

農產品國際行銷管理



出版單位： 教育部精準健康產業跨領域人才培育計畫

精準農業教學推動中心

指導單位： 教育部

序

農業是高度依賴環境的產業。在農產品國際行銷方面，政府近年來積極提供資源與協助，協助農企業在品牌國際化的過程中減少碰撞與失敗風險，並加速企業走向國際舞台。雖然臺灣部分農產品具有相當競爭力，但因內需量大，常使業者無暇顧及海外市場。然而，近年新興精準育種技術快速發展，將可大幅提升我國農產品外銷的潛力，更有助於強化臺灣農業的整體韌性。國立中興大學農業暨自然資源學院（以下簡稱農資學院）深耕百年，肩負培育高階農業專業人才的使命。為因應社會需求，並培育具前瞻能力的精準農業人才，農資學院執行教育部「精準健康產業跨領域人才培育計畫」之精準農業推動中心，並與國立臺灣海洋大學、國立宜蘭大學、國立澎湖科技大學、國立高雄科技大學及國立屏東科技大學等夥伴學校共同推動領域課程。同時，我們也邀集農產品國際行銷領域的專家學者，共同編撰本專書。期盼透過本書的出版，呈現臺灣農產品國際行銷的現況與未來發展方向，並為我國農產品外銷及國際化貢獻一份力量。

本專書內容涵蓋農產品國際行銷管理之介紹及應用，共分緒論、農產品國際行銷輔導策略、農產品運銷商業模式、休閒農場國際行銷策略、高齡科技國際策略及國際行銷實務分享六章，共計十八章節；由農資學院統籌，邀請農業部國際事務司、財團法人農業科技研究院、國立高雄科技大學、國立宜蘭大學、國立嘉義大學、國立屏東科技大學、國立澎湖科技大學、台灣糖業股份有限公司、Yahoo 公司、宏全國際股份有限公司、資誠聯合會計師事務所、協億有限公司、輔人科技股份有限公司、戴爾股份有限公司、歐典生物科技股份有限公司及台灣楓康超市股份有限公司等共同撰寫。內容涵蓋農產品國際行銷最新發展現況，亦包含農產品國際行銷重要應用實例與未來展望，章節內容聚焦於農產品國際行銷應用實例之介紹，可提供臺灣農業人才於農產品國際行銷的重要知識與培育。

本專書自籌劃至編纂完成，深深感謝產、官、學、研各界專家與作者的投入，提供農產品國際行銷的最新觀點，使本書得以順利出版。同時，特別感謝鄭吉珈助理在專書統整與出版作業上的全方位協助，亦謝謝曹奕雲、林育岑、羅子潔、蔡亦晴、莊曼臻及韋芳敏在校稿工作上的支持。正因有眾多夥伴的共同努力，才能促成本書的問世，為我國農產品國際行銷人才的培育與推廣盡一份心力，並強化精準農業與國際行銷發展策略，期望在未來全球農業貿易競爭中讓臺灣脫穎而出。

國立中興大學精準農業教學推動中心

詹富智、吳志文 謹序

中華民國 114 年 12 月

農產品國際行銷管理

目錄

第一 章 Chapter 1 緒論

第一節 農產品零售業國際行銷管理發展趨勢	3
第二節 數位科技於農產品行銷應用發展概況	15
第三節 臺灣農產品國際行銷輔導策略之分析	22

第二 章 Chapter 2 農產品國際行銷輔導策略

第一節 台糖商業模式實務分享	27
第二節 養殖水產品國際行銷策略	39
第三節 農產品國際行銷輔導策略	72

第三 章 Chapter 3 農產品運銷商業模式

第一節 跨境電商實務分享-Yahoo	82
第二節 農產品商業模式實務分享-宏全國際公司經營案例	90
第三節 臺灣養殖水產品國際策略之分析	99

第四 章 Chapter 4 休閒農場國際行銷策略

第一節 休閒農場服務品質管理	109
第二節 休閒農場國際推廣策略	129
第三節 義大利食品貿易代理實務分享	142

第五 章 Chapter 5 高齡科技國際行銷策略

第一節 高齡科技國際行銷策略 李佩璇	150
第二節 高齡消費者行為分析	160
第三節 從物聯網看高齡照護輔助	168

第六 章 Chapter 6 國際行銷實務分享

第一節 循環經濟國際行銷實務分享	187
第二節 歐洲物流中心實務分享	204
第三節 楓康超市產品行銷策略	214

第一章

Chapter 1

緒論



第一節 農產品零售業國際行銷管理發展趨勢

吳志文

國立中興大學行銷系教授

壹、前言

農產品經加工後稱食品，食品零售業共分「綜合零售、一般零售、餐飲服務、生活服務」4大業態，從國際行銷管理觀點，根據國家競爭優勢理論分析，觀察實際現況，餐飲服務為特定產業在國際市場上競爭。任何公司在考慮進入國際市場時，有五種主要的進入模式：出口、授權、特許加盟、獨資子公司、合資。餐飲連鎖品牌根據產業特性通常採用的進入國際市場策略為特許加盟、獨資子公司(直營)與合資。

企業國際化動機通常是企業拓展海外市場考量，企業拓展國際市場動機可歸納為：

1. 進軍海外市場，不僅擴大營業規模，同時也將台灣連鎖加盟品牌推廣到國際，與全世界分享台灣連鎖加盟品牌文化，特別是台灣市場規模相對較小，希望藉由拓展海外市場尋找新商機，維持競爭優勢。國際市場不僅規模更大，消費者的多樣性和需求也更加豐富，觸及到更多的潛在客戶，實現企業銷售的成長。
2. 目前台灣政府給予合作廠商資源與協助，使台灣廠商在品牌國際化的程序上，能夠減少許多碰撞和失敗的機會，政府輔導與協助也促使企業國際化。
3. 把家鄉的味道帶到國外，許多在外的遊子對家鄉的思念強烈，也是拓展海外市場的動力之一，將獨特的地方風味進入國際市場，吸引更多當地消費者，也推廣台灣美食文化。
4. 消費文化差異將是潛在商機，例如沙威瑪，在台灣它被視為小吃，但在國外被視為主食，提供品牌更大的市場機會。

貳、國際市場進入困難點與可能的風險

國際市場進入困難點與可能的風險，本研究歸納整理如下：

1. **市場競爭激烈：**進入國際市場進入困難點與障礙為近幾年國際市場普遍通膨嚴重，導致成本大幅增加。在這樣的環境下，市場經營變得更加困難，隨著越來越多不同區域，相同性質的飲料品牌進入市場，競爭變得更加激烈。例如：來自中國大陸的手搖飲料品牌進入國際市場，使台灣品牌面對的競爭品牌更激烈。
2. **開店法規不了解：**進入國際市場的困難點主要在於不瞭解當地的開店法規，可能導致經營方面如：員工雇用、衛生標準等遇到挑戰。另外，於當地實施市場調查的難度高，品牌無法充分掌握市場資訊以及市場概況，成為進軍國際市場的可能風險。如果是採加盟的策略，風險其實是由加盟主承擔，建議廠商規劃進入市場前，應了解國際市場風險，也了解擬加盟客戶立場。法規面臨的挑戰是當地的食品安全標準與台灣有顯著的不同，國際對於餐飲業的衛生和安全要求非常嚴格，包括許多嚴格的規範，像是煤氣、火的使用，需要全面了解這些標準，確保符合

當地的法規。若要開設直營店，對於開店法規、員工雇用與衛生標準等，應該進行更深入了解與規畫。

3. 昂貴的開店與投資成本：昂貴的開店與投資成本使不少加盟主卻步，導致許多潛在的合作機會無法實現。另外，有些國際業主的個性較為保守，對於新品牌和產品的接受度相對較低，成為台灣品牌進軍國際市場的可能風險之一。解決辦法如上述所提，規劃進軍英國市場，應該訂立合理的加盟收費制度。例如，鼎泰豐不在英國直營，人流對昂貴的開店與投資成本的財務分析估計應勉強打平，故採取加盟方式進軍英國市場。

4. 找尋並管理合適的加盟主：找尋並管理合適的加盟主為進入國際市場的困難點與風險，國際的加盟主通常希望新的品牌在當地已經有一定的分店基礎，尤其當海外分店距離台灣較遠時，經營上可能會出現問題。例如：若加盟店隨意調整口味或未使用品牌指定的原物料，可能會導致產品品質不穩定，影響品牌的形象。

5. 天然的原物料供應鏈問題：距離為進入國際市場的困難點與一大挑戰，由於一些品牌使用許多天然的原物料，在當地無法找到合適的供應商，只能仰賴台灣進口，因此物流供應鏈成為經營海外市場的關鍵。目前面臨的一個挑戰是當地進口原物料及設備的難度稍高。儘管可以從台灣出口物資，但在進入國際市場時，希望能獲得政府的支持協助這部分的流程，提供一些便利措施或政策支持，無論是通關程序的簡化、關稅優惠，還是物流方面的協助，都能幫助廠商更順利地將原物料和設備運輸至目標國家，這不僅能降低運營成本，也能加快市場擴張速度。

6. 消費者對台灣品牌不是很熟悉：消費者對台灣品牌不是很熟悉是進入國外市場的障礙之一，例如許多地區的消費者對珍珠奶茶這個品項尚不熟悉，儘管珍珠奶茶在台灣和其他一些國家已經獲得廣泛的認可，但在某些市場，尤其是對亞洲文化接觸較少的地方，消費者可能對這種飲品的概念和風味仍感到陌生。所以要國際行銷不同國籍消費者，需要根據當地消費者的口味偏好，對產品進行調整和創新，以更好地滿足不同市場的需求。

7. 合作夥伴尋找：進軍國際市場可能面臨的主要困難是找到值得信任且能協助成功推廣品牌的當地合作夥伴，幫助品牌有效地進行市場推廣和品牌行銷。缺乏合作夥伴的支持，會使品牌在進入市場的初期面臨許多挑戰，原物料的取得也是進入國際市場的一個潛在障礙，需要研究在當地市場找尋可靠的供應商，確保能夠持續供應所需的原材料，並且不會影響到產品的品質和口感。

參、個案分析與建議：英國

2024 年著名案例為海底撈倫敦分店獲得食品衛生獲得 0 分評級，台灣廠商漢典 UK 和鼎泰豐獲得 5 分評級，海底撈這家位於倫敦的知名中國式火鍋餐廳，近日在英國的食品衛生檢查中被評為最低分，也就是零分。在英國，食品衛生評分從 0 至 5 分，其中 5 分代表衛生標準極佳，而 0 分則意味著餐廳需要進行重大改善。零分是相當罕見的，反映出該場所在食品處理、設施清潔狀況和食品安全管理方面存在嚴重問題。食品衛生零分顯示，在食品處理、設施清潔和食品安全

管理等多個方面都需要「大幅改善」。這可能包括食品準備、烹飪、重新加熱、冷卻和儲存過程中的衛生操作，以及餐館的整體清潔狀況和設施維護。如此低的評分可能對公眾健康造成風險，增加食物中毒的機會。在海底撈倫敦分店的最近食品衛生檢查中，食品安全官員發現了三個需要「大幅改善」的重要領域。這些問題領域涵蓋了食品處理、設施條件以及食品安全管理等多個方面。

查詢食品衛生評分，英國的食品衛生評分公開透明，可以透過食品衛生評級網站 <https://www.food.gov.uk/food-hygiene> 查詢任何餐廳或餐飲服務的官方衛生評分。這是一個寶貴的資源，讓消費者在選擇餐廳時可以更加安心。為了保障自己和家人的健康，選擇餐廳時應詳細查看其食品衛生評級。

作者於 2024 年參加在英國伯明翰連鎖加盟展，大部分廠商是連鎖品牌尋找加盟主，以加盟的方式進入英國市場，並透過參展尋找有興趣且合適的合作對象，或透過品牌代理商與經銷商進軍英國市場。實地走訪伯明翰連鎖加盟展國內外廠商，進入英國市場加盟金約介於 1 萬 5 千英鎊至 2 萬英鎊，如果需要員工訓練(泡沫紅茶製作或包小籠包技術)，設備與原物料費用是分開計價，換言之，國外廠商通常是將加盟金、員工訓練與原物料費用分開計價，在訪談國外廠商時，他們稱為 3 Business Model，在英國，加盟商可選擇自己的需求，在台灣的想法，加盟金要全包含設備、原物料及員工訓練，如果訂價 600 萬台幣全包，或是找區域代理定價為 8 萬英鎊，設備、原物料及員工訓練費用另計，以單店加盟作為進入英國市場的主要方法，加盟金為 5 萬美金，一些連鎖加盟品牌商在加盟市場毫無競爭力可言，以鼎泰豐(UK)為例，倫敦 3 家店都以加盟方式進入英國市場，員工訓練與原物料費用另計，推測加盟金收取每店 2 萬英鎊，上述例子除非品牌夠強大，否則加盟有訂價過高的風險，通常在參展後，英國廠商就沒有進一步洽談行動，加盟金的訂價和加盟規劃是進軍國際市場重要議題。

與當地的代理商合作或合資是另一種市場策略替選，在國際進入市場策略屬於合資，在英國市場可以採用，中國大陸市場不鼓勵，鼎泰豐在中國大陸市場的市場進入策略是相當失敗的例子，但是在英國，合資有健全的法規保護，以加盟或代理的方式進入英國市場，透過與當地合作夥伴的合作，可以迅速建立品牌在英國的知名度，同時降低進入市場的成本和風險。此外，也考慮入股當地企業，可以在不完全直營的情況下，保有一定的控制力，並利用當地企業的市場經驗和資源來加快業務發展，有效地開拓英國市場，實現穩健的國際化發展。與當地的代理商合作，利用他們對市場的深刻理解，借助資源和人脈，迅速建立品牌的知名度。通過這種合作模式，代理商將負責將品牌推廣給英國各地的店業主，並以加盟的形式讓他們加入品牌體系。這種合作方式幫助快速擴展市場覆蓋範圍，在進入英國市場的過程中保持靈活性，充分利用當地合作夥伴的優勢，達到雙贏的局面，代理商基於對當地市場的認識和資源的考量，台灣廠商對於國外市場的運作模式和消費者偏好仍然不夠熟悉。希望能與當地的代理商合作，結合他們的市場知識和資源，幫助快速適應當地市場，有效地推廣品牌。提供相關的市場洞察，制定更符合當地需求，減少進入新市場的風險。

大部分台灣品牌廠商選擇的城市為倫敦與伯明翰，理由是倫敦與伯明翰為英國的第一和第二大城市，這兩個城市擁有龐大的消費人口以及多元的國際文化，因此為進軍英國市場的優先選擇。倫敦作為英國第一大城市，擁有大量的觀光客，也成為一些品牌進軍英國的首選地點，作為英國的首都，倫敦擁有龐大的消費群體和多元化的文化背景，是品牌拓展的理想起點，可確保品牌曝光度、提升顧客流量，觸及到廣泛的消費群體，包括當地居民和來自世界各地的遊客。這樣的選址策略有助於快速建立品牌知名度，並提供消費者便捷的購物體驗。倫敦作為我們在英國的發展城市，主要因為是英國的首都，龐大的消費市場和多元化的人口。作為一個國際化的大都市，倫敦吸引著來自世界各地的人們，為品牌提供良好的商機。選擇倫敦作為進入英國市場的城市，因為它是英國最大的城市，並且擁有極高的國際曝光率。在多元文化的城市，希望能夠接觸到來自不同背景的消費者，對於品牌的知名度和市場接受度有很大的幫助。

希望通過在倫敦的成功案例，能夠為未來在其他城市的拓展奠定良好的基礎，逐步將台灣的食品或餐飲的連鎖加盟品牌推廣至全英國乃至其他國際市場。產品如何在英國市場上競爭與行銷推廣，歸納如下：

1. 餐飲連鎖加盟應重視品牌，品牌競爭優勢在於重視營運管理層面，如：口味與服務等，尤其是在品質控制方面。品牌認為連鎖經營成功的必要條件之一，為維持產品的穩定性與一致性，因此，投入較多資源於品質控制流程，確保顧客良好的消費體驗，也是重要行銷推廣策略，特別在英國，比台灣更重視品質控制。
2. 建議可在市場上找到優秀且合適的品牌代理商，並透過他們進行行銷推廣如廣告行銷等，以提升品牌之曝光度。
3. 品牌的競爭優勢在於獨特的產品策略，有些品牌已在東南亞與美國市場大受歡迎，為品牌前進歐洲市場打造良好的基礎。行銷推廣建議透過投放關鍵字廣告，增加品牌能見度。同時積極參展以及經營官網，達到招商之目的。外貿協會每年舉辦競賽拓展海外市場，投放關鍵字廣告增加流量，已經成為國際行銷推廣重要方法，餐飲連鎖加盟商建議採納。
4. 產品策略方面，建議購入新設備，以確保產品能夠呈現最佳的風味。應重視食品安全，任何原物料等關鍵食材，均經過嚴格篩選，確保食品安全。通常加盟品牌在台灣主要以社群媒體、電影電視節目和網紅進行品牌推廣，英國市場因成本較高，使用社群媒體推廣行銷活動是一個策略替選。

國際市場進入策略-出口、獨資、合資、特許加盟與授權，鼎泰豐個案在各國投資牽涉到全球布局策略，在英國選擇加盟進入英國市場，在台灣是直營，在中國大陸採取合資，直營與加盟都很成功，但是在中國大陸合資是失敗的例子，台商協會與台商一再強調在進入中國大陸市場千萬不要合資，依照中國大陸不健全商業法規，共產黨意識型態，很大的機率會發生合夥人之間的糾紛，鼎泰豐在中國大陸投資追溯到2004年，鼎泰豐有意到中國華北發展，三位股東韓家宸出資44%、孫鐵漢29%、楊紀華約27%，共同成立北京巨人控股有限公司(Titan Holding Company Limited)，是一個只負責注資，不做實際營運業務的境外公司，實際經

營公司是恒泰豐。楊紀華後來將全部股份(27%)賣給孫鐵漢，孫鐵漢成為最大股東(56%股權)，在商業制度健全的民主國家，召開董事會或股東會即可解決，孫鐵漢成公司代表人不是問題，但是在中國大陸就是問題，孫鐵漢召開巨人公司的股東臨時會，全面改派恒泰豐所有董監事，並決議解任恒泰豐董事長韓家宸，依據是，他買下楊紀華股份，在情理法上為第一大股東。孫鐵漢以韓家宸並非巨人公司代表人的理由，認定他無權召開會議。就這樣，巨人開不成股東會，恒泰豐遲遲沒能展延營業登記，時間逼近最後期限-2024年8月3日，由於營業登記期滿後，恒泰豐沒有形成續展決議，依照中國大陸法律規定，就依法進入清算，事後註銷的法定流程，華北鼎泰豐的14間門市陸續走入歷史。

鼎泰豐採加盟方式進入市場，英國倫敦3家門市都是加盟，鼎泰豐設下高額授權費與教育訓練費，授權費推測為2萬元至2.5萬元，教育訓練費需另外計算，教育訓練包含包小籠包技術、經營店面的經驗與方法並教導SOP服務流程，原料與設備也另外計算，例如原料從台灣運送到英國，額外計算成本。分析鼎泰豐在英國市場經營情況，是採取加盟策略，但是在英國市場，建議也可考慮直營或合資方式，合資在英國不是問題，至少機制是健全的，若合資進軍英國市場最重要是找到值得信任且能協助成功推廣品牌的當地合作夥伴，幫助品牌有效地進行市場推廣和品牌建設。如果找到適合合資對象，對英國市場的拓展，會有很大的突破，合資唯一要注意的事，股權務必超過50%，這個問題不難解決，在英國很多創投公司，他們考量是投資效益，只要投資賺錢，不太會介入經營權，在大陸與台灣，非專業也喜歡獲得經營權，至少這是台灣和英國企業文化差異之處。實地走訪鼎泰豐倫敦3家店面觀察人流，鼎泰豐若在英國直營，人流對昂貴的開店與投資成本的財務分析估計應勉強打平，故目前採取加盟方式進軍英國市場是合理的，若採直營方式，財務規劃是重點。

肆、成功關鍵因素

食品與餐飲產業進軍國際市場成功的關鍵因素分述如下：

- 1. 現場管理:**尤其是如何保證現場的運作符合總部的要求。因此，定期對加盟店進行檢查和評估也是至關重要的。
- 2. 符合當地消費者的需求:**其中包括了解當地消費者的偏好、飲食文化和消費習慣等，並根據這些資訊調整產品的味道與品項。例如：設置內用區、提供紙吸管以及甜度冰塊的份量。
- 3. 店面的地點:**選擇於人潮眾多的商圈或觀光景點開設店面，能夠吸引大量的顧客光顧。
- 4. 產品品質:**行銷活動與視覺設計固然重要，但是產品品質才是影響餐飲產業的成功關鍵因素。即使投入再多廣告，一旦產品未達到消費者的預期，消費者往往不會給予第二次機會。產品本身的特性以及簡易好操作的製作流程，是成功的關鍵因素之一。飲品口味獨特，讓顧客能根據個人喜好選擇口味和配料，這樣的靈活性能夠提升顧客的滿意度，簡單易操作的流程減少人力成本，提高出餐效率，

使顧客在能夠迅速獲得他們所需的產品。在加盟模式下，良好的操作流程幫助加盟商更快上手，確保能夠順利營運並維持產品的一致品質。因此產品品質為品牌的的核心，只有透過穩定且優良的產品品質，提供顧客滿意的消費體驗，才能建立顧客忠誠度，維持品牌長期競爭優勢。

5. 品牌: 品牌涵蓋經營所需的所有元素，一個成功的品牌需要在多方面做出正確的決策，才能具備辨識度，進而建立清晰且獨特的品牌定位，於市場上脫穎而出。飲食是人們每天的必需品，也是即時消費中能夠帶來滿足感的重要來源，對於許多消費者來說，花一點錢就能享受到美味的飲品，這種小確幸的感受，能提升他們的生活品質。希望透過提供高品質且具有吸引力的產品，讓消費者在享用餐點的同時，感受到愉悅和滿足。這種即時的愉悅感，不僅有助於建立顧客忠誠度，還能讓我們的品牌在市場中脫穎而出。美味的產品是基本要素，堅持和不斷嘗試則是成功的關鍵。我們深知，顧客在選擇餐飲時最看重的就是食物的味道，是吸引新顧客和留住老顧客的根本所在。但還必須不斷地嘗試和創新，以適應不同市場的變化和顧客的需求。獨排眾議促進品牌的成長與發展，不斷挑戰、尋求進步，才能在競爭激烈的市場中脫穎而出，實現品牌的長期成功。

6. 原物料選擇: 優質的原物料產品是贏得消費者信任和忠誠的第一步，來自台灣的原物料具有優良品質，是產品保障。無論茶葉、糖漿或珍珠，堅持選用最好的原料，確保每一杯珍珠奶茶的風味和口感都能令人滿意。其次，嚴格的原物料品質把關，在生產過程中設立了多道檢驗程序，確保每個環節都符合高標準。

7. 建立顧客的信任感: 維持品質的一致性和建立顧客的信任感，顧客選擇品牌是期待每次都能享受到高品質的美食，因此，確保菜品的口感和味道都能達到標準是首要任務。建立完善的品質控制系統，從原料的選擇、製作過程到成品的檢查，都必須遵循嚴格的標準，透過維持品質的一致性和建立顧客的信任感，相信能在餐飲市場中獲得競爭優勢，實現品牌的長期成功。

伍、商業模式與政策輔導建議

一、商業模式建議

1. 進入策略

台灣現在餐飲連鎖品牌以加盟方式為主進入國際市場，直營與合資合作也有廠商考慮，以下為廠商分析利弊。加盟是契約承諾，品牌特許者不僅銷售無形的智慧財產（通常是商標與經營方法）給加盟者，同時加盟者還必須遵守餐飲連鎖品牌管理的嚴格規定，品牌商也必須協助加盟者，特許加盟則主要出現在服務業，授權主要是出現在製造業，特許加盟品牌的優點為不需負擔開發成本和開拓海外市場的風險，有助於服務業以迅速低成本的方式來建立國際品牌能見度，特別是對於公司資源稀少與規模較小的品牌商採行的策略。加盟的缺點缺乏品質管制，加盟主不遵守公司規定，加盟者或許並不如預期的那麼注重品質，特別是中國大陸的加盟主，可能導致顧客的流失，也會降低公司的品牌聲譽，將來會影響潛在加盟者加盟意願，對公司的獲利也會有負面影響。

餐飲連鎖加盟品牌公司可以在國際直營一家店，承擔在國際市場的利潤與成本，自負盈虧並解決品質管控的問題。雖然無加盟金收入，也要負擔人員訓練與薪資成本，原料與設備成本也須負擔，但是可確保直營店產品與經營品質達到預期水準。經營直營店有2個優點：(1)直營店對不同國家的營運進行較有效率的管理，(2)經營效率具備規模經濟，生產標準化的產品。直營進入策略是經營海外市場最昂貴的方法，也會衍生不同企業文化差異的問題，這些文化差異問題有可能大過獲得的利益。鼎泰豐卻沒在英國直營一家店，根據筆者實地走訪倫敦2家店的觀察人流，若鼎泰豐英國直營一家店，比較難獲利，推測已在事前規畫階段做財務分析，故如果要在英國經營1家直營店，開店前市場調查與成本效益分析為開設直營店的重點工作項目。

訪談的廠商提到合作與合資，合資的目的為當地合夥人對當地市場的競爭條件、文化、語言、政治體制、商業體系的知識了解，有利未來經營，如果開拓海外市場的成本與風險都很高時，直營與加盟折衷方式為連鎖加盟品牌商可和當地合夥人分擔成本與風險，對健全的商業法規國家而言，合資也是可行的進入模式。但是連鎖加盟品牌商必須注意到風險為把技術控制權轉移給合作夥伴的風險，降低此風險的方法之一建議握有多數股權，以擁有較大的控制權或是只分享其他非核心技術，若採行合資，建議要擁有一一定程度的決策自主權或多數股權。

2. 商業模式

餐飲品牌在國際市場產品商業或獲利模式歸納為：

(1) 加盟金：來自於加盟中的加盟金，該品牌透過收取加盟金，提供必要的資源與支持，協助加盟主在市場上取得成功。加盟金收入將成為國際新市場開拓的建立穩固的基礎，前提是品牌力要夠強。

(2) 設備與原物料銷售：設備方面，台灣的AI智能設備，將AI智能設備整合於實體營運中，提升品牌差異化優勢，以及品牌的附加價值。原物料銷售原因保持品牌的一致性。原物料是由台灣進貨後，於國際代理商安排物流配送至各分店。例如生鮮食品如牛奶，則是與符合該品牌生產標準當地酪農合作，B2B醬料的販售獲利的重要組成部分，建議可讓當地加盟主選擇，如果他們有更好的設備或是原物料，可以參考他們的建議，甚至引進台灣。

(3) 人員訓練：除了建立一套標準作業程序(SOP)確保產品和服務的品質，是重要基礎。人員訓練的重要性是透過明確的操作流程，有效地控制細節確保顧客在各個店鋪中體驗到一致的服務，人員訓練包括培訓、行銷資源以及營運指導。希望透過緊密的合作能提升加盟商的信心，還能增加他們對總部的依賴性，從而促進彼此的共同成長。透過人員訓練體系，打造穩定的加盟網絡，讓每一位加盟商都能夠獲得成功，進而提升整體品牌的獲利能力。不僅有助於品牌發展，也能讓每一位加盟商實現可持續的收益增長，形成良性循環。

(4) 地點選擇：觀察品牌主要客群，因此地點為該品牌於國際展店商業模式最重視的因素，在適合的地段或商圈開設店面，才能夠吸引足夠的顧客流量，將獲利最大化。

(5) 口味標準化或調整:於海外採用與國內不同的商業模式。從店型視覺至飲品風味皆以當地市場需求和消費者偏好進行調整，以滿足當地市場需求。餐飲品牌具備獨特性，更能在市場中脫穎而出，根據當地的口味和可獲得的原料進行客製化調整，是獲利的一大優勢。透過對當地消費者口味的深入研究，調整產品的風味、甜度或配料，以更好地符合當地人的偏好。靈活的調整策略提高顧客的滿意度，增強品牌的競爭力，品牌能提供熟悉的口味一個新選擇，也會根據當地人口味和飲食習慣進行調整。配料的選擇及菜單設計，確保產品能夠迎合當地消費者的偏好。靈活的產品策略，打動初次接觸的新顧客。有助於在競爭激烈的餐飲市場中脫穎而出，並促進品牌的長期成功和增長。

(6) 現場管理:尤其是如何保證現場的運作符合總部的要求。因此，定期對加盟店進行檢查和評估也是至關重要的。

(7) 符合當地消費者的需求:其中包括了解國際當地消費者的偏好、飲食文化和消費習慣等，並根據這些資訊調整產品的味道與品項。例如：設置內用區、提供紙吸管以及甜度冰塊的份量。

(8) 店面的地點:選擇於人潮眾多的商圈或觀光景點開設店面，能夠吸引大量的顧客光顧。

(9) 產品品質:行銷活動與視覺設計固然重要，但是產品品質才是影響餐飲產業的成功關鍵因素。即使投入再多廣告，一旦產品未達到消費者的預期，消費者往往不會給予第二次機會。產品本身的特性以及簡易好操作的製作流程，是成功的關鍵因素之一。飲品口味獨特，讓顧客能根據個人喜好選擇口味和配料，這樣的靈活性能夠提升顧客的滿意度，簡單易操作的流程減少人力成本，提高出餐效率，使顧客在能夠迅速獲得他們所需的產品。在加盟模式下，良好的操作流程幫助加盟商更快上手，確保能夠順利營運並維持產品的一致品質。因此產品品質為品牌的的核心，只有透過穩定且優良的產品品質，提供顧客滿意的消費體驗，才能建立顧客忠誠度，維持品牌長期競爭優勢。

(10) 品牌:品牌涵蓋經營所需的所有元素，而一個成功的品牌需要在多方面做出正確的決策，才能具備辨識度，進而建立清晰且獨特的品牌定位，於市場上脫穎而出。飲食是人們每天的必需品，也是即時消費中能夠帶來滿足感的重要來源，對於許多消費者來說，花一點錢就能享受到美味的飲品，這種小確幸的感受，能提升他們的生活品質。希望透過提供高品質且具有吸引力的產品，讓消費者在享用餐點的同時，感受到愉悅和滿足。這種即時的愉悅感，不僅有助於建立顧客忠誠度，還能讓我們的品牌在市場中脫穎而出。美味的產品是基本要素，堅持和不斷嘗試則是成功的關鍵。我們深知，顧客在選擇餐飲時最看重的就是食物的味道，是吸引新顧客和留住老顧客的根本所在。但還必須不斷地嘗試和創新，以適應不同市場的變化和顧客的需求。獨排眾議促進品牌的成長與發展，不斷挑戰、尋求進步，才能在競爭激烈的市場中脫穎而出，實現品牌的長期成功。

(11) 原物料選擇:優質的原物料產品是贏得消費者信任和忠誠的第一步，來自台灣的原物料具有優良品質，是產品保障。無論茶葉、糖漿或珍珠，堅持選用最好

的原料，確保每一杯珍珠奶茶的風味和口感都能令人滿意。其次，嚴格的原物料品質把關，在生產過程中設立了多道檢驗程序，確保每個環節都符合高標準。

(12) **建立顧客的信任感**:維持品質的一致性和建立顧客的信任感，顧客選擇品牌是期待每次都能享受到高品質的美食，因此，確保菜品的口感和味道都能達到標準是首要任務。建立完善的品質控制系統，從原料的選擇、製作過程到成品的檢查，都必須遵循嚴格的標準，透過維持品質的一致性和建立顧客的信任感，相信能在餐飲市場中獲得競爭優勢，實現品牌的長期成功。

3. 行銷策略

(1) 產品策略

餐飲連鎖加盟應重視品牌，品牌競爭優勢在於重視營運管理層面，如：口味與服務等，尤其是在品質控制方面。品牌認為連鎖經營成功的必要條件之一，為維持產品的穩定性與一致性，因此，投入較多資源於品質控制流程，確保顧客良好的消費體驗，也是重要行銷推廣策略，比台灣更重視品質控制。品牌的競爭優勢在於獨特的產品策略，有些品牌已在東南亞與美國市場大受歡迎，為品牌前進歐洲市場打造了良好的基礎。產品策略方面，建議購入新設備，以確保產品能夠呈現最佳的風味。應重視食品安全，任何原物料等關鍵食材，均經過嚴格篩選，確保食品安全。

(2) 定價策略

以加盟的方式進入國際市場，並透過參展尋找有興趣且合適的合作對象，或透過品牌代理商與經銷商進軍英國市場。建議拋棄不合理的加盟定價，例如加盟金要全包含設備、原物料及員工訓練，如果訂價 600 萬台幣全包，或是找區域代理定價為 8 萬英鎊，設備、原物料及員工訓練費用另計，以單店加盟作為進入英國市場的主要方法，加盟金為 5 萬美金，這些品牌商在加盟市場毫無競爭力可言，以鼎泰豐(UK)為例，倫敦 3 家店都以加盟方式進入英國市場，員工訓練與原物料費用另計，推測加盟金收取每店 2 萬英鎊，上述例子除非品牌夠強大，否則加盟有訂價過高的風險，通常在參展後，英國廠商就沒有進一步洽談行動。加盟金額為 2 萬英鎊，一次簽約 5 年，加盟金合理，但是簽約期限過長，對雙方都沒有正面影響，怕遇到經常違反規定的加盟者，特別是中國大陸移民，有參展的台灣廠商，英國 Glasgow 原本有加盟店，而且年年有利潤，經常違反規定對廠商也是對品牌的一大傷害，故簽約期限建議縮短。

(3) 通路策略

建議可在市場上找到優秀且合適的品牌代理商，並透過他們進行行銷推廣如廣告行銷等，以提升品牌之曝光度，直營、加盟與合資都是進入國際市場的通路策略。與當地的代理商合作或合資是另一種市場策略替選，在國際進入市場策略屬於合資，在國際市場可以採用，中國大陸市場不鼓勵，鼎泰豐在中國大陸市場的市場進入策略是相當失敗的例子，但是在英國、歐盟或美國，合資有健全的法規保護，以加盟或代理的方式進入這些商業法規健全的國際市場，透過與當地合作夥伴的合作，可以迅速建立品牌在的國際知名度，同時降低進入市場的成本和

風險，也考慮入股當地企業，可以在不完全直營的情況下，保有一定的控制力，並利用當地企業的市場經驗和資源來加快業務發展，有效地開拓國際市場，實現穩健的國際化發展。與當地的代理商合作，利用他們對市場的深刻理解，借助資源和人脈，迅速建立品牌的知名度。通過這種合作模式，代理商將負責將品牌推廣給英國各地的店業主，並以加盟的形式讓他們加入品牌體系。這種合作方式幫助快速擴展市場覆蓋範圍，在進入國際市場的過程中保持靈活性，充分利用當地合作夥伴的優勢，達到雙贏的局面，代理商基於對當地市場的認識和資源的考量，台灣廠商對於國外市場的運作模式和消費者偏好仍然不夠熟悉。希望能與當地的代理商合作，結合他們的當地市場知識和資源，幫助快速適應當地市場，有效地推廣品牌。提供相關的市場洞察，制定更符合當地需求，減少進入新市場的風險。

(4) 推廣策略

行銷推廣建議透過投放關鍵字廣告，增加品牌能見度，同時積極參展以及經營官網，達到招商之目的。外貿協會每年舉辦競賽拓展海外市場，投放關鍵字廣告增加流量，已經成為國際行銷推廣重要方法，餐飲連鎖加盟商建議採納。通常加盟品牌在台灣主要以社群媒體、電影電視節目和網紅進行品牌推廣，成本較高的國際市場，使用社群媒體推廣行銷活動是一個策略替選。

二、政策輔導建議

對於政策輔導的建議，分為以下等級，1.修法解決，2.調整內部單行法規，3.政府已經實施或正在規畫，但是民眾不清楚或誤解，加強宣導溝通，4.民眾要求不合理，牽涉到政策與社會的公平性。

政府若要實施連鎖加盟拓展國際市場政策輔導，計畫主持人分類與建議如下：

1. 修法解決：

台灣廠商無此需求。

2. 調整內部單行法規

台灣廠商無此需求。

3. 政府已經實施或正在規畫，但是民眾不清楚或誤解，加強宣導溝通。

(1) 進出口相關程序上提供協助：政府可以從進出口相關程序上提供協助，例如：協助品牌取得必要的認證，以及更好的關稅優惠，減輕營運成本並簡化繁瑣的程序，將對台灣廠商而言是很大的幫助。若當地能夠承認台灣的認證標章，將會提升台灣品牌拓展至國際市場的順利程度。台灣政府若能與其他國家政府協調進出口之關稅減免或優惠，將會成為台灣品牌進軍國際市場的一大助力。因品牌目前的原物料皆是由台灣出口至當地國家，若能夠取得關稅減免，將會大大降低營運成本，增加品牌競爭優勢。供應鏈方面，希望政府能促進相關資源的整合與協作，幫助更順利地進行原物料的進口與設備的引進。

(2) 市場資訊與合作廠商媒合：由於台灣廠商對國際市場的了解有限，因此，若政府提供更多當地法令相關規定、開店資金需求以及協助媒合廠商的機會，能夠幫助台灣廠商減少進入國際市場的障礙，加快台灣品牌國際化的步伐。其實很多財

團法人和民間單位辦很多活動，說明更多當地法令相關規定、開店資金需求以及協助媒合廠商的機會，建議廠商多參加，增進本身專業能力和知識，

(3) 政策上著重品牌改造與優化策略：比起單純的金援資助，若能透過政府的管道將品牌的觸角延伸得更遠，對於台灣廠商而言，這樣的方式能夠帶來更大的幫助，進而增強台灣品牌於國際上的競爭力。希望台灣政府能夠協助推廣品牌，特別是在進出口和供應鏈方面，政府的支持不僅能幫助我們克服當前在國際市場上的挑戰，還能為我們提供背書，使產品更具信譽和吸引力。透過政府的推廣，能讓更多國際市場看到台灣的優質產品，展現我們的創新能力和生產實力，有助於提升品牌的國際形象。許多廠商不清楚，經濟部做很多品牌台灣的努力，甚至農業部也有品牌改造計畫，政府已經實施多年，但是民眾不清楚或誤解，加強宣導溝通。

(4) 參展補助：台灣政府提供參展的補助，有助國際市場的推廣和品牌曝光，可直接與潛在的客戶和合作夥伴接觸，展示台灣廠商的產品，並了解市場趨勢和競爭狀況。也期待能舉辦國際廠商的媒合會，幫助台灣廠商與當地的供應商及其他業界人士建立聯繫，透過交流，獲得更多的資源和支持，以便更好地推廣台灣食品和餐飲連鎖的品牌。

(5) 與國際政府建立良好關係：希望台灣政府能與國際建立良好關係方面加強努力，以促進品牌的國際化進程。良好的國際關係有助提升台灣品牌在國際市場的認可度，還能為進出活動創造更有利的條件。像是爭取降低關稅等，將直接影響成本，能以更具競爭力的價格進入市場。也希望政府能在貿易政策上提供更多的支持，例如促進台灣與國際之間的貿易協定，簡化進口程序，並提供更多的市場資訊和資源，幫助我們了解當地市場的需求和規範。

4. 廠商要求不合理，牽涉到政策與社會的公平性。

經費補助方面，希望台灣政府能夠提供廠商更多的補助，如：參展補助、營運經費補助等，使台灣廠商能夠更順利的打進國際市場。政府能夠透過給予更多參展資源以協助台灣品牌國際化。除了提供金錢上的資助外，如何在商務會展中脫穎而出為台灣廠商最重視的議題之一。以餐飲產業為例，於接受台灣飲食程度較高的東南亞國家，如：馬來西亞、新加坡舉行的商務會展中，政府若能夠協助台灣廠商取得更佳的櫃位大小與位置，則能夠提升其競爭力，從而增加商機，但是補助牽涉到公平性問題，此經費補助較不可行。

三、國際行銷企畫人才培育待加強

國際行銷企畫與拓展海外市場需要培育人才，這時對於國際行銷企畫開設系統性課程培育人才為當務之急，計畫主持人今年為勞動部產業尖兵國際行銷企畫類審查審員，教育部大學社會責任計畫審查委員，同時也擔任連鎖加盟店長書面評審 10 多年，雖然勞動部與教育部編列不少預算在國際行銷企畫人才培育，但是成效不彰，例如教育部大學社會責任計畫國際合作部分，每個計劃給與每年 1,100 萬補助，三年 3,300 萬補助，但是很多學校卻沒建立國際行銷和市場分析的系統化正式課程，特別是頂尖大學台科大與台大，勞動部產業尖兵國際行銷企畫類課程，頂尖大學也沒有安排完善的師資去培育人才，有些廠商若想拓展英國

市場，建議應成立國外市場開發部，教育部與勞動部應強化培育人才，降低台灣進入國際市場障礙。

第二節 數位科技於農產品行銷應用發展概況

江佳純、孫智麗

財團法人農業科技研究院產業發展中心

財團法人台灣經濟研究院生物科技產業研究中心

壹、前言

數位科技已成為各行各業對抗氣候通膨(climate inflation)、提升生產力、降低產銷成本的絕佳工具！農業4.0的應用舉凡從種植/養殖、收成、集貨、運輸、販賣等階段，協助生產者、銷售者、消費者更能掌握農事生產、配銷數據流動與產品資訊。數位科技應用於農產品行銷，能以更省成本、更有效率、更精準、更透明、更即時的方式，突破地理的障礙，將品牌與產品訊息傳達給全球的目標客群，有效滿足並進而創造農產品之需求。

數位科技應用於農業有助於減少食物浪費並提高食品安全性。使用區塊鏈、雲端運算、物聯網和人工智慧等技術，生產者和消費者更可以看到產品在分銷通路中的流動，並能隨時監控農場條件，改善食品供應鏈的可追溯性有助於確保食品安全。數位平台和工具可用於直接向消費者行銷和銷售農產品，減少中介需求，增加收入潛力，並提高農企業的效率，相較傳統行銷活動所需的人力與資源而言，具備成本效益的優勢。此外，網路擴散資訊的範圍更加無遠弗屆，也能依據農產品特性進行精準的消費族群定位，提高客戶的參與度以建立更具互動性和吸引力的關係，而透過收集的消費數據能持續改進展銷方式，讓行銷策略更具靈活的市場適應性。

根據顧問公司We Are Social與Meltwater發布的2024台灣網路使用報告《Digital 2024: TAIWAN》指出，截至2024年1月，台灣有2,171萬網路用戶，社群媒體用戶數為1,920萬，已相當於總人口的80.2%。對於台灣網路使用者來說，上網的最主要原因以查找資訊(61.1%)為最大宗，其次為觀看影音內容，研究產品與品牌資訊位居最後。因此，農產品的行銷策略，需透過尋找更多元的方式與通路與消費者接觸。

農產品的數位行銷策略，可藉由包括網站流量數據，購買數位廣告、觀察使用者參與度與轉換率、客戶人口統計和購買行為等指標進行分析，藉此獲得有關消費者偏好、市場趨勢及其行銷活動效果的洞察，進一步制定策略與行動方案。重要的數位行銷策略列舉如下。

- 1. 優化網站：**除了提升網站內容的資訊與視覺設計，藉由搜尋引擎最佳化 (Search Engine Optimization, SEO) 提升網站網頁在搜尋引擎中的曝光率，吸引更多相關流量。
- 2. 購買數位廣告：**依據農產品或品牌特色選定媒體購買廣告。數位廣告能在有限的預算下，精準的投放給目標客群，此外，收集且運用廣告的回饋數據能進一步調整行銷策略。每個平臺都提供多種廣告格式供選擇，包括圖片廣告、影片廣告、

輪播廣告等。例如，影片廣告可用於展示種植狀況與農產品真實樣貌，而輪播廣告可以展示多種農產品或服務。透過不同模式的計費方式來控制預算，像是「每次點擊計費(PPC)」、「曝光千次計費(CPM)」、「用戶觀看影片後計費(CPV)」、「用戶行動後計費(CPA)」、「貨物銷售成功後計費(CPS)」等模式。

3. 活躍社群媒體平臺：DataReportal的數據顯示，2024年初台灣總網路用戶群（無論年齡）的88.5%使用至少一個社群媒體平台，包含Facebook, YouTube, Instagram, TikTok, LinkedIn, X（前Twitter）。在定位受眾時，考慮位置、興趣和行為等因素非常重要，社群媒體的年齡分眾與偏好更為精細，藉社群媒體進行品牌故事行銷、或產品特色介紹受眾更為精準。

4. 加入電子商務平台：根據Market.us的報告，全球農產品電子商務市場規模預計將從2023年的402億美元增加至2033年的901億美元，2024年至2033年預測期間複合年成長率為8.4%。2023年，農作物產品成為農產品電商市場的主導者，佔超過47.1%的市佔率。除了農產品多元，線上物流和供應鏈管理的技術進步使得農產品能夠有效運輸和交付，確保其新鮮度和品質，而冷鏈與倉儲設施等基礎設施對於確保農產品在運輸過程中的品質與營養價值也發揮重要功能。農民直接向消費者和企業展示和銷售農作物，消除中間商和傳統分銷通路，使農民能夠獲得更好的利潤率並直接接觸更廣泛的客戶群。台灣除了縣市政府打造在地農產電商平台，各式線上主題式農產專賣店也近百家。而雜糧、堅果、咖啡、橄欖油等賞味時限較長，全球也有此類電子商務平台，像是葡萄牙的Agri Marketplace是歐盟農產品公平貿易平台、串聯世界各地的農民與企業界(圖1)；南非的Nile Marketplace匯集整個南部非洲發展共同體地區的農產品支持生產商直接向消費者銷售(圖2)。



圖1 葡萄牙 Agri Marketplace 電子平台(圖片來源: 截自官網)



圖2 南非 Agri Marketplace 電子平台(圖片來源: 截自官網)

- 1. 線上研討會直播：**不同於社群平台或電商平台，研討會直播的內容不限於產品介紹，還可以透過行業趨勢分析、專業知識與成功案例分享和技術演示等多元化的內容，增加直播的豐富性和吸引力。除了分享產品優點的推廣模式，滿足消費者對專業知識的需求，還能有效提升產品的曝光度、品牌形象和銷售轉換率。
- 2. 導入人工智慧(AI)：**氣候變遷與永續潮流下，農業利用人工智慧來提高農場韌性與作物品質，並將市場資訊連結起來。透過環境監測，協助鑑別與預防作物病蟲害、提高產量與品質，同時匯入市場需求的數據，預測銷售端需求來調節生產，減少農產過量或空缺並進行分眾推廣。零售業如台灣雀巢公司嬰幼兒營養品就將內

部單位、顧客、供應商的資訊整合建構雲端系統，除了追蹤及整合顧客資訊，也自動化推播相關議題知識、判斷有效溝通工具，再分眾行銷、客製標籤化的精準推播訊息，提高會員黏著度。

除了利用電子郵件介紹品牌與產品進行推廣外，不少新興科技也被應用於產品行銷，包含像是LBS (Location Based Service, 定位識別服務)、虛擬展會、擴增實境(AR)與虛擬實境(VR) 的沉浸式科技、直播帶貨、非同質化代幣(NFT)等。

一、LBS (Location Based Service, 定位識別服務)

LBS技術最早應用於軍事單位，透過GPS(Global Positioning System, 全球衛星定位系統)，或是手機基地台定位的方式，來進行目標物位置計算。隨著手機成為日常必備工具，應用於時尚、零售行銷案例多年，例如在購物中心附近，可向消費者推播優惠券訊息；在觀光景點也可向遊客推播鄰近農產區的促銷資訊。

二、虛擬展會

將實體展售會全數轉為線上，可讓農企業在兼顧成本考量下，前進不同新市場收集商情或洽談合作。部分虛擬展會不僅一天24小時、一年365天不間斷開放線上參展、觀展、視訊媒合商談，也導入AR(擴增實境)、VR(虛擬實境)科技強化參展產品吸睛度與買家體驗農場的實境度。例如土耳其的Virtual Fairs 365平台中就有Virtual Food，農企業可上傳產品影音介紹或進行線上農場導覽、舉凡雜糧、禽肉、蜂蜜、咖啡都可在展出，買家也能透過平台預約與農人或農產品牌商洽談業務(圖3、圖4)。



圖3 土耳其 Virtual Fairs 365 虛擬展會(圖片來源：截自官網)

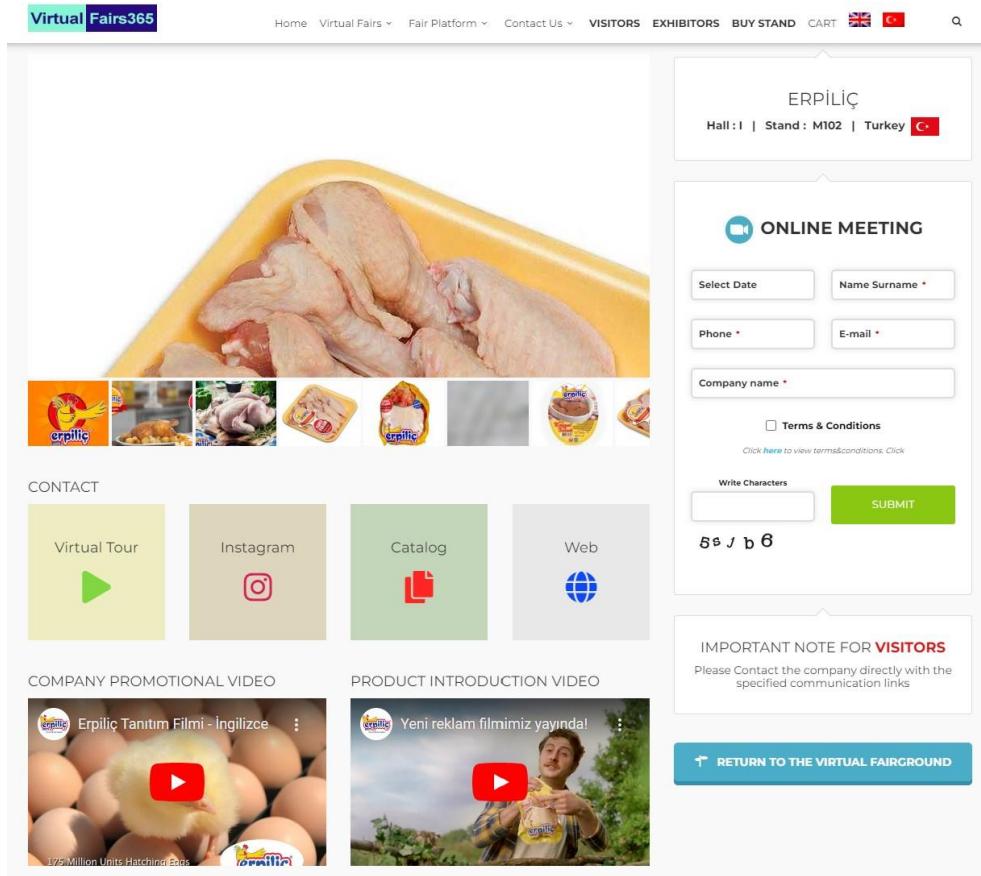


圖 4 土耳其 Virtual Fairs 365 虛擬展會農產介紹、農場導覽、線上洽商預約(圖片來源：截自官網)

三、直播帶貨

受到電子商務、社群媒體以及影響者(或網紅)文化的興起，直播商務平台是允許賣家和買家透過直播進行即時互動的數位平台。這些平台將電子商務和視訊直播相結合，為消費者提供身臨其境的購物體驗。社群媒體平台Facebook、Instagram、Tiktok三大社群平台是台灣主流的直播帶貨平台，也有電商成立相關頻道。因應中國「鄉村扶貧」政策，中國農村直播帶貨興盛，甚至有科技業推出計畫，要培養10萬個農民主播來銷售農產品。

四、非同質化代幣(NFT)

NFT(Non-Fungible Token)是一種加密數位資產，代表使用區塊鏈科技的某種獨特且可收藏的事物。「非同質化」表示這樣的資產不像同質化貨幣易於交換，非同質化的資產獨特且不可替代，吸引想要獲得真正獨特物品的收藏家，應用於藝術品、音樂創作、電玩遊戲物品、甚至虛擬房地產等。台東池上禾穀坊的稻米種植生產履歷不但結合區塊鏈，也與在地新銳藝術家合作，發行稻米NFT轉化成認購種稻、鳳

梨釋迦NFT換出口等級鳳梨釋迦，將售出所得捐作公益。嘉義「鄒築園」發行臺灣精品咖啡NFT，紀錄此咖啡豆風味也能換得咖啡豆。

貳、小結

農業生產成本因極端氣候、人力資源、衝突戰事等因素上升，為維持營運，連帶緊縮後端行銷費用。透過互聯網站、數位廣告、社群媒體、電子商務平台、線上展會或研討會各式的加值運用，依據農產品特性訴說故事、搭配視覺影像的吸引力、提升食安透明度，讓生產者與消費者彼此突破地理的限制進行溝通、交易。運用數位科技能降低生產者成本，更精準分析與掌握客群，輔以新興科技如LBS(定位識別服務)適時適地推播資訊、AR/VR提升消費者的參與與互動度、直播帶貨結合即時銷售與下單，甚至發行NFT整合線上線下故事與實際產品，讓農產品成為買家獨一無二的收藏藝術。AI浪潮下，農業上中下游數據能串連顧客與市場，勢能為農產品行銷領域演算出精準、且無所不在的宣傳戰略。

參、參考文獻

1. Atli, Hüseyin (2024), Digital marketing in the agricultural sector and digital transformation in agricultural marketing, 10.13140/RG.2.2.17968.37122.
2. Rhoslyn Josie (2023), 4 Digital Marketing Strategies for Agribusinesses, Agripreneurship Alliance, <https://www.theagripreneur.org/blog-news/4-digital-marketing-strategies-for-agribusinesses>
3. Simon Kemp (2024), Digital 2024: Taiwan, DataReportal, <https://datareportal.com/reports/digital-2024-taiwan>
4. 朱ZivE (2020), CPM、CPC、CPA、CPV、CPL、CPS、CPI 是什麼？電商必懂「廣告成本/廣告出價指標」行銷專有名詞，樂天數位學院 Rakuten School <https://rakutenschool.com.tw/marketing-term-ad-cpm-cpc-cpa-cpv-cpl-cps-cpi/>
5. Global E-commerce of Agricultural Products Market - Industry Segment Outlook, Market Assessment, Competition Scenario, Trends and Forecast 2024-2033 (2024), market.us <https://market.us/report/e-commerce-of-agricultural-products-market/>
6. Agrimarket Place 官網 <https://agrimp.com/our-company>
7. Nile Marketplace 官網 <https://nile.ag/#fresh>
8. Celnet台灣雨花石(2022), 提升會員轉換率、個人化精準行銷，Celnet 助台灣雀巢打造客製化顧客數據平台，天下雜誌 <https://www.cw.com.tw/article/5121083>
9. 黃義賢 (2023), 淺談 LBS 的相關技術，財團法人資訊工業策進會 https://www.find.org.tw/index/tech_observ/browse/27005a977766849aa704095610493ef/
10. Virtual Fairs官網 <https://www.virtualfairs365.com/>

11. 穎儀(2020), 農村扶貧結合5G電商 直播帶貨推動中國經濟, 當代中國
<https://www.ourchinastory.com/zh/2>
12. Binance Academy 編輯部 (2024), 什麼是 NFT ? Binance Academy
<https://academy.binance.com/zt/articles/what-is-an-nft>
13. Home Run Taiwan編輯部(2023), 區塊鏈池上好米，端上梵蒂岡教宗餐桌——專訪 池上禾穀坊 魏瑞廷，Home Run Taiwan
https://homeruntaiwan.com/detail/article/1579?fbclid=IwY2xjawFIqFVleHRuA2FlbQIxMQABHaJQRPad8YsRYOGAIKrxrcvUyRONeli6rM7DBmFvqSFCfufiU5Ltfh_36g_aem_j2vc1FFxe4EDM4TJhyWjbQ
14. Megan Huang、Zoe Hsu(2022), 可以吃的鳳梨釋迦NFT！台灣十大傑出青年魏瑞廷用科技挺農民，Tatler Taiwan <https://www.tatlerasia.com/dining/food/pillo-taipei-toast-tatler-zh-hant>
15. 游昇俯 (2021), 全臺首件「精品咖啡 NFT」 咖啡豆化身永恆藝術品，農傳媒
<https://www.agriharvest.tw/archives/70600>

第三節 臺灣農產品國際行銷輔導策略之分析

袁華興

農業部政務次長辦公室 簡任技正

壹、摘要

根據農業部政務次長辦公室，袁華興簡任技正對「臺灣農產品國際行銷輔導策略」進行說明，其內容包含六大面向，從外銷現況、國際市場趨勢、出口策略、後疫情時代調整、政府輔導資源，最後進行總結。

內容特別提及，臺灣農產品外銷雖具品質與品種優勢，但受到市場集中、關稅障礙、氣候變異、冷鏈不足及品牌建構不全等限制，農業部已逐步透過市場多元化、品牌輔導及電商導入等措施，改善相對的問題。

本文旨在呈現臺灣農產品國際化的現況挑戰與政策方向，並提供學理層次的分析與討論。

貳、引言

全球農產品貿易結構在後疫情時代出現劇烈變化，供應鏈中斷、關稅與檢疫限制、消費習慣改變，皆對農業出口造成衝擊。臺灣雖為高度開放經濟體，但農產品外銷仍面臨規模小、生產不穩與市場依賴度高等問題。本研究以袁華興簡任技正演講為主要文本，從政策面與市場面分析臺灣農產品外銷的現況與未來方向，呈現農業部推動「國際行銷輔導策略」的核心思維與實務運作。

參、臺灣農產品外銷現況與問題分析

一、出口概況

臺灣農產品外銷值，曾在 2021 年（民國 110 年）達到歷史最高峰 56.7 億美元。然而，近兩年外銷情勢相對不利，原因包括：中國大陸禁止部分農產品進口、疫情衝擊、國際情勢（如匯率、海運條件）劇烈變化，以及國內氣候異常導致生產量受衝擊。因此，2022 年出口值略有下降至 49.2 億美元。

在過去，中國大陸因運輸距離短、飲食習慣相近、語言相通、品質要求相對較不嚴苛，以及優惠關稅等因素，曾是臺灣農產品的第一大市場。但在 2021 年之後，受到政治因素，及部分產品被禁止輸入，外銷大陸市場大幅萎縮，外銷市場重心因此轉移至美國與日本。

目前臺灣農產品前四大外銷市場，依序為：美國、中國大陸、日本、以及香港。前三大市場合計占總外銷值約 46.4%，若加上香港，前四大市場占比超過一半，顯示臺灣農產品外銷市場高度集中。

外銷市場集中在亞洲地區，反映出農產品貿易中運輸距離與時間的巨大影響，特別影響臺灣主要外銷的生鮮產品。

二、供應鏈結構與限制

臺灣外銷供應鏈可區分為四個階段，分別是生產、集貨包裝、運輸與行銷，各階段均存在相對應的問題：

1. 生產：耕地面積小、單位面積土地和勞動力成本高，且困境難以改變。天災頻繁（如冷冬、颱風），導致產量急劇減少，影響供貨穩定性，供應鏈缺乏「以外銷市場為導向」的強化。
2. 集貨包裝：採後處理技術，產品的分級包裝制度和落實度有待提升，需引進新技術與機械化設備。
3. 運輸：主要說明，運輸期間常忽略全程低溫冷鏈，影響生鮮產品的品質維持，進而影響產品品牌印象。
4. 行銷：面臨關稅較高，與嚴苛的非關稅貿易障礙（如檢疫條件、農藥殘留標準）。市場資訊蒐集曾相對薄弱，若產品品質和價格不穩，難與海外通路建立長期合作關係。

三、國際市場競爭劣勢

1. 關稅與非關稅障礙：臺灣農產品面對關稅及非關稅貿易障礙，如各國檢疫條件、食安規定等。
2. 價格競爭：臺灣在關稅上處於劣勢。以 2022 年為例，輸往日本的果品，包括鳳梨輸日關稅 17%，競爭國菲律賓、印尼在配額內享零關稅；愛文芒果輸日關稅 3%，競爭國墨西哥、秘魯、泰國則為零關稅；香蕉輸日關稅 20% 至 25%，亦是高於多數競爭國。

競爭優勢與危機：臺灣熱帶水果，包括金鑽鳳梨、愛文芒果，競爭力主要來自育種優勢，能透過優良的口感和風味，進行市場區隔，定位於高級品，以吸收關稅與匯率差額。然而，生產成本和售價偏高，再者是品質和供應量面臨不穩定，仍有擴大市占的潛在危機。

肆、國際市場趨勢與消費文化轉變

一、日本與東南亞市場

日本市場在亞洲地區具高度的指標性，尤其是產品品質、價格和供應鏈穩定度的高要求，相對能在日本市場銷售的商品，在東南亞，甚至中東市場，較容易獲得接受度和信心。

提及臺灣在日本較受矚目的產品，像是臺灣的包裝零食、茶葉（如紅烏龍、蜜香烏龍）、沖泡飲品、酒類（如噶瑪蘭威士忌）和手搖飲料等，於日本市場有高度興趣。

二、外銷市場特性

1. 日本市場

消費者特傾向健康、便利、小份量和具話題性商品。因人口老齡化、單身／不婚及雙薪家庭增加，商品開發需貼近銀髮族及小家庭的需求。

行銷重點會放在貨源穩定性及定價策略，且價格不宜隨匯率變動。銷售活動強調「旬之味」，配合節令、節氣或慶典開發商品。

通路講求分工明確，從進口商到零售通路間，通常存在兩到三成的中間商，多數零售通路不接受直接供貨，出口業者須與信賴的進口商合作，來拓展通路。

日本對於包裝已形成既有的文化，要求包裝設計精緻度與質感，且內容物與外包裝大小應相符，不接受過大空間，避免欺騙消費者之嫌。標示上習慣使用「賞味期限」而非「有效期限」，更強調食品最適食用時間。

2. 東南亞市場

價格定價傾向較低單價。

新興市場中，提及印尼市場，因印尼人口紅利、經濟蓬勃，其高所得人口對食品需求強烈，購買力佳。

還是要注意東南亞市場，進口通關透明度不及日本市場，合作的進口商是否具備實力以克服通關效率至關重要。

3. 香港市場

前進香港市場的優勢在於，香港本身無農業，高度仰賴進口。此外，生鮮產品無檢疫條件，又是零關稅，有助於克服臺灣產品關稅和檢疫劣勢。

香港市場消費人口龐大，促成臺灣農產食品的重要外銷市場。農業署也經常鼓勵業者將香港視為新產品投入的首選目標市場，亦是進入澳門和中國大陸市場的重要途徑。

臺灣的豬肉加工產品、石斑魚等，在香港市場接受度高，又因其薪資水準高，對臺灣產品價格接受度也較高。

伍、農產品外銷策略

外銷策略關鍵要素，包含檢疫法規遵循、物流與海運時程控制、展會推廣、電子商務導入與產期匹配。

在物流上，建議出口業者精通自身所在環節，並了解整個供應鏈上所有環節的工作。

以水果外銷運輸進行說明，臺灣熱帶水果通常產期短、儲藏期短，保鮮性不佳。外銷業者須掌握產品的商品力，如金鑽鳳梨雖可全年生產，但品質最佳的外銷時機是春季（約3月中旬至5月下旬）。

農產品外銷因特別講求其時效性，運輸的距離對生鮮產品至關重要。

臺灣海運輸往各市場的時長，大致可分為：

7天內：香港、澳門、新加坡

7-14天：日本、韓國

超過14天：北美、大洋洲、歐洲

業者必須根據產品的儲運期間選擇合適的運輸方式。

以下整理國際市場常見的拓展方式：

1. 國際展會：最常見的包含東京食品展、法國食品展，有助於讓全球買主看見產品。其中，以較因日本市場較為挑剔，一般鼓勵業者連續參加3年，以建立穩定經營的形象，才有機會將潛在買主轉化為實質交易。
2. 海外推薦會／記者會：若是商品力較強，可單獨舉辦，以增加商品曝光度。
3. 海外物產展：針對特定市場舉辦以臺灣為主題的相關活動。
4. 國內展會：可參加目前「亞洲前三大」的台北國際食品展，作為國內的曝光管道。

陸、後疫情時代的因應

後疫情時代，市場流通與消費模式出現演變，尤其在零售通路方面有較大的變化。

農業部採取多項措施，包含：

1. 提供拓銷補助，降低業者運輸與參展成本

2. 建立海外據點與展售中心，持續維持產品能見度
3. 強化電商轉型輔導，協助業者布局線上通路
4. 與外交部、僑委會合作，透過國慶酒會與僑團活動進行品牌宣傳；
5. 支援國際食品展與媒體曝光，提升臺灣農產品形象。

柒、政府輔導資源與品牌推動機制

農業部的國際行銷策略包括

1. 主力市場深耕：強化美、日、中、港等市場通路，建立長期品牌信任。
2. 新興市場開拓：布局東南亞、大洋洲與加拿大等潛力市場，降低集中風險。
3. 行銷展覽輔導：補助業者參與海外展會與推廣活動。
4. 品牌價值建立：執行「農產品品牌輔導計畫」，協助業者塑造形象與包裝設計。
5. 商情蒐集與市場情報：建構國際法規、關稅及檢疫資訊平臺，支援業者決策。其中，「農產品品牌輔導計畫」歷時十二年，雖目前暫時停辦，但其成果顯示品牌建構對提升出口競爭力具有關鍵影響。未來政策將朝「品牌化」、「資訊化」、「市場導向」這三面並進，整合輔導資源，與民間創新能量。

捌、結語與講者回應重點

最後強調，臺灣農產品國際化的核心在於穩定供應、品質提升與市場導向生產。

外銷不應該是內銷剩餘的調節手段，而是要建立專屬出口導向供應鏈。唯有從產地管理到品牌經營，形成既有體系，方能長期穩定經營海外市場。

回應問題階段，講者也指出：

1. 成功外銷需結合長期市場經營與品牌信任累積
2. 政府仍會持續提供國際認證輔導與包裝改良支援，支援需要外銷的業者
3. 鼓勵青年世代以科技、永續農業理念，投入國際市場的開發

第二章

Chapter 2

農產品國際行銷輔導策略



第一節 台糖商業模式實務分享

吳明昌

台灣糖業股份有限公司董事長

壹、前言

台灣糖產業自日治時期就有深厚基礎，戰後由台灣糖業公司（台糖）接管日本人經營的糖廠，並在 1950 至 1960 年代迎來高峰期，當時砂糖外銷收入一度占全國出口將近八成，是台灣經濟起飛的重要推力。不過，隨著 1980 年代科技業與服務業快速崛起，加上國際糖價長期下跌，糖業逐漸走向衰退。至 1990 年代以後，國內製糖產量一路減少，目前僅剩虎尾與善化兩座糖廠，每年種植面積大約一萬公頃，產糖量約四萬公噸，規模已遠不如以往。由於本土生產不足，國內食糖需求必須透過進口原料糖再精煉來補充。這樣的結構變化，使得糖業不再是支撐經濟的核心產業，而是逐漸轉向如今兼具政策性、文化性與永續性的產業。

在這樣的環境下，台糖的角色也隨之改變。作為全台灣糖業核心企業，台糖除了持續承擔維持穩定糖價、保障契作蔗農收益等政策責任外，台糖更進一步利用自身龐大的土地與資源，發展多角化經營。從傳統製糖出發，台糖陸續跨足油品、生技、養豬、精緻農業、觀光休閒、營建開發及商品行銷等領域，並且積極導入循環經濟與淨零減碳的概念，例如推動「全蔗利用」、建置現代化綠能養豬場，以及發展太陽光電與碳捕捉技術等。

因此，雖然糖業在台灣已不復當年盛況，但在台糖的推動下，已逐步轉型成為一個橫跨農業、食品、能源、建設與文化觀光的多元事業體。這樣的發展不僅展現出台糖在新時代的定位，也讓糖業在政策執行、循環永續和產業創新上，持續發揮其不可取代的影響力。接下來的課程內容，將進一步介紹台糖的組織現況、業務分類、轉型、行銷方式、永續規劃及未來發展方向等。

貳、台糖的發展與現況

一、初始

台糖公司於 1946 年 5 月 1 日在上海成立，接收日本 4 大株式會社原有製糖工廠，翌年 1947 年 1 月 19 日遷設臺北。當時全台共有 42 座製糖工廠，但僅有 8 座未在戰爭中受損。台糖在短時間內完成復舊重建，迅速恢復產能，大量外銷砂糖以賺取外匯。1951 至 1966 年間，砂糖外銷收入曾佔全國出口總額的 79%，是推動台灣經濟發展的重要支柱。除了製糖事業外，另因地力培養、加工與副產品蔗渣利用的需求，陸續開展養豬、紙漿廠等業務。

二、轉型

自 1982 年起，臺灣高科技與服務業加速發展，再加上國際糖價波動及下跌等因素，使得臺灣製糖業從 1991 年起逐漸衰微，面對環境變遷，台糖開始積極推動多角化經營，從單一的製糖與養豬，逐漸轉型投入油品、生物科技、商品行銷、精

緻農業、休閒遊憩等事業，跨足農業、食品、能源與服務業務範疇，擴展至多元事業：

(一) 循環經濟事業

面對製糖產業衰退時，率先提出「全蔗利用」模式，讓甘蔗從種植、壓榨到副產品的處理，都能做到資源循環再生。以蔗渣為例，大約七成被用來作為汽電共生的燃料，供應製糖廠運轉所需的能源，其餘部分則經過處理後製成有機堆肥，回灌至甘蔗田。過去被視為廢棄物的濾泥與養豬場產生的沼渣、沼液，也一併回收作為肥分。這種模式不僅降低了化學肥料的使用需求，減少環境負擔，更呼應全球淨零減碳的趨勢，成為台糖轉型過程中最具代表性的循環經濟實踐。

(二) 養豬事業

近年來，台糖以現代化與永續為核心，推動全台 14 座養豬場的改建計畫。新的養殖設施導入密閉式畜舍與節水設計，讓每頭豬的日用水量從 30 公升降到不到 10 公升，並結合自動化飼料系統與智能管理平台，提升飼養效率。同時，豬場搭配太陽能與沼氣發電設備，將廢棄物轉化為能源，進一步落實環保理念。台糖每年生產毛豬約 27 萬頭，並持續以「安心豚」品牌供應國內市場，強調無瘦肉精與完整履歷，建立優質肉品的形象。

(三) 食品與油品事業

台糖亦持續經營沙拉油生產，並積極開拓健康油品，例如玄米油、橄欖油等，以回應消費者對健康飲食的需求。在食品開發上，台糖陸續推出機能性與特色產品，如黑五寶飲品、鮮蔬素水餃、黑蒜紅燒鰻等，不僅在國內熱銷，也多次獲得比利時國際風味評鑑獎的肯定，逐漸塑造出台糖「健康食品供應者」的新形象。

(四) 生技研發事業

台糖研究所（前身為糖業試驗所）專責作物改良與食品科技研發，近年來特別著重在生物防治與發酵技術的發展。例如利用「赤眼卵寄生蜂」進行甘蔗螟蟲的自然防治，以及「猛禽治鼠」計畫來降低蔗園鼠害，逐步實現政府提出的農藥減半政策。另一方面，研究團隊也開發出多項飼料酵素與生物添加劑技術，不僅提高畜禽飼養效率，也展現出台糖在生物科技領域的研發能量。

(五) 精緻農業

自 1987 年開始投入以來，最具代表性之一為蝴蝶蘭產業，其中培育的「台糖小熊貓」、「台糖璀璨」等品種，多次於世界蘭展中獲獎。更重要的是，台糖也將這項技術作為外交工具，協助巴拉圭發展蝴蝶蘭產業，不僅拓展市場，也提升台灣在國際上的能見度。

(六) 休閒與觀光事業

隨著部分糖廠停閉，台糖將閒置資產活化為文化與觀光據點，如橋頭糖廠、溪湖糖廠、花蓮糖廠等，陸續轉型為結合鐵道文化、產業歷史與環境教育的園區。另方面，台糖亦經營多處旅宿，包括台糖長榮酒店、尖山埤渡假村與花蓮糖廠旅館等，

並多次獲得綠色旅館與觀光金獎的肯定。這些轉型讓糖業遺產得以再生，也帶動地方觀光發展。

(七) 菁建土地開發事業

積極推動合建住宅與土地開發，以活化資產並回應政策需求。例如，透過合建分屋模式與建商合作，取得住宅分回再作為社會住宅使用。截至 2024 年，台糖合計提供超過 2.4 萬戶社宅，成為政府推動居住正義的重要助力。此外，台糖也開發「循環住宅」專案，如台南崇賢青銀共居住宅，結合綠建築與智慧化設計，榮獲台灣永續行動獎肯定，展現土地開發結合永續理念的新方向。

(八) 國際貿易事業

成立商品行銷事業部，經營「蜜鄰」超市與「健康易購網」。同時積極拓展海外市場，進軍日本電商與藥妝通路。其中，「高地小農咖啡」，為台糖向瓜地馬拉安提瓜高地小農採購咖啡豆，不僅確保產品品質，也結合公益精神，將收益回饋當地教育。

三、股權結構

截至 2025 年 1 月，台糖公司資本總額為新臺幣 563.67 億元。股權結構以公股為主，其中經濟部持有 86.15%，財政部國有財產署北區分署持有 9.92%，其他包括臺灣銀行、土地銀行及地方政府等共計持有 0.44%，合計公股比例達 96.51%。民股部分則占 3.49%，約 19.69 億元，並設有 1 席董事。反映出台糖仍然是國家政策導向下的重要事業，許多經營決策都需配合政府產業發展與社會政策推動。

四、組織架構

台糖以董事會為最高決策單位，董事會下設秘書室與檢核室，分別負責行政協調與內部稽核功能。執行面，總管理處設有 12 個幕僚單位，涵蓋財務、人資、法務、企劃、行銷、資訊等職能，提供跨部門的支援與整合。事業經營上，台糖目前設有 7 大事業部，此外，公司還設有 6 個區處，負責全台土地與農業資產的管理與經營。除國內據點外，台糖也積極布局海外，設立 4 個分公司，主要經營養豬及蘭花產業，將經營版圖擴展到國際市場。

截至 2025 年 2 月，台糖共有約 3 千名員工。台糖研究所則是公司研發核心，專責農業育種、食品科技、生技應用及病蟲害防治等工作，不僅支援事業部門，也展現出台糖對技術創新與永續發展的重視。

五、業務範疇

台糖公司目前的業務由 7 大事業部構成：

(一) 砂糖事業部

主要業務為生產砂糖、沙拉油，維持虎尾與善化兩座糖廠運作，年產原料甘蔗約 50 萬噸，產糖量約 4 萬公噸。另精選進口原料糖在高雄小港廠煉製，年產糖約 30 萬噸。

(二) 畜殖事業部

以飼養、肉品加工與飼料生產為核心，全台共有十七座畜殖場，並設有新營、小港等地的飼料廠。

(三) 油品事業部

全臺共有 73 座台糖加油站，提供汽柴油、潤滑油脂及洗車等各項服務。近期引進 Gogoro 電動機車的電池交換站，增設太陽能光電設備，投入減碳、綠能業務。

(四) 精緻農業事業部

以蝴蝶蘭產銷為主要業務，由自行研發育種、種苗繁殖、蘭苗栽培、催花至行銷，涵蓋產業上中下游，業務包括國內經營及國外分公司營運兩部分，以「Taisuco」品牌行銷國際市場。

(五) 生物科技事業部

專注於保健食品、機能飲品、美容保養品、酒精及代工生產等生技類產品之研發及產銷。主要據點為大林生技廠與永康生技材料廠，負責功能性食品、保養品原料及生物製劑的開發。

(六) 休閒遊憩事業部

含旅館、休閒產業、商用不動產經營業務。核心產品為住宿餐飲、文化休閒及運動健康等，住宿餐飲（住宿設施如台糖長榮酒店及台北會館等、時尚美食、專業宴會、地方風味餐），文化休閒（台糖冰品、農特產品、遊憩設施、其他事業部相關商品），運動健康（6 座高爾夫球練習場）。

(七) 商品行銷與國際貿易

主要經營台糖自有商品及 OEM 代工品的銷售，並負責品牌推廣。全台設有八個營業所，並經營二十家「蜜鄰便利超市」，搭配「健康易購網」發展線上零售通路。同時拓展咖啡、食品與農產品，透過經銷商將台糖產品銷往美國、加拿大、大陸、香港等地。

以及涵蓋六大區處之事業別，主要據點包括中彰、雲嘉、台南、高雄、屏東及花東區處：

(一) 土地開發

涵蓋營建、土地開發、廠區開發、專案開發、工程管理、產業園區、文化資產保存與再利用、學生宿舍、銀髮住宅及社會住宅開發等業務。

(二) 資產運營

土地出租與既有建物上權，包括溪湖糖廠遊客中心、新營糖廠文化園區、烏樹林糖廠文化園區、橋頭糖廠文化園區與花蓮糖廠旅遊據點等。

(三) 農業經營

業務涵蓋造林、果樹栽培、農地租賃、有機米及有機肥生產。近年特別推動有機業務，將製糖之副產品蔗渣再利用，並在屏東、大內、花蓮等地設立示範農場，發展有機米品牌與環境友善農業。

其餘事業則為：

(一) 高雄分公司（物流運輸）

負責物流與停車場、運輸。據點包括高雄物流園區、屏東物流中心、鳳山物流中心，以及苓雅、仁德、台南、中壢等地的停車場。

(二) 台糖研究所

前身為糖業試驗所，為台糖研發的核心單位，研究領域涵蓋農業、食品、生技等相關科技，並支援各事業部的技術需求。研究成果包括生物防治技術（赤眼卵寄生蜂、猛禽治鼠）、新品種甘蔗與蝴蝶蘭育成、食品發酵與機能性產品開發等。

參、政策性任務與社會責任

台糖不僅是一家多角化經營的企業，更因為國營事業的身份，承擔了維護民生、配合政策與推動永續的公共角色。其政策性任務與社會責任，大致可分為以下幾個面向：

一、穩定民生物價

身為國營事業，台糖長期扮演物價穩定的角色。砂糖零售價自 2016 年以來維持每公斤 36 元，沙拉油自 2010 年以來維持每瓶 169 元，藉此抑制基本民生物資價格波動。此外，台糖「蜜鄰超市」設有平價專區，定期提供民生用品優惠。畜產方面，則依農業部政策調節毛豬拍賣數量，協助平抑豬肉市場價格。

二、照顧契作農民

台糖長期維護契作蔗農權益，不得強迫蔗農停約或縮減種植面積，並持續以保證價格（24,878 元／公噸糖）收購原料甘蔗，維持現行對蔗農之生產、貸款等補助輔導措施。同時負擔甘蔗搬運費、蔗園火災保險費、鼠餌及寄生蜂卵片螟害防治費等補助，亦提供甘蔗種植之生產低利率貸款，協助蔗農降低經營風險，確保甘蔗產業延續。

三、提供重要經建用地及社宅、長照用地

台糖憑藉龐大土地資源，長期配合政府發展需要。除了提供土地作為工業區與經建用地外，截至 2024 年底，已提供 82 處土地（91.58 公頃）供內政部勘選社會住宅規劃及興辦基地。預計可興建約 22,794 戶，另將自有 6 棟學苑（1,598 戶）轉型為社會住宅，總計貢獻 24,392 戶。長照方面，亦提供 46 處土地供衛福部評估興建住宿式長照機構，滿足高齡化社會需求。

四、發展文化觀光與地方建設

台糖積極配合前瞻建設，投資「蒜頭五分車延駛計畫」，打造全國第一條串聯國家重要交通建設「高鐵」及核心文化設施「故宮南院」的軌道建設，串聯嘉義高鐵站與故宮南院，打造全國第一條結合高鐵與文化設施的觀光軌道。不僅促進嘉義地方觀光，也讓台糖成為文化觀光的推動者。

五、推動循環住宅與居住正義

為解決住宅出租市場品質不佳、缺乏專業經營等問題，台糖公司提供安全優質的住宅，讓中產階級及高齡者擁有安心居所。台糖投入循環住宅建設，結合「綠建築」、「智慧建築」、「低碳節能」等設計，降低污染、減少資源浪費，並以「以租代

買」模式解決住宅品質不足與市場失衡問題。代表案例包括台南沙崙智慧綠能循環住宅、高雄學府循環住宅，以及台南崇賢銀髮循環住宅。分別榮獲台灣住宅建築獎、金點設計獎、台灣永續行動獎等肯定。

六、投資現代化綠能豬場，推動農業循環

為將企業化養殖技術分享給農民，帶動台灣養豬產業升級，自 2016 年起，台糖投入超過 124 億元，改建 14 座養豬場為現代化智能畜舍，導入密閉負壓設計、節水系統與太陽能、沼氣發電。改建完成後，產能將提升至年產 50 萬頭，同時建設東海豐農業循環園區作為國內第一座「綠能養豬」示範園區，翻轉養豬產業的鄰避印象，並提供國人優質國產豬肉。

七、落實製糖循環

推動「甘蔗製糖製程零排放」，虎尾與善化兩座糖廠每年處理約 1 萬公頃甘蔗，年產糖約 4 萬公噸。製程用水採循環利用，並利用壓榨製糖後之蔗渣，七成作為汽電共生的生質燃料，其餘部分經處理後，作為有機堆肥，併同製糖濾泥與養豬場的沼渣、沼液回歸蔗田，減少化學肥料施用及溫室氣體排放，以達「全蔗利用」之目的。

八、能源轉型

截至 2024 年底，台糖已於適合加油站及辦公廳舍等屋頂建置 118 個屋頂型太陽光電案場、於適合之場域及停閉廠區閒置用地等建置地面型 4 個案場，以及配合經濟部「流域綜合治理計畫」，與水利署合作評估於適合之滯洪池上，設置浮力式太陽光電設施，共建置 9 個水域型太陽光電案場，以達成綠電開發及防災治水的目標。

九、淨零碳排

(一) 再生能源發展

台糖積極推動太陽光電，截至 2024 年底已減碳效益超過 53 萬噸。同時也推動沼氣發電，減碳量約 4,400 噸。

(二) 能源轉換

逐步淘汰傳統燃油鍋爐，改以天然氣鍋爐取代，減少碳排放。並在製糖流程導入汽電共生系統，提高能源使用效率。此外，也推動糖廠蒸汽鍋爐改採生質燃料，結合綠能養豬場的沼氣回收，以減少溫室氣體排放。

(三) 提升設備效能

積極汰換高耗能設備，例如製糖廠鍋爐、製冰水主機、泵浦馬達等，並引進高效率變頻技術與節能燈具。這些措施可望大幅降低整體耗能，提升能源利用率。

(四) 充電樁建置

響應電動車普及政策，規劃在全台各事業據點設置電動車充電樁，預計到 2025 年前將完成 106 站，提供公共服務與企業車隊使用，協助交通運輸部門減碳。

(五) 綠色辦公與循環採購（綠生活）

推動綠色採購，要求採購的商品需符合環保標章，並逐步導入循環概念。選用節能節水標章商品、以租代買、低碳運輸，從用品採購、設備使用、工作環境、員工飲食、差旅等面向落實，藉此營造綠色辦公氛圍，降低企業內部營運的碳足跡。

(六) 負碳技術

參與國家原子能科技研究院合作，於糖廠進行生質能碳捕捉利用先期試驗合作計畫「糖廠煙道氣捕捉先導型試驗」，導入液鹼捕捉煙道氣中的二氧化碳，期從「種蔗 - 燒蔗渣」的碳中和循環過程，創造負碳排放的利基。以及積極探索碳匯技術，包括土壤碳匯與森林碳匯的應用，規劃將農地、林地轉型為碳匯基地，並參照財政部國有財產署案例予企業植林申請溫室氣體自願減量額度(碳權)，並與企業分潤取得之減量額度。

十、配合外交政策經貿合作

台糖不僅在國內執行政策，還結合外交政策，參與國際合作。例如透過「咖啡飄愛心」專案，向瓜地馬拉咖啡小農採購咖啡豆，同時回饋部分收益，透過國際組織 IMPACT HUB 與瓜地馬拉當地繁榮組織(Guatemala Prospera)於當地偏鄉興建學校，以實質幫助瓜國經濟及教育發展；精緻農業事業部協助外交部推動「同慶專案」，輔導巴拉圭高端蝴蝶蘭產業計劃，自 2019 年起派員長駐巴國，與國合會、臺農投公司共同推動執行。

十一、社會公益

於加油站推出社會福利團體積點卡、村里溫馨卡；池上牧野度假村舉辦上野派對；長榮桂冠酒店定期舉辦週三公益日、生活.公益學堂、公益市集等公益活動回饋社會。

十二、環境教育

於包含溪湖糖業鐵道文化園區、尖山埤環境學習中心、橋頭糖廠文化園區、花蓮糖廠環境教育中心、東海豐農業循環園區等 5 個環境教育場所，依在地條件發展具特色的環境及資源管理課程。

肆、營建業務概況及未來發展

因應國家推動重大公共建設及產業發展所需，透過市地重劃或區段徵收方式分回住宅與商業區土地。自 2001 年起，台糖開始辦理「合建住宅開發」，以公開招商方式與投資開發商合作。台糖提供土地、廠商負責設計與施工，完工後再依約分回房地產，由廠商負責銷售及保固，形成低風險的開發模式。

近十年(2015–2024)，台糖已完成約 7,880 戶住宅開發，帶動地方都市發展。例如臺南安南區歷史博物館周邊土地，2007–2019 年間興建 1,219 戶住宅，增加人口約 3,000 人；臺南東區副都心則於 2019–2023 年間興建 338 戶，增加人口約 800 人。

此外，台糖亦積極配合政府「居住正義」政策，藉由「合建分屋」方式提供社會住宅房源。首案為臺南永康平道段合建案（2024年決標），將分回一棟14層住宅大樓，共234戶住宅與9戶店鋪，預計2029年完工啟用。

不過，隨著中央銀行推動房市信用管制，限制不動產貸款及防堵投機炒作，部分建商投標意願降低，導致台糖在土地開發上的招商與銷售受到一定挑戰。未來，台糖仍需兼顧政策任務與市場變動，持續尋求創新合作模式，以降低房市調控對公司的影響。

伍、研發技術、特色商品與獲獎事蹟

一、研發技術

(一) 生物防害技術

與屏科大合作推動「猛禽治鼠護蔗田」計畫，透過架設棲架引入猛禽捕鼠，減少農藥使用，並吸引東方草鴞等瀕危鳥類棲息，展現農業與生態共存成果，並獲得永續行動獎肯定。此外，台糖也以「赤眼卵寄生蜂」等生物防治方式降低病蟲害，達成減藥增產的目標。

(二) 創新酵素技術

研發「複合木聚醣酶」、「羽毛水解微生物技術」與「植酸酶」等飼料添加劑酵素，榮獲農業部「科技農企業創新研發類－菁創獎」，提升畜牧產業效率與環保效益。

二、認證及獲獎商品

(一) 蝴蝶蘭

自1987年起，台糖以企業化方式經營蝴蝶蘭產業，擁有現代化溫室與自動化栽培系統，生產高品質之蝴蝶蘭苗。於2024年台灣國際蘭展與世界蘭展中囊括8項大獎，而「台糖小熊貓」及「台糖璀璨」2款蝴蝶蘭奪得大花類「第一獎」。

(二) 安心豚豬肉

為台糖自養自產豬肉，標榜無瘦肉精、無動物用藥物殘留。為全球第一座BSI循環經濟養豬場實施綠能循環，負壓養豬場。具完整產銷履歷及CAS認證豬肉。

(三) ITI 國際風味獎

熱銷產品如蔗糖、番茄汁鯖魚、黑五寶、黑蒜頭紅燒鰻、鮮蔬素水餃等參與比利時國際風味評鑑獲星級肯定。

(四) 日本優秀賞得獎

台糖健康產品系列之紅豆紫米藜麥、綠豆薏仁銀耳及豆漿燕麥等進軍日本市場，跨界日本電商藥妝店榮獲獎項。取得跨國行銷成果。

(五) 健康食品認證生技商品獎

紅麴、蜆精、魚油、果寡醣、美漾纖等獲得認證。

(六) 海宴水產精品獎

台糖研發之美人晶凍獲海宴水產精品獎。

(七) 環保標章

沐浴清潔系列產品，如詩夢絲品牌沐浴露、洗髮露及洗衣精獲得環境部頒發環保標章。

(八) CAS 有機驗證標章

台糖嚴選土、水質、環境亦經過嚴格的檢測且隔離帶佳之自有農地生產，完全無污染之有機米及糙米，通過財團法人慈心有機農業發展基金會(TOAF)及國際美育基金會(MOA)有機驗證，並取得國家CAS有機驗證標章。

三、獲獎事蹟

台糖長榮酒店、柳營尖山埤渡假村、台糖台北會館及花蓮(日式木屋)旅館皆榮獲環保旅館銅級認證。其中台糖長榮酒店、柳營尖山埤渡假村：榮獲臺南市113年環保標章旅館、環保旅店及GTS綠色旅行標章。且台糖連續十年獲得「台灣企業永續獎」，並於2024年榮獲「台灣百大永續典範企業」與「白金獎」肯定，顯示其在ESG與永續發展方面的表現。

陸、商品行銷事業部國際貿易與行銷

一、發展歷程

(一) 1946年：台糖公司業務處成立，進行儲運、銷售。

(二) 1950~1990年(黃金歲月)：1950~60年代大量外銷，1985後採內銷為主

(三) 1990年：改為營業處，含行銷計畫、銷售管理；糖品銷售、副產銷售、畜產銷售；農產銷售組。負責全公司銷售業務。

(四) 2003年後：成立商銷事業部，設有商品開發、行銷企劃、國際貿易、人力資源等單位，並設8個營業所、20家蜜鄰便利超市，以及官方購物網「健康易購網」。

二、主要業務

核心業務為擔任各事業部產品總經銷、提供市場行銷與顧客關係服務、建構誠信穩健與高效能的交易機制、嚴格管控商品/服務品質，配合政府穩定物價，盡社會責任等。並分為：銷售(內外銷)、生產(OEM及工廠管理)、物流整合(常/低溫亟代送)、蜜鄰便利超市(含健康易購官網)、原物料採購(黃豆粗油、紅花籽油)。

三、行銷案例

(一) 台糖高地小農(安提瓜)咖啡

因應蔡總統提出的政策，台糖於113年台北舉辦安提瓜咖啡新品上市會，與安提瓜產區小農合作，採購雨林認證咖啡豆，幫助61位小農，並協助當地建造三所中學，促進友邦合作。為開啟台糖咖啡的先驅。

1. 銷售通路：蜜鄰、易購網、高鐵、中油、華航貴賓室、及自有通路等。
2. 推廣策略：7/10日起1~10日高鐵車廂、行動咖啡車、電視廣告推播、全家。
3. 產品理念訴求：結合NGO興建當地學校，傳達「一杯咖啡、一個祝福、一份希望」。

(二) 沖調新品進軍日本

推出紅豆紫米藜麥、綠豆薏仁銀耳、豆漿燕麥等產品，進入日本電商與藥妝通路，獲得「優秀賞」。獲獎原因：使用養身食材、獨特濃縮手法還原食物健康及口感。

(三) 國際風味評鑑得獎

長銷熱賣獲獎商品本土甘蔗糖、番茄汁鯖魚（2星），黑五寶、黑蒜紅燒鰻、鮮蔬素水餃（1星）參與「食品界米其林」之稱國際風味評鑑所秋季評鑑獲得星級肯定，提升品牌國際形象。

柒、精緻農業事業部國際貿易與行銷

一、產品/服務

蝴蝶蘭栽培、育種與國際銷售。為出口產品

二、挑戰與策略

(一) 挑戰

美國課徵對等關稅，出口成本增加。美日為台灣輸出主要大國，又逢美幣貶值，加上美國對等關稅32%導致雪上加霜，產生關稅高達4千多萬元，加上美國關稅問題導致民生用品通膨，對台糖獲利率非常衝擊

(二) 應對

1. 台糖應對方案

- (1) 外銷改採苗株及運費分開計價。
- (2) 減少大苗出貨量、提高中小苗比重及再進養。
- (3) 美國分公司增加在地採購，銷售改採降規處理(瓷盆改為陶盆)，壓低成本。

2. 農業部應對對等關稅補助方案

- (1) 補助花卉及種苗每公斤獎勵21元(約可檢緩10%關稅衝擊)。
- (2) 針對冷鏈及溫室維修項目提供50%補助，每項補助金額上限為1000萬元。

3. 提升競爭力

- (1) 短期計畫：與農業部談提供0.5公頃溫室、設備改善。
- (2) 中長期計畫：以2.4及1.6公頃測試溫室運作模式為基礎，逐步擴大美國分公司基地溫室設施改善規模。

三、國際行銷案例

(一) 推動巴拉圭蘭花產業發展

配合國家外交政策，自2019年起台糖參與國際合作發展基金會(ICDF)之「巴拉圭蘭花商業生產輔導計畫」，並指派具多年海外經驗的專家赴巴國與臺灣技術團合作，共同推動產業發展。其間完成「高端蝴蝶蘭子計畫」，引進業界資源與經驗，建立完善的產銷商業模式，培育當地人員與技術能量，並成功規劃投資與招商，建構完整的蝴蝶蘭產銷鏈，促進臺、巴兩國產業合作。具體成果包括協助建置溫室、成立巴拉圭花卉公司，帶動當地產業發展；同時將Caacupé技術團生產基地轉型為

蘭苗供應中心，持續輔導業者接力生產並優化流程、品質與技術。此外，透過各類蘭展及展售會等活動展現外交成果，並積極協助拓展市場。

(二) 台糖蘭花前進雙橡園

106 年於 WTO 舉辦，隔年於雙橡園 130 周年舉辦「花現台灣」蘭展，以推廣台灣蝴蝶蘭。雖當時正逢台美斷交，但依舊有意外機會於駐美代表處舉辦禮讚活動。

捌、進口策略

一、玄米油產品

(一) 概況

除了原有小港工廠自產沙拉油外，台糖亦引進義大利原裝橄欖油、美國紅花籽精油，並向國內廠商購買葵花籽油與芥花籽油，同時委託 OEM 廠代工生產苦茶油，以提升商品多樣性與營收。

(二) 評估挑戰

113 年國內玄米油銷售額約 3.69 億元，占零售通路油品市場 6.33%，雖然有市場潛力，但消費者對玄米油接受度不若其他油品，加上曾發生米糠油事件，銷售推廣仍有挑戰。

(三) 商業模式

台灣尚無玄米油能規模化生產，台糖規劃以進口精油包裝為主，先少量進口美國精油測試市場接受度，藉此補足食用油產品線，逐步增加玄米油商品項目。

二、休閒食品

(一) 市場概況

2023 年台灣休閒零食總產值達 1,069 億元，年增 7.8%。市場趨勢偏重「微創新」，以新口味、新食感維持消費熱度。

(二) 評估挑戰

依據 2024 食品產業年鑑，休閒餅乾及糕餅點心市場持續變化，強調不同食材質地搭配與特殊風味翻新。台糖規劃以強調台灣本土農業為核心，具有發展潛力。

(三) 商業模式

依據 2024 食品產業年鑑，休閒餅乾及糕餅點心市場持續變化，強調不同食材質地搭配與特殊風味翻新。台糖規劃以 強調台灣本土農業 為核心，具有發展潛力。

三、台糖農藝蘭姆酒(美國生產)

(一) 市場概況

2024 年全球蘭姆酒市場約 180 億美元，美國為 27 億美元，2024 年農藝蘭姆酒在北美市場約 6.6 億美元。(Rhum Agricole Market Report 2025, Food & Beverages)。消費集中於東岸(紐約、佛羅里達州)、西岸(加州)、南部(德州)。

(二) 技術評估

已發展完整之蘭姆酒生產製程

(三) 挑戰

1. 酒廠設立法規嚴格，成本提高。

2. 文化差異導致亞洲品牌進入美國市場門檻高。
3. 美國市場蘭姆酒品牌眾多競爭激烈，拉丁美洲新興品牌多搶占中價位市場，因此價格壓力將導致利潤微薄或銷售困難。

玖、結論

本課程整合了台糖公司在多角化經營與永續發展上的核心策略，說明其如何在政策性任務與市場競爭間取得平衡。台糖早已不再只是傳統製糖企業，而是逐步發展成涵蓋農業、食品、能源、生技與觀光的綜合型事業體，展現國營事業在產業轉型與社會責任上的雙重價值。首先，在國際合作方面台糖以蝴蝶蘭為代表，推動「巴拉圭蘭花計畫」，建置產銷鏈、培育人才並成功招商，協助成立巴拉圭花卉公司，帶動當地產業發展；同時藉由在雙橡園舉辦展覽，進一步提升台灣的國際能見度，展現農業外交的軟實力。

其次，在產業經營上台糖積極拓展食品與油品產品線，推出玄米油與米香零食等新品，以健康與環境友善作為差異化定位；休閒食品則鎖定台灣千億市場，結合在地農業特色，呼應微創新趨勢。此外，公司也評估進軍農藝蘭姆酒市場，運用甘蔗產業優勢，規劃於美國設廠或收購當地酒廠，以「亞洲特色」風味切入國際高端市場。

在品牌行銷與推廣上，台糖整合蜜鄰超市、健康易購網與國際通路，建立完整銷售網絡；公益咖啡專案結合瓜地馬拉小農合作，讓產品承載外交與公益價值；沖調新品成功打入日本市場並獲得獎項，多款食品更通過國際風味評鑑肯定，持續提升品牌價值。在政策任務與永續發展方面，台糖長期維持糖、油、豬肉價格穩定，保障契作農民收益，並配合政府推動社會住宅與長照用地，展現國營事業的公共角色。同時，推動循環養豬場、全蔗利用與再生能源建置，並導入生物防治技術，落實循環經濟與永續農業，響應全球 ESG 趨勢。

總結來說，台糖的經營模式可歸納為四大方向：專業、積極、國際化與照顧員工社會。未來的挑戰在於如何持續兼顧政策任務與市場化經營，並以 ESG、數位行銷及跨國合作作為驅動力，實踐「永續共榮，幸福前行」的企業願景。

第二節 養殖水產品國際行銷策略

黃志雄

國立高雄科技大學漁業科技與管理系博士

壹、前言

隨著全球人口持續增長與海洋資源逐漸枯竭，水產品養殖業在滿足全球食物需求中扮演著越來越重要的角色。養殖水產品不僅能夠減少對野生漁業資源的依賴，還能夠提供穩定且可持續的供應。在全球貿易自由化與市場競爭加劇，如何有效地推動台灣養殖水產品進入國際市場，成為產業界面臨的重大挑戰。因此，本章節將以台灣養殖石斑魚為個案，制定國際行銷策略，從生產到市場行銷各個環節深入探討與分析。

2022 年中國官方宣告，因台灣出口之石斑魚多次驗出禁藥禁止進口，造成整體石斑魚及相關產業之重大衝擊。過去台灣石斑魚養殖產業以活魚及生鮮為生產導向，所形成一種供應短鏈之淺碟經濟 (shadow economy) 型態，尤其在石斑魚的養殖技術突破、冷鏈及加工技術開發提升，並延伸至全魚加工多元開發利用，擴大產品多元化及通路佈建更是刻不容緩，如何突破現有市場（中國市場）的困境將是本章節要探討的重要課題。

經本研究調查國內外石斑魚市場需求，盤點現有商品競品分析及開發策略，建立石斑魚目標市場 (Targeted market)、冷鏈技術 (Cold chain technology)、全魚利用多元加工產品開發及品牌定位等策略規劃，導入規劃設計「台灣石斑」 (Taiwan Grouper) 品牌識別後，明確將品牌定位為「台灣溯源養殖與台灣安心加工」兩大元素，透過「活力好石斑 · 優質在台灣」塑造「台灣石斑」品牌認

知，共創優質水產品品牌形象；同時制定「台灣石斑」產地證明標章使用管理規範，期望為養殖業者提供具體的策略建議，並辦理「台灣石斑」品牌建立及推廣活動，強化石斑魚品牌意涵 (Brand meaning)，了解消費者對台灣石斑品牌之影響成效，提出「台灣石斑」品牌經營之具體建議，期以提高消費者的品牌共鳴 (Brand resonance)，進一步提升台灣養殖水產品的國際競爭力。

一、分析現況

台灣位於東亞地區，四面環海，東臨太平洋，西靠台灣海峽與中國大陸相隔，南接巴士海峽與菲律賓相鄰，北邊連接東海。台灣漁業環境豐富多樣，受益於黑潮暖流帶來的豐富魚類資源，特別是在東部海域及台灣海峽。漁業種類包括沿岸漁業、遠洋漁業和養殖漁業，涵蓋了漁獲、養殖和水產加工等多面向，依據 2022 年漁業署統計年報台灣養殖與捕撈產量（表 1）。

近十年台灣農產品外銷以日本、中國大陸及香港為主要出口國（表 2）台灣石斑魚全年皆有產量，外銷以活魚形態為主，每年 9 月至隔年 2 月活魚運搬船出口量較高，2017-2019 平均每年出口量 14,624 公噸，出口值為 1.19 億美元，其中出口至中國大陸（含香港、澳門）約 14,601 公噸，佔出口比重 100%（表 3）其餘潛力外銷市場包括美國、日本、新加坡、紐西蘭等國，另冷凍石斑魚尚有馬來西亞、冰鮮石斑魚有加拿大、澳洲等潛力市場（表 4）。

中國繼 2022 年 6 月起陸續禁止輸入台灣石斑、白帶魚後，另有上百家水產品註冊未過，遭到暫停輸入，受影響最大的是午仔魚、鯻魚和秋刀魚。對台灣漁業造成顯著影響。針對特定魚種如石斑魚、白帶魚等依賴中國市場的漁民和相關產業打擊最為嚴重，導致漁獲滯銷、價格下跌（表 5、表 6）。這衝擊了相關產業鏈，包括養殖、加工和運輸業者。台灣漁業需要尋找替代市場，如東南亞、日本及歐美

等地，同時也推動漁業升級、強化品質檢驗和品牌行銷以提升國際競爭力。因台灣出口之石斑魚多次驗出禁藥禁止進口，造成整體石斑魚及相關產業之重大衝擊。過去台灣石斑魚養殖產業以活魚及生鮮為生產導向，所形成一種供應短鏈之淺碟經濟（shadow economy）型態，尤其在石斑魚的養殖技術突破、冷鏈及加工技術開發提升，並延伸至全魚加工多元開發利用，擴大產品多元化及通路佈建更是刻不容緩。同時調查國內外石斑魚市場產品需求，盤點現有商品競品分析及開發策略，突破現有市場（中國市場）困境，並建立石斑魚目標市場及品牌定位等策略規劃。

中國自 2022 年 6 月 10 日起，以檢出孔雀石綠、結晶紫禁用藥物及土霉素超標為由，暫停台灣石斑魚輸入。不過在 2023 年 12 月 22 日中國官方又宣布恢復台灣石斑魚輸往中國大陸，但僅限於「審核合格並予以註冊登記的養殖企業」。

中國突然解除石斑魚禁令，漁業署副署長陳建佑於今日中午僅表示，詳情將由防檢署統一回應，然而他透露，國台辦公布的消息與實際可輸中的名單，漁業署事先完全不知情。換言之，中國又再度跳過台灣中央政府，片面宣布解禁資訊。

（一）台灣石斑魚國外行銷狀況

台灣石斑魚的國外行銷在近年來取得顯著成效，尤其是針對中國市場限制後，台灣積極尋求多元市場，擺脫對單一市場的依賴。石斑魚現已成功打入包括馬來西亞、美國、新加坡和日本等新興高消費市場。為了促進外銷，台灣也在美國、紐西蘭、歐盟和中東等市場推動海外廣宣與拓銷活動，並提供外銷獎勵金，以鼓勵業者拓展新產品和新市場。此外，農委會還透過建設漁產品區域冷鏈物流中心，來提升石斑魚的國際競爭力，確保其品質和新鮮度這些措施不僅成功增加了石斑魚在國際市場上的能見度，也幫助漁民穩定收益，實現台灣石斑魚在全球市場的穩步拓展。

（二）台灣石斑魚國內行銷狀況

石斑魚早期主要市場為餐飲通路的全魚消費模式，近年來農委會透過拓展國內新通路，如全聯、楓康、萊爾富等實體通路，以及漁業署建置之「GoFish！買魚去」、「鱸魚購」電商平臺、電視購物等線上通路行銷推廣，銷售量直線上升，此外更拓展如海釣場等新通路，讓石斑魚更親民、更容易買得到，也使更多人認識台灣石斑魚迷人的滋味。在產品多元化部分，運用急速冷凍及加工技術，保有產品品質，將全魚分切成魚排、魚塊、魚片等，或改變產品型態，並以新型真空包裝技術，延長魚肉新鮮度；另開發如冷燻、砂鍋魚頭等石斑新產品，方便小家庭採購和料理；甚至做到全魚多元利用，譬如魚骨開發成寵物食品，面對不同的消費需求，全面提升產品利用率（表 7、表 8）。

貳、石斑魚行銷策略分析及目標市場品牌定位規劃

一、石斑魚行銷環境與策略分析

過去台灣石斑魚養殖產業以活魚及生鮮為生產導向，所形成一種供應短鏈之淺碟經濟（shadow economy）型態，必須尋求改變，透過石斑魚 SWOT 行銷環境分析訂定策略，及強化長期被忽略的冷鏈（Cold chain）技術開發，提升至全魚加工利用，擴大產品多元加工及通路佈建分析石斑魚行銷及環境策略。

經盤點台灣石斑魚 SWOT 分析如下（圖 1）：

1. 優勢（Strength）

由於台灣南部氣候適宜，常溫在攝氏 22~28 度之間，十分適合石斑魚的養殖，加上精細的分工機制，從種魚養成，經自然產卵、育苗、養成等階段，生產已達「完全養殖」的產業目標。從石斑魚產業供應鏈的角度來看，目前台灣的石斑魚養殖已有專業的分工，如有專門照顧種魚的業者，負責的業者，孵化及培育仔稚魚苗的業

者，培育仔稚魚至供應養殖場所需魚苗的業者，以及購買魚苗放養至成魚出售的養成業者。並有專門培養餌料生物的業者，以及運輸與行銷的業者，產業的分工模式，使得石斑魚養殖有高收成率，也是台灣石斑魚人工繁養殖成績領先全球的一大關鍵。

石斑魚營養價值很高，為低脂肪、高蛋白的上等食用魚類，含有鐵、鈣、磷、鎂、硒、鉀、膠質、OMEGA-3 脂肪酸等營養素，且其魚皮膠質的營養成分，對增強上皮組織的完整生長和促進膠原細胞的合成有重要作用，養殖愈久、魚皮愈厚，所含膠質也愈多，而肉質細嫩少刺，深受消費者喜愛。後續如何強化冷鏈技術(Cold chain technology)與加工開發，並提升至全魚加工利用，擴大產品多元加工及通路佈建，進一步拓展石斑魚國內外市場將是藍海的策略與商機。

2. 劣勢 (Weakness)

台灣合適石斑魚養殖的面積相對較小能屬於小農經濟，且在土地及人事成本不斷提高之下，業者的養殖規模經濟無法大型化，在追求更高的利潤收益，單位面積放養密度提高，高密度集約化的養殖方式，導致環境水質變化急速。加上氣候的變遷，導致環境及水質條件不佳，養殖所抽取引用之海水即有病原微生物存在，使養殖石斑魚易遭受到細菌及病毒的侵襲，在魚隻受到緊迫時，常因而導致疾病爆發，是造成石斑魚養成率低及經濟損失等問題的主要原因。

又目前在石斑魚產業的供應鏈中行銷體系仍為傳統模式，由中間商（運販商）主導了整個銷售過程，因此，獲利者多為中間商，養殖於戶往往無法直接受惠市場販售的魚價。又石斑魚養殖亦存在潛在的魚病，部分業者為提高產量使用禁藥，除可能造成藥殘與魚病抗藥性問題外，也易造成消費者食用的疑慮，形成貿易上的絆腳石。

3. 機會 (Opportunity)

石斑魚為水產養殖發展之重要的高經濟魚種，在近幾年因消費市場的需求量不斷的增加，以及產業需求的帶動下，促使石斑魚養殖技術不斷精進創新，產品品質提升且產量急速增加，其所帶來的收益也相當可觀。

結合原有台灣石斑行銷通路及冷凍加工技術，創造「台灣石斑」的品牌價值 (Brand Value)，以高品質、多元化的精緻水產品品牌，進軍全球市場，型塑台灣石斑魚產業的市場競爭優勢。

4. 威脅 (Threat)

盤點全球石斑魚養殖，以台灣、中國大陸及東南亞等國家為主要產地，在台灣精緻的養殖技術經由台商相繼外傳後，中國石斑魚養殖快速崛起，產量相較於台灣多了5倍，其生產成本也比台灣更低，直接壓縮了台灣石斑魚的外銷空間，加上台灣生產成本較高，價格競爭力與產值逐年下滑。2022年6月初中國官方宣告，因台灣出口之石斑魚多次驗出禁藥，6月13日起禁止進口，造成整體石斑魚及相關產業之重大衝擊。而台灣所生產的石斑魚又集中銷往港、澳地區與中國大陸，形成台灣業者的相互競爭，並跟快速發展的中國大陸業者產生競爭。如何突破此困境必須尋求改變，擴大產品多元加工及通路佈建等將是刻不容緩的議題，並制定台灣石斑戰略行銷管理流程（圖 2）。

二、目標市場及品牌定位等策略規劃

調查國內外石斑魚市場產品需求，盤點現有商品競品分析及開發策略，並建立石斑魚目標市場及品牌定位等策略規劃。

隨著商品全球化發展，如何讓商品產業規模化以提升競爭力，是企業經營不可忽略的課題。在消費者不同消費需求下，透過商品差異化、增加附加價值，進而發

展出特色品牌，強化品牌權益（brand equity）是企業確保商品競爭優勢刻不容緩的重要課題。就經營管理角度而言，品牌是重要資產，讓品牌發揮最有效的運用，是維持長期競爭優勢不可或缺一環（Davis, 2002）。

參、台灣石斑行銷個案探討

一、台灣石斑品牌識別度型塑

彙整有關台灣石斑魚品牌現況，了解水產業者如何規劃、推廣品牌經營等活動。套用品牌共鳴金字塔（Brand Resonance Pyramid）理論，探討以品牌溝通（brand communication）切入，消費者如何形成對品牌知覺感受及認同重塑「台灣石斑」國際品牌。Keller (1993) 提出品牌意象與品牌權益的影響關係，從個別消費者觀點來定義消費者品牌知識的差異性，係由品牌知名度與品牌形象（品牌聯想的組合）集合而成的聯想網路記憶模式。

(一) 商標識別規劃

石斑魚的養殖在台灣已發展有數十年的歷史，台灣養殖業憑藉著豐富的經驗累積、養殖技術日新月異的發展，發展出屬於「台灣」在地化的「石斑魚」培育技術。優越的「石斑」養殖與加工產業，不僅成為全球石斑魚產銷典範，更讓台灣擁有「石斑魚王國」之美譽。

「石斑魚」長期在華人消費市場被視為高檔的料理魚，過去台灣產石斑魚外銷比例高達九成，創下產業發展高峰，然外銷渠道長期倚賴單一國家，國內市場則多銷往宴席與餐廳，使「台灣石斑」與民眾的日常消費產生了距離。為了讓優質的台灣石斑魚產業在市場上建立更明確的認知性，本次標章設計規劃透過識別標章設計，導入「標章認證制度」與「標章使用管理規範」之有效執行與行銷推廣，讓使用者與消費者更輕易認明產自「台灣」的優質「石斑」，樹立「台灣石斑」標章在產業與消費者間之公信力，達成「台灣石斑」品牌化之目標。

要迎向全球化市場，台灣養殖產業與水產加工業，需透過產業鏈串聯、相互合作之模式，共組國家隊、共推代表「台灣」的「水產」品牌。「台灣石斑」標章之設計規劃，不僅以表彰「來自台灣本產的石斑魚」為目標，更要發揮「台灣石斑」品牌的影響力，促進台灣整體水產業升級，創造「優質水產在台灣」之新價值與願景。

「台灣石斑」標章策略（圖 3）：

「台灣石斑」標章用於推廣「台灣」在地生產之「石斑魚」相關水產品。透過標章設計與使用管理規章之訂定，建立標章之公信力、開拓「台灣石斑」品牌知名度。

(二) 品牌核心&精神：開創台灣石斑新價值品牌命名：台灣石斑

核心精神（圖 4）「表彰優質石斑認明產地台灣」為凝聚台灣優殖水產之產地意識、團結台灣優質石斑魚產業，以「台灣+石斑」作為商標名稱。期望透過「台灣石斑」標章之推廣與海內外行銷，讓消費者認明台灣在地養殖石斑魚，台灣在地加工的優質石斑魚水產品。

「溯源高品質、集結好養殖、宣傳好優質」為核心理念。代表「溯源力」的「圓」，象徵「團結力」的「圓」，彰顯「宣傳力」的「圓」，透過飽滿的「圓形圖章」，形塑出「認證台灣石斑，創造產銷新價值」的核心精神。讓優質的「台灣石斑」產業鏈，透過品牌化、整合集體的力量，「從台灣出發、在世界發光」讓「台灣石斑」品牌永續發展，迎向產業新未來之台灣石斑標章精神（圖 5）

1. 標章元素風格：呈現「台灣石斑」魚種生物形象之共同特色（圖 6）。

「厚唇」、「戽斗」、「凸眼」、「渾圓體態」、「特色的背鰭形狀」、「強而有力的魚尾」，

呈現大眾對於「石斑魚」的集體印象為標章設計之主要訴求。擷取市場主要行銷之石斑魚種的共通形象特徵，在忠於生物原型的前提下，利用視覺設計手法凸顯，強化其特色印象，讓消費者清楚識別「台灣石斑」與其他魚種之明確差異性。

2. 標章元素風格：展現「台灣石斑」養殖產業的風土與民情（圖 7）

以具有歷史文化性的「台灣」字型，展現「台灣石斑」養殖產業在「台灣」這塊土地長久發展之歷程，更呈現台灣養殖職人呵護「台灣在地石斑」、珍惜「台灣這塊土地」之精神。

3. 標章元素風格：展現「台灣石斑」加工產業的優質與嚴謹（圖8）

展現「台灣石斑」加工產業的優質與嚴謹以理性線條與幾何圖形之組合構成「石斑」字型，展現「台灣石斑」水產加工產業對於品質管理的追求與嚴謹，同時彰顯「台灣石斑」對於市場行銷需求的多元對應性。

4. 標章元素風格：彰顯「產地台灣」地域標的（圖9）

國際化的英文羅馬字形，結合明確強化台灣地域認知的「台灣地圖」輪廓，透過文字與圖騰的兼容並蓄，向國際性的市場表彰「來自台灣」的自豪與自信，彰顯「台灣價值」。

5. 標章元素風格：表彰「台灣石斑」絕佳品質（圖10）

整體標章之風格造型，採用象徵「品質掛保證」的章印為概念。傳達「台灣石斑」透過制度化、標準化的管理認證機制，向全球市場展現「好石斑，掛保證」的品牌承諾。

（三）設計理念與品牌標語

「台灣石斑」標章以飛躍的石斑與象徵品質保證的章印作為結合。透過圓型的「圖章印」形象，展現「台灣石斑」品牌對內認證體制之品質要求。耀動的石斑魚身形，展現品牌對外行銷與宣傳的活力、行動力。感性的「台灣」字體與理性的「石斑」字型，呼應了台灣在地養殖戶的人情味與台灣水產加工場的嚴謹管理。

「TAIWAN」英文字體，結合了台灣地圖的輪廓，展現向全球市場彰顯「活力好石斑・優質在台灣」之品牌標章精神（圖 11）。

品牌標語：「活力好石斑・優質在台灣」（圖 12）品牌主訴

文案：飛躍的石斑，象徵台灣石斑產業的無限活力。「台灣石斑」標章，團結「優質產銷履歷」養殖戶與「優質國際認證」加工業者。相互合作、永續經營，讓台灣石斑的優質、行銷至國際市場，透過「活力好石斑・優質在台灣」塑造「台灣石斑」品牌品牌認知，共創「台灣石斑」優質水產品牌的美好未來。

（四）制定台灣石斑產地證明標章使用管理規範

為推廣台灣石斑產業，強化國產台灣石斑整體識別性，國立高雄科技大學於漁業推廣委員會成立台灣石斑品牌行銷國家隊，推廣台灣石斑產地證明標章。建立台灣石斑產地證明標章委員會合議審查，經證明標章權人同意之業者使用；用以證明業者使用之石斑加工製品之主原料，為台灣境內所養殖之石斑。本證明標章申請使用之對象為下列業者：(1)國內及外銷通路業者養殖漁民(2)產銷班及漁民團體(3)依法設立之水產加工場、農產品初級加工場及農業企業機構。

1. 認證基準：

- (1) 養殖端：在台灣境內所養殖的台灣石斑之漁民、產銷班及漁民團體等，需符合TGAP（產銷履歷）或QR Code生產追溯等驗證。
- (2) 加工端：依法設立之水產加工場及農產品初級加工場等，須通過 HACCP（危害分析管制系統）、SO22000（國際標準）之認證加工廠，另產品須通過 CAS（優良農產品）TGAP（產銷履歷）及 QR Code 生產追溯等其中一項認驗證。

在養殖端及加工端兩者兼具有認證基準，方可向國立高雄科技大學台灣石斑產地證明委員會申請證明標章（圖 13）

2. 申請資格-台灣石斑產地證明標章申請表：

- (1) 台灣石斑產銷履歷或生產溯源通過之證書影印本。
- (2) 依法設立之水產加工廠或農產品初級加工廠通過 HACCP（危害分析管制系統）、ISO22000（國際標準）之認證加工廠，另產品須通過 CAS（優良農產品）、TGAP（產銷履歷）及 QR Code 生產追溯等認驗證之其中一項證書影印本；委託代工之申請人請向代工廠申請以上之相關文件影印本。
- (3) 當年度第三方公證之產品合格檢驗報告。

3. 台灣石斑產地證明標章委員會，負責執行產地認證標章行政業務：

- (1) 台灣石斑產地證明標章之行政業務。
- (2) 台灣石斑產地標章申請及審核。
- (3) 台灣石斑產地標章印製核發。
- (4) 台灣石斑產地證明標章品牌推廣及方案研議審議。
- (5) 台灣石斑產地違規裁處審議。
- (6) 台灣石斑產地捐助管理與審議。

經審查通過之業者，得與本校簽訂「申請使用台灣石斑產地證明標章約定書」經本校循行政程序核定後，發給使用台灣石斑產地證明標章。

4. 產品抽驗

- (1) 使用台灣石斑產地證明標章之業者，必須接受本校不定期派人抽驗其貼有台灣石斑產地證明標章之商品，以確保台灣石斑品牌、品質，維護消費者之權益，型塑台灣溯源養殖與台灣安心加工之形象。
- (2) 對於抽驗不合格之業者，本校要取消其使用台灣石斑產地證明標章之權利，由本校派輔導小組進行輔導，使其能再符合使用台灣石斑產地證明標章之規範。
- (3) 若不合格之業者繼續違法使用台灣石斑產地證明標章，本校將委託律師提出訴訟，並追討該業者之不當所得。
- (4) 辦理台灣石斑產地證明標章說明會

與屏東大學及屏東縣政府農業大學辦理兩場次標章說明會（圖 14.15）介紹台灣石斑產地證明標章規範與申請流程，推廣國內及外銷通路業者、養殖漁民產銷班及漁民團體、水產加工場、農產品初級加工場及農業企業等機構參與，擴大台灣石斑品牌知名度，型塑台灣石斑國家隊。

5. 辦理台灣石斑通路及專家訪談

(1) 辦理通路訪談

在國內通路部分，與家樂福量販店洽談石斑魚菲力上架之事宜，符合通路端的規格、價格及穩定需求量之要求。（圖 16）

在國外通路部分，與日本連鎖壽司通路洽談生食熟成加工技術之合作，符合通路端的規格及風味之要求；與馬來西亞餐飲通路代理商洽談年度需求量，符合通路端的規格、價格及穩定需求量之要求。（圖 17.18）

(2) 辦理專家訪談

與屏東養殖漁民至國立高雄科技大學辦理石斑魚市場開發策略專家訪談（圖 20），針對石斑魚市場開發提出供應鏈的平衡發展，首先須了解市場端的需求，進一步針對養殖規格與加工技術提出合作，避免在養殖、加工及通路資訊不對稱，造成有訂單沒原料加工之窘境。

6. 品牌建立與推廣活動

辦理台灣石斑品牌建立及推廣活動，強化石斑魚品牌意涵 (Brand meaning)，了解消費者對台灣石斑品牌之影響成效，提出「台灣石斑」(Taiwan Grouper) 品牌經營之具體建議，期以提高消費者的品牌共鳴 (Brand resonance)。Keller(2001a) 所發展出的 CBBE 模型，有系統地了解品牌權益的架構和其最高境界「品牌共鳴」。從消費者觀點來定義品牌權益，成功的行銷核心在於了解顧客的需要與需求，並設計產品與行銷活動方案來滿足消費者，以顧客為本的品牌權益包含顧客忠誠、品牌聯想力、顧客感受品質、其他專有品牌資產及品牌知名度。同時由國立高雄科技大學執行四場次行銷推廣活動，2023 台北國際食品展、高雄國際食品展、2023 日本東京國際食品展及 2023 日本國際水產品暨養殖技術展（圖 21、圖 22、圖 23、圖 24），於參展期間成功簽訂日本連鎖餐飲通路訂單及開發馬來西亞石斑魚代理商等佳績。

肆、結果與討論

一、石斑魚多元加工與通路分析

(一) 台灣石斑魚國內通路拓展

2022 年 6 月中國公告禁運政策，產銷通路與產業結構立即產生變化，政府積極推動產銷多元化，從原料供應來看，學校營養午餐團膳食材成為政策一環，實際執行出現下列系列性問題：

水產加工廠可分成海洋與養殖兩大類，海洋原料皆為冷凍，並無活魚生鮮加工設計；養殖外銷主要原料魚為外銷台灣鯛與鱸魚，兩者規格局介於 0.6-1 公斤，採自動化設備，因原料魚價低，取上下兩肉片，取肉率 25%-35%，其餘均以下雜料處理。石斑魚因魚肉組織堅實，現有自動化切剝設備技術無法套用，需依賴人工作業，且石斑原料魚價格為鱸魚與台灣鯛 3-5 倍，下雜料比例高，代表原料成本難以下降，都是無法形成循環經濟結構的原因。

1-1.5 公斤規格石斑魚取肉率低，人工作業繁複，學校團膳食材規格為魚片且要求無刺，挑刺作業需要具經驗人工，使取肉率低於 30%，工期難掌握，加工成本偏高。

另外漁業署針對內銷市場加強輔導，推動國內實體通路（如全聯、家樂福及萊爾富）電視購物（東森漁場及 MOMO）、電商平台（GoFish！買魚去及 蟹魚 購）及企業採購等通路，並拓展海釣場通路，成功媒合銷售 2,086 公噸，維持石斑魚價格穩定。本團隊協助興達港區漁會拓展家樂福通路，導入石斑魚菲力成功媒合高雄石斑養殖漁民與加工廠，合作加工 10 噸石斑魚。

(二) 台灣石斑魚國外通路拓展

根據漁業署統計資料，2022 年 6 至 12 月石斑魚外銷中國以外市場達 2,810 公噸，較前年(2021)同期 258 公噸成長 989%。此外，農業部也持續與外貿協會及駐外單位合作，輔導業者與海外目標市場通路如超市、賣場、餐飲通路等，共同舉辦廣告與拓銷活動，同時與駐美代表處合作，在國慶酒會向外賓推介石斑魚，並透過與美國米其林三星主廚合作開發石斑魚料理、與日本連鎖壽司合作開發石斑魚握壽司，輔以開發中式、日式及西式石斑魚食譜等，向各國消費者、進口商及通路業者推廣台灣優質石斑魚，期盼拓展石斑魚多元開發產品市場。

國立高雄科技大學與日本連鎖通路組成台灣石斑品牌技術團隊，合作開發石斑魚生食熟成技術，媒合屏東石斑養殖漁民與加工廠合作加工 60 噸石斑魚，成功創造日本連鎖壽司通路 2100 萬日幣及台灣連鎖壽司通路 840 萬台幣業績（圖 25.26）；

另媒合馬來西亞餐飲通路商與屏東石斑養殖漁民與加工廠合作加工 200 噸石斑魚，成功創造馬來西亞餐飲通路 5700 萬台幣，成功組成台灣石斑品牌行銷團隊。(圖 27.28)

二、辦理台灣石斑產地證明標章暨冷鏈與加工技術應用成果發表會

(一) 台灣石斑產地證明標章暨冷鏈與加工技術應用成果發表會

邀請媒體記者出席採訪台灣石斑產地證明標章暨冷鏈與加工技術應用成果發表會(圖29)，擴及國內及外銷通路業者養殖漁民、產銷班及漁民團體、水產加工廠及農業企業機構等，加入台灣石斑產地證明標章申請，型塑台灣石斑國家隊。

(二) 台灣石斑產地證明標章暨冷鏈與加工技術應用成果發表會新聞稿(圖31)

由農業部漁業署支持的石斑魚市場調查與加工、冷鏈技術應用發展，於國立高雄科技大學楠梓校區展出計畫執行成果，由本校水圈學院水產食品科學系、漁業科技與管理系以及水產養殖系聯合執行與主辦，分別從不同議題展出多元之計畫執行成果，計畫中調查國內外石斑魚市場需求，盤點現有商品競品分析及開發策略，建立石斑魚目標市場(Targeted market)、冷鏈技術(Cold chain technology)、全魚利用多元加工產品開發及品牌定位等策略規劃。

在導入規劃設計台灣石斑(Taiwan Grouper) 品牌識別後，明確品牌定位為「台灣溯源養殖與台灣安心加工」兩大元素，陸續輔導高雄及屏東養殖漁民、合作社、漁會、加工廠等業者加入「台灣石斑」產地證明標章聯盟共同行銷，同時與日本、馬來西亞組成台灣石斑技術與行銷合作團隊，並辦理 2023 台北及高雄國際食品展、2023 日本東京國際食品展及日本國際水產展等行銷推廣活動。在團隊努力下，成功開拓台灣量販通路、日本連鎖壽司通路與馬來西亞餐飲通路等。期待團隊持續推廣，提高台灣石斑魚消費者的品牌共鳴(Brand resonance)，型塑「台灣石斑」國際品牌。

(三) 台灣石斑產地證明標章暨冷鏈與加工技術應用成果發表會媒體報導(圖31)

於 2023 年 11 月 6 日在國立高雄科技大學楠梓校區藝文中心展出計畫執行成果，由本校水產食品科學系、漁業管理系以及水產養殖系聯合執行與主辦，分別從不同議題展出多元之計畫執行成果，計畫中調查國內外石斑魚市場需求，盤點現有商品競品分析及開發策略，建立石斑魚目標市場(Targeted market)、冷鏈技術(Cold chain technology)、全魚利用多元加工產品開發及品牌定位等策略規劃。

伍、檢討與建議

一、台灣石斑品牌行銷與通路合作

(一) 精準合規養殖契作與場域監控

點現有石斑魚產地漁民的思惟，還是仍停留在活魚銷售，石斑魚主力盤商仍主控中國現階段出口中國活魚規格為 1 斤-1.5 斤左右，漁民考量成本風險將魚養大的意願不高。如何協調與整合產銷團體契作，符合市場端加工需求 4 斤以上規格達到規模經濟的養殖，測試導入 AIOT 精準的養殖池監控及降低養殖成本，符合國際市場競爭力。

(二) 冷鏈技術精進

拓展國際市場需要穩定的貨源、穩定的價格，以日本連鎖通路壽司為例，年需求量約為 720 噸，並且需養殖至 4 斤以上的規格才符合加工需求。分析開拓歐美市場仍是以魚片為主，亦同需養殖至 4 斤以上規格才符合加工需求。

(三) 台灣石斑品牌團隊養成

再導入台灣石斑「標章認證制度」與「標章使用管理規範」後，如何有效執行與品牌行銷推廣，讓使用者與消費者更輕易認明產自「台灣」的優質「石斑」，樹立

「台灣石斑」標章在產業與消費者間之公信力，國立高雄科技大學將輔導台灣石斑品牌團隊，達成「台灣石斑」品牌化之目標。

以「來自台灣本產的溯源石斑魚」為目標，更要發揮「台灣石斑」品牌的影響力，促進台灣整體水產業升級，創造「優質水產在台灣」之新價值與願景。

二、遭遇困難與因應對策

過去 10 幾年兩岸在 ECFA 貿易協議助攻下，降低免徵收關稅出口到中國，石斑魚開始在中國大陸打開市場，許多漁民開始養殖石斑魚作為投資並獲利頗豐，建立石斑魚的主力市場在中國大陸，也因價格較高，短期即要開拓國際市場不容易。故在開發通路之前應先將養殖端與加工端調整至外銷市場需求導向，行銷通路才能多元性開發，後續導入行銷策略，拓展超市、餐廳等多元通路，辦理品牌推廣與試吃活動，石斑魚產品在通路市場會更有競爭力。

三、後續精進措施

目前輔導外銷業者，針對目標市場供應商訪談及當地客群調查，鎖定消費力較強的區域做市場需求調查，滿足日本、馬來西亞及歐美等市場端多元產品需求開發。並結合產地石斑魚的合規養殖契作、養殖技術提升、冷鏈及加工技術突破，並延伸至全魚加工多元開發利用，擴大產品多元化及通路佈建更是刻不容緩。同時調查國內外石斑魚市場產品需求，盤點現有商品競品分析及開發策略，突破現有市場（中國市場）困境，並建立石斑魚目標市場及品牌定位等策略規劃，建立台灣石斑之品牌價值。

針對石斑魚拓展外銷通路，提出養殖規劃及通路佈局等策略，在產品型態上分為生鮮、加工及深加工石斑魚，生鮮石斑魚建議維持中國市場（香港市場），以活魚及生鮮條魚 600-800g 規格銷售；加工石斑魚以台灣國內市場為主，建議養殖原料規格 2-4 斤，強化國內量販通路，主打小家庭，以石斑魚菲力 200-300g 型態銷售；深加工石斑魚則拓展國外連鎖餐飲通路，建議養殖原料規格 4 斤以上，主要拓展日本、馬來西亞及美國國際市場通路。

目前規劃與目標市場（日本、馬來西亞）團隊合作，陸續盤點石斑魚市場需求，才能制定合作與技術開發方案。同時辦理台灣石斑品牌導入及推廣活動，提出「台灣石斑」品牌經營之具體建議，期以提高目標市場消費端的品牌共鳴（Brand resonance），型塑「台灣石斑」國際品牌價值。

陸、參考文獻

一、中文文獻

- 林彥宏, & 余祁暉. (2014). 台灣石斑魚產業價值鏈分析. 農業生技產業季刊, (38), 8-13.
- 莊慶達. (2013). 石斑魚產銷模式與國際競爭力之研究，行政院農業委員會科技計畫研究報告

二、英文文獻

- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. Journal of business research, 66(1), 105-114.
- Chang, A., Chiang, H. H., & Han, T. S. (2015). Investigating the dual-route effects of corporate branding on brand equity. Asia Pacific Management Review, 20(3), 120-

129.

3. Drengner, J., Jahn, S., & Gaus, H. (2012). Creating loyalty in collective hedonic services: The role of satisfaction and psychological sense of community. Schmalenbach Business Review, 64, 59-76.
4. Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. Journal of marketing management, 27(7-8), 785-807.
5. Kakati, R. P., & Choudhury, S. (2013). Measuring customer-based brand equity through brand building blocks for durables. IUP Journal of Brand Management, 10(2), 24.
6. Keller (2013) Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity.
7. Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., & Jones, J. (2011). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. Journal of Business Research, 64(11), 1207-1211.
8. Liao, Y. K. (2019). The Effects of Regulatory Focus and Market Orientation on Team Reflexivity and New Product Development Performance. Journal of Science and Technology Management, 24(1), 57-90.
9. Yousaf, A., Amin, I., & Gupta, A. (2017). Conceptualising tourist based brand-equity pyramid: an application of Keller brand pyramid model to destinations. Tourism and hospitality management, 23(1), 119-137.
10. Zehir, C., Şahin, A., Kitapçı, H., & Özşahin, M. (2011). The effects of brand communication and service quality in building brand loyalty through brand trust; the empirical research on global brands. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 1218-1231.

品種	養殖（公噸）	捕撈（公噸）	總計（公噸）
午仔魚（馬鯀科）	12,123	196	12,588
秋刀魚	0	42,177	42,177
魷魚（頭足類）	0	72,537	72,537
石斑類	16,946	356	17,302
帶魚類	0	9,152	9,152

2022 漁業署統計年報

表1. 2022 年台灣養殖、捕撈產量

資料期間	(單位：公噸、千美元)										
	全球		前3大出口國家(按值排產)								
	出口量	出口值	國家別	出口值	佔比	國家別	出口值	佔比	國家別	出口值	佔比
2012	1,844,651	5,098,191	日本	1,081,764	21%	中國大陸	794,731	16%	香港	514,549	10%
2013	1,879,548	5,090,139	中國大陸	921,725	18%	日本	829,337	16%	香港	522,345	10%
2014	2,073,284	5,270,967	中國大陸	997,659	19%	日本	832,798	16%	香港	535,536	10%
2015	2,130,872	4,877,163	中國大陸	1,000,534	21%	日本	776,623	16%	美國	498,749	10%
2016	2,048,435	4,673,025	中國大陸	907,872	19%	日本	799,473	17%	美國	515,602	11%
2017	2,011,409	4,980,701	中國大陸	1,028,985	21%	日本	870,180	17%	美國	569,258	11%
2018	2,083,567	5,463,186	中國大陸	1,267,588	23%	日本	922,489	17%	美國	564,725	10%
2019	2,294,852	5,578,442	中國大陸	1,274,932	23%	日本	910,493	16%	美國	627,510	11%
2020	2,091,607	4,911,749	中國大陸	1,017,410	21%	日本	760,426	15%	美國	674,723	14%
2021	2,186,519	5,670,062	中國大陸	1,120,632	20%	美國	924,337	16%	日本	771,308	14%
2022 (1~8月)	1,284,120	3,575,497	美國	631,348	18%	日本	599,952	17%	中國大陸	493,805	14%

表 2. 近 10 年台灣農產品出口情形

表3.2017-2019 年外銷中港澳及全球數量占比之水產品（單位：公噸、千美元）

農產品別	中國大陸（含香港、澳門）			全球		
	出口量	占該項出口比重 (%)	出口值	占該項出口比重 (%)	出口量	出口值
1 石斑魚、活魚	14,601	100%	118,926	100%	14,624	119,157
2 秋刀魚，冷凍	43,904	37%	33,217	34%	119,123	97,377
3 魷魚，冷凍	20,325	47%	31,476	35%	42,908	88,682
4 午仔魚，生鮮冷藏及冷凍	8,239	99%	24,629	98%	8,291	25,145
5 白帶魚，生鮮冷藏以及冷凍	12,316	100%	8,269	99%	12,349	8,351
6 竹莢魚，生鮮冷藏及冷凍	2,494	45%	2,261	44%	5,500	5,196

表 3. 2017-2019 年外銷中港澳及全球數量占比之水產品（單位：公噸、千美元）

項目 Item	品牌 Brand	產品 product	通路 place	國家 Country
生鮮	力佳綠能	龍虎斑	餐廳	美國
	力佳綠能	龍膽石斑	超市	日本
	黃建倫	龍膽石斑	超市	日本
加工	家昇水產	石斑魚菲力	電商平台	美國
	合鑫安	石斑魚菲力	超市	以色列
	元家	三去龍虎斑	超市	美國
	栗煇	三去龍虎斑	餐廳	馬來西亞

表 4. 國外潛力市場

(單位：公噸)

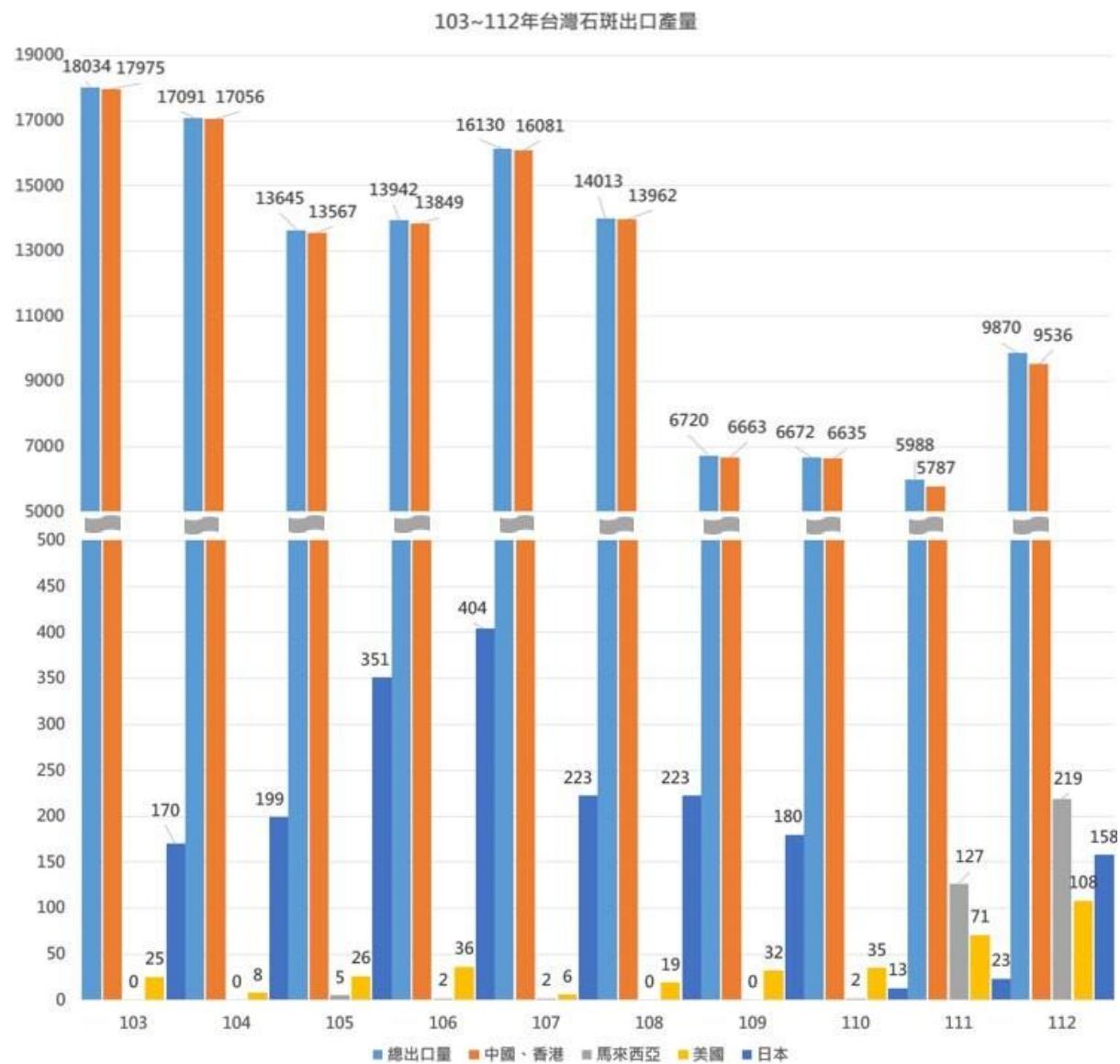


表 5. 103~112 年台灣石斑出口產量

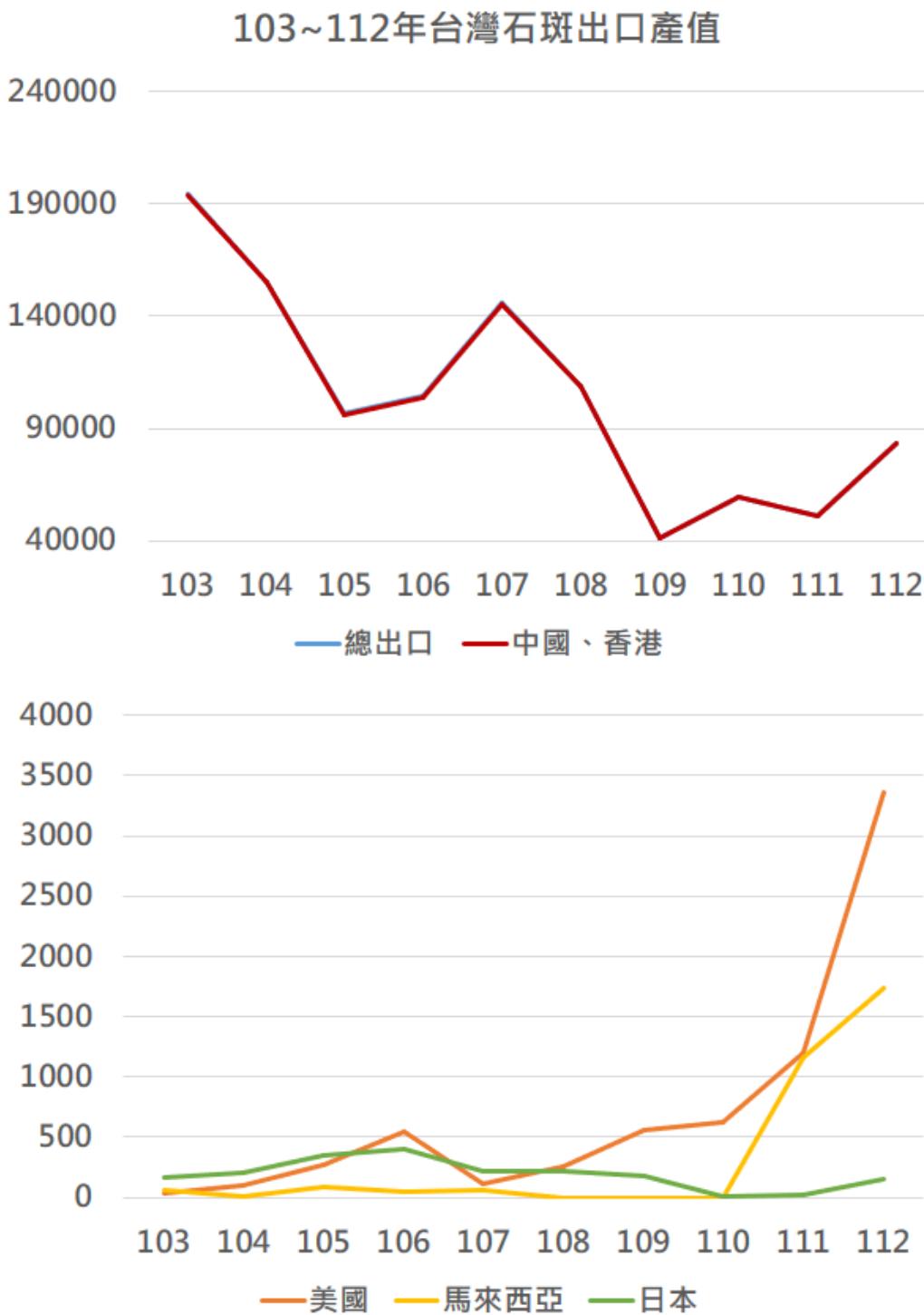


表 6. 103~112 年台灣石斑出口產值 (單位：千美元)

項目 Item	品牌 Brand	產品 product	通路 place	國家 Country
生鮮	力佳綠能	龍虎斑	餐廳	台灣
	洪文溪	青斑	海釣	台灣
	黃建倫	龍膽石斑	餐廳	台灣
加工	元家	三去龍虎斑	餐廳	台灣
	全國漁會	三去龍虎斑	萊爾富	台灣
	大興漁市場	石斑魚菲力	家樂福	台灣
	蘇班長	龍膽石斑菲力	MOMO 電商平台	台灣
	口湖合作社	石斑魚片	全聯超市	台灣
	鑫溶水產	石斑魚片	全聯超市	台灣
	東晟水產	石斑魚片	Costco	台灣
	永安區漁會	三去龍虎斑	東森漁場	台灣
	合鑫安	三去龍虎斑	餐廳	台灣
深加工	陪心寵糧	石斑魚寵物食品	陪心商城	台灣
	福記	龍膽石斑魚粥	Costco	台灣

表 7. 台灣石斑國內通路

產品型態	行銷類同點 (養殖規劃)	行銷類異點 (通路佈局)
生鮮石斑魚	維持中國市場 條魚規格 600-800g	轉入香港市場 活魚及生鮮銷售
加工石斑魚	國內市場 原料規格 2-4 斤	強化國內量販通路 (小家庭) 菲力 200-300g
深加工石斑魚	國外連鎖餐飲通路 原料規格 4 斤以上	開拓國際市場 日本、馬來西亞及美國市場

表 8. 石斑魚生鮮，加工及深加工策略分析

		Strength (優勢)	Weakness (劣勢)
內部能力分析	外部環境分析	策略規劃	
O 機會 石斑魚為高經濟魚種 養殖技術創新品質優越 市場需求快速擴增	T 威脅 中國石斑魚養殖快速崛起產量為台灣五倍 多次驗出禁藥中國禁止進口	SO 策略 強化石斑魚競爭優勢 型塑「台灣石斑」品牌	WO 策略 拓展日本、美國國際通路 強化國內通路佈建
		ST 策略 擴大多元加工 加工技術提升	WT 策略 創新冷鏈技術 養殖技術突破

圖1. 石斑魚 SWOT 分析

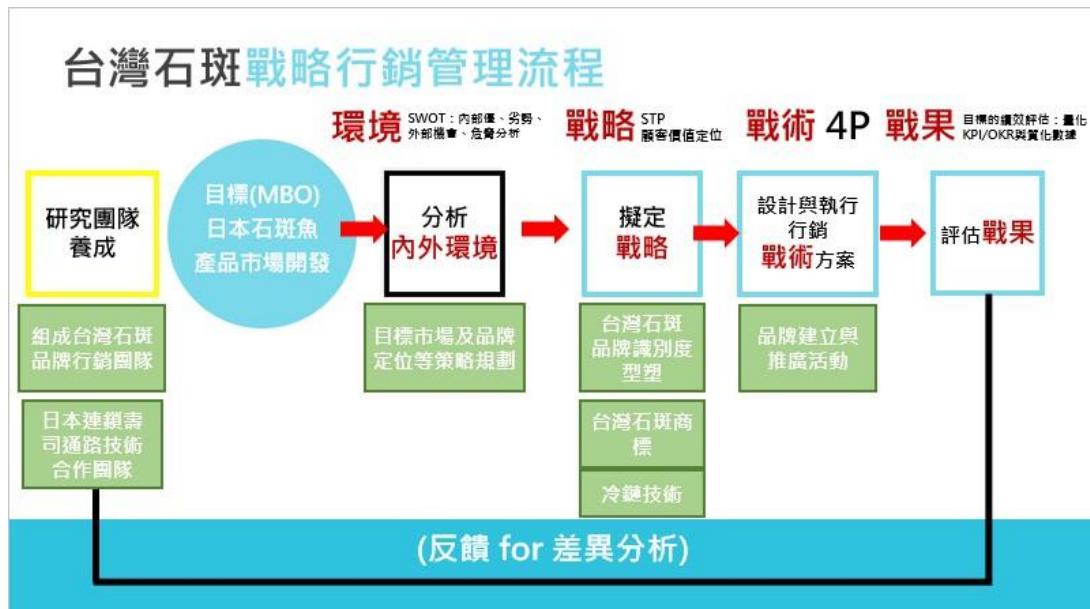


圖2. 台灣石斑戰略行銷管理流程

品牌定位：台灣的石斑·優質的石斑



行銷「好石斑」

品牌定位為「代表台灣在地
優質石斑」的品牌。



品質「掛保證」

透過產學合作訂定相關規範，
有效認證台灣優質石斑產品。

圖3. 「台灣石斑」標章策略

「台灣石斑」標章核心



確立「優質台灣石斑魚產品」之表彰規範與制度。



募集優良產銷單位參與認證「台灣石斑」標章。



串聯產銷單位共同行銷「台灣石斑」優質美味。

圖4. 台灣石斑標章核心

「台灣石斑」標章精神



飛躍全球市場，光耀「台灣石斑」的品牌。



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

導入SDGs目標，永續「台灣石斑」產業價值。

圖5. 台灣石斑標章精神

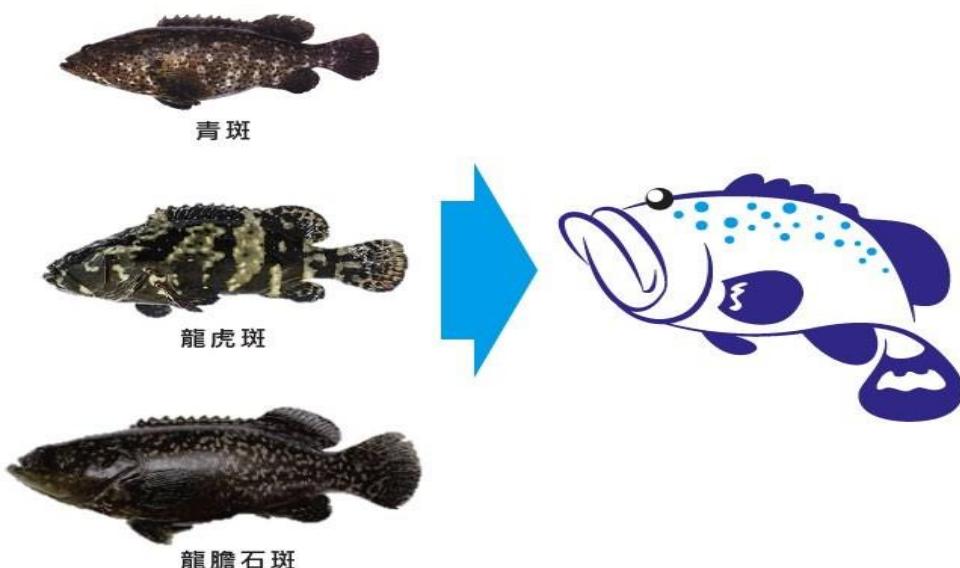


圖6. 呈現「台灣石斑」魚種生物形象之共同特色

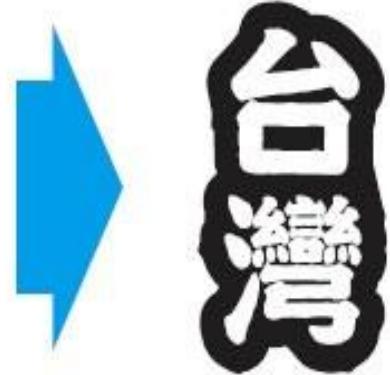


圖7. 展現「台灣石斑」養殖產業的風土與民情

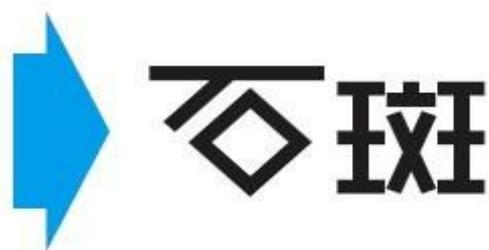
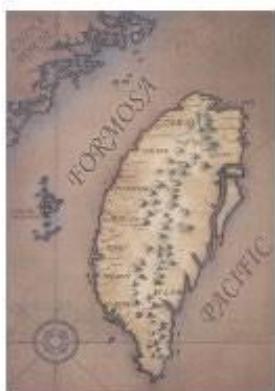


圖8. 展現「台灣石斑」加工產業的優質與嚴謹



TAIWAN
GROUPER

圖9. 彰顯「產地台灣」地域標的

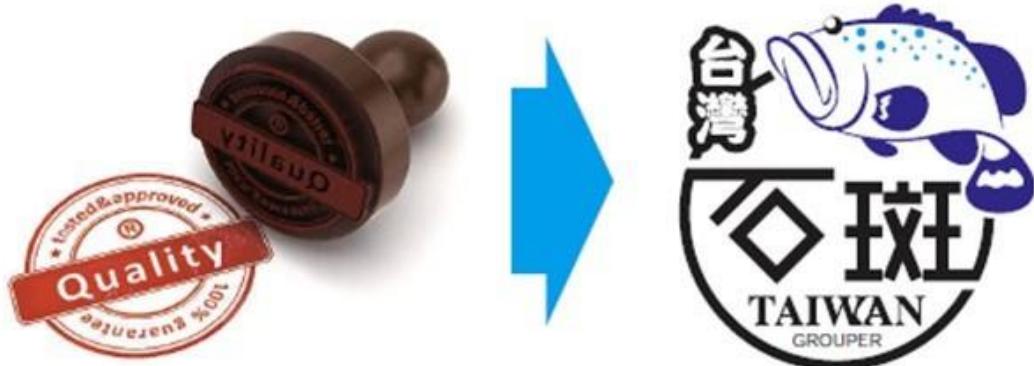


圖10. 表彰「台灣石斑」絕佳品質



圖11. 展現向全球市場彰顯「活力好石斑優質在台灣」之品牌標章精神

【 品牌標語 】

「活力好石斑・優質在台灣」



活力好石斑・優質在台灣

飛躍的石斑魚，象徵台灣石斑產業的無限活力。
「台灣石斑」標章，團結「優質產銷履歷」養殖戶與「優質國際認證」加工業者。相互合作、永續經營，讓台灣石斑的優質、行銷至國際市場，透過「活力好石斑・優質在台灣」塑造「台灣石斑」品牌認知，共創「台灣石斑」優質水產品牌的美好未來。

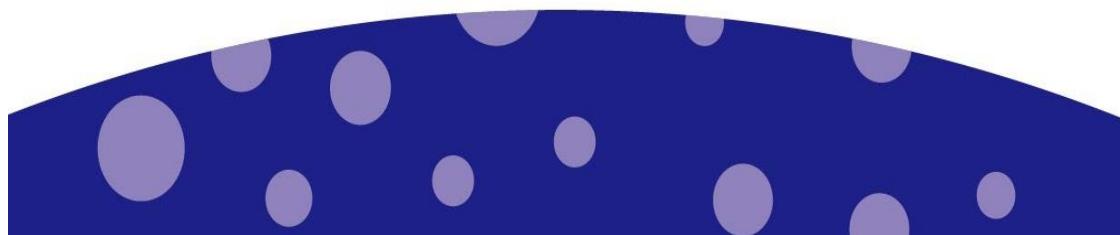


圖12. 品牌標語



圖13. 標章認證流程



圖14. 屏東大學台灣石斑產地證明標章第一場說明會



圖15. 屏東縣政府農業大學台灣石斑產地證明標章第二場說明會



圖16. 國內通路訪談



圖17. 國外通路訪談（日本連鎖餐飲通路）



圖18. 國外通路訪談（馬來西亞餐飲通路代理商）



圖19. 專家訪談



圖20. 專家訪談（屏東養殖漁民）



圖21. 2023台北國際食品展



圖22. 2023高雄國際食品展

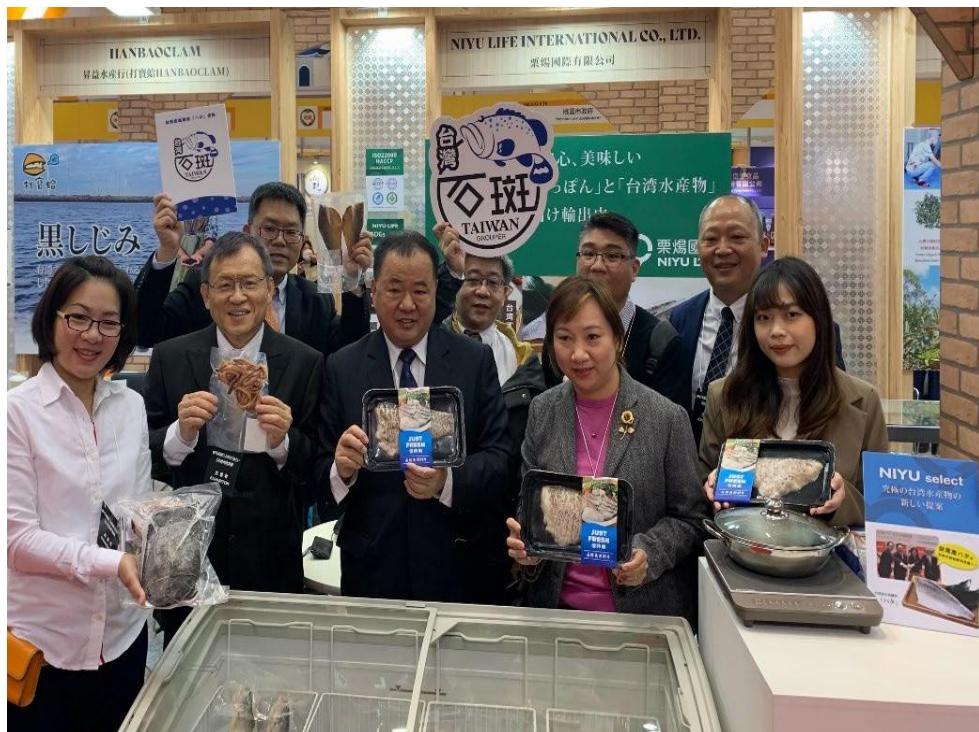


圖23. 2023日本東京國際食品展



圖24. 2023日本國際水產品暨養殖技術展



圖25. 與日本連鎖壽司通路簽訂 MOU



圖 26. 於日本連鎖壽司通路上架台灣生食熟成石斑魚



圖 27. 成功拓展馬來西亞餐飲通路商辦理封櫃儀式



圖 28. 媒合馬來西亞餐飲通路商與屏東石斑養殖漁民組成台灣石斑品牌行銷團隊



圖29. 台灣石斑產地證明標章暨冷鏈與加工技術應用成果發表會

記者採訪稿

由農業部漁業署支持的石斑魚市場調查與加工、冷鏈技術應用發展，今(6)於高科大楠梓校區展出計畫執行成果，本計畫由國立高雄科技大學水園學院水產食品科學系、漁業科技與管理系以及水產養殖系聯合執行與主辦，分別從不同議題展出多元之計畫執行成果，計畫中調查國內外石斑魚市場需求，盤點現有商品競品分析及開發策略，建立石斑魚目標市場(Targeted market)、冷鏈技術(Cold chain technology)、全魚利用多元加工產品開發及品牌定位等策略規劃。

在導入規劃設計台灣石斑(Taiwan Grouper) 品牌識別後，明確品牌定位為「台灣溯源養殖與台灣安心加工」兩大元素，陸續輔導高雄及屏東養殖漁民、合作社、漁會、加工廠等業者加入「台灣石斑」產地證明標章聯盟共同行銷，同時與日本、馬來西亞組成台灣石斑技術與行銷合作團隊，並辦理 2023 台北及高雄國際食品展、2023 日本東京國際食品展及日本國際水產展等行銷推廣活動。在團隊努力下，成功開拓台灣量販通路、日本連鎖壽司通路與馬來西亞餐飲通路等。期待團隊持續推廣，提高台灣石斑魚消費者的品牌共鳴(Brand resonance)，型塑「台灣石斑」國際品牌。

在冷鏈技術開發與改善研究面向，導入(1)連續式細冰製造系統(海冰)；(2)微震波冷鏈保鮮技術兩種冷鏈技術，可達到0到-4°C不結冰的低溫保存狀態，且可以解決冷凍過程中損害細胞膜問題，解凍時可減少食材劣化及兼具原味、鎖鮮、抑菌、節能四大特性，可應用於 IQF 的前處理；並發展(3)細胞存活系統(Cells Alive System, CAS) 技術，此技術的特點為利用特有裝置在速凍機內形成磁場，利用微弱電流使食材中的水分子發生振動，抑制表面形成冰層，使食材和水分的凍結點同步，能在不破壞細胞的情況下進行冷凍；(4)日本生食熟成生魚片處理為計畫亮點。本計畫並分別取樣冷鏈處理前後石斑魚肉進行 pH、總生菌數、Coliform、E. coli、TVBN、組織胺、顏色、硬度、彈性、保水力等分析，制定管制點，並以石斑魚魚片之製程、運輸及銷售等相關流程為例，說明階段性改善其冷鏈破口之規劃及建立冷鏈技術之關鍵查核點。研究成果可以推廣至不同魚種及其他相關產業，以達到永續經營的目的。

在加工產品應用發展上，導入全魚利用概念，結合冷鏈計畫發展生鮮魚肉產品外，將石斑魚的其他部位分別發展成刺椒魚頭、砂鍋魚頭、鳳梨魚排、石斑魚精力湯、魚餅酥酥和石斑魚寵物食品，其中魚餅酥酥與高雄永安蘇班長合作，一舉拿下 2023 年食品界的米其林獎「比利時 ITQI 國際評鑑風味絕佳獎」2 星，以及 2022 年食品界奧斯卡獎「食創獎」2 星獎，同時將此技術技轉於永安當地蘇班長養殖漁場，透過加工技術的導入不再只是一籃籃的大批化物而是一隻隻的精品產品，高科大透過產學合作以及政府計畫支持，讓相關技術與產業結合，讓台灣石斑魚產業再升級，再加上台灣石斑魚品牌加值，盼位台灣石斑魚輸銷創造更高產值。

圖 30. 台灣石斑產地證明標章暨冷鏈與加工應用成果發表會記者採訪稿

台灣石斑「框金」後國際化 成功打開日本、馬來西亞外銷市場



記者／林麗玉文、攝影／林麗玉、陳其南、陳其南報導、林麗玉攝影

台灣好棒，在產業署支持下，苗栗科技大學團隊突破，屏東的石斑養殖過程，透過製冷保鮮加工技術，成功打造「台灣石斑」品牌，今年成功打入日本、馬來西亞市場。改變以往外銷多僅限於中國大陸的情況。

苗科大今（11）舉辦「台灣石斑養殖、加工成果發表會」，產業署長劉政英也出席。她指出，台灣年產石斑約1萬公噸，七八成外銷中國大陸，剩下才是內銷；貿易難出清高鐵路經，過關風險風險，都要求農業戶承擔。為擴展台灣石斑種銷路，苗科大進行了石斑台灣石斑市場調查，並應用加工、冷鏈技術在相關產品上。

苗科大團隊先設計「台灣石斑」國際化品牌，只要擁有「台灣石斑」國際石斑養殖認同，即具有「深海養殖」與「台灣安心加工」兩大元素。深海有此國際化石斑，都應是「框金」範。這些產品包括供應冷鏈等保鮮技術，都可減少農戶在冰凍過程後變質情況，精冷鏈無內斂漬物，仍保有新鮮的口感。

此外，苗科大團隊導入全魚利用概念，除發揮生鮮養殖的優勢，也將石斑魚的其他部位分別轉換成副產品，如鮑魚罐、鮑魚海螺、石斑魚肉鬆、熟鮑魚鬆和石斑魚露味飲品，成功打入日本連鎖商而連鎖商街市甚至餐飲連鎖等國外市場。

蔡政英說，在苗科大團隊努力下，台灣石斑成功建立國際品牌，且大幅拓開國內與非中國的外銷市場。現在連美國也有進口台灣石斑。



資料來源／台農處、台灣石斑海產公司、林麗玉攝影／林麗玉

圖 31. 媒體報導

第三節 農產品國際行銷輔導策略

蕭瑞民

國立宜蘭大學應用經濟與管理學系 副教授兼系主任

壹、前言

在 COVID-19 大流行的期間，因為卓越的防疫管理，讓台灣的國際名聲及地位大幅提升。同時也因為中國對疫情的隱匿及封控方式，讓世界各國更能看清楚台灣和中國的差別。後疫情時代是台灣各種產品行銷國際的好時機，當然也包括農漁產品。未來，這類危機的歷史可能會一再的重演，賈德·戴蒙(Jared Diamond)在《槍炮、病菌與鋼鐵：人類社會的命運》中指出，造成的結局通常是貿易中斷，人口大幅減損及經濟長期間的衰退，但不管是再大的人類危機重演，例如 COVID-19，如今人類僅以 3~4 年就克服病毒，主要的原因是科技的進步讓世界各國的溝通更加便利，市場的機制讓我們有更強烈的動機去提出解決病毒危害的方法。

疫情期间在經濟交流方面，使得電子商務及線上購物平台及網路商機，被使用率及接受率大幅提高，在台灣當時有使用電商平台或經營網購的農漁戶都是訂單應接不暇。農漁產品的行銷，只要能有良好的物流配合線上販售，就可以說是有一半的國際化了。因為，現今的網路瀏覽器只要輕鬆的點選就可以翻譯成世界各種語言，在購物方面的文字表達正確率幾乎 100%，但由於農漁產品的銷售與一般標準化生活產品在各國的進口政策上有許多的不同，因此，除了讓產品在網路上被看見外，更重要的是符合行銷目的國的農漁產品的進口政策及法規，並且瞭解行銷目的國的消費者消費習慣及通路樣態，才能打通後產地（台灣）到行銷目的國消費者的行銷任督二脈。

亞當斯密的《國富論》：*Consumption is the sole end and purpose of all production, and the interest of the producer ought to be attended to, only so far as it may be necessary for promoting that of the consumer.* 消費是一切生產的唯一目的；生產者的利益只有在有必要促進消費者利益的情況下才應受到關注。行銷的首要是要理解消費者的消費利益，而台灣的農漁產品究竟能為消費者帶來什麼利益是我們首先要確立的先決條件。所以，以消費者或是採購方的角度來探討國際行銷的輔導策略，較能確定該如何做起行銷的課題。

然而，農產品的定義和品項相當廣泛，依據農業部的生產及驗證管理法，農產品的定義：指利用自然資源、農用資材及科技，從事農作、林產、水產、畜牧等生產或加工後供食用之物或其他經中央主管機關公告之物（全國法規資料庫，2024）。具體來說，農產品可以分為以下表五大類（農糧署農業資源組，2019，許美玲，2008）：

分類	品項
農糧產品	米、雜糧、包葉菜、短期葉菜、根莖菜、瓜果、核果、堅果、芻料作物種子（苗）等
畜產品	肉品（豬肉、牛肉、羊肉、雞肉、鴨肉、其他肉類）、蛋品（雞蛋、鴨蛋、鵝鴨蛋、其他蛋品）
水產品	藻類（螺旋藻（藍藻）、綠藻、褐藻、其他藻類）、水產動物（臺灣鯛、海鱺、石斑、鱸魚、虱目魚、文蛤、蜆、白蝦、香魚）
加工品	穀物加工品、乾燥蔬果調製加工品、罐頭食品、冷藏或冷凍食品、醃漬食品、植物粉狀加工品、茶、咖啡、飲品、油脂、醱酵食品、乳製品、肉製品、蛋製品、藻類製品、水產動物製品、其他（無法歸類於上列品項之加工品）。
林產品	是以森林產物(主要為木材、竹材)為原料製作的產品。傳統的木材用途，有建材、家具、木地板、雕刻、工藝品等；竹子的用途則有竹掃帚、竹籬笆、竹桿、竹家具、棕葉等

表一、農產品分類(資料來源：[農糧署農業資源組](#)，2019，許美玲 2008)

這五類產品的消費及生產特性有許多本質上的差異，再者，各國內外銷的規範也有很大的不同，本章無法依據各個類型與種類一一說明，但就農產品的產品行銷競爭力的建立，可以就大原則及應注意之事項說明之，而本文主要的論述還是以食用農糧、畜、水產品為主。而這些產品也是台灣較多家戶從事生產的農產品，若能輔導產品國際行銷成功，將有助於從農人口的穩定化，創造農村經濟復甦。不過，農漁產品在各國的進口政策皆不相同，主要是因為各國國情及產業結構不同，地理位置、氣候、農業技術等也有許多的差異，各國政府會訂定各種不同的關稅、檢疫、食安等進口政策，以保護自身的產業及生態環境。透過一連串的政策規章，若要將產品行銷到目的國家，可以說是必需要過五關、斬六將都不為過。在行銷目的國的相對保護政策及來自其他進口國的產品競爭，是農產品國際行銷的客觀條件，很難因個別生產者而改變，但是先建立產品的競爭優勢(competitive advantage)是可以透過政府輔導方式建立，以強化競爭力，排除競爭所帶來的衝擊，例如台灣曾經在 1965 年成為世界第 2 大香蕉出口國，又 1945 到 1973 年間出口日本方面有卓越的歷史紀錄，成為台灣的「國民經濟」初期最大的出口市場（劉淑靄，2000）。1970 年日本改以進口配額方式，後來因為同時開放來自菲律賓及中南美等國的進口競爭而造成我國出口的大幅削減（王驥懋，2022）。

失去出口競爭力的原因相關多，其中蘇茂祥（1992）指出，外銷售價、物價水準、匯率、生產成本等因素。成本和品質成了決定出國競爭力的重要因素，故如何有效的從各方面管控成本，及改善香蕉產品品質以提高台蕉的性價比是台灣香蕉產業提昇競爭力的課題，當然，農企化經營、集貨效率、產品分級、銷售體系、價格管控、船

運、包裝等作業細節都關乎競爭力。接下來，我們先從供給面競爭優勢的建立，以符合採購國家的需求，再來談國際行銷的輔導策略及糧食安全分級管理與調控機制。

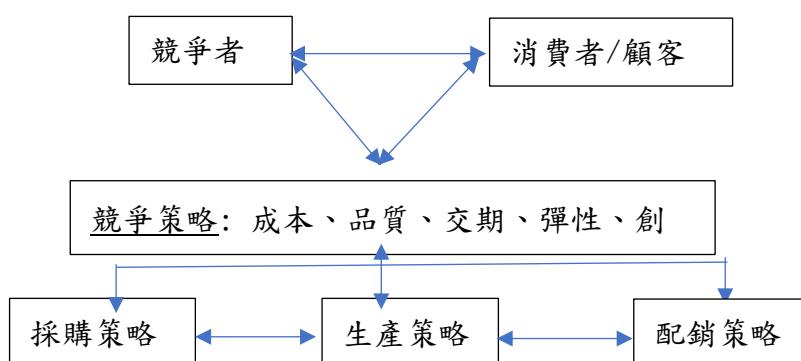
一、競爭優勢（competitive advantage）的建立

以供給面的產品國際行銷課題，主要是強化競爭優勢：保持產品競爭優勢（competitive advantage）為消費者提供最佳利益，是最佳行銷策略，而競爭優先權（competitive priorities）的建立可以從品質（Quality）、成本（Cost）、交期（Delivery）、彈性（Flexibility）（Hayes and Wheelwright (1984)、創新 innovation 五個方面著手(表二)。

農產品出口的競爭策略的型成要先具備競爭優勢，而競爭優勢必須建立競爭優權先權，所以，不管任何產品要國際行銷策略形成前，都必須盤點產品組合的競爭優先權，再來型成對應的生產策略（Manufacturing strategy）、配銷策略（Distribution Strategy）及採購策略（Purchasing Strategy）（Krause et al., 2001）。而由圖一得知農產品行銷競爭策略的每個環節都涉及到不同的農漁產品的子系統（生產、配銷、消費和監管）（Rosson,1974），各系統參與者立場考量也有許多的利益衝突，例如，農民要從生產中獲得最大的回報。盤商或廠商想要最低的進貨成本、最好的產品品質、可靠的供應。消費者則是有興趣以便宜獲得高品質的產品。這裡存在許多的利益衝突。而在理想的狀況下，我們都希望透過良好的制度和輔導讓參與者型成策略夥伴關係（strategic partnership）共同創造各自的利益又不損及其他參與者的利益(Crawford & FAO UN, 1997)。

品質	項目
• 產品可靠性 • 產品耐用性 • 符合規格	• 供應商有能力提供可靠的原料 • 供應商為您的提供的耐用的產品 • 供應商提供的產品符合要求規格
配送	• 供應商願意且有能力配合提供急單 • 供應商開發新零件所需的時間 • 有能力且配合即時化 (JIT, Just in Time) 交貨 • 供應商交付訂單的速度 • 供應商如期按承諾的交貨日期交付產品的能力 • 供應商的地理位置
彈性/靈活性	• 供應商願意更改訂單數量的能力、意願和成本 • 供應商改變所訂購物料組合的能力、意願和成本 • 供應商設計新產品或對現有產品進行設計更改的能力
成本	• 與物料相關的總成本，包括價格、運輸、檢驗和測試、供應商不合格成本、客戶退貨和其他相關成本 • 供應商共用成本數據的能力和意願 • 好的價格
創新	• 供應商設計新產品或對現有產品進行更改的能力 • 供應商擁有並願意用於您的產品的技術能力水準 • 供應商分享關鍵技術資訊的意願

表二、以採購方的考量應建立競爭優先權的項目(資料來源：自 D.R. Krause et al., 2001)



圖一、策略的形成(資料來源：(D.R. Krause et al., 2001))

以下將針對農產建立競爭優先權的五個重要維度分別進行探討，接著再進行策略方向的研擬：

(一) 品質

台灣的農產品主要外銷的市場 美國、日本、中國大陸、香港、越南、泰國、大韓民國、澳洲、馬來西亞、加拿大等國(農業部, 2024) 其中已開發國家佔 2023 年整體出國總值的 53.7% (見表二)，其餘的國家皆為近年來經濟較為蓬勃發展的開發中國家，對於農漁產品品質要求也日漸提升，追求較高品質的食品以提高生活水平。農產品的品質管理要從生產端開始做源頭管理，降低產品不良率 (涉及種植、採收、運送、配銷、包裝、檢驗等)、產品性能可靠 (涉及農業生產加工技術等)，食品的安全是末端消費者最重視的品質條件 (見第三節)，再者，配銷系統的完善也關係到產品到消費者手中的品質，農產品大部份有易腐壞及需保鮮的特性，因此保鮮技術的發展、強韌的冷鏈建立、快速配送的系統及精準的行銷都是首要的課題。

項 次	農產品主要出口國家或地區				農產品主要進口國家或地區			
	國名	出口值	占比	年增率	國名	進口值	占比	年增率
1	美國	900,156	18.4	-1.8	美國	3,941,070	21.0	-15.8
2	日本	719,563	14.7	-16.0	巴西	1,735,288	9.2	30.4
3	中國大陸	501,786	10.3	-25.9	中國大陸	1,330,098	7.1	-2.9
4	香港	496,697	10.2	9.6	日本	1,023,793	5.4	-3.2
5	越南	300,543	6.1	-14.3	紐西蘭	987,549	5.3	-6.4
6	泰國	265,573	5.4	-4.3	泰國	906,456	4.8	-4.7
7	大韓民國	232,045	4.7	-6.2	澳大利亞	872,220	4.6	-15.5
8	澳大利亞	155,152	3.2	-3.9	英國	759,679	4.0	27.8
9	馬來西亞	128,804	2.6	1.3	越南	613,913	3.3	-7.8
10	加拿大	123,862	2.5	-6.3	馬來西亞	601,406	3.2	-14.1

表三、農產品主要進出口國家或地區(列印日期：2024/08/16、2023 年 01 月~2023 年 12 月、取前 10 名 單位:千美元,%、資料來源： 農業部，貿易統計，2024)

(二) 成本

如果說產品品質是產品競爭力的基本要件 (Hygiene factors)，那麼產品成本是當是消費者購買產品的激勵條件 (Motivational Factors) 也不為過。在消費的過程當中，我們常常會因為取得成本低而造成較多的消費意願，例如：降價折扣或第二件打折等促銷方案刺激消費。成本的管控同樣可以從生產端開始就建立，例如：生產技術的提升，提高生產效率、單位產能或是善用智慧科技精準的施用肥料、農藥等。當然產品品質的提升也有助於減少成本，如不良品的浪費、鑑定及分級的成本、產品退換貨的成本。再者，配銷系統的管控及影響到整體產品的成本，尤其是出國到距離較遙遠的國家，成本通常和距離、時間成正比，除了要以量及精準來控制外，還要以行銷手段來促進產品的銷售率，以避免產品滯銷的浪費。

(三) 配送：

快速可靠的配送系統對於農產品的國際行銷至關重要，無論出國的產地再怎麼品質優良，若沒有辦法如期如質交付，一切的行銷手段都將徒勞。農產品的特性是易腐壞及需保鮮，所以物流成本、儲運的技術及冷鏈的韌性會決定產品的競爭力。例如台灣在花卉外銷方面與航空公司合作包倉空運、帶介質貯運技術，推動花卉外銷佳績，2023年蘭花產業出國總總值達到1億9,768萬美元。帶介質出口之方法建立後，產品損耗及運費降低，到岸的品質及存活率都有高。(王茗慧、洪惠娟，2016)。

(四) 彈性

又可稱為靈活性。是說明市場變動時，可以因應的能力或程度，供給者可以適應並回應顧客端的變動之能力。例如包裝設計變更、產品規格調整、數量變化和產品分級及多樣性要求。以紐西蘭為例，以蘋果和奇異果在台銷售屢創佳績，除了靈活的行銷策略及快速的回應市場需求，包裝也有多種規格，例如：ROCKIT 蘋果，以透明的塑膠桶裝，因應台灣市場給予多元變化的包裝，同時又以模組化的產品設計(一管4~5顆裝)，分為不同管數的包裝，以符合自用或送禮的需求。



圖二、樂淇蘋果產品行銷圖

(五) 創新

台灣的農產品生產技術及農業科技的創新，造就了產品品質及產品多元性領先於世界各國，但這些成果在國際相對的競爭環境下，恐怕不足以形成強而有力的競爭優先權，在農業部門較少有在產品行銷及管理方面的技術創新，例如，效法他國的成功案例，建立國家品牌，善用新的行銷方式（數位行銷、社群行銷等），以顧客為核心的產品設計與開發，不同市場產品的客製化。

二、國際行銷輔導策略

(一) 國際行銷輔導策略-需求端

從需求（市場）面的研究開始，洞察市場端的各種需求，再從供給面的精進與改善。以下先就需求面的國際行銷策略所必須具備的課題，如下：

- 1. 市場研究：**瞭解行銷目的國的市場需求、消費者偏好、人口結構、宗教信仰、文化習俗及競爭產品的市場現況等。善用傳統的市場調查方法，同時善用大數據分析工具來洞查市場趨勢，掌握商機。
- 2. 市場識別：**在眾多的產農產品中，如何確定供應的產品能脫穎而出，因此必須建立的獨特賣點（USP），例如強調產品的品質、價值、永續性、地方特色，以吸引目標市場消費者的目光。台灣近年來，因地緣政治因素及 AI 產業對我國生產產品技術的依賴，打造一個國家品牌或產品識別，讓行銷目的國的消費者可以快速的識別選購。
- 3. 建立認證及出口地法規諮詢輔導機制：**台灣有健全的農漁會系統，善用即有的系統人員，培訓目標市場的法規和標準知識，確保各農漁會所轄產地產品符合出口國的要求。
- 4. 建立合作通路：**參加各國相關展覽會或推介會，同時與當地經銷商、零售商和批發商建立合作關係。另外，在本國的國際通路商強化合作關係，以尋求借由在本國的通路商將產品行銷至該國際通路商的佈局國家。例如，和台灣 COSTCO 合作，將產品推向日本、韓國、美國、加拿大等。
- 5. 數位行銷：**善用社群媒體（YouTube、Facebook、Instagram）、電子郵件行銷、台灣農漁產品推介網站等數位行銷工具，提升知名度。再者，名人及網紅的推廣對於產個的銷售有很大的影響，建立 YouTuber 或網路團購主連結，以確保產品能與網購使用者產生強的連結及銷售。

(二) 國際行銷輔導策略-生產端

就農民而言，瞭解行銷目的國的法規和市場狀況，不是一件容易的事，農業生產已經佔據農民大部分的時間，若要同時理解法規及調查市場市況，是不符合比較利益法則。因此，善用現有的農政輔導系統，如農漁會、農改場、農業研究法人等專業單位，效地輔導農民應對這些挑戰，可以協助輔導事項如下：

- 1. 法規及出口作業流程輔導培訓：**定期舉辦法規培訓及出口作業流程相關課程，幫助農民了解目標出口國的市場法規及要求，包括出口國的進口標準、食品安全規範、包裝與標式規定等。培訓可以由地方農政單位邀請專家、學者及相關產業協會進行輔導培訓，在出口流程的部分，則可以由地方成立專責人員協助農民準備申請程序及相關文件。
- 2. 建立資訊共享平台：**建立一個資訊共享平台，即時反應各國的市場資訊、法規變化和產業動態，或是以 RSS 推播給相關資訊給訂閱農民，即時掌握最新資訊才能有更好的市場變化因應能力。再者，分享國際行銷成功案例，可以激勵農民效法精進，尤其是在國外法規及標準的符合方面，以經驗分享的語言有時候會比官員、專家、學者和農民更有溝通成效。
- 3. 專案輔導：**針對有意進入國際市場的農民及具有國際行銷潛力的農產品，提供專案輔導服務，由農政單位輔導協助制定市場進入策略和出口相關流程及規範。
- 4. 團結力量大：**鼓勵農民加入產銷合作社或合資成立農企公司，透過集體力量來分擔國際行銷的風險及成本，在生產方面集體統籌的運作生產分享資源以達規模經濟。
- 5. 技術支援與諮詢：**台灣農政單位擁有精良的農業科技技術可以提供技術支援，幫助農民提高產品品質及符合規範，以滿足國際目標市場的要求標準。
- 6. 建立溝通機制：**建立溝通機制，定期瞭解農民在國際行銷過程中遇到的問題和挑戰，及時調整輔導策略和內容。

貳、參考文獻

一、英文文獻

1. Crawford,I. M.,(1997). Food and Agriculture Organization of the United Nations, Agricultural and Food Marketing Management, Educational Studies and Documents. Vol 2, Marketing and agribusiness texts (2), Food and Agriculture Organization of the United Nations.
2. Hayes, R. R., & Wheelwright, S.C., (1984). Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing. Wiley, New York.
3. Krause, D.R., Pagell M., & Cukovic S., (2001). Toward a measure of competitive priorities for purchasing. Journal of Operations Management,19, 497–512.
4. Rosson, P., (1974). Changing Traditional Distribution Systems: Fish Marketing In Tanzania, Journal of Physical Distribution, No. 5, Vol. %, 305–316.

二、中文文獻

1. 王驥懋，(2022)。台灣曾是世界第2大香蕉出口國！ 全球化下 台灣農糧食物經歷了什麼？，食力，2022年11月21日
1. <https://www.foodnext.net/news/industry/paper/5593760276>
2. 王茗慧、洪惠娟，(2016)。小花蕙蘭帶介質外銷栽培管理及貯運技術之研究－不同根系修剪程度及不同栽培介質之效應，臺中區農業改良場研究彙報，132期，頁59-67。
3. 許美玲，(2008)。新世代林產品－推動林產物利用與研發成果，農政與農情，191期，頁27-34。
4. 劉淑靚，(2000)。1945至1973年的台日香蕉貿易相關研究之回顧，史耘，6期，頁151-169。
5. 蘇茂祥，(1992)。台灣香蕉外銷日本市場競爭能力之經濟分析，國立中興大學農業經濟研究所碩士論文，頁72。

三、網站資料

1. 全國法規資料庫，(2024)。
2. 農業部，貿易統計，(2024)。
3. 豐果-鮮果專業進口商網站<https://www.fruitgoonline.com.tw/> 2024/08/20

第三章

Chapter 3

農產品運銷商業模式



第一節 跨境電商實務分享-Yahoo

林惠君 Clare Lin
台灣電商業務總經理

壹、前言

林惠君總經理雖然現在一直在電商領域發展，但並非商科出身，而是以新聞為起點畢業於國立政治大學新聞系，之後進入媒體業界，先在《遠見雜誌》擔任採訪記者。1995 年，參與製作一本名為《新臺灣人》的特刊，當時正值臺灣光復 50 週年，以「新臺灣人」的角度來解析臺灣在光復後半世紀的政治、社會、文化與經濟發展。這份專刊後來獲得經典獎的公共服務獎與雜誌寫作獎，對她來說是很重要的經歷。

之後，林惠君總經理開始轉向企業界，先後任職於多家知名公司。首先是在聯想國企，負責行銷文案工作。接著進入誠品網路書店，這是誠品首次進軍線上書市，算是第一批開戰的團隊。從那時起，逐漸意識到網路作為一種通路的重要性。後來加入 PChome，擔任企業經理與產品館長；再到 eBay 臺灣，當時負責本地交易網站的經營。許多人可能聽過「唐先生打破花瓶」這支廣告，這是 eBay 在 2003 至 2004 年間推出的臺灣首支拍賣網站電視廣告，雖然當時所有拍賣網站都不收費，但 eBay 憑藉母公司的資金投入，透過電視廣告造成轟動效應，使這則廣告成為當時的熱門話題。

隨後進入遠東集團旗下的 GoHappy。若大家對 GoHappy 不熟，應該對 HappyGo 卡更有印象，它與遠東百貨、愛買、遠傳電信等實體通路都有合作。GoHappy 的成立，就是希望將數百萬卡友累積的點數延伸至線上交易，讓消費者不只在線下使用點數，也能在線上完成消費，這其實是如今常說的 OMO（線上線下融合）的早期實踐。

真正踏入跨境電商是在 2009 年 4 月，當時在 eBay 開始經營跨境電商，協助臺灣廠商拓展海外市場。透過 eBay 平台，臺灣商品得以銷往超過 190 個國家。有人笑說外交部應該頒獎給跨境電商業者，因為臺灣的邦交國不到 20 個，但透過這些賣家的軟實力，臺灣產品卻能行銷全球，遠超過外交邦交數量，這也是跨境電商的特殊意義所在。

因應這段經驗，2016 年 12 月，她成為 Amazon 全球開店臺灣區總經理，也是亞馬遜在臺灣的第一位員工。組建團隊後，協助臺灣賣家在美國、日本市場展開業務，涵蓋 B2C 的全球銷售與 B2B 的 Amazon Business。B2C 與 B2B 的拓展模式與差異，也成為在課程裡會深入探討的主題。

2020 年 8 月，進入東森集團擔任策略發展顧問。東森集團除了新聞媒體（東森新聞雲）、零售（東森購物、東森得易購）外，也涉足寵物雲、美妝通路自然美等多元領域。在顧問的半年期間，看到了許多截然不同的商業模式，這對她後續的思考影響頗大。

2021 年 5 月起，她回到熟悉的跨境電商領域，出任美國新蛋（Newegg）臺灣總經理。Newegg 的模式與 Amazon、eBay 類似，協助臺灣廠商將產品銷售至美國、日本等市場。同時，也擔任臺北市進出口商業同業公會跨境電商小組召集人。從 2022 年 10 月開始，轉任 Yahoo 奇摩電商事業總經理，負責購物中心、拍賣等業務。

以上是其個人的職涯簡介，希望能透過這些經歷，讓大家接觸到一些在課堂上較少聽到的實務經驗。本章節主要分成四個部分來做分享，第一部分，說明跨境電商的意義與帶來的變革；第二部分，探討臺灣在這些變革下所面臨的機會與挑戰；第三部分，分析臺灣與中國賣家如何將挑戰轉化為經營故事；最後，分享跨境電商產業對人才的需求，讓即將進入就業市場的大家有所準備。

貳、跨境電商所帶來的變革

跨境電商的意義在於它所帶來的深刻變革，而「變革」本身是什麼，值得我們細細思考。很多時候我們談變革，最容易理解的方式就是透過具體的案例來體會它如何徹底改變生活。想像一個情境，假設今天我們不是在線上上課，而是在實體大學教室上課，從宿舍或住家騎腳踏車到學校單趟需要十五分鐘，來回就是半小時。如果這時候你已經坐進教室，卻發現錢包忘了帶，你會不會特地回去拿？大部分人的答案往往是否定的，因為錢包並非每天必須的物品，沒帶頂多是小小的不便。但若把問題換成手機，幾乎所有人都會選擇回家拿。這就是最明顯的變革，因為手機已經成為我們生活不可或缺的核心。2007 年蘋果發表第一支 iPhone，距今僅十八年，智慧型手機卻徹底改變了世界。人們出門不能沒有手機，資訊查詢、通話、訂餐廳、看新聞、拍照，甚至設定鬧鐘、記事事等過去需要其他工具完成的事，如今都能透過手機解決。相機、鬧鐘、筆記本等傳統用品被取代，新的生活方式由此建立。這正是「變革」的真諦：一方面帶來改變，另一方面淘汰舊事物，形成新秩序。改變是「變」，淘汰與替換則是「革」，兩者結合便是變革。從錢包與手機的差別中，我們能清楚看到科技如何在生活中帶來革命性的影響。這樣的邏輯，也能延伸到跨境電商的發展上。手機代表科技進步，而跨境電商的興起同樣來自科技推動，改寫了傳統外貿交易的模式。

在過去，傳統外貿交易鏈極為冗長，從製造商到消費者之間往往經過出口商、進口商、批發商、零售商等多個環節。舉例來說，彰化的一家工廠若接到美國沃爾瑪或 Costco 的訂單，必須先由出口商負責報關與運輸，再交給美國的進口商處理清關，接著由批發商分配到零售通路，最後才由零售商將商品賣給消費者。每一環節的存在都是因為過去資訊封閉，製造商與消費者之間缺乏直接聯繫的管道，因此層層轉手不但拖長流程，也疊加了利潤差距。曾有一位彰化的水五金製造商，長期生產一種固定水管的小金屬環，出廠的離岸價格是每包十個僅三塊台幣，但他在美國的 Home Depot 看到同樣產品卻是三塊美金一包，等於價差達到十倍以上。這並非進口商惡意剝削，而是中間資訊屏蔽與多層通路結構造成的結果。然而，隨著科技普及，這種資訊不對稱逐漸被打破。如今只要翻開食品或商

品包裝，就能看到進口商的資訊與聯絡方式，消費者甚至可以直接與批發商洽談批量採購，跳過零售商。更進一步，透過跨境電商平台，製造商甚至可以直接面向海外消費者，僅需倚靠物流清關服務，甚至小件商品直接透過郵局寄送，出口商、進口商、批發商、零售商等角色被大量取代，傳統冗長的交易鏈縮短為「製造商—消費者」的直通模式。這種供應鏈縮短正是科技帶來的第一層變革。

然而，變革不僅僅是供應鏈的簡化，更是整個產業生態的重構。在傳統交易模式中，消費者始終被置於最末端，僅能被動接受市場提供的商品。但在跨境電商生態下，消費者被推到舞台中央，成為一切運作的核心。產品設計、品質管理、使用體驗、售後服務，無一不圍繞消費者需求而轉動。消費者的意見也不再隱晦，他們透過社群平台、論壇、媒體與客服系統發聲，直接影響產品迭代。過去商品推出第二代，可能只是因為企業內部的設計決策，但如今必須強調「因應消費者回饋」而改良，例如提供馬卡龍色系、更小巧的體積、更流線的造型。消費者的力量讓直線式的供應鏈轉化為以消費者為圓心的生態圈，迫使所有供應端環節都必須同步調整。這種由鏈條到生態的轉變，是跨境電商帶來的第二層深遠變革。

進一步來看，這樣的變革若沒有數據支撐，很容易流於口號。但實際上，電商在全球零售市場的佔比持續快速成長。2021 年，電商在全球零售市場的比率已達 18.8%，以每年約 8% 到 10% 的成長率推算，2026 年將上升到 24%。換句話說，未來每消費 100 元，就有 24 元透過電商完成。雖然這代表仍有 76% 來自實體通路，但若與人類上千年的實體零售歷史相比，電商僅用了三十年的時間便吃下四分之一市場，這是零售史上前所未有的速度。若區分地區，美國的電商比例約 20% 至 21%，中國大陸則高達 45% 至 50%，等於每兩塊錢就有一塊錢花在電商平台，這也解釋了為何京東、淘寶、拼多多、天貓等平台能在龐大內需下迅速壯大。相較之下，台灣的電商占比在 12% 左右，雖然部分專家認為實際應該接近 18% 至 20%，但整體而言仍有成長空間。從這些數據可以看出，電商乃至跨境電商不只是局部的改變，而是實實在在的產業革命。

總而言之，跨境電商的意義在於它不僅改變了傳統外貿的交易鏈，讓製造商能直接觸及全球消費者，去除冗長的中間環節；更重要的是，它讓消費者從被動的末端，轉變為主導生態圈的核心，驅動供應端持續調整與創新。這樣的轉變是科技推動的結果，正如智慧型手機徹底改變人們生活一般，跨境電商也正在以驚人的速度重塑全球零售市場的面貌，成為當代最具代表性的商業變革之一。

參、台灣面臨的機會與挑戰

第一階段我們大概講完了整個跨境電商，包含它的理論，以及在 B2B 和 B2C 的不同環節，接下來我們就要看一下所謂的 Opportunities 跟 Challenges，也就是台灣在面臨跨境電商趨勢裡的機會與挑戰。其實在談挑戰時，常常聚焦於「我沒有什麼」，而機會則是「我擁有什么」。大部分人習慣先抱怨，因為批評總比稱讚多，大家會說我們沒有低廉的勞動成本，看看大陸的勞工多便宜，水電與土地幾乎不用錢，而台灣無法參與許多國際貿易協定，所以也沒有關稅優惠，加上政府

又不提供補貼，於是很多人認為我們什麼都沒有。但真正值得關注的，其實是我們擁有什么，因為沒有的很多，但有的也同樣不少，因此我們不應只看缺點，而應聚焦於優勢。媒體上經常報導那些台灣缺乏的地方，大家都知道了，所以更該去思考的是，台灣到底有哪些機會與資源。在談台灣之前，我想先推薦一篇文章，報導的是一個加拿大品牌 Canada Goose，喜歡穿羽絨衣的人大概知道這個品牌，它原本是加拿大的一個代工品牌，早期超過五成營收來自代工，並且連續傳承三代。但到第三代時，他們決定轉型做自有品牌，原因來自現任執行長 Denny Reyes 在 2020 年 12 月 30 日《商業周刊》上的一句話：「因為我們沒有什麼好失去的。」當時加拿大的紡織業正在外移，主要外移到中國、東南亞、印度，這與台灣面臨的產業外移情況很像，都是勞力密集產業外移。他說：「我不確定能不能成功，但這是我唯一能走的路。」加拿大人抱怨的事跟台灣人相似：沒有廉價勞工，沒有低成本土地與水電，政府也不補貼。但他開始思考自己「擁有什么」：首先，加拿大非常寒冷，冬天常是零下二三十度，所以沒有人比加拿大人更懂「冷」的需求；其次，加拿大不只是度假養老的地方，它也有長久的製造業傳統，像 Canada Goose 本身就有三代的製造背景；再來，加拿大有頂級羽絨原料，因為當地的鵝必須抵抗嚴寒，羽毛保暖性和不透氣性極佳；此外，因為製造傳統，他們也累積了豐富的研發經驗。

於是他選擇專注於自己擁有的條件，而非缺乏的部分，開始發展品牌。結果到 2020 年，Canada Goose 光是羽絨服的營收就達到新台幣 209 億元，成功走出一條從代工轉型自有品牌的路。這個故事不是要鼓勵台灣也去做羽絨服，畢竟台灣氣候炎熱，而是提醒我們應該盤點自身資源，專注在優勢上，尋找跨境電商的切入點。那麼台灣有什麼呢？在 2017 年亞馬遜台灣團隊成立時，經濟部工業局公布了一張台灣產業地圖，清楚顯示台灣的產業優勢。從北到南分布著許多值得驕傲的產業，例如桃園、苗栗的汽機車產業鏈；彰化的玻璃、紡織與襪業，舍頭一度生產了台灣八成的襪子；台南則是車燈產業的重鎮，全球前三大車燈製造商有兩家在台灣，即提維西與帝寶；高雄是全球最大螺絲螺帽生產基地，還有鋼鐵、遊艇產業，台灣更是全球前十大遊艇生產地；中部則是自行車產業聚落，美利達與捷安特聞名全球，台灣的單車憑藉碳纖維與高端材料，成為全球單價最高的自行車出口國；同時還有工具機、光學、手工具等產業；花蓮是大理石加工重鎮，陶瓷則集中在台北鶯歌。台灣土地雖僅 36 萬平方公里，卻聚集了這麼多具國際競爭力的產業，人口在全球僅排 57 名，但經貿產值卻排到第 17 名，這本身就是一項榮耀。這些產業聚落對跨境電商有很大價值，因為任何產品都需要完整的供應鏈支撐，就像台積電必須仰賴上下游測試與封裝廠。2019 年美中貿易戰時，許多企業想把產能移往越南或東南亞，但最終發現困難重重，因為產業聚落無法完整複製，沒有供應商支持，物流與溝通效率大幅下降，難以即時解決問題。因此產業聚落的可貴就在於它能夠讓廠商間產生一加一大於二的效果。舉例來說，台灣的汽車零組件產業結構複雜，涵蓋原物料、零件、售後市場與改裝，形成完整的生態系；同時台灣電子產業如 Acer、Asus 以及無數供應鏈也很成熟。當汽車

與電子結合，就形成了汽車電子產業，例如行車紀錄器、導航、車用多媒體、馬達等，這些都屬於車用電子。提維西與帝寶就是典型代表。車用電子市場在 2022 年已達 2949 億美元，預估 2027 年將突破 4000 億美元。但這產業難度極高，因為車輛零件繁多且安全性要求嚴格，任何電流不穩或電阻異常都可能導致事故，因此車用電子必須精密設計，且不同車種、品牌、年份規格各異，不可能隨意通用。這意味著，只有同時擁有成熟的汽車與電子產業，並且集中在同一聚落，才能快速合作與調整，實現一加一大於二。這正是台灣的優勢所在，在這麼小的土地上，卻同時擁有強大的汽車與電子產業，這並不是所有國家都能具備的條件。因此，雖然台灣在跨境電商上面臨不少挑戰，但機會其實更多，只要善用產業聚落的力量，就能在全球市場中找到突破口，像汽車電子產業就是非常值得掌握的一個機會案例。

肆、跨境電商中的賣家故事

在跨境電商領域中，賣家在開始銷售之前，第一步並不是註冊帳戶或找貨源，而是要建立自己的品牌。品牌的目的是在於塑造獨特的形象與價值，讓商品能夠跳脫比價的競爭。例如一個馬克杯若被形容為「馬克杯界的 LV」，消費者立刻能聯想到高價值、高質感與獨特性；若說是「馬克杯界的林志玲」，則會聯想到優雅、美麗、流線的外觀。這種品牌形象能快速建立識別度，讓消費者在眾多商品中辨識出來，進而形成口碑效應。品牌一旦形成，不僅能吸引消費者流量，更能脫離單純的價格戰。消費者願意為了品牌的附加價值付出更高價格，甚至因名人或特定故事而認同品牌，這就是品牌力的展現。相對地，如果只依靠低價競爭，賣家終將陷入惡性循環，從 95 元殺到 90 元，最後甚至低於成本，失去市場競爭力。品牌的力量在於讓商品有「名字」，有被認同的價值，能脫離單純價格比較的泥沼。

當品牌形象建立後，就需要透過流量的累積來轉化為實際的銷售。許多賣家在電商平台上會面臨商品陳列的問題，例如一件簡單的 T-shirt，如果有五種尺碼、七種顏色，理論上可分為 35 個賣場，但這樣會讓消費者選購不便。大部分平台選擇將不同顏色、尺碼整合在同一賣場，讓銷售數據與口碑能集中累積。因為消費者在網購時往往會選擇銷售量大、評價多的商品，就像在實體餐廳，人潮常被視為品質保證。整合銷售與集中口碑，便能在平台內快速累積信任，帶動更多流量與銷售。流量帶來的數據，進一步又能反饋給品牌經營者，讓他們能解讀消費者的行為模式。例如顧客若多在早上通勤或中午午休時段購買，代表族群可能是上班族；若多在上午十點或下午兩三點購買，則可能是家庭主婦。這些數據能協助賣家調整產品設計，如保溫杯若主打上班族，便應設計小巧、輕便、能放入手提包的款式，甚至提供客製化服務。從顧客的消費時段與習慣，賣家能解讀生活型態，進而更精準地定位產品，這也是品牌經營中不可或缺的一環。

品牌的建立不僅是形象與數據的結合，更關乎市場定位與長遠發展。雖然有些賣家認為低價即可銷售，但缺乏品牌將難以長久，因為價格競爭無法建立顧客

忠誠度。建立品牌的挑戰在於，許多代工廠（OEM）過去習慣替他人生產，不願建立自己的品牌，擔心與客戶競爭。然而，在跨境電商時代，即便是代工廠，我們仍鼓勵其打造品牌，因為這是邁向國際市場的重要起點。那麼，跨境電商品牌商從哪裡來呢？主要有三類來源：製造商、貿易商以及新創業者。製造商身處供應鏈最上游，擁有最低成本與生產掌控力，若能直接面對消費者，將具備巨大優勢。然而，製造商往往缺乏行銷能力與品牌經營的專業，因此有些仍選擇單純生產，不願涉足品牌經營。此時，貿易商便展現價值。雖然隨著資訊透明，傳統的進出口商、中盤商逐漸被削弱，但他們仍擅長選品，能根據市場需求快速找到合適的製造商。例如近期流行透明公仔包，便是貿易商嗅到消費者需求後，聯繫製造商生產並以自有品牌銷售，這就是典型的貼牌經營模式。台灣乾拌麵市場便是貼牌的經典案例，超過 200 種品牌多由台南官廟幾家麵廠生產，再由藝人或名人掛名銷售，透過名人效應打造差異化的品牌價值。

這顯示貼牌不僅可行，甚至能在市場中佔有一席之地。

除了製造商與貿易商，第三類品牌來源是新創業者。新創雖然缺乏資金與資源，但因無包袱，反而能以創新思維切入市場。他們往往年輕，對電商環境十分熟悉，從小即習慣網購，對數位平台與社群行銷駕輕就熟，因此在跨境電商中表現突出。沒有傳統產業「守舊」的束縛，新創能以新穎的產品設計與行銷方式，迅速獲得市場關注。許多台灣的新創品牌在全球市場打響知名度，正是因為他們懂得運用數位工具，並以創意與差異化策略吸引消費者。

在品牌故事之外，跨境電商的經營還需要做足研究與準備，其中一個核心概念是「選品」。選品不同於單純的刊登，刊登僅是將所有產品上架，而選品則是基於市場需求與消費者偏好，篩選最具潛力的產品上架。舉例來說，如果傳統家具有行經營電商，往往會將所有商品上架，從床架、沙發到櫃子一應俱全，但這樣未必能符合電商市場需求。而純電商經營者則會做選品，挑出最受歡迎、最便於運輸與消費者接受的商品，例如摺疊桌、懶骨頭沙發、收納櫃等，這些商品更符合網購特性，能有效提升銷售效率。換句話說，選品是品牌策略的延伸，能讓品牌在市場定位中更加精準，避免資源浪費。

總結來看，跨境電商的成功，首先必須建立品牌，讓商品擁有獨特的形象與價值，進而跳脫價格競爭，創造差異化優勢。品牌一旦成形，便能透過流量累積與數據解讀，不斷優化產品與行銷策略。品牌商可能來自製造商、貿易商或新創業者，各有不同優勢與挑戰，而核心在於能否善用自身資源，結合市場趨勢與消費者需求，打造出具辨識度與影響力的品牌。同時，選品的過程也是品牌經營的一環，唯有經過精準篩選，產品才能真正打中市場，帶動品牌成長。跨境電商雖充滿挑戰，但只要掌握品牌、流量、數據與選品這四大核心，就能在激烈的全球市場中脫穎而出。

伍、跨晶電商需要哪種人才

跨境電商的發展，不僅改變了產業結構，也對人才需求帶來了新的挑戰與機會。很多人可能會想，自己目前正在學習的專業，未來是否能與跨境電商連結？事實上，跨境電商需要的專業領域非常廣泛，不只是傳統認知中的「電商」或「商管」背景，許多科系的學生都能找到切入點。

以汽修科為例，許多人認為畢業後的出路就是去修車，但實際上，汽修背景與跨境電商的連結非常強。台灣汽車零配件的出口在 2021 年就突破兩千億台幣，長年位居跨境銷售榜首。這個領域的難點在於零配件專業知識的複雜度，外行人很難分辨一個閥門或油封的用途。因此，懂汽修的學生如果再加上基本的電腦能力與英文能力，就能成為汽車零配件外銷的搶手人才。許多工廠老闆本身專注於生產，反而缺乏電商與語言能力，他們最需要的正是能理解產品、又能幫助上架、回覆客服並拓展海外市場的年輕人。這意味著，傳統「修車」的出路，透過跨境電商，其實可以延伸為「做全球汽車零配件貿易」。

再來談新創人才。台灣一直不乏創意，僅 2019 至 2020 年間，台灣代表團就在九個國際發明展上拿下 158 面金牌。然而，許多發明回到台灣後，往往淪為擺在架上的獎牌，因為創作者缺乏資金與資源，無法量產與行銷。但跨境電商改變了這個困境。新創者可以透過少量生產、預購或募資的方式，先測試市場反應，再逐步擴大規模。這樣的模式不需要龐大的資本，就能把創意商品帶到國際市場，讓金頭腦不必淪為「打工仔」，而是能轉化為具商業價值的品牌。

外語人才同樣在跨境電商中扮演重要角色。許多外語系學生畢業後，常覺得出路有限，不外乎翻譯或秘書，但隨著 AI 與自動翻譯工具的普及，這些角色的價值逐漸被取代。然而，跨境電商卻非常需要懂在地語言的人才。舉例來說，有台灣賣家在法國站點做到極大規模，但負責人本身一句法文都不會，全靠翻譯軟體來回應客服。即便如此，仍能成功經營，但若有真正懂法文的客服或行銷人員，業績顯然能更上一層樓。外語能力不只是翻譯，而是能與當地市場建立更深入的溝通，這正是跨境電商高度渴求的專業。

除了上述領域，國際貿易專業同樣與跨境電商緊密相關。許多國貿系學生畢業後，傳統出路是報關或進出口公司，但跨境電商其實就是國際貿易的另一種形式。無論是關稅、三角貿易或物流規劃，這些傳統知識都能應用在跨境電商的實務操作上。更重要的是，跨境電商的成長速度遠超過傳統貿易，因此國貿背景的學生若能結合數位思維，將能在新興市場中發揮更大的優勢。

當然，許多人可能會擔心，自己並沒有直接的電商經驗。但事實上，大家早已與電商產業緊密相連，因為身為消費者，本身就是產業的一環。要從「買家」跨越到「賣家」，其實並不一定需要從實習開始，現在有許多免費的線上資源能幫助大家建立電商基礎。例如 Google 的線上課程或廣告認證，都可以免費取得，並能以短時段學習完成。這些資源不僅能補足數位行銷的知識，也能讓你更理解電商廣告與數據的邏輯，為進入產業做好準備。

最後，我想用英國詩人艾略特的一句話作結：「我們所有探索的終點，都將抵達我們出發的地方，而且第一次真正認識這個地方。」做跨境電商，看似是在探索世界，但最終讓我更深刻地認識了台灣。為了把商品賣到海外，我需要知道台灣有哪些資源與優勢，也因此發現了許多不為人知的產業聚落，例如台中是全球最高平均單價自行車的生產基地，高雄岡山則是全球最大的螺絲螺帽聚落。這些發現讓我理解到，跨境不僅是連結國際，更是重新認識台灣。希望今天的分享，能讓大家看到跨境電商不只是產業趨勢，也是每個人專業發揮的新舞台。未來無論你是來自汽修、外語、國貿，甚至新創背景，都能在這個領域找到屬於自己的角色。也期望我們都能在國際舞台上，替台灣爭光。

第二節 農產品商業模式實務分享-宏全國際公司經營案例

劉允彰
宏全國際股份有限公司執行董事

壹、前言

在產業競爭日益激烈的今日，談論「商業模式」往往容易流於抽象：我們聽到許多理論、架構與模型，卻不容易看到它們如何落地實踐。真正能夠啟發人心的，往往不是紙上談兵的概念，而是企業在市場第一線的實務經驗。透過具體的案例，我們才能理解一家公司如何在挑戰中找到突破口，又如何將策略轉化為日常運作的一部分。

本次課程中第一章邀請到在全球食品與飲料產業的供應鏈中，台灣有一家企業扮演著關鍵卻低調的角色。當我們在便利商店打開一瓶茶飲，或在超市購買一瓶果汁時，很少人會意識到，瓶蓋、瓶身、標籤，甚至內容物的填充，都可能出自同一家企業之手。這家公司便是宏全國際。

宏全國際公司，呂敬洲副總經理也熱情的為我們分享，關於宏全的經營戰略讓一家小公司，到如今上市上櫃的國際化公司，隨著時代的演變，宏全又是如何應應，並調整最適合的行銷策略。

宏全國際企業創立於 1969 年，最初只是彰化地方上的一家瓶蓋工廠。當時，誰能想到它會在數十年後成長為跨國集團，並成為亞洲飲料代工與包裝產業的領導者。從起步到壯大，宏全經歷過國內市場的競爭、國際化的挑戰、跨產業的合作，以及 ESG 永續議題的衝擊。這些過程中的每一個選擇與決策，都是商業模式實務的最佳教材。它的故事是台灣製造業如何在國際市場中找到定位的縮影：從品質的堅持，到服務的整合，從單點突破到全鏈條掌握，宏全的每一步都踩在時代的脈動之上。

宏全的故事並不是單純的「成功學」，而是一系列務實的操作經驗。它告訴我們：

1. 一家企業如何從單一產品供應商，演變為全方位的一條龍服務提供者；
2. 如何在 B2B 市場中，建立口碑與信任，取代昂貴的廣告宣傳；
3. 又如何在海外市場，面對不同的文化、政局與經濟風險，依靠制度、人才與策略應變，逐步站穩腳步。

這些，正是「實務分享」最有價值的部分。

為了讓讀者能系統化地理解宏全的經驗，本書以六大篇章展開。

貳、公司簡介：梳理宏全從地方工廠到跨國企業的發展脈絡，呈現企業如何在半世紀的歷程中逐步建立規模，並在國際市場中找到定位。這一部分奠定了宏全故事的背景。

參、主要產品：介紹宏全的產品線與服務，從瓶蓋、瓶胚、寶特瓶到標籤，再到飲料代工，完整呈現一條龍模式的形成過程。讀者可以清楚看到，產品組合如何成為企業競爭力的基石。

肆、經營戰略：剖析宏全如何以垂直整合、國際化布局、在地化管理、人才制度與技術創新，作為支撐長期發展的核心戰略。這一章是全書的重點，展示了商業模式從概念到落實的全貌。

伍、行銷策略：即便是 B2B 企業，也需要行銷。宏全如何透過口碑經營、差異化價值、與客戶共創，建立自身品牌形象。在這裡，讀者能看到製造業行銷的另一種樣貌。

陸、結語：回顧宏全的發展經驗，提出幾個核心啟示，包括產品整合、客戶導向、國際布局與永續發展，讓整個案例不僅停留於介紹，而能轉化為跨產業都能借鑑的知識。

柒、Q&A：最後，透過現場問答的精華整理，讓讀者看見師生關切的實務議題，例如人才培育、國際投資風險、原物料波動、塑膠回收與新創合作。這些問題使案例更加立體，也讓企業經驗與學術、產業之間產生對話。

這六大篇章，完整構成了一個「從理論到實務、從宏觀到微觀」的案例分享。讀者不僅能看到宏全的故事，也能從中理解企業經營的普遍挑戰與解方。

在今日的經濟環境中，任何一家公司都可能面對國際化的壓力、永續發展的責任、人才培育的瓶頸，以及市場競爭的激烈角逐。宏全的經驗雖源自飲料與包裝產業，但其所展現的思維方式與實務操作，卻具有跨領域的啟示意義。

因此，這不只是一個企業的介紹，更是一份值得反覆咀嚼的「實務教材」。希望透過這六大篇章，讀者能在案例中找到共鳴，進而思考：當我們身處自身的產業與職場，又該如何借鑑這些經驗，打造屬於自己的商業模式。

貳、宏全公司簡介

宏全國際集團自 1969 年創立以來，已走過半世紀的發展歷程。公司最初起源於彰化的一個小型家庭企業，當時的主要產品僅是瓶蓋與吸管。雖然起點規模不大，但宏全憑藉著對品質的堅持與對市場需求的敏銳洞察，逐步擴展產品線，從瓶蓋延伸到標籤、瓶胚、寶特瓶，乃至於今日完整的「飲料一條龍代工服務」。在此過程中，宏全逐漸奠定了其在台灣乃至國際飲料包裝與代工產業的領導地位。

截至 2024 年，公司資本額已達 29.8 億元，員工人數超過五千人，並在全球設有約五十個生產基地。這些據點分布於台灣、中國大陸、東南亞，甚至遠至非洲地區。隨著國際布局的展開，宏全早已不再是單一地區性的企業，而是以全球供應鏈和在地化經營策略為基礎的跨國企業集團。

一、發展沿革

宏全的發展歷程大致可分為三個階段：

第一階段是創業與奠基期（1969–2004）。在此階段，公司主要專注於瓶蓋與包材的生產。雖然產品範圍有限，但宏全在品質控管上逐漸建立口碑，成為台灣飲料廠商穩定的合作夥伴。

第二階段是國際化布局期（2005–2015）。自 2005 年起，宏全積極走出台灣，在印尼、泰國、越南、中國大陸等地設立工廠，並成立亞洲控股公司，以便統籌區域經營。2006 年，宏全更與統一企業合作，建立台灣第一條無菌飲料代工產線，代工生產茶飲料「茶裏王」，此舉不僅擴展了業務範疇，也讓宏全成為全方位飲料包材與代工供應商。隨著無菌技術的不斷升級，公司逐年投資新產線，持續擴充產能。

第三階段是深化與升級期（2016 至今）。這段期間，宏全不僅持續擴張海外投資，更在組織上進行集團化管理，設立台灣總部、大陸總部及東南亞總部，強化跨區域的營運協調。2022–2023 年，公司啟動多項新投資，包括廣東清新廠無菌線、印尼 KIC 廠，以及台中港自由貿易園區的無菌產線。這些投資案在 2025 年陸續進入裝機階段，預期將在 2026 年全面貢獻營收。據統計，2024 年宏全集團營收已達 284 億元，2025 年更以突破 300 億元為目標，創下歷史新高。

二、企業規模與市場地位

宏全在台灣市場的影響力舉足輕重。根據《天下雜誌》2000 大製造業的調查，宏全在台灣是 **最大包材供應商**，同時也是 **最大飲料代工廠**。許多消費者在便利商店購買到的茶飲、果汁或咖啡產品，從瓶蓋、瓶身到內容物填充，往往都來自宏全的一條龍服務。

在中國大陸市場，宏全同樣具有競爭優勢，為前三大包材供應與飲料代工企業之一。隨著國際品牌與在地品牌的需求增加，宏全透過與可口可樂、百事可樂、康師傅、蒙牛等知名企業合作，成功進入大陸龐大的飲料市場。至於東南亞，宏全在印尼、泰國、越

南、柬埔寨、馬來西亞等地建立超過二十個廠房，並持續擴充規模，以滿足當地快速成長的年輕消費市場。

三、營運特色

宏全的營運模式強調「上下游整合」與「一條龍服務」。從瓶蓋、瓶胚、寶特瓶到飲料充填，甚至成品的包裝與出貨，宏全都能一次到位。這種模式大幅減少了客戶在供應鏈管理上的風險與成本，同時也提升了宏全在市場上的議價能力。

另一項特色是「客戶導向的投資策略」。宏全的許多新廠與產線，往往是因應客戶需求而設立。例如，當統一、維他露等品牌在產品線擴張時，宏全會主動投資新產能以配合客戶發展。這種緊密合作的關係，使宏全在市場上被視為「站在巨人肩膀上的隱形冠軍」，透過與國際品牌建立長期合作，確保穩定訂單來源。

四、社會責任與永續發展

除了營收與產能的成長，宏全也積極投身於企業社會責任（CSR）與永續發展。公司不僅推動節能減碳與水資源回收，更將廢棄物如茶渣與汙泥再利用於農業或建材，減少環境負擔。近兩年，宏全在節能改善方面的投資已超過兩億元，每年減碳量達六千多噸。

在人力資源方面，宏全注重多元與在地化，積極培養各地人才，並推動產學合作，提供學生實習與工讀機會。同時，公司重視職場安全與性別平等，期望建立更友善的工作環境。

綜觀宏全的發展，從彰化的一家小廠成長為跨國集團，其成功不僅在於不斷的投資與技術創新，更在於能夠持續回應市場與客戶需求，並兼顧社會責任。宏全的故事，展現了台灣製造業在全球化浪潮中，如何以靈活的策略與堅定的信念，走出一條屬於自己的國際化之路。

參、主要產品簡介

宏全國際的核心事業，可以大致分為兩大領域：其一是 包裝材料製造，其二則是 飲料代工服務。前者奠定了宏全的技術基礎與市場地位，後者則使公司能夠提供更完整的一條龍解決方案。透過包材與飲料代工的雙重發展，宏全逐漸形塑出「總體解決方案供應商」的形象，與單純生產單一產品的同業明顯區隔。

一、包裝材料的演進與應用

飲料產業的發展，與包裝技術的革新息息相關。從早期的玻璃瓶，到後來的鐵鋁罐、紙盒鋁箔包，再到今日的寶特瓶，包裝材料的每一次演進，背後都蘊含著消費習慣、運輸便利性與環保趨勢的變化。

玻璃瓶的優勢在於阻隔性佳、不易影響內容物風味，因此至今仍廣泛應用於酒類市場。然而，玻璃瓶重量大、易碎裂，限制了它在大眾飲料市場的普及度。相對而言，鐵鋁罐具有良好的遮光性與耐壓性，適合碳酸飲料與啤酒，但因為容易產生鐵鏽味或金屬異味，也存在一定缺點。

紙盒與鋁箔包的出現，使飲料包裝更為輕便，且具有良好的運輸效率。例如「純喫茶」與「舒跑」等產品，其鋁箔包裝便來自宏全的生產線。不過，這類包裝的回收再利用相對複雜，因此在環保意識高漲的今日，逐漸面臨新的挑戰。

相較之下，寶特瓶的問世徹底改變了飲料產業。它兼具輕便、低成本與可回收的特性，並能透過不同的瓶身設計展現品牌形象。雖然在阻隔性上略遜於玻璃或鋁罐，但對於常溫保存一年左右的一般飲品而言，寶特瓶仍然是最佳選擇。宏全深耕寶特瓶領域超過四十年，不僅掌握了射出瓶胚、吹瓶、包裝等完整技術，更成為台灣乃至亞洲市場的領導者。

二、瓶蓋、瓶胚與標籤的多樣化產品

宏全的產品線相當完整，涵蓋了瓶蓋、瓶胚、瓶身、標籤等各類包材。

在瓶蓋領域，宏全的市佔率極高，台灣市場上約有八成的塑膠瓶蓋出自宏全工廠。從常見的茶飲料、礦泉水瓶蓋，到啤酒、保健飲品使用的特殊鋁蓋，宏全皆能提供。知名品牌如金門高粱、嘉南羊乳、保力達 B 等產品所使用的鋁蓋，也多由宏全生產。甚至在日常民生物資中，例如醬瓜、泡菜等玻璃瓶裝食品，瓶口的「真空安全鈕爪蓋」亦是宏全的重要品項之一。

瓶胚與瓶身的供應則是宏全另一大優勢。瓶胚為寶特瓶的前身，經由加熱與吹製成型後，才會成為最終的瓶子。宏全能夠依照客戶需求，提供單純的瓶胚、成品瓶，或直接進行整組包材搭配。這種彈性供應模式，使客戶能根據自身設備條件，選擇最合適的合作方式。

標籤方面，宏全生產的範圍涵蓋收縮標籤、貼標，以及集合式包裝膜。這些產品不僅具備防水、防潮等功能，還能藉由設計提升飲品的附加價值。舉例來說，透明收縮膜可取代紙箱，讓多瓶裝飲料更輕巧便利，並節省運輸成本。宏全甚至引進十六色印刷機，能製造鮮豔亮麗的標籤，協助品牌在貨架上更具辨識度。

整體而言，宏全在包材領域的競爭優勢，來自於「組合式供應」。不同於只專注於單一品項的同業，宏全能夠一次性提供瓶蓋、瓶身、標籤，甚至代工充填的完整解決方案。這種綜合服務模式，大幅提升了客戶的便利性，也讓宏全在市場中形成差異化的領導地位。

三、飲料代工業務

除了包裝材料，宏全的另一大支柱便是飲料代工 (OEM/ODM)。所謂 OEM，是代工生產既有品牌的產品；而 ODM 則是協助客戶進行研發與設計，再進行代工。宏全同時具備兩種能力，能滿足不同客戶需求。

飲料代工的價值在於，品牌商能專注於通路與行銷，而將製造環節交由專業代工廠處理。這種專業分工模式，已在日本、美國與歐洲等市場成熟發展，如今宏全也在亞洲地區成功複製。

宏全的飲料代工涵蓋多種類型，包括：

1. 無菌充填飲料：技術門檻最高，能保存茶飲、咖啡、乳品飲料等低酸產品，並維持營養與風味。
2. 熱充填飲料：適用於果汁與部分運動飲料，例如「美粒果」。
3. 鋁箔包與紙盒裝飲料：如「純喫茶」、「舒跑」。
4. 瓶裝水代工：在中國與東南亞皆有相應產線。

近年來，宏全在咖啡代工領域更是成果顯著，UCC 與可口可樂喬亞咖啡等產品皆委託宏全生產。這不僅顯示宏全在技術層面的成熟，也反映其與國際品牌的深度合作。

四、產品品質與認證

宏全對品質控管的重視，幾乎是公司形象的代名詞。所有包材與飲料皆須通過 ISO 認證、國家品管獎等多項檢驗，更重要的是通過客戶的內部驗證。像是可口可樂、百事可樂、統一等品牌，其驗證標準相當嚴格，能夠成為其長期合作夥伴，代表宏全在生產管理上具備國際級水準。

目前，宏全的年產能相當驚人：塑膠瓶蓋超過 410 億顆，寶特瓶近百億支，標籤逾 50 億片，飲料代工則達到約兩億箱。這些數字不僅顯示其龐大規模，也說明宏全在全球飲料供應鏈中佔有舉足輕重的地位。

五、產品附加價值的提升

宏全並不僅僅停留於「生產」的角色，而是不斷追求產品附加價值的提升。公司引入數位印刷技術與雲端系統平台，結合食品履歷、防偽驗證、促銷活動等應用，讓傳統包材搖身一變，成為資訊傳遞與行銷的工具。

此外，宏全也投入環保材料的開發。例如，PVC-free 的環保複合材料應用於瓶蓋製作，不僅安全無毒，也符合全球綠色供應鏈的需求。無菌多層阻隔袋與輕量化寶特瓶，更是在保護食品安全的同時，減少能源消耗與碳排放。

透過這些努力，宏全的產品已不再只是「包裝」，而是消費體驗的一部分，兼具安全、美觀、便利與永續的多重價值。

肆、經營的戰略

宏全國際自創立以來，能在競爭激烈的飲料包材與代工市場中穩步成長，並成功擴張至全球版圖，關鍵在於其靈活而深思熟慮的經營戰略。宏全並非僅以「生產者」自居，而是將自己定位為「整合性服務供應商」，以 垂直整合、一條龍模式 為核心，結合在地化經營與國際化布局，創造出獨具特色的商業模式。

一、面對多重競爭挑戰

飲料產業的競爭來自三個層面：

1. **市場面的競爭** —— 同業之間的價格戰與規模競爭，是宏全長期面臨的挑戰。由於單一產品（如瓶蓋或標籤）的進入門檻較低，市場上常有小型廠商以低價策略搶市，導致價格壓力。

2. **產品面的競爭** —— 客戶要求的不只是穩定的品質，還包括供應量能與配套完整性。若無法提供整體解決方案，很容易被取代。

3. **客戶面的競爭** —— 宏全最大的「對手」其實是客戶本身。大型飲料品牌若對代工品質或服務不滿意，隨時可能選擇自建產線，將原本委託宏全的業務收回自營。因此，宏全必須持續提供優於客戶自營的效率與價值，才能維持合作關係。

在這樣的環境下，宏全的競爭對手往往不是其他代工廠，而是「自己」：唯有不斷提升品質、效率與服務，才能確保客戶的長期依賴。

二、垂直整合與一條龍模式

宏全的核心戰略之一，是上下游的垂直整合。從瓶蓋、瓶胚、寶特瓶到標籤與飲料充填，宏全能提供完整的一條龍服務。這種「Total Solution」模式，不僅能滿足客戶多樣化的需求，也能有效降低溝通成本與供應鏈風險。

以過去的經驗為例，當宏全僅生產瓶蓋時，若產品在封蓋過程中出現問題，客戶往往難以釐清是瓶身或瓶蓋的瑕疵所致，導致雙方責任難以釐清。後來宏全開始供應瓶子，問題即可由宏全統一處理，解決了客戶的後顧之憂。進一步，宏全乾脆承接飲料充填代工，徹底掌握從包材到成品的全鏈條。這種模式，使宏全成為客戶的「一站式合作夥伴」，也大幅提高了黏著度。

三、國際化布局與在地化管理

宏全的國際化布局，始於 2005 年設立亞洲控股公司，並陸續在中國大陸、東南亞各地設廠。此舉並非單純追求海外市場，而是出於三大考量：

1. **接近市場** —— 在地設廠能縮短運輸距離，提升交貨效率，同時減少關稅與物流成本。

2. **降低成本** —— 與台灣相比，部分新興市場的人工與土地成本更具優勢，有助於提升價格競爭力。

3. 取得合作機會 —— 許多國際品牌偏好與當地供應商合作，若無法在地化經營，便難以進入市場。

以印尼為例，這個擁有龐大人口紅利與炎熱氣候的穆斯林國家，飲料需求持續成長，且因宗教文化限制，市場更仰賴非酒精飲品。宏全看準此趨勢，在印尼投入大規模投資，並計畫新增無菌產線，以鞏固在地地位。泰國則因為飲料市場發達，加上當地企業實力強勁，也是宏全積極深耕的重點。

然而，國際化並不等於一味輸出台灣的經營模式。宏全深知「在地化管理」的重要性，因此無論在中國大陸或東南亞，皆重視當地人才培育與文化適應。從基層員工到管理幹部，多數皆為當地人，台灣派駐幹部則扮演技術與經驗傳承的角色。這樣的雙軌並進模式，使宏全能更快融入市場，同時保持核心競爭力。

四、組織集團化與制度化管理

隨著海外據點的增加，宏全逐漸由單一工廠轉型為跨國集團，這也帶來組織上的挑戰。為了確保規模擴張不致造成管理混亂，宏全推行集團化管理，設立台灣、大陸與東南亞三大總部，分區統籌投資與營運。

在管理上，宏全特別強調制度化與資訊化。透過 ERP 系統，宏全能即時掌握從訂單、採購、排程、生產到庫存的全流程資訊，避免因跨國協作造成的資訊落差。財務資金也由總部統籌調度，以支援各地投資案與營運需求。

此外，宏全成立「宏全學院」，推動集團內部人才培訓，並鼓勵各地廠區分享成功與失敗經驗，形成內部知識交流網絡。這些措施，讓宏全能 在龐大的跨國架構下，仍維持制度化、標準化的高效管理。

五、因地制宜的投資模式

宏全在海外設廠時，並非僅憑自身判斷，而是緊密追隨客戶腳步。例如，可口可樂或統一若在當地市場拓展新業務，宏全便會選擇在其附近設廠，甚至直接在客戶廠區內建立「In-House 模式」。

所謂 In-House，即「廠中廠」模式：宏全在客戶工廠內設置生產線，直接供應包材或進行充填。這種模式不僅能節省運輸成本，降低碳排放，也因為供應鏈緊密綁定，使訂單幾乎無可取代。許多合作案甚至簽訂長達 10–15 年的合約，確保雙方利益共享、風險共擔。

另一種模式則是「模擬合資」。在此安排下，宏全與客戶共享成本結構，透明化生產成本與獲利分配，藉此建立高度信任關係。這種靈活的合作方式，使宏全能依不同市場特性，與客戶建立最合適的合作框架。

六、技術創新與產能擴充

除了組織與策略，技術創新亦是宏全的重要戰略。公司持續投入無菌充填技術的升級，並引進輕量化、節能化的設備，確保在技術上保持領先。近年來，宏全更將資訊科技融入包材與產品中，例如開發具防偽功能的數位印刷與二維碼專利，將包材轉化為結合行銷與追溯的載體。

在產能規劃上，宏全採取「持續投資、滾動管理」的方式。自 2005 年以來，幾乎每年都有新的投資案上線，從中國大陸的多個省份，到印尼、泰國、越南等東南亞據點，乃至非洲莫三比克，皆展現了宏全擴張版圖的決心。2025 年，公司同時在中國廣東、印尼與台中港自由貿易園區建設新無菌產線，預計 2026 年全面量產後，營收將迎來顯著成長。

伍、行銷的策略

宏全國際雖然主要業務是「B2B」（企業對企業），產品並非直接面向一般消費者，但行銷策略依然至關重要。宏全的「行銷」並不是大眾廣告式的推廣，而是如何在產業鏈中塑造獨特價值、建立信任、強化合作，進而與客戶維繫長期的夥伴關係。

一、客戶導向的經營模式

宏全的行銷核心，是緊密圍繞在客戶需求上。與其說宏全「推銷」產品，不如說它是「貼身服務」。許多投資與新產線的建置，都是因應客戶的需求而啟動。例如，當統一或可口可樂計畫推出新系列飲料時，宏全常會主動提出產能規劃，甚至提前投資，以確保能夠無縫銜接客戶的成長步調。

這種高度依賴客戶需求的模式，使宏全在客戶心中不再是單純的供應商，而是「長期策略夥伴」。由於雙方利益緊密綁定，客戶即使有能力自建產能，也往往傾向繼續委託宏全，以降低風險並專注於市場行銷。

二、品牌信任與專業形象

雖然宏全不直接面向消費者，但在 B2B 領域仍需塑造品牌價值。宏全透過以下三種方式累積專業形象：

1. **品質保證** —— 通過 ISO 等國際認證，以及通過可口可樂、百事可樂、UCC 等嚴格供應商驗證，讓客戶安心。
2. **專案經驗** —— 宏全長年參與國際大品牌的合作，從茶飲、果汁到咖啡，擁有完整的產品開發與量產經驗，這本身就是最好的行銷資產。
3. **獲獎紀錄** —— 宏全多次獲得台灣國家品質獎與產業創新獎，這些獎項不僅是榮譽，也成為企業對外宣傳的信任背書。

透過這些專業形象的累積，宏全在業界建立了「穩健可靠」的品牌定位。對於國際大客戶來說，選擇代工廠並非僅以價格為依據，更在意供應商是否能在關鍵時刻「不出問題」。宏全的專業形象，正是其最佳行銷工具。

三、差異化的價值主張

宏全在行銷上另一大重點，是塑造「差異化」。在飲料包材與代工產業中，單純比拼價格容易陷入惡性競爭。宏全選擇透過「一條龍服務」與「技術創新」創造差異化價值。

一方面，宏全強調從瓶蓋、瓶身到飲料充填的一站式解決方案，讓客戶免於多方協調，降低溝通成本。另一方面，宏全積極投入輕量化瓶身、環保材料與數位防偽技術，這些創新應用讓客戶能藉由包材提升品牌競爭力，而非僅僅壓低成本。這種差異化價值主張，使宏全能避免與低價競爭者正面衝突，並鎖定中高階市場。

四、與客戶共創的行銷合作

宏全並非單純的代工者，更是客戶的合作夥伴。除了製造本身，宏全也會參與客戶的新品開發過程，例如共同討論瓶型設計、標籤呈現方式，甚至測試不同包裝對消費者接受度的影響。讓宏全不只是後端製造，而是能參與前端行銷的一環，鞏固與客戶的黏著度。

五、永續發展作為行銷資產

隨著全球 ESG（環境、社會、公司治理）趨勢興起，宏全亦將「永續發展」納入行銷策略。公司積極推動減碳、節能、回收再利用，這些舉措既符合國際品牌的 CSR 要求，也成為行銷亮點。

在與國際客戶洽談時，宏全往往能以「永續供應鏈」為主張，凸顯自身價值。這種做法不僅提升企業形象，也符合跨國品牌在 ESG 方面的需求，進而獲得更多長期合作機會。

陸、結語

宏全國際的發展歷程，是台灣中小企業如何透過堅持、創新與策略，逐步走向跨國舞台的縮影。從彰化的一家小型瓶蓋廠，到今日擁有五十個據點、年營收突破三百億的跨國集團，宏全的成功來自於幾個關鍵因素：

首先，**產品線的多元與整合**。宏全從瓶蓋起家，逐步延伸至瓶身、標籤與飲料充填，最終形成完整的一條龍服務，避免被侷限於單一環節的紅海競爭。

其次，**緊貼客戶需求的經營模式**。宏全深知在 B2B 模式中，與客戶的關係比單純市場行銷更為重要。無論是 In-House 模式、模擬合資，或提前投資新產線，都是為了確保客戶信任與長期合作。

再者，**國際化與在地化並行**。宏全不僅積極拓展中國大陸與東南亞市場，更強調當地人才培育與制度化管理，使集團能跨越文化差異，維持營運效率。

最後，**永續發展與創新**。在全球 ESG 浪潮下，宏全以環保材料、節能技術與數位化應用，將傳統製造業轉型為兼具科技感與社會責任的現代企業。這不僅提升了市場競爭力，也賦予品牌更多社會價值。

總結而言，宏全的故事展示了台灣企業如何在全球化競爭下，以「小博大」的方式走出一條國際化道路。它的經驗不僅適用於飲料包材產業，也對其他尋求國際化的企業具有啟示意義：唯有持續創新、深耕合作、兼顧永續，才能在激烈的市場環境中站穩腳步，並邁向長久的發展。

柒、Q&A

在演講的最後，現場師生與宏全副總進行了互動問答，透過不同面向的提問，更深入理解了企業在經營、管理、國際布局及永續發展上的實務經驗。以下將問題與回覆的重點整理如下：

一、校園參訪與人才培育

有同學關心宏全是否與大專院校保持交流。副總表示，公司長期開放學生參訪，尤其是食品科學相關科系，如中興大學、東海大學、嘉義大學、屏科大與海洋大學等，學生除了參觀廠區外，也能透過實習進一步了解產業應用。參訪與實習的目的，在於幫助學生縮短學用落差，並為企業未來的人才招募鋪路。

不僅如此，宏全的人才需求相當多元，並不限於食科專業。管理、行銷、人資及財務相關背景的學生同樣具備實習與就業的機會。副總強調，企業營運涵蓋「產、銷、人、發、財」等面向，不同專業皆有其發揮空間。

二、In-House 模式與保密機制

針對「In-House」代工模式是否會造成配方外洩的疑慮，副總說明，原料與配方確實需要由代工方掌握，以確保品質與製程。但為避免機密外流，公司與客戶皆簽訂保密協定，並以嚴格管理作為基礎，確保不同客戶間的資訊不會外洩。

同時，副總提到，飲料加工的基礎技術大致相似，真正影響市場的核心仍在於品牌行銷。因此，代工廠的責任在於維護信任，確保客戶能安心將配方交付，並在制度與文化上內化「不洩密」的專業自律。

三、海外投資的挑戰：非洲與緬甸案例

有同學關心宏全為何選擇在政局動盪的緬甸與非洲投資。副總回應，投資當初的評估主要基於 **市場商機 與 與大品牌為伍** 的策略。緬甸早期政局相對穩定，當地華商企業發展水市場具規模，因此宏全決定進入。然而後來政局不穩，反而考驗公司管理能力

與當地經理人的應變。幸運的是，當地總經理具備財務專長，能妥善處理資金與匯率風險，讓營運得以延續。

至於非洲，則是因當地有台商提出合作需求，宏全因此跨入，也讓公司在非洲累積經驗並建立基礎。副總坦言，這些市場確實存在治安與文化挑戰，必須依靠制度、人才訓練與文化適應才能逐步上軌道。

四、資源共享與原物料風險管理

針對「資源共享如何規避原物料波動」的問題，副總說明，公司與客戶的合約採成本轉嫁機制。例如，當塑料原料價格上漲時，代工費用會依照行情調整，避免因原料波動而壓縮毛利。這種定價模式，使宏全能專注於製程管理，而不需承擔原物料漲跌的額外風險。

五、國際行銷與口碑效應

有同學提問，製造業如何進行國際行銷。副總強調，宏全的模式以**B2B**為主，主要跟隨國際品牌的需求進入市場。當口碑累積後，成功模式能被快速複製。對外行銷的關鍵，不是廣告宣傳，而是「服務口碑」與「可靠供應」。此外，宏全也持續透過主動拜訪與長期合作，鞏固其國際市場地位。

六、塑膠回收與永續實踐

針對塑膠回收利用的問題，副總指出，宏全積極投入「**rPET**」(回收寶特瓶再製 PET 原料)的應用。目前在台灣法規仍有限制，但國際品牌如可口可樂、泰國的 CocoMax 已導入 100% 回收料，宏全也具備立即切入的技術能力。

至於社會責任，公司透過志工日活動參與淨灘與回收行動，並在包裝博物館中展示寶特瓶回收再利用的多元應用，如轉製成衣物或建材，藉此教育消費者。

對於塑膠微粒議題，副總認為雖然存在環境風險，但寶特瓶已被廣泛使用超過 40 年，目前尚未對產業發展造成重大衝擊。宏全仍會持續追求更安全、更環保的材料，以符合未來趨勢。

七、新興品牌與市場機會

也有學生提出詢問，宏全代工是否僅服務大型老品牌，是否也會與新創品牌合作。副總回答，宏全並不會完全排斥新興客戶，但會視其背景與通路能力來決定合作模式。由於代工需要一定規模才能攤平成本，小型新創可能先選擇小代工廠試水溫，待規模擴大後再轉向宏全。

這顯示宏全在客戶選擇上採取「門檻控制 + 彈性合作」策略，既能維持效率，也不錯失潛力品牌。

八、區域據點的選擇

最後，有學生詢問宏全為何在漳州設廠。副總解釋，這是源自與泰山企業的合作契機。由於合作過程建立了信任，宏全決定在當地設立生產基地。近年來更持續追加無菌產線，並因應市場需求，如三得利烏龍茶熱銷，而在廣東、漳州持續擴充產能。這說明宏全的布局往往與客戶需求與地緣優勢緊密結合。

捌、小結

這場 Q&A，讓聽眾看見宏全在「人才培育、國際布局、供應鏈管理、永續發展與市場策略」上的多元思維。無論是與學界建立產學連結，或在國際市場中應對政經風險，宏全始終強調「制度、信任、合作」三大關鍵。這些回應不僅解答了同學的疑問，也展現了宏全作為跨國企業的深厚底蘊與務實態度。

第三節 臺灣養殖水產品國際策略之分析

沈苡榕

資誠聯合會計師事務所研究員

壹、前言與問題分析

一、問題分析

臺灣長期在全球水產品貿易中扮演重要角色。依據《漁業統計年報》，我國水產品歷年出口量值多數高於進口量值，顯示不論遠洋捕撈或養殖部門，皆具備穩定之國際供應能力。然而，伴隨全球化競爭、氣候變遷與消費文化快速轉變，既有優勢正逐步受到侵蝕。臺灣養殖水產品國際行銷挑戰歸納為：(1)疫情衝擊供需：餐飲需求緊縮與跨境物流受阻導致外銷急凍，內需仍以熟悉的進口品補位。(2)國際競爭加劇：挪威、智利等國以規模化養殖與成熟冷鏈領先鮭魚、鱈魚等全球暢銷品項。(3)國內結構失衡：國人長期偏好進口魚種，國產品在高價市場之可見度與認同感不足，臺灣面臨出口競爭力不足與進口替代壓力之雙重挑戰。建構「出口擴張 × 進口替代」的雙軌推動路徑，成為產業強韌化的必要條件。

二、主要順差與逆差國家

臺灣水產品的主要出口順差國家包括日本、泰國、美國、香港、韓國、模里西斯、菲律賓、南非、美屬薩摩亞、沙烏地阿拉伯、烏拉圭、新加坡、中國大陸與澳大利亞，共 14 個國家與地區，中國大陸、加拿大與澳大利亞轉變為「數量順差但價值逆差」的市場。換言之，雖然出口量仍然較高，但其價值卻不及進口，反映出我國水產品在這些市場上多以中低價品項出口，高價市場則由進口品佔據。

另一方面，挪威、智利、印尼、阿根廷、越南等國長期為我國逆差市場。這些國家的共同特徵是：具備大宗海捕或養殖出口能力，並能以較低成本供應鮭魚、鱈魚、鯡魚等品項，而這些正是臺灣內需市場消費者高度偏好的魚類。因此，臺灣在出口端需加強差異化競爭，在進口端則需透過同場景替代策略，讓國產品在國人熟悉的料理環境中出現，進而降低對進口品的依賴。

三、臺灣養殖漁業的產值與結構

臺灣漁業可依作業型態區分為三大類：遠洋漁業、沿近海漁業以及養殖漁業。過去數十年，遠洋漁業長期被視為臺灣水產品貿易的主力，但隨著國際海洋資源管制趨嚴、油價波動以及作業成本上升，遠洋與近海漁業的相對貢獻逐步下降。反觀養殖漁業，依靠穩定的養殖技術、地理優勢與內需市場支撐，逐漸成為臺灣漁業最具韌性的支柱產業。

根據《漁業統計年報》，2024 年養殖漁業的總產值約 360 億元，新臺幣，總產量約 29.3 萬公噸。這一年，養殖產值正式超越遠洋與近海兩大部門的合計，象徵養殖已成為臺灣漁業的核心力量。主要養殖品種集中在八大類：吳郭魚（約 6.5 萬公噸）、虱目魚（約 5.8 萬公噸）、文蛤（約 5 萬公

噸)、牡蠣(約 1.9 萬公噸)、鱸魚(約 2.4 萬公噸)、石斑魚(約 2.2 萬公噸)、午仔魚(約 1.2 萬公噸)以及白蝦(約 1.8 萬公噸)。這些魚種不僅反映出臺灣沿海地區多樣化的生態條件，也顯示產業在淡水與海水養殖上的雙重發展。然而，COVID-19 疫情衝擊全球經濟，水產品市場需求也受到波及。當年臺灣養殖漁業的總產值下滑至約 320 億元，總產量降至 27.9 萬公噸，呈現明顯衰退。雖然整體量值縮減，但八大主要品種的結構並未改變，顯示出養殖產業的品種格局具有高度穩定性。

進一步觀察出口情形，可以發現養殖漁業雖然以內銷為主(約佔 75% 的產量)，但國際市場仍展現潛力。2024 年，出口大宗魚種以吳郭魚為首(約 2.38 萬公噸)，主要銷往美國與中東市場；石斑魚約 1.4 萬公噸，出口市場集中於中國大陸與香港；午仔魚則有 9,690 公噸，逐步進入日本市場並受到壽司與燒烤餐飲業的青睞，吳郭魚的出口量反而小幅成長至 2.5 萬公噸，顯示該魚種在美國與中東市場具有穩定需求；午仔魚出口量維持在 9,489 公噸；文蛤則在日本市場建立了利基出口(239 公噸)。這些數據顯示出幾個重要啟示：(1)內需與出口雙軌結構：養殖漁業雖以國內消費為主，但部分品種在國際市場已展現突破口。(2)魚種市場分工：吳郭魚扮演「量大、穩定」的出口品種，石斑魚則定位於「高端、特定市場」，午仔魚則屬於「新興潛力股」。(3)抗疫表現：即使面對疫情干擾，吳郭魚與午仔魚仍能維持出口量，說明這些品種具備一定的國際韌性。綜合而言，2024 年的數據不僅凸顯養殖漁業在臺灣漁業結構中的地位轉變，也揭示了出口與內需市場的不同挑戰。未來若能透過「出口擴張 × 進口替代」的雙軌策略，善用吳郭魚、午仔魚與石斑魚在國際市場的定位，養殖漁業將不僅是內需的支柱，更能成為國際舞台上的競爭力量。

貳、進口魚類的衝擊

臺灣內需市場長期偏好鮭魚、鱈魚、鯖魚與魷魚。這些魚種大多來自挪威、智利、印尼等國，具有三大優勢：(1)低成本與規模化養殖：尤其是鮭魚與鱈魚，挪威與智利以大規模工業化養殖壟斷全球市場。(2)冷鏈物流成熟：進口魚品透過冷凍、冷藏與空運系統，能保持新鮮並快速進入臺灣市場。(3)飲食文化滲透：鮭魚丼飯、鱈魚排餐、鯖魚烤魚、魷魚燒烤，已成為臺灣日常飲食場景。因此，進口替代的難點不在於「魚種」本身，而在於料理場景的習慣。若要讓消費者接受國產品，必須提供「場景對應方案」：(1)去刺鱸魚片 → 取代鱈魚排。(2)舒肥午仔魚片 → 取代鮭魚生食。(3)調味吳郭魚片 → 取代家常鯖魚料理。換言之，只有當國產品能進入「同樣的餐桌與菜單」，消費者才有可能從進口魚轉向國產品。基於上述問題，本研究選定八大養殖魚種(吳郭魚、虱目魚、文蛤、牡蠣、鱸魚、石斑魚、午仔魚、白蝦)作為主要觀察對象，並以鮭魚、鱈魚作為進口替代的標靶。水產品國際行銷未來研究的主要目標為：

- 一、分析出口擴張與進口替代策略，強化水產品競爭優勢與國際行銷策略。
- 二、探討主要進口水產品對國內養殖魚種的價、量與市場佔有率的影響。

三、擬訂養殖漁業的國際行銷與內需行銷企劃。

四、提出具體的政府輔導策略，協助產業落實出口競爭與進口替代。

透過以上分析，本計畫的目的在於為臺灣養殖漁業建立一套可操作的「雙軌推動模型」：強化我國產品在主要順差市場的市佔與價值定位，針對高依賴的進口魚種，設計可取代的國產品場景方案。

各國貿易狀態：圖 1 顯示疫情前後之順逆差變化，部分市場呈「數量順差、價值逆差」，反映價格帶被壓縮，高價值區間由進口品佔據。

	絕對順差	絕對逆差	數量順差但價值逆差
2023 年	日本、泰國、美國、香港、韓國、模里西斯、菲律賓、南非、美屬薩摩亞、沙烏地阿拉伯、烏拉圭、新加坡、中國大陸、澳大利亞	挪威、印尼、智利、印度、宏都拉斯、尼加拉瓜、祕魯、馬來西亞、阿曼、格陵蘭、阿根廷、越南、加拿大	
2024 年	日本、泰國、美國、香港、韓國、模里西斯、菲律賓、南非、美屬薩摩亞、沙烏地阿拉伯、烏拉圭、新加坡	挪威、印尼、智利、宏都拉斯、尼加拉瓜、印度、祕魯、馬來西亞、阿曼、格陵蘭、阿根廷、越南	中國大陸、加拿大、澳大利亞

圖1：2023-2024年台灣與各國貿易狀態(資料來源:漁業統計年報)

參、檢討與展望

本章聚焦於臺灣養殖水產品的國際策略與內需行銷規劃，核心內容涵蓋：目標市場分析、進口替代策略、國際行銷規劃、內需行銷企劃、政策建議、研究困難與因應方式，以及後續精進措施。這些面向構成了從產業現況到未來推動的完整路徑，對產業界、政府部門與學術研究都有直接參考價值。

在國際市場的拓展中，臺灣必須同時兼顧出口擴張與市場風險分散。傳統出口市場雖然提供穩定需求，但過度集中將帶來結構性風險。因此，本研究透過「出口品項 × 國別需求」交集的方式，建立了多層次的市場分群邏輯。

一、吳郭魚：大宗穩定型市場

吳郭魚是臺灣出口量最大的養殖魚種。其主要市場為美國、中東地區與部分東南亞國家。在美國，吳郭魚以去骨魚排與冷凍切片的形式進入超市與餐飲通路，成功滿足當地家庭料理與速食餐飲的需求。中東市場則以價格競爭力與供應穩定性為主要優勢。由此可見，吳郭魚在國際市場中屬於「量大、穩定」的代表，適合用來鞏固出口基礎。

二、虱目魚：文化導向型市場

虱目魚的出口量不大，但在東南亞與中東市場有一定的族群需求。由於虱目魚魚刺多，限制了在西式市場的普及性，但若能透過加工技術解決魚刺問題，未來仍有機會在健康飲食與東南亞僑民市場獲得擴張空間。

三、文蛤與牡蠣：利基精緻型市場

文蛤與牡蠣在出口上並非大宗，但在日本市場卻有高度需求。日本餐飲與零售對品質檢驗的要求嚴格，因此能通過其認證的臺灣產品，往往能建立高價利基。若能透過冷鏈系統與食品安全認證進一步強化信任度，臺灣有機會在這些品項上建立「小而美」的出口品牌。

四、鱸魚：潛力替代型市場

鱸魚肉質細緻，若能去骨切片，完全有機會在西式餐飲市場取代部分鱈魚的應用。這使得鱸魚具有「進口替代 × 出口擴張」雙重策略意義，尤其在美國與新加坡市場，若能配合烹調場景設計，將是未來極具潛力的出口品種。

五、石斑魚：明星但高風險市場

石斑魚長期被視為臺灣的明星出口魚種，但其出口過度依賴中國大陸與香港。此種市場集中化雖能帶來短期效益，卻也隱含高度風險。未來應積極拓展日本高端餐飲市場與東南亞中產階級市場，以降低依賴。

六、午仔魚與白蝦：新興成長型市場

午仔魚已逐漸在日本壽司與燒烤市場打開知名度，具備新興擴張潛力。白蝦雖在國際價格競爭上不佔優勢，但若強調「無藥殘」與「可追溯」，有望在安全食品市場建立獨特價值。

七、三層次市場分層策略

1. 核心市場：日本、美國 → 高標準市場，重視品牌與品質，臺灣應以高值化產品搶占市佔。
2. 成長市場：東協與中東 → 價格敏感但需求快速成長，適合以量取勝。
3. 策略市場：澳大利亞與加拿大 → 可先從華人社群切入，再擴展至當地主流市場。

進口替代的核心在於「場景替代」而非「品種替代」。臺灣消費者對鮭魚、鱈魚、鯖魚、鯪魚等進口魚種有高度依賴，原因在於它們能滿足特定料理場景，例如：

- 鮭魚：生食丼飯、烤魚片。
- 鱈魚：無刺排餐、煎烤料理。
- 鯖魚：燒烤、家常快炒。
- 鯪魚：燒烤、滷煮小菜。

八、從「魚種替代」到「場景替代」

傳統的進口替代思維，往往停留在「找相似魚種」；然而，本研究提出「場景替代」概念，即只要能滿足同一餐飲場景，消費者未必堅持要原有的魚種。例如：

以去刺鱸魚片取代鱈魚排；
以舒肥午仔魚切片取代鮭魚生食；
以吳郭魚調味切片取代家常鯖魚料理。

九、四大策略方向

1. 產品標準化：切片厚度、魚刺去除率、調味方式須工業化設計。
2. 冷鏈與包裝：推出小份量、便利料理包，符合家庭消費習慣。
3. 餐飲合作：與連鎖便當、日式料理業者合作，將國產品導入既有餐飲場景。
4. 健康與在地敘事：以「無藥殘、低碳、可追溯」作為核心溝通，創造與進口品的差異化。

透過上述方式，進口替代的推動將不再是與進口魚種硬碰硬，而是透過「場景轉換」創造消費者的自然轉移。

就出口結構觀察，近五年主要養殖魚種的量值表現呈現「高基期、低波動」特性，顯示既有市場關係穩定；但在價值面，個別魚種的單價與毛利仍受國別偏好與認證要求牽動，因而在策略上應以「高標準市場做價值、成長市場做規模」的雙軌進程來配置資源。

肆、國際行銷策略

在國際市場的推廣上，臺灣養殖水產品若要突破長期以來的「量大但價值不足」困境，必須建立明確的行銷策略。本研究以 STP 模型（Segmentation、Targeting、Positioning）為基礎，結合 8P 行銷組合，提出完整的國際行銷藍圖。

一、市場區隔：理解不同客群的需求差異

臺灣養殖魚品的出口市場並非單一，而是依據通路屬性與消費族群展現出多元需求。

1. **餐飲 B2B 通路**：以批發與餐飲業者為主，重視產品規格的穩定性、長期供應量以及檢驗合格證明。例如美國的連鎖中餐館與日本的壽司通路，都需要長期且穩定的魚片供應。
2. **家庭零售市場**：超市與便利商店的家庭消費者偏好便利性與小包裝，並重視價格與健康標籤，例如無藥殘檢驗或低碳足跡標章。
3. **華人與亞裔族群市場**：此類市場往往重視口味熟悉度與文化連結，如石斑魚與虱目魚在美國、加拿大的華人社群有穩定需求。

這樣的區隔讓我們能針對不同市場類型，設計相對應的產品與推廣方式。

二、目標市場：核心、成長與潛力三類佈局

1. **日本**：定位為高端核心市場，主打石斑魚與午仔魚，並強調新鮮度、可追溯性與精緻加工。
2. **美國**：以吳郭魚與鱸魚為主，強調去刺、冷凍即食化，滿足快速料理與便利飲食需求。
3. **東南亞**：白蝦與虱目魚為主，價格敏感度高，但因市場規模龐大，適合用

「規模效益」擴張。

透過此目標市場分層，臺灣能在短期內鞏固核心市場，中期擴張成長市場，並在長期逐步建立品牌。

三、定位：塑造「安全 × 永續 × 品質」的品牌形象

臺灣養殖水產品在國際市場應以「安全可追溯、低碳在地、品質穩定」為定位核心。例如透過 QR Code 溯源標籤，讓消費者能清楚掌握產品來源；透過低碳養殖與永續認證，打造與進口魚品的差異化價值。

四、行銷組合（8P 模型）

Product（產品）：無刺化、即食化、小份量包裝，符合國際餐飲與零售市場需求。

Price（價格）：B2B 採長期合約定價，零售市場設階梯式定價，兼顧規模與價值。

Place（通路）：餐飲與零售雙軌並行，跨境電商與冷鏈物流作為補充。

Promotion（推廣）：KOL 廚藝示範影片、餐飲聯名、溯源 QR Code 行銷，讓品牌形象深入人心。

People（人員）：建立海外推廣據點，培養具備語言與行銷專業的人才。

Programming（專案）：依季節與節慶推出行銷專案，例如「夏季海鮮節」。

Partnership（合作）：與零售商、連鎖餐飲業者及物流業合作，形成策略聯盟。

Packaging（包裝）：小份量、便利化，並加入料理教學設計，提升消費者黏性。

伍、內需行銷企劃

內需市場是臺灣養殖漁業的根基，但長期受到進口魚種影響，導致國產品的市佔不足。要扭轉此局面，必須從三個層面切入。

一、消費場景滲透

國產品要能進入消費者的日常餐桌，最有效的方法是「場景化導入」。例如：

1. 便利商店便當加入吳郭魚排。
2. 超市冷藏櫃推出舒肥午仔魚切片。
3. 即食料理包以鱸魚片取代鱈魚排。

二、健康與品質訴求

現代消費者愈來愈重視飲食安全與低碳環境，因此內需行銷必須強調：

1. 「低碳里程」：縮短食物運輸距離，降低碳排。
2. 「無藥殘」：確保食品安全。
3. 「檢驗合格」：搭配 QR 追溯系統，讓消費者購買時能安心。

三、文化價值連結

若要真正打動消費者，必須賦予產品文化意義。例如：

1. 將虱目魚納入端午節「家鄉味」行銷專案。

2. 以牡蠣料理搭配冬至節慶，塑造「溫暖團聚」的品牌形象。

四、年度推廣規劃

春季：以清淡養生料理為主，如清蒸鱸魚。

夏季：主打涼拌與冷盤海鮮，如午仔魚沙拉。

秋季：強調滋補，如石斑魚湯品。

冬季：推出年菜禮盒，如牡蠣米糕或魚片火鍋。

五、政策輔導建議

政府若要成為產業推動的助力，必須提供從生產到行銷的全方位支持。

資金補助：協助業者投資冷鏈、加工設備，降低前期投入風險。

認證制度：推廣國際認證（HACCP、ISO、清真），提升產品在海外市場的競爭力。

海外據點：設立駐點團隊，協助臺灣業者參與國際展覽與拓展當地通路。

數據平台：建立水產品產銷數據平台，提供決策依據與市場預警。

教育訓練：開設國際行銷、數據分析與供應鏈管理課程，培養新一代養殖產業專才。

六、遭遇困難與因應對策

研究過程中，遇到的挑戰包括：

1. 資料庫問題：如 Trade Map 改版導致「Taiwan」改名為「Taipei, Chinese」，一度造成資料中斷。

2. 數據缺漏：Food Consumption 資料僅更新至 2017 年，無法完整反映消費端變化。

因應方式：

1. 採用多元數據來源進行交叉比對。
2. 以漁業統計年報補充趨勢分析。
3. 持續追蹤國際資料更新，以修正模型。

七、後續精進措施

後續發展可分為兩大方向：

1. 學術層面：將研究成果轉化為學術論文，投稿至《Food Policy》或《British Food Journal》，提升臺灣案例的國際能見度。

2. 實務層面：將本研究的行銷企劃轉化為「操作手冊」或「教材模組」，供業界、政府與教育單位應用，並建立滾動式修正機制。

未來研究的核心在於：當不同市場具有不同標準（如美國重視去骨與冷凍規格、日本重視生食檢驗、東南亞重視價格競爭力）時，臺灣應如何調整產品定位。這篇文章藉由價值鏈分析與 STP（區隔、目標、定位）理論，提出「高標準市場做價值、成長市場做規模」的雙軌策略，突破過往「單一產品推向多國市場」的傳統思維。未來研究可透過數據與場景對應，檢視午仔魚是否能在壽司場景中替代鮭魚，鱸魚是否能在西式料理中取代鱈魚。此一研究的創新點，在於不再將競爭鎖定於「魚種相似性」，而是轉向「消費場景相容性」。這

一轉變，提供了全球水產品行銷研究的新切入點，亦能提升臺灣案例在國際期刊上的學術價值。從更長遠的角度來看，本計畫將實務挑戰轉換為理論模型，使得臺灣養殖案例得以進入國際學術社群。這不僅有助於提升臺灣水產學界的能見度，也能促進政策研究與產業應用之間的雙向交流。

研究成果在社會層面的價值，未來主要體現在兩個維度：制度化的推動機制與可操作的評量工具，宜建構了一套「國際行銷 × 內需推廣」的雙軌架構。此框架涵蓋市場選擇、產品設計、冷鏈物流、品牌溝通與政策支援，不僅能讓業者直接套用，也能作為政府政策設計的參考基準。例如，若政府要推動「漁產品出口拓展專案」，可以直接借鏡本研究的市場分層策略；若要提升內需消費，則可應用本研究提出的「場景替代」概念。

其次，未來研究應設計績效評量工具，包括出口市佔率、進口替代率、冷鏈損耗率與品牌觸達率等具體指標。這些指標能讓產業不同層級的利害關係人以量化方式追蹤成效。例如，透過 QR 碼掃描率與回購率，零售商可以判斷行銷推廣是否成功；透過冷鏈損耗率，物流業者能即時改善配送流程。最重要的是，強調「場景替代」概念。當國人逐步在餐桌上接受午仔魚壽司或鱸魚排餐時，國產品的社會地位將被重新定義。這不僅改變消費習慣，也能提升國人對本土漁業的認同感，進而強化飲食文化與產業發展的連結，形成社會永續的正向循環。

在經濟面向，本計畫的成效可以透過三個關鍵方向具體化：

(一) 出口擴張

出口效益的評估指標包括單一魚種的出口額、目標市場毛利率與長期合約比例。例如，若吳郭魚能在美國市場與餐飲集團簽訂長期供應合約，將能減少價格波動帶來的風險。透過精準的市場選擇與產品差異化，預期能在日本、美國等核心市場逐步提升市佔率。

(二) 進口替代

進口替代率與同場景市佔率是核心指標。若午仔魚壽司能取代部分鮭魚需求，即可在短期內達到 5–10% 的替代率。進一步來說，若鱸魚排能被主流超市納入「健康即食套餐」，其替代效果將不只限於餐飲業，而能延伸至家庭消費。

(三) 通路效益

通路效益則關注冷鏈損耗率、到貨合格率與庫存週轉天數。假設能透過 IoT 監測將冷鏈損耗率控制在 3% 以下，不僅提升供應效率，更能降低整體營運成本，品牌與行銷效益也屬於經濟成果的一部分。透過 QR 碼掃描率與社群行銷觸達率的追蹤，業者能即時修正策略，降低試錯成本。這些細緻的經濟效益，將逐步累積為臺灣養殖水產品在國際市場的長期競爭力。

(四) 從「品種替代」到「場景替代」

傳統思維認為鮭魚只能由鮭魚取代，未來研究應強調消費者最在乎的是料理場景是否能被滿足。當午仔魚片能在壽司店取代鮭魚，或鱸魚片能在排餐中

取代鱈魚時，國產品即能突破進口依賴。這種場景導向的邏輯，已經跳脫過去的物種比較思維，為全球水產品行銷提供了新的方法論。

(五) 價值鏈一體化政策輔導

從生產、加工、倉儲、物流到行銷的完整補強方案。特別是在認證、冷鏈與加工模組化的制度設計上，若政府能提供「標準化模組」，業者便能快速導入，減少反覆試錯的成本。這種「一體化推進」的制度創新，不僅提升產業整體效率，也能提升國際市場的信任度。

(六) 資料治理與決策韌性

面對國際資料庫改版與統計缺漏，本計畫建立了「多源交叉驗證」與「年度更新」的制度化流程。這種資料治理模式，讓研究成果更具可靠性，也為未來政策制定建立長期資訊基礎。換言之，本計畫不只是完成研究，而是留下了一套能持續運作的資料治理體系。

(七) 實施藍圖

為確保成果能落地實施，本文提出了三大實施藍圖：

1. 國際市場推動專案（12 個月）

前兩個月：完成市場評分與重點鎖定。

第三至六個月：完成產品標準化與示範通路建立。

第七至十二個月：展開品牌推廣並設立 KPI 追蹤機制。

2. 內需替代推廣專案

B2B 軌：與便當、日式料理連鎖合作，導入替代菜色。

零售軌：推出小包裝便利料理包，鎖定家庭市場。

共通措施：強化 QR 追溯與批次檢驗公開，提升消費者信任。

3. 政策協同機制

包含認證補助、冷鏈與加工投資、海外據點建置、數據平台共享、年度評核與示範案例擴散。

這些藍圖不僅能落實於產業實務，也能作為政策部門評估與推動的參考。最終，本計畫形成了一套「雙軌推動 × 全鏈協同 × 場景取勝」的策略體系。這不僅是短期的研究成果，更是一套能夠持續推動的產業藍圖，為臺灣養殖漁業在未來十年持續提升國際競爭力與內需市場地位奠定基礎。

陸、結語

透過本文的完整分析與策略設計，我們可以清楚看見：臺灣養殖水產品在全球市場與國內市場上，雖然面臨嚴峻挑戰，但同時也蘊含巨大機會。只要能堅持出口擴張與進口替代並行，並透過價值鏈協同與場景導向創新，臺灣養殖漁業完全有能力在全球市場中站穩腳步，也能在內需市場贏回消費者的信任與偏好。這份教材將有助於業界、政府與學術界共同思考：如何從數據出發，制定行動，並以持續改進的精神，推動臺灣水產品產業邁向更具韌性與永續的未來。

第四章

Chapter 4

休閒農場國際行銷策略



第一節 休閒農場服務品質管理

陳凱俐

國立宜蘭大學應用經濟與管理學系 教授兼行政副校長

壹、前言

一、休閒農業與休閒農場之定義

依據我國政府頒布之「農業發展條例」第3條之定義，休閒農業係指利用田園景觀、自然生態及環境資源，結合農林漁牧生產、農業經營活動、農村文化及農家生活，提供國民休閒，增進國民對農業及農村之體驗為目的之農業經營。休閒農場的定義，我國有相當嚴謹的規定。根據休閒農業輔導管理辦法第15條規定，申請設置休閒農場的土地需具備農林漁牧生產事實，並符合規定的農業經營條件。取得籌設同意文件的休閒農場，需在籌設期限內依核准之經營計畫書內容及相關規定完成建設，並依相關規定取得合法文件，才能申請休閒農場許可登記證。此外，休閒農業輔導管理辦法對於休閒農場之經營者身分、土地面積、營業項目、場內可設置的設施等都有相關的規範。因此，吾人認為需依休閒農業輔導管理辦法取得許可登記證之農場，才能稱為休閒農場。

至於那些未取得休閒農場許可登記但卻又經營休閒農業的旅遊場所，根據陳凱俐等(2022)之分類，依其主要經營項目，可細分出休閒農業區、觀光農園(場)、生態教育農園(場)、田媽媽餐廳、鄉村民宿、農漁會經營之農特產品展售中心、風味餐飲、農村酒莊、亮點茶莊、森林生態旅遊、休閒漁業及農村社區旅遊等及其他有創造農業旅遊產值之實績業者等十三類。然後再將包含休閒農場在內的十四類經營型態場域，統稱為農業旅遊場域，其經營者稱之為農業旅遊業者。

根據上述可知，不是所有從事休閒農業的場域都能稱為休閒農場，因此本文所探討之休閒農場僅限於取得休閒農場經營許可登記之農業旅遊場域。

二、我國休閒農業的發展歷程

根據段兆麟(2007)所撰寫之《台灣休閒農業發展的回顧與未來發展策略》一文，臺灣休閒農業發展的濫觴可以追溯至59年前，國內第一家觀光果園於1965年成立，至今將近60個年頭。本文參考邱湧忠(2000)、段兆麟(2007)、吳美華(2007)、李啟禎(2010)以及台灣休閒農業發展學會(2024)對我國休閒農業發展歷程的論述，將我國休閒農業的發展歷程區分為以下草創、探索、倡導、茁壯、發展以及升級等六個階段。

(一) 草創(1980年以前)

台灣的休閒農業始1965年第一家觀光果園成立(段兆麟，2007)，這是農業與休閒結合的早期探索。此時期，農民自發性地經營觀光農園，透過開放農園供遊客採摘以節省勞力，並吸引遊客增收。這種模式的代表有苗栗縣大湖觀光草莓園與彰化縣田尾公路花園。此階段的休閒農業尚處於試探階段，雖顯示出

一定的潛力，但整體經營效益和客群來源仍未有明確的規劃和管理(劉清雄，2002)，反映出台灣農業受到自然旅遊與環境變遷的影響下，開始了從傳統農業向多元經營模式的過渡。

(二) 探索(1980-1989 年)

進入 1980 年代，休閒農業進一步成長，台北市政府於木柵地區推動觀光茶園計畫，這成為台灣政府正式推廣休閒農業的起點。緊隨其後，台灣省政府於 1982 年推行「發展觀光農業示範計畫」，開始擴大觀光農業的規模與影響力。這一時期的代表性農場如彰化縣東勢林場、台南縣走馬瀨農場和宜蘭縣香格里拉休閒農場(段兆麟，2007)，成為台灣休閒農業的重要標誌。然而，休閒農業在此時仍處於探索和磨合階段，對於其長期發展的方向與經營模式仍不明確(李啟禎，2010)。儘管如此，這一時期內休閒農業場家數快速增長，表明該產業在市場需求的推動下開始逐步擴展。

(三) 倡導(1989-2000 年)

成長期中段的指標性事件是 1989 年農委會與台灣大學農業推廣學系聯合舉辦的「發展休閒農業研討會」，在這次會議中，正式確立了「休閒農業」的名稱與定位(段兆麟，2007；吳美華，2007)，這對於後續休閒農業的發展具有關鍵性影響。同時，農委會發布了「森林遊樂區設置管理辦法」，推動森林旅遊，並開始積極規劃與推動休閒農業的相關政策與教育訓練。1992 年，農委會發布了「休閒農業區設置管理辦法」，規定設置休閒農業區的面積需達 50 公頃以上，這是台灣首部專門針對休閒農業的法規。隨後，政府不斷修訂並完善相關法規，區分了休閒農業區與休閒農場的概念，並針對不同類型的農業場域提供差異化的輔導(段兆麟，2007)。此階段，台灣社會對於休閒農業的需求日益增長，推動了農業轉型與多元化經營的需求。

(四) 苗壯(2000-2003 年)

2000 年，《農業發展條例》增訂了關於休閒農業的相關規定，將政府對休閒農業的支持從政策層面提升到了法律層面。同時，農委會修訂了「休閒農業輔導管理辦法」，將申請休閒農場的最低面積降至 0.5 公頃(段兆麟，2007)，這為更多小型農場的發展提供了法規保障。在這一時期，台灣的休閒農業與國家觀光旅遊政策相呼應，交通部觀光局也在「21 世紀台灣發展觀光新戰略」中提出發展生態旅遊與健康旅遊的策略。這些政策推動了休閒農業與旅遊業的結合，使台灣的休閒農業進一步與國際觀光市場接軌。此外，觀光局於 2002 年發布了「民宿管理辦法」，為休閒農業提供了更多的發展空間。

此外，在這段期間農委會將「一鄉一休閒園區」計畫調整為「休閒農漁園區計畫」，強化區內軟硬體設施，並透過策略聯盟模式構成園區。此計畫強調休閒農業應以農業經營為核心，優先考量農民利益，同時開始重視自然環境保育，打造具有永續發展潛力的農業經營模式(邱湧忠，2000；吳美華，2007)，旨在促進休閒農業與生態保育的結合。此時期，休閒農業發展的目的，除了達到提升農家所得之外，還多了生態保育的功能。

(五) 發展(2004-2009)

2004 年至 2009 年期間，不再以快速的成長為追求目標，開始注重業者的服務品質(段兆麟，2007)，因此這段期間我國政府多次修訂「休閒農業輔導管理辦法」，強調服務品質的提升與創新開發，並鼓勵業者參與國際旅展，將台灣的休閒農業推向國際市場。同時，政府開始實施休閒農場的評選與休閒農業區的評鑑，逐步推動品質認證系統的建立，提升產業的整體水準。此外，政府輔導休閒農場進行合法化經營，這一措施對於提升休閒農業的長期可持續發展具有重大意義。這一時期，政府不再單純追求數量的增長，而是更注重質量的提升與區域性的發展，並將目光放在國際市場的拓展與休閒農業的永續經營上。台灣休閒農業已從早期的觀光農園模式發展成為結合生態旅遊、文化傳承及農業體驗的多元產業。

(六) 升級(2010-迄今)

自 2010 年以來，台灣政府在推動休閒農業政策方面著重於數位化與創新發展、國際市場開拓及旅遊服務品質提升三大領域。在數位化及創新發展方面，除了強化農業易遊網的功能，政府也積極推動智慧化發展，透過電子商務平臺如「農遊超市」為遊客提供多樣化的農村旅遊選擇。此平台截至 2022 年已上架超過 700 項商品及套裝行程，便利消費者體驗與選購，進一步提升休閒農業的經濟效益。

在國際市場拓展上，政府鼓勵業者參加國際旅展，針對外國遊客進行行銷，吸引全球旅客前來體驗台灣的農業旅遊。同時，政府也意識到伊斯蘭教徒龐大的人口基數，積極輔導業者營造穆斯林友善的旅遊環境，推動穆斯林友善餐飲認證，吸引來自新南向國家及中東地區的回教遊客，以擴大我國休閒農業的國際客源。

就提升服務品質方面，2010 年政府委託台灣休閒農業發展協會推動休閒農場的服務品質認證制度，希冀透過認證制度引導休閒農場提升服務品質並強化管理效能。2016 年政府委託東華大學吳宗瓊教授針對特如何建立休閒農業文化品味進行研究與實證，加強農業生產特色並擴大適用對象(台灣休閒農業發展協會，2024)。經過 3 年的規劃與籌備，2019 年特色農業旅遊場域認證制度正式上線。台灣休閒農業發展協會(2024)認為特色農業旅遊場域認證制度具備強烈引導性的行動策略，應可藉其強化農業旅遊發展中的農業本質，納入食農教育、農村環境教育、產業六級化、健康療育等內涵以提升農業旅遊特色，進而強化台灣休閒農業品牌。

經由前述可知，我國休閒農業的發展歷經草創、探索、倡導、茁壯、發展以及升級等六個階段，根據農業部年報，截至 2022 年累計劃定休閒農業區 104 區、輔導 517 家休閒農場取得許可登記證，產值高達 106 億元(農業部，2023)，從單純的提供國人遊憩採果的觀光果園，到今日在國際的農業旅遊市場上佔有一席之地。發展策略更從早期的擴大市場規模，轉變成追求服務品質卓越。吾人認為在提升服務品質的過程中休閒農場服務品質認證以及近年來推出

的特色農業旅遊場域認證扮演著極為關鍵的角色，在後續的段落中，將會針對這兩個制度進行較為詳細的介紹。

貳、服務品質

在介紹台灣休閒農場服務品質管理相關措施之前，本文先就服務品質進行定義，並介紹學術上對服務品質的界定與衡量模式。服務品質的定義與評估方法各有不同的學者見解。Crosby(1979)認為服務品質是顧客期望與實際感知服務之間的比較結果。Parasuraman et al. (1985) 認為服務品質是在服務傳遞與顧客互動過程中，實際感受與期望之間的差距。Saleh et al.(2021)認為服務品質是指客戶對服務提供者的期望與他們對實際提供的服務評估之間的差異。可見，雖然各家學者對於服務品質的定義略有不同，但也都大同小異，重點都在於客戶的期待與實際感受上的差異。其中最廣為人知的服務品質衡量模型莫過於 Parasuraman et al. (1985)所提出的服務品質模型，因為是由 Parasuraman 、Zeithaml 及 Berry 等三人所提出，又稱為 PZB 模型。

PZB 模型是一個評估服務品質的概念模型。研究者通過對銀行、證券、信用卡及產品維修行業中的管理層和客戶進行訪談，發現管理層的認知與實際提供給顧客的服務之間存在差異與差距。這些差距是該模型探討服務品質的重要部分，幫助分析並改進服務的傳遞與顧客的期望之間的不一致性。Parasuraman et al.(1985)認為顧客感知的服務品質(SQ)取決於期望(E)與績效(P)之間的差距，公式表達為 $SQ = P - E$ 。並且 Parasuraman et al.(1985)在 PZB 模型中提出建構服務品質的 10 個構面，分別為

1. **可靠性**：指服務執行的穩定性，服務能在約定時間內良好提供。
2. **反應性**：指員工提供服務的意願及服務的及時性。
3. **能力**：指提供服務所需的知識和技能。
4. **可接近性**：指獲得服務的難易程度。
5. **禮貌**：指服務人員的禮貌、尊重與友善。
6. **溝通**：指以易於理解的語言向顧客傳達相關信息，使顧客了解服務內容及價格。
7. **可信性**：使顧客相信組織的誠意，影響信任的因素包括公司聲譽與服務人員的個人素質。
8. **安全性**：在服務過程中保障顧客免受危險或其他問題。
9. **了解顧客**：指理解顧客的需求、特殊請求，並識別常客。
10. **有形性**：指提供服務所需的實體設施與服務人員的外表。

之後，Parasuraman et al.(1988)將這 10 個服務構建縮減為 5 個構面，並提出了 22 項目作為測量服務品質的變數，即是在許多服務品質研究中所使用的 SERVQUAL 量表。這 5 個構面及其 22 個問項分別是：

1. **有形性**：提供服務所需的設備及服務人員的表現。
(1) 設備是否現代化

(2) 物理設施是否具有視覺吸引力

(3) 員工的服裝是否整潔/乾淨

(4) 物理設施的外觀是否與服務行業類型一致

2. 可靠性：按時實施所承諾的服務。

(5) 公司是否在承諾的時間範圍內做出回應

(6) 當客戶遇到問題時，公司是否同情並提供安撫

(7) 公司是否值得信賴

(8) 公司是否在承諾的時間提供服務

(9) 公司是否保持準確的記錄

3. 反應性：服務人員迅速提供服務的意願。

(10) 不應該期望公司能準確告知客戶何時提供服務（負面）

(11) 期望員工迅速提供服務是不合理的（負面）

(12) 員工不一定總是願意幫助客戶（負面）

(13) 忙於工作而無法及時回應客戶請求是可以的（負面）

4. 保證性：服務人員的專業知識、良好態度與可信性。

(14) 員工應該是值得信賴的

(15) 客戶在與員工交易時應該感到安全

(16) 員工應該有禮貌

(17) 員工應該從公司獲得足夠的支持以做好工作

5. 同理心：根據顧客的特定需求，提供便利且貼心的服務。

(18) 不應該期望公司給每位客戶提供個性化的關注（負面）

(19) 不應該期望員工給每位客戶提供個性化的關注（負面）

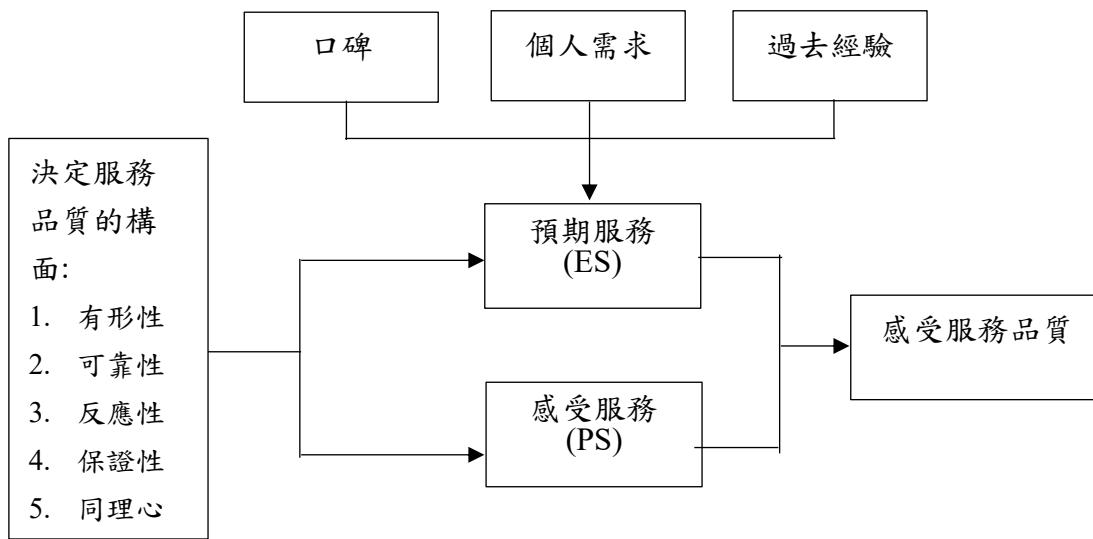
(20) 期望員工完全理解客戶的需求是不現實的（負面）

(21) 期望員工真正關心客戶的最大利益是不合理的（負面）

(22) 公司不一定必須在所有客戶方便的時間運營（負面）

這五個構面通常作為服務品質測量的基礎，用來評估顧客滿意度及對不同服務品質屬性的重視程度。透過圖一可以清楚的看出 PZB 衡量服務品質的邏輯。從圖一來看，口碑、個人需求以及過去經驗將影響消費者的預期服務，服務品質的五個構面將影響預期服務與感受服務，感知服務品質則是消費者將期望服務與感知服務進行比較的結果。(1)當預期服務(ES)大於感受服務(PS)時，消費者感受到的服務品質將低於滿意水準，並且隨著 ES 和 PS 之間差距的擴大，感受的服務品質將趨向完全不可接受的水準；(2)當預期服務(ES)等於感受服務(PS)時，感受到的服務品質是滿意的；(3)當預期服務(ES)小於感受服務(PS)時，感受到的服務品質超過滿意水準，並且隨著 ES 和 PS 之間差距的擴大，感受到的服務品質將趨向理想水準。

後續本文亦將從這五個構面來討論，目前我國休閒農場服務品質管理之相關措施，是否足以引導休閒農場提升其服務品質。



圖一 服務品質決定模型

參、我國休閒農場服務品質管理之相關措施

一、休閒農場服務品質認證

2010年台灣休閒農業發展協會開始推動休閒農場服務品質認證制度，於透過改善服務品質來提升台灣休閒農場的經營本質。具體來說，這項認證制度是為了提升休閒農場的整體服務水準，從而提供遊客一個安全、舒適的休閒旅遊環境。此認證制度的實施旨在透過測試、診斷服務品質、以及服務管理評選，來確保經營者能掌握自身的經營狀況，識別服務上的缺失，並透過輔導、訓練和行銷手段，縮小業者與消費者之間的服務品質認知差距，增進農場間服務水準的一致性。進而建立台灣休閒農場的品牌價值和口碑，推動整個產業的成熟與發展(台灣休閒農業發展學會，2012)。以下本文將根據台灣休閒農業發展學會(2012)所發行的《休閒農場服務品質認證專書》，就休閒農場服務品質認證制度進行介紹。

(一) 實施架構

該認證的實施對象僅限於取得行政院農業部許可登記證與專案輔導之休閒農場。休閒農場服務品質認證制度的運作是以服務品質認證委員會、服務管理評選小組以及服務品質診斷小組三個核心單位為主軸，各單位的主要職責如下：

- 服務品質認證委員會：**作為決策單位，負責訂定整體的認證制度與相關要點，並且核定評選委員和診斷人員的資格。此外，他們也負責審查休閒農場的認證資格，處理相關申覆案件。
- 服務管理評選小組：**主要任務是透過現場訪視的方法，由專家和學者組成的團隊，進行對休閒農場的服務管理評選，確保農場在經營與管理上的質量。

3. 服務品質診斷小組：該小組利用神秘購物客的方式，派遣診斷人員進行服務品質的診斷，評估農場的服務是否達到應有的水準，並找出需要改善的部分。

(二) 認證程序

休閒農場服務品質認證的申請程序包括以下步驟：

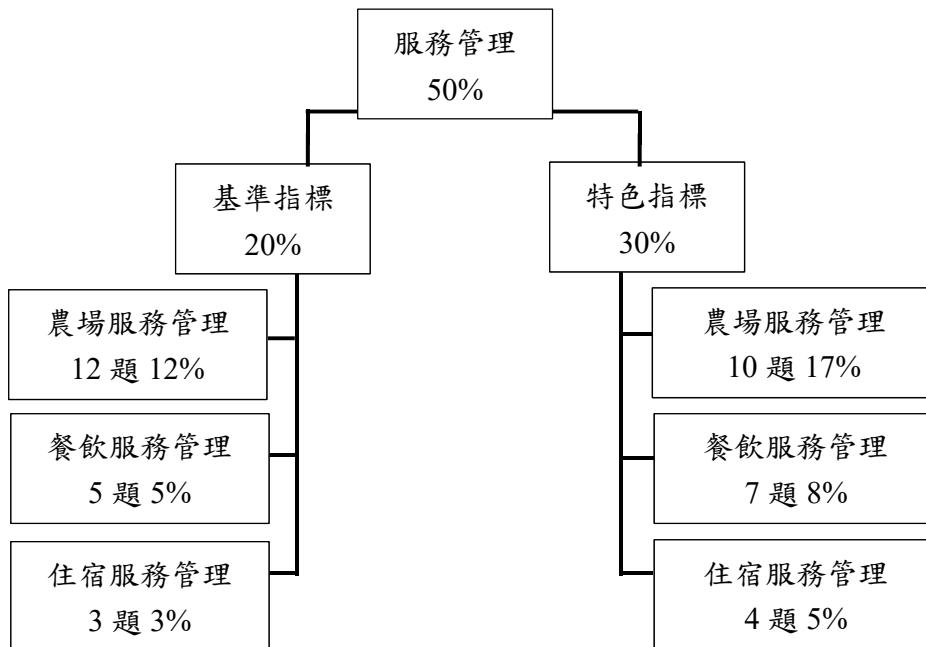
- 1. 業者申請：**休閒農場業者需先取得許可登記證和專案輔導資格，並填寫「休閒農場服務品質認證申請書」，附上相關文件向認證機構提出申請。
- 2. 書面審查：**認證機構會進行書面資格審查，若通過審查，認證程序隨即啟動；未通過者，會將未通過的原因告知申請者。
- 3. 服務管理評選：**評選委員會會在指定期限內對農場進行服務管理評選，並撰寫評選報告。
- 4. 服務品質診斷：**診斷人員會分別以神秘購物客方式對農場進行服務品質診斷，並撰寫診斷報告。
- 5. 報告彙整與審查：**認證機構彙整評選和診斷報告，並提交給認證委員會進行審查。
- 6. 資格審查結果通知：**認證委員會審查農場的認證資格，並將結果通知業者。
- 7. 認證結果處理：**總分 70 分以上者，頒發「休閒農場服務品質認證證書」。總分 65 至 69 分者，可申請改善複評。總分 60 至 64 分者，可申請申覆。總分未滿 60 分者，可重新申請認證。

(三) 認證標準及其各項指標

休閒農場服務品質認證的評分標準分為「服務管理評選」和「服務品質診斷」兩個部分，兩者各占總分的 50%。具體說明如下：

1. 服務管理評選(占總分 50%)

這部分由產官學界組成的評選委員會會在指定期限內對農場進行服務管理評選。項下又分基準指標與特色指標兩類。基準指標占總分 20%，特色指標占總分 30%。這兩類指標項下又各自針對農場、餐飲及住宿的服務管理進行評分。其評選架構及配分如圖二所示：



圖二 休閒農場服務管理評選標準架構(資料來源:台灣休閒農業發展協會(2012))

從圖二可知，在農場、餐飲、住宿服務管理項下又各有評選指標。就基準指標的農場服務管理而言，項下有：1.休閒農場農產品及其加工品是否取得農產品認證。2.休閒農場設置實體或虛擬銷售平台之情形。3.休閒農場提供基本緊急醫療用品之情形。4.休閒農場是否訂定緊急事件處理程序。5.休閒農場是否投保公共意外責任險。6.休閒農場的公共區域是否豎立安全防護標誌。7.休閒農場是否實施定期消防檢查。8.休閒農場飲用水是否符合水質檢測標準。9.休閒農場是否訂定環境清潔檢查表。10.休閒農場提供文宣品等解說輔助工具之情形。11.休閒農場活動是否提供操作及安全說明。12. 休閒農場設施定期維護之情形。等12題。

就基準指標的餐飲服務管理而言，項下有：13. 廚師是否領有丙級以上廚師證照。14.休閒農場餐飲是否曾獲得官方或民間評鑑之獎座。15.廚務人員工作時是否穿戴整潔衣帽或制服。16.餐廳工作人員是否有定期安排健康檢查。17.休閒農場是否訂定廚房管理標準作業流程。等5題。

就基準指標的住宿服務管理而言，項下有：18.休閒農場客房放置住宿須知說明之情形。19.客房內放置住宿區域位置簡圖之情形。20.房務人員定期安排健康檢查之情形。等3題。

就特色指標的農場服務管理而言，項下有：1.休閒農場具備農業特質資源的豐富程度。2. 休閒農場對生態環境維護的重視程度。3.休閒農場建築與農業特色的融合程度。4.休閒農場利用農業文化資源的程度。5.休閒農場產品呈現創意

加值的程度。6.休閒農場資源與體驗活動的結合程度。7.體驗活動的豐富程度。8.體驗空間的舒適安全程度。9.工作人員的服務品質。10.解說服務設施的完備程度。等 10 題。

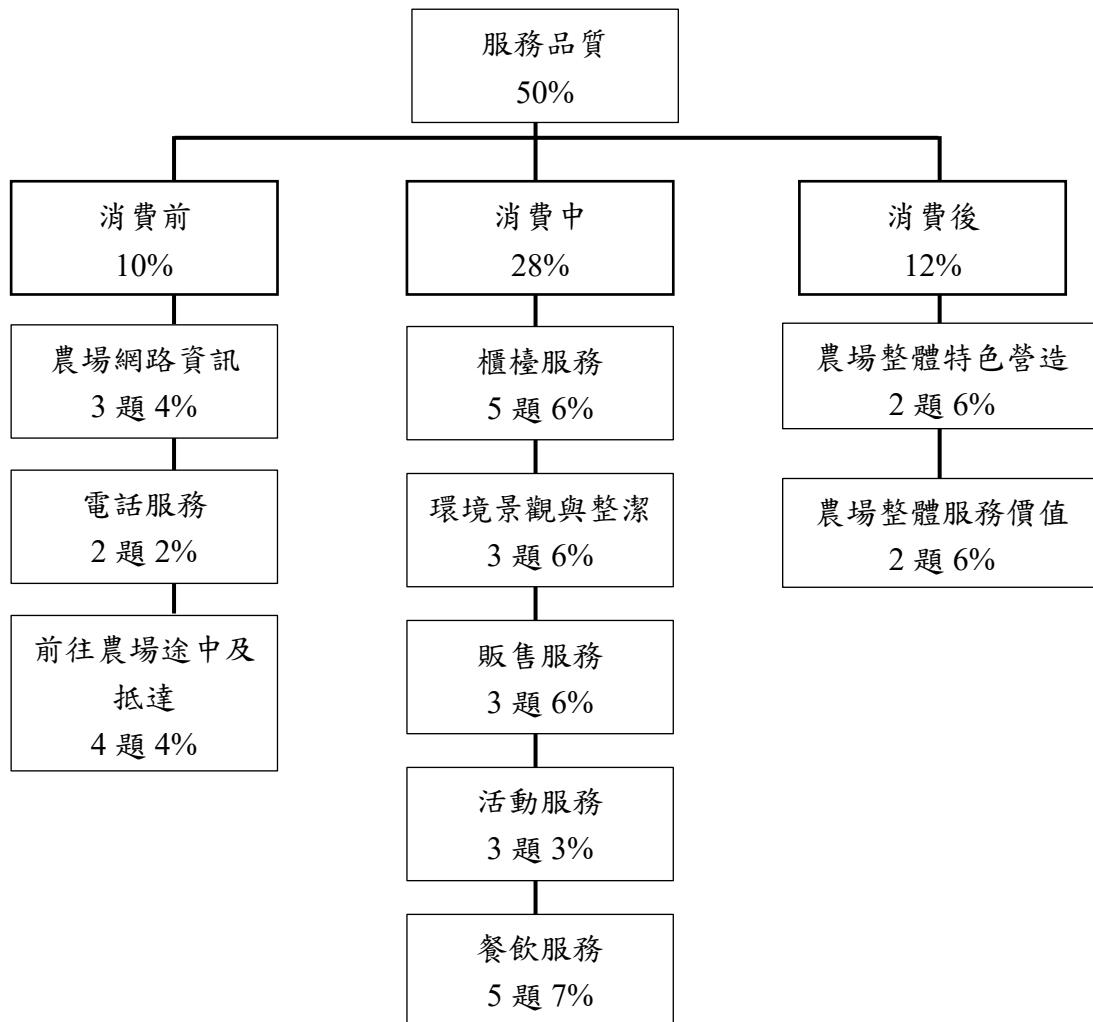
就特色指標的餐飲服務管理而言，項下有：11.餐廳環境的舒適程度。12.餐廳餐具保持衛生的落實程度。13.休閒農場運用在地食材的程度。14.廚房環境保持衛生的落實程度。15.食材保鮮管理的落實程度。16.烹調器具管理的落實程度。17.休閒農場使用之餐具是否提倡環保觀念。等 7 題。

就特色指標的住宿服務管理而言，項下有：18.住宿設施公共空間的舒適程度。19.客房衛生清潔的落實程度。20.客房設施的舒適程度。21.客房內備品是否提倡環保觀念。等 4 題。

上述關於服務管理的 21 題，就其特色程度給分，以 16.烹調器具管理的落實程度為例，全部烹調器具管理良好給 4-5 分，部份環境舒適給 3 分，少數烹調器具管理良好給 1-2 分。

2. 服務品質診斷(占總分 50%)

「休閒農場服務品質診斷標準」是依據消費者接觸農場的時間排序，並參考現階段休閒農場的服務項目整理成 10 大類別，評估的項目包括：1.上網查詢農場資料。2.電話服務。3.前往農場途中及抵達時的現場狀況。4.櫃檯服務。5.環境景觀與整潔。6.販售服務。7.活動服務。8.餐飲服務。9.農場整體特色營造。10.農場整體服務價值。其評選架構及配分如圖三所示。



圖三 休閒農場服務品質診斷標準架構(資料來源：：台灣休閒農業發展協會(2012))

由圖三可知 10 種評估項目項下各有數個指標，以農場網路資訊而言，其項下有：1. 農場網站使用性。2. 農場資訊的完整與清楚程度。3. 農場交通資訊的清楚程度。等 3 題。

就電話服務而言，項下有：4. 電話服務接聽過程感受。5. 服務人員說明資訊內容的清楚程度。等 2 題。

就前往農場途中及抵達時的現場狀況而言，項下有：6. 前往農場途中沿路指示標誌的是否具引導功能。7. 農場內設置前往農場各區域的指標狀況。8. 農場內外指標設置狀況。9. 停車場空間規劃的完善程度。等 4 題。

就櫃檯服務而言，項下有：10. 服務人員服裝儀容。11. 服務人員的接待禮儀與應對。12. 服務人員專業程度。13. 服務櫃檯設置與規劃狀況。14. 農場服務櫃檯資訊提供的完整程度。等 5 題。

就環境景觀與整潔而言，項下有：15. 農場垃圾桶規劃完整程度。16. 農場洗

手間規劃程度。17. 農場公共區域的維護狀況。等 3 題。

就販售服務而言，項下有：18.消費時提供基本服務的完整程度。19. 農場農特產品特色與標示狀況。20.產品販售服務狀況。等 3 題。

就活動服務而言，項下有：21.農場解說設施的設置狀況與維護程度。22.農場服務人員導覽解說的狀況。23.農場實行體驗活動的狀況。等 3 題。

就餐飲服務而言，項下有：24.用餐空間與設施整體規劃狀況。25.用餐空間整潔及衛生維持程度。26.餐飲服務人員之服務狀況。27.餐飲服務人員餐桌服務整體狀況。28.餐飲內容狀況。等 5 題。

就農場整體特色營造而言，項下有：29.農場整體資源特性功能感受。30.農場整體意象營造的具體呈現。等 2 題。

就農場整體服務價值而言，項下有：31.農場整體服務狀況。32.農場體驗後的顧客價值。等 2 題

上述關於服務品質的 32 題，各題皆有明確的給分指引，以「31.農場整體服務狀況」為例，該題項下又有(1)農場相關資訊於網路上能容易搜尋與取得;(2)服務項目充足，一般農場應有的服務該農場皆有提供;(3)農場整體硬體設施規劃良好，無不合適之設施;(4)服務人員態度親切良好，表現主動熱忱;(5)能依據遊客需求，提供客製化的服務內容，等 5 項。符合其中一項可得 1 分。符合兩項得 2 分依此類推。有些則是累進題，例如「25.農場實行體驗活動的狀況」，若該農場無提供任何體驗活動服務，此項不給分。活動體驗之過程安全無虞，得 1 分。除了活動體驗之過程安全無虞且活動解說人員與遊客互動良好確實掌握現場狀況與活動進度，得 2 分，依此類推滿足的條件越多分數越高。

經評審後，若「服務管理評選」及「服務品質診斷」兩部分合計達 70 分(含)以上，且「服務管理評選」之基準指標與特色指標均達各指標總分之 70% 以上，即通過休閒農場服務品質認證標準。後經認證委員會審查通過後授予認證證書。

(一) 授證後的品質管理

為了確保業者取得認證後仍能維持其品質，應配合台灣休閒農業發展協會的服務品質稽核管理機制，其管理方式如下：

1. 不定期稽核

台灣休閒農業發展協會將主動指派診斷人員進行稽核，並將稽核結果彙整後提交認證委員會審查。若稽核結果通過，休閒農場可維持優良服務品質認證；若未通過，將要求限期改善並進行複評。若複評結果通過，認證資格得以保留；如未通過，則取消認證並收回證書。

2. 客訴處理

台灣休閒農業發展協會設有客服專線供消費者進行客訴。若在兩個月內接獲針對同一休閒農場的服務品質不佳投訴達三次以上，將進行客訴處理。程序如下：委派診斷人員查證客訴內容，並將查證結果彙整後提交認證委員會審查。若查證結果通過，休閒農場仍可保有優良服務品質認證；若未通過，則要

求限期改善並進行複評。若複評結果通過，認證資格得以保留；如未通過，則取消認證並收回證書。

(二)休閒農場服務品質認證制度與 SERVQUAL 量表的 5 個構面的關係

若以 SERVQUAL 量表的 5 個構面來看，休閒農場服務品質認證之各項指標皆有對應的構面。其對應如下：

1. 有形性：提供服務所需的設備及服務人員的表現

其對應指標如下，服務管理基本指標中的 9.休閒農場是否訂定環境清潔檢查表。15.廚務人員工作時是否穿戴整潔衣帽或制服。服務管理特色指標中的 1.休閒農場具備農業特質資源的豐富程度。2.休閒農場對生態環境維護的重視程度。3.休閒農場建築與農業特色的融合程度。4.休閒農場利用農業文化資源的程度。5.休閒農場產品呈現創意加值的程度。6.休閒農場資源與體驗活動的結合程度。7.體驗活動的豐富程度。10.解說服務設施的完備程度。11.餐廳環境的舒適程度。12.餐廳餐具保持衛生的落實程度。14.廚房環境保持衛生的落實程度。15.食材保鮮管理的落實程度。16.烹調器具管理的落實程度。18.住宿設施公共空間的舒適程度。19.客房衛生清潔的落實程度。20.客房設施的舒適程度。

服務品質指標中的 10.服務人員服裝儀容。13.服務櫃檯設置與規劃狀況。15.農場垃圾桶規劃完整程度。16.農場洗手間規劃程度。17.農場公共區域的維護狀況。20.產品販售服務狀況。21.農場解說設施的設置狀況與維護程度。24.用餐空間與設施整體規劃狀況。25.用餐空間整潔及衛生維持程度。28.餐飲內容狀況。29.農場整體資源特性功能感受。31.農場整體意象營造的具體呈現。

2. 可靠性：按時實施所承諾的服務

其對應指標如下，服務管理基本指標中 1.休閒農場農產品及其加工品是否取得農產品認證。3.休閒農場提供基本緊急醫療用品之情形。4.休閒農場是否訂定緊急事件處理程序。5.休閒農場是否投保公共意外責任險。6.休閒農場的公共區域是否豎立安全防護標誌。7.休閒農場是否實施定期消防檢查。8.休閒農場飲用水是否符合水質檢測標準。11.休閒農場活動是否提供操作及安全說明。12.休閒農場設施定期維護之情形。13.廚師是否領有丙級以上廚師證照。14.休閒農場餐飲是否曾獲得官方或民間評鑑之獎座。16.餐廳工作人員是否有定期安排健康檢查。17.休閒農場是否訂定廚房管理標準作業流程。18.休閒農場客房放置住宿須知說明之情形。19.客房內放置住宿區域位置簡圖之情形。20.房務人員定期安排健康檢查之情形。

服務品質指標中的 2.農場資訊的完整與清楚程度。3.農場交通資訊的清楚程度。6.前往農場途中沿路指示標誌的是否具引導功能。7.農場內設置前往農場各區域的指標狀況。8.農場內外指標設置狀況。9.停車場空間規劃的完善程度。14.農場服務櫃檯資訊提供的完整程度。19.農場農特產品特色與標示狀況。31.農場整體服務狀況。32.農場體驗後的顧客價值。

3. 反應性：服務人員迅速提供服務的意願。

其對應指標如下，服務品質指標中的 4.電話服務接聽過程感受。26.餐飲服

務人員之服務狀況。27. 餐飲服務人員餐桌服務整體狀況。

4. 保證性：服務人員的專業知識、良好態度與可信性。

其對應指標如下，服務品質指標中的 4. 電話服務接聽過程感受。5. 服務人員說明資訊內容的清楚程度。11. 服務人員的接待禮儀與應對。12. 服務人員專業程度。18. 消費時提供基本服務的完整程度。22. 農場服務人員導覽解說的狀況。23. 農場實行體驗活動的狀況。26. 餐飲服務人員之服務狀況。27. 餐飲服務人員餐桌服務整體狀況。31. 農場整體服務狀況。

5. 同理心：根據顧客的特定需求，提供便利且貼心的服務。

其對應指標如下，服務品質指標中的 12. 服務人員專業程度。26. 餐飲服務人員之服務狀況。27. 餐飲服務人員餐桌服務整體狀況。31. 農場整體服務狀況。

經由上述，可知 SERVQUAL 量表的 5 個構面都有其對應的指標，確實能反映出全面的服務品質。亦可看出休閒農場服務品質認證制度對於有形性與可靠性兩個構面特別重視。對於反應性與同理心的要求項目則較少。

由於休閒農場服務品質認證制度輔導對象僅限於政院農業部許可登記證與專案輔導之休閒農場。但許可登記證與專案輔導之休閒農場僅是眾多農業旅遊經營型態中的一種，其餘經營型態皆無法適用，主管機關認為其輔導範圍有限，因此不再給予補助，目前呈現暫停接受申請認證的狀態。

二、特色農業旅遊場域認證

台灣休閒農業發展協會希望能提升我國農業旅遊之「國際化」、「品質化」與「品牌化」，以建立農業旅遊經營之國內與國際品牌特色與形象，提供旅人具特色且優質之農業旅遊。因此繼休閒農場服務品質認證制度之後推出特色農業旅遊場域認證制度(後稱特色農遊認證)。自 2019 年迄今目前國內有 292 家農業旅遊場域通過認證，其中 64 家為休閒農場，國外亦有 2 家位於馬來西亞的農業旅遊業者通過認證。雖然特色農遊認證不是專為提升休閒農場的服務品質而制定，但亦有助於提升休閒農場之服務品質。故以下就該制度進行介紹。

(一) 申請門檻、程序與所需文件

根據吳宗瓊 (2024)所介紹之 113 年特色農遊認證制度，申請特色農遊認證的資格與門檻主要針對不同類別的經營體設置，包括牧業、農業、漁業及林業等。這些門檻主要涵蓋：牧業：如家禽動物需飼養至少 150 隻以上；畜牧場需登記至少飼養 13 頭以上，蜜蜂需飼養 100 箱以上（青農為 50 箱）。農業：包含米、水果、蔬菜、花卉、茶、咖啡等，要求生產面積至少達 1 分地（約 1000 平方米）。漁業：漁撈養殖需有 1 分地以上的養殖池，娛樂漁業需具備漁業主管機關核發的娛樂漁業執照。林業：竹林與林木的生產面積至少也需達到 1 分地。可見要申請特色農遊認證須有農業生產之事實必且有一定之經營規模。

就申請程序而言，分為提交文件、書面審查、現場審查、送認證委員會審議以及寄送認證報告書及掛牌等五個步驟。所謂掛牌是指當認證通過後，台灣休閒農業發展協會將頒發一塊木製的牌匾如圖四，以供遊客進行辨識。



圖四 特色農業旅遊場域認證掛牌圖示(圖片來源：台灣休閒農業發展協會網站)

就前述提交之文件會根據經營組織之型態有所不同，分為三大類：第一類即為休閒農場，申請文件包括：

1. 休閒農場許可登記證影本
2. 特色農業旅遊場域認證申請書
3. 認證申請書及自評表
4. 當年度公共意外險保單影本
5. 緊急事件處理程序文件及公告影本，以及基本緊急醫療用品清單與圖片
6. 洗手設施區提供消毒或洗手用品
7. 場域主要活動區域張貼洗手等衛生教育標語
8. 洗手設施區及櫃檯大廳、餐廳、體驗區提供消毒或洗手用品
9. 場域對應處所設置基本消防設施
10. 經營項目合法登記。
11. 場域農產合法檢驗證照相關必備條件資訊

第二類：農業旅遊經營體 申請文件與第一類類似，因農業旅遊經營體沒有休閒農場許可登記證故以經營體區位證明文件取代。其餘皆相同。第三類：其他農業相關組織 例如社區社團、農漁會等。第一項以組織立案證明取代，另外還需提交組織立案證明及合作單位合作證明文件，並強調合作單位距離需在三公里內，其餘所需文件與第一、第二類相同。

(二) 實施架構

認證委員會：由產、官、學、非營利組織及媒體組成，任期四年，負責訂定認證制度與要點，處理申訴、複審等事宜。委員會下設「評審小組」及「品質小組」。評審小組負責特色農業旅遊場域的書面審查與現場訪視，撰寫審查報告並提出改善建議。其工作包括對特色農業旅遊場域進行書面審查、實地審

查，並將審查結果提交委員會。

品質小組：負責品質管理、客訴處理及不定期稽核。其主要職責是進行稽核和處理消費者的投訴，確保經營場域的品質符合認證要求。

(三) 認證標準與相關指標

認證標準除了必須符合前述農業生產的基本門檻以及滿足所需文件。另針對整體環境與經營、資源與設施、服務與體驗活動以及經營與行銷推廣等4個構面，20個指標進行評估。申請的經營體必須達到70分以上才能通過認證，以下是對這些構面和指標的詳細說明：

1. 整體環境與經營

- (1) 農家鄉村感：評估場域是否呈現出鄉村或農業氛圍，讓遊客感受到農家生活的步調。
- (2) 場域特色產物的經營理念與策略：評估場域是否具備針對特色產物的完整經營理念與發展策略。
- (3) 特色產物專區：場域是否規劃出一個專門展示、體驗特色農業產品的專區，形成場域的獨特景觀。
- (4) 自製生產加工場所：場域是否設有加工場所，並使用在地生產的特色產物進行加工，開放遊客參觀。
- (5) 適合鄉村環境的建物：場域的建築物是否符合鄉村環境，具有鄉村文化特點。

2. 特色產業資源與建物設施

- (6) 特色產物主題陳列設計：場域是否利用室內或戶外設施，呈現以特色產物為主題的鄉村感。
- (7) 特色產物解說設施：場域內是否設有解說設施，如解說牌、看板或電子QR Code，方便遊客了解特色產物。
- (8) 公共區域設置：場域內是否設有公共設施，如停車場、公共廁所，且這些設施維持良好的環境整潔。
- (9) 環境衛生整潔：場域是否注重整體環境的清潔與衛生管理，如工具存放、垃圾管理等。

3. 特色產業之服務與體驗活動

- (10) 服務與人員專業素養：場域服務人員是否具備特色產物的專業知識，能詳細介紹場域特色產物與活動。
- (11) 特色產物的主題解說：場域是否提供深入的特色產物解說服務，包括生長環境、歷史故事等。
- (12) 農事體驗活動：場域是否提供與特色產物相關的農事體驗活動，讓遊客參與農業操作。
- (13) 加工體驗活動：場域是否提供商品化的加工體驗活動，讓遊客參與特色產品的製作過程。
- (14) 特色料理體驗：場域是否提供以特色產物為主題的特色料理體驗，讓遊客

品嚐和學習製作。

(15) 農業教育學習體驗：場域是否提供以特色產物為主題的農業教育活動，向遊客傳授農業知識和技能。

4. 經營與行銷

(16) 用品與備品的主題呈現：場域內的物品是否呈現出特色產物的主題元素，如標章、圖案等。

(17) 特色主題商品販售：場域是否販售具地方文化的特色產物商品，如農特產品、加工品或紀念品。

(18) 特色主題的套裝旅遊：場域是否提供與特色產物相關的套裝旅遊服務，如茶之旅等。

(19) 宣傳資料與數位資訊：場域是否提供紙本文宣或數位資訊，清楚傳達特色產物的主題內容。

(20) 自媒體平台傳達：場域是否使用自媒體平台（如 FB、IG 等）有效傳達其特色產物的主題訊息。

上述各個指標下設有不同程度的評審方式，就完善程度給分，以「(1)場域內整體環境營造是否呈現出鄉村感，能感受到農家生活步調」為例，若場域內環境營造充分具有鄉村感，給予 5 分。場域內環境營造具有鄉村感，給予 2.5 分。若場域內環境營造缺乏鄉村感則此項指標 0 分。

(四)認證指標 Plus

為使特色農遊認證制度符合政府政策、接軌國際永續旅遊潮流，台灣休閒農業發展協會特別建構特色農遊認證「永續指標」與「食農指標」兩項額外指標。

1. 永續指標

申請者需說明其場域內常態性投入的永續作為。每項題目需符合 1/2 的指標內容，即可通過該題項審查。若符合 7 項（含）以上的永續指標，則通過永續審查。另外，業者可提出額外的永續作為，若審查委員全數一致認定，可獲得加分，但不超過最高得分 10 分。

各項指標的內容如下:1.場域有維護環境的具體作為或參與周遭環境維護的工作。2.場域重視自然生態資源，且有具體的生態保護永續作為。3.場域有自產或採購在地農民的農特產品，或協助販售在地農特產品，提供健康安全的食物。4.場域需為無菸場所。5.場域提供節電、省水的具體作為。6.場域有合宜運用綠色能源的具體作為。7.場域有以農業為出發強調循環農業作為。8.場域有針對不同群體的多元化友善作為。9.場域不主動提供一次性拋棄式備品。10.場域有實施資源分類，落實資源回收利用。

各指標項下都有明確的評分標準，例如 10.場域有實施資源分類，落實資源回收利用，將就是否做到垃圾分類、資源回收、餐飲廚餘分類來給分。

2. 食農指標

業者需說明其場域常態性經營的食農教育方案。每個題項需符合 1/2 指標內容即可通過審查，本指標涵蓋 3 個面向，分別為 A. 農業生產與環境、B. 飲食健康與消費與 C. 飲食生活與文化。若 A&B 或 A&C 符合 6 項以上，或 A、B、C 全符合 8 項指標以上，則通過食農指標審查。

各項指標如下：A-1. 透過解說及體驗活動有效傳達在地農林漁牧業生產特色。A-2. 透過解說及體驗活動有效傳達作物完整的農林漁牧業生產、加工及運送過程。A-3. 透過解說及體驗活動有效傳達在地的農林漁牧業生產與環境的關連性。A-4. 透過解說及體驗活動有效傳達農林漁牧業與環境資源的永續利用。

B-1. 透過解說及體驗活動有效傳達食材知識。B-2 透過解說及體驗活動有效傳達作物的營養知識及均衡飲食的觀念，使遊客瞭解飲食與健康的關係。B-3. 透過解說及體驗活動有效傳達食品衛生與食品安全的觀念，以及作物加工儲存與選購的方式。B-4. 場域設置自產或在地農林漁牧業產品販售據點，有效傳達「食在地、享當季」的觀念，實踐低碳消費。

C-1. 場域有推廣飲食的重要性及愉悅的飲食習慣。C-2. 場域有推廣珍惜食物與全食利用的觀念。C-3. 透過解說及體驗活動有效傳達在地作物的特殊料理方式及飲食特色。C-4. 透過解說及體驗活動有效傳達農林漁牧業之村落飲食文化。

（五）授證後之品質管理

為維護認證之品質，確保獲得認證之農遊場域持續維持其特色及服務品質，故需對已獲認證之場域進行品質管理，其管理方式分為不定期稽核與客訴處理。就不定期稽核而言，認證委員會與品質小組可對已通過認證的場域進行不定期稽核，確保經營品質之穩定。稽核結果通過者可繼續保持認證資格，若不通過則需限期改善，未改善者將取消認證。

就客訴處理而言，設有客服專線，處理消費者投訴。若同一經營體在一個月內被投訴兩次以上，品質小組將進行查證，查證結果通過審查，仍為優良特色農業旅遊場域認證單位；查證結果未通過審查，函請限期改善並實施複查，如複查不通過，則取消認證。

（六）特色農業旅遊場域認證制度與 SERVQUAL 量表 5 個構面的關係

雖然特色農遊認證並不是完全為了提升服務品質而制定，但在其所認證標準中的 4 個構面 20 項指標，仍有部分指標與 SERVQUAL 量表的 5 個構面相關。主要著重在有形性與保證性兩個因素上。

1. 有形性：提供服務所需的設備及服務人員的表現

能反映有形性的指標包括：(1). 農家鄉村感、(3). 特色產物專區、(4). 自製生產加工場所、(5). 適合鄉村環境的建物、(6). 特色產物主題陳列設計、(7). 特色產物解說設施、(8). 公共區域設置、(9). 環境衛生整潔、(16). 用品與備品的主題呈現，以及(18). 特色主題的套餐旅遊等 10 個。

2. 保證性：服務人員的專業知識、良好態度與可信性

能反映保證性的指標則包括 (10).服務與人員專業素養、(11).特色產物的主題解說、(12).農事體驗活動、(13).加工體驗活動、(15).農業教育學習體驗等 5 個。

關於能「可靠性：按時實施所承諾的服務」、「反應性：服務人員迅速提供服務的意願」以及「同理心：根據顧客的特定需求，提供便利且貼心的服務」則無。但畢竟特色農遊認證的重點在於是否能凸顯場域環境以其體驗活動的特色，而非員工的服務態度。因此其指標的設計未涵蓋服務品質的五大因素，亦無可厚非。

肆、結論與建議

休閒農場服務品質認證與特色農業旅遊場域認證，各有其認證的重點，互相獨立，但仍能從中發現其異同之處。

一、相同之處

提升服務品質的目標：兩者都致力於提升休閒農場的服務品質，確保顧客在休閒農場中有良好的體驗。兩者都強調經營管理、設施維護、服務人員的專業素養以及顧客互動的重要性。

管理與稽核機制：兩者都設有持續的品質管理機制，包括不定期稽核與客訴處理。這確保認證通過後，休閒農場能持續維持良好的服務品質，並透過輔導或限期改善來解決問題。

二、不同之處

1. 認證範疇：

- (1) 休閒農場服務品質認證：專注於休閒農場的整體服務質量，涵蓋農場的設施、服務、餐飲、住宿等方面，重點是提升顧客在農場的整體休閒體驗。
- (2) 特色農業旅遊場域認證：側重於休閒農場的農業特色與體驗活動，重點是如何利用農業資源、文化和體驗活動來提升顧客的旅遊體驗。這個認證更側重於農業與旅遊的結合，如農業產品的展示與體驗活動。

2. 認證重點：

- (1) 休閒農場服務品質認證：強調場域的基礎設施維護、服務流程的規範性，以及顧客接待的整體品質。就 SERVQUAL 量表 5 個構面來看，5 個構面都有兼顧。
- (2) 特色農業旅遊場域認證：更多關注農業文化和自然資源的展示，如農產品的創意呈現、農業加工設施的開放參觀、農事體驗活動的豐富程度等。就 SERVQUAL 量表 5 個構面來看，主要側重在有形性與保證性。

3. 申請對象：

- (1) 休閒農場服務品質認證：專門針對已取得許可登記的休閒農場。
- (2) 特色農業旅遊場域認證：申請範圍較廣，不再僅限於已取得許可登記的休閒農場，亦包含不同類型的農業經營體，適合所有具有農業旅遊特質的場域。

三、於休閒農場服務品質管理之建議

「休閒農場服務品質認證制度」暫停實施甚為可惜，但若兩項認證制度同時實施，亦可能過於擾民，衍生之執行成本亦將過高。雖然現行的「特色農業旅遊場域認證」在提升休閒農場的經營品質方面有所助益，但其涵蓋範圍尚未足夠全面。尤其在可靠性、反應性與同理心這三個關鍵服務品質構面上，現行的認證制度未能充分反映。未來，或許可考慮將「休閒農場服務品質認證制度」的部分內容融入「特色農業旅遊場域認證」，協助休閒農場業者不僅強化其特色，亦能有效提升服務品質，從而確保其在競爭激烈的旅遊產業中保持競爭力。

此外，根據 Parasuraman et al. (1985)所提出的服務品質模型，提升服務品質的最終目標在於提升顧客滿意度。因此，建議農業部或台灣休閒農業發展協會可對「特色農業旅遊場域認證」對遊客滿意度的影響進行深入研究，並檢視現行認證制度是否充分反映出服務品質的 5 個構面。根據研究結果適時修訂認證指標，以期使該認證制度更加完善，並進一步助力休閒農場在服務品質上的提升。

伍、參考文獻

一、中文部分

1. 台灣休閒農業發展協會(2012)。休閒農場服務品質認證專書---收錄2011-2012
通過認證休閒農場。宜蘭市:台灣休閒農業發展協會。
2. 台灣休閒農業發展協會(2024)。特色農業旅遊場域認證。2024年9月25日擷取自 https://www.taiwanfarm.org.tw/zh-TW/Front/Node/Detail?funcode=FeaturedCertification_Index。
3. 吳宗瓊(2024)。特色農業旅遊場域認證(專題演講)。綠色優質休閒農業、循環經濟、淨零排放講座。宜蘭市。台灣。
4. 吳美華(2007)。建立休閒農業區劃設之評估準則-以雲林縣為例。國立雲林科
技大學空間設計研究所碩士論文，未出版，斗六市。
5. 李啟禎(2010)。台灣休閒農場發展歷程與經營難題之探討。發表於2010 年
第三屆運動科學暨休閒遊憩管理學術研討會。2024年9月25日擷取自
<https://ir.nptu.edu.tw/retrieve/10726/214.pdf>。
6. 邱湧忠(2000)。休閒農業經營學。台北：茂昌。
7. 段兆麟(2007)。台灣休閒農業發展的回顧與未來發展策略。2010 年 9 月
18 日擷取自 <http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=12560>

8. 陳又綺與吳俊龍(2013)。休閒農業旅遊—創造農村美學新價值，農政與農情，254，2024年9月25日擷取自
<https://www.moa.gov.tw/ws.php?id=2448058>。
9. 陳凱俐、孔維新、盧永祥、陳玠廷(2022)。111年度農業旅遊經濟效益調查評估計畫期末報告。行政院農業委員會。
10. 農業部(2023)。農業部年報。2024年9月26日擷取自
<https://www.moa.gov.tw/ws.php?id=2514573>。
11. 劉清雄(2002)。台灣休閒農業易遊書。台北：行政院農業委員會。

二、外文部分

1. Crosby, Philip B. (1979), *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain.* New York: American Library.
2. Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing* 49, 41-50.
3. Parasuraman, A., Zeithaml, V., and Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64(1), 12-40.
4. Saleh, P. F., Ali, B. J., Akoi, S., Najmalddin, B., Ali, R. S., & Anwar, G. (2021). Factors affecting the Success of Female Entrepreneurs in Kurdistan. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 1-21.

第二節 休閒農場國際推廣策略

沈宗奇

國立嘉義大學行銷與觀光系教授兼管理學院

壹、前言

隨著全球旅遊業的快速發展，農業旅遊（agritourism）逐漸成為一個具有潛力的產業。台灣其豐富的農業資源和多元文化背景，為休閒農場提供了天然的優勢，成為吸引國際遊客造訪的理想目的地。然而，面對國際觀光市場的激烈競爭，如何有效推廣台灣休閒農場，並提升其在全球市場的競爭力，成為重要的課題。國際推廣策略的制定，不僅關係到農場的經濟效益，更影響台灣農業與文化的國際形象塑造。

在全球化的背景下，消費者的需求愈發多元，市場區隔和目標市場的選擇成為成功推廣的關鍵。不同國家和地區的文化、經濟、社會等因素，決定了休閒農場在進行國際推廣時需要有針對性地選擇策略。本章節首先分析市場區隔與目標市場的選擇，並結合國外農業旅遊的推廣經驗，探討如何依不同市場的特點制定有效的推廣策略。同時，品牌建立和行銷手法的多樣化也是推廣成功的核心要素，特別是數位科技、社群媒體和跨業合作等新興推廣方式的應用，能有效提升休閒農場的國際曝光度。此外，心理距離理論也提供了一個全新推廣策略視角，讓管理者可深入了解如何縮短國際遊客的心理距離，增加其對台灣休閒農場的訪問意願。本節將有助台灣休閒農場制定可行的國際推廣策略，從而達成吸引國際遊客、提升台灣農業旅遊國際知名度的目標。

貳、目標市場選擇與定位

一、國際市場區隔

市場區隔為行銷推廣策略中最基本且關鍵的環節之一，為了達成有效的溝通與推廣，如何將眾大的市場劃分為具體的目標群體，幫助企業更有效率分配推廣資源，針對目標市場進行最有效的溝通與推廣，用以有效達成品牌推廣。台灣休閒農場業者可以透過國際市場區隔來更精確地鎖定如對自然與農業體驗感興趣的潛在消費者群體，設計出創造消費者所需的有效推廣溝通策略。

（一）市場區隔步驟

市場區隔為行銷管理實務中最重要的第一步，主要是根據消費者的不同特徵（如年齡、收入、地理位置、生活方式、行為等）將市場分為若干個具體的群體。透過市場區隔，企業可以更了解目標市場的需求特徵，制定精準的推廣策略。市場區隔包括以下幾個步驟：

1. 識別市場需求：分析不同消費者群體的需求和偏好。
2. 劃分市場區隔：根據消費者特徵將市場劃分為多個區隔。
3. 評估區隔市場吸引力：評估每個市場區隔的潛力、規模和競爭情況。

選擇目標區隔市場：最終選擇與企業資源契合度高且具潛力的市場進行行銷溝通。

(二) 市場區隔變數

企業進行市場區隔時，可由下列四個因素進行：

1. 地理因素

包括消費者的國家、區域、氣候等。例如，針對氣候不同的市場，可以設計與當地自然景觀相契合的農業體驗。在亞太地區，特別是日本、韓國等國家，農業與文化體驗的結合深受旅客歡迎。

2. 人口統計因素

包括年齡、性別、收入、家庭狀況等。根據研究，中高收入家庭和親子遊客往往是農業觀光的主要消費群體，他們有較高在健康、自然體驗和教育內容的價格支付意願。

3. 心理因素

包括消費者的生活方式、價值觀和態度。例越來越多的消費者關注可持續性和環境保護，這類消費族群對有機農業和生態旅遊更加感興趣。

4. 行為因素

包括消費者的消費習慣、品牌忠誠度、使用情境等。對於休閒農場，消費者可能是基於放鬆休閒或教育目的而進行選擇。研究顯示，能提供教育意義的農業觀光活動，更容易吸引親子家庭和注重學習體驗的遊客。此外，公司也可以針對造訪頻率高或是口碑意圖高的旅客視為忠誠行為的重要區隔變數。

(三) 國際市場的差異性分析

根據市場區隔理論，台灣休閒農場可以將國際市場分為幾個具體的區隔，並根據每個市場的特點制定對應的推廣策略。例如：

1. 亞洲市場（如日本、韓國、香港、新加坡）

(1) 文化契合度高：這些市場的消費者對於自然和文化體驗的需求較大，且文化上與台灣相似，便於進行推廣。日本和韓國的遊客尤其對親子活動和有機農業體驗具高度重視。

(2) 地理接近，交通便利：東北亞市場距離台灣較近，交通成本低，方便短期旅行，尤其適合週末遊或短期度假推廣。

2. 歐美市場（如美國、德國、法國）

(1) 關注可持續旅遊：歐美消費者對於生態旅遊和永續農業存較較高需求，因此在旅遊行程規畫農業生態也有較高重視，強調環保和健康的休閒農場體驗相對更具吸引力。

(2) 長期旅遊潛力大：歐美遊客通常有更長的假期和較高的可支配收入，因此可以透過農業旅旅行程來推廣多日遊或深度體驗型行程。

二、國際目標市場選擇

在國際市場推廣策略中，目標市場選擇是成功的關鍵之一。在進行市場區隔後，必須選擇具潛力的國際市場，這不僅涉及消費者的旅遊偏好和需求，還需要考慮經濟發展水平、文化契合度等因素。以下是關於國際目標市場選擇的理論與實證分析，並提供台灣休閒農場的具體選擇策略。

(一) 目標市場理論

目標市場理論基於對特定消費者群體的需求進行分析，以確定最有潛力的市場，在目標市場選擇涉及三個主要步驟：

- 1. 市場區隔：**根據消費者的地理、人口統計、心理和行為特徵將市場分為不同的群體。
- 2. 市場評估：**評估這些區隔市場的吸引力，通常基於市場規模、成長潛力、競爭激烈程度以及可及性等因素。
- 3. 選擇目標市場：**根據評估結果，選擇最具商業潛力的區隔市場進行資源投入。

對於台灣休閒農場，目標市場的選擇應基於公司本身獨特的旅遊資源、消費者對自然和文化體驗的需求、以及對農業旅遊的興趣。市場選擇的標準可從下列面向分析。

1. 經濟因素

經濟發展水平是選擇目標市場的關鍵因素之一。根據 World Travel & Tourism Council (WTTC) 的報告，經濟發展程度較高的國家，其居民有更多的可支配收入和旅遊支出潛力。因此，針對高收入國家的推廣策略能帶來較大的市場回報。例如，日本、韓國和新加坡等國家居民對於自然休閒和有機農業體驗具較著造訪興趣。

2. 文化契合度

Hofstede 的文化維度理論提供了分析文化差異的方法，幫助理解不同國家的旅遊動機和偏好。台灣與亞洲文化較為接近，因此在推廣過程中可以強調共同的文化價值，如家庭價值觀和自然體驗。相比之下，歐美市場對於自然和有機產品的重視程度則更高，這些價值觀也符合台灣休閒農場的特色。此外，歐美的華人也是企業可以試著接觸的另一個目標市場。

3. 地理因素

由於地理距離對旅遊成本有顯著影響，鄰近市場通常是首選。台灣與日本、韓國、東南亞等市場地理距離近，旅遊成本相對較低。此外，這些國家的消費者對於短途旅行和自然旅遊具有較強的需求。因此，台灣休閒農場可以優先考慮這些市場，並通過飛行便捷度和文化相似性進行推廣。

台灣休閒農場的國際市場推廣可首先聚焦於以下三大目標市場：日本、韓國和新加坡。日本消費者對自然體驗和文化互動需求高，特別是在親子遊方面，超過 60% 的日本遊客對農業和鄉村體驗感興趣，休閒農場可針對日本市場推出家庭旅遊套餐，結合自然教育、農產品體驗及台灣文化介紹。韓國消費者則偏好短途

旅遊及有機農業體驗，每年有超過 100 萬韓國遊客參與農業旅遊，因此可加強有機食品與健康旅遊推廣。新加坡高度城市化，居民對自然體驗的需求高，台灣休閒農場可提供短期農業體驗及渡假套餐，吸引新加坡遊客前來放鬆身心。

(二) 國外休閒農場的推廣經驗分享

日本 Aso Farm Land 將目標市場細分為家庭遊客、健康養生愛好者和自然愛好者，並為每個群體設計了不同的農業體驗套餐。針對家庭遊客，飯店推出了與動物互動、DIY 手工藝製作等親子活動；針對健康養生的遊客，則推出結合有機食品、溫泉體驗的養生套餐。這種細緻的市場區隔讓 Aso Farm Land 成功吸引了國際遊客。總結來說，進行有效的市場區隔，可以幫助台灣休閒農場針對不同的國際市場群體進行精準推廣，從而提升品牌知名度並吸引更多的國際遊客。

三、市場定位

(一) 定位策略

市場定位是「在目標消費者的心智中為產品佔據獨特的地位」。市場定位的核心在於根據目標消費者的需求和偏好，將產品的獨特優勢與市場上的競爭對手區別開來。針對台灣休閒農場，市場定位的目標是將其打造成一個國際遊客的心中理想自然與文化體驗地點，如透過先進農業、自然景觀和多元文化的結合，透過差異化的服務與特色來提升國際競爭力。台灣休閒農場在推動國際市場策略時，應聚焦於產品特色、文化體驗、個性化服務及科技應用四大方面，以形成差異化的競爭優勢，並建立「自然、文化、永續」的獨特品牌形象。對於休閒農場的定位而言，可透過以下幾個方面進行差異化：

1. 產品特色與永續發展

台灣擁有豐富且多樣的農業資源，如有機農業、不同海拔的茶葉與咖啡及多元亞熱帶果園等，結合當地自然風景和獨特的農產品加工開發，休閒農場可強調這些本土資源，吸引國際遊客。特別是在永續發展的全球趨勢下，強調永續農業的理念，如有機農產品、環境友好耕作方式等，將吸引對環境保護及可持續發展有高度關注的國際市場客群，尤其是來自日本、韓國等強調環保趨勢的市場。

2. 文化與農業體驗結合

將台灣的本土文化與農業旅遊體驗相結合，可以有效提升旅遊價值。例如，參與傳統農耕文化、結合豐富的原住民文化、在地手工藝學習及品嚐台灣特有風味的農特產品，將滿足國際遊客對文化探索的需求。此外，親子家庭遊客亦是主要市場，休閒農場可針對這類市場推出親子活動與農耕體驗，尤其吸引來自歐美國家的家庭遊客，這些活動可進一步提升文化認同感，並加深遊客的旅遊記憶。

3. 個性化與專業服務

提供針對國際遊客的個性化服務是提升競爭力的重要一環。可考慮多語言導覽、專業農業知識導覽、客製化接駁服務等，讓國際遊客享受獨特且高品質的服務。例如，針對不同市場需求，可設計健康養生、高端農業探訪、高山探索及水上活動相結合的多元旅遊套餐，以滿足不同遊客群體的需求。這些差異化服務能

進一步提升台灣休閒農場在國際市場中的獨特吸引力。

4. 科技應用與品牌形象塑造

隨著數位技術的快速發展，科技已成為推動旅遊業成長的重要工具，特別是在農業旅遊和休閒農場的推廣上。透過數位行銷平台及科技解決方案，台灣休閒農場可提升國際市場推廣效果。科技應用不僅能夠提高台灣休閒農場的曝光度，還能展示台灣科技農業之實力，從而塑造出台灣「科技+自然」的國家品牌形象。例如，通過數位技術精確行銷，台灣休閒農場能有效將自然資源、農業體驗及科技應用結合起來，成為國際市場中的獨特旅遊目的地。

(二) 國外案例分析

1. 日本神戶六甲山農場

六甲山農場位於兵庫縣，是日本成功的農業旅遊定位案例之一，該農場結合了自然景觀和農業體驗，特別針對親子家庭遊客推出了動物互動、手工製作和農業教育等活動。六甲山農場還通過結合當地文化特色，如日本的四季變化，推出符合不同季節的活動，吸引了大量來自日本國內和國際的遊客。

定位策略：六甲山農場通過推廣「四季皆宜的農業體驗」，在國際市場中建立了獨特的品牌形象，不僅吸引了當地的遊客，還成功吸引了來自亞洲和歐美的國際遊客。它的成功證明了結合自然景觀與本地文化特色，能夠有效區隔出與其他農業旅遊目的地不同的市場定位。

2. 日本熊本 Aso Farm Land

Aso Farm Land 以健康和養生為主打，專注於結合有機農業與健康生活體驗，吸引了來自亞洲的遊客，其定位強調農業與健康的結合，提供溫泉、健康食品製作、有機農業體驗等。農場透過市場定位將其從普通的農業觀光地區分開來，吸引了對健康與自然有需求的高端遊客。

定位策略：通過「健康與養生」的特色定位，Aso Farm Land 成功在競爭激烈的日本農業觀光市場中脫穎而出，成為國際遊客追求健康與自然結合的理想旅遊目的地。

參、推廣策略

一、品牌權益的建立

品牌建立是一個關鍵且長期的過程，涉及品牌在消費者心中的價值認知，並進一步影響消費者的購買決策。對於台灣休閒農場來說，品牌權益的建立可以幫助農場在國際市場中提升競爭力，並與自然、健康、家庭及文化等正面形象連結。品牌權益包含品牌知名度、品牌聯想、品牌忠誠度及感知品質。針對台灣休閒農場，以下幾個方面將有效幫助建立品牌權益。

(一) 品牌故事的建立

品牌故事是打造品牌價值的重要工具，通過將台灣休閒農場的獨特歷史、農業文化與環境理念融入品牌故事中，能夠強化品牌聯想和品牌知名度。農場可以

強調其在永續農業、有機食品生產及健康生活方式的承諾，讓消費者能夠更好地理解品牌的核心價值。例如，農場可以分享當地農夫的獨特耕作故事、種植過程中的環保實踐，這樣的品牌敘事能夠增加品牌的情感價值，讓消費者感受到品牌的深度與真誠。

(二) 視覺設計與品牌形象

視覺設計在品牌權益的建立中扮演關鍵角色，透過一致且具辨識度的視覺元素（如標誌、包裝、色彩等），可以增強品牌聯想與感知品質。台灣休閒農場可以使用象徵台灣自然與文化的視覺元素來設計其品牌形象，如綠色、藍色等自然色調，搭配農業工具或自然景觀等符號，傳遞環保與健康的理念。此外，包裝設計應強調產品的天然與有機特質，讓消費者能夠立即感知到產品的品質與品牌的價值主張。

(三) 品牌體驗與顧客參與

品牌體驗是品牌權益建立中不可或缺的部分，尤其在農業旅遊中，遊客的體驗將直接影響品牌認知與忠誠度。台灣休閒農場可以通過打造沉浸式的農業體驗，讓遊客參與到農場的耕作活動中，如採摘水果、製作有機食品等，從而增強品牌的感知品質與品牌聯想。這樣的互動式品牌體驗能夠提升消費者對農場品牌的忠誠度，使其在日後選擇農業旅遊時能優先考慮台灣的休閒農場。

(四) 案例分析：紐西蘭農業品牌策略

紐西蘭的全球品牌行銷策略“100% Pure New Zealand”是品牌權益建立的經典案例。該策略將新西蘭的農業與環保旅遊形象緊密結合，強調自然景觀的純淨與永續發展的理念，成功吸引了全球遊客。台灣可以借鑒這種品牌形象塑造策略，通過強調自然與健康，建立一個以永續農業為核心的品牌形象，吸引更多國際遊客。

二、社群媒體推廣策略

(一) 利用社群媒體平台進行全球宣傳

社群媒體是當今全球推廣中最具影響力的工具之一。台灣休閒農場可以利用Instagram、Facebook、YouTube、TikTok等平台，針對國際市場推廣台灣農業旅遊的特色，展示農場的美景、季節性活動以及顧客體驗。企業可從建立官方帳號，並採多語言社群媒體帳號，發布有吸引力的視覺內容，如農場景觀、動物互動、當地特色美食等。使用與旅遊相關的熱門話題標籤（如#TaiwanAgritourism、#OrganicTravel、#FarmStay），提升全球遊客對台灣休閒農場的關注。邀請國際旅遊直播主、YouTube 旅遊影片製作者或 Instagram 影響者，透過他們的內容來吸引其追隨者。例如與亞洲或歐美的影響者合作，安排他們到台灣農場進行體驗，並透過影片或文章分享。

(二) 社群活動與用戶生成內容

農場業者可以定期舉辦線上攝影比賽、影片分享活動，鼓勵全球遊客上傳他們在台灣休閒農場的體驗，進行UGC (User Generated Content) 推廣。這種做法不

僅能增加曝光度，也能透過用戶生成的真實內容來增加品牌信任感。以下是幾個可以的推廣方式：

- 1. 主題式挑戰：**針對不同季節或節慶，設計特定主題的 UGC 挑戰。例如，在春季舉辦「春耕攝影挑戰」，讓遊客拍攝台灣農場的美麗景色或作物生長過程；夏季可以設計「農場美食創意料理」挑戰，鼓勵遊客分享他們在農場體驗中學到的料理技能或當地食材的創意烹飪。這樣不僅吸引目標群體，也增加了活動的多樣性。
- 2. 獎勵機制與合作：**除了簡單的比賽，還可以與當地農場或旅遊業者合作，提供體驗券、折扣或特色產品作為獎勵，激勵更多人參與。此外，讓一些參與者的 UGC 被選中作為農場的官方宣傳素材，進一步強化用戶的參與感。
- 3. 多平台整合推廣：**將 UGC 活動在不同社交平台同步推廣，不僅限於 Facebook 或 Instagram，可以擴展至 YouTube、TikTok 或小紅書等短視頻平台，提升年輕族群的參與率。透過多平台傳播，可以有效擴大 UGC 的觸達範圍。
- 4. 用戶故事分享：**可以開設一個專屬的「用戶故事」網頁或社交媒體專區，定期分享用戶的真實故事與體驗，讓這些真實且多元的內容成為品牌推廣的核心之一，增加與潛在遊客的情感連結與信任度。
- 5. 實際參與線下活動：**線上 UGC 活動可以與實體活動結合，例如農場舉辦的豐收節、文化節等活動，讓線上參與者也有機會受邀到場參與，進一步體驗台灣休閒農業，並現場創作內容，提升 UGC 的多樣化與即時性。

三、電影置入行銷

(一) 電影或電視劇置入台灣休閒農場

電影或電視劇置入行銷是一種潛移默化的推廣方式。台灣休閒農場可以與國際知名的電影製作公司或電視劇團隊合作，讓休閒農場作為劇中的場景或故事背景。這樣能透過影片的影響力和國際影迷的關注，提升農場的國際知名度。以下是具體的推廣策略：

- 1. 與本地及國際影視製作公司合作：**除了國際知名電影製作公司，台灣休閒農場也可以主動與本地或區域性的電影和電視劇製作公司合作。尤其是與有自然、農業或鄉村背景的劇本合作，讓農場的特色環境成為重要的場景，如此不只能提升國內知名度，還能增加國際曝光度。
- 2. 結合劇中場景的實地體驗：**在影片或電視劇播出後，農場可以設立特定的「劇中場景體驗區」或設計「影視拍攝路線」旅遊產品，讓影迷可以親自來到拍攝地，感受劇中的情境。例如，打造「電影農場一日遊」或「農場中的劇情化活動」，讓遊客能體驗劇中的農場活動或美食。
- 3. 社群互動與影迷活動：**與電影或電視劇聯動，在社交媒體上策劃互動活動，讓觀眾可以分享他們對劇中農場場景的看法，或讓影迷有機會參加線上抽獎，獲取農場體驗券，甚至有機會參加劇組探班或拍攝相關的粉絲活動，提升觀眾的參與感。

4. 國際影視節目和媒體的合作：除了傳統的電影與電視劇，台灣休閒農場還可以考慮與國際紀錄片製作公司或旅遊類節目合作，將農場融入全球範圍內的影視節目，尤其是以生態、文化或永續農業為主題的內容，吸引關注農業與生態保護的遊客。
5. 配套產品的跨界合作：農場可以與受歡迎的電影或電視劇發展相關延伸品牌產品來進行跨界合作，推出聯名周邊產品，如限量農產品包裝、紀念版農場商品等，讓影迷在家也能感受農場的氛圍，此將可增加品牌的國際曝光，並強化與影迷的目的地情感連結。
6. 參與國內外電影展：台灣廠商可透過產業聯盟的方式發展影片卡司，並參與國際電影展，如坎城、柏林影展，讓台灣的自然風光與休閒農場特色之故事可以透過影片增加更多國際曝光。紐西蘭利用《魔戒》電影中的場景行銷，吸引了大量的國際遊客探訪電影拍攝地點。台灣可以借鑑此方式，將其休閒農場與電影內容結合，讓農場成為知名電影場景。

四、海外大型活動推廣策略

參加國際旅遊展會是推廣台灣休閒農場的一種直接且高效的方式。大型展會吸引全球旅行社、旅遊從業人員和消費者，可讓台灣藉此展示其獨特的休閒農場文化和豐富的旅遊資源。例如，台灣可以參考德國 ITB 旅遊展的模式，這是全球最大的旅遊展之一，許多國家都藉此展會推廣其旅遊資源，台灣休閒農場可以在此類大型展會中設立專門展區，展示如有機農產品、農業體驗活動和手作課程等特色產品，讓參觀者能夠親身體驗台灣農業旅遊的魅力。除了參加一般的國際旅遊展會，台灣也可以積極參與國際知名的旅遊博覽會，例如香港國際旅遊展（ITE）與倫敦世界旅遊博覽會（WTM），這些博覽會不僅吸引全球旅遊業者，還為品牌提供了大量媒體曝光的機會，有助於提升台灣休閒農場品牌的知名度與全球影響力。台灣休閒農場可以借鑑倫敦世界旅遊博覽會的經驗，該博覽會每年吸引超過 50,000 名專業人士及大量媒體報導，是一個能夠充分展示台灣休閒農場產品的理想平台。

除了參與旅遊展會，參加各國文化節或大型活動，如巴黎國際農業博覽會，都是推廣休閒農場的文化與旅遊產品，展示有機農產品與農業旅遊資源，吸引全球農業愛好者和消費者之有效推廣策略。透過這些活動，國際遊客能在不出國的情況下親身體驗台灣農業與文化特色，提升台灣農業旅遊的國際影響力。台灣廠商可以設立小型農業體驗區，讓遊客參與種植蔬果或製作手工藝品，結合民俗活動、傳統手工藝展示和有機農產品推廣，深化國際遊客對台灣文化與農業的了解，促進休閒農場的海外發展。此外，台灣還可以利用展會提供現場互動體驗，例如試吃農產品、參與手作體驗活動，甚至以直播形式連線台灣的休閒農場，讓國際觀眾即時了解農場的特色活動，不僅能夠提升展會參觀者的互動感，還能增加對台灣農場的興趣與認同感。透過參與這類國際展會，可以有效提升台灣休閒農場在國際市場的知名度與影響力。

五、旅遊平台與跨業合作推廣策略

與國際知名旅行社合作是吸引國際遊客的重要途徑之一，台灣休閒農場可與當地旅行社共同開發農業旅遊套裝行程，並根據市場需求提供客製化行程，將休閒農場納入旅行社的推薦行程中。透選與大型旅行平台如 Expedia、Booking.com 等合作，推出台灣專屬旅遊套票，並在目標市場中尋找當地代理商推廣台灣的農業特色行程，提供專屬優惠以吸引更多遊客。例如義大利托斯卡納農場旅遊套票，與國際旅行社共同推出葡萄酒品味與農場體驗行程，吸引大量歐美遊客。透過數位行銷、異業合作、電影置入等多種推廣策略，台灣休閒農場能夠提升在國際市場的曝光度與品牌形象。同時，與國內旅遊業者的聯盟合作亦有助於拓展客源，如與民宿、觀光景點、交通業者合作推出多元化旅遊套裝行程，並共享資源與客源，提供跨產業優惠。另外，與國內有機農業品牌合作也能加強推廣效果，透過品牌聯名與農產品展示，增加消費者對台灣有機農產品的認識與興趣。異業合作也是一大推廣策略，台灣休閒農場可與酒店、交通業者、零售及電商平台合作推廣旅遊體驗券與農產品，甚至與國際品牌進行跨界行銷，推廣健康與環保理念，從而吸引關注永續發展的國際消費者，透過這些推廣策略的整點應用將可有效增強台灣休閒農場在國際市場的競爭力與吸引力，達到多元化的國際推廣效果。

旅遊行程規劃是成功推廣休閒農場的關鍵一環，例如日月潭的自行車道與附近休閒農場攜手推出的「綠活漫遊」套裝行程，便遊客在騎自行車探索湖光山色的同時，深入有機農場體驗農事活動、品嚐新鮮蔬果與風味餐飲，將運動與農業結合，顯著提升了旅遊的豐富性與深度。台北遠東香格里拉飯店與宜蘭休閒農場合作推出的「城市農夫」體驗，讓都市旅客短暫逃離繁忙，感受宜蘭田園的恬靜，這類跨界合作不僅滿足了高端旅客對獨特體驗的需求，更成功將台灣農村的魅力推向國際。因此，稅過深化在地連結，結合小農與手作體驗推出特色行程，運用數位行銷擴大品牌影響力，並透過與旅行社合作客製化行程，如親子、療癒、文化體驗農場等，是成功行銷推廣的策略之一。同時，強調綠色消費理念，推出「低碳足跡」或「綠色旅遊」套裝，吸引關注永續發展的消費者，並與國際旅遊平台合作將台灣農場納入全球旅遊路線，提升曝光度。此外，跨界合作也可強化推廣效果，諸如與運動品牌(如 Nike、Adidas)推出「健行農場馬拉松」、與環保品牌推廣「淨灘+農場體驗」，以及與美食品牌舉辦「農場餐桌」活動，結合健康、環保、美食等多元元素，使農場成為具有吸引力的旅遊目的地，推動農民收入及地方經濟發展，進而讓更多人認識台灣的農村之美。

肆. 遊客目的地心理距離管理

研究發現心理距離往往比實際物理距離更能影響消費者的決策，包括旅遊目的地選擇決策。心理距離理論(Construal Level Theory, CLT) 說明消費者在做決策時，並非僅根據實際物理距離，而是根據他們對目的地的認知、理解和感知來評

估是否可行。在旅遊業中，心理距離包括時間、空間、社會和假設距離，這些因素比物理距離更直接影響到遊客的造訪意願。

一、心理距離如何影響造訪意願-比實際距離更有影響力

儘管實際距離確實會影響旅行成本和時間，但許多研究發現心理距離在國際旅客的決策過程中具有更大的作用。例如，一些國家與台灣地理上距離較近，但如果遊客認為這些地區與他們文化差異過大，或對目的地的文化感知疏遠，這種心理上的距離可能會抑制他們的參訪意圖。反之，即便是實際距離較遠的國家，如果心理距離被縮短，國際遊客的參訪意願將大大提高。

二、心理距離的分類與推廣應用

(一) 時間距離 (Temporal Distance)

時間距離指的是遊客感知到的旅行時間與現實之間的距離。遊客可能因過於遙遠或不確定何時能夠成行的時間心理因素，因而降低造訪意願。因此在國際行銷推廣時，可以運用以下方式來縮短旅客的時間距離感。

- (1) 提前規劃促銷：提供提前預訂優惠或季節性行程，讓國際遊客能夠將旅行計畫是立即可行。比如推廣「2024年夏季的特別體驗」或「早鳥優惠」，鼓勵遊客提前規劃台灣農場之旅。
- (2) 強調全年可參觀性：許多農場受季節性限制，遊客可能認為旅行僅在特定時間可行。台灣休閒農場可以強調全年開放的活動，例如「四季皆宜的農業體驗」，告訴遊客無論何時訪問都能享受到不同季節的農場特色。

(二) 社會距離 (Social Distance)

社會距離是指遊客感知到的文化、社會連結感對於其旅遊意圖的影響。對於台灣休閒農場來說，縮短國際遊客與台灣文化的社會距離，能有效提升他們的參訪意願。如果遊客感覺與當地文化或人們有更多的心理聯繫，他們更有可能選擇台灣作為旅遊目的地。下列為業者可行的社會文化距溝降低的推廣策略。

1. 強調文化相似性和連結

針對亞洲市場，尤其是日本、韓國和中國大陸，可以強調台灣與這些地區旅客的文化相似性，縮短社會距離。例如：

- (1) 美食文化：台灣與日本都擁有著共同的飲食文化傳統，如米食、海鮮等，這些元素可以成為推廣中的重點，讓日本遊客感到親切與熟悉。
- (2) 農業與節慶：台灣的農業傳統與韓國的文化有很多相似之處，兩國都重視傳統農耕技術和以農業為基礎的節日。透過這些文化共性來吸引韓國遊客。
- (3) 強調便捷的交通選擇：通過行銷宣傳，強調從主要國際機場（如東京、首爾、新加坡）飛往台灣的航班便捷性，並結合旅遊套餐提供接駁服務等，讓台灣顯得更容易抵達。例如，「只需一場電影的時間，即可抵達台灣的自然天堂」。
- (4) 利用數位技術縮短空間距離感：透過VR（虛擬實境）體驗，讓遊客在家中就能提前感受台灣農場的美景和活動。這樣的沉浸式體驗能夠縮短空間距離感，激發遊客的好奇心和訪問慾望。

2. 邀請網紅與國際遊客分享經驗

與來自不同國家的社群影響者（網紅或直播主）合作，邀請他們參觀台灣休閒農場，並在社群媒體上分享他們的經驗，來降低目標國家旅客與目的地間的社會距離。透過社會影響者的經驗分享不僅能夠幫助遊客消除對陌生文化的抗拒感，還能加強對台灣在地文化的注意與興趣。

3. 短影音、電影置入與遊戲置入的應用

短影音、電影置入和遊戲置入等視覺媒體，能有效地降低遊客與台灣之間的社會距離，通過視覺、故事與互動，幫助潛在遊客更深入地了解台灣的文化、人民及農業旅遊資源。

4. 短影音推廣

短影音（如 YouTube Shorts、Instagram Reels、TikTok 等）已成為行銷的主流工具，能迅速吸引國際遊客的注意力。通過創建簡短的、有趣且視覺吸引力強的內容，可以展示台灣農場的日常活動、農耕文化、自然景觀，甚至是當地特色美食。例：台灣休閒農場可以製作關於茶葉採摘、果園活動和當地美食製作的短影音，讓國際遊客能在幾秒鐘內體驗到台灣農場的魅力。

5. 電影置入

電影置入行銷是一種能夠長期影響文化連結的方式，透過台灣休閒農場融入國際熱門電影或電視劇中，能讓國際觀眾對台灣農場產生熟悉感，進一步縮短他們對台灣的心理距離。例如日本的北海道成功利用電影『情書』的拍攝地點大大提升了當地的旅遊業。台灣休閒農場也可以成為電影或電視劇中的場景，展示台灣的農業與自然美景。文化敘事也可增加目的地的曝光率，還能通過情節中的人物互動，讓國際遊客對台灣文化感到更為熟悉。此外，改編自日本漫畫電影小森林(Little Forest)講述了一位年輕女子回到農村，過著簡單的自給自足生活。整部電影展示了韓國鄉村的美麗風景，尤其是在慶尚北道的郊區拍攝，許多場景展示了農村的田園景色、食物栽培和農作物生產，此電影的劇情有縮短觀眾與目的地間的心理距離，成功吸引了觀眾前往拍攝地點旅遊以感受電影中平靜田園生活。

6. 遊戲置入

遊戲置入為一個創新且具互動性的推廣方式，能讓國際遊客在虛擬世界中體驗台灣的休閒農場，從而縮短社會距離。例：台灣的農業景觀和文化可以被融入到熱門的模擬或冒險類遊戲中，如《模擬市民》或《動物森友會》，遊戲玩家可以在虛擬世界中體驗台灣農場的活動，如耕作、採摘、動物互動等，進一步拉近旅客與台灣文化的距離，增加未來實際造訪的意願。

(三) 假設距離 (Hypothetical Distance)

假設距離指的是遊客認為訪問該目的地的可行性和現實性。許多遊客可能認為造訪台灣農場的旅遊成本過高或行程太過困難，因而放棄計畫。

1. 展示具體的行程安排與費用：針對不同國家設計具體的旅行方案，並提供清楚

的費用預算和日程安排。透過網站或旅遊小冊列出「台灣 5 日 4 夜農業體驗套餐」，詳細介紹行程安排、住宿和活動內容，並強調「超值價格」或「全包式服務」。

2. 減少訊息不足與不確定性：企業可透過提供 FAQ 和詳細的旅遊指南，針對國際遊客的常見問題進行解答，特別是如何預訂、如何付款和抵達後的交通安排。這有助於讓遊客感到旅行更加實際和可行，減少假設距離感。

伍、結論

本章節探討了台灣休閒農場在國際市場推廣中的關鍵策略，強調了市場區隔與目標市場選擇的重要性，並通過國外成功案例，提出了適合台灣的具體推廣策略。首先，市場區隔理論指出，針對不同國家的地理、人口統計、心理和行為特徵，進行精確的市場劃分，有助於農場有效分配資源並達成精準推廣。

品牌建立是休閒農場推廣成功的關鍵，透過品牌故事、強化視覺設計及提供沉浸式體驗，能夠有效提升品牌價值，讓國際遊客對台灣農場具更深刻印象。此外，數位行銷與社群媒體的應用，不僅能夠拓展市場觸角，還能提升農場的國際知名度。邀請網紅參與、推動 UGC（用戶生成內容）活動，將社群參與與品牌體驗相結合，有助於增強國際市場的關注度與參訪意願。

最後，心理距離理論提醒我們，除了物理距離，遊客對目的地的心理距離更是決策的關鍵。台灣休閒農場應透過縮短時間、社會和文化距離，降低國際遊客對台灣的陌生感。例如，強調交通便捷性、文化相似性，並運用 VR 技術讓遊客提前體驗台灣農場，都能縮短心理距離，增強其造訪意願。總結來說，透過精確的市場區隔與定位、品牌建立與數位行銷的綜合應用，以及心理距離管理，台灣休閒農場將能在國際市場中脫穎而出，吸引更多全球遊客，進一步促進台灣農業旅遊的發展。

心理距離比實際距離更能影響國際旅客的參訪意願。台灣休閒農場應該專注於縮短潛在遊客的心理距離，無論是通過科技手段、精確的行銷策略，還是強化文化連結，都能有效增加國際旅客的參訪動機。隨著心理距離的減少，可有效吸引更多全球遊客前來觀光旅遊，進而促進台灣農業旅遊的發展。。

陸、參考文獻

1. Barbieri, C., & Mahoney, E. (2010). Cultural tourism behaviour and preferences among the live-performing arts audience: an application of the univorous–omnivorous framework. *International Journal of Tourism Research*, 12(5), 481-496.
2. Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). *Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing*. Routledge.

3. Douglas, A., Hoogendoorn, G., & Richards, G. (2024). Activities as the critical link between motivation and destination choice in cultural tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(1), 249-271.
4. Guttentag, D. A. (2010). Virtual reality: Applications and implications for tourism. *Tourism Management*, 31(5), 637-651.
5. Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.
6. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage Publications.
7. Japan National Tourism Organization (JNTO). Trends in Japanese outbound travel. Retrieved from <https://www.jnto.go.jp>
8. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
9. Korea Tourism Organization (KTO). (202). Korea Tourism Statistics. Retrieved from <https://www.mct.go.kr/english/statistics>
10. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson Education.
11. Reisinger, Y., & Turner, L. (2012). *Cross-cultural behaviour in tourism*. Routledge.
12. Singapore Tourism Board (STB). (2020). Travel and Tourism Report. Retrieved from <https://www.stb.gov.sg>
13. Suhartanto, D., Dean, D., T. Chen, B., & Kusdibyo, L. (2020). Tourist experience with agritourism attractions: what leads to loyalty?. *Tourism Recreation Research*, 45(3), 364-375.
14. Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440-463.
15. World Travel & Tourism Council (WTTC). Economic Impact Reports. Retrieved from <https://www.wttc.org>

第三節 義大利食品貿易代理實務分享

吳敏鍾

協憶有限公司 品牌總監總經理

壹、學經歷

嘉義大學食品科學系

外貿協會品牌學院品牌全方位人才專班結業

義大利橄欖油協會(O.N.A.O.O)合格品油師

日本橄欖油品油師協會(SAJ)初級侍油師

SGS 感官品評訓練課程

貳、公司背景

協憶股份有限公司創立於嘉義，起源於家族經營的雜貨與油品買賣事業，早期以販售傳統沙拉油與豬油為主。自 2003 年起，公司正式轉型，率先引進高品質橄欖油進入台灣市場，並逐步拓展義大利麵、松露等義大利食材的進口與推廣。協憶長期致力於以專業、文化與教育推動品牌發展，派員前往義大利取得品油師資格，並引進日本試油師制度與感官品評方法，建立完整的產品評鑑體系。目前公司於嘉義設有物流倉儲中心，在新北中和設立三百坪的品牌推廣與食育基地，設有依國際標準打造的專業品油室，每年舉辦超過一百場烹飪與品油課程，與學校、餐飲業者及消費者進行深度交流。憑藉專業知識、文化導入與體驗行銷的結合，協憶已成為台灣高品質橄欖油與義大利食材推廣的重要品牌之一，持續引領市場趨勢並深化消費者對飲食文化的認同。

參、分享內容

我本身是讀食品出身的，一開始雖然是從工業相關領域起步，但在實際接觸產品後，覺得對產品本身的理解並不夠完整，因此後來選擇回到嘉義大學食品科學系進修，也包含了研究所階段。在更早之前，我在五專時期學的是管理，那時第一次接觸到品牌行銷，發現品牌行銷對於產品的推廣極為重要，也深深影響了我後來的職涯方向。近年來，我也持續參與許多外部的品牌相關課程，不斷累積對品牌與市場的敏銳度與操作經驗。二十多年前，我們公司開始引進橄欖油，在推廣教育的過程中很快發現，橄欖油並不是台灣本土生產的油，市場上大約有九十五%來自地中海國家。當時我們在面對消費者時，大部分使用的專業內容都來自書本，但內容並不完整，對於產品的真實風味與專業評鑑也相當有限。於是，我決定親自前往義大利考取品油師執照。這項資格在當時是我們公司率先引進的，後來我們公司內已有七位品油師，每年舉辦超過一百場烹飪與品油課程，與消費者和廚師分享我們對橄欖油的專業知識。

在這些推廣過程中，我們也發現一個非常有意思現象：專家評選出來的好產品，未必是消費者最喜歡的產品。這並不是批評，而是事實。例如比賽中得獎的茶、咖啡或橄欖油，實際銷售量未必最好。以咖啡為例，專業品評師會將沖好的咖啡放入冰箱冷卻，再用小湯匙舀來品嚐，根據專業標準選出最好的風味；但一般消費者並不會用這種方式喝咖啡，於是專業評分與實際消費習慣之間產生了落差，也造成了評分上的盲點。橄欖油也有類似的情況。我們在義大利學會如何評定橄欖油的好壞，但在實際推廣時發現，消費者更在意的是如何使用、怎麼搭配食物。這方面的知識反而是來自日本。日本很早就發展出「試油師」認證制度，專門研究不同橄欖油風味適合搭配的食材。我們也前往日本取得試油師證照，並回到台灣進一步學習

SGS 的感官品評以及統一食安中心的課程，理解工廠端如何用科學方法來處理主觀喜好的問題。不同的人對產品的喜好不一樣，因此必須透過客觀的方式來進行評與選擇，這也是我們公司的競爭核心之一。我們運用專業的感官評估與市場觀察，挑選出最能被市場接受的產品，再透過行銷方式有效銷售，創造最大的成果。品油的過程本身也體現了我們在教育與行銷上的方法。品油與品酒有很大的不同。品油不需要觀察顏色，因此使用有色的品油杯；品酒則會觀察酒色。品油杯的形狀也與品酒杯不同，品酒杯有高腳設計以避免手溫影響；而品油則需要透過手溫加熱到約二十八度，以激發橄欖油的香氣。我們透過這樣的工具與操作方式，讓初次接觸橄欖油的人留下深刻印象。第一次看到品油杯、第一次理解品油流程的視覺與觸覺體驗，往往成為強烈的記憶點，這就是我們想要傳達的行銷方式。

同樣的邏輯也應用在其他產品的推廣上，例如義大利麵與松露。在課程中，我們會帶來小麥柱狀模型，示範從外層磨到內層粉心粉的過程，說明不同模具壓製出的麵條差異，並讓參與者實際觸摸模具，感受銅頭壓製麵與鐵頭壓製麵的不同。推廣松露時，我們會展示松露獵人的服裝與工具，現場創新鮮松露，讓參與者透過嗅覺與視覺感受松露的獨特風味。這些實體體驗讓原本陌生的食材與文化變得立體而鮮活，使人更容易記住。

我們公司的背景來自嘉義。早期我父親在東市場經營雜貨店，販售塑膠袋、洗衣粉，也因為很會賣豬油而開始賣食用油。我父親過世後，我在十九歲時接手家業，賣了七年的傳統沙拉油與豬油，但最後仍不敵競爭對手。我開始思考，如果我們這麼會賣油，是否可以賣更好的油。於是，在二〇〇三年開始進口橄欖油，銷售成長很快，但幾年後發現僅靠業務能力不足以支撐長期發展。我們因此代理義大利最大的義大利麵品牌白未來，並從歐美供應商身上學習品牌操作，逐漸建立出品牌力。我們的倉庫設在嘉義，但推廣中心則設於中和，這裡有三百坪的空間，作為我們的學院，對象包括消費者、學生與廚師，讓他們能夠在這裡認識義大利的各種食材。我們每年要完成一百場烹飪與品油課程，平均每場約有四十位參與者，一年下來能接觸到上千人。這樣的規模讓我們不僅僅是產品的進口商，更扮演了飲食文化推廣者的角色。比如說，有一週我們就完成了五到六場課程。暑假期間，教育部會撥經費讓高中烹飪課老師來我們的學院進行公民營計畫，三十一位老師在這裡上了三天的課，學習義大利食材的基礎知識。這些老師回到學校之後，會將正確的觀念帶給學生，成為推廣的種子教師，進一步擴大市場規模。

除了學校老師，我們也針對披薩師傅與業界人員進行教育訓練，讓他們在工作中能夠運用正確的知識與方法。這種長期的教育推廣，在二〇一三年發生大統與頂新橄欖油事件時發揮了重要的作用。當時媒體詢問廚師如何分辨真正的橄欖油，許多接受過我們訓練的廚師便主動拿著我們的橄欖油，向記者說明辨識方法與品油技巧。我們因此獲得巨大的無形廣告效益，也進一步奠定了公司在業界的地位。中和學院設有依照國際標準打造的品油室，進行測試時品油人員之間不能交談，以免互相影響判斷。我們透過這樣的專業方式不僅檢測產品品質，也在選品過程中進行盲測，與競品比較差異，使我們在市場上能夠保持專業與領先。此外，我們也進行大量教育訓練，對象包含連鎖餐廳與學校，最年輕的學生甚至是幼稚園階段的孩童。在政府還未正式推行食育概念的二十多年前，我們就已經從日本引進這套做法，並持續推廣至今。

我們與許多連鎖餐廳合作內部訓練，透過廚師將我們的理念帶進廚房，使理念在實務上落地應用。同時，我們也替台灣的便利商店研發微波義大利麵的食譜，將產品融入便利通路的開發。這些成果都是長期推廣與品牌累積的結果。然而，品牌的成功最終還是要由消費者的接受來驗證。如果沒有被市場認可，再多的努力都是

徒勞。我們品牌的成果體現在銷售與信賴度上，根據尼爾森的資料，我們的品牌在銷量與信賴度上都位居前列。這兩項指標代表著不同的意義，一個是市場的實際銷售，一個是消費者心中的信任，兩者的結合才能說明品牌真正的強大。品牌不僅僅是 Logo，也不只是包裝設計。許多老闆誤以為只要有漂亮的 Logo、完整的故事，就能等來銷售成果，但實際上品牌的核心在於品牌化，也就是讓消費者在使用產品時產生歸屬感、驕傲感與主動推薦的意願。品牌化是一個過程，是從 Brand 到 Branding 的進行式，而不只是創造一個品牌名稱。

品牌化的成功需要一致性，無論是產品品質、形象還是溝通方式，都不能前後不一。許多品牌失敗的原因就在於不一致，例如一開始訴求的是正統義大利概念，中途卻為了降低成本而改變配方或包裝，這會讓消費者失去信任。我們在面對成本上升時，選擇維持品質，即使價格上漲一倍也不妥協。結果銷量不減反增，這正是品牌力的體現。領先品牌有時候不需要做太多，只要不犯錯就能保持領先。品牌化的過程中給予消費者一致的利益，是最重要的原則。歐美尤其是美國的品牌在這方面做得非常徹底，例如星巴克，各店的設計風格雖然不同，但整體體驗卻始終一致。

品牌化的結果可以從幾個面向來衡量，包括消費者是否產生優越感、是否因品牌改變生活風格、是否願意支付溢價。我們的橄欖油價格上漲後仍能維持銷售，這顯示品牌力已足夠支撐。消費者覺得產品貴的原因，往往是因為他們沒有感受到品牌所帶來的價值。義大利品牌之所以能成功，與他們對產品的態度有關。他們不走捷徑，也不取巧，讓人買得放心。相較之下，亞洲品牌常常存在小聰明的心態，使消費者心存疑慮。義大利品牌的浪漫與文化底蘊也為品牌加分。文化先行，品牌隨後，是我們一直以來的策略。例如，我們在推廣橄欖油時，會先推義大利的飲食文化，讓消費者對義大利飲食產生認同之後，再進一步接受橄欖油品牌。這種文化導向的策略，是品牌建立過程中非常重要的一環。在品牌推廣的過程中，浪漫並不是多餘的修飾，而是一種讓人記住的情境。就像一個男生在重要的節日約會時，選擇帶對方去吃西餐，成功的機率往往會比去吃羊肉爐高得多，因為西餐本身的氛圍就蘊含著浪漫與文化的象徵。這種文化的潛移默化影響了消費者對品牌的聯想，也因此我們在品牌設計的策略上，總是會先鋪陳義大利飲食文化的方式，再引導消費者認識產品。從文化切入，比起直接介紹產品，更能建立情感上的連結，這也是我們長期品牌策略中非常關鍵的部分。行銷與業務的關鍵就像羅馬帝國修建道路一樣，必須先把基礎打好，後續的策略與行動才能順利展開。如果沒有清楚的戰略，只是一味地模仿別人的戰術，例如看到同業找網紅就跟著找，看到別人下廣告就跟著下，其實很容易造成資源浪費。策略決定方向，戰術只是工具。我們在推出新品牌時，如果市場對我們還沒有認識，不會急著在社群媒體上大量投放廣告，而是會先思考市場定位、目標對象以及預期市場規模，確認戰略方向之後，再選擇合適的行銷工具，這才是整合行銷的核心精神。我們的體驗行銷是公司最強大的武器，它不只是單純的試吃活動，而是一整套完整的體驗設計。首先，我們會提煉品牌與產品的核心價值，包括地域背景、專業知識與文化脈絡，例如產品來自哪裡、與產地的關聯、製程與包裝的專業性，以及它在飲食文化中的定位。這些元素形成我們體驗課程的基礎。接著，我們會針對消費者的生活習慣與文化變遷設計課程內容，例如小家庭的興起帶動小包裝產品的需求、露營流行促使噴霧油受到青睞、氣炸鍋的普及改變了橄欖油的使用方式。了解文化與消費習慣之後，我們再設計實際的體驗課程，讓消費者在品油課程中，透過專業品評、心理感受與生活哲學三個層面，深入體驗產品的價值。在體驗課中，我們會準備三杯未標示品牌的橄欖油，讓消費者與廚師進行盲測，請他們選出有缺陷的那一杯。結果往往令人意外，消費者的正確率反而比廚師還高。廚師常受到成本、習慣和公司決策的影響，而消費者則依靠生活感官，

更能察覺品質的差異。這樣的發現不僅讓我們更理解市場，也讓課程本身更有趣味性與互動性。許多品牌喜歡採用主廚推薦作為訴求，但我們發現這樣的效果其實有限。消費者很清楚便利商店的微波義大利麵不可能真的是主廚親手製作，這樣的聯名訴求容易造成品牌訊息與消費者認知不一致。相反地，多傾聽消費者的想法、理解他們的生活方式與習慣，才是品牌溝通的關鍵。體驗行銷的成功依賴三個要素：講師、來賓與內容的契合。講師的專業必須高於來賓，才能提供知識價值；內容必須與主題緊密相關，不能偏離，例如主題是教煮義大利麵，結果一半時間在講品牌多好，就會失去體驗的本質。體驗課程的設計必須從觸覺、感官到實際操作，都讓參與者產生真實的連結，這樣他們才會對品牌留下深刻印象。品牌行銷與人生、職涯規劃其實有許多相通之處。人的成功來自於長期的一致性，品牌也是如此。你傳達的形象、產品的品質、消費者的體驗，如果能夠持續一致，就能建立強大的品牌力。食品的本質來自農產品，我們作為進口商，也不斷思考如何在地化。幾年前，我們開始思考能不能在台灣種出義大利燉飯米，減少對進口的依賴。

正統的義大利燉飯米有特殊品種與澱粉釋放特性，而台灣白米太軟，不適合煮出 *al dente* 的口感。每年台灣進口超過一百噸義大利米，但面臨高關稅、供應鏈不穩、ESG 減碳等壓力，再加上支持本土農業的想法，我們開始嘗試在地種植。

台灣人吃米的量這二十年來減半，飲食文化的改變反而成為我們推動在地種植的契機與挑戰。我們從策略出發，先確認市場規模與品牌定位，再進行產品開發與行銷規劃。在推廣這款台灣種的燉飯米時，我們同樣運用體驗行銷的方式，針對 KOC 關鍵意見消費者與餐廳廚師設計課程，讓他們實際體驗這款米在料理上的差異與優勢。我們透過講師、來賓與內容的精準搭配，讓體驗具有真實的說服力。目前這款米的銷售量已接近每年二十噸，雖然去年東部颱風造成產量減少，但品牌力讓我們有信心面對挑戰。在品牌推廣的整個過程中，我們始終圍繞著一個核心：從文化出發，結合專業，設計體驗，維持一致，讓消費者不僅是購買產品，更是認同品牌背後的價值。這種認同感才是品牌能長久存在的關鍵。我們不斷思考要讓消費者記住什麼，因為我們的目標從來不只是把產品賣出去，而是希望讓消費者在心中建立一種長期的印象，形成一種文化與生活方式的連結。這也是為什麼我們在行銷的每一個環節，都不只是講理論或數據，而是要讓人產生真實的感覺。品牌並不是由企業自己說了算，而是由消費者如何看待、如何感受、如何與品牌產生連結來決定。

在設計體驗課程的時候，我們會讓消費者親手去摸、去聞、去品嘗，甚至讓他們自己動手操作，這些細節都在累積品牌的信任感與熟悉感。消費者不一定會立刻購買，但他們會記得，這就是品牌建構的開始。我常說，品牌的力量不在於一場行銷活動，而在於長期累積的信任，這也是我們公司能夠在二十多年中持續成長的重要原因之一。我也經常提醒學生，品牌行銷不僅是一種商業工具，更是一種思考方式，這種方式會影響未來的職涯發展。你如何規劃自己的人設，如何保持一致，如何讓別人記得你，這些其實和品牌建立是相同的道理。許多人在做事的時候東一塊西一塊，今天想做這個，明天又改變方向，最後讓別人對他的印象變得模糊，這與品牌操作中的不一致性是一樣的問題。相反地，如果有一個清楚的定位並且長期堅持，無論在哪個產業或領域，都能因為清晰的形象而建立信任。這也是為什麼我一直強調一致性的重。我們在品牌策略上的思維，也同樣適用於產品的選擇。我們在選品時常常會先看市場規模，如果市場太小，就算我們做到第一名，市佔率百分之百，也不一定能支撐行銷成本與營運壓力。這時候我們就會果斷放棄，即使產品本身很好，也不會投入資源。這樣的決策看起來理性，實際上是對整體品牌戰略的尊重。行銷工具永遠只是戰術，戰略才是根本。搞清楚戰略，就不會在錯的地方浪

費資源。我們的品牌之所以能走到今天，靠的就是這樣的思維與執行。從最初販售豬油、傳統沙拉油，到引進橄欖油，再到推廣義大利麵、松露，甚至開始種植義大利燉飯米，每一步都不是隨波逐流，而是在確認方向後再決定做法。尤其在體驗行銷上，我們非常投入並且堅持。許多人以為體驗行銷就是辦活動、請人來試吃，但我們的做法並不只是如此。我們希望在短短幾個小時的課程中，讓參加者真正被內容打動，產生新的想法，甚至改變他們的使用習慣。改變一個人的生活習慣不容易，尤其是像橄欖油這種慢消品，不可能靠一次促銷就讓消費者從原本的品牌轉換到我們的品牌。因此，我們選擇用時間來換取信任，用知識與文化來說服，用體驗來打開消費者心中的那扇門。這樣的過程非常耗費心力，也需要耐心，但它的影響力深遠。當消費者在日常生活中使用我們的產品，感受到驕傲與歸屬，甚至主動推薦給朋友時，就代表品牌化真正發生了。這些主動的推薦比任何廣告都更有力量。KOC 的影響力就是這樣建立起來的，而不是靠買假口碑或自導自演。品牌不能造假，騙得了一次，騙不了一輩子。真正強大的品牌，是靠時間、專業、文化與一致性的堆疊形成的。

無論未來從事的是食品產業、行銷產業還是其他領域，品牌的思維方式都非常重要。要先搞清楚要說什麼、賣給誰、怎麼說，然後用正確的策略與工具去實現。不要急著追逐最新、最潮的行銷工具，而是先回頭確認定位是否正確、文化故事是否講清楚、內容是否有深度、給消費者的體驗是否一致。這些才是決定品牌能否長久、能否在市場上站穩的根本。我們在食品這個行業走了二十多年，靠的不是運氣，也不是砸錢，而是一套紮實且持續的品牌思維與實踐。如果有一天，你們能在自己的領域裡，做到讓人一提到某個產品或理念，就想到你們的名字，那就代表品牌成功了。品牌不一定要很大，但必須讓人記得，也讓人信任。這就是我分享的核心，希望你們未來在職場或創業的道路上，也能帶著這樣的思考方式前進。

我在品牌經營的這條路上，其實一路走來不容易。從一開始接手家業，到面對市場變化，再到摸索品牌推廣的方向，每一個階段都需要重新思考與調整。我十九歲時父親過世，接手的時候，家裡的生意只是傳統的油品零售，賣的是沙拉油和豬油，那時候競爭激烈，我們的規模不大，面對大型廠商的壓力，最終還是無法維持原有的市場。我開始意識到，如果我們只是賣跟別人一樣的東西，終究會被取代，所以我思考，如果我們很會賣油，是否能轉而賣更好的油，於是在 2003 年，我們開始進口橄欖油。橄欖油的市場在當時還非常新，消費者對它的認識有限，但我們發現只要能正確地教育與推廣，市場的反應其實很好。前幾年靠著業務能力，銷售成長很快，但很快也遇到瓶頸。單靠業務的力量，無法撐起長期的品牌發展。於是我們開始學習品牌操作，代理義大利最大的義大利麵品牌，觀察歐美供應商如何做品牌，逐漸建立自己的品牌力。

我們在嘉義設有倉庫，而推廣中心則設在中和，這裡有三百坪的空間，被我們規劃成學院，每年舉辦超過一百場烹飪與品油課程，平均每場有四十人參加，透過這樣的方式，每年可以接觸上千名消費者、學生與廚師。例如在暑假期間，教育部會撥經費讓高中烹飪課老師來參加公民營計畫，在我們這裡連續三天的課程中學習義大利食材的基礎知識。這些老師回到學校後，便成為推廣的種子教師，將正確的觀念帶給學生，間接擴大市場影響力。我們也針對披薩師傅與業界進行教育訓練，讓專業人員在工作中具備正確的知識，這些都是我們品牌推廣的重要基礎。這種長期的教育在食安事件爆發時發揮了重要作用。2013 年大統與頂新橄欖油事件爆發，媒體詢問廚師如何分辨真正的橄欖油，許多接受過我們訓練的廚師主動拿著我們的橄欖油，向記者示範辨識方法與品油技巧。這段時間，我們得到了巨大的無形廣告效益，也進一步奠定了公司在業界的地位。我們的品油室依照國際標準打造，品油時

評審不能交談，以免影響判斷，我們也利用這樣的方式來進行盲測與競品比較，確保選出的產品能符合市場與專業的標準。早期我們在推廣橄欖油的時候，面臨的最大挑戰是專業與消費習慣之間的落差。橄欖油並不是台灣本土生產的油，95%來自地中海國家。剛開始我們的知識多來自書本，但並不完整，所以我決定到義大利考取品油師執照，當時我們是全台第一批這麼做的，目前公司已有七位品油師，每年舉辦上百場課程，向消費者與廚師傳遞正確的知識。然而，我們也發現專家評選出來的好產品，不一定是消費者最喜歡的產品。像咖啡比賽的評審會用冰過的湯匙品嘗，但消費者平常不會這樣喝，這造成了評分標準與實際消費習慣的落差。橄欖油也是一樣，我們在義大利學到的是如何判斷油的好壞，但在台灣推廣的時候，發現消費者更在意如何使用、搭配什麼食物。我們因此去取得日本試油師證照，日本很早就發展出研究橄欖油風味搭配的制度，我們也回到台灣進一步學習 SGS 的感官品評與統一食安中心的課程，了解如何用科學方式解決主觀喜好的問題。不同的人對產品有不同偏好，必須透過客觀方法進行評評，這成為我們公司的競爭核心之一。我們運用專業選出市場最能接受的產品，再透過行銷有效銷售，創造最大成果。

品油的過程本身也展現了我們在教育與行銷上的方法。品油不觀察顏色，所以用有色杯；品酒則要觀察顏色。品油杯利用手溫加熱至 28 度釋放香氣，而品酒杯有高腳避免手溫影響。第一次看到品油杯、第一次學品油流程的體驗，會變成消費者的記憶，這是我們設計行銷的關鍵。推廣義大利麵與松露時，我們也運用類似方式。帶小麥柱狀模型示範磨粉過程，讓參與者觸摸模具感受壓製差異；展示松露獵人服裝與工具，現場刨松露讓人從嗅覺與視覺記住產品。這些體驗讓陌生的食材變得立體而難忘，也建立了品牌的專業形象與文化厚度。我們在品牌建立的過程中，始終相信專業與文化是最重要的兩個支柱。專業讓人信服，文化讓人記得。沒有專業，品牌容易變成空談；沒有文化，品牌則缺乏靈魂。當初我們到義大利學品油的時候，發現當地對橄欖油的態度非常嚴謹，從種植、採收、壓榨到保存，每一個環節都充滿知識與堅持。這些細節並不只是生產技術，而是一種文化傳承。回到台灣後，我們決定不只是把產品賣回來，更要把這份態度與文化帶進市場。這也是為什麼我們不把課程設計成單向的推銷，而是讓參與者親身感受橄欖油的香氣、風味與使用方式，讓他們在體驗的過程中理解這種產品背後的故事與價值。我們發現許多消費者對於橄欖油的認知其實很片面，常常只停留在「橄欖油比較健康」這樣的印象，卻不知道不同品種、不同壓榨方式、不同產區的橄欖油，風味與用途都截然不同。例如在義大利，當地人會依照料理種類選擇不同風味的橄欖油，有的適合淋在沙拉上，有的適合煎烤，有的適合搭配海鮮或肉類。我們在台灣推廣的過程中，也特別強調這一點，透過試油課程讓消費者實際比較，親口感受香氣層次與口感差異。這樣的體驗往往比再多的文字說明都更有說服力，也讓消費者對品牌產生深刻印象。我們在義大利麵與松露的推廣上也採取相同的邏輯。義大利麵看似簡單，其實蘊含豐富的知識與文化。不同的麥種、不同的磨粉方式、不同的模具有材質，都會影響麵條的質地與風味。我們在課程中帶來柱狀小麥模型，向參與者展示從外層磨到內層粉心粉的過程，讓大家理解麵粉的結構與品質差異。我們還會展示銅頭與鐵頭壓製的模具，讓大家觸摸感受，並搭配現煮的麵條進行比較，讓參與者在視覺、觸覺與味覺上完整體驗差異。松露的推廣更是如此，我們展示松露獵人的傳統服裝與工具，現場刨出新鮮松露，讓空間瀰漫松露香氣。這樣的感官衝擊往往讓人印象深刻，也能把陌生的食材變得具體可感，進而提升品牌的專業形象與文化深度。

在推廣過程中，我們也特別重視教育系統的影響力。透過與學校老師合作，我們不僅是在賣產品，更是在培養下一代的飲食觀念。許多高中職的烹飪課老師在我們的學院上完課之後，回到學校會把這些正確的知識教給學生，學生畢業後進入餐

飲業，也會把這些觀念帶入廚房。這是一種長期而穩定的影響力，並不是靠短期行銷活動就能達到的。我們也與連鎖餐廳合作進行內訓，讓廚師在日常工作中落實這些知識。這樣的做法在食安事件發生時發揮了非常大的力量，因為市場上出現混亂時，最有公信力的往往不是廣告，而是那些在第一線接觸消費者的廚師與老師。我們也觀察到，消費者對品牌的信任不會一夜之間產生，它需要時間的累積與一致的表現。當我們在面對成本上升的時候選擇維持品質，即便漲價一倍也不妥協，這樣的決定讓品牌的信任感不但沒有下降，反而進一步鞏固。這正是品牌力的展現。許多品牌之所以會失敗，就是因為在壓力面前選擇妥協，改變原有的訴求，導致消費者失去信任。品牌化的過程中，最重要的是讓消費者長期獲得一致的利益與體驗，一旦這種一致性被破壞，就很難重新建立。在美國，品牌一致性的操作非常徹底。像星巴克，雖然各地門市設計風格不同，但整體的消費體驗高度一致。這種一致性不只是店面的設計，而是從產品、服務、氛圍到品牌傳遞的價值都形成一種穩定的感受。這也是我們在品牌推廣過程中努力學習與實踐的部分。

回顧整個品牌經營的過程，其實沒有哪一個階段是輕鬆的，從最初的市場摸索到後來建立品牌、推廣文化，每一步都必須踏實而堅定。品牌不是靠一兩次行銷活動就能成功，也不是靠華麗包裝就能被記住，而是在長時間中透過專業、文化、體驗與一致性的累積，慢慢在消費者心中留下印象，形成信任，進而產生認同。當消費者不只是購買產品，而是願意主動說這是她認同的品牌，那才是真正成功。這也是我一路走來最深的體會，也是我想傳達給大家的核心。希望你們未來無論在哪個領域，都能用這樣的態度去面對市場，去經營品牌，踏實前進，讓別人一想到某個價值，就會聯想到你。

第五章

Chapter 5

高齡科技國際行銷策略



第一節 高齡科技國際行銷策略

李佩璇

國立屏東科技大學 科技農業進修學士學位學程 助理教授

壹、前言

全球人口老齡化現象日益嚴重，這不僅影響勞動力市場，也對各行各業的經營策略提出了挑戰。農產品國際行銷管理亦不例外。隨著高齡化進程的推進，如何充分利用高齡員工的豐富經驗，並為他們創造友善的工作環境，成為農產品企業的一大課題。高齡友善企業理念在農產品國際行銷中的應用，不僅有助於提升企業形象，還能帶來實際的經濟效益。高齡友善環境創新計劃的理念為帶動銀髮族之經濟效益。

一、國際高齡友善企業理念與趨勢

在世代交替的時代，企業員工老化也成為社會議題，因此高齡友善企業理念與趨勢需要深入進行探討，本節將以國際高齡友善企業理念與趨勢做深入之探討。

(一) 全球人口老齡化現象與高齡友善企業理念的影響

1. 全球人口老齡化現象

世界衛生組織（World Health Organization，WHO）的活躍老化（Active Ageing）計劃旨在推動老年人健康、參與和安全的全面發展。強調老年人不僅僅是社會的受益者，而是積極參與社會、經濟和文化活動的重要力量。活躍老化的概念於2022年於第二屆聯合國世界老化理事會提出之「活躍老化政策框架（Active Ageing Policy Framework）」是指各國在應對人口老齡化挑戰時制定的綜合政策措施，旨在促進老年人的健康、參與和安全，以及延長他們的經濟和社會參與期限（WHO，2002:12）。

2. 高齡友善企業理念的影響

(1) 高齡友善企業理念核心

從健康促進、社會參與、安全防護以及知識和資源分享。根據我國法令（植根法律法，2024），中高齡者為年滿45歲至65歲，一般法定退休年齡為65歲，由於世界衛生組織（WHO）高齡友善政策是延續活躍老化，鼓勵老人經濟，並且主張高齡有散就業政策。世界衛生組織（WHO）鼓勵老年人通過適當的運動、飲食和健康照護維持健康，包括定期的健康檢查、疫苗接種和慢性病管理。

(2) 社會參與

推動老年人在社會、經濟和文化生活中的積極參與，支持他們參與志願服務、社區活動和職業生涯延續。安全防護方面，世界衛生組織（WHO）提倡保護老年人免受虐待和歧視，呼籲各國加強相關法律保護措施，提高公眾對老年人權利的認識和尊重。歐洲中高齡及高齡平台（AGE Platform Europe，2019f），創造高齡友善的環境，並藉由此跨領域以及跨界合作活化中高齡就業模式。引進銀髮族、專家與業界的合作模式，將科技、產業等結合。

(二) 高齡友善企業的全球發展趨勢

高齡友善企業理念的國際應用各個國家在應對人口老齡化方面處於領先地位，許多農產品企業已經實施了高齡友善政策，並取得了顯著成效，世界衛生組織（WHO）提出就業選擇、訓練、可及性、價值貢獻、企業家精神與薪資等做為

評估指標(衛生福利部國家健康署，2017a)，支持延長工作壽命。

1. 建立安全健康管理體系

改善工作場所環境的措施之前，對於企業和提供勞動力的企業來說，為了實現高齡者友好，擁有完善的管理系統公司和企業可以創造一個讓高齡者可以安全、安心工作的環境(塚本，2020)。

2. 改善工作環境

從「設備、設備的引進」以及「高齡者之員工工作管理」的角度來考慮。包括保證工作區域的照明、取消台階並安裝扶手、使用防滑工作鞋、改善工作物的擺放等。

3. 實施安全健康教育培訓

隨著年齡的增長，人們的記憶力和理解能力會因體力和智力的下降而發生變化，往往無法像高齡者一樣理解事物的速度。因此，有必要花時間認真教育和培訓高齡者。每天準確了解高齡者員工的健康狀況、適合工作方式和工作規則的體能檢查。

4. 徹底的安全健康教育以及自我管理意識

日本《高齡者友善指南》的明確指出，高齡者自己「了解努力保護自己健康並積極致力於自身健康的重要性」很重要。對於高齡者，提供有關工作內容、預期風險、預防措施等易於理解和徹底的教育和培訓。針對管理人員、主管以及與高齡者一起工作的員工，需要考慮提供與考慮高齡者特徵的現場安全和健康措施相關的教育(星等，2016)。

(三) 國際高齡友善企業的現狀

1. 全球人口老齡化趨勢

全球人口老齡化已成為不可忽視的趨勢。根據聯合國(United Nations, 2012)的數據，到2050年，全球60歲以上的人口將達到21億，占全球總人口的22%。這一趨勢在農產品行業中尤為明顯，許多農業從業者年齡偏高，這對行業的可持續發展提出了新的挑戰和機遇。

2. 國際企業的高齡友善政策

國際企業的高齡友善政策通常包括多種措施。例如，許多企業實施靈活工作安排，以適應高齡員工的身體需求和生活狀況。健康促進計劃也很常見，包括提供定期健康檢查、健身課程和心理支持服務。企業還會提供職業再培訓和技能提升機會，幫助高齡員工保持職業競爭力。這些政策旨在改善高齡員工的工作體驗，提升他們的健康和生產力。

(1) 歐美

德國的農產品加工和出口企業在高齡友善企業實踐方面走在前列，包括延遲退休年齡，德國政府和企業合作，推動延遲退休年齡的政策。荷蘭以其高效的農業和出口聞名，花卉和蔬果企業的高齡友善實踐，企業高度依賴經驗豐富的高齡員工在質量控制、產品包裝和市場營銷等方面發揮著重要作用。瑞典的乳製品和穀物企業在高齡友善實踐方面也有許多創新措施，瑞典企業強調社會互動和團隊建設，幫助高齡員工保持積極的工作態度和社交網絡。法國的葡萄酒和乳製品企業在高齡友善實踐方面也有許多成功的案例以及文化與傳承。

(2) 亞洲

日本和韓國的農產品企業在面對迅速老齡化的挑戰時，採取了多種措施，如延長退休年齡、提供再培訓機會和推行靈活的工作時間。日本厚生勞動省於2020

年發布了《高齡者友善指南》(日本厚生勞動省，2020)。「高齡者友善方針」、「跌倒風險評估自查表」、日本勞動省制定的《衰弱檢查（與年齡相關的身體和精神衰退相關的檢查項目）》等，也提供企業和企業管理者教育和培訓。並且搭配(AI, Artificial Intelligence)發展，是由具有不同價值觀的人所形成的「多元化微觀市場的集合」(塚本，2016；日本厚生勞動省，2020；塚本，2020)。韓國企業和政府共同推動高齡友善政策包括（1）靈活工作安排：韓國農業企業，如韓國農業食品公司提供靈活的工作時間和部分工時安排，讓高齡員工能夠根據自己的健康狀況和家庭需求調整工作時間。（2）健康與福利計劃：韓國企業重視高齡員工的健康和福利，提供包括健康檢查、健身計劃和心理輔導等服務。

（四）高齡友善企業的挑戰

1. 文化和觀念挑戰

高齡友善企業在推行過程中面臨的主要挑戰之一是文化和觀念的轉變。社會對高齡工作者的偏見：社會上普遍存在對高齡工作者的刻板印象，認為高齡工作者工作效率低下、難以接受新技術等。這種偏見可能影響企業在推行高齡友善政策時的效果。

（1）內部文化轉變

企業內部文化的轉變需要時間和努力，特別是在傳統觀念根深蒂固的組織中，文化的轉變是一項系統工程，需要企業高層的強力支持和全體員工的共同努力。透過持續的教育、積極的參與、逐步推進的策略以及定期的評估與改進，企業才能有效推動文化轉變，實現長期的成功。

（2）經濟和資源挑戰

實施高齡友善政策需要一定的經濟和資源投入，再培訓和教育成本等對於資源有限的中小企業來說是一種挑戰。提供全面的健康和福祉計劃需要企業投入額外的資金，這可能會增加企業的運營成本。

（3）法規和政策挑戰

退休年齡法規規定了強制退休年齡，這可能限制企業在延長高齡員工工作年限方面的靈活性。根據國際勞工組織（International Labour Organization –ILO）的數據，約有30%的國家實施了強制退休政策。不同地區的勞動法規和福利政策可能影響企業推行高齡友善政策的效果，對於工作時間、福利待遇等方面有嚴格規定，這可能限制企業的靈活性。

（五）高齡友善企業的未來趨勢

1. 技術與創新

隨著技術的進步，企業可以利用新技術提升高齡員工的工作效率和滿意度，數字化轉型：企業可以通過數字化轉型，提升高齡員工的工作效率和靈活性。例如，農產品企業可以利用數據分析和物聯網技術（Internet of Things，IoT），優化生產和銷售過程，減少高齡員工的體力勞動。

2. 政策與法規

各國政府和國際組織將繼續推動高齡友善政策的發展，通過立法和政策支持，鼓勵企業推行高齡友善政策。政府可以提供稅收優惠和補貼，支持企業進行再培訓和健康計劃。國際組織包括聯合國（UN）和國際勞工組織（ILO）可以促進各國在高齡友善政策方面的合作和交流，共同應對全球人口老齡化挑戰。根據聯合國的報告，全球已有超過100個國家簽署了支持高齡友善政策的國際協議。

3. 企業社會責任

高齡友善企業理念將成為企業社會責任的重要組成部分，實施高齡友善政策有助於提升企業的品牌形象，增強社會認同感。例如，企業可以通過媒體宣傳和公眾活動，展示其在支持高齡員工方面的努力，提升品牌知名度。高齡友善企業理念與可持續發展目標（Sustainable Development Goals，SDGs）密切相關，企業可以通過實施高齡友善政策，促進社會的可持續發展。

二、高齡消費者行為分析

隨著全球人口結構的變遷，高齡人口的比例正在不斷上升。高齡消費者通常指年齡在 65 歲以上的消費者群體，在消費意識及行為上，是比較特殊的一個族群，在經濟能力方面則可分為二種次族群，部分為收入較少或經濟狀況需由子女扶養，職業以無業居多，財富增加的能力較差，另一類為過去已累積一定的財富且多數為退休或半退休為態，具有較多的休閒時間，但無論何種經濟情況，高齡者的收入多比支出少，會有經濟不安感；使其面對快速變化的經濟、消費環境較難以適應。因此，高齡者在消費議題上，是較為弱勢的族群（行政院，2013）。

（一）高齡消費者行為特徵分析

高齡消費者的消費習慣和需求與年輕消費者有顯著差異，相對年輕族群有更高的消費能力，尤其在健康、休閒、旅遊等方面的消費意願更高。對於高齡消費者的需求多樣且特殊，對健康、便利和安全等方面的產品和服務有較高需求，如保健品、醫療器械、無障礙設施和智能家居等。

通常會長期購買該品牌的產品，在家庭和社區中也具有重要影響力、消費選擇和行為可能會影響其他家庭成員和朋友的決策。因此，針對高齡消費者進行有效的市場營銷，不僅能夠直接提升銷售額，還能間接影響更廣泛的消費群體。因此對健康和保健產品的需求較大。擁有較為穩定的收入來源，並且對產品和服務質量有著較高的要求。

1. 消費心理特徵

高齡消費者的消費心理特徵主要包括安全感、懷舊情結和理性消費等三方面：

（1）安全感：

隨著年齡增長，高齡消費者對安全感的需求逐漸增強，這表現在對於產品品質和品牌的高度重視。更傾向於選擇信譽良好、歷史悠久的品牌能夠提供穩定可靠的產品和服務，從而增加購買之信心。

（2）懷舊情結：

高齡消費者對過去的生活經歷和情感記憶有著深厚的依戀，這使得在消費過程中常常會選擇具有懷舊意味的產品。這種懷舊情結促使企業在產品設計和市場推廣中融入歷史元素和經典符號，以吸引高齡消費者的注意。

（3）理性消費：

高齡消費者通常具有較強的理性消費觀念，在購買產品時會進行詳細的比較和評估，重視產品的性價比和實用性。因此，需要提供清晰的產品信息和合理的價格，滿足高齡消費者的理性需求。

2. 消費行為特徵

銀髮族（65 歲及以上）的消費行為具有一些獨特的特徵，這些特徵影響了他們的購買決策和市場需求。以下是一些主要的消費行為特徵：

（1）健康與保健需求

銀髮族通常將健康和保健放在購買決策的首位，包括醫療保健服務、營養補

充品、健身設備和健康食品等。他們更注重產品的功效和安全性。對醫療和護理服務的需求高，經常尋求定期健康檢查、慢性病管理和專業醫療諮詢。

(2) 購買力和消費習慣

高齡消費者有穩定的經濟基礎更傾向於選擇實體店進行購買，有助於增加其安全感。銀髮族傾向於慎重考慮購買決策，喜歡仔細研究產品和比較選擇。銀髮族對產品的偏好具有明顯的個性化特徵。通常更關注產品的實用性和健康性，對醫療保健產品、養生食品和家居用品等具有較高的需求。他們通常會尋求專業建議和詳細的產品信息。銀髮族在選購商品或資訊來源，雖然多數會透過電視，但親朋好友的推薦或直接推銷的影響也很大（行政院，2013）。

近年來，高齡消費者也逐漸開始適應網上購物，但高齡消費者對網購平台的信任度和使用熟練度相對較低，因此需要提供簡單易用的網購界面和完善的售後服務。目前高齡消費者也對文化產品和旅遊服務有著一定的興趣，這些產品能夠滿足精神需求和生活品質的提升。

(3) 重視舒適和便利

高齡消費者對服務的需求主要集中在便捷性、專業性和個性化上希望能夠獲得便捷的購物體驗和專業的售後服務，喜歡能夠提供便利和節省時間的服務，如送貨上門、在線預約和一站式購物服務，提供細緻入微的服務流程和專業的服務團隊。對於高齡消費者對個性化服務的需求也在增長，企業可以通過大數據技術和客戶管理系統，為他們提供針對性的產品推薦和服務方案。

(4) 環保和可持續性

銀髮族中有一部分人對環保和可持續性有較高的關注。他們可能會選擇那些符合環保標準或具有可持續性認證的產品。

銀髮族的消費行為特徵涉及健康、購買力、品牌忠誠度、數位化接受度、舒適和便利、社交需求、環保意識、實用性和家庭影響等方面。了解這些特徵有助於品牌制定更具針對性的行銷策略，從而更好地滿足銀髮族的需求並提高市場競爭力。

3. 高齡消費者市場影響

高齡消費者的市場影響主要體現在以下幾個方面：

(1) 全球老齡化趨勢

隨著全球人口老齡化趨勢的加劇，高齡消費者的數量和購買力逐漸增加，這為市場帶來了巨大的發展機遇。根據聯合國（UK）的統計數據 2024 到 2050 年，全球 65 歲占全球總人口的 16%，高齡消費者將成為未來市場的重要組成部分，需要抓住這一市場機遇，開發針對性的產品和服務，滿足他們的需求。以及醫療技術和生活條件的改善導致壽命延長，並保持較高的生活質量，這直接促進了銀髮族市場的擴大。

(2) 產品與服務創新

高齡消費者的需求特徵和消費行為對產品和服務的創新提出了新的要求。企業需要根據高齡消費者的需求特徵，進行產品設計和服務模式的創新。隨著年齡增長，銀髮族對健康和養老服務的需求上升，包括醫療保健、保險、護理服務和健康管理工具等。退休後有更多的時間和金錢用於旅遊和休閒，這促使了相關市場的擴張。銀髮族對科技產品（如智能手機、可穿戴設備）和數位服務（如在線醫療、社交媒體）的需求增加，這促使了數位產品和服務市場的成長。在服務模式方面，企業可以提供上門服務、個性化定制服務和專業的健康管理服務，以滿足

高齡消費者的多樣化需求。

(3) 市場機會與挑戰

高齡消費者對品牌的認知和信任度具有重要影響，企業需要在品牌形象塑造方面投入更多的精力和資源。通過打造優質的產品和服務，提升品牌的知名度和美譽度，在高齡消費者市場中樹立良好的品牌形象，增強市場競爭力，企業還可以通過舉辦社區活動和公益項目，增強與高齡消費者的情感聯繫，提升品牌的社會責任感和公眾形象。提供符合銀髮族需求的個性化產品和服務。

例如，專為銀髮族設計的保健品、舒適的家居產品和便捷的交通服務等。品牌需要調整行銷策略，以吸引銀髮族族群，包括使用簡單易懂的語言、提供專業的客戶支持和設計友好的用戶界面。儘管銀髮族對科技的接受度逐漸提高，但仍需考慮到部分人群對新技術的不熟悉，企業應提供相應的教育和支持，以幫助他們適應數位化的生活。

(4) 市場規模與消費模式

高齡消費者的消費行為和需求特徵對社會發展也具有重要影響。他們的消費需求促使社會資源向健康養生、醫療保健和文化娛樂等領域傾斜，這有助於提升整體社會的生活品質和健康水平。於高齡消費者的參與度和活躍度也影響著社會的和諧與穩定，他們的消費行為和社會活動有助於促進社會的包容性和多樣性。

三、銀髮族食品行銷策略

人口老齡化對社會結構帶來了深遠的影響，老年人口增長也影響了家庭結構的變化，如多代同堂家庭的增多、老年人作為家庭核心的現象日益普遍。銀髮族食品需求日益多樣化，不僅包括傳統的主食、副食品，還擴展到功能性食品、保健食品、特殊營養需求食品等領域。如何滿足這些多元化需求，是食品企業需要面臨的重要課題。在設計針對銀髮族的食品產品時，需要考慮到他們在口味、質地、營養成分、包裝便利性等方面的需求。在本節中將介紹關於銀髮族行銷策略。

(一) 市場調查與消費行為分析

精準切入高齡消費者需求，隨著全球人口老齡化，銀髮族群已成為一個很重要的消費族群。詳細分析高齡消費者的年齡、性別、收入、家庭結構、教育背景等，並結合具體市場案例來闡述這些特徵如何影響他們的購買行為。

城市與鄉村、發達國家與發展中國家銀髮族的異同，分析地理位置對消費模式的影響。其飲食需求與年輕人顯著不同，尤其現在健康需求與食品便利性上。行銷策略的成功關鍵在於精準切入這些需求，創造與其生活方式密切相關的價值。

1. 針對健康問題的功能性訴求

隨著年齡增長，他們在營養、健康以及食物質地上的要求更加明確。行銷策略應重點銀髮族面臨的健康挑戰，包括心血管疾病、骨質疏鬆、消化系統問題等，影響著其的飲食選擇。因此，產品的健康屬性，提供低鈉、低糖、高纖維、高蛋白質、富含鈣質以及維生素的產品。

針對銀髮族的健康需求，說明如何通過臨床試驗或科學研究證明這些產品的功效性，並強調科學證據對於贏得高齡消費者信任的重要性。明確的健康訴求會吸引注重長期健康管理的銀髮族消費者。

2. 便利性與易消化性

由於年長者的咀嚼能力下降以及消化系統的敏感性增加，對食品的質地和易消化性提出了更高要求。開發更易於咀嚼的軟質食品，或針對特定健康需求的特殊加工產品，例如容易吞嚥的湯品類或泥狀食品。

此外，近年來單人份的小包裝產品適合高齡消費者減少浪費和控制食量，也更便於存儲和使用。高齡消費者對於方便、易於準備和食用的食品有較高需求。易於咀嚼和消化的產品，這些特點應該在產品包裝和推廣中被突出。

(二) 情感行銷喚起記憶與家族連結

銀髮族群在食品選擇常常與童年記憶、傳統習慣和家庭價值觀緊密相連。因此，行銷策略應深度挖掘這一族群的情感需求，以提升品牌的情感價值。傳統美食與現代健康的結合：銀髮族對於傳統風味具有深厚的感情，而通過食品加工技術提升這些傳統食品的健康價值。例如，老年人熟悉的食品如傳統醬料、豆豉、發酵食品等，可以在保留原有風味的同時，減少鹽分和糖分，添加更多有益健康的成分。這種結合不僅滿足了銀髮族群對熟悉味道的渴望，還符合當代的健康訴求。

1. 家庭共享與代際連結的推廣

銀髮族經常與家人共進晚餐，這也是生活中的一個重要社交活動。品牌可以利用這一特點，強調產品適合全家人共同分享，突出食品在家庭聚餐中的重要性。廣告和包裝設計可以傳達出和諧、溫暖的家庭氛圍，讓銀髮族在選擇食品時感到這不僅是為自己，也是為家人的健康著想，從而增強購買決策的情感驅動力。

2. 心理動機與需求分析

研究銀髮族的心理動機，例如安全感、健康意識、對傳統飲食的偏好等，這些如何影響銀髮族群的消費選擇。深入研究銀髮族的購物習慣，例如他們喜歡在哪些地方購物（如超市、傳統市場、線上購物平台），並探討其的購物頻率、購買的食品類型。並且探討在食品選擇上的決策過程，分析是否對於新產品的接受度，特別是功能性食品和科技感較強的產品。依賴品牌、促銷或口碑來做出購買決定。

(三) 創新產品設計

從包裝到使用體驗的全方位進行考量，銀髮族群在購買食品時常常面臨一系列實際挑戰，包括包裝的可讀性、食品的保存以及如何方便食用。因此，行銷策略不僅要體現在廣告和品牌定位上，還需要從產品設計的細節入手，真正解決銀髮族在使用中需要的特點。

1. 包裝設計

隨著年齡增長，視力下降成為銀髮族普遍面臨的問題。食品包裝上的字體應該足夠大且易於閱讀，避免使用過於花哨的字體。高對比度的顏色搭配，如深色背景上的淺色字體，可以幫助老年消費者更輕鬆地辨識包裝上的資訊。包裝上應清楚標明關鍵信息，如過敏原提示、營養成分和保存建議。

2. 易開設計與密封性包裝

手部肌肉力量的減弱使得銀髮族在開啟包裝時常常遇到困難。簡單且易開、能重新封閉的包裝不僅提高了使用的便利性，還能保證食品的保存性，避免浪費。為了滿足銀髮族的日常需求，小份量包裝產品也是一種理想選擇，讓他們能夠以合適的分量享用食品，減少多餘的食物浪費。

(四) 數位化與社群互動

1. 科技的普及

從行銷的角度來看，科技的普及在數位化與社群互動中為品牌提供了眾多機會，讓企業能更有效地觸及廣泛的消費者群體，並促進與他們的深度互動。走向數位平台的銀髮族越來越多，銀髮族開始熟悉並使用數位設備，包括：(1) 隨著健康可穿戴設備的興起，品牌可以與這些設備合作，通過提供運動挑戰、健康目標或特殊獎勵來吸引消費者參與；(2) 社交媒體平台的廣泛使用為品牌提供了眾多行銷機會，通過與消費者的互動，品牌可以建立忠誠度並擴大影響力；(3) 數位支付技術的廣泛應用讓品牌能夠創造更加便利的購物體驗，進一步促進了數位化行銷的轉化率；(4) 物聯網技術的普及讓品牌能夠更加精準地與消費者互動，並通過智能設備提供個性化的服務。(5) 隨著科技的普及，消費者越來越關注數位安全和隱私問題。品牌應該透過透明的數據政策和強化的安全措施來建立消費者信任。

2. 數位平台上的健康管理工具

許多銀髮族願意嘗試新的科技，特別是當這些科技能夠幫助他們更好地管理健康。可以開發如營養與飲食管理應用、健康監控應用程式、服藥提醒與管理應用、遠程健康監測工具、心理健康與壓力管理應用、遠程醫療平台以及家人及照護者的健康監控工具等這些數位健康管理工具針對銀髮族的特定需求，從健康數據監測、服藥提醒到心理健康管理與遠程醫療，全面提升他們的生活質量。

3. 社交媒體與代際關係共鳴

在銀髮族的行銷中，社交媒體的作用越來越重要，尤其是針對代際關係的共鳴，這種互動能促進老年人與年輕一代之間的連結，並有助於品牌獲得更廣泛的家庭消費群體，包含(1)跨代健康生活分享；(2)數位工具促進溝通；(3)代際教育與技能分享。年輕一代通常擅長數位科技，而銀髮族則擁有豐富的生活經驗和傳統智慧可以通過社交媒體（如SNS等）發促進這種雙向學習，增強代際間的互動。這種代際關係之間的數位互動可以不僅吸引銀髮族本身，還能通過他們的子女影響購買決策。

(五) 挑戰與未來趨勢

市場挑戰深入探討銀髮族市場面臨的挑戰，如市場細分的難度、如何獲取銀髮族的信任、競爭對手的壓力等。提出應對策略，如加強產品創新、提升服務質量、加強品牌溝通等。未來市場趨勢預測銀髮族市場的未來發展趨勢，如數位化趨勢、健康食品需求的持續增長、對環保產品的偏好等。

(六) 結語

高齡消費者作為一個重要的消費群體，他們的行為特徵和市場需求對企業的市場策略具有重要影響。企業需要深入了解高齡消費者的消費心理和行為特徵，針對他們的需求進行產品設計、營銷推廣和銷售服務的創新，從而提升市場競爭力和品牌影響力。在全球人口老齡化的背景下，抓住高齡消費者市場的機遇，將成為企業實現可持續發展的重要戰略。

銀髮族食品市場蘊含著巨大的潛力，然而，成功的行銷策略需要深度挖掘銀髮族的生活方式與情感需求，並結合產品設計、情感行銷和數位化工具的綜合應用，才能在競爭激烈的市場中脫穎而出。應時刻關注銀髮族的消費趨勢，隨時調整策略，為這一成長中的消費群體提供更具個性化的服務與產品。

貳、參考文獻：

1. AGE Platform Europe. (2019f). AGE Projects. Retrieved from.
2. <https://www.aee-oplatform.eu/age-Droiects>
3. 行政院. (2013). 102 年度國民消費意識及消費行為調查. 取自: <http://www.cpc.ey.gov.tw>.
4. 行政院，勞動部勞動力發展署。中高齡者及高齡者就業促進法，2024。取自
5. <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcodes=N0090055>
6. 星一平, 山口進一郎, & 高田伸朗. (2016). 高齡者就業の変化とシルバー人材センターの新たな役割. 知的資産創造= *Knowledge creation and integration*, 24(7), 22-33.
7. 衛生福利部國民健康署 (2017a)。「WHO高齡友善城市指南」摘要。國民健康署高齡友善城市輔導資料。取自 <http://afc.hpa.gov.tw/Page/base/data.aspx>
8. 日本厚生勞動省, 「エイジフレンドリーガイドライン」, 2020。
<https://jsite.mhlw.go.jp/hyogo-roudoukyoku/content/contents/001113559.pdf>
9. 日本厚生勞動省, 高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン , 2020。
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_10178.html
10. 日本厚生労働白書, 第1章 平成の30年間と、2024年にかけての社会の変容 2020 , p4-5。
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/19/dl/1-01.pdf>
11. 日本總務省統計局, 世界の統計 , 2024 , p 121 。
12. <https://www.stat.go.jp/data/sekai/pdf/2024al.pdf>
13. 小林謙一. (1994). 高齢者の就業意識とシルバー人材センターの課題-1. 大原社会問題研究所雑誌= *The journal of Ohara Institute for Social Research*/法政大学大原社会問題研究所 編, (429), p1-10.
14. 小林謙一.. (1994). 高齢者の就業意識とシルバー人材センターの課題-2. 大原社会問題研究所雑誌= *The journal of Ohara Institute for Social Research*/法政大学大原社会問題研究所 編, (431), p36-47.
15. 塚本成美. (2013) .シルバー人材センターにおける「生活のための就業」と就業機会の拡大；シルバー人材センターと他機関の連携可能性・高齢者の労働移動の現状と課題；高齢期のエンプロイアビリティ向上にむけた支援と労働市場の整備に関する調査研究報告書 , 210-232 · 独立行政法人高齢・障害者・求職者雇用支援機構 , 東京・
16. 塚本成美. (2016). 高齢社会問題とシルバー人材センターの役割. 城西大学

經營紀要, 12, 63-94.

17. 塚本成美. (2020). 高齢者就労の社会的意義: 高齢者の社会的包摶とシルバーハンディキャップの理念. 労働の科学= *Digest of science of labour*, 75(10), 601-605.
18. United Nations Population Fund. (2012), Ageing in the Twenty- First Century: A Celebration and A Challenge.
19. WHO. (2002), Active Ageing: A Policy Framework, World Health Organ.

參、作者資料

國立屏東科技大學 科技農業進修學士學位學程 李佩璇 助理教授

一、學歷：

日本東京農業大學 農學研究科國際農業與開發學專攻 博士

日本東京農業大學 農學研究科釀造學專攻 碩士

國立屏東科技大學 食品科學系 學士

二、經歷：

國立屏東科技大學 研究總中心 助理教授級研究員

立派食品企業股份有限公司 品研課 副課長

立業貿易股份有限公司 研發部 副課長

双安有限公司 研發部 專員

台灣水資源與農業研究院 研究專員

三、學術專長：

食品微生物、食品加工、農藝化學

第二節 高齡消費者行為分析

唐嘉偉

國立澎湖科技大學 行銷與物流管理系

壹、前言

隨著全球高齡化社會的發展，針對高齡消費者行為的研究日益重要。根據中華民國人口推估報告指出，臺灣在1993年進入高齡化社會、2018年進入高齡社會，預估在2025年將進入超高齡社會，也就是65歲以上的老年人口佔比超過全臺灣人口20%，預估於2039年突破30%，至2070年將達43.6%（國家發展委員會，2023）。高齡族群的消費行為不僅影響其個人生活品質，亦深刻影響著整個經濟體系。本節將從高齡消費者的特徵、購買行為及影響因素等方面進行深入探討，並針對高齡消費市場提供策略建議。

貳、高齡消費者的特徵

高齡消費者隨著年齡增長，個人的生理、心理、經濟能力發生顯著變化，這些變化對其消費行為產生了深遠的影響。高齡消費者的健康狀況往往決定其消費需求，尤其是在醫療保健、生活輔助設備和營養食品方面的支出比重增加。由於高齡者的需求和行為模式發生顯著變化，對於企業和社會在研發產品、服務和制定競爭策略時，均具有重要的參考價值。以下將分析高齡消費者的幾個主要特徵。

一、生理特徵

許多高齡者的健康狀況將會影響他們的購買選擇，罹患慢性病的高齡者在健康食品、保健品和醫療設備方面的消費顯著高於其他年齡層。這意味著企業應針對高齡者的健康需求提供更多健康管理和預防醫學產品，以提升高齡消費者的生活品質。舉例來說，老花眼鏡、高蛋白高鈣補給品、功能鞋、以及各種保健食品（膠原蛋白、軟骨素、益生菌等）。然而這類商品或服務的需求程度卻常常因人而異，50歲至60歲的消費者習慣「依靠保健食品」來因應體力衰弱的情形，但60歲以上的消費者又會增加「健走、到戶外或健身房運動」來增加肌肉耐力以預防體力衰弱。其原因在於50歲至60歲的消費者，大多仍忙於工作、家務、及照顧長輩與子女，較無法安排時間運動，而60歲以上的消費者，可能已經退休或不需要照料長輩與子女，能夠擁有較多個人時間來進行運動項目，因此消費模式會有所不同。造成這樣的高齡消費行為差異性，其實與年紀並無直接相關聯性，而是在於生理情形的變化，直接影響消費者的購物行為改變。

此外，高齡消費者的生理機能隨著年齡增長而逐漸退化，直接影響他們的生活方式和消費選擇，而隨著視力、聽力、體力和反應能力的減弱，高齡消費者往往會面臨生活自理能力下降的挑戰（陳麗光，2011）。這些生理變化促使高齡消費者在購買產品時，更需要注意產品的便利性和易操作性。例如，針對視力退化的高齡者，具有大字體顯示或語音提示的設備會更受歡迎；對於行動不便的高齡者，居家輔具和無障礙設施等相關產品需求顯著增長。

二、心理特徵

高齡消費者的心理狀態往往受到年齡、退休、家庭結構變化等因素的影響。隨著子女成家立業，許多高齡者開始面臨空巢期和孤獨感，這使得他們在

購買產品時，特別關注能夠促進社交互動和提升情感聯繫的商品和服務(Lee et al., 2019)。高齡消費者容易對品牌產生情感依賴，並且傾向於選擇曾經有過良好購物體驗的品牌。因此，企業應強化品牌忠誠度，並通過情感行銷策略與高齡消費者建立更深層次的連結。

此外，許多高齡者在面臨身體機能退化的同時，可能會產生不安全感和依賴感，因此他們在購買過程中更依賴家庭成員或朋友的推薦和意見，而不會輕易嘗試新的品牌或產品。企業可以針對高齡消費者的心理需求，提供更多親友推薦的購物模式，並強化服務的信任感。

三、經濟特徵

高齡消費者的經濟狀況差異較大，這與其退休後的收入來源、家庭支持系統及個人儲蓄有關，對於一些具有較高收入的高齡者族群，往往能夠維持較高的消費能力，尤其是在健康保健、休閒旅遊等方面(蔡鳳凰，2018)。然而，對於更多的一般高齡者來說，退休後的固定收入(例如退休金、各類型保險)通常會限制消費能力，導致價格敏感度較高的高齡消費者傾向於購買性價比更高、耐用性更強的產品。

因此，企業在針對高齡消費者市場時，應該考慮到不同經濟階層的高齡群體需求。例如，對於有財務能力的高齡消費者，可以提供高端、個性化的商品和服務；而對於一般經濟狀況的高齡者，則可推出物美價廉的產品搭配促銷活動，以刺激高齡消費者購買意願。

四、社會特徵

高齡消費者的社會生活特徵與其他年齡層相比，呈現出明顯的不同，高齡者的社交圈往往較其他年齡層更為縮小，主要以家庭成員或親密朋友為主。社交活動的減少，使得高齡者對於社會參與的需求更為強烈，因此針對高齡消費者的社交活動和社群產品的市場潛力相當大。隨著科技的進步，許多高齡者逐漸接受並融入數位生活，例如使用社交媒體與子女聯絡、參與線上購物等。臺灣的高齡者網路購物行為逐年增長，這代表著企業在研發齡者產品和制定行銷策略時，應該更加考慮到高齡者對於數位產品的功能需求及使用適應，並優化線上購物平台的介面，讓高齡消費者擁有更佳的使用體驗。

參、高齡消費者的購買行為

高齡消費者的購買行為受到其生活方式和健康狀況的影響，由於移動能力減弱，許多高齡消費者傾向於選擇更便捷的購物方式，例如網路購物及外送服務。臺灣高齡者的網路使用率雖然在所有年齡層中相對較低，但在2019年已達到71.7%的上網率，顯示高齡者逐步適應並接受數位化生活方式(台灣網路資訊中心，2019)。此外，購買行為還受到高齡者的家庭結構與社交網絡的影響，由於子女的離家和配偶的逝世，高齡消費者可能更加依賴其他人的推薦以作為購買依據。以下將針對高齡消費者的購買行為特性，進行深入說明探討。

一、高齡消費者的購買偏好

高齡消費者的購買偏好通常集中在與健康、便利性和生活品質密切相關的產品，由於身體機能的衰退，他們更注重產品的實用性、耐用性以及是否能滿足其特定的需求。例如，高齡者對於保健品、健康食品、運動器材、居家輔具、無障礙設施等產品有較高且較特殊的需求，這些產品能夠幫助他們維持身體健康和日常生活的自主性。

此外，越來越多的高齡消費者接受數位化產品，包括智慧型手機、平板電腦及可穿戴式設備等。根據研究調查結果，高齡消費者的網路購物行為有逐年增長的趨勢，尤其是疫情期間對於數位購物的依賴性更高（傅臨超、岳修平與周穆謙，2015）。高齡消費者不僅限於傳統的購買模式，企業應考慮提供更易使用的數位工具，以滿足高齡者對於數位產品便利性的需求。

二、購買過程中的影響因素

高齡消費者在購買過程中，往往受到多方面因素的影響，這些因素影響他們的購買行為決策。

(一) 健康狀況

健康是高齡消費者最關注的議題，健康狀況直接影響他們的消費行為，患有慢性病或行動不便的高齡者，通常會更傾向於選擇有助於提升健康或方便其日常生活的產品，例如醫療設備、營養補充品及居家看護服務等。這些產品與服務能夠有效改善他們的生活品質，並減少對外界與其他人的依賴。

(二) 心理需求

高齡消費者在退休後，心理需求發生變化，他們可能會因為社交圈縮小、生活節奏放緩而感到孤獨和焦慮。因此，在購買過程中更傾向於選擇能夠滿足情感需求的產品或服務，例如具有情感聯繫的品牌、參與社交活動的服務、或是能夠促進家庭互動的產品。企業可透過情感行銷來建立與高齡消費者的連結性，並提供能夠增強其社交互動的相關產品或服務。

(三) 經濟能力

高齡消費者的經濟能力差異性顯著，其中高齡者在退休後擁有穩定的收入來源，能夠維持較高的消費水準；而另一部份的高齡退休者的經濟收入較為有限，他們在購買行為中更注重產品的性價比。企業應該根據不同經濟階層的高齡消費者之需求，提供不同價格範圍和品質保證的產品或服務。

(四) 技術適應性

雖然許多高齡者逐漸適應數位科技，但仍有一部分高齡消費者對於新科技的接受度較低，特別是在購物過程中面臨使用上的困難度。企業在設計數位購物平台或購買流程時，應考慮高齡消費者的使用需求，提供更簡單直觀的介面，以及輔助功能來提升高齡者的購物體驗。

三、高齡消費者的購買行為趨勢

高齡消費者的購買行為模式較為複雜，與其他年齡層相比，高齡者在購買過程中更加依賴品牌信任與過往經驗，他們對於新品牌和新產品的接受度相對較低，通常會選擇在過去使用經驗之中，有過良好使用體驗與品質保證的產品。高齡消費者的購買行為呈現出以下幾個重要趨勢。

(一) 健康導向型消費

隨著高齡者增加關注健康的問題，他們在購買行為上表現出強烈的健康導向，無論是食品、保健品或家用設備，高齡者更傾向於選擇能夠提升健康或預防疾病的產品效用。企業可以針對此趨勢，開發更多與健康相關的產品，並強調其效益和安全性。

(二) 數位化消費模式

儘管高齡者在數位技術上的適應性相對較慢，但隨著數位化的普及，越來越多的高齡者開始利用網路購物、行動支付與社交媒體進行消費購物（陳信宏、歐宜佩，2020）。意指企業應該在數位化轉型中，考慮到高齡者的購買行為需求，提供更友善的數位購物體驗和便捷的支付方式。

(三) 環保與永續性消費

高齡消費者有較高關注於環保和社會責任的議題，他們傾向於支持具有永續發展理念的品牌，並會選擇那些使用環保材料具社會責任感的產品，因此，業者可利用制定並強調企業永續性的策略，來吸引有此購買行為趨勢的高齡消費者族群。

肆、影響高齡消費者行為的重要因素

高齡消費者的行為受到許多重要因素的影響，這些因素不僅涉及其生理和心理狀況，還包括經濟狀況、社會支持系統以及技術適應性等多方面。理解這些因素的影響有助於企業制定更有效的行銷策略和服務方案，滿足高齡消費者的需求。以下將深入探討影響高齡消費者行為的主要因素。

一、健康狀況

健康狀況是影響高齡消費者行為的最主要因素之一。隨著年齡的增長，許多高齡消費者面臨著慢性疾病、行動不便等健康問題，這直接影響他們的日常生活和消費選擇。具體來說，健康狀況會影響高齡消費者對某些產品的需求，例如醫療需求、生活輔具和服務需求等。

(一) 醫療需求

高齡消費者的健康狀況惡化會導致在醫療保健方面的支出增加，他們可能會需要更多的醫療器材，例如血壓計、血糖儀或輔助行動的設備。隨著健康意識的增強，越來越多的高齡者開始注重預防性健康管理，因此對於保健食品和營養補充品的需求將顯著上升。

(二) 生活輔具

對於行動不便的高齡者來說，生活輔具的需求變得尤為重要。例如，浴室扶手、無障礙輪椅坡道等設施，能夠顯著改善高齡者的生活品質，幫助他們的生活保持更高自主性和獨立性。

(三) 服務需求

除了實體產品外，高齡消費者對於健康相關服務的需求，也會隨著健康狀況的變化而增加。他們可能需要更多的家庭看護、復健治療或心理輔導等服務。企業可針對這些服務需求，提供針對高齡者的綜合性健康服務方案。

二、心理因素

心理狀況是影響高齡消費者行為的另一個關鍵因素。隨著退休和社會角色的轉變，高齡消費者往往會面臨孤獨感、焦慮感和不安全感，這些情緒影響高齡者的購買動機和選擇（林欣慈、魏惠娟，2017）。

(一) 情感需求

許多高齡者在購買產品時，更加著重情感需求的滿足，他們傾向於購買能夠增強情感聯繫或提供心理慰藉的產品或服務。例如，能夠促進社交互動的產品和能夠提高生活滿意度的娛樂活動（例如旅遊、社區活動等）對高齡者具有較大的購買吸引力。

(二) 品牌忠誠度

高齡消費者對於品牌的依賴度會大幅增加，他們往往會選擇自己熟悉並信任的品牌，並對這些品牌保持高度的忠誠度。企業應加強品牌的情感行銷策略，透過提供卓越的顧客服務、穩定的產品品質來維持高齡消費者的忠誠度。

(三) 安全感

高齡消費者的購買行為會受到安全感需求的驅動，他們對於產品的可靠性和穩定性有著更高的要求，尤其是涉及健康與生活輔助的相關產品。企業在設計這類產品時，應特別強調其安全性和使用便利性，並提供透明的產品資訊和售後保證。

三、經濟能力

經濟能力狀況對於高齡消費者的行為有直接影響關係，隨著退休，高齡者的收入來源逐漸減少，主要依賴退休金、保險及個人儲蓄。因此，消費能力和購買力因人而異。

(一) 收入來源的變化

儘管一些高齡消費者在退休後仍能保持較高的收入水平，但對於大多數高齡者來說，退休意味著收入的縮減。因此，高齡消費者會更加謹慎進行購買決策，優先考慮那些具備長期價值與較高性價比的產品，這些高齡消費者更注重產品的耐用性和實際效用，而不會輕易受到促銷或廣告的影響。

(二) 價格敏感度

由於收入有限，高齡消費者的價格敏感度相對較高。他們在購買過程中會傾向於選擇促銷或具有高性價比的商品。企業在針對高齡消費者時，可以考慮推出針對性的優惠活動或折扣方案，以吸引高齡者族群的購買意願。

(三) 財務管理

高齡消費者的財務管理行為也會影響他們的消費行為，由於退休後的收入穩定性受到影響，許多高齡者會更加謹慎地進行財務規劃，並將更多資金投入到儲蓄、醫療保險或短期投資，進而導致他們在某些商品或服務上的支出，必須要有所限制。

四、社會支持系統

社會支持系統包括家庭、朋友及社區，對於高齡消費者的購買行為具有重要影響。由於高齡者的身體狀況和生活方式的變化，他們在日常生活中越來越依賴於外部的支持系統（陳明郁等人，2022）。

(一) 家庭影響

家庭成員（特別是子女）對於高齡消費者的購買行為有著顯著影響，高齡者在購買功能較為複雜或科技程度較高的產品，通常會依賴子女們的建議和推薦。例如在購買3C電子產品或家用電器時，子女推薦會成為影響高齡者購買決策的關鍵因素。

(二) 社交網絡

高齡消費者的社交網絡通常較為穩定，主要由較親近的朋友與社區成員組成，這些社交關係網絡對於他們的購買行為有著潛移默化的影響。許多高齡消費者在購買產品前，會向朋友或社區鄰居詢問意見，特別是已經使用過該產品的朋友們。

(三) 社會服務

地方政府與非營利組織提供的社會服務，例如養老金、健康保險及公共交通福利等，也會影響高齡消費者的購買行為。當社會支持系統較為健全時，高齡消費者的購買行為會更加自由和多樣化；當社會支持服務不足時，高齡者的消費行為則會受到限制。

伍、高齡消費市場的策略性建議

臺灣的高齡消費市場已成為企業和政府不可忽視的重要領域，針對高齡消費者的特點，企業應該考慮開發更多符合其需求的產品和服務，而政府應加強對高齡消費者的政策支持，特別是在醫療與生活輔助方面。建立高齡友善社區和提供高齡者專屬的購物輔助服務，將有助於提升其生活品質。針對高齡消費者的廣告與行銷策略應更加注重情感連結，強調產品如何改善健康、增強自主性及提升生活滿意度。以下對於高齡消費市場的具體策略性建議，期望幫助企業理解高齡消費者的需求，並提供符合其期望的產品或服務。

一、產品設計與研發

針對高齡消費者的產品設計應強調功能性、便利性和安全性。高齡者的身體機能逐漸退化，因此他們需要更簡單易用的產品，特別是在日常生活輔助設備、醫療器材和消費電子產品領域（陳弘順等，2019）。

(一) 功能性與易用性

產品應具有簡單的操作介面，以方便高齡者使用，例如「智慧型手機應具備更大的螢幕、簡化的操作系統、以及一鍵求助功能等；而家電產品則應強調使用方便，例如帶有自動化操作及簡單控制面板的洗衣機或微波爐。

(二) 安全性與舒適性

針對高齡消費者的產品，特別是居家生活輔助設備，應強調其安全性和舒適性。例如，浴室設施的防滑墊及扶手應該要設計更加穩固且符合人體工學，以確保高齡者在日常使用中的安全與舒適，而針對行動不便的高齡者，無障礙的設計如電動輪椅、樓梯升降機等產品需求量逐漸增多。

(三) 持續創新

企業應該不斷針對高齡者設計新穎且實用的產品。例如，健康監測設備如智慧手錶或手環，能夠實時監測血壓、心率和血氧等身體狀況，並提供簡單易讀的健康報告，對於相當重視身體情況的高齡消費者，是很具有吸引力的產品功能設計。

二、行銷與品牌溝通策略

高齡消費者在行銷溝通資訊的接受程度與其他年齡層不同，特別是在決策過程中更加依賴信任感和過往經驗，企業需要針對高齡消費者特定的心理需求，制定相對應的行銷與品牌溝通策略。

(一) 建立品牌信任

由於高齡消費者更傾向於選擇過往有過良好使用經驗的品牌，因此企業應通過長期建立的品牌信任來吸引高齡者。企業提供一致性品質的產品、良好的顧客服務、及明確的產品保證，來增強高齡消費者的信任感。藉由透明的產品資訊及清晰的使用說明書，均可以有效減少高齡者在購買過程中的不確定性。

(二) 情感行銷策略

企業可以強調產品如何能夠改善高齡者的生活品質、增強其自主性和安全感。例如，廣告中可以展示高齡消費者如何通過使用產品來提高生活舒適度，並增強與家人與社區的互動，從而創造高齡者的情感共鳴。

(三) 高齡代言人策略

高齡消費者對於同齡或同輩的意見具有較強的信任度，因此企業可以考慮使用與高齡群體相關的代言人。例如，有影響力的高齡名人或意見領袖來推廣產品，這樣的策略有助於高齡者感受到產品與他們的生活場景相契合，進而提升購買意願。

三、購物體驗優化與售後服務

高齡消費者的購物方式正在發生變化，特別是在疫情後，越來越多的高齡者開始接受數位化購物模式，企業應根據高齡消費者的需求，優化高齡者的購物體驗。高齡消費者對於售後服務的需求較強，尤其是涉及到高科技產品或醫療器材等較為複雜的產品，因此企業應強化其售後服務體系，為高齡消費者提供便利的問題解決管道。

(一) 線上購物流程優化

儘管越來越多的高齡者開始嘗試使用線上購物平台，但他們在平台操作上仍會遇到困難。企業應考慮開發針對高齡者的友好購物介面，提供較為簡單的瀏覽功能、清晰的產品分類、以及便捷的購物車功能。同時增加即時客服的輔助支援，例如電話客服或線上聊天功能，能夠幫助高齡者解決在購物過程中遇到的平台操作的技術問題，大幅提升高齡消費者的線上購物體驗。

(二) 實體店鋪無障礙設施

對於仍偏好實體購物的高齡消費者，企業應確保其實體店鋪具有良好的無障礙設施，包括寬敞通道、便捷進出口、方便拿取的貨架及清晰的產品標示等，這些設施有助於增加高齡消費者的購物舒適度，並促進高齡者們重複購物行為。

(三) 到府服務

針對行動不便或偏好居家生活的高齡消費者，企業可以提供送貨宅配、到府服務或家中安裝服務。例如，提供家電產品或醫療器材的企業，可以提供免費安裝服務，幫助高齡者更容易使用購買的產品，並確保產品的使用安全性。

(四) 售後支持

企業應提供全面性的售後服務，幫助高齡消費者在使用產品過程中解決遇到的問題，包括簡單明瞭的產品使用指南、專線客服輔助、技術人員到府維修等服務。對於醫療器材或家電產品，企業亦可以提供定期保養或檢查服務，確保產品的長期使用效益。

(五) 延伸關懷服務

除了標準的售後服務，企業可考慮提供延伸性的關懷服務，例如定期發送產品使用提醒、健康提示或促銷資訊，增加與高齡消費者的互動機會。這樣服務不僅能夠提升消費者的滿意度，還有助於與高齡者建立長期的品牌忠誠度。

高齡消費者行為的多樣性與複雜性，強調健康、經濟、心理和社會因素對其行為的深遠影響。隨著這一消費群體的擴大，高齡消費市場將持續發展，並為各領域的產業帶來新的商機與挑戰。企業在開發高齡市場時，需要根據高齡消費者的特殊需求，制定針對性的產品設計、行銷溝通、購物體驗優化和售後服務策略。同時，企業應積極參與社區活動和履行社會責任，通過情感行銷和品牌信任的建立，來鞏固與高齡消費者的長期關係。

陸、參考文獻

1. 國家發展委員會(2023)。中華民國人口推估(2022 年至2070 年)報告，國家發展委員會。https://www.ndc.gov.tw/nc_14813_36128。
2. 台灣網路資訊中心, 2019, 台灣網路報告。
3. 蔡鳳凰 (2018)。長壽時代來臨，翻轉退休準備思維。經濟前瞻，180，124-

128。

4. 陳麗光 (2011)。成功老化的多元樣貌。台灣老人學論壇，9，1-12。
5. 林欣慈、魏惠娟 (2017)。公職人員退休生活與退休規劃之研究。福祉科技與服務管理學刊，5(4)，285-298。
6. 陳信宏、歐宜佩 (2020)。以數位轉型為基礎的高齡社會創新政策。國土及公共治理季刊，8(1)，20-33。
7. 傅臨超、岳修平、周穆謙(2015)。從樂齡網評估高齡者網購使用脈絡。資訊傳播研究，5(2)，1-24。
8. 陳明郁，樊祖輝，詹捷雯，& 呂姿儀. (2022). 長者照護平台行銷企劃之研究. 觀光與休閒管理期刊，10(2)，252-267。
9. 陳弘順、黃意文、王瑞宜(2019)。銀髮族使用智慧型手機應用程式概況與意向之探討。運動與遊憩研究，13(3)，89-101。

捌、作者簡歷

唐嘉偉

現職：國立澎湖科技大學行銷與物流管理系副教授 兼任 系主任

學歷：國立高雄科技大學管理研究所博士

第三節 從物聯網看高齡照護輔助

羅奕麟

輔人科技股份有限公司總經理

壹、前言

隨著人均壽命的延長，台灣預計於 2025 年邁入超高齡社會。在此趨勢下，如何解決目前台灣照護人力嚴重缺乏的痛點，同時提升照護品質，滿足長者的需求，成為長照產業目前面臨的機會與挑戰。而物聯網技術、AI 工具、照護機器人等智慧化應用，改善傳統的照護流程，將會是未來長照領域的樣態。高齡科技的發展不僅能夠支援長者的基本生活，也能蒐集長者的健康數據進行分析，協助預防與早期偵測疾病風險，推動長照產業朝向永續發展，形成良善循環。

另外，台灣研發高齡照護輔助產品技術進步，近年來許多相關廠商研發高齡科技產品並外銷至海外。本節將以業者的角度，結合實務經驗，討論高齡產品設計應評估的面向，以及於國內外市場銷售之重要行銷策略。以期協助業界在產品開發與行銷佈局上掌握關鍵方向，提升台灣品牌在長照市場的競爭力。

貳、長照產業概念簡述

一、長照產業特性

長期照護產業具有多樣性和特定的特性，這些特性影響了其運作方式和服務提供模式。以下將分別介紹長期照護產業之主要特性。

(一) 重視信任感和關係建立：

長期照護產業是非常重視信任感的產業，包含與受照護者、其家屬以及社區的信任感和良好關係建立。由於這是一個高度個性化和親密的服務領域，因此建立信任感對於確保照護品質和客戶滿意度至關重要。若希望切入目標產業鏈，關鍵的突破點在於透過人脈拓展與轉介紹的方式，如：加入相關的產業公協會，經營標的案例，讓潛在合作對象能夠感受到公司的專業與可信度，進而提升合作意願。

(二) 專業化和多學科性：

長期照護涉及多種專業，包括醫療、護理、社會工作、心理健康和康復服務等。不同專業領域間的融合和協作，有助於提升照護服務的全面性和品質，確保長者在不同階段都能獲得適切而有效的支援。

(三) 個性化的照護計劃：

長期照護服務通常需根據每位受照護者的個體需求和健康狀況制定個性化的照護計劃。這意味著服務提供者需要針對每位客戶進行詳細的評估，靈活調整照護方案以符合其偏好與需求。

(四) 科技的導入與創新：

近年來，長期照護產業積極導入科技，以提高服務效率、監控受護者健康狀況、改善溝通和訊息分享。例如：智能監測設備、電子健康記錄系統、遠程健康監測技術等，皆被廣泛應用於長期照護機構中。

(五) 高度規範和法規要求：

長期照護機構通常面臨嚴格的規範和法規要求，這些要求涵蓋照護品質、安全標準、隱私保護、員工訓練等多個方面。因此，照護機構必須積極遵守相關法律，以確保合法營運和客戶權益的保護。

(六) 長期的財務挑戰：

由於受照護者可能長期需要服務，健康且好管理的長輩對長期照護機構而言乃是最理想的狀態。有效的財務規劃和管理是確保機構可持續營運的關鍵因素之一。

(七) 社會和文化的敏感性：

長期照護服務需要考慮到不同社會和文化背景下的價值觀和期望，並且尊重受照護者的個人偏好和生活方式。

(八) 持續的教育和專業發展：

長期照護服務提供者需要持續進行專業發展和教育，以應對不斷變化的照護需求和最新的醫療科技進展。

二、長照產業面臨的挑戰與問題

長期照護產業有其獨特的特性與挑戰，這些特性影響了機構的運作方式和提供服務的效率。以下將分別介紹目前台灣長期照護產業主要面臨的挑戰與問題。

(一) 照護人力嚴重缺乏：

台灣的長照產業面臨日益嚴重的照護人力短缺問題，尤其照護人員多被醫院吸納，造成基層長照單位的人力不足，導致長照現場的護病比將近 1:70。而於中南部地區大部分都是外籍看護，同樣顯示本籍照護人員嚴重不足的情況。

(二) 繁複例行的工作：

長期照護機構通常需要處理大量的繁複例行工作，包括日常生活照顧、醫療記錄管理、食物和藥物配送、清潔衛生等。這些工作需要照護人員具有細心、耐心和高度的專業性。

(三) 重視信任感：

長期照護服務業務非常依賴於與受照護者及其家屬的信任關係。建立良好的信任感是提供高品質照護和促進客戶滿意度的關鍵。

(四) 嘗試導入科技的趨勢：

長期照護機構越來越意識到科技對提升服務效率和照護品質的潛力。這包括智能監測設備、電子健康記錄系統、遠程健康監測技術等的導入，以提高工作效率和精確度。

(五) 現場人員對科技使用耐心不佳：

雖然有導入科技的趨勢，但現場人員對於新科技的使用可能存在耐心不佳的情況，或抗拒使用科技改變原有的流程。因此，在產品設計方面需盡可能遵循照護人員原本的程序，或提供額外的訓練和支持，以確保他們充分理解和善用新科技的功能。

(六) 機構評鑑資料準備繁複：

長期照護機構經常需要參與機構評鑑和監督，以確保他們符合法規和最佳實踐標準。評鑑資料的準備通常是一項繁複的任務，需要精確記錄和文件準備。而目前相關協會致力於將評鑑資料簡單化及數位化，以協助長照機構順利通過評鑑。

(七) 人力資源管理挑戰：

由於工作性質要求高度的耐心和專業性，如何吸引和保留優秀的人才是關鍵。長期照護工作通常是體力和情感上的負擔，因此，需要特別注意員工的身體和心理健康。

(八) 財務壓力和可持續性：

提供長期照護服務是一項高成本的營運活動，尤其是面對人口老齡化和服務需求增加的情況下。一般而言，床位數量須達40床以上，較容易出現獲利情況。而整體平均利潤多為15~20%。故需要有效管理財務，以確保可持續性以提供穩定的服務水準。

(九) 多元化的服務需求：

受照護者的需求多樣化，從基本日常生活援助到高度專業的醫療護理和康復服務。照護機構需要靈活應對不同人群的需求，並提供個性化的服務計劃。

(十) 法規與政策環境的變化：

長期照護產業受到政府法規和政策的影響，這些可能隨時變化或更新。機構需要密切關注相關法律與法規的變化，並確保遵守標準和規定。台灣衛福部針對健康產業的政策皆以四年一期進行規劃。在推動長照計劃前期，政府提出補助、獎勵與節稅等政策，鼓勵其他產業投資並設立長照機構，以解決住宿型長照機構床位不足之問題。由於受到疫情影響，目前政策主要聚焦於資訊的數位化與智慧化，同時發展高齡科技。

(十一) 家庭和社區參與的重要性：

家庭和社區在長期照護中扮演著重要角色，他們不僅提供支持和陪伴，還可能是照護過程中的決策者和負責人。因此，與家屬和社區的良好溝通和合作至關重要。尤其可能出現的照護糾紛，可能造成整年的獲利因而賠光。

(十二) 品質控制和改進：

為了提供高品質的照護服務，長期照護機構需要實施有效的品質控制措施和持續改進計劃。包括進行內部審核、參與外部評鑑和不斷反饋機制的建立。

(十三) 倫理和尊嚴：

長期照護服務必須尊重受照護者的尊嚴和個人權利，包括隱私保護、自主

決策和文化尊重。這需要照護人員具備敏感性和專業性，確保服務人本取向。

三、長照評估概念簡述—活動評估

在長照領域中，對一般失能長者常會使用日常生活活動能力（ADL）與工具性日常生活活動（IADL）量表進行活動評估。ADL 主要針對長者身體的生理功能，如：肌力、五官反應、感知現場環境的能力、健康狀態與慢性病管理等，評估其是否具有獨立生活的自理能力。IADL 則是著重於評估長者是否能藉由工具或外部服務來提升自理能力，達到更高層次的生活自主。ADL 及 IADL 量表項目簡介如表 1 所示。

四、長照評估概念簡述—失能與失智

對於長照產業而言，失能與失智為至關重要的兩大課題。不論是日照居服或住宿型機構，都需針對不同類型的長輩制定相對的策略與實施計畫。失能與失智功能狀態評估表簡介如表 2 所示。

參、失智共生與長照新方向—以日本為例

一、日本長照政策新方向與介紹

日本於 2007 年進入超高齡社會，帶來成年族群沉重的照護負擔。為了因應社會高齡化，日本政府在政策上以「失智共生」為目標，從過去將失智或精神疾病患者隔絕的方式，轉向推動與社會共存的新模式。同時重新規劃失智照護，並結合 AI 工具發展出有效的預防與預測機制。另一方面，新世代的長照設計正朝向永續與良善循環發展，不僅提升服務品質，也強調照護諮商，讓即將邁入老齡的族群能在清楚意識下，決定自己未來的照護計劃與生活方式。綜上所述，日本政府正透過政策與科技的創新，努力營造一個能夠互助共生、融合失智者的社會。而這樣的做法與經驗也是台灣在面對高齡化與失智挑戰時，可以借鏡與學習的方向。關於日本長照政策新方向詳情如圖 1 所示。

二、日本長照領域中善用數位相關之狀況

(一) 長照領域中善用數位的例子

除 Panasonic 與 Konica Minolta 等大型電機製造商、PARAMOUNT BED 等醫療類之大型製造商外，也有許多新創企業參與此市場，而善用 AI 工具在內的「可預測長照」研發也正在進行當中。如：排泄照護品牌 Triple W、功能訓練及復健品牌 TANOTECH 和 MediVR Kagura、資料平台 SOMPO 照護等。

(二) 厚生勞動省、經濟產業省設定「機器人技術之長照利用重點領域」

日本設定「機器人技術長照利用重點領域」，並遵循此重點，由經濟產業省進行開發補助，厚生勞動省則進行導入輔助。當初是以機械類（機器人學類）為中心設定重點領域，但如今 ICT 類不斷普及，預計在 2026 年度將把「支援功能訓練」、「支援飲食、營養管理」、「支援失智症生活、支援照護」新增進重點領域中。詳細說明如圖 2 所示。

(三) 關於「支援長照業務」的機器、系統案例

關於支援長照職員所有業務的機器、系統案例大致可分為兩種。一種是與

支援協助高齡者之相關業務，另一種則是支援後勤業務。前者在廣泛的領域中推動開發，如：資訊收集與機器合作、測量與評估、製作計畫、教育與研修、讓紀錄更有效率、促進員工溝通及最佳化服務提供等。詳細說明如圖 3 所示。

(四) 「功能訓練中所使用之機器、系統」的案例

長照中心中雖要求「支援自主」(維持、提升功能)，但許多長照機構中卻未配置物理治療師、職能治療師等專業復健人員。為了讓沒有專門知識的照護人員能夠有效的實施功能訓練，有許多支援制定計畫、實施訓練的機器與系統。詳細說明如圖 4 所示。

(五) 「於飲食、口腔照護中所使用之機器、系統」的案例

支援飲食為「長照三大項目」之一。為了讓支援飲食更有效率的機器也正在研發當中。由於與防止吸入性肺炎、防止低營養（營養管理）有關的機器與系統，有助於支援入住者、使用者自主，今後可望成為厚勞省、經產省的開發及導入補助對象。詳細說明如圖 5 所示。

(六) 「支援失智者所使用之機器、系統」的案例

預估於 2025 年日本的失智症患者將達到 700 萬人，等同於高齡者中 5 人即有 1 人為失智者，因此，支援失智者所使用之機器與系統至關重要。關於輔助失智認知功能之降低、支援生活的機器與系統，以及支援患者家人與照護員之失智症照護的機器與系統，今後可望成為厚勞省、經產省的開發及導入補助對象。詳細說明如圖 6 所示。

(七) SOMPO 照護 egaku「資料所描繪而出的長照未來」

SOMPO 照護善用公司營運之長照機構中的資料，著手提供給其他法人的長照實際資料平台服務。近年來在進行可見、可預測的照護計畫和相關服務，並希望透過資料描繪未來長照的樣態。詳細說明如下。

1. 可見的長照：

- (1) 促進基於資料而做出判斷，支援協助的適當化。如：整合有關照護管理的各種資訊、會在適當時間通知照護計畫與時程，修改長照等級、將每位入住者所需的照護總量、協助排泄時間可視化。
- (2) 有效率的掌握入住者的狀況、健康變化。如：將體溫、體重、飲食攝取量等每天健康有關的變化以警報顯示。
- (3) 與用藥資料庫連動，避免副作用與投入多種藥物的風險。如：以 QR CODE 讀取處方藥物的資訊，節省輸入資料的時間、以警報顯示正在服用高風險藥物的入住者、透過依據健康狀況變化顯示的圖表等，支援醫療合作。

2. 可預測的長照：

- (1) 使用 AI 工具預測健康狀態，提案有助支援自主的對策。如：基於營養狀態、活動、認知功能等的健康照護分數，由 AI 工具預測三個月後的健康狀態、透過早期介入支援預防重度化。

3. 照護計劃製作者：

- (1) 提升評估與製作照護計畫的品質。如：透過評估資訊的統一管理，更容易

掌握各入住者的身心狀態、可基於課題與希望製作更具個別性的照護計劃、透過收集和管理支援歷程與追蹤的資訊，以服務負責人會議與和家屬的對話，支援整理要點。

三、日本長照領域中善用數位相關之實際成果

日本政府在長照領域逐步從數位化邁向智慧化，並已累積一定成果。政府部門主要著重於AI科技與智慧化的應用，而民間企業則展現出更多元的發展方向。相較之下台灣目前仍以數位化為主，尚處於初步階段，但也能從日本的經驗中獲得學習與借鏡，並根據台灣長照環境的需求，發展出在地化的產品與服務。根據日本總研老健事業群之資料庫，圖7與圖8分別呈現日本政府與民間近年來的長照成果。

肆、長照產品評估項目

一、高齡產品設計評估面向

在高齡產品的設計上，必須同時考量高齡者的身體功能、認知能力與生活情境。此外，評估過程中也需納入使用者參與，從需求出發進行回饋修正，以確保確保產品能真正貼近高齡族群的需求，提升生活品質並支持其自主性。以下將詳細介紹各評估面向之內容。

(一) 運動能力與體力：

慢性疾病和健康問題、身體功能和體力，如：視力、聽力、運動能力等、醫療治療計劃和遵循情況、疼痛或不適感。

(二) 認知能力和精神狀態：

記憶力和注意力、語言能力和溝通技巧、判斷力和問題解決能力、情緒穩定性和社交技巧、抑鬱、焦慮或其他心理健康問題。

(三) 社會支持和生活環境：

家庭支持和照顧者情況、社會參與和社交狀況、居住環境安全和適應性、社區資源和支持網絡。如同日本推行的失智共生概念，希望失智者能夠從外界接觸互動與刺激。

(四) 緊急情況應對和安全：

緊急聯繫方式和應對計劃、安全風險評估和預防措施，如：減少高齡產品中電線的使用，以防危險發生、緊急護理需求和應對技巧。

(五) 個人偏好和生活品質：

設身處地了解長者的想法，如：了解其日常活動喜好和興趣、生活目標和個人價值觀、尊重個人偏好和自主權、生活滿意度和幸福感。

二、高齡科技產品主要痛點

高齡科技產品經常出現的三個主要痛點為安裝不易、介面複雜與錯誤率高。因此，產品的設計目標應著重於安裝簡單，不需再費心照顧機器。最理想的產品設計為被照護者不需穿戴任何裝置，以及不需變更習慣的環境；且照護者不用改變原先的服務流程，聽到發報再進行應變動作則最佳。

三、高齡產品設計準則自評表

為助於品牌在輔助產品的設計上不會產生太大的偏離，品牌可使用高齡產品設計準則自評表評估高齡科技產品是否合適。自評表內容包含視覺、聽覺、觸覺、認知及整體五項評估指標；衡量尺度從非常不符合至非常符合分別使用數字1~5表示；摘要說明欄則提供自評者紀錄個別案例的情況。詳細評估指標的內容如表3所示。

伍、國內外市場銷售概要—日本、台灣、越南、印度

本節將基於輔人科技股份有限公司實務上之經驗，分別討論日本、台灣、越南與印度長照市場之差異與特色。並根據當地的人口結構及產業特性，給予在地化的行銷策略建議。

一、長照市場介紹—日本

日本已邁入超高齡社會，65歲及以上人口比例超過全國總人口的30%，屬於世界上少數的超高齡社會之一。目前的扶養比已上升至0.51，亦即每一位工作人口至少需扶養0.51位老人。面對扶養比的持續上升，日本政府已發展出相對成熟的長照政策。以下將說明日本之長照產業特性：

- (一) 長照相關法規成熟已逐步導入數位資料紀錄，租賃與在宅醫療補助已漸成熟。
- (二) 輔具設備是否內入社會保險補助已成重要關鍵。
- (三) 長期照護機構對系統設計風格重視數據與圖表顯示。
- (四) 分工明確，服務與提供數據重視分工的責任歸屬，並不希望過多額外資料。
- (五) 人力極其短缺，已逐步開放外國勞力，不喜夜班並提供高額薪資。
- (六) 嘗試多元科技創新，如：使用各式照護用機器人、輔助器材與設備。

二、日本市場建議之行銷策略

(一) 本地化和適應性：

將產品設計和功能本地化，以符合日本長期照護機構的獨特需求和規範。包含考慮日本文化、照護標準、語言和法規要求。同時了解當地市場動態與趨勢，根據不同地區和長期照護機構的特點調整市場策略和產品定位。

(二) 品質和安全保證：

取得符合日本國內和國際標準的認證，如：TELEC、PSE等產品安全認證，以顯示產品的品質與安全性，增加信任度。並提供產品的實際測試數據和使用案例，證明產品在日本養護環境中的效能和可靠性。

(三) 透明度和溝通：

提供清晰、詳盡的產品訊息，包括技術規格、使用方法、售後服務等，讓長期照護機構能夠充分了解產品的特點和優勢。另外，建立開放且有效的溝通管道，如：專業的客戶服務與技術支持團隊，以快速解決長照機構可能遇到的

問題與挑戰。

(四) 長期合作和支持：

與長照機構建立穩定和長期的合作關係，以顯示對市場和客戶的承諾與支持。並根據長照機構得具體需求與反饋，提供個性化的產品和服務解決方案，表示對客戶需求的深刻理解與回應能力。

(五) 成功案例和推薦：

通過分享其他長照機構的成功使用案例和客戶推薦，或藉由持續參展進行品牌曝光，以及邀請滿意客戶參與產品見證和體驗分享。

三、長照市場介紹—台灣

根據國發會統計，65 歲及以上人口的比例已超過全國總人口的 14%，預計未來將持續上升。目前台灣的扶養比約為 0.2 左右，亦即每一位工作人口至少需扶養 0.2 位老人。面臨此趨勢，台灣多遵循日本已發展完善的政策。以下將說明台灣之長照產業特性：

- (一) 長照政策主要以日本為師，對於機構營運法規限制較多。
- (二) 近年來將投入輔具租賃制推廣及在宅醫療（住院）的推廣。
- (三) 強化機構能量擴散至社區型照護亦包涵強化精神照護相關的資源。
- (四) 人力短缺（包含照護例行事務執行、緊急狀態處理應變紀錄、例行照護交接資訊）與評鑑（需多樣資料數據佐證）為主要需求方向。

四、台灣市場建議之行銷策略

(一) 市場定位與目標客群：

確定且明確的市場定位，了解目標客戶是哪些類型機構，包含健康（銀髮）住宅、長期照護機構（長照型）、長期養護機構（養護型）、護理之家等。深入了解目標客戶的需求和挑戰，如：面臨老人健康管理之問題、技術使用能力等。

(二) 產品選擇與定位：

根據目標客戶的需求，挑選適合的物聯網產品，如：健康監測設備、安全警報系統、社交互動工具等。並強調產品的功能及特點，尤其是如何解決長期照護機構的具體問題與提升照護效率。

(三) 建立信任與合作夥伴關係：

長照產業是個信任產業，建立良好的信任與互動關係是成功銷售的基礎。透過面對面會議、專業演示和解答疑問，向長照機構展示產品的價值和效果。

(四) 教育和訓練：

為長期照護機構工作人員提供相關產品的訓練和教育，確保他們能夠正確使用和最大化產品的效益。即時、遠距諮詢與故障排除會是未來發展趨勢。另外，提供示範和實際操作機會，能夠讓客戶能夠親自體驗產品的功能和優勢。

(五) 定期更新和升級：

定期更新產品，提升功能和性能，以適應市場和客戶需求的變化。並提供升級計劃或優惠，鼓勵現有客戶採用新版本或新增功能。

(六) 市場推廣和宣導：

利用多種管道進行市場推廣，包括社群媒體、長照醫療展會、專業研討會等。或是發布客戶案例和成功故事，展示產品在實際應用中的效果和成果。

(七) 遵循法規與標準：

確保產品和銷售過程符合行業的法規和標準，特別是涉及健康數據和個人隱私保護的部分。個人資料去辨識化、資料傳輸加密、分層權限設定等為規劃重點。

五、長照市場介紹—印度

根據世界銀行調查，2023 年印度的老年人口超過 7%。由於印度目前仍擁有人口紅利，因此扶養比約為 0.12 左右，亦即每一位工作人口至少需扶養 0.12 位老人。以下將說明印度之長照產業特性：

- (一) 長照相關政策限制少，出口多為耗材用醫材。而進口部分多為歐美及中國的醫材設備。
- (二) 目前推動印度製造，對於印度無法開發產品提供關稅優惠。
- (三) 對歐美產品與日本接受度高，漸出現排斥中國產品聲浪。
- (四) 醫療長照體系發展快速，但規範較為鬆散。
- (五) 貧富差距大，長照相關服務主要針對中高端階層，喜好客製化。

六、印度市場建議之行銷策略

(一) 了解當地需求和文化背景：

在印度，尊重文化習俗和家庭價值觀非常重要。了解印度中高端老年人和其家庭對健康照護的期望和需求，以及他們對科技的使用習慣很重要。

(二) 選擇適合當地市場的產品：

國境幅員大，需考慮印度各地長期照護機構產品需求，如：健康監測設備、安全警報系統、社交互動工具等，最好獲得當地合作夥伴協助切入市場。此外，印度人民願付價格較低，需考慮產品的價格敏感性。或可透過申請醫材認證，提升產品價值性，確保能夠提供具有良好性價比的解決方案。

(三) 推廣和宣傳：

參加印度國內的相關展會和研討會，展示產品並與潛在客戶建立聯繫，透過國貿局新南向方案進行商務媒合與展示曝光是個不錯的選擇。

(四) 考慮基礎設施和技術支持：

印度的許多地區可能面臨電力供應和網絡連接不穩的挑戰，因此需確保產品導入時的網路訊號設備佈建與品質完善。

(五) 遵循法規和安全標準：

確保產品和服務符合印度的法規和安全標準，特別是涉及醫療和個人數據的產品，如：BIS (The Bureau of Indian Standards，簡稱 BIS) 認證或 CE 認證。

七、長照市場介紹—越南

根據世界銀行調查，2023 年越南的老年人口超過 9%。扶養比約為 0.14 左右，表示每一位工作年齡人口中，大約有 0.14 位是 65 歲及以上的老年人口需要依賴他人提供經濟和照護支持。根據調查，越南人口將在七年後快速老化，台灣廠商可以提早預測並佈局當地市場。以下將說明越南之長照產業特性：

- (一) 政策限制少，屬萌芽期，長期照護機構主要服務中高階層家庭。
- (二) 對日本製造或品牌接受度高，願付價格可提高約 30%以上。
- (三) 人力不短缺對於能收費項目擴展重視。
- (四) 人力加值重視(包含照護例行事務執行、緊急狀態處理應變紀錄、例行照護交接資訊)與評鑑(需多樣資料數據佐證)為主要需求方向。

八、越南市場建議之行銷策略

(一) 強化製造和品牌優勢(尤其日本的實績)：

在越南市場上，對於日本製造的品質和可靠性相當信任，這對於越南的長期照護機構來說可能具有吸引力。日本製造通常與高品質、精密技術和長壽命產品相關聯，這些特點可以成為市場競爭優勢。

(二) 提供可額外收費的項目：

長照機構在越南可能會尋求提供額外收費的增值服務，例如：高端化的照護服務、個性化的護理計劃、私人照護服務等。科技輔具產品可以作為這些服務的一部分，以增加機構的收入和提升服務水準。

(三) 定位高端化或客製化服務：

對於中高收入族群，越南的一些長期照護機構可能願意提供高端化或客製化的照護服務，以滿足客戶對更豪華、更個性化服務的需求。科技輔具產品可以作為這些服務的技術支持和增值元素。

(四) 教育和示範效果：

長照機構在選擇科技輔具產品時可能會更加重視效能和效果的證明。因此，提供詳細的產品教育、示範和實際案例分享，能夠有效地展示產品的實際應用效果和客戶反饋，增強其市場說服力。

(五) 建立合作夥伴關係：

與越南本地的高端長期照護機構建立戰略合作夥伴關係是推廣科技輔具產品的一個重要策略。透過與知名機構的合作，可以增強產品的信任度和市場影響力。

(六) 客製化服務與支持：

確保科技輔具產品能夠滿足越南市場的特定需求，包括語言支持、本地化服務、客製化功能等。這有助於提升產品在當地市場的適應性和競爭力。

九、國外市場選擇評估

針對長照產品如何選擇適當的國外市場，建議使用國家吸引力分析進行市場篩選。國家吸引力分析包含需求面、供給面、競爭面、通路面與風險面之五

大面向。品牌可整合對應指標的數據，經過加權的方式進行量化評估，以取得相對客觀的判斷結果。以下將分別介紹個面向之內容。

一、需求面：需求面指標包含老人人口數、GDP、GDP成長率、人均GDP、邁入老齡化社會年限、消費水準佔GDP比例，以及老服機構成長趨勢。其指標理由與權重如表4所示。

二、供給面：供給面指標包含勞動成本、土地租金成本、關稅成本與勞動市場效率。其指標理由與權重如表5所示。

三、競爭面與通路面：競爭面指標包含競爭廠商數量與競爭廠商價格；通路面則包括網路普及率及交通易達性。其指標理由與權重如表6與表7所示。

四、風險面：風險面之指標包含文化風險、國家風險與貨幣風險。其指標理由與權重如表8所示。

日常生活活動能力 (ADL)	工具性日常生活活動 (IADL)
(1) 自理能力：如進食、洗澡、穿衣、如廁、轉移、行走。	(1) 烹飪和準備食物。 (2) 購物和家居管理。
(2) 身體護理：如個人衛生和基本身體保養。	(3) 電話使用和通訊。 (4) 使用交通工具。
(3) 生活空間環境適應能力：如調整、維持住所安全和整潔。	(5) 管理藥物及就醫。 (6) 財務管理。

表1 ADL 及 IADL 量表項目簡介

醫療狀況和功能能力	認知能力和精神狀態
(1) 慢性疾病和健康問題。	(1) 記憶力和注意力。
(2) 身體功能能力，如：視力、聽力、運動功能等。	(2) 語言能力和溝通技巧。 (3) 判斷力和問題解決能力。
(3) 醫療治療計劃和遵循情況。	(4) 情緒穩定性和社交技巧。
(4) 經常出現疼痛或不適感。	(5) 抑鬱、焦慮或其他心理健康問題。

表2 失能與失智功能狀態評估表簡介

評估指標	
視覺	1. 讀取表面（如：紙張、螢幕）光線照明足夠
	2. 讀取表面（如：紙張、螢幕）不會產生反光
	3. 文字、圖像的尺寸足夠大
	4. 視覺排版簡單明瞭、不繁雜
	5. 不同元件間的色彩具明顯對比
	6. 無分散注意力的視覺刺激（如：精緻花俏的底圖、快速移動或閃爍的元件等）
聽覺	7. 音量分貝足夠
	8. 聲音頻率合適
	9. 各類回饋音的音高、旋律具明顯差異
	10. 發出聲音的同時，搭配聽覺外之提示（如：震動、閃爍）
	11. 語音訊息的語調自然、用詞生活化、句語句之間適當停頓
觸覺	12. 使用者不會因接觸產品表面而受傷（如：割傷、滑倒）
	13. 搭配觸覺外之感官回饋（如：按下按鈕同時發出音效）
	14. 在高溫的物品表面顯示醒目且易理解的警示符號
認知	15. 不會造成使用者記憶上的負擔
	16. 說明書文字清楚、容易理解
	17. 介面文字清楚、容易理解
整體	18. 對任何使用者都不會造成傷害
	19. 使用者可根據自己的喜好或能力，自由選擇使用方法 (如：依慣用手選擇)
	20. 設計簡單直觀，無論使用者之經驗、知識、技能，皆能夠理解
	21. 產品服務能有效的對使用者傳達必要資訊
	22. 能將危險與因意外或不經意的動作所導致的不利後果降至最低
	23. 使用者可以不費力、舒適的使用此產品服務
	24. 產品服務提供了適當的大小及空間供使用者操作使用

表 3 高齡產品設計準則自評表（資料來源：台大智活 iNSIGHT）

指標	理由	權重
老人人口數（萬）	評估市場規模	5%
GDP（億美元）	評估國家總體產值	4%
GDP成長率（%）	評估未來潛力	4%
人均GDP（美元）	評估消費力道	4%
邁入老齡化社會年限（年）	評估老化速度	6%
消費水準佔GDP比例（%）	評估消費結構	3%
老服機構成長趨勢（%）	評估老人養護需求	8%
需求面加權總分		34%

表4 需求面指標理由與權重

指標	理由	權重
勞動成本（台幣/小時）	雇用當地勞工進行生產銷售	6%
土地租金成本（台幣/坪）	在當地設廠及租店面銷售	6%
關稅成本（%）	從台灣進口商品或關鍵原料	6%
勞動市場效率（完成度/小時）	當地勞工生產商品的效率	6%
供給面加權總分		24%

表5 供給面指標理由與權重

指標	理由	權重
競爭廠商數量	競爭強度與進入難易度	6%
競爭廠商價格	價格帶與希望價格、競爭集中度	6%
競爭面加權總分		12%

表6 競爭面指標理由與權重

指標	理由	權重
網路普及率	網路基礎建設和網絡通路便捷性	6%
交通易達性	線下實體通路和物流便捷性	6%
通路面加權總分		12%

表 7 通路面指標理由與權重

指標	理由	權重
文化風險	從文化差異性判斷經營風險	6%
國家風險	從國家內外部穩定性判斷經營風險	6%
貨幣風險	從貨幣穩定度判斷經營風險	6%
風險面加權總分		18%

表 8 風險面指標理由與權重



圖 1 日本長照政策新方向與介紹

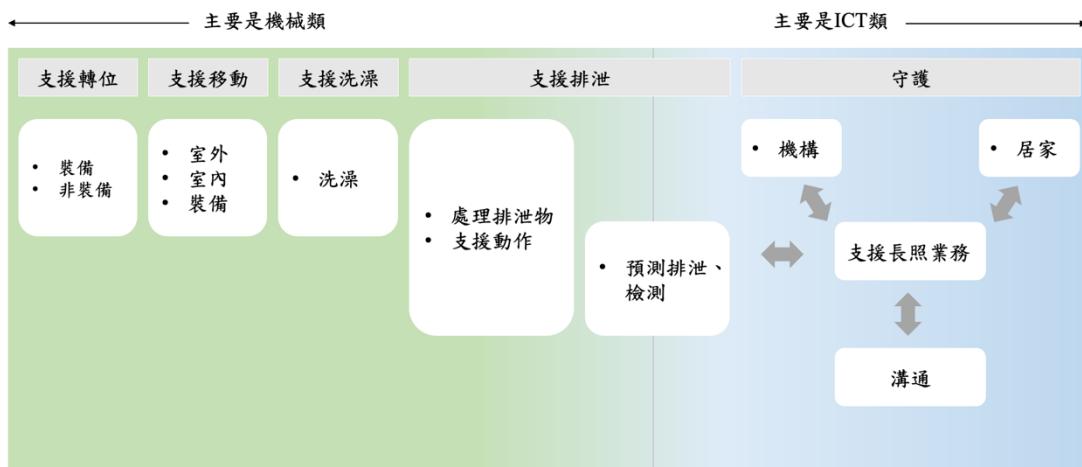


圖 2 日本機器人技術長照利用重點領域



圖 3 日本「支援長照業務」的機器、系統案例

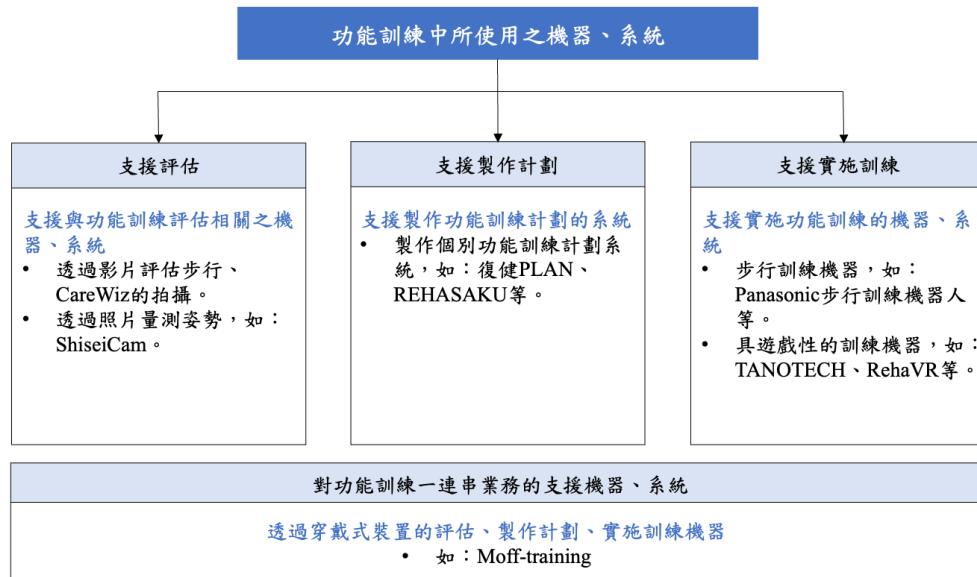


圖 4 日本「功能訓練中所使用之機器、系統」的案例

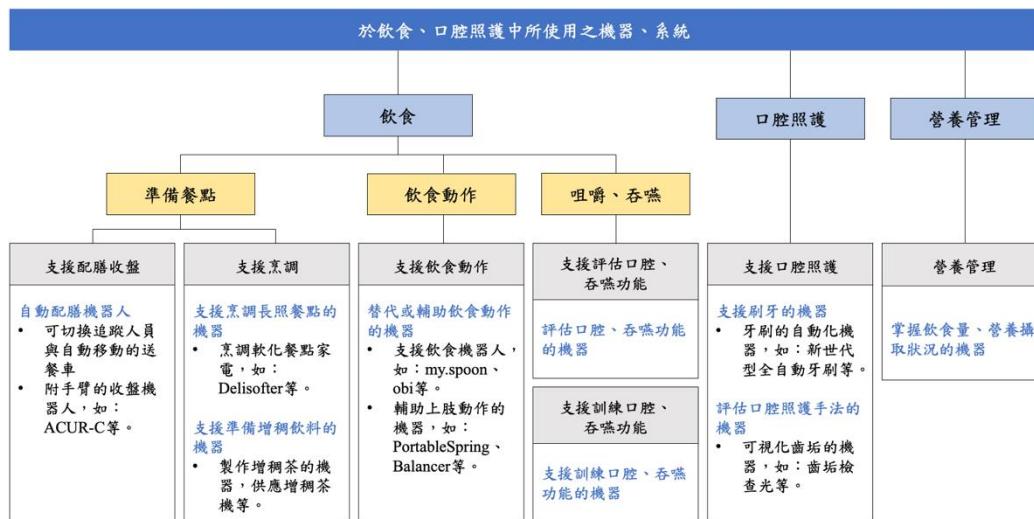


圖 5 日本「於飲食、口腔照護中所使用之機器、系統」的案例

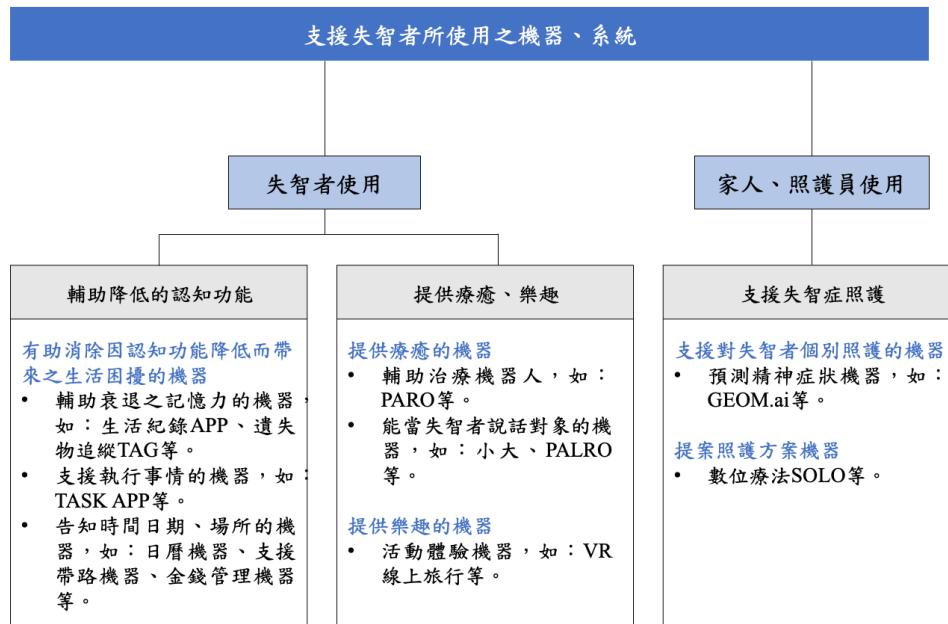


圖 6 日本「支援失智者所使用之機器、系統」的案例

產業	實施年度	主題
厚生勞動省	2023	關於著眼長照現場需求之 科技開發支援 的調查研究事業（2023年度老健事業）
	2023	關於長照業者 經營狀況與提升生產力之影響 的分析相關調查研究（2023年度老健事業）
	2022	經營面上長照機器人導入效果之實際狀況調查研究（2022年度老健事業）
	2022	為了在長照設施等中有效善用 攝影機型監護機器 的實際狀況調查研究（2022年度老健事業）
經濟產業省	2022	關於 長照領域及福祉機器產業的將來樣貌及藍圖制訂 等的相關調查
	2021	關於 福祉用具開發事業方向 的調查
	2020~2022	為了邁向與 失智能共生社會 之產品、服務的效果驗證事業
	2020~2023	關於 預防、健康總體營造 的大規模實證及 失智症 相關事業（健康照護服務社會實際應用事業）
國立研究開發法人日本醫療研究開發機構	2022	關於 機器人技術之長期利用重點領域修改 的相關調查
	2022	關於 IOT相關事業的社會實際運用 課題之調查
總務省	2020	承接著眼於個人生活方式等 善用AI之展望 的相關調查研究
	2019	承接關於 善用AI之展望及善用AI指南之應用 的相關調查研究
內閣府	2022	SIP第三期關於 整體社群平台 之開發的可行性研究
東京都	2022	支援 人生100年時代社會參與媒合政策 檢討
高山線	2021	承接關於 長照現場中ICT機器 等相關之需求、行銷調查業務
福岡市	2021~2022	人生100年時代之保健、福祉、長照、醫療等先進專案「福岡100」 的概念更新及推動

圖 7 日本長照領域中善用數位相關之實際成果（公部門、地方政府）

產業	實施年度	主題
長照業者	2022	檢討長照大數據的二次利用事業化
製藥	2022	支援線上復健相關之新事業開發檢討
ICT	2021	支援地區一體照護支援服務的營業戰略制定
通訊	2021	以地方政府為對象的PFS事業組成支援
長照業界團體 (全國老施協)	2021	支援全國老施協版長照ICT導入模範事業的推動
通訊	2020	支援善用睡眠中心等的MCI相關事業之事業構想
住宅設備	2020	檢討善用IoT機器等之居住空間裡的健康照護服務
通訊	2020	支援於線上健康照護領域中心事業的立案
能源	2020	支援MCI預防、衰弱預防相關的以長者為對象之事業的市場調查、事業化檢討
損害保險	2019	對北歐等各國的長照保險制度及服務的實際狀況調查
電機	2019	以地方政府為對象的防止衰弱事業之事業構想
醫療類製造商	2019	發展生命徵象感測系統的居家市場
能源	2018~2020	長照xIoT新事業開發支援
電機	2018~2019	開發照護管理支援服務

圖 8 日本長照領域中善用數位相關之實際成果（民間）

第六章

Chapter 6

國際行銷實務分享



第一節 循環經濟國際行銷實務分享

戴令徽

Dell Technologies 戴爾股份有限公司產品永續既循環經濟亞太區 總監

壹、前言

在面臨氣候變遷的環境危機下，永續發展已成為全球社會共同追求的重要目標。為了推動永續發展，多數國家已逐步提出全面性的減碳政策，並期望於2050年達到零碳排；民間企業也積極制定各階段性目標，以回應國際趨勢與社會期待。而在眾多相關政策中，循環經濟為驅動永續發展、支持碳排淨零目標落實的重要推手。因此，本章節將重點聚焦於循環經濟之背景與重要性，並以戴爾股份有限公司在循環經濟國際行銷的實務經驗為案例，說明科技產業如何將循環經濟之理念融入商業模式，以及客戶對於循環經濟的反饋和成功案例。透過實際案例的探討，不僅能夠更清楚的理解企業如何在產品設計、供應鏈管理等環節實踐循環經濟，同時也提供科技業在推動永續轉型時的參考依據，促進產業永續發展方向與相關政策制定的調整。

貳、永續發展基本概述

永續（Sustainability）強調經濟、環境與社會三大面向的平衡發展，不僅涉及減少碳排放與能源消耗，也涵蓋社會公平、資源再生與長期價值創造。以下將針對永續發展的重點議題，以及各國永續指標和環保標章進行介紹。

一、氣候變遷（Climate Change）

所有的永續目標與政策，都是為了應對氣候變遷所造成的災難，如：極端氣候、海平面上升及生態失衡等，對人類社會與自然環境造成深遠的負面影響。在眾多應對策略中，減少碳排與使用再生能源被視為是核心的行動。減少碳排放能夠緩解氣候變遷的加劇，加上使用「碳足跡」衡量各項活動對環境的影響，能夠進而制定有效的減碳策略與永續行動。而能源轉型將有助於減少對化石燃料的依賴，因此，使用再生能源也是邁向低碳永續的重要方向。

二、回收再利用（Takeback & Recycle）

回收再利用的核心概念為最大化資源的使用效率並減少廢棄物對環境的影響。在此過程中，「可回收性（Recyclability）」為產品設計與生產階段的重要考量，以確保產品與包裝材料在使用後，能夠順利回收並再投入生產循環。另外，企業與消費者皆可透過積極配合環保原則，如：重複使用（Reuse）、維修（Repair）、翻新（Refurbish）等，共同降低資源浪費與碳排放，以減輕環境負荷。綜上所述，透過建立回收再利用之系統，不僅可以延長產品生命週期，亦能進一步支持永續發展的整體目標。

三、循環經濟（Circular Economy）

循環經濟為推動永續發展的重要商業模式。其核心概念為不論產品或服

務，在其生命週期的各個階段中，都應盡可能將廢棄物再利用，使其重新回到循環體系中，抑或是使用永續材料以產品或服務延長生命週期。對企業而言，將循環經濟融合進商業模式，不僅是履行企業社會責任（CSR）的具體展現，同時也與聯合國永續發展目標（UN-SDGs）相互呼應。

四、ESG 指標

ESG 為評估企業永續經營的重要指標之一，分別由環境（Environment）、社會（Social）以及公司治理（Governance）三大面向組成。在環境層面，企業透過減少碳排、能源轉型等以降低對環境的衝擊；在社會層面，則強調勞工權益、人權評估、員工健康與安全等，以確保企業在經濟活動中兼顧人本價值；至於治理層面則是關注商業倫理、供應鏈管理以及股東權利等。而企業能夠藉由製作永續報告書，幫助投資人了解公司營運對自然環境與社會責任的影響。綜上所述，透過 ESG 的實踐，企業在環境保護、社會責任與經濟成長之間建立平衡，進而推動全面的永續發展。

五、環保標誌（Eco-label）

在推動永續發展的過程中，環保標誌為產品或服務符合環境友善標準的象徵，同時也是企業建立永續形象的重要工具，以展現對環境保護的承諾。隨著環保意識抬頭，企業對於環境議題的關注日益增加，許多組織如今將綠色採購（Green Procurement）納入公司決策中，此決策不僅符合客戶需求，更能夠進而提升品牌的市場競爭力。以下將分別介紹國內外常見的環保標章：

（一）能源之星（ENERGY STAR）

能源之星是全球最嚴格的節能規定。貼有能源之星標誌的產品，代表其已通過嚴格的效能標準，且屬於市場上能源效益表現最突出的產品之一。能源之星計劃於 1992 年由美國環保署推動，其目的為降低能源消耗，以及減少發電過程所排放的溫室氣體。最早配合的產品為電子產品，之後則陸續延伸至建築、辦公用品、燈具等產業。其標誌圖樣與適用產品分別如圖 1 與表 1 所示。

（二）台灣環保標章

環保署於民國 81 年推動環保標章制度，以「一片綠色樹葉包裹著純淨、不受污染的地球」為設計理念，鼓勵企業生產對環境造成較少負面影響之產品與服務。同時喚起消費者採購及辨識低污染之環保產品，進而推動市場朝向永續發展與資源循環的方向前進。其標章圖樣與適用產品分別如圖 2 與表 2 所示。

（三）TCO 認證（TCO Certified）

TCO 認證為瑞典專業雇員協會所推行的一種 IT 產品驗證標準，其認證涵蓋的重點領域包括氣候、物質、循環性與供應鏈。TCO 認證的目標為透過減少電子廢棄物與延長產品壽命等方式，以實現 IT 產品之永續循環。其標誌圖樣與適用產品分別如圖 3 與表 3 所示。

（四）EPEAT 驗證（EPEAT Registry）

美國電子產品環境影響評估工具（Electronic Product Environmental Assessment Tool, EPEAT）系統始於 2003 年，由美國環保署（EPA）及電機與電子工

程師協會(IEEE)共同推出。EPEAT 驗證之主要目的為衡量電子產品從生產到報廢的整個過程對社會和環境之影響，並滿足美國政府與大型機構的綠色電子產品採購需求。其驗證標誌圖樣與適用產品分別如圖 4 與表 4 所示。

參、循環經濟概念簡述

一、循環經濟之背景

(一) 人口快速成長

全球人口正以驚人的速度增長，相關調查數據顯示，預計於 2030 年地球上的人口將比現在增加約十億。而隨著經濟發展與收入提升，全球約三十億人口將晉升為中產階級，資源需求與消耗也將呈現急遽成長的趨勢。人口結構的改變進而影響了都市化程度。預估在 2030 年前，全球將有 60% 的人口集中於都市地區，形成高密度居住環境。綜上所述，人口不斷增長以及消費模式升級造成嚴重的資源短缺問題，循環經濟被視為解決問題的關鍵策略。

(二) 資源快速消耗

從全球資源消耗的角度來看，若依照現有速度持續使用資源，到 2030 年之前，地球將無法單靠原有資源的供應滿足人類的需求，而是需要兩個地球的資源才能夠解決問題。甚至到了 2050 年，資源需求可能增加至目前的五倍。各項數據皆顯示當前的資源使用模式極不樂觀，下一代將面臨更沉重的環境與資源負擔，凸顯了採取循環經濟與永續資源管理策略的迫切性。

二、循環經濟與線性經濟之比較

自工業革命後，線性經濟 (Linear Economy) 至今一直是全球主流的經濟模式。其概念為從搖籃到墳墓 (Cradle to Grave)，意指使用單向的生產和廢棄模式，並強調快速製造與大量消費，如：清潔劑、加工食品等。其運作模式為資源開發 (Take) — 製造 (Make) — 丟棄 (Dispose)。在傳統線性經濟模式下，商品往往被快速消費並丟棄，造成龐大的資源浪費，以及許多不可逆的環境問題。

相較之下，循環經濟並非全新概念，而是源自早期人類的生活智慧。強調以最自然的方式生產，並在產品製造過程中盡量減少廢棄物的產生，使資源能夠不斷循環利用。循環經濟之概念為從搖籃到搖籃 (Cradle to Cradle)，在工業生產中效仿自然的循環過程。在循環經濟的思維下，無論是產品或服務，在生命週期的每一個階段都應致力於將無效廢棄物轉化為資源，以回歸循環系統，延長產品壽命並提升資源使用效率。綜上所述可知，循環經濟不僅是強調使用再生材料，降低資源耗損更是不可忽視的重要面向。唯有同時兼顧資源使用效率與產品生命週期的延長，才能真正實現經濟發展與環境永續的平衡。

三、定義循環經濟

(一) 去物質化 (Dematerialization)

循環經濟的核心精神在於取代傳統線性經濟的單向生產模式，轉而追求資源的永續循環與重複利用。其中「去物質化」被視為循環經濟中的核心概念之

一。去物質化概念強調無論產品來源是採用再生材料，或是可持續循環使用的永續性材料，都應盡量降低對原始資源的依賴。此外，也須特別注重產品設計上的耐用性，藉由延長產品的使用壽命減緩資源消耗的速度，以展現去物質化所強調的資源效率與永續性。

(二) 共享經濟 (Sharing Economy)

近年來，共享經濟之新興商業模式逐漸發展，其核心精神與循環經濟一致，皆強調資源再利用與延長產品生命週期。共享經濟的定義為將閒置或剩餘的資源重新活化，轉換成為新的價值鏈，並強調其服務價值而非單一產品本身。代表性品牌如 Airbnb 與 Ube 等，皆透過共享經濟「以租代買」的商業模式，有效拓展市場並創造高額利潤，相關代表品牌案例如表 5 所示。

綜上所述，共享經濟之商業模式對企業而言有助於建立長期顧客關係，對消費者而言則降低了維護成本，形成雙贏的局面。而農產品領域也可借鑑此思維，探索新的循環商業模式。

(三) 資料數據化及雲端化 (Understanding & Working at the system level)

循環經濟的核心不僅在於資源的再利用與產品生命週期的延長，也強調透過科技方法降低實體消耗並提升效率。其中，將資料數據化與雲端化的應用便是重要的趨勢。將資料雲端化能夠讓各產業在生產、物流、銷售及服務等環節更有效率的運作，避免不必要的資源浪費。換句話說，藉由資料數據化以及雲端化不僅能夠優化資源配置，也使循環經濟的運作更加邁向永續發展。

肆、循環經濟實務運用

本節將介紹戴爾股份有限公司之循環經濟相關的永續政策與應用。戴爾股份有限公司長期致力於推動永續性產品與服務，以下將根據戴爾股份有限公司之組織介紹、永續政策演進、企業組織的全方位永續政策、企業組織的永續行動、產品生命週期設計、客戶回饋調查以及客戶成功案例分別說明。

一、公司介紹

戴爾股份有限公司 (Dell Technologies) 成立至今約 40 年，是業界最早將環保與綠色概念導入生產與商業模式的科技公司。戴爾公司長期致力於將永續發展目標融入企業策略，被視為科技產業中推動永續與循環經濟的重要企業之一。戴爾股份有限公司目前於美國、台灣、新加坡及印度皆設有設計與研發中心，其中台灣研發中心為戴爾公司持續推動產品的創新與綠色科技的發展，扮演著極為關鍵的角色。戴爾公司強調企業不應只專注於獲利，更應對人類與社會帶來正面影響，推動人類進步。

二、永續政策演進

(一) 零碳倡議 (Zero-Carbon Initiative): 2007~2012 年

戴爾股份有限公司在永續政策上的推動可追溯至 2007 年至 2012 年之間，當時公司將重點放在碳排放管理與零碳倡議的發展上。戴爾公司意識到隨著產品技術規格逐漸趨同，只有在加上永續性之附加價值才能展現品牌差異化。而在面對供應鏈的轉型，戴爾公司教育並要求供應商積極發展減碳相關政策。這

一階段展現了戴爾公司對永續議題的前瞻性思維。

(二) 推動福祉計劃 (Legacy of Good Plan)：2012~2020 年

自 2012 年至 2020 年，戴爾公司開始積極推動福祉計劃 (Legacy of Good Plan)，並設定於 2020 年實現涵蓋環境 (Environment)、社群 (Communities) 與員工 (People) 三大面向的永續目標。這項計劃不僅關注於產品與服務對環境的影響，更強調企業對社會責任的承擔，以及員工在工作環境中的成長與福祉。透過更加全面性的永續策略，戴爾公司在業界樹立了領導典範。

(三) 全面達成 ESG 目標 (ESG Goals Our Purpose in Action)：2020~2030 年

而在近年的永續政策中，戴爾公司宣導以「用科技改善社會」，致力於縮小數位落差，並協助弱勢族群擺脫貧窮。同時強調多元共融與誠信原則，將企業責任延伸至社會價值的創造。此外，戴爾公司以全面達成 ESG 為長遠目標，展現了企業對社會與環境的承諾，也體現了其在永續發展與責任治理上的領導地位。戴爾公司於 2030 年的 ESG 目標及其主要面向如表 6 所示。

三、企業組織的全方位永續政策

(一) 後端—營運 (Operations) 與供應鏈 (Supply chain)

在後端營運與供應鏈管理方面，戴爾公司致力於將永續理念全面融入於目前的營運基礎，並實現全戴爾 (Pan-Dell) 的治理、協作與創新。在治理與策略層面，戴爾公司注重企永續業報告與法規遵循，向大眾呈現營運過程中的透明度與合法性。

(二) 前端—顧客 (Customers) 與通路夥伴 (Channel partners)

在前端營運層面，戴爾公司將永續理念融合於產品與服務中，確保其提供的解決方案不僅滿足顧客的業務需求，同時能夠協助顧客實現永續發展目標。並透過與顧客及通路夥伴的緊密合作，將永續價值貫穿於產品設計、功能與服務體驗中，成為顧客價值創造的重要一環。

(三) 集體影響力—產業、社群與社會 (Industry / Communities / Society)

藉由整合後端營運與前端產品的服務資源，戴爾公司積極推動對產業、社群與整個社會的正面影響力。戴爾公司設計並推動各項共享價值計劃與永續倡議，以確保公司能夠在更廣泛的層面創造正面影響，提升企業價值與社會價值。

四、企業組織的永續行動

(一) 積極應對氣候變遷 (Taking Action On Climate Change)

戴爾公司承諾在 2050 年前實現範疇 1、範疇 2 及範疇 3 的溫室氣體淨零排放承諾。範疇 1 為公司之營運排放量於 2030 年前減少一半；範疇 2 為於 2040 年前全面採用再生能源；範疇 3 則是每單位收入的供應鏈排放量降低 60%。除了致力於推動科技創新，為顧客與社會提供解決方案外，同時強調協助公司大規模減少碳排放，進而減緩全球暖化速度。

(二) 加速循環經濟發展 (Accelerating The Circular Economy)

戴爾公司積極將循環經濟理念融入至產品生命週期。透過大量投資於產品

設計與創新、製造流程、研發永續材料與相關服務等，以期延長產品與材料的使用壽命，降低全球廢棄物的產生，從而減輕對地球與社會環境的負面影響。具體目標如下：

1. 至 2030 年，每當顧客購買一公噸產品時，戴爾公司將回收或再利用相同重量的產品。
2. 至 2030 年，戴爾公司所有產品的包裝將 100% 使用可回收或可再生之材料，或採用可重複使用的包裝。
3. 至 2030 年，戴爾公司超過 50% 的產品內容物將由可回收材料、可再生材料或低碳排放材料所製造。

(三) 保障製造人員的安全與福祉 (Protecting The People Who Make Our Products)

戴爾公司重視組織中每一位員工的安全與福祉，並致力於創造正向的社會影響力。公司建立高標準的企業責任與倫理準則，並將這些標準延伸至所有產品製造環節，以確保合作夥伴與供應商遵循相同的責任與倫理準則，強化企業對社會責任的承諾。

五、產品生命週期設計

戴爾公司將永續理念貫穿在產品的生命週期中，從設計、生產、運送、使用至回收各階段，將產品生命週期形成閉環循環。藉由產品生命週期的永續管理，戴爾公司不僅降低了對環境的影響，也推動了科技產品在循環經濟中的實踐。有關戴爾公司產品生命週期之介紹如圖 5 所示。

六、客戶回饋調查

根據戴爾公司針對客戶對永續產品意見所進行的調查結果：

- (一) 90% 的客戶認為，應將永續實踐納入公司政策，並認為永續發展具有重要性，應被視為一項投資而非成本。
- (二) 88% 的客戶認為，產品具備永續性設計非常重要，尤其在降低能源消耗方面更需受重視。
- (三) 86% 的客戶認為，透過與其他合作夥伴協作簡化流程，使產品與服務更符合循環經濟，同樣是非常重要的。

上述數據顯示，永續發展概念如今已是各界皆關注的重要議題。企業若能積極回應客戶對永續發展的期待，不僅能夠提升品牌價值，增強市場競爭力，同時也有助於推動循環經濟的落實與擴展，促進資源有效利用與企業發展。

七、客戶成功案例

(一) ZERO—推動農業革命

1. 公司簡介

ZERO 是一家位於義大利的資訊科技公司。ZERO 公司採用「農業即服務」的方式，致力於推動高效能的環境控制農業 (Controlled Environment Agriculture, CEA) 專案，環境控制農業為透過科技打造植物最佳的生長環境，涵蓋新一代溫室、室內農場以及混合系統的建置與經營。ZERO 公司使用人工

智慧驅動系統，精準控制光照、氣候與營養條件，並將室內農業的精準度與溫室的規模結合，進一步應用於高科技溫室中，透過垂直農業的新模型改革傳統農業。

2. 業務需求

垂直農業能在傳統農業難以奏效的環境中成功栽培作物，但其落實過程往往複雜且成本高昂。數位創新公司 ZERO 致力於突破這些挑戰，協助農企業將構想化為現實。

3. 業務成果

ZERO 公司持續推動在環境與財務上兼具永續性的垂直農業，以及高效益與高資源利用率的農業模式，以因應市場需求。透過與戴爾公司的合作，ZERO 公司成功克服了垂直農業在經營與擴展過程中所面臨的成本與物流挑戰。ZERO 公司運用戴爾公司所提供之邊緣運算、集中化資料中心運算以及 AI 技術，給予客戶即時的數據分析與精準預測的能力。此外，ZERO 公司支援演算法與人工智慧應用，為農業創新公司提供擴展商務規模的完整工具。此新型的垂直農業模式不僅成功幫助農企業成功轉型，同時也為其他產業建立了可借鏡的成功藍圖。

4. 未來願景

ZERO 公司目前已率先在全球一些最具挑戰性的地區推廣垂直農業，包括沙烏地阿拉伯、杜拜、加拿大與義大利。借助 ZERO 公司經營的垂直農業平台，農企業能夠在短短數週內快速展開營運，且大成收成率高，成本也相對低廉的目標。除了服務於食用農作物的栽培公司外，ZERO 公司亦將其模式延伸至生命科學與生物製藥領域，如：黴菌與細菌的培育、以植物作為生物反應劑的創新實驗等。ZERO 公司規劃未來將更進一步擴大永續創新的觸及範圍。

(二) IREN—使用再生能源驅動人工智慧

1. 公司簡介

IREN 是一家總部位於澳洲雪梨的資訊科技公司，其客戶遍及新創與大型企業。隨著人工智慧工作負載量的需求快速增長，IREN 公司建置以再生能源驅動的下一代資料中心，提供高效能的人工智慧服務。為推動加速採用人工智慧。IREN 公司在北美洲充分利用當地水力、太陽能與風力資源，建造以 100% 再生能源驅動的資料中心，並提供獨特的高效能運算服務。由於整合人工智慧往往需要高昂的成本，使許多企業卻步，因此 IREN 公司的目標為透過高效能且具成本效益的解決方案，協助企業更輕鬆的處理龐大的工作負載量。

2. 業務需求

為了在市場中維持領先地位，IREN 公司積極推動人工智慧雲端服務的發展。希望提供客戶更高效且更穩定的運算解決方案，同時兼顧能源效率與永續發展，藉此減少高耗能工作對環境的負面影響。

3. 業務成果

IREN 公司藉由與戴爾公司及 NVIDIA 的合作，提供人人可用的人工智慧雲端服務，使新創公司與企業能夠輕鬆處理運算，以及能源密集型的 AI 工作。該服務使用高效再生能源與搭載 NVIDIA H100 GPU 的 PowerEdge 伺服器，將資料傳輸速度提升至原先的三倍，創下前所未有的紀錄。IREN 公司呈現了平衡能源使用、效能表現與成本效益之成果，並希望革新目前新創公司與各大企業對於人工智慧工作負載量的處理方式。

4. 未來願景

IREN 公司致力於打造值得信賴且符合未來趨勢的人工智慧基礎設施。自公司成立以來，IREN 公司便專注於推動正向數位改革，透過垂直整合、專業知識與靈活性，協助客戶快速擴展規模、加快產品上市速度以及強化品牌競爭優勢。目前 IREN 公司透過善用閒置的可再生能源，為位於德克薩斯州奇爾德里斯的資料中心供電，不僅解決了電網限制造成的能源閒置的問題，同時展現出對社區與環境的企業社會責任。如今面臨 AI 技術的高速成長，IREN 公司希望成為新興 AI 中心的重要支柱。為此 IREN 公司仍持續優化其營運表現，提供客戶更多高效能、可靠性的產品與服務。

伍、永續材料創新

永續材料（Sustainable Materials）的使用與創新是推動循環經濟與實現永續發展的重要核心。藉由永續材料在產品與包裝中的應用，能夠實現資源的最大化使用。本節將依照永續材料「可回收的」、「可再生的」以及「低碳影響的」之屬性分類為三個面向，並個別介紹常見的永續材料種類，以及其在不同產業中的應用實例。

一、可回收的（Recycled）：

(一) 海洋回收塑膠（Ocean-bound Plastic）

海洋回收塑膠意指從海洋、河流等沿海地區所回收的廢棄物，經處理後再製成有價值的再生塑膠材料。透過海洋廢棄物的回收再利用，不僅能減少海洋污染，同時實現環境保護與資源循環。實際應用如：使用回收塑膠漁網所製成的海洋再生尼龍，以及運動品牌愛迪達將海洋回收塑膠製成球鞋。

(二) 碳纖維（Carbon Fiber）

碳纖維又稱石墨纖維，具有輕量、高硬度與高強度的特性。目前碳纖維被應用於航空、電子與生醫等產業中，為常見的永續材料之一。實際應用如：空中巴士及波音飛機為減少耗油量，均使用碳纖維複合材料製造飛機。另外，活性碳口罩、水質過濾器與淨化器等日常用品也是常見的碳纖維產品。

(三) 消費後回收塑膠（Post-consumer Recycled Plastic）

消費後回收塑膠意指將消費者使用後的塑膠製品，經過分選、清洗、破碎、再造粒等加工程序後，所得到的環保塑膠。消費後回收塑膠目前在各產業獲得廣泛的應用，實際應用如：集泉塑膠工業股份有限公司將消費後回收塑膠

製成新的罐裝容器，而荷蘭更是利用消費後回收塑膠製作道路鋪面，並於鹿特丹等主要城市投入使用。

(四) 閉環循環材料 (Closed-loop)

閉環循環材料意指在產品生命週期結束後，能夠被回收且再次投入新產品的製造中的材料。以將資源使用最大化，降低環境負擔。實際應用如：興采公司 (SINGTEX) 的紡織品永續循環計劃，目的為將 100% 聚酯纖維之單一素材成衣分解、重組，再製作成全新的衣服。而台灣「鋰電池循環永續責任聯盟」則聯合電池產業之供應鏈，將鋰電池視為閉環循環材料，打造台灣第一個鋰電池 B2B 循環經濟生態系，致力於推動廢氣鋰電池的再循環。

二、可再生的 (Renewable):

(一) 生質塑膠與生質橡膠 (Bio-based Plastic & Rubber)

生質塑膠與生質橡膠是由可再生生物質為原料，如：植物與廢棄物等，所製成的塑膠及橡膠產品。其目的為降低對化石燃料的依賴以及碳排放，實現環境友善。實際應用如：南良國際股份有限公司使用甘蔗、牡蠣殼等再生原料，研發出一系列生質型橡膠海綿與生質型塑膠海綿。另外，國際輪胎大廠 Michelin 與美國清潔能源企業 Axens 合作，推出以生質橡膠製成的輪胎，因應全球對減少碳排放與環境永續發展的需求。

(二) FSC 認證瓦楞紙 (FSC Certified Corrugate)

FSC 認證瓦楞紙意指森林管理委員會 (FSC) 所認證的負責任管理森林，或來自 FSC 認證的回收材料，所製成的瓦楞紙板或瓦楞紙箱。FSC 認證紙材可確保其生產過程遵循環境保護、社會責任及永續發展的標準。市面上已有許多紙業及印刷業廠商標榜選用具備 FSC 認證的紙材。FSC 認證之標章與簡介如圖 6 所示。

三、低碳影響的 (Lower Carbon Impact):

(三) 水力發電製造鋁材 (Hydro-Power Produced Aluminum)

水力發電製造鋁材意指在鋁的生產過程中，使用水力發電所產生的電力製造出綠色鋁。由於鋁的冶煉過程中需要大量的耗能，使用水力發電不僅能夠大幅降低碳排放，亦能降低生產成本。因此，許多煉鋁廠選擇與水電業者合作，使用以水力發電作為電力來源，生產水力發電製造鋁材。實際應用如：APPLE 和 BMW 等大型企業，皆相繼選擇使用綠色鋁作為其產品材料，提升產品的環境永續性。

類別	名稱
家電	空氣清淨機 Air purifier (clean)
	冰箱 Refrigerator
	冰櫃 Freezer
	乾衣機 Dryers
	洗衣機 Washing machine
	商業洗衣機 Commercial washing machine
	除濕機 Dehumidifier
建築產品	洗碗機 Dishwasher
	住宅門、窗和天窗 House doors, windows and skylights
	屋面產品 Roofing products
商業食品 服務設備	密封和絕緣 Sealed and insulated
	商用洗碗機 Commercial dishwasher
	商用油炸鍋 Commercial frying pan
	商用烤盤 Commercial baking pan
	商用熱食品保溫箱 Business hot food incubator
	商用製冰機 Commercial ice maker
	商用烤箱 Commercial oven
	商用冰箱和冷凍機 Commercial refrigerators and freezers
電子產品	商業蒸汽鍋 Commercial steam pot
	聲視訊號 Audio video
	專業顯示器 Professional monitor
	機上盒與有線電視機上盒 Set-top boxes and cable TV set-top boxes
	平板電腦 Slate and tablet
	電話 Phone
熱水器	電視 Television
	商用熱水器 Commercial water heater
	高效蓄電熱水器 Efficient storage of water heaters
	高效儲氣庫水加熱器 Efficient gas storage water heater
	太陽能熱水器 Solar water heaters
	即熱式燃氣熱水器 Hot water heater

表 1 能源之星標誌適用產品表（資料來源：產品綠色驗證檢索平台、環境資訊中心）

類別	名稱
加熱和冷卻	空氣源熱泵 Air source heat pump
	鍋爐 Boiler
	中央空調 Central air conditioner
	無管加熱和冷卻爐 Tubeless heating and cooling furnaces
	地熱熱泵 Geothermal heat pump
	輕型商用加熱和冷卻 Light commercial heating and cooling
	房間空調 Room air conditioner
	換氣扇 Ventilator
燈具	吊扇 ceiling fan
	商業燈具 Commercial lighting
	裝飾燈串 Decorative light string
	電燈泡 Bulb
	燈具 Lamps
辦公用品	電腦 Computer
	數據儲存中心 Data center storage
	企業級服務器 Enterprise server
	影像設備 Image equipment
	大型網路設備 Large network equipment
	顯示器 Monitor
	小型網路設備 Small network equipment
	不斷電系統 Uninterruptible power supply
	互聯網語音協議（VoIP）電話 Internet Voice Protocol (VoIP) phone
其他	游泳池泵 Swimming pool pump
	自動售貨機 Vending machine
	水冷卻器 Water cooler

表 1 能源之星標誌適用產品表（資料來源：產品綠色驗證檢索平台、環境資訊中心）

類別	名稱
家電	冷氣機
	電冰箱
	洗衣機

表 2 台灣環保標章適用產品表（資料來源：淨零綠生活資訊平台）

類別	名稱
衛浴設備	肌膚毛髮清潔劑
	家用清潔劑
	衛生用品
	二段式省水馬桶
	省水龍頭及其器材配件
交通工具	小汽車
	機車
	電動機車
辦公用品	電腦主機
	筆記型電腦
	桌上型個人電腦
	顯示器
	可攜式投影機
	列印機
	影像輸出裝置
	掃描器
	原生碳粉匣
	回收再利用碳粉匣
	辦公室用紙
	電動碎紙機
其他	床墊
	重複使用飲料容器
	旅宿業
	餐館業
	旅行業
	育樂場所

表 2 台灣環保標章適用產品表（資料來源：淨零綠生活資訊平台）

類別	名稱
IT 產品	顯示器 displays
	筆記型電腦 notebooks
	平板電腦 tablets
	智慧型手機 smartphones
	桌上型電腦 desktops
	一體機電腦 all-in-one PCs
	投影機 projectors
	耳機 headsets
	網路設備 network equipment
	成像設備 image equipment
	資料儲存 data storage
	伺服器 servers

表 3 TCO 認證適用產品表（資料來源：產品綠色驗證檢索平台）

類別	名稱
電子產品	電腦 Computer and Display
	影像設備 Imaging Equipment
	手機 Mobile Phones
	網路設備 Network Equipment
	太陽能光伏模組及逆變器 Photovoltaic Modules and Inverters
	伺服器 servers
	電視 Televisions

表 4 EPEAT 驗證適用產品表（資料來源：產品綠色驗證檢索平台）

品牌	簡介
Airbnb	Airbnb 透過線上平台將閒置的居住空間轉化為可租用的資源，創造全新的住宿租賃服務模式。以使用線上平台媒合房東與租客為核心，房東將空閒的房間或整套房屋上架，旅客則可依需求選擇租賃時間。此商業模式將個人閒置資源轉化為經濟需求，延伸了住宿產業的商業價值。
PHILIPS	飛利浦燈泡為共享經濟的代表性案例之一。飛利浦公司認知到顧客真正需要的是「光線」而非「燈泡」本身。因此，公司推出租用燈管的模式，並依照使用頻率收費。不僅減少了顧客須處理廢棄燈泡的困擾，也讓產品維修與更換更具彈性。此案例展現了共享經濟如何透過服務化模式延長產品的生命週期，同時提升資源使用效率與顧客體驗。
Spotify	Spotify 之商業模式為透過數位串流服務將音樂資源共享化，讓使用者可以隨時聆聽多樣化的音樂，取代傳統購買實體唱片的消費模式。此商業模式有效降低了音樂產業的物質消耗，如光碟和包裝等，同時也提升使用者體驗，形成音樂資源的有效循環。

表 5 共享經濟代表品牌案例

面向	內容
推動永續發展 Advancing Sustainability	對於每一件顧客所購買的產品，公司都會將其回收或再利用，轉換成為等量的另一產品。同時承諾所有產品的包裝材料將達到 100%可回收或使用可再生材質，而產品內容物亦至少有 50%採用可回收或可再生材料。
促進包容文化 Cultivating Inclusion	在戴爾公司承諾，全球員工中的女性占比將達 50%；而全球主管級人員中的女性占比將達 40%。

表 6 戴爾公司 2030 年 ESG 主要目標

面向	內容
改善生活 Transforming Lives	憑藉著現有的技術與規模，戴爾公司承諾將透過數位包容計畫推動健康與教育發展。並期望至 2030 年，能夠為全球至少 10 億人帶來永續性的成果。

表 6 戴爾公司 2030 年 ESG 主要目標

圖 1 能源之星標誌（圖片來源：<https://www.energystar.gov/>）



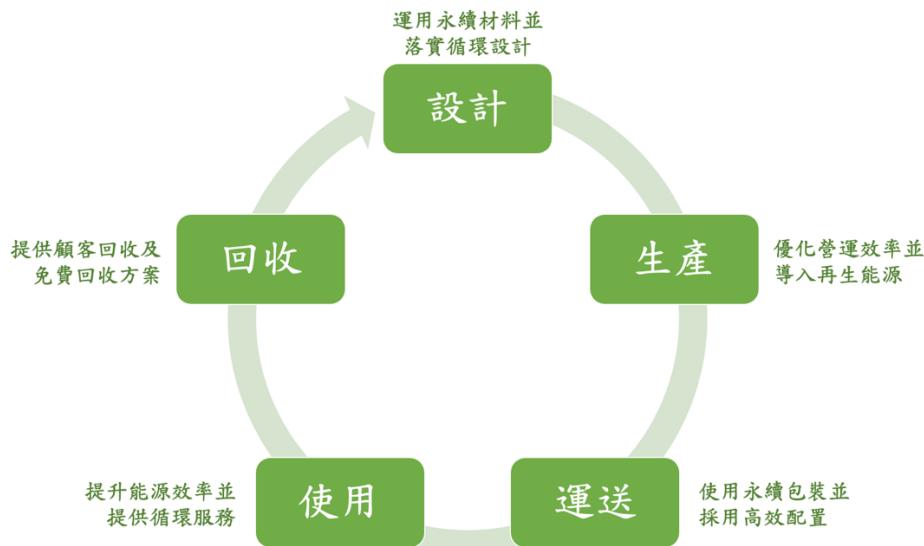
圖 2 台灣環保標章（圖片來源：淨零綠生活資訊平台）



圖 3 TCO 認證標誌（圖片來源：<https://tcocertified.com/tw/>）



圖 4 EPEAT 驗證標誌（圖片來源：<https://epeat.net/>）



第二節 歐洲物流中心實務分享

陳世曉

歐典生物科技股份有限公司總經理

壹、從台灣出發：農產品的國際行銷現場

台灣的農業，在全球市場上雖不以規模取勝，卻憑藉著精緻化、品質導向與創新精神，在激烈的競爭中闖出了一條獨特的路。不同於東南亞或泰國那樣的「大量產出型」國家，台灣的農產品規模普遍較小，但農民們的細緻與用心，造就了屬於台灣的競爭優勢。這種小而美的經營模式，使台灣的農業得以在高附加價值市場中占有一席之地，尤其在有機農業、特色水果與功能性飲品等領域，逐漸形成具國際辨識度的品牌形象。

歐典生技的創辦人常說，台灣的農業之所以能在國際舞台立足，是因為「我們用對待藥品的態度在經營食品」。在嚴格的衛福部監管下，台灣對於食品添加物與製程的標準幾乎比照醫藥等級。這種嚴謹的精神，使台灣成為全球少數對食品安全有極高要求的國家之一，也讓「Made in Taiwan」成為一種信任的象徵。正因如此，台灣的食品製造商在國際市場上往往能以「品質保證」作為最有力的名片，贏得國際客戶的長期合作與信任。

除了品質，台灣的農產品更展現出多樣化與創新的特質。無論是產品研發、品牌包裝、還是科技應用，台灣企業都懂得將傳統農業與現代技術結合。再加上政府對展覽、拓銷與市場推廣的積極支持，使許多中小型企業得以將在地農產推向世界舞台，開拓更廣闊的出口通路。

台灣雖地小，但物流效率極高。上下游整合速度快，使得產品從產地到市場能在短時間內完成。而在教育與研究方面，台灣長期投入農業科技的發展，也培養出無數具備實務與理論兼備的專業人才。這些人才成為企業創新的動力來源，也讓台灣的農業從「傳統產業」成功轉化為「知識型產業」，在全球食品供應鏈中展現出靈活、精準且值得信賴的力量。

一、從農業到品牌：歐典的行銷實踐

以歐典生技為例，這家以農產品飲料起家的企業，三十多年來走過代工、轉型、創品牌的歷程，也見證了台灣食品產業從在地走向全球的挑戰與機遇。從早期的OEM與ODM合作，到後期逐步建立自有品牌，歐典以實際行動詮釋了「從製造走向品牌」的進化之路。這不僅是企業的成長歷程，更是一部台灣中小企業如何在全球市場中站穩腳步的縮影。

在品牌經營上，歐典強調的不只是商品，更是「故事」——以品牌形象與理念為核心，透過敘事連結市場情感，讓產品被記住、被信任。企業深知，在資訊爆炸與產品同質化的時代，唯有讓品牌具備情感價值，才能真正走入消費者心中。因此，歐典在品牌推廣中，注重每一個細節的溝通，從包裝設計到行銷語彙，皆圍繞著「健康、安心、自然」的理念，讓消費者在購買的瞬間感受到品牌的溫度與誠意。

公司團隊不僅持續分析各國市場需求與競爭態勢，更不斷投入產品創新。為了掌握不同區域的口味偏好，歐典長期進行市場試飲與數據回饋，從糖度、果肉比例到包裝容量，都進行在地化調整。其主要產品蘆薈飲與咖啡，皆屬於競爭激烈的農產飲料市場，但歐典善用技術研發與品質控管，成功打造差異化優勢。

蘆薈原料主要來自越南與泰國，台灣並非主要產區，因此歐典選擇以技術與加工能力取勝。透過自主研發、嚴格品管與差異化包裝，將進口原料轉化為具品牌價值的成品，成功在海外市場建立信任度。除此之外，公司也以永續發展為目標，逐步導入可回收包材與環保製程，符合歐盟 ESG 與綠色供應鏈的要求。這樣的前瞻布局，讓歐典不僅成為台灣飲品出口的代表品牌之一，更成為「精緻農業 × 科技製造」融合下的新典範。

二、從展覽到電子行銷：走入世界市場

歐典深知，國際曝光是品牌成長的關鍵。公司幾乎每年都積極參與世界各地的重要食品展覽，不僅展示新產品，也藉此蒐集市場情報、觀察消費趨勢。這些展覽橫跨德國、法國、美國與杜拜等地，透過面對面的交流與試飲體驗，讓買家親身感受台灣飲品的品質與創意。展覽不只是銷售機會，更是企業與世界對話的平台。「展覽不是交易，而是信任的起點。」成為公司海外拓銷的核心信念。

除了實體展會，企業也逐步導入電子化行銷，運用數位平台介紹品牌與新品概念。歐典在社群媒體與國際電商平台上建立官方專頁，以多語言內容呈現產品特色、研發故事與永續理念，讓品牌形象不再受地理限制。特別是在疫情後的數位轉型浪潮中，歐典更積極強化線上展示與虛擬展會的參與，透過高畫質影片與互動式產品目錄，讓全球買家能在線上就近距離了解產品細節。

然而，飲料屬於重量高、運輸成本大的商品，電子商務在銷售層面仍有侷限。因此歐典更著重於利用線上媒介傳遞品牌形象與創新理念，讓潛在合作夥伴與消費者先「認識歐典」，再「選擇歐典」。這樣的策略，使數位行銷成為企業品牌全球化的重要輔助推手。藉由虛實整合的布局，歐典成功打造一個跨越距離、持續溝通的國際品牌生態系，讓「來自台灣的飲品」在世界各地被看見、被記住。

三、永續發展：從 ESG 到再生包材

除了市場策略，永續發展也是歐典近年的重點方向。早在歐洲推動 ESG（環境、社會、治理）概念之前，公司便已注意到環保包材的國際趨勢。例如歐盟要求寶特瓶瓶蓋不可脫落、套標必須使用可回收材質、空罐塑料中至少 30% 需為再生原料等規範。這些看似技術性的要求，其實反映了國際市場對企業責任與環境永續的高度期待。歐典深知，要與世界同步，不能只強調產品的口感與品質，更要在製程、包材乃至整體供應鏈上展現負責任的態度。

歐典積極響應這些標準，選用從日本進口、品質穩定的再生 PET 粒料，確保產品包材符合國際法規。除此之外，企業內部也推動減塑與節能計畫，例如導入太陽能發電、優化工廠照明系統、回收生產過程中的廢水與熱能，逐步朝「低碳製造」的方向前進。公司並與供應商建立「綠色採購制度」，要求所有原料提供來源證明與環境檢測報告，確保從源頭開始就符合環保標準。

這不僅是一種對市場的尊重，更是一種信念：要想在全球市場長期立足，品牌就必須具備環保意識與社會責任。歐典相信，永續不是成本，而是競爭力的一部分。唯有將環境責任內化為企業文化，才能在快速變動的國際市場中維持信任與價值。正因如此，歐典也逐漸成為台灣食品製造業中少數能以「綠色品牌」姿態走向世界的企業代表，實踐了「從品質出發，向永續前行」的經營精神。

四、關稅壁壘與外銷挑戰

但進軍海外市場從來不易。以歐典的經驗而言，最大的挑戰之一便是各國間錯綜複雜的關稅政策。

中國大陸曾是台灣農產品的重要市場，但由於政治與貿易限制，自兩三年前起，許多台灣飲料廠商已無法出口至中國。台灣目前主要外銷市場以美國與歐洲為主，但在開發中國家或東南亞地區，關稅往往高達 40%，使傳統產業難以生存。

雖然台灣已與新加坡、紐西蘭簽署自由貿易協定(FTA)，但在東協十國中仍屬「經貿孤兒」。為了突破困境，不少中小企業選擇赴海外設廠，例如歐典近年就在泰國購地設廠，藉此降低關稅負擔、貼近市場需求。

除了關稅，匯率波動也是外銷企業的另一場硬仗。總經理坦言，當台幣升值時，出口企業幾乎「人人都有匯損」。他舉例說明：若匯率從 33 元升至 29 元，看似只差 4 元，但已等於 10% 以上的淨利消失。許多企業從原本獲利轉為虧損，一些中小企業甚至被迫裁員或倒閉。

他語重心長地指出，中央銀行對匯率穩定的掌握十分重要，若升值過快，可能導致整體製造業連鎖衝擊。

五、食品產業的特殊韌性

然而，相較於其他傳統製造業，食品產業的風險結構獨特。螺絲、零件等工業產品容易被「紅色供應鏈」取代，但食品不同——它直接面對人的味覺與文化。

歐典嘗試將黑木耳飲外銷歐洲，結果當地人一喝便皺眉：「這味道像中藥！」日本市場也不買單，認為「桂圓、枸杞」帶有異國藥味。這些經驗讓公司明白，食品是文化產物，不可能用單一口味征服全世界。

因此，歐典的外銷策略是「在地化」而非「統一化」——每個市場都有專屬的口味比例。以咖啡為例，歐典的罐裝咖啡銷往三十多國，卻根據地區調整奶香、焦香、糖度比例。正如同可口可樂在不同國家調整配方一樣，唯有理解地方文化，品牌才能真正跨越國界。

貳、隱形冠軍：從台灣製造到世界舞台

有一次，歐典生技的總經理在 YouTube 上偶然看到一支影片，主題是〈台灣的隱形冠軍〉。影片開場，畫面快速掠過一間間不為人知卻成就非凡的中小企業，從高科技製造到精密加工，從運動用品到食品品牌，串起了台灣產業的無名實力。那一刻，他心中有一種被點燃的感覺——原來台灣，這個土地狹小的島國，藏著如此龐大的能量。

所謂「隱形冠軍」是用來形容那些雖非大企業，卻在特定市場或技術上居於全球領先地位的公司。這些企業規模不大，卻擁有難以取代的技術專利、獨特的製造方法與堅定的品質信念。它們的共同特徵，是「不張揚、但無法被忽視」。

影片中，竟出現了歐典生技的名字。總經理難掩驚喜，他立刻將影片下載下來，一遍又一遍重看。影片列出了一連串令人驚嘆的數據——台灣人口僅佔全球0.5%、土地面積不到0.1%，卻孕育出上百家世界第一的企業，從製造、代工、銷售到服務，無一不是全球產業鏈的重要角色。

一、台灣的隱形力量

影片展示了台灣製造的橫向廣度與縱深實力。

運動產業中，輸入「Top Bike Brands」於Google，全球前十名自行車品牌中竟有兩個來自台灣——捷安特（Giant）與美利達（Merida）。它們憑藉對各國文化的觀察、產品創新的整合，以及高品質與親民價格，建立了世界第一的口碑。

在行動交通領域，正新輪胎與旗下品牌瑪吉斯早已是世界前十大輪胎製造商之一，並在美國兩輪市場名列第一。影片甚至指出，如今美國有七、八成的孩子都認識瑪吉斯這個品牌。

不僅如此，來自台灣的「一封窗飾」（Nien Made）也是全球前三大窗簾廠商之一。該公司由代工起家，後自創品牌 Norman，透過專賣店銷售高價客製化百葉窗，年銷量更超越全球龍頭亨特·道格拉斯（Hunter Douglas），穩居世界第一。

在電子與科技產業中，台灣被譽為「電腦王國」（Republic of Computer）。全球平均每2.5台電腦，就有一台主機板出自華碩；每3台筆電，就有一台由廣達代工。光寶、研華、可成、大立光、鴻海、台積電、聯發科、日月光——這些名字構築出「MIT」的背書，代表著品質、信賴與創新。

此外，台灣也是「螺絲王國」與「手工具之島」。全球每三支定扳手中，就有一支來自台灣。波音飛機的螺絲、特斯拉電動車的動力組件、乃至人工牙根的精密扣件，皆源自這塊土地的高階製造。

即使在人造纖維與潛水衣產業，台灣也佔有舉足輕重的地位。潛水衣品牌「需常新」從雨衣轉型出發，自主研發布料並控管碳排量，已成為世界潛水衣王國的代表。

這些企業不僅是製造商，更是創造者。他們以職人精神與高品質贏得全球市場的信任，也讓「Made in Taiwan」成為一種國際語言。

影片最後引用美國《彭博商業週刊》2019年的封面報導：「This Is From Taiwan.」標題簡短有力，卻引發全球媒體的熱烈回響。那份報導指出，台灣的成功關鍵在於「多樣化產業、靈活的代工能力與緊密的供應鏈距離」，讓研發、測試與創新能在最短時間內完成，成為全球創新產業的理想基地。

在觀賞影片後，更深刻地感受到這份「來自台灣的榮耀」。在食品與飲料產業中，台灣不僅憑製造立足，更以品牌與信任走向世界。從珍珠奶茶、台灣啤酒，到金車伯朗咖啡，這些產品在全球各地架上與星巴克等國際品牌並列，證明了台灣的品質早已跨越語言與文化的界線。

二、伯朗咖啡的啟示

而享譽國際的「伯朗咖啡」也是讓歐典總經理印象深刻的案例。這款冷咖啡早在二十多年前就進入歐洲市場，起初只是由一位德國代理商試著在高速公路休息站販售。沒想到，歐洲氣候寒冷，原本應該不流行冷飲的市場，卻因便利與口味受到長途司機青睞，銷售量迅速攀升。這個偶然的成功，讓伯朗咖啡意識到品牌潛力的巨大，也開啟了台灣飲品外銷歐洲的新篇章。

幾年後，伯朗咖啡發現原代理商僅經營少數三個國家，市場潛力遠未開發。於是公司毅然決定以百萬美元收回歐洲經銷權，親自設立分公司經營，重新布局歐洲市場。這項大膽的決策，展現了台灣企業少見的品牌主導意識——從代工思維轉向品牌經營，從被動銷售走向主動布局。如今，伯朗咖啡的外銷國家已突破百國，遠超過歐典目前的七十多個銷售地區，成為台灣品牌「走出去」的經典案例，也證明了在全球飲品市場中，「堅持品質」與「懂得故事」同樣重要。

對歐典而言，伯朗的故事象徵一種可能——來自台灣的飲料品牌，也能在國際市場與巨頭並立。這不僅是一個品牌的成功，更是一種文化自信的體現。歐典以蘆薈與咖啡為核心產品，與金車在不同領域互為鏡像，一者主打健康概念，一者擅於文化行銷，共同代表了台灣食品產業的兩種力量：專業技術與品牌精神。歐典總經理常以此自勉——唯有兼具實力與故事的品牌，才能真正跨越國界，被世界看見。這種信念，也逐步形塑了歐典邁向國際舞台的企業哲學。

三、幸福企業的信念

歐典不僅追求市場成長，也重視企業文化與員工幸福。在食安風暴之後，公司重新思考「食品安全」的真正意義——如果自己都不敢吃，又怎能賣給別人？於是他們決定在公司內部推行地中海飲食，打造一間自營廚房，聘請專業營養師，與合作餐廳共同為員工設計每日餐食。這項做法不只是福利，更是一種企業倫理的實踐。

食材使用希臘橄欖油、天然鹽與十穀米，不使用加工品、不油炸，所有料理皆以蒸、煮、炒為主。這項政策一年增加公司五、六百萬元支出，但員工的健康與滿意度明顯提升，工廠的生產效率與團隊凝聚力也隨之提高。歐典相信，企業若能先照顧好內部的每一個人，自然能將這份善意延伸到產品與顧客之間。

這份堅持讓歐典榮獲《工商時報》第一屆「台灣幸福企業金獎」，成為全台食品業的標竿。總經理強調：「做食品的人，自己吃得好，才有資格做給別人吃。」這不只是企業理念，更是一種信念——品質與誠信，是品牌最長久的競爭力。對歐典而言，經營企業與經營健康本質相同，都是從「真誠」出發，重視每一個看似微小卻決定成敗的細節，才能在市場上贏得持久的信任。

四、全球布局的下一步

截至目前，歐典員工約 135 人，主要生產蘆薈飲、黑木耳飲、咖啡與特殊營養品。雖然規模不大，但自動化程度極高。三條生產線僅需 60 名現場人員，每日即可生產 50 萬罐飲料。

近年公司積極籌設泰國工廠，占地 21,000 坪，是台灣本部三倍之大。台灣原有三座工廠分散各地，管理不便；因此歐典決定在泰國集中產線、靠近原料與市場，以降低成本並提升效率。

在營養品領域，歐典曾與多家國際品牌洽談代工合作，包括亞培與安素。儘管最終因產能與投資規模未能合作，但這些經驗讓公司更了解全球食品製造的標準與挑戰。

歐典的前身可追溯至 1988 年，由幾位同學共同創業、白手起家。從一間小工廠到今日的跨國企業，它走過的，是典型台灣中小企業的成長軌跡——勤奮、務實、創新，並在默默無聞中，成為「隱形冠軍」的一員。

參、三個十年：從代工到品牌的進化

歐典生技的發展歷程，正是台灣中小企業典型的縮影。從創業初期的草創代工，到成長期的國際化，再到近年的品牌與養生轉型，這家企業在三個十年的演進中，不僅累積了生產實力，更形塑了一套屬於自己的品質哲學。

一、第一個十年：從代工起家，向專業學習

歐典的第一個十年，是從代工（OEM、ODM）起家的奠基期。創辦團隊深知，唯有在製程與品質上扎根，才能累積長遠的競爭力。代工不只是製造別人的產品，更是吸收世界品牌經驗的學習歷程。

在這段時間，歐典為多家國內外知名品牌提供飲料代工服務，從中了解不同客戶對品質、包裝與法規的要求，也逐步建立起完善的生產與檢驗體系。

工廠全面導入國際標準，包括 GAP（良好農業規範）、HACCP（食品危害分析與重要管制點）、ISO 22000 食品安全管理系統、以及 美國 FDA 認證。從原料進貨、製程控管、包裝入庫、出貨追蹤到產品回溯，每個環節都層層把關，形成完整的品質防線。

同時，公司建立嚴謹的供應鏈監督制度，要求所有原料供應商提供產地證明、SGS 檢驗報告與相關合格文件，並編列成冊，以確保每一項產品都能符合國際食品安全規範。

這段時間，歐典的主要業務聚焦於飲品填充加工，包括鐵罐、鋁罐、寶特瓶、PP 瓶與玻璃瓶等五大包裝形式，提供客戶從研發、設計、製造到物流的一條龍服務。代工不僅讓歐典穩固了技術基礎，也為日後自創品牌奠下厚實的根基。

二、第二個十年：行銷全球，品牌初成

進入第二個十年，歐典開始從幕後走向台前，展開國際市場的佈局。憑藉代工時期累積的製造經驗與品質信譽，公司逐步建立自有品牌，產品銷售至全球七十多個國家，橫跨亞洲、美洲、歐洲與非洲。

在這段成長期中，歐典持續精進自動化設備，引進世界先進生產線，從產品研發、口味調整到包裝設計，皆以市場需求為導向。自有品牌的產品線涵蓋 蘆薈飲品、咖啡、果汁、茶類、調味乳與機能性飲料 等多元品項。

公司成立專屬的 研發部門與實驗室，以「有機、健康、零負擔」為核心概念，開發出一系列符合現代養生潮流的飲品。像是選用無農藥栽植的蘆薈製成果汁、運用寒天與珊瑚草研發出低熱量高纖維飲料，以及以科技農法溫控培育的黑木耳飲品。

所有產品皆通過國家食品安全檢驗與第三方 SGS 測試，完全不含防腐劑、重金屬與塑化劑。這樣的嚴格標準，使歐典在海外市場贏得「品質信賴」的口碑。歐典堅信「三心」原則——細心、專心、用心。從原料選擇到生產檢測，每個員工都被要求以對待自己家人食物的態度製作產品。這份用心，成為品牌最有力的競爭基礎。

三、黑木耳的故事：科技農業與養生結合

近年來，全球健康意識抬頭，菇類飲品逐漸成為養生市場的新寵。歐典順應潮流，推出以「黑木耳」為主的系列飲品，並以科技農業方式生產，並以科技農業方式生產。不同於傳統依賴自然環境的培育模式，歐典導入現代化的農業技術，從菌種、溫度、濕度到光照條件皆採用精準控制，使黑木耳在最理想的環境中穩定成長，品質與營養價值得以保持一致。

產品所採用的黑木耳原料，來自嘉義中埔鄉的彥廷農場，以溫控栽培技術進行培育。整個過程嚴格監控陽光、空氣、水質與養分供給，並以負離子水過濾空氣、杜絕病蟲害。採收時不落地、不泡水，確保黑木耳的新鮮度與營養完整。這種「無塵、無汙染」的生產方式，使歐典能長期維持穩定供應，並在國際市場上取得食品安全認證，展現台灣精緻農業的實力。

成品再加入桂圓、枸杞、紅棗與黑糖等天然食材，以玻璃瓶無菌充填，既保留風味又避免塑膠氣味，完全符合現代人追求的「養生、無負擔」理念。

黑木耳含有豐富的鐵、鈣、蛋白質與植物膠質，兼具營養與平價的特性，成為忙碌現代人最實惠的健康飲品。歐典的黑木耳系列不僅獲得國內好評，也深受國際經銷商青睞，行銷超過七十個國家，成為台灣養生飲品成功外銷的代表之一。

四、品質為本：以國際標準贏得信任

歐典深知，跨國市場的挑戰在於「各國標準不同」。為此，公司採取最高規格自我要求。所有原料都必須提供完整來源與檢驗證明；收購的鮮果需經清洗、榨汁、冷藏、冷凍、檢驗後方能入線生產。

每一批成品出廠前，皆由品保單位進行微生物檢測，包括酵母菌、黴菌、大腸桿菌與總菌數等。所有生產過程皆有批次管理與追蹤機制，確保問題可追溯至源頭。

歐典的品質承諾，獲得多項國際肯定：

1996 年通過 美國 FDA 認證

1997 年獲 GMP 優良食品工廠 認證

2000 年取得 ISO 9002 品質認證

2008 年再通過 ISO 22000 與 HACCP 食品衛生管理系統

2012–2013 年榮獲 中華民國消費者協會「黑木耳第一品牌」

公司以「食品業即良心事業」為信念，堅持不使用防腐劑，不採用會造成環境污染的包材。所有產品研發的出發點，皆以「對飲用者有益」為核心。

五、第三個十年：邁向養生品牌的新世代

當歐典邁入第三個十年，公司正式從「歐典食品」轉型為「歐典生技」，將品牌定位於健康養生與創意飲品領域。

這個階段，企業不再以代工為主，而是全力打造自有品牌。公司聘請研發團隊開發養生新產品，並邀請名人代言，讓品牌形象更貼近消費者。未來的方向，將聚焦於**有機、健康、養生與科技結合的產品**，以「創意、美味、價格輕盈」為品牌核心。

總經理表示：「我們走過代工、走過外銷，如今要走向的是品牌與價值。」這不僅是企業的轉型策略，更是一種時代使命——在競爭激烈的市場中，讓「台灣製造」代表的不只是代工，而是一種文化與信任。

肆、深耕世界：從台灣走向全球的實戰智慧

經歷三十年的積累，歐典生技的發展已不再只是製造飲品，而是一場以品質、技術與誠信為核心的全球實踐。從最初的代工廠起步，歐典一步步走出屬於台灣企業的國際軌跡。

公司以紮實的製造能力為根基，建立起跨越玻璃瓶、寶特瓶、PP 瓶、鋁罐與鐵罐的完整生產體系。這樣的多模組產線配置，讓歐典能靈活應對不同市場的需求與規格，也使其成為國際品牌最信賴的代工夥伴。

品質，是歐典立足全球的起點。工廠全面導入 GMP、HACCP、ISO 22000 及 FDA 等國際食品安全系統，並取得多國認證——包括清真 Halal、猶太 Kosher、歐盟 VRC、以及 SGS 測試。從原料採購、製程控管、包裝到最終出貨，每一個環節都能追溯來源。這種制度化的品質文化，使歐典的產品能穩定通過各國法規審核，並長期維持在國際市場的高信任度。

歐典始終相信，食品業的根本是良心事業。品質不只是數據，而是誠信的體現。公司拒絕使用防腐劑與有害包材，也不因成本壓力而妥協標準。這份堅持，使「歐典」三個字逐漸成為安心與信任的代名詞。

一、佈局東南亞：泰國廠的誕生

當外銷規模逐步擴大，歐典開始思考如何讓供應鏈更具彈性。於是，企業邁出國際化的重要一步——在泰國設立新廠。

泰國擁有豐富的熱帶農作物，如蘆薈、椰子、鳳梨與芒果，氣候穩定且地理位置居中，能有效銜接東協與中東市場。歐典在當地購置兩萬多坪土地，建置全新自動化生產線，以「產地即工廠」的概念實現就地加工，縮短原料運輸距離並降低碳足跡。

這座新廠的設計，充分體現了「國際規範 × 在地尊重」的理念。從消防安全到人員動線，皆依當地法規建置，連「進廠必須脫鞋」的文化細節也被完整保

留。雖然泰國工業電價高於台灣、太陽能電力無法回售，但公司仍堅持投入。因為對歐典而言，這不只是成本計算，而是長期全球化佈局的決心。

泰國廠的落成，讓歐典在亞洲市場的供應鏈更具即時性，也使品牌能更貼近當地市場需求，進一步強化了「Made by Taiwan, Rooted in Asia」的競爭力。

二、外銷之路：從十元飲料到七十國

歐典的外銷故事，並非一開始就站上國際舞台。早期的公司僅以中古機器代工，在學校販賣機與軍營中販售十元飲品。這些看似微不足道的市場，卻讓團隊在實戰中練就穩定製程與成本控管能力，也培養出對產品品質的高度敏銳度。正是這種從基層磨練出的「職人精神」，成為歐典日後拓展國際市場的基石。

當台灣飲品市場趨於飽和，歐典毅然選擇外銷。從新加坡、香港、日本起步，再拓展至中東的杜拜、歐洲的德國與法國、美洲的美國與巴西。每一次的海外展覽，都是一次冒險，也是一場修練。公司團隊親赴各國參展，以實際行動向世界說明品牌的價值。儘管初期面臨語言、關稅、法規與文化上的種種挑戰，但每一次參展都讓歐典的品牌更被看見，也逐步累積國際通路的信任。

不同國家對食品安全的要求各異，歐典也因此學會「在限制中創造彈性」。例如，伊朗客戶要求三天內完成 SGS 認證，費用高達十八萬元；以色列的 Kosher 認證需拉比全程監督生產線；歐洲則對糖度與咖啡因有嚴格上限。這些高標準讓公司不得不重新檢視整個製程，從原料、包材到包裝細節皆依各國規範調整。每一次挑戰，都讓企業更成熟，也更理解國際市場的脈動。

外銷的本質，不只是出口產品，更是輸出信任。歐典深刻體會到，「品質」是一種國際語言，唯有真誠與穩定，才能贏得長久的合作。如今，歐典的產品行銷超過七十個國家，這段從十元飲品到國際品牌的旅程，正是台灣產業堅持專業、一步一腳印的縮影。

三、品牌的在地化策略

在國際市場上，歐典採取多品牌、在地化的經營模式，讓不同地區的消費者都能找到符合自身文化與口味的產品。歐洲市場偏好低糖、清爽的果汁與蘆薈飲品；中東市場則傾向高乳脂的濃郁口感；非洲地區重視價格與保存性。

為了因應不同市場的稅制與消費習慣，歐典靈活調整配方比例。例如在歐洲降低糖度以避免高糖稅，在中東提升乳含量以享有關稅減免。這些微調不僅展現了技術實力，也反映了品牌對市場文化的尊重。

歐典不將多品牌視為分散，而是視為深化市場的一種策略。品牌名稱雖異，但核心價值始終一致——誠實製造、安心飲用。這份穩定的品牌信任，讓歐典成為多國經銷商最長期的合作夥伴之一。

四、技術為基：從殺菌到營養

歐典的技術實力，體現在每一滴飲品的誕生過程。公司同時掌握前殺菌與後殺菌兩種核心技術。前殺菌適用於酸性果汁類，以高溫短時殺菌保存果香；後殺菌則應用於低酸性飲品，如奶茶、咖啡與營養品，透過旋轉式殺菌釜避免沉澱與變味。

此外，歐典在營養飲品的研發上同樣展現專業。針對癌症、糖尿病與腎臟病患者，研發團隊設計出不同配方，並通過人體試驗。由於高溫滅菌會造成部分維生素流失，研發人員會提前加倍添加，使成品營養值仍達標準。這樣的嚴謹態度，使歐典的產品能通過歐美嚴格法規，也讓品牌持續站穩國際市場，成為「台灣製造」在食品科技領域的品質象徵。

五、走出去，讓世界看見台灣

歐典深信，再好的產品若不被看見，就無法被選擇。公司每年積極參加世界各地食品與飲料展覽，從德國科隆、法國巴黎到美國拉斯維加斯與杜拜。總經理始終堅持親自帶隊參展，認為「展覽不是交易，而是信任的起點」。

在一次又一次的國際舞台上，歐典不只展示產品，更展示了台灣企業的誠實、專業與韌性。如今，其產品已行銷超過七十個國家，成為「台灣製造」的象徵之一。

對歐典而言，每一瓶飲品不只是飲料，更是一種文化的延伸——它承載著品質、信念與台灣人的職人精神。這三十年來，歐典以實際行動詮釋了「品牌即信任」的真諦，並讓世界在每一次開瓶之際，都能喝見台灣的味道。

第三節 楓康超市產品行銷策略

林明圖 楓康超市協理

壹、前言

在台灣競爭激烈的零售超市版圖中，來自興農集團的楓康超市，從 20 世紀 70 年代開始，楓康超市的母公司興隆集團在農業領域扎根，逐步發展成為一個涉及農藥產銷、健康食品、零售等多個領域的綜合性企業，憑藉其獨特的「從種子到餐桌」理念，開創了超市經營的新典範。有別於其他以價格戰為主的競爭者，楓康超市選擇了一條更艱難卻更具永續性的道路——以食品安全為核心競爭力，透過完整的產業鏈整合，建立消費者信任的品牌形象。這種經營模式深深根植於興農集團六十餘年的農業基礎，從農藥產銷到生鮮超市，形成了獨特的產銷一體化模式。

楓康超市的發展歷程見證了台灣零售業的轉型與升級。從民國 77 年於南投縣草屯鎮設立第一家生鮮超市開始，採取「以鄉村包圍都市」的開店策略，逐步擴展至台中都會區。這種獨特的擴張模式不僅降低了初期營運風險，更讓楓康能夠在相對寬鬆的競爭環境中打磨營運模式，建立標準化作業流程。民國 97 年，為加速未來發展及規劃上市，正式脫離興農母公司，更名為「楓康超市」，標誌著品牌進入新的發展階段。

深入分析楓康超市如何將集團資源轉化為市場競爭優勢，從經營核心能力建構、通路目標設定、國際行銷策略布局，到流通事業發展策略，進行全面性的探討。透過系統性的分析，我們將理解楓康超市如何在紅海市場中開創藍海商機，並展望其未來發展面臨的挑戰與機會。

貳、經營核心能力

楓康超市的核心能力體現在從種子到餐桌的全方位食品安全管理和服務上。自興隆集團成立以來，公司致力於深耕農業產業鏈，從肥料、農藥的生產到提供農業生產指導，再到食品安全檢測，形成了完整的垂直整合體系。通過控制食品源頭和實施嚴格的質量檢測，楓康超市確保了銷售產品的安全性和可靠性，為消費者提供了健康、安全的食品選擇。同時，楓康超市還擁有自己研發的食品檢驗中心和專利技術，確保每一項產品都符合高標準的安全要求。

一、集團資源整合：農業背景的獨特優勢

楓康超市的最大競爭優勢來自於興農集團深厚的農業基礎。集團自民國 44 年成立以來，從農藥產銷起步，逐步發展出完整的農業產業鏈。這種獨特的背景使楓康超市能夠從源頭開始管控產品品質，建立「從產地到餐桌」的完整追溯體系。集團全省 300 多家農藥供應中心不僅是銷售據點，更是與農友建立緊密聯繫的窗口，這種產銷結合的模式為楓康超市提供了穩定且高品質的貨源保障。透過與農友的長期合作關係，楓康能夠確保農產品的生產過程符合其嚴格的品質標準，從種植階段的農藥使用指導，到採收時機的專業建議，形成了一個緊密的產銷合作網絡。這種深度整合的供應鏈管理模式，不僅保證了產品品質，更能夠因應市場需求變化，快速調整產品結構，提供消費者最符合時令和需求的生鮮商品。

二、食品安全檢驗體系：業界最高標準

楓康超市在食品安全檢驗方面的投入可謂不遺餘力。作為全國第一家自設農藥殘留快速檢驗室的超市，楓康建立了一套遠超法定要求的檢驗標準。其檢驗項目涵蓋農藥殘留、微生物、抗生素、添加物等各大類別，具體包括：

- 1. 農藥殘留檢測：**使用氣相層析質譜儀 (GC-MS) 和液相層析質譜儀 (LC-MS) 等精密設備進行全面篩檢，能夠檢測出 411 種農藥殘留，檢驗標準遠超過政府規定的 300 項標準。所有蔬果在產地採收後必須先經過質譜儀檢驗，合格後才能進入後續處理流程。
- 2. 微生物檢驗：**包含一般性及病原性微生物檢測，特別針對即食性熟食產品進行李斯特菌、沙門氏菌等致病菌的嚴格把關，確保即食產品的食用安全。
- 3. 抗生素殘留：**針對畜禽產品進行總抗生素、磺胺劑、瘦肉精等檢測，確保肉品無藥物殘留疑慮。特別是雞蛋產品，每批都必須通過抗生素檢驗才能上架。
- 4. 添加物檢驗：**對防腐劑、漂白劑、人工色素等食品添加物進行嚴格管控，特別是針對豆芽菜、竹筍等容易違規使用添加物的產品，實施每批檢驗。
- 5. 特殊項目：**包括黃麴毒素、組織胺、基因改造核酸等特殊檢測項目，確保各類商品都符合食品安全標準。

這套檢驗體系不僅應用於國內產品，對進口商品同樣採取嚴格標準，確保所有上架商品都符合楓康的高品質要求。檢驗室每天平均要完成 200 件以上的檢驗樣本，並建立完整的檢驗紀錄追溯系統，消費者如有疑慮，可隨時查詢檢驗結果。

三、中央生鮮處理廠：標準化作業的品質保證

佔地 2600 坪的中央生鮮處理廠是楓康超市維持產品品質的重要關鍵。這個獲得 HACCP 和 CAS 雙認證的處理中心，負責所有生鮮商品的初步處理、分切、包裝等作業。處理廠內區分為不同的溫層作業區，包括 15°C 的蔬果處理區、10°C 的截切蔬果區、18°C 的乾貨區，以及 0-7°C 的肉品處理區。每個作業區都配備自動化的清洗、分切、包裝設備，減少人工接觸，確保產品衛生安全。

透過集中化處理，不僅提高了作業效率，更確保了產品品質的一致性。處理廠內維持嚴格的溫控環境，從進貨、處理到出貨全程低溫管理，確保生鮮產品的新鮮度。這種標準化作業模式大幅降低了各門店自行處理可能產生的品質變異，是楓康「新鮮」承諾的具體實踐。此外，中央處理廠還負責開發各種即食性產品，如沙拉、果切、配菜等，滿足現代消費者對方便飲食的需求，同時確保這些產品的衛生安全。

四、自營物流系統：高效配送的競爭優勢

楓康超市投資 8000 多坪的自營物流中心，位於中台灣的中心戰略位置，可支援 100 家以上門市的供貨需求。擁有 23 台自營車隊的物流系統，能夠實現「每日三次配送」的高頻率服務，最快可達到「四小時到店」的配送效率。這種高效的物流系統具有多重優勢：

首先是低溫物流系統確保產品新鮮度。物流車隊配備多溫層配送系統，包括冷凍 (-18°C)、冷藏 (0-4°C)、恆溫 (18°C) 等不同溫層，能夠根據商品特性提供最適宜的運輸環境。特別是生鮮產品，從處理廠到門店全程維持低溫鏈，確保產品品質。

其次高頻配送降低庫存壓力，透過每日多次配送，門店可以維持較低的庫存水平，提高商品周轉率，確保消費者買到的都是最新鮮的商品。這種模式特別適合生鮮食品，能夠有效減少耗損，提高營運效率。

以及快速反應市場需求，高效的物流系統使楓康能夠快速調整商品結構，及時引進當季產品或促銷商品，滿足消費者需求。例如，當某種水果進入盛產期，物流系統能夠在最短時間內將產品配送到各門店，把握最佳銷售時機。

最後降低整體營運成本，自營物流系統雖然需要較高的初期投資，但長期而言可以降低外包運輸成本，提高配送效率，同時確保服務品質。這種垂直整合的物流模式，成為楓康超市重要的競爭優勢。

參、通路目標與經營使命

楓康超市的通路目標是通過新鮮、便利、品質保證和貼心服務來創造顧客的滿意。這不僅體現在對產品的新鮮度要求上，如雞蛋僅售四天、鮮奶保持原味不加料，還體現在對供應商和產品質量的嚴格把控上。健康超市與供應商建立了長期合作關係，強調食品安全和品質，推廣健康、天然的食品。此外，自有品牌的發展也是通路目標之一，通過打造第一品牌來強化市場地位，滿足消費者對高品質產品的需求。

一、明確的市場定位：社區型生鮮超市

楓康超市將自己定位為「社區型生鮮超市」，這個定位決定了其通路目標與經營策略。有別於大型量販店的低價策略，也不同於便利商店的便利導向，楓康選擇以「安全、新鮮、美味」作為核心價值，瞄準對品質有要求的中高端消費客群。這種定位使其在競爭激烈的零售市場中找到了獨特的利基市場。

楓康的店鋪規模通常控制在 300-500 坪之間，這個規模既能提供足夠的商品選擇，又能維持社區店的親切感。店鋪選址多集中在住宅區附近，方便社區居民日常採買。與大型量販店相比，楓康提供更精緻的購物環境和更專業的服務；與傳統市場相比，楓康提供更安全、更衛生的購物體驗；與便利商店相比，楓康提供更豐富的生鮮選擇和更優質的商品品質。

這種明確的市場定位幫助楓康建立了穩定的客群基礎。許多消費者將楓康視為「社區的廚房」，不僅在這裡購買食材，也購買即食餐點和日常用品。這種定位的成功，來自於楓康對目標客群需求的深刻理解，以及對自身優勢的準確把握。

二、安・新・美的經營理念

「安・新・美」三個字濃縮了楓康超市的經營哲學，每個字都代表著具體的承諾和實踐：

安（安全）：建立從源頭到餐桌的食品安全保障體系。這不僅包括嚴格的檢驗標準，還包括與供應商的長期合作關係、生產過程的監督指導、以及完整的追溯系統。楓康相信，食品安全不是檢驗出來的，而是生產出來的，因此從源頭開始就把關，確保每一個環節都符合安全標準。

新（新鮮）：推行「四日鮮」等嚴格的新鮮度管理標準。楓康對新鮮的定義不僅是「沒有壞掉」，而是「保持在最佳狀態」。為此，楓康制定了嚴格的商品壽命管理制度，例如鮮蛋、鮮乳、生啤酒等商品只賣四天，超過期限立即下架。這種對新鮮的堅持，雖然增加了營運成本，但贏得了消費者的信任。

美（美味）：提供高品質、美味可口的各種食品。楓康不僅關注食品安全和新鮮度，更重視商品的美味程度。透過專業的採購團隊和食品研發人員，楓康不斷開發和引進各種美味商品，滿足消費者對美食的追求。

這個經營理念貫穿於所有營運環節，從商品採購、店鋪陳列到顧客服務，都體現著對品質的堅持。楓康的員工都被訓練成「美食顧問」，不僅要了解商品特性，還要能提供烹飪建議和飲食知識，幫助消費者做出更好的選擇。

三、產品品質保證體系

楓康超市對產品品質的要求幾乎達到苛求的程度，具體措施包括：

農產品品質保證：水果甜度保證，推出「不甜一粒換兩粒」的保證政策，展現對水果品質的信心。蔬菜嚴格執行農藥殘留檢驗，所有葉菜類產品都要經過多重檢驗程序才能上架。與契作農友合作，指導正確的農藥使用方法和採收時機，確保產品品質。

畜產品把關：雞蛋每批都要通過抗生素檢驗，確保無藥物殘留。肉品除了抗生素檢驗外，還要進行礦胺劑、瘦肉精等檢測。與優質畜產供應商合作，確保肉品來源可靠。

加工食品標準：只賣純釀造醬油，拒絕化學醬油。只賣非基改豆腐，提供更健康的選擇。米類商品必須通過食味值檢驗，65分以上才能上架，確保米飯美味可口。

添加物管理：店內用水每周檢驗，確保水質安全。豆芽菜堅持不施用生長激素、不漂白，保持自然原味。蜂蜜要求100%純蜜，不添加人工色素、香精、防腐劑。竹筍無添加保鮮劑、漂白劑，保持自然風味。

這些具體的品質承諾，成為消費者信任楓康品牌的重要基礎。楓康不僅制定這些標準，更透過各種方式向消費者溝通，例如在商品標籤上明確標示檢驗資訊，在店內張貼檢驗報告，讓消費者買得放心。

四、顧客服務體驗設計

楓康超市在服務設計上注重創造「峰值體驗」，透過細節服務提升顧客滿意度，具體在以下五個方面體現：

- 1. 門店服務標準：**要求店主管在門口「迎三送七」，即顧客進門時三秒內問候，離開時七秒內道別。這種服務標準雖然簡單，但能讓顧客感受到被重視和歡迎，提高顧客認同感。
- 2. 專業飲食顧問：**員工不僅是結帳人員，更要成為「美食顧問」。他們接受專業訓練，了解商品特性和烹飪方法，能夠主動提供三餐料理建議。例如，當顧客購買魚類商品時，員工可以提供簡單的烹飪方法和調味建議。
- 3. 貼心服務項目：**提供代客撐傘、協助提物等細節服務。下雨天時，員工會主動為顧客撐傘到車邊；購買較重商品時，員工會協助提物上車。這些小細節雖然不產生直接收益，但能創造感動的消費體驗。
- 4. 購物環境優化：**店內走道設計寬敞，主走道180公分以上，次走道90公分以上，讓購物車通行無阻。動線設計流暢，商品陳列清晰，讓顧客能夠輕鬆找到所需商品。
- 5. 停車便利性：**店外提供充足的停車空間，標榜顧客平均可在15分鐘內完成停車、購物、離開的全流程。這種便利性對開車採買的家庭客群特別重要。

上述的這些服務設計旨在創造差異化的消費體驗，提升顧客忠誠度。楓康相信，在商品同質化的時代，服務體驗是創造差異化的重要關鍵。

肆、產品行銷策略

楓康超市在產品行銷策略上，透過「差異化生活提案」的實踐，成功塑造出與眾不同的品牌形象與消費者連結。其策略不僅止於商品銷售，更強調與消費者日常生活情境的深度結合，從節慶、便利性到健康訴求，全方位滿足現代家庭的需求。

一、節慶性生活提案

楓康超市擅長運用節慶主題創造具有溫度的銷售機會，將傳統節日轉化為品牌與消費者之間的情感橋樑。例如在端午節期間，楓康不僅推出各式特色肉粽，更強調其原料來源與製作工藝，讓消費者在享受傳統美食的同時，也能感受到品牌對食品安全與品質的堅持。中秋節則結合台灣人喜愛的烤肉文化，推出來自美國、紐西蘭等地的優質肉品，並透過主題陳列與試吃活動，強化節慶氛圍。春節時更推出年菜預購服務，提供消費者方便又具年味的團圓餐選擇，減輕家庭準備年夜飯的負擔。這些節慶提案不僅有效提升銷售額，更深化了楓康作為「家庭美食顧問」的品牌角色。

二、便利性生活提案

針對現代人忙碌的生活型態，楓康超市開發出一系列便利性商品，真正落實「便利生活」的承諾。每日現烤的麵包區提供多樣化選擇，從傳統菠蘿包到歐式雜糧麵包，滿足不同消費者的口味需求。即食熟食區則提供現做現烤的立即可食品項，成為上班族與小家庭晚餐的便捷解決方案。特別開發的「方便煮」系列，如無刺魚排與調理包，讓消費者拆包即可下鍋，大幅縮短烹飪時間。而 99 元超值套餐組合，更成為外食族的高 CP 值選擇。這些商品不僅解決現代人的飲食痛點，更體現楓康對消費者生活型態的深入理解。

三、健康生活提案

隨著健康意識抬頭，楓康超市積極推廣健康飲食概念，成為消費者實踐健康生活的可靠夥伴。現打果汁系列如酪梨奶露、芒果牛奶等，堅持使用新鮮水果現場製作，確保消費者喝到的是最天然的味道。在商品選擇上，楓康特別強調「無添加」理念，推出不添加人工色素、防腐劑的系列商品，從豆芽菜到水餃，處處可見對食品安全的堅持。此外，楓康也引進各類有機認證的農產品和加工食品，滿足對食材來源有更高要求的消費者。這些健康導向的商品不僅符合現代飲食趨勢，更展現楓康對消費者健康承諾的實踐。

伍、楓康國際商品行銷策略

楓康超市積極開展國際商品的引進和銷售，利用國際化供應鏈來豐富商品種類。通過與國外優質供應商的合作，引入各國特色商品，如日本青森蘋果和新西蘭的農產品，楓康超市打造了一系列具有國際品質的商品線。這些國際商品不僅為顧客提供了多樣化的選擇，也提升了健康超市的品牌形象和市場競爭力。通過這種國際化策略，楓康超市不僅滿足了消費者對高品質生活追求，也擴大了自身的市場影響力，楓康超市透過嚴格的國際採購標準與深度的產地合作，為台灣消費者帶來世界各地的優質商品，進一步強化其「優質生活提供者」的品牌定位。

一、嚴格的國際採購標準

楓康建立了一套嚴謹的國際採購作業流程，確保每項進口商品都符合最高標準。採購人員親自赴產地考察，從種植環境、採收過程到加工環節都進行嚴格把關。與一般進口商不同的是，楓康實行「雙重檢驗」機制，在產地進行初步檢驗後，進口後還會再次進行農藥殘留與品質檢測。這種從源頭到上架的全流程管控，確保消費者能夠買到真正安全可靠的國際商品。

二、特色進口商品系列

楓康精選來自世界各地的特色商品，每個商品背後都有其獨特的故事與價值。日本青森蘋果透過與當地協會合作，引進經過嚴格篩選的頂級蘋果；紐西蘭的 ENVY 蘋果與水蜜桃則帶來南半球獨特的風味體驗；來自泰國的 Joyvio 椰子水提供天然無添加的解渴選擇；而西班牙冷壓橄欖油與保加利亞葡萄酒則滿足了消

費者對歐洲美食的追求。這些商品不僅豐富了楓康的產品多樣性，更提升了整體的品牌質感。

三、國際行銷活動規劃

楓康擅長將進口商品轉化為具話題性的行銷活動，創造消費者的期待感與參與感。與各國協會合作舉辦的上市記者會，如日本青森蘋果記者會、美國牛肉月活動等，都成為媒體與消費者關注的焦點。主題性的活動月規劃，如美國月、歐洲月等，透過集中陳列與體驗活動，讓消費者能夠深度了解異國飲食文化。這些活動不僅促進銷售，更強化了楓康作為國際優質食品引進者的專業形象。

陸、流通策略

楓康超市的通路目標是建立一個以安全價值為核心，追求健康生活品質的品牌形象。面對競爭激烈的市場環境，楓康超市堅持不參與價格戰，而是通過提供安全、新鮮、高品質的產品來吸引和維護顧客群體。這一策略與市場上普遍的低價競爭策略形成鮮明對比，楓康超市通過獨特的產品和服務，贏得了消費者的信任和支持。此外，楓康超市還積極拓展新的門店，進一步增加市場佔有率，提升品牌在消費者心中的地位。通過這些措施，楓康超市不僅在市場上站穩了腳跟，也為未來的可持續發展奠定了堅實的基礎。楓康超市透過興農集團的資源整合，創造出獨特的競爭優勢，這種集團綜效的發揮成為其市場差異化的重要基礎。

一、玉美生技的角色與功能

作為集團旗下重要成員，玉美生技專注於引進國外高品質家用產品，豐富了楓康超市的商品結構。從日本進口的吳羽保鮮膜多年來已成為台灣市場的領導品牌，而各種冷氣清潔劑、果蠅誘餌等居家清潔用品，則滿足了消費者對生活便利性的需求。這些商品的引進不僅增加了來客購買品項，更提升了整體客單價。

二、集團資源整合效益

透過集團資源的整合運用，楓康獲得了多方面的競爭優勢。在採購方面，集團大量採購的規模經濟效益讓楓康能夠取得更優惠的進貨成本。在資訊方面，各事業體間的市場資訊與消費趨勢分享，讓楓康能夠更快掌握市場脈動。在物流方面，共享的倉儲與配送資源大幅降低了營運成本。而集團品牌的相互拉抬效果，更讓楓康在消費者心中建立了專業、可信賴的形象。這種深度整合的營運模式，成為楓康在激烈市場競爭中的重要護城河。

柒、通路目標與市場定位策略

在零售業競爭日益激烈的環境下，楓康超市能夠在眾多競爭者之中脫穎而出，關鍵在於其明確的市場區隔與精準的客群定位。相較於單純追求價格優勢的量販店，或是以便利與即時需求為核心的便利商店，楓康選擇走一條更貼近消費者生活品質與食品安全需求的道路。透過持續強化生鮮優勢、打造安心購物體驗以及深耕在地服務，楓康成功塑造了屬於自己的品牌特色與發展方向。

一、明確的市場區隔

楓康深知零售市場的多樣性與競爭激烈性，因此並未選擇直接進入價格戰的紅海市場。與量販店相比，楓康避開低價取勝的模式，而是專注於商品的品質與安全性，鎖定願意為「健康」與「安心」支付更多的消費族群，形成明確的差異化優勢。對這類顧客而言，價格雖然是考量因素之一，但真正能打動他們的是「信任」與「保障」。楓康藉由嚴格把關食材來源、強化供應鏈管理、提高商品檢驗標準，贏得了「品質勝於價格」消費者的青睞。

與便利商店相比，楓康不以「快速便利」作為主要賣點，而是凸顯其在生鮮食品與日常用品上的全面性與多樣性。便利商店通常只能提供少量、即時的食品與商品，而楓康則能提供種類更齊全、更新鮮的選擇，並滿足家庭或長期消費需求。這種差異使消費者在日常採買時，自然會選擇更符合家庭規模與營養需求的楓康。

至於相較於傳統市場，楓康則以「安全、衛生、舒適」作為關鍵區隔。傳統市場雖然價格實惠，但常受限於環境整潔、食品保存方式與消費體驗等問題，對部分消費者尤其是年輕族群而言，缺乏吸引力。楓康藉由現代化的門市設計、冷鏈技術的導入，以及整潔明亮的購物空間，讓消費者既能享有傳統市場般的新鮮度，又能獲得更高層次的購物體驗。

透過這些清晰的市場區隔策略，楓康成功塑造了無可替代的市場地位，不僅避免與強大對手正面競爭，也建立了長期發展的競爭優勢。

二、目標客群定位

楓康的核心優勢在於其對目標客群的精準掌握。公司鎖定了三大主要消費族群，並針對他們的特徵與需求設計相應的商品與服務。

1. 重視食品安全的家庭主婦／主夫

這類顧客對於家人健康高度敏感，願意為了確保食材來源可靠與烹調安心而支付一定的溢價。他們最在意的不僅是食材的新鮮程度，更重視「無農藥」、「低殘留」、「有機認證」等標準。楓康透過嚴選供應商與強化食品檢驗，滿足這群客戶對「安心食材」的核心需求，進而成為他們採買的首選超市。

2. 追求品質生活的上班族

現代上班族工作繁忙，往往希望在有限的時間內完成購物，並同時享有高品質的生活。他們在消費時不僅看重商品品質，更在意購物效率與服務體驗。楓康針對這群人推出快速結帳系統、會員優惠與熟食選擇，讓上班族能在下班後快速採買所需商品，同時保持對生活品質的追求。

3. 注重健康養生的銀髮族

銀髮族對於食品安全的要求更為謹慎，他們傾向購買低鹽、低糖、低脂等健康產品，並且對食材來源格外重視。楓康不僅提供清楚的標示與健康食品專區，還針對銀髮族設計友善的購物環境，例如更寬敞的通道、貼心的服務人員協助，讓他們能安心、舒適地購物。

這三大核心客群有一個共同特徵：他們對價格的敏感度相對較低，但對品質、食品安全與整體購物體驗的要求更高。楓康的品牌價值與定位正好與之契合，進一步強化了顧客的忠誠度與品牌信任感。

三、未來發展策略

未來楓康超市在通路拓展與服務升級上將持續深化布局。首先，在地理擴展上，公司計畫持續在台灣地區拓點，特別是向北部城市延伸，以提升品牌覆蓋率並滿足更多消費者的需求。這不僅能增加市場佔有率，也能進一步提升品牌能見度。

其次，楓康積極探索智能技術的應用，以回應零售業數位化與自動化的趨勢。例如，導入無人機進行倉儲與盤點管理，能有效降低人力成本與錯誤率；透過智能客戶關係管理系統（CRM），精準分析消費者購物行為，提供更具針對性的優惠與推薦；同時推動自動化訂貨系統，確保門市商品供應即時且不斷貨。這些措施將大幅提升營運效率與顧客滿意度，為品牌創造更多價值。

此外，楓康高度重視人才培育與組織發展。公司深信優質的服務來自專業且具備熱忱的員工，因此建立完整的教育訓練機制。新進員工除了接受基本的商品與服務訓練外，還有機會參與專案管理課程，加速成長為店長或營運主管。針對不同職位，公司設計多元化的培訓路徑，例如針對生鮮部門強調食材知識與處理技巧，針對管理職則強化領導與經營能力。這樣的人才策略不僅能提升內部士氣，也能確保服務品質持續維持高水準。

楓康的未來發展策略將以「市場拓展、技術創新與人才培育」三大方向為核心。透過持續深耕顧客需求與強化內部競爭力，楓康將能在零售業快速變動的環境中保持領先，並持續穩健地向前邁進。

教育部精準健康產業跨領域人才培育計畫

書名：農產品國際行銷管理

主編：詹富智、吳志文

作者：吳志文、吳明昌、吳敏鍾、李佩璇、沈茲榕、沈宗奇、

林惠君、林明圖、洪子淵、唐嘉偉、孫智麗、袁華興、

黃志雄、劉允彰、蕭瑞民、陳世曉、陳凱俐、戴令微、

羅奕麟（依姓氏筆劃排序）

校稿：鄭吉珈、曹奕雲、林育岑、羅子潔、蔡亦晴、莊曼臻、韋芳敏

發行人：國立中興大學 詹富智

發行所：教育部精準健康產業跨領域人才培育計畫—精準農業教學推動中心

出版者：教育部精準健康產業跨領域人才培育計畫—精準農業教學推動中心

指導單位：教育部

地址：40227 台中市南區興大路 145 號 國立中興大學農業暨自然資源學院

電話：04-2284-0780#309

出版年月：2025 年 12 月

版次：初版

GPN

ISBN 978-626-345-768-3 (PDF)



書名：農產品國際行銷管理

主編：詹富智、吳志文

發行人：國立中興大學 詹富智

發行所：教育部精準健康產業跨領域人才培育計畫—精準農業教學推動中心

出版者：教育部精準健康產業跨領域人才培育計畫—精準農業教學推動中心

指導單位：教育部

地 址：40227 台中市南區興大路 145 號

國立中興大學農業暨自然資源學院

電 話：04-2284-0780#309

出版年月：2025 年 12 月

版 次：初版