

## 第肆章 策略合作型式選擇之個案分析

本研究歸納文獻及研究者初步實務觀察發現，非營利組織進行策略合作，可能共組獨立機構(有共同固定平台)，也可能不共組獨立機構(沒有共同固定平台)；另外，也有可能繼續採取非營利性質或改採營利性質等合作方式運作。本研究認為，非營利組織建立策略合作關係時，如果能夠瞭解合作內涵特性，選擇適當之合作型式，將能有效發揮組織間合作效能，以共同創造所欲追求價值。本章係屬第一階段之個案分析，主要探索非營利組織策略合作型式選擇決策之潛在影響因素。

本章共分為五節，第一節說明本階段之個案選取；第二節說明各種策略合作型式之基本特徵；第三節針對非營利組織策略合作型式選擇決策，從初期個案資料分析，嘗試萃取具解釋效果之合作內涵特性變數；第四節針對其他潛在因素進行討論；第五節係本章綜合討論，歸納第一階段個案分析發現，並建構本研究所欲探索之非營利組織策略合作型式選擇模式。

### 第一節 個案選取

本階段研究在個案選取上，係研究者經由初步實務觀察與文獻研讀，並與實務專家進行初步訪談後，選擇 5 個較具理論建構關鍵性之個案進行訪談分析(如表 4-1)。以非營利性合營機構(共組獨立機構)或非營利性聯盟(不共組獨立機構)方式運作之個案，包括農會超市高屏澎區域聯採中心、宜蘭縣冬山鄉農會主導的台灣文旦產業策略聯盟，以及板橋市農會主導的發芽米策略聯盟；以營利性合資機構(共組獨立機構)方式運作之個案，包括台北農產運銷公司及高雄農業開發公司(個案特徵與訪談對象請參見附錄二)。

表 4-1 第一階段個案研究樣本結構

策略合作型式	非營利性合營機構	非營利性聯盟	營利性合資機構	營利性聯盟
	共組獨立機構	不共組獨立機構	共組獨立機構	不共組獨立機構
	採非營利性		採營利性	
初期個案	農會超市高屏澎區域聯採中心(NPO <sub>1</sub> )	板橋市農會發芽米策略聯盟(SA <sub>np01</sub> ) 台灣文旦產業策略聯盟(SA <sub>np01</sub> )	台北農產運銷公司(PO <sub>1</sub> ) 高雄農業開發公司(PO <sub>2</sub> )	本研究不探討這類型個案 <sup>1</sup>
參考個案	台灣農業策略聯盟發展協會 中華民國農民團體幹部聯合訓練協會	大宗蔬菜產業策略聯盟	鹿野鼎開發公司 多通路公司	大成肉雞垂直整合事業 買菜網(和徵公司)

本研究初期個案之選取，雖屬某種程度便利抽樣，惟板橋市農會係台灣農業界內體質與經營績效較佳的農會之一，且在許多國內農業政策研擬上均扮演舉足輕重之角色，而其主導的發芽米策略聯盟，係都會型農會與產地農會針對單一類別農產品所進行之垂直分工與資源整合關係，對許多農會而言，具有某種程度之標竿或參考作用，其推廣健康米食之具體成效，已獲農委會肯定並委託承辦全國冠軍米比賽；以宜蘭縣冬山鄉農會主導的台灣文旦產業策略聯盟，是台灣加入 WTO 後農會間針對單一類別農產品所進行跨區域產地農會策略聯盟中較具成效之個案，除已具體建立產品之品牌形象，並已成功將產品銷往加拿大及中國大陸。

至於農會超市高屏澎區域聯採中心，主要負責協調整合會員超市間共同採購議價與促銷等活動，是目前成立最久且運作較成功之農會超市共同採購策略合作網絡，並已成為全國其他區域之農會效尤與跟進採納之學習對象，也是農會間以準非營利性合營機構<sup>2</sup>運作較久且較具成效之合作型式之一，且正計劃於今(2005)年8月申請成為正式之法人機構。

<sup>1</sup>以營利組織(民間企業)主導之營利性聯盟，主導機構主要以市場競爭為導向，考量合作對象常非僅限於農會，而是以最能為其策略目標創造利潤之農民團體或組織；限於時間及資源，本研究不將探討這類型個案。

<sup>2</sup>以非營利性合營機構之合作型式實際運作，並設有專門設施與專職人員負責合作內涵所涉業務，惟尚未正式申請成為一個獨立法人機構。

雖然台灣農業策略聯盟發展協會與中華民國農民團體幹部聯合訓練協會均含有三家以上農會參與成為會員，惟台灣農業策略聯盟發展協會係由行政院農業委員會依政策成立，且年度預算均由政府支應，再由農會採自願方式加入成為會員；而中華民國農民團體幹部聯合訓練協會係依農會法施行細則第二十六條第二項規定所成立，年度預算主要係依據農會法第八章第四十條第四款規定由各級農會年度各類事業總盈餘所提撥之訓練經費支應。由於兩家非營利組織之服務對象均包括台灣地區所有農民團體，且合作關係之建立主要由政府主管機關依政策主導，從個別農會角度觀之，較未具自主成立之策略意圖；雖然研究者也曾針對兩個個案進行訪談，本研究仍擬將其列為參考個案。

至於台北農產運銷公司是依農產品市場交易法成立（註1），且係目前台灣農會所涉及組成之營利性合資機構中，成立時間最長且營運狀況較具指標作用之合資機構；除經營2家生鮮食品供應中心、16家超市（註2），並利用資訊科技辦理網路農產品銷售外，也利用所經營的兩家大型果菜批發市場之場地，經營倉儲及停車場業務，並於2004年成立貿易小組，開始積極開拓蔬果外銷或進口業務。

然而，農會法修訂允予各級農會自行出資/投資組成營利組織（註3），其中考量因素之一，係因該公司組成之法源依據較易侷限農會自主營運之動機，農會所能發揮影響力空間有限，也易造成組織營運僵固性，而限制了營利性合資機構所應發揮之組織間合作效能，因而將其列為本研究之初期分析個案之一；至於高雄農產開發公司是2001年農會法修訂同意5家農會以上得以合組營利組織（股份有限公司）後，純粹由農會所組成且已實際開始運作之營利性合資機構（註4）。選擇台北農產運銷公司與高雄農業開發公司兩家營利性合資機構進行個案分析，也考量兩個個案分別係屬農會法修訂前後具三家（含）以上農會所參與組成，且經主管機關評核為較具營運成效之合資機構。

本研究不擬探討營利性聯盟之策略合作型式個案，原因已於本論文第參章研究設計第三節個案安排方式中予以說明。雖然如此，大成集團主導之「肉雞垂直整合事業策略聯盟」，合作成效自 1996 年開始運作以來已受各方肯定，因而研究者也曾針對該個案進行訪談及瞭解並撰寫成描述性個案，惟合作對象主要是養雞農場、合作社及其他類型團體；雖然養雞農戶及合作社員屬於農會會員，惟所屬農會實際參與程度並不高，因而本研究僅將此聯盟關係列為參考個案。

位於桃園縣平鎮鄉的「和徵公司」所經營之「買菜網」，提供以農產品為主之電子商務宅配系統服務；雖然有部分農會（例如：花蓮縣光豐地區農會、花蓮區漁會、宜蘭縣三星鄉農會）在其網頁掛網參與宅配服務，因掛網之農會只是該公司許多合作對象之一小部分，且該合作關係之營運決策與運作成效主要還是掌握在負責主導之和徵公司，因而本研究也僅將其列為參考個案。

事實上，本研究第一階段之資料蒐集過程中，研究者也曾就其他相關個案進行訪談（例如：水果策略聯盟、竹筍產業策略聯盟、農地買賣策略聯盟、鹿野鼎公司等）或出席相關農會間策略合作團體會議或研討會。由於這些個案團體合作關係多尚處規劃階段或仍未開始實際運作，也不將列入本研究之個案分析，僅作為分析參考。然而，訪談相關團體之參與者，可增加研究者對實務現象之瞭解，並擴充研究者之領域知識 (domain knowledge) 範疇，所蒐集資料也可作為本研究於理論建構時之參考比照，除可增加分析深度外，期能讓本研究之理論建構可以考量得更加周延。

本階段研究於個案選取上，除台北農產運銷公司是農會所參與投資且成立時間最久並以營利性合資機構運作外，其他四個個案中，高雄農業開發公司是 2001 年農會法修訂後由農會所共組之營利性合資機構，農

會超市高屏澎區域聯採中心是農會間策略合作時間較長且以準非營利性合營機構方式運作之合作型式，而宜蘭縣冬山鄉農會主導的台灣文旦產業策略聯盟及板橋市農會主導的發芽米策略聯盟，係由某一既存非營利組織（農會）主導的非營利性聯盟。本階段研究所選取之個案，合作成效也多獲農業主管機關及相關團體肯定。

## 第二節 策略合作型式基本特徵

不同性質組織之基本價值與原理不同，適用情境也有所差異；不同組織間合作關係，所涉合作內涵也不一樣，因而有必要就所欲採行之策略合作型式進行選擇；合作型式選擇不當，對合作內涵之效能發揮將造成限制，導致無法有效達成所預期之策略目標。因此，非營利組織建立策略合作關係，針對策略合作型式之選擇決策，應考慮各種合作型式之基本特徵，再依據組織間合作內涵特性進行抉擇。

參考本研究第貳章文獻回顧有關非營利組織與營利組織之基本營運特徵比較（參見表 2-3），並歸納相關文獻（Das and Teng, 1998；Dees et al., 2001；Drucker, 1990；Hall, 1987；Wolf, 1990；丁文郁, 1997、1998a；吳恪元, 1994；胡忠一, 2002）與初期個案之實務觀察，本研究首先將各種非營利組織策略合作型式之重要特徵整理如表 4-2。

非營利性合營機構與非營利性聯盟均屬非營利性質，以「理念認同」為主要思考邏輯，「公信力」為組織間協調機制，以創造「社會服務價值」為目標，惟非營利性聯盟也期能透過組織間互助合作以從事經濟活動並能為個別組織創造經濟價值以突破營運困境，因而服務對象除合作夥伴（農會）或所轄會員（農業生產者）外，也會顧及消費大眾或從經濟理性與市場競爭觀點思考市場之需要。

相對地，本研究所探討之營利性合資機構，係由非營利組織所共同組成，雖係屬營利組織，應以「經濟理性」為主要思考邏輯，並以「市場競爭」為導向且以「價格」為主要協調機制，惟仍不可忽視合作夥伴（農會）之非營利組織特性及使命，因而合資機構在追求利潤與創造經濟價值時，仍應顧及合資夥伴之使命與理念認同。至於營利組織主導之營利性聯盟，完全從「市場競爭」導向出發，以創造利潤最大化為目標，

考量之合作對象，傾向以「價格」為主要協調機制，並不限於某一特定團體（例如：農會），而是最能為其策略目標創造利潤之團體或組織。

此外，非營利性合營機構屬獨立之非營利組織，基於非營利組織特性，主要以「人」為結合標的，提供網絡互動平台以整合資源，合作夥伴（農會）主要扮演資源提供者角色，透過董（理）監事會或委員會依使命或合作規約進行協調控制；非營利性聯盟主要涉及組織間水平或垂直資源整合，合作夥伴間依合作內涵進行專業分工，並由主導之非營利組織（例如：主導農會）依使命、協議或合約負責協調控制。

至於營利性合資機構，屬獨立之營利組織，基於營利組織特性，主要以「資金」為結合標的，透過合資機構專業團隊負責經營及整合，合作夥伴主要扮演資金提供者角色，並由股東大會選舉董（監）事組成董（監）事會（每股一票為原則）負責監督控制；營利性聯盟主要涉及產業之水平或垂直資源整合，合作夥伴間彼此進行專業分工，並由主導之營利機構（例如：主導民間企業）依合約負責協調。

非營利組織建立策略合作關係，原則上會考量不同性質組織及合作型式之基本特徵，再依組織間合作內涵特性，選擇較能發揮合作效能之策略合作型式；也可能先行採納非營利聯盟之合作方式，俟合作關係穩定且運作較成熟後，再依合作內涵特性及需要，由盟員共組獨立之非營利性合營機構或營利性合資機構。雖然，合作關係之動態變化過程並非本研究所聚焦探討範圍，本研究第陸章也將依個案分析發現進行初步討論，可作為未來研究之方向。表 4-2 所整理之各種策略合作型式基本重要特徵，可作為進一步個案分析之基礎，以探討哪些潛在合作內涵特性變數較能解釋策略合作型式之選擇決策。

表 4-2 非營利組織策略合作型式基本重要特徵比較

策略合作型式選擇決策				
策略合作型式	非營利性合營機構	非營利性聯盟	營利性合資機構	營利性聯盟
思考邏輯	理念認同	理念認同為主 經濟理性為輔	經濟理性為主 理念認同為輔	經濟理性
動機	公利	公利 / 自利	自利 / 公利	自利
方法	以使命導向為主	互助合作 以使命導向為主 市場競爭導向為輔	以市場競爭導向為主 使命導向為輔	以市場競爭導向為主
協調機制	公信力 (credibility)	公信力 (credibility)	價格 (price)	價格 (price)
目標	社會價值為主 (服務價值最大化)	社會價值為主 經濟價值為輔	經濟價值為主 社會價值為輔	經濟價值為主 (利潤最大化)
服務對象	以合作夥伴為主 (會員/生產者)	合作夥伴 (盟員/生產者) / 消費大眾	以客戶 / 消費者為主 合作夥伴為輔	以客戶 / 消費者為主
資金來源	服務費、會費、補助	補助、服務費、 市場行情收入	資本額、市場行情收入	資本額、市場行情收入
盈餘/結餘分配	按交易額攤還 參與之會員組織	自負盈虧或依協議/合 約規定分配	按股數分配給 所有人股東	依合約規定分配
結合標的	人	水平或垂直 資源整合	資本	水平或垂直 資源整合
聯盟機構角色	合營機構提供網絡互動 平台以整合資源	由主導非營利機構 負責整合	由合資機構專業管理團 隊負責經營及整合	由主導營利機構 負責整合
合作夥伴角色	資源提供者	專業分工	資本提供者	專業分工
控制方式	使命 / 規約 / 層級	使命 / 協議 / 契約	所有權 / 層級	契約
何人監督控制	董(理)事會或委員會 負責控制	由主導非營利機構 負責控制	由股東大會選舉董事組 成董事會負責控制	由主導營利機構 負責控制
投票方式	一人一票	由主導非營利機構 依協議 / 合約協調	每股一票	由主導營利機構 依合約協調



### 第三節 策略合作型式選擇決策

本研究第參章第三節已將非營利組織策略合作型式歸納區分為四種類型：非營利性合營機構、營利性合資機構、非營利性聯盟，以及營利性聯盟。本章前一節也歸納出不同策略合作型式之基本重要特徵（請參見表 4-2）。本節旨在探索組織間合作內涵特性，透過第一階段之個案資料分析，針對非營利組織策略合作型式之選擇，以「是否共組獨立機構」及「是否採非營利性」兩項決策，嘗試分析歸納出較具影響效果之合作內涵特性變數及其間之關係。

#### 一、資料分析過程

非營利組織進行策略合作，影響其合作型式選擇決策之潛在因素可能很多；本階段個案資料分析之變數萃取過程中，也曾經針對組織間合作動機及情境進行分析，惟發現所萃取之變數，仍具某種程度之農會專屬特性，可能會因研究對象不同（例如：不同類型之非營利組織）而有所差異，難以直接概化（generalized）適用於其他類型非營利組織之合作關係；經個案分析最後發現，以合作內涵特性較具解釋效果。因此，第一階段之個案分析，主要仍以萃取較能解釋策略合作型式選擇決策之合作內涵特性為研究重點。

本階段個案研究之主要蒐集資料請參見表 4-3，除與受訪者進行面對面訪談並進行訪談錄音與摘記外，研究者也會透過電子郵件及電話訪談向受訪者及其他相關人士進行後續追訪訪問並詢問個案相關資訊及疑點；其他書面資料包括組織內部文件及外部公開資料、檔案紀錄（例如：會議紀錄）、網頁資訊及其他相關人士所提供之資料。有關初期個案訪談與其他資料蒐集結果，研究者也先針對本階段研究主題依每個個案分別整理成個案描述（case write-up），作為進一步個案分析之依據。

表 4-3 第一階段個案研究之資料蒐集

個案	組織 書面資料	檔案 紀錄	網頁 資訊	面對面 訪談人次	訪談 錄音	訪談 摘記	個案描述 內容頁數
NPO <sub>1</sub>	外部公開資料	會議資料	√	3 人次	√	√	6 頁
SA <sub>npo1</sub>	內部文件 外部公開資料	會議資料	√	3 人次	√	√	15 頁
SA <sub>npo2</sub>	內部文件 外部公開資料		√	4 人次	√	√	9 頁
PO <sub>1</sub>	內部文件 外部公開資料		√	3 人次	√	√	7 頁
PO <sub>2</sub>	內部文件 外部公開資料	會議資料	√	5 人次	√	√	5 頁

註：個案代號請參見表 4-1；√表示具有該項資料蒐集方式；詳細個案特徵與受訪對象資料說明請參見附錄二。

個案分析過程中，本研究主要運用列表比對方式，先將每個個案描述內容與本階段研究主題之相關實務做法予以彙整摘要，置入每個表格中。接著，依同一策略合作型式進行個案分析，並將個案摘要內容予以分解比對，比較個案實務做法之異同；最後，再進行跨策略合作型式分析比較，嘗試透過分析歸納過程從個案資料中找出較能區別不同策略合作型式之合作內涵特性變數。

本階段之個案分析，在逐步萃取變數之過程中，儘量提高所萃取合作內涵特性變數之抽象化程度，除將有助於本研究後續第二階段之個案分析外，主要希望本研究之發現能夠概化運用到其他類型非營利組織之策略合作關係。本節以下有關合作內涵特性之個案分析，將分別針對非營利組策略合作「是否共組獨立機構」及「是否採非營利性」兩項選擇決策，依所萃取出之合作內涵特性變數逐一進行討論；除依個案實務做法，並參考相關理論文獻，針對每個合作內涵特性變數予以定義解釋外，也會進一步舉出個案實例予以說明，最後再將研究發現彙整成表格進行跨策略合作型式之合作內涵特性比較。本階段研究之跨個案合作內涵特性描述性資料比較分析表請參見附錄五．一。

## 二、合作內涵特性

本部分主要針對個案資料分析所萃取出之合作內涵特性變數，分別依非營利組織策略合作「是否共組獨立機構」及「是否採非營利性」兩項選擇決策，進行個案分析及討論比較。

### (一) 是否共組獨立機構

從本研究初期個案資料分析歸納發現，兩個主要合作內涵特性變數 - 業務可切割性及關係專用資產投入必要性，可能與合作夥伴「是否共組獨立機構」之非營利組織策略合作型式選擇決策相關：

#### 1. 業務可切割性

本特性係指組織間合作內涵所涉業務性質，並非組織原屬專業，也可與組織其他資產分開 (separable)，且外部市場已多有各項作業標準及專業管理技術，宜從組織切割出去，委託外部專業團隊負責，反而較能發揮經濟效能及營運效率。然而，如果合作內涵具低度業務可切割性，係指該項業務性質屬組織原屬專業，涉及高度組織 (農會) 與其會員 (農民) 之關係，且不易與組織其他資產分開，所涉資源存量也常需一段時間醞釀累積，透過外部其他團隊運作也不見得較能發揮經濟效能；而且，若該項業務產生具體成效或發生任何問題，一般社會大眾也會與該組織直接聯想在一起，與組織本身責任或聲譽具高度連結性，因而難以切割出去委由外部團隊辦理。

過去文獻 (Hennart, 1991) 從交易成本理論，也支持這個觀點，認為組織資源統治結構之抉擇，必須同時考慮交易成本與組織內部化成本；如果必要中間財 / 資源無法從組織其他資產切割出去，宜採混合式 (hybrid) 聯盟方式，較能降低交易成本以克服市場不完全。

本研究引用交易成本理論(Hennart, 1991; Teece, 1992)有關「不可分割性」(inseparability)觀念以解釋非營利組織(農會)之業務不可切割特性;此外,從資源基礎觀點,如果合作所交換之資源,本質上具有組織專屬性(organization-specific),不易與組織分離(inseparable),一旦脫離組織經營範圍,則其運用價值將降低;加上合作內涵所涉資源存量(例如:技術能力、經驗、網絡關係),如果常須經過一段時間醞釀累積,由於資源不可能迅速地在短時間內發展而成(Dierick and Cool, 1989),若將所涉業務直接切割出去由外部其他團隊負責經營,不僅難以立即發揮經濟效能,外部團隊也會考量成本效益而不見得願意辦理。

本階段研究之兩個營利性合資機構個案(台北農產運銷公司與高雄農業開發公司)之合作內涵所涉業務多屬行銷面(例如:農產品或農業資材之貿易、運銷、加工、輸出入、批發、物流、零售市場經營、配售、行銷、廣宣及會員生活用品供銷等),且具點狀橫切特性,也非屬農會組織本身之專業,可切割性高,而且市場也已具有各項營運標準及專業管理技術,因而採共組獨立機構(有固定平台)之策略合作型式,除可排除原有農會組織受既有農會法規在人力與其他資源運用規範限制(例如:人員聘雇資格與程序,以及經營範疇、資源利用與績效激勵因素等規定),也可由專業管理團隊負責經營,較能發揮經濟效能並經得起市場檢驗(請參見附錄五附表 5-1-1)。

此外,農會超市高屏澎聯採區中心係採準非營利性合營機構方式運作,主要協助各農會所屬超市或購物中心辦理共同採購議價、市場資訊蒐集,以及營運考評與人員教育訓練,這些業務也非農會之組織專業業務,可切割性高,以另外共組獨立機構方式,由專職且專業人員統一負責資訊蒐集、營運考評與教育訓練等相關業務,並以單一窗口(有固定共同平台),進行共同採購議價,辦理統一對帳、催帳服務,不僅可降低

進貨成本，提升專業經營管理能力，也可增加農會超市整體談判力，且讓供貨廠商得以節省雇用業務員支出並減少收款風險。

丁文郁(2004b)依農會法第四條第一項規定，也歸納可從現有農會組織任務切割出去運作之項目，包括農畜產品之運銷、倉儲、加工、製造、輸出入、批發、物流、零售市場經營(第八款) 農業生產資材之進出品、加工、製造、配售及會員生活用品之供銷(第九款) 農業倉庫及會員共同利用事業(第十款) 農舍輔建(第十三款) 農業旅遊及農村休閒事業(第二十款)。

然而，非營利性聯盟個案中，由冬山鄉農會主導的「台灣文旦」產業策略聯盟及板橋市農會主導的「發芽米」策略聯盟，由於文旦柚與優質糙米生產，所涉生產技術與品質控管流程，且以農業專業程度來說，過程中具有某種程度模糊性，也常需經過一段時間？釀與經驗累積而成，資源難以迅速地在短時間內發展而成，透過農會專業人員與農民彼此間長期互動與高度忠誠關係，輔導農民生產此類優質農產品並進行品質掌控較能發揮經濟效能，且這些業務原屬農會專責輔導推廣之工作，若發生任何問題，農民也都會直接找農會，屬農會與農民間息息相關之業務，可切割性較低。

此外，所欲交換之資源，本質上也具有農會專屬特性，難與組織分離，一旦脫離農會經營範圍，也容易降低該項資源之運用價值；尤以農產品而言，除需要生產技術專業掌控外，常具有地域專屬性，屬地方特產，只有在當地水文與氣候下，才能生產出同樣品質文旦柚或優質糙米。

從兩個非營利性聯盟個案資料分析發現，如果合作內涵涉及農業示範指導、農民輔導推廣、優質農產品生產製造及品質控管與分級包裝、地方網絡關係、優良品種繁殖改良、農地資源利用、農民對農會業務忠誠度時，多屬生產面，且具地區性有機連帶特性，因涉及農會之組織本

身專屬資產及專業，可切割性低，農會間策略合作，應採取不共組獨立機構之決策，透過聯盟並由合作夥伴（農會）以分工合作方式來運作，較能發揮經濟效能。

歸納前述個案分析發現(請參見表 4-4)，針對非營利組織策略合作型式之選擇決策，本研究以合作內涵特性 - 業務可切割性，提出以下命題：

命題 1：合作內涵所涉業務可切割性與非營利組織策略合作型式選擇決策相關。

命題 1.1：合作內涵涉及高度業務可切割性時，較宜採取共組獨立機構之合作型式。

命題 1.2：合作內涵涉及低度業務可切割性時，較宜採取不共組獨立機構之合作型式。

## 2. 關係專用資產投入必要性

雖然合作內涵涉及高度業務可切割性時，非營利組織進行策略合作宜採共組獨立機構之合作型式較能發揮經濟效能；然而，如果合作內涵所涉業務尚不具共組獨立機構之經營規模，或者業務尚不穩定，仍處合作關係磨合階段，即使可切割性高，透過聯盟方式以合作夥伴既有資源運作，移動彈性較高，風險也較低，反而較能符合經濟成本效益，也不見得需要共組獨立機構，此乃涉及另一項合作內涵特性，即是「關係專用資產投入必要性」。

本特性係指參與合作網絡成員必須針對合作內涵額外再投入合作關係所專門使用之資產（例如：專職人力、專業技術、共用設施與設備及其他軟硬體等），這些資產主要為彼此合作關係而設置，所有權歸於合作網絡，為合作夥伴所共同持有，各項資產之經濟效能也透過共用平台來發揮；如果合作內涵涉及低度關係專用資產投入必要性，係表示合作夥伴主要利用個別組織既有之人力及其他內外部資源來發揮合作內涵所

需效能，即使個別組織因合作關係而設置額外資產，所有權也屬於該個別組織，由該組織自行運用並在各自營運事業領域內發揮範疇經濟，並非合作夥伴所共同擁有之資產。

組織可透過對合作網絡之承諾，引起合作夥伴之互惠性回應，進而創造彼此間依賴，以形成緊密合作關係，降低外部不確定性（Celley, Speckman and Kamauff, 1999）；透過成員相關承諾，深化彼此之互賴，以提高共創價值之程度（Holm, Eriksson and Johanson, 1999）。從交易成本理論觀點，合作關係可經由合作夥伴共同投入專屬性資產，作為相互保護機制（Contractor and Lorange, 1988）；組織間合作，可因共享資產並共負盈虧，而形成相互抵押（hostage）關係，以避免投機行為，進而降低交易成本（Buckley and Casson, 1998; Hennart, 1988, 1991）。

本階段研究個案中，冬山鄉農會主導的台灣文旦聯盟及板橋市農會主導的發芽米聯盟，透過分工方式進行合作，主要僅涉及一項農產品（文旦柚或發芽米），各個合作網絡參與組織多能利用個別組織內原有設施及人力，即可有效發揮合作內涵所需功能。由於合作內涵尚屬單純，仍無需另外共組一個獨立機構並額外共同投入太多彼此合作關係專用資產，而採聯盟而不共組獨立機構方式運作，較符合經濟成本效益；即使各個參與合作網絡農會或其他利害關係人曾個別就合作關係投入相關設施或設備（例如：宜蘭縣五結鄉農會針對發芽米聯盟購置稻米色彩選別機），這些設施或設備及其他既有資源與技術，也均能在既有組織營運業務中發揮範疇經濟並運用到其他非合作內涵所涉農產品。

此外，透過聯盟方式，主導機構與合作夥伴及其他利害關係人並無股權合資關係，彼此鬆散連結，若利益分配擺不平，合作關係也可隨時解散，而有合作機會時，又可隨時簽約投入，彼此利益分配關係較具彈性，不受共組獨立機構需長期投入之限制（請參見附錄五附表 5-1-2）。

至於以營利性合資機構運作的台北農產運銷公司與高雄農業開發公司及以準非營利性合營機構運作的農會超市高屏澎區域聯採中心，因營運範疇較多元，業務具常態性，合作內涵所涉業務穩定性較高，就具有須針對合作業務共同投入較多關係專用資產之必要性，投資相關專職人力並設置專屬設施及設備，再由共組之獨立機構透過管理團隊規劃長期回收期。

歸納本部分個案研究發現，農會進行策略合作，如果合作內涵涉及複雜機器、設備或專職且專業人力等合作關係專用資產時，因涉長期合作關係專用資產投資之必要性，且投入資源所需回收期較長，效益反應較慢，所需之業務穩定性較高，宜採取共組獨立機構方式，藉由管理團隊負責長期規劃投入與回收期，將合作內涵內部化並由共組之統一權責機構負責，較能發揮合作效能。

反之，如果合作內涵所需資源投入較具動態性，加上回收期短，且無需再額外投資大量機器設備或專職且專業人力等合作關係專用資產投入時，較不宜採取共組獨立機構之方式，而採由某一既存組織主導之聯盟方式以組織既有人力及其他資源運作，較符合經濟成本效益。

歸納前述個案分析發現(請參見表 4-4)，針對非營利組織策略合作型式之選擇決策，本研究以合作內涵特性 - 關係專用資產投入必要性，提出以下命題：

命題 2：合作內涵所涉關係專用資產投入必要性與非營利組織策略合作型式選擇決策相關。

命題 2.1：合作內涵涉及高度關係專用資產投入必要性時，較宜採取共組獨立機構之合作型式。

命題 2.2：合作內涵涉及低度關係專用資產投入必要性時，較宜採取不共組獨立機構之合作型式。



### 3. 小結

本部分主要嘗試探索較能區別各種非營利組織策略合作型式之合作內涵特性變數。針對合作夥伴是否選擇共組獨立機構之決策，雖然合作內涵所涉業務可切割性及關係專用資產投入必要性兩項特性（請參見表 4-4），可從現有交易成本與代理理論來解釋，惟以往交易成本與代理理論主要用於解釋營利組織之交易關係。本研究將其理論延伸運用，以解釋像農會這類擬經濟型非營利組織之策略合作型式選擇決策，以說明哪些合作內涵所涉業務應切割出去委由共組之獨立機構專門負責，並需要合作夥伴共同投入合作關係專用資產，較能發揮經濟效能；或者，哪些合作內涵所涉業務應由組織(農會)間透過聯盟以分工合作方式，並以合作夥伴既有人力及資源運作，較符合經濟成本效益，而不需另外共組一個獨立機構來處理彼此間合作內涵，即能滿足組織間合作需求。

表 4-4 跨策略合作型式之合作內涵特性比較 - 是否共組獨立機構

合作型式選擇決策		共組獨立機構			不共組獨立機構	
策略合作型式		營利性 合資機構		非營利性 合營機構	非營利性 聯盟	
特性	合作內涵	PO <sub>1</sub>	PO <sub>2</sub>	NPO <sub>1</sub>	SA <sub>npo1</sub>	SA <sub>npo2</sub>
業務 可切割性	高 合作內涵所涉業務性質並非合作夥伴(農會)之組織原本專業，也可與組織其他資產分開 (separable)，且市場已多有各項作業標準及專業管理技術，從組織切割出去，委託外部專業團隊負責，反而較能發揮經濟效能(例如：農產品或農業資材之貿易、加工、輸出入、批發、物流、零售市場經營、配售、行銷、廣宣及會員生活用品供銷等)。	V	V			
	同上(例如：農產品或農業資材之共同採購議價、資訊蒐集與交流、產業資源與系統整合、帳務管理、營運考評、人員教育訓練等)。			V		
低	合作內涵所涉業務性質屬合作夥伴(農會)之組織本身專業，涉及高度組織(農會)與其會員(農民)關係，且所涉資源具累積性及組織專屬性，不易與組織其他資產分開；若該項業務產生具體成效或發生任何問題，一般社會大眾也會與該組織直接聯想在一起，與組織本身責任或聲譽具高度連結性，因而難以切割出去委託外部團隊辦理(例如：農業生產之示範指導、農民輔導推廣、農特產品專業生產、優質農特產品品質控管、農產品分級包裝、地方網絡關係、優良品種繁殖、農地資源利用、農民對農會業務忠誠度等)。				V	V
關係 專用 資產 投入 必要性	高 參與合作網絡成員需要針對合作內涵額外再投入合作關係所專門使用之資產(例如：專職人力、專業技術、共用設施、設備或其他軟硬體等)，這些資產主要為彼此合作關係而設置，所有權屬於合作網絡，為成員所共同持有，各項資產之經濟效能也透過共用平台來發揮。	V	V	V		
	低 合作夥伴主要利用個別組織既有人力、設施、設備及其他資源進行暫時性支援以發揮合作內涵所需經濟效能，未設置獨立辦公室，即使個別組織因合作關係而額外投入相關軟硬體及其他資源，所有權亦屬個別組織，由該組織自行運用並可在既有組織營運事業領域內發揮範疇經濟，並非合作夥伴所共有之資產。					V

註：V 表示具高度該項合作內涵特性。

## (二) 是否採非營利性

從本研究初期個案資料分析歸納發現，四個主要合作內涵特性變數 - 投入共同性、投入可衡量性、產出共同性及產出可衡量性，可能與聯盟機構是否繼續採非營利性質之非營利組織策略合作型式選擇決策相關：

### 1. 投入共同性

本特性係指合作內涵需要合作夥伴以相互支援方式投入所需之知能及其他無形或有形資源，每一環結涉及投入之合作夥伴，即使是單一成員負責主導，也需要其他夥伴配合推動，甚至有賴其他利害關係人（例如：政府主管機關、外部專家）之參與；網絡成員以互助合作方式，互補所需之資源及能力，透過共同之價值創造流程，以營造一個互利共生之價值共創網絡。

然而，如果合作內涵涉及低度投入共同性，表示合作網路之每一成員，只需依所分配之任務個別投入所需之各項知能及其他資源，獨立負責落實該項任務所需之各項價值創造活動，承擔任務之成敗，即使需要其他合作夥伴參與投入，也需清楚規範彼此之權責關係及投入範圍。

本階段研究個案中，以非營利性聯盟運作之宜蘭縣冬山鄉農會主導的文旦產業聯盟及板橋市農會主導的發芽米聯盟，尚屬優質產品（例如：品牌文旦柚、生物科技農產品「發芽米」）創新開發與促銷推廣階段，主導機構與合作夥伴仍處關係磨合期，許多投入必須由合作夥伴共同付出心力及資源，除需要主導機構負責整合資源，並不時地提供給其他合作夥伴標的產業相關知識及資訊（例如：板橋市農會輔導五結鄉農會生產發芽米所需優質原料米及其他各項生產技術資訊），且由產地農會輔導所

轄地區之農會會員（農民）配合共同生產聯盟所需之產品外，也常需其他機構人員（例如：農業改良場研究員或技術人員）以其專業提供相關產業知識（例如：土壤、水質分析）並深入田間或果園輔導農業生產者落實各項標準生產流程及田間或果園管理技術（例如：從剪枝、開花、修果、施肥、病蟲害防治到品質分級檢測等）；即使某家農會負責促銷推廣聯盟所推出之優質農產品，也需要其他合作夥伴配合支援所需之人力及其他資源，並隨時貢獻相關創意及專業資訊（請參見附錄五附表 5-1-3），因而屬於高度投入共同性個案。

以非營利性合營機構運作的區域聯採中心，以創造服務價值為導向，服務參與合作網絡之各個農會超市，辦理共同採購、農產品共同促銷推廣，以及各項考評與教育訓練；除由聯採中心以單一窗口負責協助合作夥伴統合資源並辦理統一催帳、對帳及收款等業務外，其他各項作業（聯合採購議價、促銷），也需要合作夥伴之農會超市店長及其他人員配合參與決策及運作，並需要政府主管機關或其他外部學者專家協助指導會員農會提升超市經營管理技術；此外，聯採中心也利用合營機構之非營利組織營運特性，聯合各會員超市成為平抑農產品產銷失衡之推手，配合處理生產過剩之農產品或以平價方式銷售因減產而市場價格高漲之農產品，因而也屬於高度投入共同性個案。

然而，以營利性合資機構運作之台北農產運銷公司與高雄農業開發公司，主要由合作夥伴依股份投入所需資金，委由合資機構負責經營所規劃辦理之各項營利事業；即使需要合作夥伴（農會）配合提供各項農產品及加工品或其他資源及人力，也均需合資機構將彼此之資源投入範圍及權責關係清楚劃分，屬於低度投入共同性個案。

歸納本部分個案分析發現（請參見表 4-5），農會組織間策略合作，如果合作內涵需要合作夥伴共同投入所需之各項知能及其他資源，彼此

相互支援並配合調度，以共同創造所欲追求價值（例如：優質農產品之創新推廣、推動平抑農產品產銷失衡措施等），甚至需要合作夥伴共同配合政府推動相關農業政策，或者需要某些其他機構或專家學者以其專業指導合作夥伴落實相關作業，此種合作關係涉及高度投入共同性（input commonality），較適合採取非營利性質之策略合作型式，可發揮非營利組織之營運特性，合作網絡成員以「理念認同」來整合網絡資源並以「公信力」為協調機制，以追求公共利益為動機，共同創造社會價值最大化為目標。

反之，如果合作內涵所涉各項資源投入，主要由合作夥伴依所分配之任務分別推動各項價值創造活動，且合作內涵大多需要明確劃分彼此之資源投入範圍及權責關係，此種合作關係涉及低度投入共同性，較宜採取營利性質之策略合作型式，可發揮營利組織之營運特性，合作網絡成員以「價格」作為協調機制，以市場競爭導向為方法，較能發揮資源利用效率，以追求經濟價值(利潤)最大化為目標。

綜上所述，針對非營利組織策略合作型式之選擇決策，本研究以合作內涵特性 - 投入共同性，提出以下命題：

**命題 3：合作內涵所涉投入共同性與非營利組織策略合作型式選擇決策相關。**

**命題 3.1：合作內涵涉及高度投入共同性時，較宜採取非營利性之合作型式。**

**命題 3.2：合作內涵涉及低度投入共同性時，較宜採取營利性之合作型式。**

## 2. 投入可衡量性

本特性係指合作內涵所涉之各項合作夥伴投入，可量化或程式化程度較高，多能透過市場價格協調彼此之投入或以各項管理機制清楚計算

每位合作夥伴之投入程度及成本。然而，如果合作內涵涉及低度投入可衡量性，係表示合作內涵常涉及合作網絡成員不計成本或不分彼此地投入所需之知能及其他有形與無形資源，有些合作夥伴願意投入較多之心力及資源，有些投入較少；雖然彼此對合作內涵之投入程度模糊，合作內涵所涉相關投入不易清楚量化估計或界定，難以清楚計算每位合作網絡成員之投入程度及成本，彼此卻也都能接受此種合作關係運作方式。

本研究針對合作內涵所涉投入可衡量性(input measurability)之觀念，也參考代理理論（Eisenhardt, 1989）有關任務可程式化程度（programmability）之解釋；可程式化被定義為代理人之適當行為能被事先明定之程度，可能影響投入行為之衡量難易。

本階段研究個案中，以營利性合資機構運作之台北農產運銷公司與高雄農業開發公司，所規劃辦理之各項營利事業(例如：購物中心、農產品進出口貿易、農產品倉儲、加工、網路購物及停車場經營等)，合作網絡參與者彼此之資源投入模糊性不高，每位成員資源投入程度主要以市場需求標準進行控管，其成本多能透過市場價格協調或各項管理機制清楚計算，具高度投入可衡量性，因而採取非營利性質之策略合作型式，以價格作為協調機制，較能發揮合作網絡運作之經濟效能(請參見附錄五附表 5-1-4)。

然而，以非營利性聯盟運作之文旦聯盟及發芽米聯盟，尚屬優質農產品（例如：文旦柚品質升級、生技產品「發芽米」開發）之創新推廣及市場開發階段，主導機構與合作夥伴常需不計成本且不分彼此地貢獻資源，且負責主導之農會（例如：冬山鄉農會、板橋市農會）也常必須付出較多心力及資源，花更多時間來協調合作夥伴關係，甚至先犧牲自己，將外部資源分給合作夥伴以取得其信任及配合，有些合作夥伴奉獻較多，有些夥伴投入較少，各項合作業務常需額外支出，尚且需要政府

挹注大量資金補助輔導推動，彼此資源投入具高度模糊性，不易衡量，資源投入之公平性維持以彼此可接受程度為原則；惟此種合作關係以社會服務為主要目標，以協助農會輔導農民創新開發並促銷推廣優質農產品與生產技術為主軸，不以面對市場競爭或追求個別機構利潤為主要導向，因而採取非營利性質之策略合作型式。

以非營利性合營機構運作之區域聯採中心也是一樣，主要以服務合作夥伴(農會)所經營之超市或購物中心提升各項營運效能為合作內涵，透過資源整合以協助合作夥伴辦理共同採購、農產品促銷推廣、推動平抑農產品產銷失衡措施，以及各項營運考評與教育訓練等工作，以降低採購成本並提升會員超市各項經營管能力為目標；彼此之合作關係也常需部分合作夥伴(例如：東港鎮農會)投入較多心力及資源，更需要合營機構及合作夥伴彼此不計較成本與利潤地配合推動相關措施(例如：平抑農產品產銷失衡措施)。

雖然合作夥伴彼此投入程度與貢獻價值不易衡量，區域聯採中心以非營利組織之營運特性，卻可對每家農會採取免費服務；由於非營利組織營運循環中，常存在「不對稱性」之交換關係(陳川正，2000)，區域聯採中心透過辦理聯合採購並為供貨商提供統一對帳、催帳及收款服務，為供貨商節省不少人力成本，因而取得供貨商之贊助款(貨款1%)，再以此經費提供合作夥伴各項免費服務，且透過服務效益進而向其他資源提供者(例如：政府主管機關)申請相關補助。

歸納本部分個案分析發現(請參見表4-5)，農會組織間進行策略合作，如果合作內涵之社會服務價值高，需要某些合作夥伴不惜成本地投入較多知能或其他有形或無形資源，甚且許多合作內涵仍需政府經費支應或其他利害關係人提供相關資源，彼此貢獻程度尚難以具體區別，每個合作夥伴對合作網絡之資源投入模糊性高，不易清楚計算其成本及投

入程度，投入可衡量性低，較適合採取非營利性質之策略合作型式；反之，如果合作夥伴之各項投入及成本可透過市場價格協調或以各項管理機制清楚計算，透過營利組織專業團隊從經濟理性思考邏輯負責規劃經營，較能發揮組織間合作之經濟效益，並清楚計算與協調彼此之資源投入關係，亦即投入可衡量性高，較適合採取營利性質之策略合作型式。

綜上所述，針對非營利組織策略合作型式之選擇決策，本研究以合作內涵特性 - 投入可衡量性，提出以下命題：

命題 4：合作內涵所涉投入可衡量性與非營利組織策略合作型式選擇決策相關。

命題 4.1：合作內涵涉及低度投入可衡量性時，較宜採取非營利性之合作型式。

命題 4.2：合作內涵涉及高度投入可衡量性時，較宜採取營利性之合作型式。

### 3. 產出共同性

本特性係指合作內涵所涉各項產出為合作網絡成員之共產 (co-production) 成果，也是合作夥伴與其他利害關係人彼此所共同創造之價值，不僅各項產出為合作夥伴及社會所共享，各項具體成效所營造之聲譽效果及所建立之公共形象也歸於整個合作網絡及所屬成員，表示產出共同性高。反之，當合作內涵所涉相關產出，主要由不同合作網路成員，依所分配之個別任務或價值創造活動，分別以個別成員之資源或專業所創造之成果，清楚劃分各項產出之責任歸屬與彼此之產出範圍，所創造之價值也歸屬於所負責之成員，並非由合作夥伴或社會所共享，表示產出共同性低。

本階段研究個案中，以非營利性聯盟運作之文旦聯盟及發芽米聯盟所建立之標準，係合作夥伴(農會)及其他網絡參與成員(例如：政府主管



機關、外部專家學者)所共同努力之成果,成為盟員共同採納之標準;所創新推廣之優質農產品,也是透過共同生產作業流程與品質標準要求,並從生產管理到分級包裝進行管控,才得以讓許多不同合作夥伴(農會)及所轄會員(農業生產者)生產出品質整齊一致之優質農產品;所創新推廣之優質「蘭花文旦」、「台灣文旦」及「發芽米」農產品品牌也是合作夥伴所共享之資源,合作夥伴所創新研發出來之優質農產品及加工品,銷售權益也分享給盟員,所開發之通路,也讓盟員共同享用;透過聯盟得以協助合作夥伴(農會)輔導農民提升各項優質農產品之生產、改良、開發及推廣等能力,也是合作夥伴所共同創造之價值,且各項具體成效也歸屬於所有參與合作網絡之成員(請參見附錄五附表 5-1-5),因而屬於高度產出共同性個案。

冬山鄉農會黃總幹事表示,「雖然是大家分工,由某個農會負責,但是最後大家共享;雖然是個別做研究,研究結果也是分享給盟員...要想辦法把餅做大,讓大家共享成果;這樣子消費者也受益,幫忙賣的農會也受益;由於樂意幫忙賣的農會多,價格又合理,消費者就買得多,相對地品牌也就可以打出去。」

以非營利性合營機構運作之區域聯採中心也是一樣,所提供之各項服務(例如:資訊蒐集、聯合採購議價、人員教育訓練、農特產品促銷推廣)主要以服務合作夥伴(農會)提升超市經營效能為業務重點,為合作夥伴所共享,協助合作夥伴提升採購議價之談判力,以及市場回應能力;所建立之企業識別系統(CIS),也成為全國農會超市共同標識;所推動之平抑農產品產銷失衡措施,所共創之具體營運成效與聲譽效果,也歸屬於整個網絡及所有成員,因而也屬於高度產出共同性個案。

反之,以營利性質合資機構運作之台北農產運銷公司與高雄農業開發公司,所規劃經營之各項營利事業(例如:傳統超市、農產品倉儲、

進出口貿易等), 合作夥伴(農會)負責提供資金及所需農產品, 合資機構之管理團隊以其專業負責經營合作內涵所涉各項業務並代為銷售合作夥伴之各項農產品, 合作內涵所創造之各項產出大多可以清楚劃分彼此之產出範圍及責任歸屬; 屬於合作夥伴(農會)的, 歸屬於合作夥伴; 屬於合資機構的, 歸屬於合資機構。如果合資機構需要合作夥伴提供任何資源, 也大多仍需向合作夥伴購買; 即使合作夥伴需要合資機構提供任何服務或其他產出, 也必須以價格作為協調彼此資源交換之機制, 屬於低度產出共同性個案。

歸納本部分個案分析發現(請參見表 4-5), 非營利組織間進行策略合作, 如果彼此之合作內涵涉及高度產出共同性(output commonality), 各項產出價值為合作夥伴所共同創造之成果, 為合作夥伴及社會大眾所共享, 此種合作關係較適合採取非營利性質之策略合作型式運作, 即使付錢者與受益者往往非同一人, 彼此卻都能因此項服務或產出而得到共同長期利益(陳川正, 2000)。然而, 如果合作內涵涉及低度產出共同性, 各項產出價值並非整個合作網絡或社會大眾所共享, 清楚劃分各項產出之責任歸屬與產出範圍, 並透過市場價格作為各項產出之交換協調機制, 此種合作關係宜採取營利性質之策略合作型式運作, 較能發揮所預期之合作效益。

綜上所述, 針對非營利組織策略合作型式之選擇決策, 本研究以合作內涵特性 - 產出共同性, 提出以下命題:

命題 5: 合作內涵所涉產出共同性與非營利組織策略合作型式選擇決策相關。

命題 5.1: 合作內涵涉及高度產出共同性時, 較宜採取非營利性之合作型式。

命題 5.2: 合作內涵涉及低度產出共同性時, 較宜採取營利性之合作型式。

#### 4. 產出可衡量性

本特性係指合作內涵所涉各項產出價值可以清楚評量，營運績效及各項收益大多可過透過市場價格或各項管理機制清楚量化計算，並明確劃分彼此之利益分配關係。反之，低度產出可衡量性，表示合作成效不易立即呈現，難以立即評估各項產出價值，或者績效模糊程度高，不易透過市場價格協調或以各項管理機制清楚計算營運績效或相關產出價值，加上產出主要透過合作網絡成員不計成本或不分彼此地投入各項無形或有形資源所共同創造之成果，合作夥伴彼此之利益分配關係也難以清楚計算，合作成效以彼此之滿意度或可接受程度為主要評核原則。

本研究針對合作內涵所涉產出可衡量性(output measurability)之觀念，也參考代理理論(Eisenhardt, 1989)有關「結果可衡量性」(outcome measurability)之解釋；如果所涉任務常需長時間來完成，並牽涉結合團隊努力或軟性產出結果(soft outcome)，在這種情形下，結果不是難以衡量，就是難以在一段特定時間內加以衡量。

本階段研究個案中，以營利性質合資機構運作之台北農產運銷公司及高雄農業開發公司，所經營或規劃之各項營利事業(例如：傳統超市、農產品倉儲、進出口貿易等)涉及之產品或服務，由於市場競爭性高，多有品質規格標準，品質好壞不難區別，可透過市場檢驗，且各項收益也多能透過市場價格或各項管理機制清楚計算，可依參與成員之股權比率或投入程度進行利益分配(請參見附錄五附表 5-1-6)，屬於產出可衡量性高之個案。

然而，文旦聯盟所推出之優質文旦柚及發芽米聯盟所開發之生技產品「發芽米」，剛開發不久，尚屬促銷推廣階段，一般消費者仍不易區別品質之好壞，屬特殊優質農產品，產品之品質標準也尚未在市場建立，

不易透過市場機制進行檢驗，以非營利性質之策略合作型式，從生產管理到分級包裝為消費者進行品質控管，讓消費者買到貨真價實之優質農產品，於市場品質標準尚未完全建立前，較具公信力。況且，創新推廣優質農特產品所涉各項合作業務，資源投入回收報酬率低，效益及價值也難以立即衡量，也不易清楚計算彼此之利益分配關係，合作成效以目標達成度為評核準據，利益分配之公平性維持以合作夥伴可接受度為原則，屬於產出可衡量性低之個案。

以非營利性合營機構運作之區域聯採中心也有類似情形。透過聯採中心所提供之各項聯合採購議價業務、農產品促銷推廣服務及平抑農產品產銷失衡措施，所創造效益及價值也難以立即衡量，不易清楚劃分彼此之投入與利益分配關係。而且，聯採中心嘗試讓農會超市成為「生鮮」農產品專業超市，以非營利性質運作，且以合營機構之農業專業為消費者針對生鮮及其他農特產品與有機農產品進行品質把關，較具公信力且能發揮組織之社會服務效能，也是屬於產出可衡量性低之個案。

歸納本部分個案分析發現(請參見表 4-5)，農會進行組織間進行策略合作，如果合作內涵涉及高度產出可衡量性，所涉產品或服務品質已有市場需求標準，各項營運績效與產出價值也可以市場價格或各項管理機制清楚計算並明確劃分彼此之利益分配關係，此種合作關係較適合採取營利性質之策略合作型式運作，透過市場檢驗，產品或服務品質反而可以不斷地改善及提升，以發揮經濟效益，且以價格作為協調彼此利益分配關係之機制，也較能維持公平性並發揮營運效能。

反之，如果合作內涵涉及低度產出可衡量性，所涉產品或服務品質尚無市場需求標準，難以透過市場檢驗，各項產出效益也未能立即呈現，價值也不易立即衡量，模糊程度高，也缺乏具體可衡量之指標，難以劃分彼此資源投入與利益分配關係，此種合作關係較適合採取非營利性質

之策略合作型式，以創造社會服務價值最大化為目標，合作夥伴也較不會計較彼此之收益，以可接受程度為評核準則。

綜上所述，針對非營利組織策略合作型式之選擇決策，本研究以合作內涵特性 - 產出可衡量性，提出以下命題：

命題 6：合作內涵所涉產出可衡量性與非營利組織策略合作型式選擇決策相關。

命題 6.1：合作內涵涉及低度產出可衡量性時，較宜採取非營利性之合作型式。

命題 6.2：合作內涵涉及高度產出可衡量性時，較宜採取營利性之合作型式。

## 5. 小結

針對非營利組織策略合作型式之選擇決策，有關潛在影響因素之探討，本部分主要從合作內涵特性分析，嘗試萃取出較具區別效果之合作內涵特性，以瞭解哪些合作內涵特性較能解釋策略合作型式繼續採取非營利性質與否之決策。個案分析歸納結果，如果合作內涵涉及高度投入共同性、低度投入可衡量性、高度產出共同性或低度產出可衡量性等特性時，聯盟機構宜採取非營利性質之策略合作型式，較能發揮創造社會服務價值及追求共同利益之效能；反之，如果合作內涵涉及低度投入共同性、高度投入可衡量性、低度產出共同性或高度產出可衡量性等特性時，聯盟機構宜採取營利性質之策略合作型式，較能發揮合作之經濟效能(請參見表 4-5)。

表 4-5 跨策略合作型式之合作內涵特性比較 - 是否採非營利性

合作型式選擇決策		採營利性		採非營利性		
策略合作型式		營利性 合資機構		非營利性 合營機構	非營利性 聯盟	
特性	合作內涵	PO <sub>1</sub>	PO <sub>2</sub>	NPO <sub>1</sub>	SA <sub>npo1</sub>	SA <sub>npo2</sub>
投入 共同性	高 合作內涵需要合作夥伴以相互支援方式投入所需之知能及其他無形或有形資源，每一環結涉及投入之夥伴，即使由單一成員負責主導，也需其他夥伴配合推動，甚至有賴其他利害關係人（例如：政府主管機關、外部專家）之共同參與；合作網絡成員以互助合作方式，互補所需之資源及能力，透過共同之價值創造流程，以營造一個互利共生之價值共創網絡。			√	√	√
	低 每一合作網絡成員依所分配之任務，個別投入合作內涵所需之各項知能及其他有形或無形資源，負責落實該項任務所需之各項價值創造活動，承擔任務之成敗，即使需要其他合作夥伴參與投入，也需清楚規範彼此之權責關係與投入範圍。	√	√			
投入 可衡量性	低 合作內涵常涉及網絡成員不計成本或不分彼此地投入所需之知能及其他有形與無形資源，有些合作夥伴投入較多，有些投入較少；雖然彼此投入程度模糊，合作內涵所涉相關投入不易清楚量化界定，也難以明確計算每個成員之投入程度及成本，彼此卻也都能夠接受。			√	√	√
	高 合作內涵所涉之各項合作夥伴投入，可量化或程式化程度較高，多能透過市場價格協調彼此之投入或以各項管理機制清楚計算每個合作夥伴之投入程度及成本。	√	√			
產出 共同性	高 合作內涵所涉各項產出常為網絡成員之共產成果，也是合作夥伴與其他利害關係人彼此所共同創造之價值，各項產出為合作夥伴或社會所共享（例如：共享優質產品及服務、共享通路、共享品牌），各項具體成效所營造之聲譽效果及所建立之公共形象也歸於整個合作網絡及所屬成員。			√	√	√
	低 合作內涵所涉相關產出主要由個別網絡成員依所分配之個別任務或價值創造活動，分別以個別成員之資源或專業所創造之成果，需清楚劃分彼此之產出範圍與責任歸屬，所創造之價值也歸屬於所負責之個別成員，並非由合作夥伴或社會所共享。	√	√			
產出 可衡量性	低 合作成效不易立即呈現，各項產出價值不易立即評量，且績效模糊程度高，難以透過市場價格或各項管理機制清楚計算相關營運績效或價值，加上產出常係由網絡成員不計成本或不分彼此地投入各項無形或有形資源所創造之成果，針對產出之彼此利益分配關係也難以清楚劃分計算，合作成效以彼此之滿意度或可接受度為評核原則。			√	√	√
	高 合作內涵所涉各項產出價值可以清楚評量，營運績效及各項收益也大多能夠透過市場價格協調各項產出之交換關係或以各項管理機制清楚量化計算，並可明確劃分彼此之利益分配關係。	√	√			

註：√ 表示具高度該項合作內涵特性。

## 第四節 其他潛在因素

非營利組織建立策略合作關係，因組織間合作內涵特性（包括：業務可切割性、關係專用資產投入必要性、投入共同性、投入可衡量性、產出共同性及產出可衡量性）之差異而選擇不同之策略合作型式運作。雖然如此，由個案探索中發現，尚有其他因素可能影響選擇決策。以下就幾項較為攸關之其他因素（包括：合作夥伴信任度、政府法規政策及外部環境威脅）進行討論。

### 一、合作夥伴信任度

組織間策略合作採取共組一個獨立機構，可能因彼此之互賴或信任關係程度加深所致，可是互賴或信任關係深化也不見得必然會讓組織間合作必須要轉型成共組獨立機構之合作型式；例如，發芽米策略聯盟就不一定要共組獨立機構方式運作，維持由某一既存非營利組織（農會）主導之非營利性聯盟方式，反而較能發揮資源與能力互補之合作效益。再者，組織間合作要共組獨立機構，常涉及高度關係專用資產投入，運作彈性較低，所需成本較高，所涉風險也較高，合作夥伴常需一段時間之關係磨合，不僅要深化彼此互賴關係，更要縮短彼此之價值與資訊差距(司徒達賢、態欣華，2001)，以加深彼此之信任，提升彼此對合作關係之信心。

以本研究所探討之合營機構個案為例，多先經過一段聯盟磨合期後才正式法人化成為獨立之合營機構；即使非營利組織(農會)共組一個營利性合資機構，除政府主導成立（例如：台北農產運銷公司）外，雖不見得需要一段時間之關係磨合，惟也多屬同一區域內連結合作；例如，高雄農業開發公司或其他於2001年農會法修訂後農會所共組之合資機構(請參見附錄四)，大多係屬同一縣市或區域內之農會組織間合作，主要因

位居同一區域內之組織，彼此平常互動較頻繁，互相瞭解，優缺點較清楚，潛在利益一致性與互信程度較高，價值認同較相近，意見也較易整合。

從上述討論觀之，非營利組織(農會)進行策略合作，基於組織間合作內涵特性而須選擇以不同策略合作型式運作；然而，組織間合作要共組一個獨立機構，常需合作夥伴彼此具較高度之互賴與信任關係。如果彼此信任程度低時，較不宜立即共組一個獨立機構，常需一段關係磨合期並建立信任關係後，才會決定是否要做更大承諾以另外共組一個獨立機構。因此，即使從合作內涵特性考量建議宜採共組獨立機構之策略合作型式，如果組織間合作涉及低度夥伴信任關係時，也會降低其採取此項選擇決策之可能性。

## 二、政府法規政策

從實務現象觀察發現，目前台灣各級農會進行組織間策略合作，大多是最後幾年才發生現象，除因考量台灣加入 WTO 後國內農業發展環境與相關事實前提改變，農會組織為突破營運現狀而不得不思考轉型；另一項重要因素，可能係因政府為因應國內外政經環境變化所採取之相關政策。

例如，2000 年 5 月前行政院農業委員會主任委員陳希煌上任後，為解決農會組織受原來組織規範及非營利組織相關規定之侷限，即積極推動農民團體進行策略聯盟，政策上也由政府出資輔導成立台灣農業策略聯盟發展協會，作為協助國內農民團體建立策略合作關係之中介輔導機構；由於政府政策之鼓勵，國內農民團體推動組織間策略合作於近幾年來已蔚成風氣，各類型策略合作團體也紛紛成立並向政府申請相關補助。



雖然如此，影響策略合作型式選擇之政府政策，除了各項鼓勵措施外，另一項主要因素可能在於政府法規政策。例如，農會法第二章第五條即規定：「各級農會為辦理前條事業，經主管機關核准，得組織共同經營機構，聯合經營，並得與個人會員直接交易。共同經營機構為法人，其組織經營辦法，由中央主管機關定之。」本項規定所指之前條事業，即農會法第二章第四條所列之各項農會任務，該項條文也規定，「農會舉辦前項事業關於免稅部分，應參照農業發展條例及合作社法有關規定辦理；其免稅範圍，由行政院定之。」這項規定也提供了各級農會目前共組非營利性合營機構之法源依據及誘因。

此外，2001年1月農會法通過修訂，准予各級農會為辦理各項農業相關事業，得由5家以上農會共同出資或投資組成營利組織(股份有限公司)，也給予農會自行籌組營利組織之法源依據，讓向來受人力素質與專業不足困擾之各級農會組織，因法規之適度鬆綁，得以藉由另外共組之營利性合資機構，逐步引進專業管理人力，期能有效整合各地農會資源，讓各級農會可以有更大自主空間來發展具地方特色之農業相關事業，以提升台灣農業競爭力並通過WTO挑戰；因此，自2001年至2005年5月已陸續有7家由農會共組之營利性合資機構相繼成立(請參見附錄四)。

現任農委會主任委員李金龍2002年上任後，也落實法規從寬解釋政策，除由農會合資成立獨立之營利機構相繼成立外，台灣農業旅遊發展協會也於2003年10月由農業旅遊促進會正式法人化為非營利性合營機構。

組織間合作要共組獨立機構，常涉及高度關係專用資產投入，所需成本較高，風險也較大，且農會本身係屬非營利組織，在組織資源利用上，常受相關法規限制，要共組另一個獨立機構，也因缺乏法源依據或

受相關法規解釋限制，而降低其可能性(請參見第壹章表 1-1 組織原理比較)。因此，非營利組織(農會)建立策略合作關係，如果政府法規政策缺乏彈性，也會降低採取共組獨立機構之可能性。

### 三、外部環境威脅

非營利組織建立策略合作關係，進行合作型式選擇，其決策也可能受外部環境威脅之影響；以台灣農會為例，其最大特色及缺陷就是組織權責不清、政治掛帥與派系鮮明、合作意識與合作精神闕如；加上台灣農業屬於小農經濟型態，缺乏經濟規模，技術效率難以發揮，生產成本偏高，這對於農會之組織長期發展，特別是在台灣加入 WTO 之後，所形成對產業之外部環境威脅，在面臨貿易自由化及政府對農業補貼縮減並逐漸取消保護政策下，產業競爭勢必更加劇烈，也將造成台灣農業發展極為不利之影響（胡忠一，2003）。

加上兩岸加入 WTO 後，由於中國大陸農產品與台灣相似，惟勞動力比台灣便宜，農產品生產成本低，甚至低於其他國家，倘若開放中國大陸之農產品進口，也將使國內農業承受更嚴重之衝擊。

雖然如此，與台灣農業發展息息相關之農會，如果能夠有效推動組織間策略合作，透過資源整合、科技創新、市場開拓，以及國際化與永續發展等策略，發揮生產、加工、物流、貿易、休閒農業經營等規模經濟與營運綜效，提升產品與服務品質及農產品國際競爭力，除可突破小農經營規模之限制（田君美、段昱良，2003），並藉此排除政治及地方利益介入農會運作外，也將有助於解決法令規章缺失及農會組織結構體制不健全等問題（張正英，2003），以迎接大環境改變所帶來之挑戰。

歐洲合作運動起源於當時所訴求之「與貧窮戰鬥」共同目標；然而，對於有史以來未曾比當前更為富裕之現代國民而言，此項共同目標，事

實上已不明顯；胡忠一（2003）從合作經濟觀點認為，當前台灣之合作組織似應以「對抗不安」，也就是所謂之環境不確定性（Pfeffer and Salancik, 1978），作為替代性之共同目標，而現在台灣農業生產者所面臨之不安，原因之一在於加入 WTO 之衝擊；如何透過合作運動理念，解決農業產銷與生活之不確定性，乃目前農會進行組織間策略合作所要達成之重要目標（胡忠一，2003）。

本階段研究之個案中，文旦產業策略聯盟之組成，即是在台灣加入 WTO 後，文旦柚已不再屬於管制進口農產品，改採為關稅配額開放進口，使得台灣文旦柚一方面必須面對生產成本較低之泰國柚，另一方面也遭受增產快速之大陸柚威脅；當台灣柚類產業必須面對外部環境威脅時，各產地農會透過非營利性聯盟之合作方式，並運用聯盟行銷策略及資源重新調配機制，解決產銷問題，並進行文旦柚品質改良與加工品研發，以增加產品附加價值，也期能突破當前農會之組織營運困境並提高所轄會員（果農）之收益。

板橋市農會主導之發芽米聯盟也是一樣。由於米飯是台灣人民主食，也是我國農業生產中最重要之一項農產品；惟自台灣加入 WTO 後，稻米生產被迫要拿掉保證收購之政府保護傘，加上一般消費者對米食之消費量逐年減少，國內稻米生產已很難再保持原來之優勢地位。雖然如此，沒有農地生產農產品的板橋市農會，卻能以不同思維，嘗試將米食開發成優質健康食品，結合產地農會及其他農民團體與營利組織進行策略聯盟，將所推出之生物科技產品「發芽米」作為農會邁向多元化經營之一項高附加價值農產品，並期能在農會主要經濟來源之金融信用業務遭受金融控股公司挑戰之際，為現有信用部員工將來可能面臨裁員前開啟業務轉型之第一步。

高雄農業開發公司也是乎應台灣加入 WTO 後由縣內農會所建立之組織間策略合作關係，期能透過共組之營利性合資機構，以營利組織之營運效率與彈性，由專業管理團隊依市場需求引進國內外生產技術及品質與作業標準，以協助合作夥伴（農會）面對外部市場激烈競爭，進而開拓農產品之國內外市場。

農會超市高屏澎區域聯採中心之成立，主要期能透過非營利性合營機構協助合作夥伴（農會）辦理農產品、原物料及一般商品之聯合採購業務，以發揮連鎖經營功能並改善農會超市（購物中心）之經營管理；然而，如果區域聯採中心能夠再加強人員教育訓練、市場資訊調查與整合、管理諮商、標準建立與品質評鑑、農產品共同促銷推廣等業務，也將能有效促進會員農會提升競爭力。

簡言之，面對外部環境威脅，農會透過建立組織間策略合作關係，依實際運作需要，以不同之策略合作型式，突破法規限制與當前營運困境，藉以回應台灣加入 WTO 及其他之各項挑戰，也為組織本身營造存續之價值。

## 第五節 本章綜合討論

針對非營利組織策略合作型式之選擇決策，本章主要以組織間合作是否「共組獨立機構」及「採非營利性」兩項決策，以台灣農會為例，進行個案資料之分析歸納，嘗試從合作內涵探索較具解釋效果之特性變數。

以組織間合作「是否共組獨立機構」之選擇決策而言，從合作內涵特性分析，本研究歸納發現，非營利組織（農會）建立策略合作關係，如果合作內涵涉及高度業務可切割性或高度關係專用資產投入必要性時，較適合採取共組獨立機構（有固定共同平台）之策略合作型式（例如：共組非營利性合營機構或營利性合資機構）；這項歸納發現，可從  $PO_1$ 、 $PO_2$  及  $NPO_1$  得到例證；反之，當合作內涵涉及低度業務可切割性或低度關係專用資產投入必要性時，較宜採取不共組獨立機構（沒有固定共同平台）之策略合作型式（例如： $SA_{np01}$  及  $SA_{np02}$ ），以某一既存組織（例如：農會）負責主導之聯盟方式運作。

以上歸納發現，主要考量如果合作內涵所涉業務可切割性高，也非個別成員之組織本身專業，且市場也多有各項作業標準或專業經營管理技術，加上又必須投入較多之合作關係專用資產，由另外共組之獨立機構，以單一窗口統一管理，不僅可排除既有非營利組織（農會）相關法規限制，也能透過專業管理團隊負責經營，以長期規劃資源投入與回收期，較能發揮資源利用效率。

然而，如果合作內涵所涉業務可切割性較低，也屬個別成員之組織原本專業，甚至具地域專屬特性，又較不需要成員共同投入太多關係專用資產，較不適合採取共組一個獨立機構之合作型式，而採由某一既存組織主導之聯盟方式，運用既有組織資源透過專業分工方式來運作，反而較能發揮組織間合作效能。

本研究所提涉及高度業務可切割性之合作內涵，以農會為例，多屬「行銷面、點狀橫切面特性」業務，而低度業務可切割性之合作內涵，多屬「生產面、地區性有機連帶特性」業務；雖然從「逐漸都市化或已都市化農會」(例如：板橋市農會、台北市農會)之營運現狀及角色來看，不見得有農地經營生產面之業務，惟這些農會要回歸到輔導農民及協助國內農業發展之組織經營本質，仍需與產地農會進行策略合作，而從產地農會立場來看，合作內涵所涉業務可能較不易從組織切割出去，因而都會型農會要與產地農會合作，也可能因合作內涵不易從產地農會切割出去，而選擇採取不共組獨立機構之決策。

此外，如果合作內涵所涉業務尚不具共組獨立機構之經營規模，或者業務尚不穩定，仍處合作關係之磨合期，即使所涉業務可切割性高，由於不具共同投入合作關係專用資產之必要性，透過聯盟方式以合作夥伴之既有人力或其他資源運作，即能發揮組織間合作效能，反而移動彈性較高，風險較低，也較符合成本效益，而不見得需要共組獨立機構。

針對組織間合作「是否採非營利性」之選擇決策，從合作內涵特性分析，本研究發現，如果合作內涵涉及高度投入共同性、低度投入可衡量性、高度產出共同性或低度產出可衡量性時，較宜採取非營利性質之策略合作型式(例如：非營利性合營機構、非營利性聯盟)。這項歸納發現，可從  $SA_{np01}$ 、 $SA_{np02}$  及  $NPO_1$  得到例證；反之，當合作內涵涉及低度投入共同性、高度投入可衡量性、低度產出共同性或高度產出可衡量性時，較適合採取營利性之策略合作型式(例如：營利性合資機構)，可從  $PO_1$  及  $PO_2$  得到例證。

以上歸納發現，主要考量不同性質組織之主要營運特徵。由於非營利組織向以理念認同為思考邏輯，合作夥伴以追求公共利益為動機，創造社會服務價值最大化為目標，以使命為導向，共同投入合作內涵所需

之各項知能及其他無形或有形資源，甚且需要其他機構(例如：政府主管機關)或外部專家學者共同參與投入，合作網絡成員較不會計較彼此之資源投入，有些合作夥伴投入較多，有些合作夥伴投入較少，彼此貢獻程度模糊；雖然難以明確劃分彼此權責關係及投入範圍，合作內涵所涉相關投入也不易清楚明定或計算彼此之投入成本，透過非營利組織之「公信力」作為協調機制，合作夥伴卻也都能夠接受；再者，合作成效及價值也較難以立即衡量或清楚劃分彼此之投入成本與利益分配關係，各項產出也不歸於個人或個別成員組織，而是由合作網絡成員所共享，甚至歸屬於整個合作網絡或社會大眾。

反之，營利組織向以經濟理性為思考邏輯，市場競爭為導向，追求經濟價值或利潤最大化為目標，合作內涵所涉各項資源投入，多由合作網絡成員分別依所分配之任務，負責落實該項任務所需之各項價值創造活動，合作夥伴之資源投入成本與利益分配關係也都能透過市場價格協調或以各項管理機制清楚計算，各項產出也可以清楚劃分彼此之產出範圍與責任歸屬，並進行私人或網絡成員之利益分配，主要以「價格」作為協調彼此資源交換之機制。

綜合本階段個案分析歸納結果，本研究將所提出之命題與跨個案策略合作型式選擇決策之關係整理如表 4-6，最後並提出非營利組織策略合作型式選擇模式如表 4-7。雖然，影響非營利組織策略合作型式選擇決策之潛在因素可能還有很多（例如：合作夥伴信任度、政府法規政策、外部環境威脅等），本研究建議決策者可以針對合作關係建立時之各項環境與事實前提，以及所欲共同創造之價值，從組織間合作內涵特性酌量各項變數之權重，再予以判斷決策。

雖然如此，非營利組織(農會)進行策略合作，即使各項條件俱足，也依合作內涵特性選擇較能發揮效能之合作型式運作，組織間合作關係

也可能惡化，最後不得不解散；也可能關係深化而改採其他策略合作型式。如果組織間合作無法共同創造所欲追求價值，合作關係無法妥善管理，將不易維持合作夥伴之配合意願，合作成效也難以有效發揮。不同策略合作型式所欲共創之價值不見得相同，所應採取之價值共創與關係管理機制也可能有所差異，因而本階段之個案研究發現，將作為後續第二階段個案分析之基礎；接著，本研究第五章將從本階段所萃取較具解釋效果之合作內涵特性分析，進一步探索較具策略管理意涵之價值共創與關係管理機制變數。



表 4-6 跨個案策略合作型式選擇決策與命題關係比較

策略合作型式 選擇決策 (Y)				共組獨立機構		不共組獨立機構			
				採營利性		採非營利性			
決策 構面	合作內涵 特性(X)		程度	命題	個案				
					PO <sub>1</sub>	PO <sub>2</sub>	NPO <sub>1</sub>	SA <sub>npo1</sub>	SA <sub>npo2</sub>
是否 共組 獨立 機構	業務 可切割性	命題 1	高	1.1	V	V	V		
			低	1.2				V	V
	關係專用 資產投入 必要性	命題 2	高	2.1	V	V	V		
			低	2.2				V	V
是否 採非 營利 性	投入 共同性	命題 3	高	3.1			V	V	V
			低	3.2	V	V			
	投入 可衡量性	命題 4	低	4.1			V	V	V
			高	4.2	V	V			
	產出 共同性	命題 5	高	5.1			V	V	V
			低	5.2	V	V			
	產出 可衡量性	命題 6	低	6.1			V	V	V
			高	6.2	V	V			

註：V 表示具有高度該項合作內涵特性

表 4-7 非營利組織策略合作型式選擇模式

命題 2.1 高度 關係 專用 資產 投入 必要性	命題 1.1 高度 業務 可切割性	合作內涵特性	共組獨立機構	選擇決策	非營利性 合營機構		營利性 合資機構	
					非營利性 聯盟		營利性 聯盟	
命題 2.2 低度 關係 專用 資產 投入 必要性	命題 1.2 低度 業務 可切割性	合作內涵特性	不共組獨立機構	選擇決策	採非營利性		採營利性	
					合作內涵特性			
命題 3.1 高度投入共同性		命題 3.2 低度投入共同性						
命題 4.1 低度投入可衡量性		命題 4.2 高度投入可衡量性						
命題 5.1 高度產出共同性		命題 5.2 低度產出共同性						
命題 6.1 低度產出可衡量性		命題 6.2 高度產出可衡量性						

## 本章註釋

註 1：依農產品市場交易法（2002 年 6 月 19 日修訂）第十三條規定，農產品批發市場經營主體，以合於下列規定之一者為限：

1. 農民團體。
2. 農民團體共同出資組織之法人。
3. 政府機構或鄉（鎮、市）公所及農民團體共同出資組織之法人。
4. 農民及農產品販運商共同出資組織之法人。
5. 政府機關或鄉（鎮、市）公所出資組織之法人。
6. 政府機關或鄉（鎮、市）公所、農民團體及農產品販運商共同出資組織之法人。

農產品批發市場，經營主體均不得以營利為目的；其組織除前項第一款外，準用公司法股份有限公司之規定。但第二款、第三款、第五款、第六款之法人，發起人人數及資格不受公司法第一百二十八條之限制。

農產品批發市場之經營，以合於第一項第一款、第二款規定者為優先；合於第一項第四款規定者，不得享有本法第十二條、第十五條、第十七條所定之補助、土地取得及稅捐減徵等優待。

註 2：台北農產運銷股份有限公司所開設之直營超市計有延吉、和平、凌雲、華榮、萬年、內湖、景新、大安、三民、永建、忠順、民生、松興、莊敬、社中、北投等 16 家店。

註 3：依農會法（2001 年 1 月 20 日修訂）第五條第八項規定，各級農會為辦理前條事業，得由 5 家以上農會共同投資組織股份有限公司，而該項投資為重大投資事業者，不受公司法第一百二十八條第三項之限制，其出資或投資審核辦法，由中央主管機關另定之。

註 4：依農會出資或投資審核辦法（2001 年 9 月 14 日頒訂，並經 2004 年 7 月 1 日修訂）第五條規定，農會符合下列規定，得就本法第四條所定任務參與出資或投資股份有限公司：

1. 調整後淨值為正數者。
2. 最近 3 年總盈餘均為正數者。
3. 無累積虧損者。

921 重建區農會未符合前項規定者，因配合災後重建農業重大建設，並報經中央主管機關核准者不在此限。

註 5：依農業法第二章第四條規定，農會任務如下：

1. 保障農民權益、傳播農事法令及調解農事糾紛。
2. 協助有關土地農田水利之改良、水土之保持及森林之培養。
3. 優良種籽及肥料之推廣。
4. 農業生產之指導、示範、優良品種之繁殖及促進農業專業區之經營。
5. 農業推廣、推訓及農業生產之獎助事項。
6. 農業機械化及增進勞動率有關事項。
7. 輔導及推行共同經營、委託經營、家庭農場發展及代耕業務。
8. 農畜產品之運銷、倉儲、加工、製造、輸出入及批發、零售市場之經營。
9. 農業生產資材之進出口、加工、製造、配售及會員生活用品之供銷。
10. 農業倉庫及會員共同利用事業。
11. 會員金融事業。
12. 接受委託辦理農業保險事業。
13. 接受委託協助農民保險事業及農舍輔建。
14. 農村合作及社會服務事業。
15. 農村副業及農村工業之倡導。
16. 農村文化、醫療衛生、福利及救濟事業。
17. 農地利用之改善。
18. 農業災害之防治及救濟。
19. 代理公庫及接受政府或公私團體之委託事項。
20. 農業旅遊及農村休閒事業。
21. 經主管機關特准辦理之事項。

農會舉辦前項事業關於免稅部分，應參照農業發展條例及合作社法有關規定辦理；其免稅範圍，由行政院定之。

農會辦理第一項任務，應列入年度計畫。