上的困難和資源的競爭，上層的命令或政策的執行層層下達時，可能已經遭到嚴重扭曲，就是帕金森(Parkinson 1957)中的冗員遞增定理(Law of Multiplication of Subordinates)。所以在沒有外力改造下，組織會以既有的價值觀、行政作風持續的運作在組織慣性長期的影響下，組織結構將無法適應新的環境，呈現負面的效應，例如：妨礙革新、大而無當、或無法適應劇烈變化的環境等。因此，組織慣性越大，組織抗拒改革的力量就越大；組織慣性越小，組織抗拒改革的力量就越小。且組織規模大小和組織慣性成正相關，而組織年齡的大小也會正向影響組織慣性。

以策略選擇觀點論之，組織的建構、持續與發展係依據行為者對情境的界定來進行，對周圍世界或環境賦予意義及詮釋，在此觀點下，策略選擇通常是具有決策影響層次的決定，面對激盪的環境，如果不具備策略選擇能力，且又不能為組織未來創造適合發展的環境，則只有等待被淘汰的命運(邱湧忠 2001)。

第二節 台灣省農會之組織變革與經營轉型

一、組織變革與經營轉型之需要

組織變革就是組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達成組織生存與發展目的的調整過程(吳定，1996)。Ettlie & Reza(1992)更指出，變格式組織生命本質，新的生產方式、新的處理程序以及新的組織型態，其目的即為有效因應日趨激烈的競爭環境與對顧客提供更好的服務。因此，「組織變革」是一種開放性系統的組織，透過資源的輸入、轉換與輸出的過程中，與外在環境產生的相互作用，為了因應外在環境快速的變化，以增進組織績效、滿足組織與成員的目標，以達到永續經營的目的，使組織從原有狀態轉換為新狀態的調整過程(杜新偉 1999)。

陳義勝先生(1984)認為，當一個組織面臨下列情況時，就表示組織必須加以變革的徵兆(Symptom)：1.決策的形成過程緩慢，無法把握良好的機會或造成錯誤的決策，2.有需要意見溝通時，主管與員工之間，常因溝通不良的歧見，造成許多嚴重後果，3.企業主要機能已無效率或不能發揮其真正的作用，4.在產品發展上沒有新觀念缺少創新，在企業機能的執行上沒有新的或叫好的方法。而 Basil & Cook(1974)則認為影響組織變革的環境，指有關目前的科技方面(Technological)、社會與行為方面(Social Behavioral)以及制度與結構方面(Institutional Structural)。

換言之，組織變革是主客觀環境、組織特性與管理決策互動的結果，我國加入 WTO 之後，整體農業環境已進入一個全新的時代，台灣省農會在組織僵化、人員老化、缺乏專才、業務萎縮、經營虧損、缺少創新規劃，例如：鮮乳生產，當市場上每隔半年或一年就推出新

產品時，強調高鈣、優質、低脂肪、美容養顏，以富有變化的多樣行銷策略搶佔市場時，台農牛奶還用舊瓶賣鮮乳，缺乏創新與新口味，依然販賣老品牌卻無產品多樣化以搶攻市場。故可見在主客觀環境變化中，組織未進行調整變革的例證。

進者，行銷通路在統一、光泉及味全三大品牌瓜分下，超商賣場上貨架銷售時，台農鮮乳竟一籌莫展；飼料生產一樣依靠著老「台農」品牌販售，未開發新配方或不同動物飼養調製新產品，業務自是每況日下；台農農藥業務在進口品牌與國內大廠的競爭下，逐年萎縮百分之二十。在面臨高度競爭的企業環境下，相信只有實施組織變革與經營轉型，始為台灣省農會未來生存與穩定發展必要的途徑。

農會的經營轉型以突破自我轄區設限的經營，透過整合的模式確實創造經營效益的案例，可從民國七十九年說起，當時由台灣省農會在其台北辦事處召集台灣省各級農會、農會超市、購物中心與供貨廠商，商討農會超市聯合採購業務之整合，藉此以降低成本、擴大規模與提升服務效能，此一方案之宗旨深獲各界之讚揚與支持，並積極熱烈參與。可惜農會仍難跳脫自我利益分贓的弊病，至八十一年由於台灣省農會研擬的經營方案不被認同，及參與聯合採購之各級農會沒有事先溝通與獲得基本共識，故整合聯合採購之方案不幸胎死腹中。

八十三年在南部地區由東港鎮農會發動高屏地區對聯合採購有共識之農會，依循前次省農會整合聯合採購之方案，再次重新作地區性整合，順利地第二年即正式成立「農會超市高屏區域中心」，八十六年又有澎湖縣農會加入，近二三年間則有高雄市農會與金門區漁會相繼加入，目前總計已有二十六家農漁會會員店。其業務聯合採購委員會負責，聯繫由各農漁會總幹事擔任，業務之實際執行由各農漁會超市之主任或店長擔剛，定期召開農會超市總幹事、稽核、店長會議。該中心辦理帳款代收代付業務、聯合促銷、耗材統一製作及員工專業訓練、經營規劃等。至於聯採中心之經費來源則由廠商服務費百分之

一、聯合週年慶之贊助費百分之一與新產品或新廠商提供之促銷費用、或機關補助費用作為基金。

目前該聯採中心運作圓熟、除降低各會員店之經營成本創造更多利潤外，更重要的乃建立了一套制度化、公平化與透明化的業務體系。此一區域性整合的案例，可以作為台灣省農會為農會業務經營逐步整合轉型的基礎。

簡言之，這是一項將分散的個體戶的整合，從各自獨立、分贓獲利的破除，跳躍地方派系的壟斷，降低採購進貨成本，達到發揮整合功能與效果，不但獲得認同且能提升競爭力。台灣省農會並不是沒有嘗試的經驗，或許因組織龐大的因循苟且所致，或是沒有檢討與改革的規劃與決心，但是當前面對的新環境，卻不可與八十一年時候同日而語。

隨著外部競爭壓力增強與規模擴大，大部分企業都會出現阻礙其功能發展的症候群，這些現象不僅發生在成熟或衰退的產業，即使成長型產業也難以倖免，如果企業或組織不正視這種現象的徵兆，提早因應並在策略上做調整，則將很快步入衰敗的命運，而農會組織要走向企業型的經營，自應對環境變化有敏銳的反應與調整。

陳希煌先生(2001)指出二十一世紀全球經濟面臨的是以「腦力」決定勝負的「知識經濟時代」，未來影響台灣農業發展的關鍵因素，已非過去的土地或勞動力資源，而是在於能否透過農業核心知識的激發、流通與運用，以提升農業競爭力，因應國際化競爭的挑戰。因此農業部門必須加強農業科技的研發與創新，發展具有市場性的新產品；同時廣泛整理與創新農業文化、科技管理、加工、商業經營及行銷管理之事項，並加以智慧財產化及商品化，以提高農業的附加價值，促使傳統農業升級，走向企業化經營的現代化農業，讓農業由一級產業提升為二級、三級產業。希望未來的農業經營者，將以專家的型態展現在全國同胞面前，在經過體制改造以後，農業將成為一個科

技的、經濟的、文化的、休閒的、生態的現代化事業，不僅有助於增進農民福祉，更能提升國人的生活品質。

台灣加入 WTO 以後依規定須削減農業補貼，預期我國農產品將遭遇到全球化市場的激烈競爭壓力。再者，未來兩岸經貿往來將更趨開放，大陸農產品因成本低且與台灣農產品同質性高、距離近，使得國內農業將面臨前所未有的競爭壓力。傳統農業如何加速調整轉型，提升競爭力因應挑戰，正考驗著農業界人員，在短期而言，無論資產或能力，都能有效的形成競爭優勢來源，但在長期中，如何建立、創造、維持競爭優勢的能力，則更具關鍵性。因為有形的資產其作用有時盡，如缺乏有效運用的能力，縱有再多資產也是徒然。

二、 組織經營轉型之策略分析

著名的策略管理大師巴斯卡(R.T.Pascale)在一九九七年年年底出版的『哈佛商業評論』中，指出有四種徵兆可提供企業進行檢視，當企業體出現下列四個問題時，便表示危機已經潛伏，必須積極進行「轉型」。第一是權力集中於少數人身上，大部分成員對組織充滿無力感，並深信他們並無足夠權力去改變陳腐的現況。第二是企業內成員並不認同整體組織，也不以組織為榮，內部出現渙散，欠缺凝聚力等現象。第三是組織內部衝突頻生，卻無法妥善處理衝突，將之引導到有助於企業成長的途徑，反而陷入人身攻擊，情緒性鬥爭的情境。第四是企業對各種新知之學習強烈抗拒，不但對外界事物不聞不問，當遇到有人提出新構想時，大多數成員不探究其可行性或鼓勵嘗試，反而不斷批評，並企圖將新構想封殺（邱毅 2001 頁 129）。

因此組織之資源有限，必須進行功能管理，其中策略是與企業「生存空間」與「生存方式」有關之決策，而這些決策對企業長期績效影響至為深遠重大，為經營策略不等於競爭優勢，但與競爭優勢息息相關，企業所產生出來的策略，必須包含獨特之競爭優勢在內，對永續

經營的企業組織而言，策略決策與策略行動之主要用意之一在於不斷地建立長期競爭優勢，這種考慮叫做「策略應建立在相對的競爭優勢上」（司徒達賢 2001 頁 8）。

台灣省農會為台灣地區之最上層農會組織，不僅具有領導下級各縣市及鄉鎮市農會之主導地位，且肩負承上啟下推動政府農業政策之功能，故凡推廣、供銷、保險均擁有統合之作用與義務。

再者，台灣各級農會在供銷經營的台北農產運銷公司擁有四分之一股權，而以台灣省農會為擁有絕對多數股權，在農產品行銷上具有絕對操作之能力，對於農產進出口應當發揮具體之作用。以韓國農協經營 97 個市場及拍賣中心為例，其中 13 個即由中央會經營運作，對該國農產品運銷及穩定價格，發揮關鍵性的效果。

台灣農業本質屬於零細產業(Fragmental Industry)，規模小、生產單位多，個別單位難以影響整體產業，克服此種零細產業的策略，在產業價值鏈上，宜由台灣省農會將產品標準化，提昇品質創造產品區隔，以形成差異化、集中化及多樣化並創造經濟規模，加強售後服務，提高產品附加價值，並垂直整合生產、加工、服務，強化產業協調管理，達成建構農業增值體系。

就台灣省農會當前的地位、扮演角色功能與其龐大的資源觀察，顯然可見它的既有優勢包括：

(一) 既有的龐大產銷網絡

首先，農會結合漁會自有體系中，在政府的輔導協助下，擁有多年建立完善的農產品運銷體系。根據現況，全台灣地區農會共經營有 27 家果菜批發市場、3 家花卉拍賣市場、12 家家畜家禽批發市場、23 家魚市場、103 家購物中心、58 家生鮮超市以及 12 家生鮮處理場，自有運銷體系掌握台灣半數以上之每日生活食物，為最大之主要農產

品生產、收購、運送、拍賣及發配體系。

(二) 豐富的週邊資源支援

依當前農會的業務執掌項目，農會所提供的服務除農產品之生產、輔導、供運銷外，範圍更廣遍多樣性的無形商品，即台灣農會體系的信用、供銷、保險與推廣業務，五十年來提供了所有農民消費者有關的金融、保險、農業生產資訊、農業科技教育、生活服務(例如：幼兒教育、婦女家事學習、老人安養醫療等)等服務型商品，並協助政府達成鄉村服務(代辦農民健保)、政策宣導等工作，此與僅提供貨物末端銷售的超商或大賣場(例如：7-ELEVEN、大潤發、萬客隆等)純商業交易往來而言，農會所提供於大眾的商品服務項目，顯然非一般企業個體所能及。

(三) 既有的廣大忠誠客戶

農會業務經營擁有長久的顧客忠誠度，台灣地區農會五十年來推動農村生產、促進農村經濟，從各項活動與業務推廣中，與農民建立深厚的成長情感。相對地，農民從農會獲取農業知識、生產資材、財務支援、銷售管道等，生活上唇齒相依，農會成為農民生活活動的中心。對於農會商品的提供，農民自然地具有情感上的消費習慣與依賴，「重複消費」一直是商店追求的成功要素之一，台灣農會百年來的經營績效最為外界所稱許的便是以好客情感、歡迎會員「喜歡有事沒事來農會坐坐」，等於說農會體系擁有一百八十萬個忠誠的消費戶數，這是一般企業組織或經營體系很難短期達成的績效。

(四) 龐大的現有財源

台灣省農會主要資產來自於日本殖民時期政府的撥用、及早期國民政府將日據時期的劃撥與財政支援。而各級農會五十年來在台灣經濟成長中的戮力經營，累積了相當雄厚的經營資源，包括：土地、資

金、市場、通路、人才以及業務經營之專業(例如：生產改良技術、農產品選別、運送冷藏技術等)，又其以轄區農民為服務對象所經營之事業，例如：托兒所、農業金融等都在當地轄區市場經濟中具有競爭優勢之核心能力，顯然台灣省農會結合各級農會組織，必然擁有龐大的經營資源。

就前述第一節中所分析，台灣省農會的組織結構慣性，在經營上只能延續過去既有模式的營運慣性時，直言之，其組織顯露出老化的人力、與因循的惰性、無效率的組織肥大與整體人力素質下降，對於業務的開創只會維持停滯狀態，或無法開創而只有陸續衰退，或在同業或異業高度競爭下逐漸從市場離退。以其組織架構面對自由化的開放競爭市場，充分顯露出經營管理人才不足、應變能力喪失，同時對農產行銷毫無整合，面對知識經濟的新時代，更無法打開農產品銷售通路。

以台灣省農會擁有以上經營的現成條件與優勢，也有其組織結構上面臨的問題，但作為推動整個農產業發展，則仍具有其本質上任務，目前其經營發展上面臨可能之優勢、弱勢，依市場之機會點與威脅點作 SWOT 分析如下：

台灣省農會經營策略之 SWOT 分析

<p><u>優勢：</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 優質之生產改良技術 2. 農業多角化經營結合觀光與休閒 3. 國人固有之消費習慣 4. 多元化的農產品通路 5. 保鮮、加工技術較主要競爭國 6. 台灣農產運銷體系完整 7. 固有的農會連結體系 	<p><u>劣勢：</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 農業生產成本偏高 2. 精緻農業需提升技術 3. 農產行銷缺乏整合 4. 經營管理人才不足 5. 組織不健全轉型需要時間 6. 各擁資源各方歧見難統合 7. 現有農產品通路效率不彰
<p><u>機會：</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 國人健康美食觀念之提升 2. 政府積極輔導農業轉型 3. 電子商務的快速發展 4. 國人休閒旅遊風氣漸盛 5. 國人購買習慣重視品質精緻化 6. 國外及大陸之消費市場拓展 7. 擁有現成果菜行銷通路 	<p><u>威脅：</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 外國農產品提供多樣性選擇 2. 大陸低價農產品侵入台灣 3. 大陸與台灣產品國外市場高度重疊 4. 政府行政權介入與政策搖擺 5. 外國農產品行銷能力較強勢 6. 果蠅的疫區困擾果品外銷受阻 7. 國外政府政治因素之打壓阻擾

資料來源：本研究整理

圖 4-1 台灣省農會經營策略分析圖

第三節 台灣省農會未來經營的策略

一、 未來經營轉型的方向

台灣省農會定位為現代化農產品專業產銷經營組織，如今面對全球化國際市場，宜分析國內外市場，選擇較具競爭優勢的農產品，加強創新研發整合，擴大規模集中力量以發展強而有競爭力的農產品，拓展外銷市場。以農產品的競爭最忌同質化所導致之市場價格競爭觀之，未來提高台灣農產品競爭力，應發展本土性、差異化、高品質、多樣化等小而美產品，才能與外國農產品區隔，以發揮競爭優勢，例如：紐西蘭水果產業，尤其生產聯盟或協會只選擇最具競爭優勢的奇異果與蘋果，大力行銷亞洲市場(尤其台灣與中國大陸)及全球，即為例證。目前台灣農產品多屬內需型產業，缺乏外銷型行銷，面對國際開放的農產品市場，將台灣優勢農產品推向國際市場，建立台灣農產品之全球性品牌，以使台灣農業得以永續發展。

從近年農產品出口比率逐年下降顯示(表 4-2)，加強農產品的對外行銷與外銷通路建立為打開農產品新生命的關鍵。

表 4-2 1999~2002 年我國農產品出口與其佔總出口之比例

單位：百萬元

時 間	農 產 品 出口金額	農產加工品 出口金額	總出口值	農產品及農產加工 品佔出口值之比例
1999	12,338	50,629	3,917,445	1.61 %
2000	11,088	54,391	4,616,301	1.41 %
2001	9,987	56,113	4,137,744	1.59 %
2002	12,142	58,563	4,507,506	1.27 %

資料來源：行政院主計處 (2003)

台灣由於具有得天獨厚從平原、丘陵到高山的地形，加諸四季分明、從熱帶到寒帶因海拔高度不同之氣候，更有良好的栽培、改良生產技術，因此，台灣所生產之農產品具有多汁多甜、外觀美好之特質與差異性，以台灣農產品具有的特色與優勢，從開拓農產品行銷的方向來觀察，當前台灣省農會仍有許多應做而未做的基本工作，未來台灣省農會之經營宜朝下列特色發展：

(一) 市場國際化

任何商品價值之創造與提昇，必需仰賴良好的行銷通路，故通路行銷策略是行銷管理的關鍵要素，而開創多元化之農產品銷售管道，使其行銷通路不再侷限於傳統之供銷管道、批發市場或既有之超市，擴展具有台灣特色之農產品，或與外國產品相較具有差異性之農產品，除既有之內銷外，尤應拓銷到國外市場，以增加附加價值與收益，故台灣省農會首要強化台灣農產品之出口業務。讓台灣省農會與下級各農會的結合，將各地生產之優質農特產品系統化的作生產與行銷整合，直接與國外進口商或大超商對口進行輸出貿易。

1960 年台灣農產品之出口值所佔總出口值之比例為百分之七十一，此期間農產品出口之絕對成長非常迅速，但與工業品出口之相對比例，至 1970 年已降為 26.20 %，到 1980 年降為 11.36 %，至 1997 年則再降至為 3.26 % (農業貿易統計要覽 2000)雖此為經濟發展之必然現象，世界各先進國家亦皆如此，實際上它的重要性依然不變，因農業是提供糧食的產業，在我們生活中的地位，並不因其在國民生產毛額中或出口貿易數額中之地位下降而減輕，故農產品貿易之出進口永不可輕忽。

進者，對於從國外進口之農產品，可以藉著台灣省農會及下級各農會龐大組織連結之資源，從農會自營超市及既有行銷系統運作之實力，直接與外國農業會員組織(例如：日本與韓國農協組合)或農業產品協會(例如：美國之蘋果與澳洲、紐西蘭之奇異果)或出口商對口接

洽，自行經營進口買賣，透過自體經營的方式，不僅擴大經營層面，並讓農產品多樣化以獲取利潤。

(二) 服務資訊化

農會對於農產品之品種訊息、生產技術資訊、價格訊息等，尚未建立完善之資訊傳達提供系統，俾農民能獲得正確資料作為耕種養殖之依循，故經常發生農產品生產過剩，價格慘跌至農民血本無歸之現象，此者不僅政府農政單位形象受損，就農會之功能而言亦有辱使命。進者，在市場行銷方面，台灣省農會更是遜色，在網路購物風行的時代，應該在網路上提供農產品的各項訊息，包括農畜產品的品類、安全標準、營養成分、產地分布、行銷市場等訊息。再者，亦可經營網上農產品銷售，即應發展 B to B (Business to Business) 或 B to C (Business to Consumer) 的網路購物系統，迎合趨勢多角化經營。因此，以台灣省農會作為最上層農會組織之地位，理應擔負農產品相關資訊蒐集、整合與行銷開發之責任，作為啟發作用以領導各級農會業務之推展。

(三) 經營整合化

台灣農產品現有之運銷體系，由於不同農畜產品之特質差異，與不同組織團體之利益競爭，除係各自依農畜產品各別建立之供運銷系統外，另有各級農會、合作社、自營超商或承銷販商自行建立之供運銷系統，體制上紊亂分立，導致生產端貨量難以調控及價格無法順應市場供需機制，故對於從產地之生產數量、品質之資訊瞭解與調控，中間過程之保存、加工，及末端市場之行銷建立、價格取得等，均需透過「整合」的方式，例如產銷整合、加值型業務整合、通路整合、資訊整合等，以使農產品之生產與消費達到完全市場的最佳供需，藉此亦可減除價格哄抬或惡性競爭。

1. 產銷整合

產銷分離或產銷失調都是農產品價格滑跌的關鍵原因，而農產品的價跌傷農，當然是政府政策失當喪失民心的指標。因此任何政府或政黨的執政方向，無不為穩定的農業措施而絞盡腦汁。以目前台灣農村所生產的農產品，各地均有組織產銷班，接受農會長期的輔導，在台灣省農會的最上層領導，且與轄下之縣、市或鄉、鎮、市農會具有層級之統合關係，而基層農會又各實際輔導會員農民之生產與行銷，從省農會到產銷班，本具有一條鞭的指揮協調機制。簡言之，各地之農畜生產養殖情形，基層農會皆能掌握時情，由台灣省農會全面性整合國內現有之農產品生產地與運銷系統，妥善的規劃做好垂直整合，最能發揮效益。

2. 國內外農產增值業務整合

各級農會除能掌握產地生產實況外，末端市場亦多在農會系統人員之輔導或兼營範疇，以台北果菜市場或家畜市場為例，各級農會在市場經營主體之公司皆擁有百分二十五之股權，就國內農產品生產數量及國外進口產品之數量，皆充分掌握。除能自行從外國進口替代性，且成本較低之內需農產品或原料外，最主要為兼採行銷輔導或收購、協助食品加工、協助出口貿易等方式，以調節國內因產量過剩之農產品，擴大外銷市場，以創造國產農產品之附加價值。

3. 資訊整合

台灣農業部門資訊化程度較其他產業明顯落後，農會除信用部以外，推廣、供銷、保險等業物之電腦化、網路化腳步仍然緩慢，加以近年來國內景氣低迷，對資訊設備之投資更為減少，台灣省農會應透過建構內部現代化電子系統的方式，提供農產品相關資訊之整合及交流平台，累積市場交易資訊，作為整體農業生產運銷之發展參考。進者，整合國內目前之所有政府農業政策部門、地方農業組織及農業運銷組織之資訊，使整體資訊的運作更具統整與效率的運用。

4. 通路整合

台灣省農會及其下層各級農會，實質上是一個掌握農產品生產之支援、供應體系與輸配關鈕，通路策略是當前行銷管理的關鍵要素，眾所皆知「掌握通路即是掌握財富」，未來台灣省農會除與食品加工業者的異業結盟外，還可以結合台北農產品運銷公司(該公司官股民股各佔一半，又其中民股之農會部分約佔一半)、物流系統或大型超商、拍賣系統、出口倉儲等，或發展自有之倉儲加工配送系統，以維持農產品之基本承銷。並且將冷藏、冷凍之倉儲與加工、行銷通路結合，讓產與銷能完全的整合，使市場與產地之調節充分掌握，俾降低成本與促進直接行銷。

5. 特色整合

台灣省農會為前述各項整合特色，將可於自建之資訊平台，架構統合所有業務發展之資訊流、金流、物流等三個子資料系統，整合各級農會之同種業務，包括資材供應、採購或農會間互補性資訊提供與資源分享，例如：農產品包裝紙箱、套帶、肥料、農藥之採購單一窗口化，或運輸倉儲系統之共用等，增進整合與運作效率，使農會間達到互補增效的作用，並降低成本以增加競爭力。

(四) 行銷品牌化

農產品因其生物性本質，可依味道、嗅覺、顏色、鮮度、大小、形狀、成熟度、水分和甜度等產品屬性分類，給予不同之組合，其產品品質也由於生產之栽培管理、施肥、用藥、採收其與分級管理作業等因素，致影響品牌與品質之穩定性，農產品之品牌(Branding)和品質認證(Quality Recognition)是行銷管理主要的產品策略，其目標是將沒有差異化的和低利潤的，轉化型塑成為具有差異化、品牌化、高增值的和高獲利的農產品。品牌是一種名稱、術語、標誌或構思，賣方以之和其競爭對手有所區別。品質認證是對賣方產品的產品屬性、用途和價值等的客觀判定。農民與行銷商也可以對本身的產品作品質認證，藉著品牌與品質認證以確保產品的品質、商譽，並提高品牌忠

誠度(Brand Loyalty)，對同一品牌未來新產品的市場導入和產品週期生命的延長，有相當正面功能。品牌和品質認證若得以建立制度，則該等產品的作業效率(Operational Efficiency)和定價效率(Pricing Efficiency)，必然會相對提昇，此乃由於不同市場階段必要時可依樣品或敘狀交易，不必逐件檢查。有品牌和品質認證的產品之行情資訊也較為正確，買賣雙方之交易成本可因之減少，價格發現(Price Discovery)必然較有效率，同時建立消費者信心與使用習慣。

二、 轉型之競爭策略

無論從組織結構、業務績效或市場競爭的面向觀察，台灣省農會都是面臨轉型的十字路口，對於台灣整體的各級農會而言，如果不期待於台灣農業更邁向國際化的現代農業發展努力，因侷限於海島型的小農生產，在自由貿易的國際競爭下，似乎只會逐漸衰退，或終將被大農國家的高競爭力所淘汰。因此，台灣省農會居於最上層農會之龍頭角色，在經營轉型的策略上自應有成長策略與競爭策略，茲分述如下：

(一) 成長策略

成長策略乃是指增進組織營運的層次，包括更多的收入更多的員工及更多的市場佔有率等衡量方式，成長可以透過直接擴充企業營運；併購或多角化經營來達成，台灣省農會之經營一向以其未曾變革之組織結構，墨守成規、故步自封的執行既有業務，卻未開發新業務項目或新市場通路。以農產品行銷為例，台灣省農會主要業務僅為協助基層農會或產銷班的農畜產品台灣島內供銷，更直接了當的說，只是將中南部的農畜產品協助執行運銷到中北部的果菜、畜產市場。但卻無開發外銷通路，或與外國農業組織進行農產品交易。今後應由下列主要努力作為方向，讓省農會達成具體成長率之經營效益：

1. 主動開發商品與市場。

台灣農產品之銷售除以國內市場為主外，對於國外之銷售多以日本為主，其輸出產品則以香蕉、洋菇與洋蔥為多，至九十年代後始有豬肉輸出。此外農產加工品則以美、日市場為主，其產品有砂糖、鳳梨罐頭、蘆筍罐頭、洋菇罐頭、水產加工品及水果加工品為多。析言之，六十年代農產品出口係以傳統作物及其加工品為主，如砂糖、香蕉、鳳梨罐頭、洋菇罐頭等作物類農產，但進入七十年代以後，這些傳統特產品之出口逐漸式微，代之而起的是水產品與水產加工品，以及雜異化的蔬菜及水果加工品。八十年代初期水產品出口以鰻魚及蝦類為大宗，八十年代後期至九十年代初期，逐漸由豬肉取代至九七年發生口蹄疫為止(許文富 1998 頁 205)。

從 1990 年以前之三十年分析之，出口農產品主要為傳統性產品，僅發生個別農產品出口相對地位之出口值變動，顯然地台灣可供出口之農產品極為有限，出口產品之集中度過高，因此只要某一單項之出口受阻，總出口值隨之受重大影響，九七年發生豬隻口蹄疫導致出口值減少一半以上即為顯著案例。又外銷市場一直以日本為主、美國次之，亦導致市場過度集中，一旦產品在該市場喪失競爭力或被市場拒絕、抵制等，都將使得出口總值遽減。

因此，未來除開發歐洲、東南亞的市場外，與中國大陸大城市，例如：廣州、深圳、上海、北京的市場連接均勢在必行，從新的市場掌握新的通路，不僅獲得商品普遍化，且從新市場的結合帶動週邊農產加工品的行銷，以尋找商機，亦可分散因集中單一市場的風險。

2. 擴大農會經營範疇，發覺市場潛在需求。

農會面臨新經濟環境之競爭，為獲取更高利潤以圖生存，不宜故步自封停留在傳統農產品之供銷業務，而應開發農畜產品加工、冷藏，跳脫傳統走入服務性、教育性等產品之銷售與開發，例如：幼兒

護育、醫療照護與福利保險之提供，或生前契約之代理銷售等。亦即在擴大業務經營範疇時，採取異業聯盟之方式，從經營轉型獲取加值高利潤之服務型業務之結盟。

3. 建立新的核心能力

所謂「核心能力」是指「執行一項無法替代業務的能力」，也就是說「核心能力」不但是企業存活的主要生存因素(Key Survival Factor)也就是擴張企業版圖，介入不同市場的「致勝武器」。尋找農民組織的「核心能力」的重要性，不但是在型塑農民組織生存的主要因素，同時也是發展業務的主軸，換言之，農會要跨入市場經濟，必須要先瞭解本身的「核心能力」，方能夠有效選擇所要進入的市場，以獲得商機，此項核心能力之建立包括：資訊平台之建制、經營管理之諮詢、生產行銷之調節、銷售市場之開拓與出進口業務之拓展等。

(二) 競爭策略

一般而言，所有企業都是存在競爭狀態，他們都和生產同類產品或替代品的其他產業在競爭，經營者對抗產業競爭之方式，則是設法壓低價格、爭取更高的品質或更多的服務，並讓競爭者之產業之間彼此對立。台灣省農會轉型獲得優勢之競爭策略可歸納為差異化策略、低成本策略及焦點策略。

1. 產品差異化策略

差異化策略即是使企業所提供之產品或服務與別人形成差異，創造出全產業都認為獨一無二的產品，造成產品差異化的方法很多，包括靠設計或品牌形象、運用科技、靠特色、靠服務或經銷網路等。差異化策略如果成功，將可獲得高於產業平均的利潤，差異化所降低的顧客品牌忠誠度及其價格的敏感度，將可使競爭與之絕緣。差異化又可使利差增加，使經營者無須追求低成本地位。

(1) 產品差異化

農產品的行銷、競爭，最忌同質化所導致之價格惡化造成血本無歸，因為農產品需要保持生鮮與食用安全，如有滯銷或腐敗，只能丟棄一途。為提高台灣農產品之競爭力，應發展各地區本土特色產品，以突顯高品質、多樣化與差異化的特色行銷，充分發揮競爭優勢，才能與進口產品區隔，故應如何幫助農產品進行包裝、分級、標示、產地責任標明以及認證。進而規劃拓展產品線廣度，加強利用品牌、使消費市場對台灣農產品的選擇性更多樣化。

(2) 服務差異化

對於農產品之成分、營養說明，產地、出產日期、產品責任標示以及使用方法介紹等，均應提供詳實的說明與介紹；另對於研究及調查消費市場之需求，並強化售前資訊及售後作業服務，使農會提供的農產品能對消費者作最好的享用，並使其瞭解農產品的資訊能得到消費者的信心，建立消費者的忠誠信賴。

(3) 品牌差異化

建立農產品品牌，突顯品牌之優質性，並增強產品與品牌之形象關聯與品牌人格，使品牌與產品發聲不可分離的連結，當消費者想到某一品牌即可知道是指定特定產品，或是需要特定產品時，即指定要農會的某一品牌，以品牌差異增加農產品價值。

(4) 形象差異化

為農產品型塑正面形象，增加產品銷售附加價值，使得消費者心中得到確認，只要經由台灣省農會行銷的農產品一定擁有優良品質，只要使用農會推出的農產品一定獲得安心與安全之保障，建立品牌在消費者心中的正面形象。

2. 低成本策略

企業要在成本上居於領導地位，就要使設施達到最有效率之規模，並嚴格控制成本與經常費用，以及在研發、服務、銷售、廣告等成本極小化，整個策略之重點在於使成本相對低於競爭對手，但品質、服務以及其他相關提供並不偏廢。

(1) 尋求策略聯盟，降低成本拓展行銷

藉著現成既有之成功企業之行銷通路、或良好的加工體系尋求結盟，作為農產品銷售與加工之合作夥伴，而無須自行從頭摸索、試誤，經過事倍功半或龐大的成本投入，自行建立另一管道的競爭體系，因策略聯盟的結合以創造營運成本之降低。

例如：結合統一超商行銷系統的聯盟，利用其全國三千四百餘家的超商門市窗口，作為農產品櫥窗。相對地，農會的聯合系統能運用其各地產銷班的生產，提供給統一集團優質、穩定與價廉的農產品，以供其銷售或加工製造相關食品。

例如：結合電視購物系統之聯盟，由台灣省農會統籌將各地農特產品規劃分級，藉由電視傳播之媒體力量招引客戶，使農產品的直銷達成直接的門對門(Door to Door)生意，兼而電視平台亦可從農產品的大宗行銷中獲利。

例如：結合中華郵政公司之聯盟，運用郵政公司全國各郵局之窗口作為農產品行銷的廣告推銷點；反之，郵政公司則以其現有之運送架構，藉由所有農產品的快遞賺取運送費用。

(2) 利用國際農產資源，尋求替代性的物料供應

台灣因地少人稠、丘陵與高山多餘平原，單位可耕作面積狹小，是為小農之精緻農業國家，農業生產成本與粗糙之廣大種植面積之大

農國家相較當然偏高，顯然農產品在價格上無競爭力。在國際貿易自由化後，應善用國際資源，尋求互補性之農業資源與替代性之物料供應，使農產加工成本降低。同時，以替代性物料的尋求換取台灣農產品外銷的空間，使台灣農產品能在國外市場取得一定之佔有率。

(3) 利用精良之保存及加工技術，降低農產品經營成本

台灣現有之精良冷藏、冷凍與加工技術，在農業機構與農民共同努力下已有相當的水準，對於保存與運送鮮美的農產品，能使消費者一年四季購得與享用台灣特產，同時藉此調節淡、旺季出產量與市場供應，並可降低農產品經營成本。

(三) 焦點策略

以企業對產品的推銷，集中專注於特定之客戶群、特定之產品線或特定之地域市場，及對一個特定目標竭力滿足其需求而定之策略。

1. 焦點產品策略

採行出口推銷具有競爭力之產品為主，例如：農產以熱帶水果(蓮霧、芭樂、棗子、芒果等)、高冷蔬菜、高級花卉、種苗等；畜產如豬肉、烏骨雞等具有特殊性之農產品。對於進口產品以國內無生產或高成本產品，例如：雜糧作物(如玉米、花生、黃豆等)、寒帶蔬果(蘋果、萵苣等)；畜產如乳製品等民生內需或產業所需之物質與原料。集中焦點產品才能使行銷單純化與效率化，同時容易建立制度與降低成本，相對地唯有如此才能創造利潤及佔有市場。

2. 聚焦市場策略

輸出高品質之農產品，繼續強化台灣鄰近之香港、日本、新加坡等既有農產外銷市場；並將積極開闢具潛力之大陸以及美國、加拿大、中東，乃循序漸進在擴展到歐洲甚至俄羅斯市場等外國市場。以

新加坡與香港而言，兩地皆為地小人稠之商業經貿中心，人口消費力高、流動性大，但都無多餘之腹地提供農業生產，因此所有農產品均仰賴進口，加上都是華人的相同飲食習慣，對於打入市場自有先決之熟習度，此即是農產品外銷的主力市場。而日本與美加地區則是地處寒帶，主要農產品為大量之寒帶產作物，與台灣熱帶農特產品相比較自有其互補性，故台灣產品在該地區與當地產品間，即顯現差異性。

(四) 通路整合策略

1. 垂直整合

主要為整合上游農產地、中間運銷與下游的通路商，以求供應鏈的完整一貫性與精簡中間手續，藉此以減少中間成本或中間剝削，並加速運送通路與完整生鮮保存，除降低成本外且保有農產品質，使消費者享受物美價廉的農產品。

2. 水平整合

由台灣省農會結合各級農會，與零售商、農產運銷公司的平行整合，避免產品銷售之惡性競爭，同時可收產地貨源穩定分配、穩定生產，不僅使農民的生產得到價格的合理保障，進者使消費者得到穩定之價格與穩定的供應。

3. 策略聯盟

台灣省農會擁有各級農會之連結，除整合各農會之相同生產產品及其既有之農會行銷系統外，應運用其各級農會之各項資源與國內民間食品加工業、超商通路業、物流運送業、批發業者、進出口貿易商、旅遊業者等策略聯盟，尋求機會互補，俾使農產業能配合其他行業多元化發展，達到農產品行銷目的。

4. 多角化經營與異業結盟

台灣省農會在結合各級農會後，不可僅停留於農產品之國內行銷上，包括在國內外銷售農特產品之拓銷、國內農業休閒旅遊之推動、市場調查研究之執行、食品加工配送之建立、品牌認證推動經營、管理諮詢等多樣化業務，都是作為上層農會應領導規劃執行的項目，換言之，多角化經營與異業結盟的前瞻性策略有待落實。

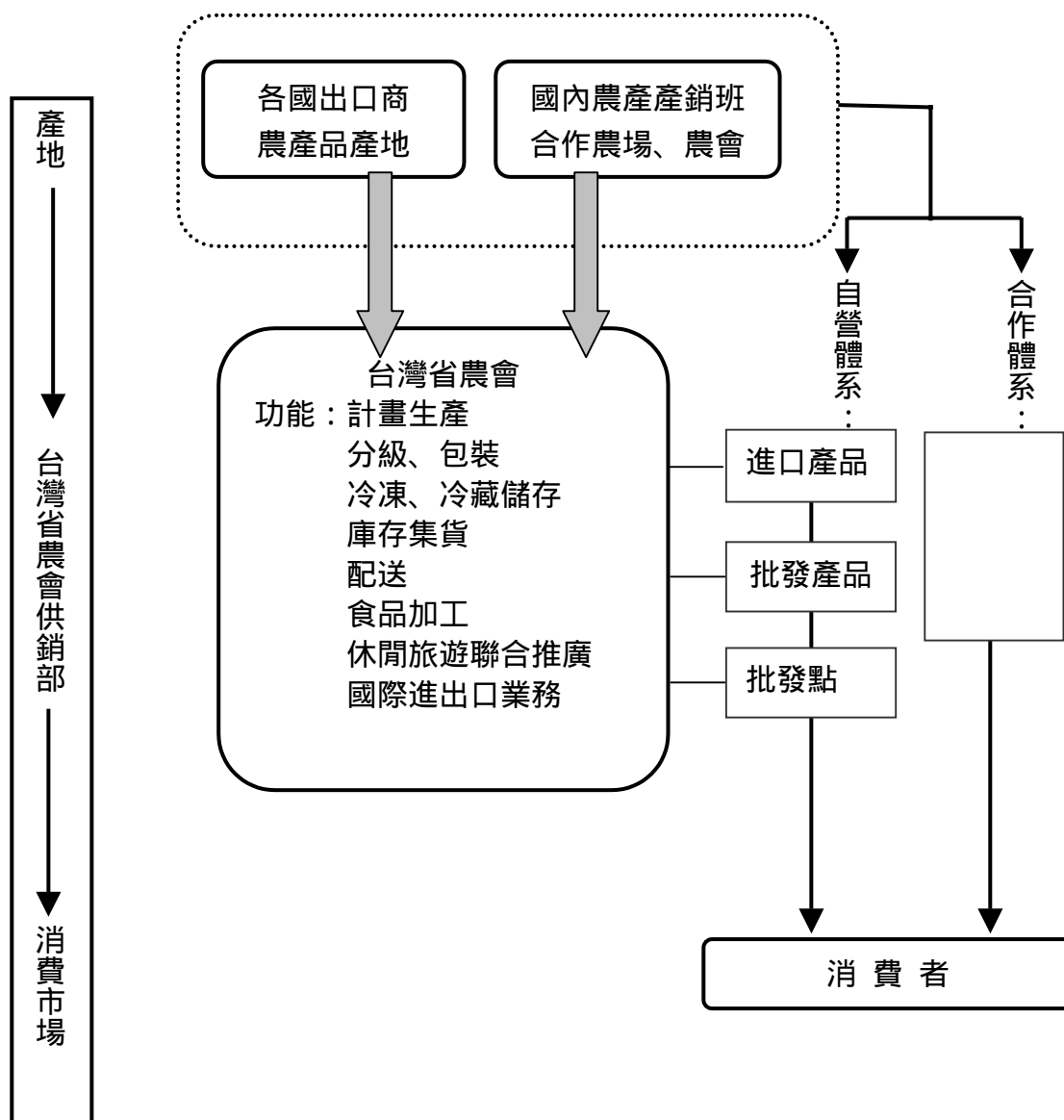
三、 轉型之行銷策略

台灣省農會目前就其組織架構所設置之供銷部門，其業務僅以將產地之農畜產品協助供運銷至消費市場為主要工作項目，而實質上的消費市場則以台北之果菜市場或家畜市場為主，少部分為台中果菜市場。簡言之，並無對台灣各地之大城市，做到普遍全區域性的運銷。另者，其工作事項有將消費市場之需求量與價格回報產地，俾反應供應量之調節、或種植數量調整參考，以其層級應發揮之功能而言，就當前之實際執行業務加以觀察，台灣省農會應有更多的職責性業務，仍有需要更努力去落實執行。

目前全台灣有六千三百多個產銷班，班員總數超過十二萬一千餘人，以現在供運銷在農會與產銷班之間，為了爭取農業主管機關的經費補助，有分道揚鑣各爭其利的現象；又農會之間因地域資源的分散產生彼此的競爭，致使真正具有特色之農產品重疊性太高。未來勢必要打破舊有的地區劃分制，先進行區域化結合，次而整合成全國性的產銷聯盟，依地區的氣候與適合種植品種，作有秩序性的統籌規劃生產，而農產品則要朝品牌化、規格化與條碼化方向輔導發展。

從最上層農會之角色評析論之，台灣省農會實未充分發揮領導調節促銷之功能，對當前自由貿易的市場開放環境，台灣省農會可以利用供銷部門做為主體，首先對於農產品建立分級的標準、訂定包裝的規格與式樣，在產品分級與規格化的整合下，相關需求資材可以統一採購或進行價格競爭，以達到降低銷售成本首要競爭策略。進而配合

農政機關政策興建庫存與發貨配送中心，以保農產品品質控管，並免除中間剝削侵蝕農民利益；或與食品加工業者結合，除可消化盛產農產品外，亦兼可開發農產加工品，使國內農產品能暢通國內外通路，或國外農產品進口產生互補調節之效果，發揮其行銷之功能(圖 4-2)。



資料來源：本研究整理

圖 4-2 台灣省農會之產銷合作模式

台灣省農會作為統合台灣地區農產品生產與運銷的領導角色，擬定一套行銷的發展策略，自是責無旁貸。其行銷策略依產品、定價、通路、促銷之不同層次，分別討論說明如下：

(一) 產品策略

1. 產品組合策略

台灣因地少人稠，可耕地或畜養面積與歐美國家相較均屬小規模，農業經營的特質屬於小農精緻生產，許多農產品因產地特質而在行銷上各自標榜，例如：「茶葉」種類繁多紛雜從東部花蓮生產的高山縱谷茶、福祿茶到宜蘭、台北、桃園、新竹、苗栗、台中、雲林、嘉義分別有包種茶、金萱茶、東方美人茶等，即至南投著名的凍頂烏龍茶、高山茶等，均各有命名；「蓮霧」同在屏東地區所生產，名稱包括黑珍珠、黑金剛、粉紅佳人、清秀佳人等不一而足。此者造成消費者對特定產品之混淆，且無法辨識產品品牌特質，故從產品組合策略，將同種產品結合建立單一品牌的分級，以創造產品知名度增加產品價值，並兼採內、外銷雙軌並行推動行銷。

(1) 農特產品內銷市場通路組合經營

藉由現有國內生鮮蔬果與肉品市場之行銷通路，將所整合各級農會之各地農特產品、加工品，循該既有市場通路，以產品組合方式一併行銷。

(2) 農產品進出口貿易

對於台灣具有競爭優勢之農產品，積極開發國外市場，例如：台灣特產水果(蓮霧、芭樂、棗子、釋迦、芒果)、高冷蔬菜、高級花卉、黑豬肉、加工肉品等，加強出口以增加農產品價值。另對於國內生產成本較高之農產品，例如：雜糧(玉米、花生、黃豆)、乳製品等原生性農產品，則應輔導轉種其他產物、或停止畜養，而改採以進口代替，

以降低成本增加競爭力。

(3) 國內休閒農產旅遊業務連結

台灣之農產品多數帶有產地特性，在行銷策略上雖可依產品組合走入國內市場通路，但藉由農業休閒旅遊之帶動，從旅遊人口的消費形成，亦是一大消費市場。因此，農業休閒觀光旅遊帶之建立與整合，確實是開創農產品行銷另一通路。

2. 產品差異化策略：

(1) 精選優勢產品及執行分級包裝

台灣居於地理環境之特殊性及良好之農業改良技術，加上精緻耕作的管理，故能生產優值甜美之熱帶水果，例如蓮霧、芭樂、棗子之甜脆與果粒之美觀，即為其特色，絕非泰國或中國大陸所能媲美。依其特色確實做到分級包裝，落實執行農產品產地、責任與安全標示作業，使規格化與制度化之精選產品行銷市場，自能創造競爭優勢。

(2) 建立國產農產品品牌及品牌形象

在農產品實行分級包裝後，以規格化之精選產品行銷外，「農產品品牌認證制度」應兼而並行，讓政府或擁有公信力之機構對品質給予確認，使消費者獲得安全購買、安心食用之信心，自然能產生產品的依賴與消費習慣，藉此建立產品之形象。

(3) 提供國內外農產品相關產銷資訊

台灣省農會應提供國內外農產品之相關資訊，供農會、農業界或一般消費大眾查詢瞭解，此者除讓農業生產有正確資料可循，以確保產量調控外，並可在農產品行銷市場找到合理價位，更進而供消費者熟悉農產品之特性與營養價值或價格等，讓農產品之生產、需求與消費者間更生緊密關係。

(二) 定價策略

1. 國內市場採中低價位策略

台灣省農會與各級農會之連結，對國內農產品之生產與行銷幾乎全然控制，固然就農業生產應創造利潤以造福農民，對於農產品提供合理價格予國內消費，當也是社會團體組織的責任，為使國人能享有優值之農產品，其產品價位應以普遍性接受為導向，是以宜採中低價位策略，俾穩定消費市場。

2. 國際外銷市場採中高價位策略

對於農產品國外市場之行銷，當然係撿選具有台灣特色、差異性高之優勢產品，而這些產品的向外銷售，除要精選外更要做到良好的包裝予保存，其成本自高於一般國內銷售成本，且因對國外銷售之數量受限，應依其產品特質與市場稀有性，爭取所得較高收入之消費群，並創造產品價值，故其價格宜採中高價位策略。

(三) 通路策略

1. 自營體系通路策略

在政府的規劃下，由政府官股與民間共同投資成立之果菜市場、畜產市場、肉品市場與家禽市場等，由北到南皆分布全省，以目前各級農會均投資參與之現況，對於農畜產品在各該市場之運銷或拍賣，都屬於自營體系通路之行銷，台灣省農會除在各市場應充分發揮主導與調控之功能外，在此自營體系中，應讓產地、供運與拍賣銷售提昇效率並減少中間剝削。

2. 全省各農會超市通路運用策略

台灣各級農會目前擁有約五十八家生鮮超市與一三家購物中心，各農會均獨立經營互無連結關係，在採購、行銷上無法構成連鎖

行成集團力量，殊為可惜。如由台灣省農會進行統合，讓經營上維持各自獨立財務，但採購、定價與行銷等均朝集中統一，藉此可將農產品集中並運用該通路系統，達成促銷之策略，同時可達到集體大量採購以降低成本、提高競爭力之成效。

3. 相關合作體系行銷通路策略

農產品行銷通路除農業團體自我體系外，進而可以結合政府力量整合國內之各大賣場(例如：萬客隆、大買家、大潤發、愛買等)與各大連鎖超商(例如：7-eleven、全家、萊爾富、福客多等)建立行銷通路之策略聯盟，藉者互惠、互補與互助之結合關係，緊密地建立國內農產品行銷網絡。

(四) 促銷策略

1. 建立品牌知名度與形象策略

優質農產品在市場之行銷，如以中低價位之銷售，自會得到消費者一定接受度，如果維持相當期間的銷售，普遍獲得喜好後則可建立品牌。以台灣省農會及各級農會系統之結合，將品牌建立後，則應充分運用媒體傳播，更創造其知名度與形象，使具有品牌之農產品在消費市場深植人心，延長產品之市場生命週期，構成消費者對產品之忠誠與消費習慣。

2. 品質與專業認證策略

市場行銷除要建立品牌農產品之知名度與形象外，引起農產品受消費大眾之購買，仍以能長久持續為目標，對於生產之技術與食品安全，經過專業認證之確保，型塑消費者對生產者之信心與認同，進者，建立品質認證制度，將賣方產品之屬性、用途和價值給予客觀的肯定判定，以提昇定價效率，創造農產品價格。

3. 國內農產品展示展售策略

商品要獲得消費者之青睞與喜好，在行銷上自是儘可能讓消費者瞭解其優質與特色，而台灣一般農產品推銷，多半依靠既有之通路銷售，忽視展售或展示之功能，以台灣省農會主導之農會系統結合，利用其雄厚之資源，定期舉辦大型農產品展售會或展示會，以活動的吸引力，創造大眾對農產品的認識度與購買力，另可藉著參加中華民國外貿協會之展示會，或政府之重大節慶活動，擴張農產品與消費者接觸頻率，加深消費者對農產品之認識與喜好。

4. 農產品國外參展策略

台灣農產品以往以國內銷售為主，對於國外行銷與市場開發，一直由少數貿易商壟斷，尤其對台灣之農會或生產者皆較為生疏，為使優質之農產品打入國外市場，並擴大既有的行銷市場，台灣省農會與各級農會以其擁有最確實掌握產地生產、供銷之資源，應結合政府力量或中華民國外貿協會等海外機構等網絡關係，擬定農產品國外展售策略，以達到市場之尋得與擴張、讓消費者獲得優質農產品，及生產者賣得好價錢之三贏目標。

5. 相關農產品公關活動推廣策略

台灣各類農產品每年之產期固定，依正常情形如無天災(例如颱風、嚴重旱災等)，特定農產品之盛產均可預測，因此對於當年農產品數量、價格之調控均應預作準備；反之，如遇到重大災害時，則應適時因應，調節市場供應以穩定價格。因此，無論平時或特殊情況發生，均應擬定相關活動之促銷推廣策略，或結合政策推動的大型活動配合推銷，即為當然必要的預先策略規劃範疇與因應措施。