

明志科技大學

經營管理系

專題研究

虛實整合在六級產業上的應用 以幸福果食為例

組 員：	<u>學 號</u>	<u>姓 名</u>
	U02227037	廖美涵
	U02227905	林漢蓉

指導老師：_____（簽名）

中華民國壹零五年十二月二十六日

摘要

台灣傳統農業經營型態皆以農民自家田地耕作種植為主，較小的規模、偏高的產銷成本，加上高齡化的農業勞力使得從事農業者快速的流失。為了提高青壯人口回流農村，日本提出六級產業之概念。六級產業是以一級產業為基礎納入二、三級產業部分，提高一級產業的主體性，將農產品的附加價值留存在農業地區。

一直以來農產品大多藉由實體通路進行銷售，時有耳聞農民被層層的中間商剝削。為了減少此一現象進而增加農民收益，虛擬通路為近年來農民寄予厚望之銷售管道。合作模式多為藉由網路平台販售農民所生產之農產品或是成為該平台之供應商。實體通路與虛擬通路各有其優劣勢，因而有虛實整合的新形態電子商務模式產生，藉由線上與線下之間讓供需雙方有更多的互動。

因此，本研究針對虛實整合及六級產業兩議題探討幸福果實此一個案之運作情形。創辦人廖誌汶先生於2012年在群眾募資平台上推出「稻田裡的餐桌」計劃，隔年團隊正式創業成立幸福果食股份有限公司，期望以創意增加農產品之價值、以行動創造另類的行銷模式。該組織利用 FaceBook 平台架設「稻田裡的餐桌計劃—幸福果食」粉絲專業，消費者可利用線上平台了解並報名相關活動，藉由線下參與並體驗農民之生產活動，促進消費者對農產品之認識與消費，以收虛實整合之綜效。

本研究討論之結果幸福果食以六級產業的型式整合各級農業之資源，透過虛實整合全新的商業模式，建立自我品牌與推廣農產品，創造農村與土地的新價值，來翻轉農業傳統的獲利模式。總結此個案除可供想進入此一市場之農產品經營者新商業模式參考外，尚有以下三點可供學習：輕資產的社會企業、去中間商、農業串聯。

關鍵字：六級產業、銷售通路、虛實整合

目 錄

摘要.....	i
目 錄.....	ii
圖目錄.....	iv
表目錄.....	v
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究問題與目的.....	2
第二章 文獻探討.....	4
2.1 六級產業化.....	4
2.1.1 農業六級產業化之內容及目的.....	4
2.1.2 六級產業相關理論級學說.....	5
2.1.3 台灣農產業的狀況.....	6
2.1.4 六級產業的發展方向.....	6
2.2 農業的銷售通路.....	8
2.2.1 行銷通路之定義.....	8
2.2.2 實體通路.....	9
2.2.3 虛擬通路.....	10
2.2.4 實體通路與虛擬通路的比較.....	13
2.3 虛實整合.....	16
2.3.1 虛實整合商業模式發展概況.....	16
2.3.2 虛實整合之定義.....	17
2.3.3 虛實整合類型.....	18
2.3.4 虛實整合效益.....	21

2.4 農產品電子商務	24
2.4.1 農產品電子商務起源	24
2.4.2 農產品電子商務分類	24
第三章 研究方法	29
3.1 個案研究	29
3.2 場域研究	29
3.2 研究流程	30
第四章 個案分析	31
4.1 個案介紹	31
4.1.1 創立原因與理念	31
4.1.2 發展歷程	32
4.1.3 未來展望	32
4.2 虛實整合分析	32
4.2.1 虛擬通路之營運方式	32
4.2.2 線下活動運作情形	33
第五章 結論與建議	39
5.1 結論	39
5.2 建議	41
5.2.1 農產品推廣	41
5.2.2 虛擬通路販售平台	41

圖目錄

圖 1 六級產業化特色意涵.....	5
圖 2 提升地方附加價值之三大價值.....	7
圖 3 線上至線下類型的虛實整合模式.....	19
圖 4 線下至線上類型的虛實整合模式.....	20
圖 5 有機農產品電子商務或社群型態.....	27
圖 6 研究流程圖.....	30
圖 7 平台型組織型態.....	37
圖 8 幸福果食之創新農業服務營運模式.....	錯誤! 尚未定義書籤。

表目錄

表 1 傳統消費文化與宅經濟消費文化的比較	14
表 2 網路通路功能與實體通路功能比較表	14
表 3 實體通路與虛擬通路比較	15
表 4 通路之成本利益比較	16
表 5 農產品電子商務經營者類型定義與範例	25
表 6 農產品電子商務工具	26

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

民以食為天。一直以來，消費者因食用而購買的農產品主要根源都是由辛苦耕作種植的農民而來。主要的農業經營型態皆以農民自家田地耕作種植為主，過小的規模、偏高的產銷成本，加上高齡化的農業勞力，使得成為提升農業競爭力最大的瓶頸，也是缺乏與通路業者及販商議價能力的根本原因(魏碧珠，2008)。

農產品的銷售管道需要透過各式盤商的多階層合作，進而才能在超級市場或大賣場販售，只是這種多階層的產業型態，造就出消費者常被剝削的刻板印象，然而辛苦的農民真正的收益並不多。因為農民耕作種植的農地面積過於狹小，自然資源循環永續利用偏低；農地的自然生態不易平衡，病蟲危害也不易控制；農產品品項及產量皆少，集貨及理貨不方便等，導致運銷成本偏高，且無法充足供應農產品，因此成為盤商殺價剝削的理由。

對於個別農民與盤商之間的交易行為，農民長期依賴盤商收購全數或多數的作物，農作物賣不出去會造成農民現金周轉的壓力，農作物的囤積也讓農民對倉儲成本感到壓力，而讓農民面對銷售有著高度的危機意識，議價自然百分百掌握在盤商手中，農民根本沒有議價的空間，加上他們對於總體市場狀況掌握度極低，也不會定價，所以盤商對農民的剝削機會就非常多(The News Lens 關鍵評論，2015)。

由於在文明發展歷程中大部分農業的定位還是侷限於一級生產，但歷經工業技術革新之後，經濟型態往服務業高速成長，三級農業反而成為生產總值的重心。所以屬於一級農業若不具規模生產效益，便需要在全球自由貿易體系的國際化與區域化理念下與進口的農產品競爭。

而可以幫助到農民最可靠的辦法就是增加他們自力更生的機會，從事

一級農業者如何提升其附加價值並保障食材安全？若透過農業在地化的發展並提升其運作效率，甚至能擴張到二級產業的農產品加工與三級產業的農業服務行銷之連結，也就能促成在地農業經濟的發展。

自從我國加入 WTO 後，大幅開放國內市場，對我國農產品行銷帶來很大的挑戰。農產品具有不可久放的特性，故需短時間內將其售出的通路，大部分農民直接將農產品賣給盤商，但所經的通路越長則增加的成本越高。在傳統市場販賣有時間與地點的限制，不過隨著近年來網際網路的使用率不斷逐年增加，許多農產品開始利用虛擬商務去行銷推廣與買賣，因此可以縮短中間通路，減少中間商之剝削，這將帶來一個廣大市場與商機。

1.2 研究問題與目的

本研究想深入探討如何提升農產品的附加價值、利用新型態電子商務幫助農民解決被中間商剝削的問題以及農產品銷售管道的困境，以利增加農民收益。

實體賣場優勢：透過可以直接觸摸查看實體，還有服務人員直接與消費者接觸，加上賣場塑造的購物氣氛，使消費者對實體賣場比較有信心。而電子商務的優勢：透過線上管道接觸消費者，顧客的瀏覽紀錄及交易紀錄能輕易的被追蹤跟儲存，可以針對顧客的喜好去滿足。現今資訊與通信科技的發達、消費者意識的抬頭，這樣的商業模式開始發芽，成為現代創新的經營模式(財團法人資訊工業策進會產業情報研究所，2013)。

虛實整合模式整合虛擬通路與實體通路兩者之優勢，把線下商品與服務進行線上展示，透過整合資訊讓消費者先在線上完成對商品或服務的預訂支付，再將線上消費者帶到線下取得商品或享受服務(資策會，2013)。本應為農業在電子商務未來可以發展的方向，但現有之虛實整合模式在農產品的推廣上，多以農業市集方式存在，如厚生市集及奧丁丁市集等，而這類的市集在實體推廣上多需農民參與，但在農忙及農村人手不足的情況下，

實際助益有限。

因此幸福果食以六級產業的概念結合虛實整合模式，透過二級農產品加工產業與三級農業品服務產業的經營思維，整合一級農業的資源，透過生產、加工、販售一體化加上行銷推廣與服務來直接提升農產品的獲利率與知名度，並串聯農民讓他們擁有直接入股與利潤共享的機會就是農業經營模式轉型的關鍵，也是本研究想研究探討的目的。

為了了解虛實整合之電子商務平台上在農產品的應用，本研究之問題核心包含虛實整合與六級產業兩部分。探討電子商務之虛實整合模式的實際運作情形，選擇目前以虛實整合模式進行農產品推廣及較為少見具六級產業形式要件的幸福果食為研究標的。藉由個案分析的研究過程來看整體電子商務之虛實整合模式及六級產業在農產品銷售之應用的可能？

故本研究之問題統整如下：

- (1) 電子商務的虛實整合模式通路對生產者與消費者造成何種改變？
- (2) 幸福果食以六級產業業在電子商務上之虛實整合的商業模式？

透過以上問題的探討，目的除了確認六級產業在電子商務之虛實整合模式上的可行性，並提供新的電子商務之虛實整合模式在農產品上的參考應用，並解決農村因人手不足而面臨無法推廣之問題，保障農民的收益不再被剝削，以社會企業的方式串聯農民推廣農業，也使消費者能有更多購買食材的通路可以選擇。

第二章 文獻探討

本章將分別依六級產業、農業的銷售通路、虛實整合三個議題進行文獻回顧整理。

2.1 六級產業化

2.1.1 農業六級產業化之內容及目的

農業的「六級產業化」一詞源自於日本，由東京大學名譽教授今村奈良臣所提出。今村教授發現日本農業生產的初級產品，輾轉販售至消費者手上時，未經加工的部分僅占 20.7%，而有 53.2% 經過加工，28.5% 透過外食業者來處理，也因此大部分的利潤被轉移至農業以外部門。如果要讓農產品的附加價值回歸農事者，農業經營就有必要納入二級、三級產業部分，提高初級產業的主體性，將農產品的附加價值留存在農業地區（劉麗惠，2014）。

農業六級產業化之內容，一級產業的部分為農業的生產事業，這是傳統的農業生產功能發揮；二級產業是指農產品的加工產業；三級產業就是農產品流通、販售、觀光複合化的商業行為。在「六級產業化」提倡之初，僅單純以「 $1+2+3=6$ 」的概念進行農村改造構想，期盼藉由第二級、第三級的產業發展帶動一級產業。但今村在之後便發現，從事一級產業者收益狀況遠比二級、三級產業者要低，致使一級產業無法維持穩定、新鮮的糧食供給，則重新將概念轉化為「 $1 \times 2 \times 3 = 6$ 」的構想，其特點為發揮相乘綜效，並強調，若是不注重一級產業的發展，將會導致「 $0 \times 2 \times 3 = 0$ 」的效果產生，整個產業價值鏈將化為烏有，無法達成六級產業的最終目標：由於兩項概念所形成的答案皆為 6，但今村認為農業經濟主要角色應注重於一級產業本身，唯有強化一級產業，才可創造永續性。（李秉璋、楊玉婷，2013）

因此「六級產業化」措施之目的，在於引進農產品加工（二級產業）及行銷服務（三級產業）層面的經營思維，激發多元創意，將地方的卓越農業資源予以整合活用，如圖 1。

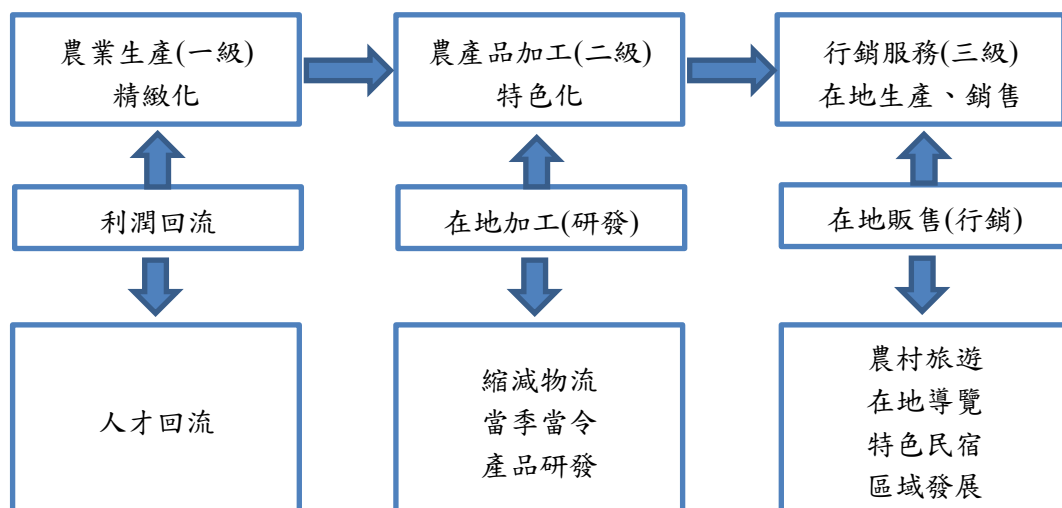


圖 1 六級產業化特色意涵

資料來源：幸福果食 2015 公益報告書，2015

2.1.2 六級產業相關理論級學說

(一) 齊藤修—地區內自行發展的 Agribusiness 論

1990 年末期，齊藤修主張農村充分活用地域資源，對於農村的 Agribusiness 具有相當的重要性，他期望農民能自行在地獄內形成自然原料生產至提供加工、流通級服務等具有連鎖性價值的農業經營方式，此與農業六級產業化之內容高度相似。(蔡本原，2014)

(二) Michael Porter—產業聚集(cluster)論

產業聚集為在一地域裡，已與不同產業合作的方式從事有機農產品的原料生產、產品供給及提供服務為發展目標，合作的成果不僅需要重視各項經濟指標，也重視 Innovation(革新技術)相關事宜的成長。(蔡本原，2014)

2.1.3 台灣農產業的狀況

根據行政院農委會的數據顯示，2013 年我國以熱量計算的糧食自給率僅有 33.3%，低於日本的 41%、韓國 45%以及英國 70%，更遠遠落後於美國、澳洲、法國等國的 100%以上。儘管近年來農委會致力於活化休耕策略，但是由於國人向來認為農業可創造的利潤與價值不高，因此缺乏復耕意願。

面對振興台灣農業發展的既有瓶頸，一產六級化成為重要的施政方針。日本 Farmers Forest 公司社長松本謙指出，六級產業化是日本解決農業危機的重要手段，由於台灣農業型態與日本接近，各地區都有許多農民，因此也可藉由六級產業化之策略，達到活絡農業的目標。中衛發展中心總經理蘇錦夥認為，台灣農業不缺乏優良技術，而是欠缺融入在地文化的特色行銷思考，因此加速農業六級產業化發展，可望帶動產業向上提升。

「1970 年之前，台灣從農業發展輕工業再到重工業，屬於台灣 1.0 時代；1980~2010 年之間的 30 年，台灣發展出強大的科技工業，是台灣 2.0 時期；自 2011 年~2040 年則將進入台灣 3.0 階段。」知名的鳳梨酥專賣店微熱山丘執行長陳來助指出，未來 30 年內，全世界的人口會愈來愈多、可耕種面積愈來愈少，食物會貴到人們愈來愈買不起，面對這樣的新時局，台灣可以憑藉良好氣候所產生的優勢農業，以及工業科技的經驗，發展新農業，開創台灣下一波在全世界的產業競爭力。

2.1.4 六級產業的發展方向

其實，不僅僅日本在傳統農業上受到困境，我國的農業發展也存在著相同的問題，農村顯著的高齡化與少子化現象，導致農業生產後繼無人，因此變成休耕地逐漸擴大的現象，造成農村人煙稀少。另外，長期以來的農業經營方式無法因應當前經濟環境的瞬息萬變，使得農民以主觀意識投入生產。其三，受到氣候異常影響，造成產品收穫風險日益增高。

因此，藉由擴大生產規模來獲得穩定收益，並透過提升生產與消費之間的附加價值，將商品以高單價銷售並且獲利；建構地方經營平台，有計畫的傳承地方技術；建立一套新世代年輕人的培育系統，也是解決農業生產課題的因應對策，如圖 2。至於如何提升地方的高附加價值，提出下列三點建議並著手推動(楊欣宜，2015)：

(一) 建構購買的價值(特色產品或農產品)

1. 開發具有當地故事性的商品，建立商品購買價值。
2. 強調只有當地才能品嚐的特色美食。
3. 呈現當地生產者所生產的優良農產品。

(二) 建構旅遊的價值(觀光)：

1. 推廣當地傳統文化或風俗民情，營造地方所具有的獨特魅力。
2. 透過與農民之間的交流與農業體驗學習，讓遊客留下深刻印象。

(三) 建構居住的價值(生活型態)：

1. 提供地方居住的維生系統及生活場域。
2. 支援地方溝通與服務體制，讓想在此居住的消費者，感受地方關懷。

由上述可知，產地保證及高生產效率的農地政策，是地方農業能夠永續發展的必要條件。

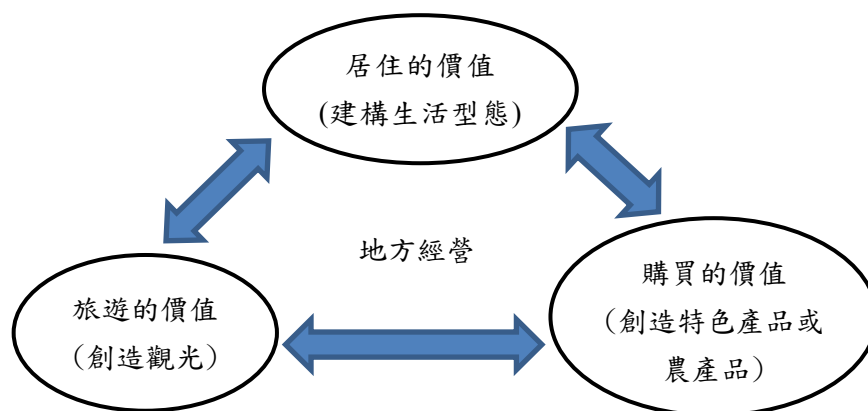


圖 2 提升地方附加價值之三大價值

資料來源：楊欣宜，2015

2.2 農業的銷售通路

2.2.1 行銷通路之定義

根據美國行銷協會 (American Market Association ; Kahler & Kramer,1979)之正式定義，「通路」是一種由公司內的組織單位和公司外的代理商(agents)、經銷商(dealers)、批發商(wholesalers)和零售商(retailers)所組成的架構，經由他們使商品或服務得以完成行銷(劉姿吟，2003)

然而，一般學者對通路的定義，主要是著重在對行銷通路(marketing channel)或配銷通路(distribution channel)上進行探討，朱崇佑(2015)依時間順序整理以下各學者所提出的定義以供參考。

Guirdham & Maureen(1972)認為行銷通路的定義是：「貨品從生產產品，經由或不經由中間機構，最終到達消費者或用戶的整個過程」。

Bowersox & Copper(1992)則將行銷通路定義為，當產品所有權，由賣家機構轉移給個人時，中間所形成的集合。

行銷通路是由一群相互關聯的組織所組成，而這些組織的任務促使產品或服務能順利為消費者或工業用戶使用或消費(Stern, El-Ansary, and Coughlan, 1996)。

Kotler(1996)認為通路中的成員執行許多關鍵性的功能：資訊(information)的蒐集與傳播、促銷(promotion)、協商(negotiation)、訂購(ordering)、融資(financing)、風險承擔(risk taking)、實體佔有(physical possession)、付款(payment)、物權(title)的實際轉移。

通路是用來代表，一個零售商組織除了和其互動，而使用的多元行銷和溝通媒體，包含了實體店面、網站、型錄、行動裝置等(Goersch, 2002)。

Kotler&Keller(2006)針對通路提出以下觀點：即產品遞送至顧客手中，這些介於生產者與顧客之間的仲介機構(intermediaries)形成「行銷通路」

(marketing channel)，亦係指「通路」。而這些機構意指如；百貨公司、專賣店、各類商品賣場、便利商店及網路購物等，不論為虛擬或實體商店，介於生產者與顧客之間，皆為「通路」。

通路是溝通、服務遞送以及完成交易的一種途徑(Berry et al., 2010)。

綜合以上學者之定義，本研究將針對農產品之行銷通路可以是否有實體店面區分，有實體店面者，稱為實體通路；如無，則稱為虛擬通路。

2.2.2 實體通路

2.2.2.1 實體通路定義

Peng & Dennis (2003)認為實體通路/商店(Bricks and Mortar / Physical Stores)係指消費者能直接與銷售人員面對面的接觸、溝通並能與服務人員進行購買的特定場所，如百貨公司、超級商場、量販店及便利商店等。

Rayport & Jaworski (2004)定義實體商店為有一實體位置的商店，能展示所販售的商品，消費者能用現金購買商品。

2.2.2.2 實體通路的功能與特色

Alba et al.(1997)指出實體店鋪的優勢在於可提供消費者觸摸及感覺商品的機會，也可從銷售人員直接獲得非正式的訊息，並且能達成立即交貨的目的，進而產生人際互動。

Burke(2002)認為實體商店能提供的服務為：透過專業的人員提供消費者充分的產品資訊。如果消費者有任何問題時可以親自或透過電話與客戶服務代表溝通。

Perterson et al.(1997)認為傳統通路具有配送(Distribution)、交易(Transaction)及溝通(Communication)等三種通路的功能：

(一) 配送功能

對企業而言，Alderson (1965)說明這些組織為了使產品與服務的實體交換順利，提供功能包含分類、存貨、配額、小量分裝及混合包裝，

來滿足消費者及時多樣化的購買需求，協助交易功能進行。

對消費者而言，可以直接在商店內取得應得商品，不必等待物流公司再將商品傳送至家中或指定地點索取，可增加消費者的時效性。

(二) 交易功能

從消費者觀點來看，透過網路交易時，將使得消費者下訂單與實際交貨間產生時間的落差（Alba, Lynch, Weitz, Janiszewski, Lutz, Sawyer & Wood 1997），再加上在購買前親自檢視產品的購物習慣使然，傳統的實體商店通路在交易功能的表現便顯得較網路方式優異。

(三) 溝通功能

Alba et al.（1997）指出其優勢就在於有店鋪的零售商店提供消費者可以觸摸及感覺產品的機會，也可以直接從銷售人員獲得非正式訊息，並且能達成立即交貨的目的；進而產生人際互動的效果，增進人際關係與社會關係的建立。

除了上述正面的優點與功能外，陳鈺婷(2007)提出實體通路有以下五種可能產生的缺點：消費者面臨銷售人員推薦的壓力、銷售據點的不足、實體設施的缺乏、產品選擇項目不齊全、結帳或尋找產品的時間花費較長。

綜合以上學者定義及功能特色介紹，本研究所指「農產品的實體通路」以傳統市場及超級市場兩大類為主。

2.2.3 虛擬通路

2.2.3.1 虛擬通路定義

虛擬通路是一種不需實體店鋪的通路形式，有別於一般傳統實體通路的媒介管道(DONNA, L., & Novak, H.T.P., 1997)。

所謂「虛擬通路」係指人們可以利用電腦與通訊數據設備透過網際網路來達成交易的行為；這種交易模式稱之為「電子商務」。(李宗仁，2000)

隨著數位時代及網際網路的來臨，興起了一股去中間化

(disintermediation)與重新居間化(reintermediation)的思潮，進而形成了直接模式的購物型態，此型態稱為網路行銷通路(online marketing channel)，也就是「虛擬通路」(劉文良，2004)。

本研究所指之虛擬通路，係指「電子商務」為限，不包含其他型錄或電視購物等虛擬通路。

2.2.3.2 虛擬通路的功能與特色

Scansaroli and Eng(1997)指出，若消費者無法忍受傳統購物的交通問題或是沒有時間購物，都會讓消費者改變購物習慣。而網路即成為另一種消費者可以選擇的通路方式，透過網路消費者可以減少面對停車、交通和令人厭煩的銷售人員等問題，同時可以在網上進行比價、線上討論等功能；其主要的優點包括：24 小時服務、節省時間、顧客諮詢服務、較低的價格、不必忍受塞車之苦、數位化產品。

另外，Ernst and Young(1999)在網路購物的研究中指出，重要的網路特性依序為安全性、使用容易、提供比較的功能、資訊詳細程度、資訊描述的完整性、個人服務能力、產品樣式多寡、連接相關網站的能力以及可以獲得較低價產品等，皆為消費者在虛擬通路購物時所重視的特性。

國外學者 Kotler(1996)則認為電子商務(虛擬通路)會變得如此普遍之主要是因為此通路的特性對買賣雙方帶來以下利益：

(一) 對買方的利益主要有以下三點：

1. **便利性**：24 小時，全年無休的交易，而且不用舟車勞頓，不受時空約束。
2. **比較性**：買方可以很容易的蒐集與比較不同賣方的資訊，如價格、品質、功能及效力等。
3. **更少的噪音**：線上的買方不用將自己面對賣方或將自己暴露在被說服與影響的情境下。

(二) 對賣方的利益主要有以下四點：

1. **因應市場的環境做快速的調整：**公司可快速地在其提供物方面增添產品特色，及改變價格與修訂產品說明內容。
2. **較低的成本：**線上行銷者可免於為經營一家商店所必預支付的費用及其他相關的成本，如租金、保險及電費等，他們只需製作數位式的型錄，且其成本遠低於印刷與郵寄整本型錄所需的費用。
3. **關係的建立：**線上行銷者可與顧客交談，並從顧客身上學習到許多事物。行銷人員亦可將重要的報導文章或免費的軟體備份或免費的通訊函等，灌錄在網路系統上；而消費者則可將這些資訊下載存放在其電子郵件信箱內。
4. **掌握視聽眾的相關資訊：**行銷者可瞭解有多少人曾拜訪過其線上的網址，及有多少人曾駐留在公司所提供的服務站多久，這些資訊有助於公司改善其提供物與廣告。

相較於 Perterson et al.(1997)對於傳統通路提出配送、交易與溝通三種功能，Kiang 等(2000)也認為網路購物對於廠商而言具有下列三項功能：

(一) 配送功能

可避免大量的庫存與資金成本；且可縮短供應鏈(減少通路階層)，以減少成本。

(二) 交易功能

可增加企業能見度與擴大顧客群，使交易流程更為簡化，並針對單一顧客進行一對一的行銷活動，來增加銷售機會與收益。

(三) 溝通功能

具有存取、組織和溝通資料，可改進與顧客的互動，進而蒐集消費者的資訊。

在網路的特性方面，侯俊耀(1996)發現網際網路具有以下的行銷特質陳

利娟(2000)對於網際網路所提出的服務行銷溝通的特性如下說明：

1. 創意：網路全球資訊網(www)是多媒體的最佳表演舞台，可充份發揮行銷人的創意，進而引起消費者的興趣，產生娛樂性。
2. 商品：網路可以展示商品的型錄、聯結企業的資料庫、並提供商品的查詢。
3. 服務：網路可以和顧客做雙向的溝通，肩負起蒐集顧客意見，回饋客戶問題的管理；但於網路上無法直接與服務人員接觸，大都只是文字的溝通，非與人員溝通。
4. 促銷：網路可針對產品進行多項促銷活動，特別是可透過互動式的廣告以及促銷活動增加消費者的購物樂趣。
5. 通路：網路對於產品銷售，開闢另一個新的型式，增加消費者的選擇。
6. 時間：網路可以 24 小時全天候運作，無需休息的特色，已經使得網路成為一個全年無修的持續促銷管道、銷售通路以及交易場所。
7. 收款：網路可擔負收款任務，但想要在網路上進行金錢交易時，安全性是一個相當重要的考量。
8. 互動式行銷模式：網路是一個分眾消費市場，可透過一對一行銷與個人化的服務來因應消費者需求。

虛擬通路的發展，提供消費者更專業、更多元、更合理的商品條件，對市場、業者、消費者皆產生效益(McKeown,2002)。

2.2.4 實體通路與虛擬通路的比較

如上所述，傳統消費文化與宅經濟消費文化的特色上各有不同，以下整理各研究，將比較此兩類消費文化之結果。

一、特色比較

林宜蓁(2010)整理比較傳統消費文化與宅經濟消費文化差異，如表 1。

表 1 傳統消費文化與宅經濟消費文化的比較

	傳統消費文化	後現代消費文化
購買途徑	親自到實體商店購買	透過網路虛擬商店購買
價位	依定價或店家的折扣	可比價、出價
售後服務	親自退換貨	多重管道售後服務：網路、電話、郵寄
對店家的評價	親友口耳相傳	網友評比
購買方式	需出門	上網
優點	可親自挑選商品	不必出門
缺點	耗費路程	沒有接觸到實際商品

資料來源：林宜蓁，2010

吳靜宜(2000)整理比較網路通路功能與實體通路功能在配銷、交易溝通功能之間的差異，如表 2。

表 2 網路通路功能與實體通路功能比較表

	實體通路	網路通路
配銷功能	實體產品配銷服務較佳	數位性質產品配銷服務較佳
交易功能	可以立即交貨、可接觸產品、人員協助交易，但受地域及時間限制	突破時空限制，但無法立即交貨以及消費者不可接觸產品
溝通功能	一對一或是一對多的溝通模式	多種溝通模式，資訊來源，兼具靜態與動態的內容、互動性

資料來源：吳靜宜，2000

另就交易模式、服務及資訊、營運成本三者比較實體通路與虛擬通路的差異(江馨瑩，2012)，如表 3。

表 3 實體通路與虛擬通路比較

	實體通路	虛擬通路
交易方式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 受營業時間限制 2. 受營業地點限制 3. 現場立即取貨 4. 當場交易，較無交易安全之疑慮 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不受營業時間限制 2. 不受營業地點限制 3. 下單後，需等待運送時方可拿到商品 4. 網路信用交易較不受顧客信任
服務及資訊	<ol style="list-style-type: none"> 1. 貨架空間有限，商品資訊相對少 2. 透過實體商店的裝潢陳設，享受空間氛圍 3. 提供產品觸摸及試用的機會 4. 銷售人員提供導購及商品解說之服務 5. 商品售後服務對顧客較為方便，售後服務包含退換貨、保固及商品說明 6. 顧客交易相關資訊較難完整蒐集 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 網頁空間無限可提供較詳細的商品資訊 2. 相對於實體通路而言，顧客可較快速瀏覽大量商品 3. 顧客可通過網路快速進行商品比價行為 4. 商品相關問題無法面對面得到即時的解答，回憶速度較慢 5. 享有七天鑑賞期之消費者權益 6. 商品售後服務相對實體通路而言較不方便且無信任感 7. 透過電腦紀錄數據，顧客交易資訊相對豐富完整 8. 虛擬通路商品折扣彈性較高
營運成本	<ol style="list-style-type: none"> 1. 店鋪營運成本 2. 店租成本 3. 商品庫存成本 4. 人事成本 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 網站營運成本 2. 人事成本 3. 物流成本

資料來源：江馨瑩，2012

二、消費者觀點比較

Darian(1987)提出表 4，說明瞭不同通路類別對消費者購物時所造成的成本與利益。

表 4 通路之成本利益比較

	實體通路	虛擬通路
成本	<ol style="list-style-type: none">1. 計畫準備時間2. 出外所花費的交通時間3. 出外所花費的金錢4. 在商店內搜尋商品時間5. 等待服務的時間6. 自行攜帶所購買商品的力氣	<ol style="list-style-type: none">1. 較實體店鋪高的知覺風險2. 無法親自檢查商品3. 無法比較不同產品的特性4. 計畫準備時間
利益	<ol style="list-style-type: none">1. 脫離例行性的日常生活2. 感官上的刺激3. 外出的社交體驗4. 能夠比較商品的價格5. 能夠比較商品的品質	<ol style="list-style-type: none">1. 便利性2. 打破畢禮上範疇3. 較多的商品種類

資料來源：Darian，1987

2.3 虛實整合

2.3.1 虛實整合商業模式發展概況

虛實整合(Click and Mortar)概念的原由，最找可追溯至西元 2000 年左右，及網路開始普及之時。從原文可推測，該詞乃是從傳統實體企業的統稱 Brick and Mortar，意旨網路商店和實體商店相互之結合，相輔相成，已產生綜效。虛實整合觀念未被提出前，傳統實體店面與虛擬通路之間界線分明，業者各憑本事獲取利益。網路商店與實體店面各有獨特的優勢，前

者因透過線上管道接觸消費者，顧客瀏覽紀錄與交易紀錄能被輕易的追蹤與儲存，成效監測容易；而實體店面則因是透過服務人員直接與消費者接觸，加上店內刻意塑造的購物氛圍，包括燈光設計、背景音樂等感官刺激，能使消費者對商家產生相對強烈的連結。然而，隨著實體商店和虛擬商店各自的經營模式發展趨於成熟，競爭激烈之下使的雙邊，業者都設法針對既有經營模式進行調整，以求獲利率。再加上消費者意識抬頭，虛實整合商業模式的概念開始發酵，成為業者躍躍欲試的創新經營模式。

2.3.2 虛實整合之定義

針對虛實整合模式，過去已有許多研究對其提出定義，朱崇佑(2015)整理如下。

虛實整合是一種企業經營模式；只要廠商的產品性質、訂單處理程序及代理商性質之任一項存有虛擬化，便可廣義的稱為虛實整合。廠商利用網際網路來分享商業資訊、維護商業關係、即進行商業交易模式來創造利潤極大化(Choi, 1997)。

Mahadevan(2002)進一步指出虛實整合模式並不僅包含設立網站，且該網站僅提供在實體通路販售的產品資訊，只有實際有透過網際網路與買家或其他企業進行商業交易者，才能稱為虛實整合。

虛實整合係指企業的一種經營模式，透過結合實體經營與線上經營之方式，滿足消費者之需求，進而促成更多交易以獲取最大利潤 (黃泰華，2001)。

傳統實體廠商往往會利用兩種方式因應網際網路競爭；一種方式是保持原有實體通路，並在原企業組織中成立網際網路事業部門加以整合，另一種方式則是在原有企業組織外成立獨立的網際網路子公司(Ko & Roztocki, 2009)；前者極為虛實整合模式。

各學者對虛實整合所提出的定義雖各有些微差異，但從其共通點可認為虛實整合模式是一種經營模式，同時有虛擬通路與實體通路進行交易，且結

合兩通路以促進更多交易以獲取最大利潤。

2.3.3 虛實整合類型

梁哲誠(2002)研究發現虛實整合可分為兩大類型：第一種是虛擬通路介入實體通路(Online to Offline, O2O)，大多為介入商品製造或採購、介入物流配送及介入零售通路三大類為主；第二種類型則為實體企業介入虛擬通路(Offline to Online)，主要以擴展網路行銷、併購網路企業或產品及經營網路事業三大類為主。

根據資策會產業情報研究所研究(2013)，將虛實整合模式區分為兩大類：線上至線下、線下至線上。

(一) 線上至線下虛實整合模式：

線上至線下類型的虛實整合模式如圖 3 所示，此種類型虛實整合的特色是，利用網路進行線上行活動，以豐富的產品資訊或優惠活動來引發網頁瀏覽者的購買慾，吸引消費者於線上訂購產品，並引導其前往線下實體店鋪取貨或享受服務。

其中的虛擬平台，可能為實體店面自有，亦可能是第三方 O2O 平台，但無論是何種形式，其顧客管理方式絕大部分均採取會員制度，業者透過建立一個連結線上和線下的資訊系統，來追蹤會員消費紀錄，已得知線上聚集的客群中，最後究竟約有幾成的消費者實際光臨店鋪。目前無論國內、外，較具規模的第三方 O2O 平台均與餐飲、休閒娛樂，或旅遊住宿相關，例如 Groupon、愛評網、Niceday 生活 X 旅遊等。

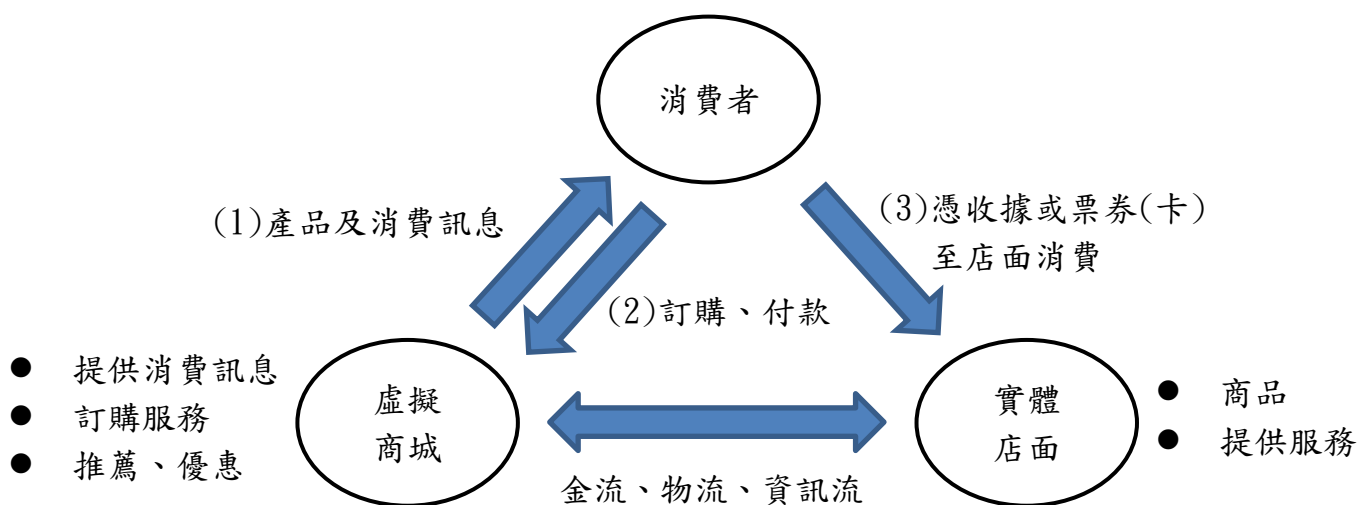


圖 3 線上至線下類型的虛實整合模式

資料來源：資策會 MIC 經濟部 IT IS 計畫，2013

(二) 線下至線上虛實整合模式：

線下至線上類型的虛實整合模式如圖 4 所示，藉由線下行銷來增加線上訪客量。此種模式下，會因各業者的策略不同而有較多差異；如社群遊戲業者便常藉由代言人的魅力，舉辦線下行銷活動來吸引消費者，引導遊戲玩家至線上消費。業者運用具有影響力的實體管道，來聚集潛力客群，接著再於線上誘發消費者的購買慾；另有將線下空間或實體店面作為展示，或供顧客體驗商品之用，引導消費者從線上通路訂購商品。此種操作方式可在近年部分超市業者及 3C 業者等案例中觀察到，業者希望更有效率地利用實體店面空間，或藉此降低店面空間及人力需求，以達到營運成本下降之目的。

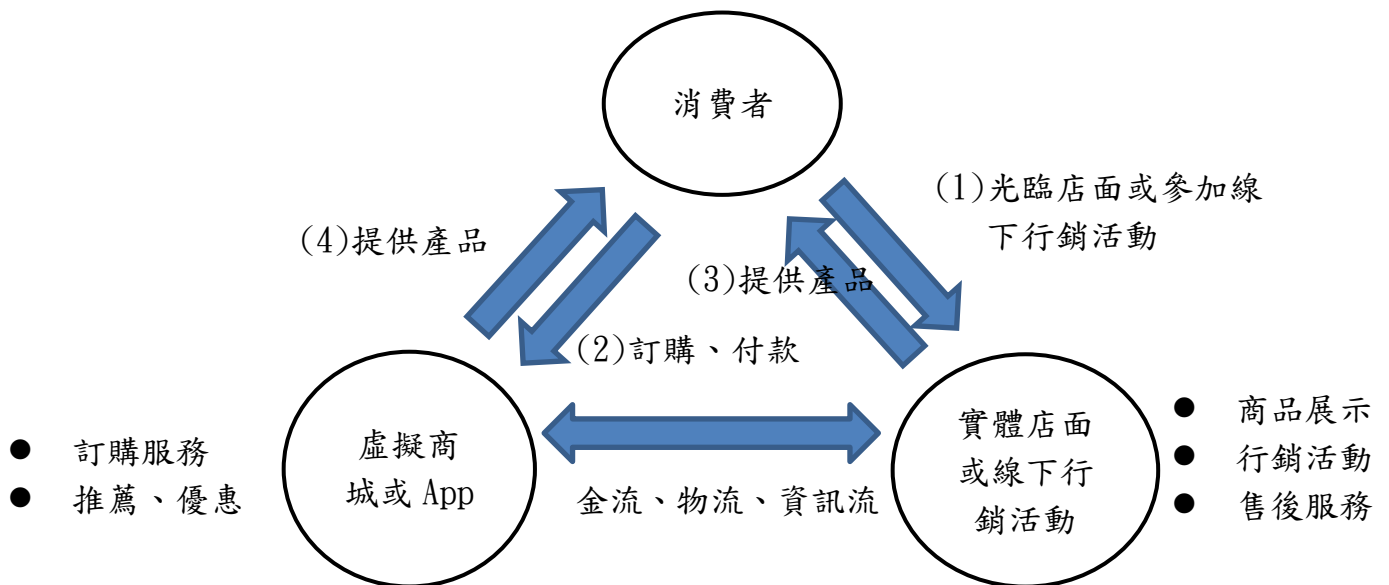


圖 4 線下至線上類型的虛實整合模式

資料來源：資策會 MIC 經濟部 IT IS 計畫，2013

根據Chesbrough等人(2002)針對經營模式之檢視構面，大致分為價值主張、獲利來源、競爭策略、市場區隔、供應鏈結構，以及價值網絡五大面向(戴紹岑，2011)。雖然虛實整合模式可能因採用業者的業別、產品定位，或所屬的產業不同，而有不同的市場區隔、供應鏈結構和競爭策略，但所採取的價值主張、獲利來源和價值網絡的樣貌，卻相當類似，茲分述如下：

(一) 價值主張

價值主張可謂商業模式的基礎，它說明了一個企業想傳遞的價值，而此價值可分為對顧客，以及對企業。對顧客而言，虛實整合商業模式的價科技共享、共同採購等範疇經濟之效益，也將有助於企業更有效率地運用有限資源。

(二) 獲利來源主張

主要為「客製化的資訊傳遞與服務」，以及「便利的消費體驗」；對

企業而言，此模式可帶來的價值，則是「有效地提高營運效能」。透過虛、實通路之間的資訊串流，業者可及時知曉顧客需求，並在第一時間回應顧客聲音；而受惠於資訊虛實整合模式賺的是「效率」的錢。此商業模式中的虛、實通路，背後的資訊科技、採購經驗等資源共用，不但可避免資源重置的浪費，亦能享有範疇經濟效益，業者也能透過資訊的同步交流，更精準地對顧客進行行銷，以及提高服務效率及品質。成功的虛實整合模式，可望為業者節省營運成本，同時提高消費者願付價格，藉由營運及服務效率的改善，推升企業獲利率。

(三) 價值網路

虛實整合模式的價值網絡主要由四大個體組成，即實體店面、虛擬平台，第三方物流業者，以及資訊服務業者。其中，在線上至線上的模式中，實體店面負責提供產品及服務，而虛擬平台則專攻行銷活動，並提供訂購服務；而在線下至線上模式中，實體店面負責做商品展示，虛擬平台主要提供訂購及配送服務；資訊服務業者在虛實整合模式中，則扮演著串連虛、實通路業者的重要角色。在各別類型虛實整合模式的價值網絡中，四個主體分工明確，定位有所差異，且缺一不可。

2.3.4 虛實整合效益

虛實整合模式被預測為電子商務的未來趨勢，(朱崇佑，2015)將各學者針對虛實整合所帶來效益部分的定義整理如下。

Sengupta(2000)認為企業採用適當與正確的虛實整合模式，由於可以增進顧客與較佳的顧客經歷方式，提高顧客的滿意度，進而引導較高的顧客保留水準。

Fisher(2001)亦指出企業欲與顧客建立良好的關係，則可透過網路與實體之行銷通路整合，因而據以提高顧客滿意度。因此顧客關係是虛實整合的重大成效，也是評估整合的重要指標。

Steinfield, Bouwman & Adelaar (2002)歸納諸多學者對虛實整合可產生的效益提出一個架構，包括四大類：成本降低(Lower Costs)、差異化之價值創造(Differentiation Through Value-Added Services)、提升信任(Improved Trust)與市場擴增(Geographic and Product Market Extension)。

(一) 成本降低

降低成本將源自於以下四方面：

1. 人力：如找尋產品資訊、填寫表單、提供線上技術協助的售後服務等都會轉移至消費者。
2. 庫存：避免在實體店面販售銷量較不好的產品，但是在虛擬通路上仍就販售所有產品。
3. 行銷：透過其中一通路告知消費者另一通路可取得的產品與服務，將可使通路間達到行銷之效果。
4. 運送：可以以實體店面為線上購物的取貨點，或是以實體店面為地區運送的起始點。

(二) 差異化之價值創造

虛實通路整合的綜效可以利用在交易行為的不同階段，不增加成本的情況下，以差異化產品及增加產品價值。例如購買前，線上的產品資訊有助於消費者估算其所需求產品之價格，並選擇最適合消費者的目標，或著可以找到實體店面實際接觸、體驗所要購買的產品；購買階段則包含預定、客製化、保留、相關產品或服務的取得等；售後服務則有線上帳戶管理、安裝、維修、相關服務的提醒與訓練等售後活動，上述售後服務都可以經由虛擬或實體通路提供。

雖然上述價值創造的服務可能只能在單一通路進行，但式整合虛實通路，調整這些服務可以增加差異化與顧客黏著度(lock-in)。

(三) 提升信任

缺乏信任感是電子商務發展上的障礙之一，虛實整合模式將改善信任的原因有以下三者：第一，降低消費者風險疑慮；第二，與在地知名的社會網絡或商圈結合；第三，操縱品牌認知。如果有實體店面可以退換商品或客訴等，就會使消費者降低其購買時的風險疑慮；與社群網路的結合有助於取代以往須以昂貴的契約與法律費用來經營社群與聲譽。行銷學者也認為品牌是建立消費者對產品信任的重要方法，實體店面可以使用相同的品牌名稱，將較容易使消費者建立對產品的信任。

(四) 市場擴增

增加虛擬通路有助於吸引新地區、新產品的式尺以及新的購買者。其他地區市場可能是新的消費者或是過去曾經消費但已離開者；可以增加產品的廣度與深度，且增加新產品的銷售，並不需要增加實體上的庫存；此外，也可經由提供線上資訊服務而有新的收入。虛擬通路也可因為其特性而吸引到從未到實體店面的消費者。虛擬通路與實體通路兩者的配合，將使得市場擴增更順利。

對企業而言，虛實整合真正的價值並非來自於通路的擴張，而是虛、實通路對彼此的加分效果，而此價值要能如願產生，必須仰賴虛、實通路之間各種資訊的即時傳遞，包括消費者的產品偏好、對於新品項的反應，甚至是最新庫存水準等；當兩種型態的通路之間，能順暢地交換雙方最新資料和情報，經理人才能有效地從總體層次來調整雙邊的策略，其經營者才有機會有效運用管理能力，真正做到各面向的整合，使綜效得以產生，整合團隊也較易檢視企業整體策略目標是否保有一致性，追蹤執行進度，以強化公司跨通路顧客服務之能力，最終達到鞏固顧客關係，並且增加客戶忠誠度之目的。

2.4 農產品電子商務

2.4.1 農產品電子商務起源

過去的農產品多經由近高齡化勞力的農民種植後，交由中間商，經過傳統供應鏈的產業型態層層剝削後，消費者在菜市場或超市等實體通路購買；不僅成為提升產業競爭力的瓶頸，也缺乏與通路業者及商販的議價能力，較具劣勢。不過在網際網路出現後，電子商務逐漸發展，農產品交易也導入電子商務，對於農產品銷售產生不少改變。

電子商務被認為可以藉由增加銷售量與降低搜尋及交易成本以增加農業市場的獲利，這樣的通路也可以帶來更多的消費者，因為將會比傳統實體通路更加透明化與較具競爭力。

2.4.2 農產品電子商務分類

只要是透過網際網路所進行的農產品銷售都稱為農產品電子商務，而依據不同區分標準，將有不同的分類結果。以下將整理文獻，我國農產品電子商務曾經被劃分為那些種類。

根據行政院農委會(2016)將銷售的電子商務平台約可概略分為綜合型電商平台及垂直型電商平台，簡略介紹如下：

(一) 綜合型電商平台

如同實體通路的大型量販店、百貨公司或便利商店，銷售品項不僅限於農產食品，如「奇摩購物中心 / 拍賣 / 超級商城」、「PChome 購物中心 / 商店街 / 露天拍賣」、「博客來」、「myphone」、「GoHappy」、「郵政商城」、「愛合購」、「時尚美人」及「unigo」等，但農產食品營業額占比不高；由電商平台自營販售，或提供平台由進駐的廠商或農民自行銷售。

(二) 垂直型電商平台

如同農產品專賣店，銷售的品項以農產食品為主，部分可能銷售其他農業相關之商品，如農村旅遊、農村手工藝品及其他農業相關產品等，定義為「農業電商」。此外農業電商除自行架站外，部分亦於綜合型電商平台上架銷售，以有效提高知名度及銷售量。依據其經營者類型約可分為下列幾類，如表 5：

表 5 農產品電子商務經營者類型定義與範例

經營者類型	定義	範例
農民團體	經營者為農漁會組織或農民團體。	新北市農會架設「真情食品館」、農漁會資訊中心架設之「聯合農產品網路商城」及「南農電鋪」及全國漁會架設之「全國漁會網路購物商城」。
農企業	經營者為農企業，產品多為自行生產或以自有品牌銷售，為擴大原有的銷售通路，於既有的官網上另架設購物車直接銷售予消費者。	凱馨公司「開心 funsun 購物網」、麗園牧場（網站同名）、瓜瓜園（網站同名）等。
實體通路	經營者為實體通路經營者，並擴大原有銷售通路，架設電商平臺，整合線上線下資源。	如「臺糖量販店」（臺糖健康易購物網）、「自然屋」（網站同名）、「安永鮮物」（網站同名）、「里仁」（里仁網購）等。
網路公司	經營者為網路行銷公司或本身未從事農業生產但對農產品行銷推廣有興趣者，相較其他類型，這類型電商擅長網路行銷及利用各項網路資源，近年來數量大幅增加，為農業電商的主流。	如「臺灣好農」、「直接跟農夫買」、「採踏」、「食在安市集」、「一起買水果」、「有心肉舖子」、「上下游市集」、「悠活農村」等。

資料來源：根據行政院農委會，2016

除透過電商平臺銷售臺灣農產品外，亦透過其他電子商務管道銷售，如社群媒體 LINE、臉書（facebook）及微信（WeChat）等，甚至利用多螢跨頻方式行銷、銷售。

魏佑霖(2013)將農企業使用的網路工具分為以下四類：開店平台、拍賣平台、自行架站及社群平台，各類網路工具代表範例如表 6。「開店平台」開辦費用對於農民來說過於昂貴，造成了較高的進入障礙。唯有具有一定規模的農民組織或農企業才有足夠的資源使用。「拍賣平台」提供服務多元，開辦費用較不高昂，即便競爭激烈也有許多小店家依然使用電子拍賣平台，這同時也吸引了資金與技術不足的個別農戶使用拍賣平台，這同時也吸引了資金與技術不足的個別農戶使用拍賣平台。農民普遍無足夠技術與資金「自行架站」，為有資源足夠的農企業才能以此方式從事電子商務。

表 6 農產品電子商務工具

網路工具	範例
開店平台	PChome 商店街、Yahoo！奇摩超級商城、樂天市場
拍賣平台	Yahoo！奇摩拍賣、露天拍賣
自行架站	厚生市集、上下游新聞市集、吉甲地台灣好市集
社群平台	Facebook、Twitter、Plurk、Line

資料來源：魏佑霖，2013

李佩穎(2014)整理我國目前農產品電子商務或社群型態，並將之分為五大類：社群望站、專題報導型社會企業、品牌商網購、網路商店、蔬果宅配，如圖 4。並針對專題報導型社會企業、品牌商網購、網路商店個別介紹如下：

(一) 專題報導型社會企業

如上下游、17support 等社會企業，此類社會企業為「理念推廣為主的資訊平台組織」，關注台灣農業及友善土地的議題，報導許多農食議題與環境互利共生的故事，並藉由評論、提問、投票、轉分社群網站等社群互動設計提高使用者黏著度，網站也販售台灣在地農業加工品，提供網友以購買支持台灣友善農業的管道。

(二) 品牌商網購

里仁、棉花田、聖德科斯等有機實體連鎖品牌都推出了線上網購，聖德科斯在 oBuy 全買網進行網路開店，做為網購的銷售渠道；而棉花田也在 PChome24 小時購物上開設專賣店，里仁則是在官方網站之外獨立架設網購系統，比起實體專賣店的商品，網購以加工食品銷售居多。

(三) 網路商店

此類為網路原生的電子商務品牌，如吉甲地、SUPERBUY、台灣好農、好食多、厚生市集等網站，販售有機生鮮加工品，作為一個 B2C 電子商務平台，陳列各個供應商的商品訊息提供消費者下單。其中台灣好農與好食機除了產品銷售外，用影音文章方式呈現相關農食教育、有機環境的理念推廣，以預購的方式支持當季在地的友善環境耕作的農民，同時將產品銷售與理念推廣並列為企業使命。

社群網站	專題報導型 社會企業	品牌商網購	網路商店	蔬果宅配
台灣農業讚	上下游 17support	里仁 棉花田 聖德科斯	吉甲地 好食機 SUPERBUY 厚生市集	統一生機 永豐餘 台糖生機

圖 5 有機農產品電子商務或社群型態

資料來源：李佩穎，2014

吳昌祐(2012)整理我國目前農產品電子商務以商業模式區分，可分為入口網站、線上零售商、資訊提供者、市場提供者、交易仲介者，個別介紹如下：

(一) **入口網站**：提供使用者進入網際網路入口的網站模式，如 Google、雅虎等，其中還依提供服務類別的種類多寡及專業豐富程度區，分為水平式及垂直式入口網站。

(二) **線上零售商**：其中亦分為虛擬商城如 PCHOME、虛擬與實體商城並存，如誠品書局、三民書局等二類。

(三) **資訊提供者**：依其內容，區分為數位教材、服務及平台提供者等三種，如臉書 (Facebook, FB)、部落格、網誌等也屬於此類。

(四) **市場提供者**：此類即為提供買家及賣家交易的平台服務者，雅虎及露天拍賣等即屬此類。

(五) **交易仲介者**：人力仲介、旅遊及證券交易網站等即屬此類。

整理以上研究發現，現今已有許多農產品在傳統銷售通路外另闢途徑，透過各個類型電子商務平台來增加農產品的銷售，甚至推廣相關農食教育、有機環境及友善土地的議題等。但所提供之產品大多數僅止於分級包裝好的農產品——一級產業，或是已加工過之農產品——二級產業，雖說各店商平台有提供行銷推廣活動，但卻未見以六級產業型式之虛實整合平台。而幸福果食則是整合各級農業資資源，以六級產業之型態，提供一虛實整合之平台來推廣農產品，因此本研究擬以幸福果實為例，以個案研究的方式來探討虛實整合在六級產業上之應用。而研究之進行方式如下所述。

第三章 研究方法

3.1 個案研究

個案研究是一種科學研究的方法，運用技巧對問題能有確切深入的認識，以確定問題所在進而找出解決方法。個案研究的成功與否，大多賴於調查者的感受力、洞察力和整合力，以無結構的訪問或觀察來研究。

優點：

- (1) 是一種研究質的、精密、深度的一種分析方法，以原始資料著手，並運用資料方式，了解被調查者各方面狀況。
- (2) 因資料幅度大，資料層次深，較能提出有效而又具體的處理辦法。

缺點：

- (1) 研究雖有深度，但搜集資料耗費很多時間。
- (2) 資料不一定具有代表性概括的結論。

因此本研究選擇我國目前在電子商務之虛實整合模式上以六級產業推廣農產品的幸福果食為應用案例探討分析之背景、內容、現況、發展等，針對深入探討為何及如何應用。

3.2 場域研究

場域研究是指人的每一個行動均被行動所發生的場域所影響，而場域並非單指物理環境，也包括他人的行為以及與此相連的許多因素，定義為在各種位置之間存在的客觀關係的一個網路或是一個構型。場域是一種具有相對獨立性的社會空間，相對獨立性既是不同場域相互區別的標誌，也是不同場域得以存在的依據。故本研究所欲以幸福果食為研究標的，透過場域研究直接深入探訪活動環境與參與運作過程來了解分析個案。

3.2 研究流程

先就目前的研究背景動機提出研究議題，接著蒐集整理研究議題的相關文獻，包含期刊文章、論文研究等資源，並以文獻探討的依據為後續研究的基礎，選擇適當的研究方法，蒐集個案資訊作分析比較，再透過訪談與場域研究的方式深入了解研究議題的實際運作情形，來補足現有資訊不足的地方，最後再分析所蒐集的資訊與訪談與場域研究的結果，歸納研究結果的發現與結論，給予相關建議，如圖 6。

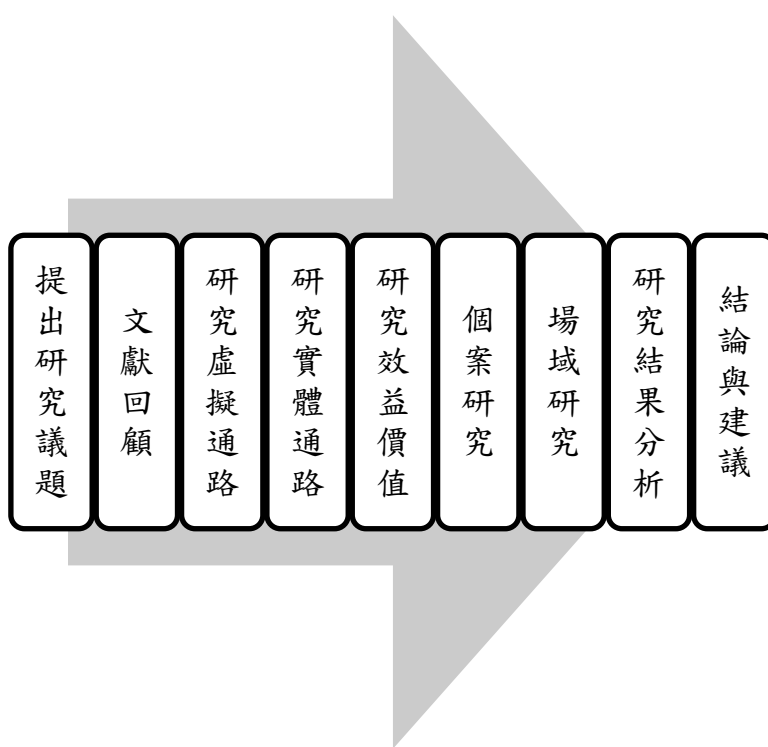


圖 6 研究流程圖

資料來源：本研究自繪 2016

第四章 個案分析

4.1 個案介紹

4.1.1 創立原因與理念

農家子弟出身的幸福果食創辦人廖誌汶，有感於農村價值不斷遭受吞噬，積極為農民尋找新商機。我國過去以農立國，若往前回推兩代，多數人家裡肯定都還是務農。而隨著城市的發展，餐桌始終是人與土地間最基本的連結。所以廖誌汶與簡家旗等志同道合的朋友決定以食物出發，重新定義農村、土地與人的關係。

2012年在群眾募資平台上，實驗性的推出「稻田裡的餐桌」計畫，強調與在地農民合作、運用當季特色食材，並由五星級大廚掌廚料理，讓參與者親身感受農村文化與生活，享受在稻田裡用餐也能很有質感，重新省思農村的定位與價值。大膽又富有創意的想法馬上吸引目光，募得設定目標兩倍以上資金，參與者佳評如潮，活動更是場場爆滿。

隔年團隊正式創業成立幸福果食股份有限公司，期望以創意顛覆我國的農村價值、以行動創造我國的另類文化。群眾募資成功驗證了商業模式的可行性與市場接受度，證明了青年回鄉不只可從事農務而已，不僅是到鄉間辦桌，每一人高訂價 1,666 元的策略背後，包含了青年回鄉、感受農村及農村價值創造的理念。

以農村的美好為素材、用文創與藝術創造其附加價值，堅持用價格定義價值。希望還原長期被低估的農村價值，用市場價格來定義農村的價值並創造農產品的價值，挑戰企業 cost down 的經營概念，最終目的期望吸引青年返鄉、注入更多的創意為農村增值，進而建立品牌(經濟日報，2014)。

4.1.2 發展歷程

幸福果食發展至今稻田裡的餐桌計畫系列活動，至今已舉辦超過二百個場次，參加人數預估超過一萬人，幾乎場場爆滿。幸福果食藉由網路號召人群，逐漸打響品牌知名度，甚至延伸發展其它計畫。

曾經參與餐桌計畫的人們，更會呼朋引伴再次回到幸福果食團隊，成為其中的一份子。緊接在稻田裡的餐桌計畫之後提出夢行者計畫。透過網路的號召，加上不間斷的參與「稻田裡的餐桌計畫」擔任助手，將全台對農村有各種想像的青年人們皆聚集。經由每一次的餐桌活動結識對方，並且彼此互相學習，形成越來越大的串聯。

4.1.3 未來展望

幸福果食的展望未來是計畫在全省建立二十個據點，透過三百多位夢行者彼此橫向的串聯相互支持，以及在地農民的合作，在每一個縣市尋找一個代表的農產品，形成一個互助的聯盟。幸福果食不僅鼓勵青年回鄉，更給予資源的導入，以及資金的協助，期望在地農民能夠建立自己的品牌，翻轉我國農業的價值，未來將邀請企業回到農村進行會議、研討會，活用在農村裡的閒置空間，甚至也不排除進軍國際(鍾倫錚、陳俊元，2015)。

4.2 虛實整合分析

虛實整合之探討將分為兩個部分。第一，幸福果食目前在線上通路的營運方式；第二，幸福果食線下活動運作情形。

4.2.1 虛擬通路之營運方式

本研究選擇目前以虛實整合模式進行農產品推廣及較為少見具六級產業形式要件的幸福果食為研究標的。目前幸福果食利用 FaceBook 設立「稻田裡的餐桌計畫—幸福果食」粉絲專頁，作為最主要的線上平台。透過此專頁，

發布相關訊息、建立活動，消費者可對有興趣之活動進行報名、繳費，做線上購買的動作；也可透過動態留言或訊息直接與幸福果食聯繫或互動。另一方面粉絲專頁的設立對於有按讚之消費者，企業可以較低的成本讓消費者再次造訪，很容易追蹤幸福果食的最新資訊。

本組透過 Facebook 粉絲團報名參加「餐桌計劃」與「夢行者」等活動，「餐桌計劃」是以消費者角色參與體驗活動，總計有九十人參與本次活動，除個人參與外，也有四十位企業員工旅遊，甚至還有外國人士參與，顯示有其他團體與外籍人士注意並認同，進而以行動支持幸福果食之理念。

第二場則是以工作人員角色深入了解執行餐會的內部企劃運作與工作內容，當天到場參與人數總計五十三人。透過與消費者談話得知，均由粉絲團得知訊息並完成報名手續，有些忠實的消費者甚至參加過好幾場次，這也顯示本個案公司藉由粉絲團傳達其理念，已達一定之成效。

4.2.2 線下活動運作情形

幸福果食以農業六級化，增加在地收益為目標策略，方向分為既有產業轉型服務與新創產業兩部分。前者如餐桌與農的飲食文化、心靈旅遊等，以農村社區既有的文化、農作物與產業，重新設計與農業高度正相關的服務商品；後者如大地與村落的藝術、展演、工藝與農產的學習等，以其既有環境優勢與季節特性開發與農產無高度正相關的服務商品，設計適合地方執行的節慶，產生活動型營收，來維護且延續農村傳統建築與其生活樣貌為目標策略。並建立具商業經營能力的地方組織，以非傳統農村人才為首要，強化都市與農村參與彼此，將現有資源與地方人力重新定位，提供高端服務，且創新獲利模式，定位社區產業於市場的價值，向多元面發展，重新定義農村人才。

目前活動分成餐飲服務、年度節慶、公益教育、社區旅遊、農產銷售等五大類。餐飲服務類型例如蔥仔寮體驗餐廳，以三星蔥為主題與廢棄之

溫室為基礎，建立以在地食材與創意料理為主之餐廳；年度節慶類型因農事繁忙，無法常態性組織化經營之社區，以傳統節慶是概念結合體驗與農產銷售建立專案，其效益建立在大型活動收支盈餘可投入社區經營，如台中外埔酒堡庄；公益教育類型以農業相關技能落地形成訓練中心為主體活動，以深度學習與技藝傳承為核心的新創模式，如正福茶場製茶師訓練營、苗栗三角蘭草學會編織等等。

本研究為了深入探討線下運作情況，實際參與「餐桌計劃」與「夢行者」活動進行場域研究之類型即是屬於年度節慶及社區旅遊之類型。幸福果食為了突破一級農業的收益瓶頸，決定當消費者與農村的橋樑，以服務產值支撐一、二級產業。線下活動的進行以服務產品設計規畫執行與地方介接為主，辦理餐桌計劃，運用餐桌計畫吸引那些不明白農村文化的人們，走入農村生活，享受土地的美好。執行方面可分為工作人員的組成、找尋合適辦理據點、餐桌計劃之菜單設計與食材準備三部分。

(一) 工作人員的組成

幸福果食初期是由三位共同創辦成立，但由於面對自由貿易的競爭，農村產業人才與想像與創造力的匱乏，開始提出夢行者計畫找尋人力，甚至進行人才培訓。

夢行者是一群欲以服務來改變我國農村的實踐者，除有熱誠外，專業能力的輸入更為重要，以類型區分有創業專業夢行者、地方型社區農夫夢行者、學習行夢行者三大類。

創業專業夢行者如廚師、導覽人員、創作者、攝影師與活動規劃專長等專業人才，有些更是為幸福果食的核心幹部，除了執行餐會事務與活動協助之外，也投入地方品牌設計與其他相關產業之行銷，並主動訓練年輕人進入農村。以專業在農村找戰場的一群創業家，一起下鄉實作的同時找尋新型態的商機，主力藉由餐桌活動，建立有自有品牌彼此間

互相串連協助，讓農村產更活躍。

地方型社區農夫夢行者為想改變現狀的社區與農民，以場域、農產品與地方人力支援餐會，同時建立屬於在地特性農產業的一群人。藉由餐會的熟悉與合作學習建立各自的事業體與新的經營方式，與幸福果食的關係如同加盟體系的連結，提供農產品讓幸福果食與其他專業夢行者採購與銷售。其重要性在於保持農村人力與地方事務的經營，讓農村樣貌與農耕技術得以延續。

學習型夢行者則為學生或 30 歲以下青年人為主的一群完全對農村陌生卻對農村具有熱情的新生代，已付學費學習的方式下鄉一邊旅行一邊工作的心態學習農村文化，提升對農村的認知與在地交流，藉由師徒制的模式，帶領更多人進入農村，而在社群媒體發達的世代，他們的資訊傳播與影響力更是作為都會與農村溝通的資訊流之主力。

本組員以工作人員參與台中外埔冬季月光葡萄酒餐會，所扮演之角色屬學習型夢行者，透過活動過程提升對農村的認知與在地的交流，了解幸福果食之實際運作如場地之選擇、活動人員結構、菜單之設計、食材之取用、後續所產生綜效等。不過每場次之學習型夢行者皆有名額限制。

由於幸福果食是利用活動之進行來培育夢行者及使用者付費為原則，因此夢行者之報名費高於一般消費者。此舉不僅可以尋找有相同想法的人員加入團隊運作，並藉有活動的進行來傳達公司的理念及磨合雙方。

一次學習型夢行者活動需時三天兩夜，活動當天與其他夢行者去工作場地進行繁雜的現場佈置，當天晚上創業專業夢行者之專案經理們會帶我們與其他夢行者進行開會，說明隔天一整天餐會活動的流程與工作內容，每位夢行者的工作類別都不相同，最後一天則是作收拾的動作。

活動過程中，我們也訪問到參與本次活動之夢行者們了解參與本次活動之用意。這些夢行者均因對農業具有熱誠而來學習，甚至還有從農者來學習如何六級化農業經營，算是地方型社區農夫夢行者。有些更是已經有來參與夢行者計畫第二次的人，可見夢行者計畫由高價付費篩選了更熱誠堅持支持農業的志同道合的夥伴。本次參與之工作人員總共 14 人，創辦人廖誌汶、培養之專業經理人 3 人、創業專業夢行者 5 人、地方型社區農夫夢行者 3 人、學習型夢行者 3 人。

經過上述我們發現，幸福果食對於農村人力盤點、串聯運用及資源分配很類似平台型組織型態之輕資產模式，如下圖 7，這種平台型的組織型態，使得企業既能保有新創公司的靈活性—團隊於農村辦理活動，藉此留下渴望創業的人才—建立品牌之從農者，也能隨著市場環境的改變，大量又快速的測試產品服務設計方向，更有機會抓準消費者的最新需求—地產地銷。至於如何分配平台資源、怎麼讓既有的資源供應商願意提撥人力及時間來協助、與平台之間如何計算成本和獲利等問題，皆是決定平台型組織的成敗。此平台型組織多見於網路公司，是為因應快速變動的產業特性逐漸發展出的管理模式，對於傳統企業也具參考價值，經此分析也可應用於六級產業。

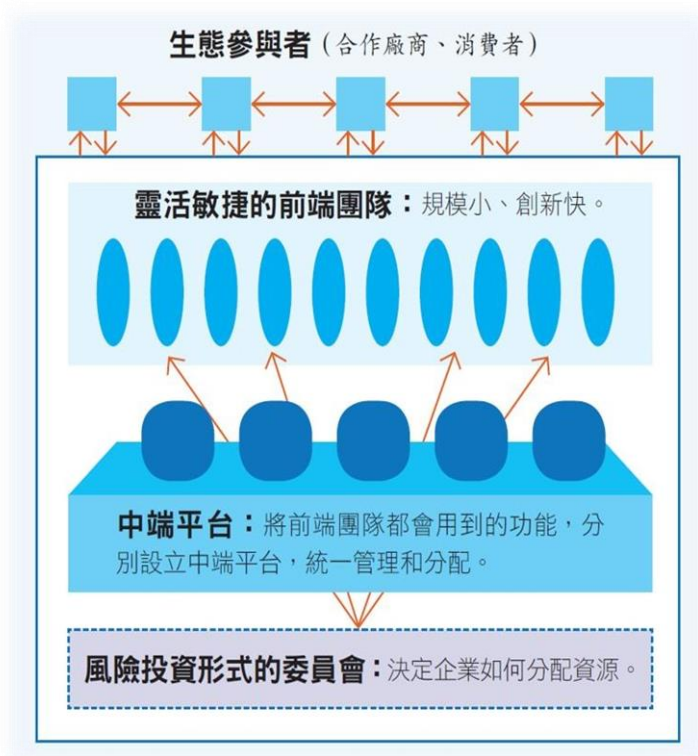


圖 7 平台型組織型態

資料來源：徐瑞廷，2016

(二) 尋合適辦理據點

農從來都不只是一個單純的農作物獲取的行業，而是兼具了土地、人與文化的生活產業。基於糧食需求為主張的農業政策與經濟政策操作的過往，在失去其基本政治功能時就被全然的背棄，其結果失去的不只是農作物與產業的凋零，而是一個生活文化的消失(廖誌汶，2015)。

所以為了幫助農村文化的復甦，並找回附加價值，廖誌汶三人上山下海去找尋適合舉辦餐桌計畫的據點、理念一致且願意配合之農民，將活動規劃與地方農產特色介接，隨者一場場的活動舉辦，認識更多不同地區的農民，形成越來越大的網絡串聯。如今在全台已經舉辦兩百多場，走過六十多個鄉鎮，等同於有六十多個地方的人士，不管他們的身分是農民還是漁民等皆被感動，願意對自己的農作物、漁產品重新給予價值，

也期許每一季都有 4 至 5 個新場地的開發。

12 月 9 日所參與活動場地的選擇即是以先前合作過之場地，配合每年葡萄盛產季節，舉辦連三場之活動。幸福果食透過向農民租借場地、保證收購活動需用之農產品及協助產品價值提升推廣銷售的方式來善待農民。如本次活動就向場地提供者購入活動所需之葡萄酒 300 瓶。

(三) 餐桌計劃之菜單設計與食材準備

經過多次參與活動認識創業型夢行者活動主廚，於活動空閒時間及事後訪問，蔡承興主廚表示，他加入幸福果食之契機是負責人楊宜菁之姪子是他課堂上的學生，因而認識介紹，開始加入夢行者計劃。其內部工作人員多為透過關係相互介紹，所以可以肯定的是他們都有強烈且一致的共同理念。菜單設計及食材挑選的部分皆為主廚之負責項目，主廚與幸福果食最主要三位負責人依當地食材溝通設計出與在地連接之餐點，以中菜西吃的形式提升餐點的精緻性，並直接向當地農民購買食材，確保農民有一定且合理的價格出售，落實地產地銷之概念，達到真正的友善農民。

第五章 結論與建議

5.1 結論

經由前述之分析，可以了解幸福果食以全新的商業模式如圖 8，藉由網路平台行銷活動與消費者進行訂購付款與資訊查詢，以及線下餐桌計畫實行的金流、物流、資訊流的模式，以六級產業的型式整合各級農業之資源，透過虛實整合的方式，建立自我品牌與推廣農產品，創造農村與土地的新價值，來翻轉農業傳統的獲利模式。總結此個案除可供想進入此一市場之農產品經營者新商業模式參考外，尚有以下三點可供學習。

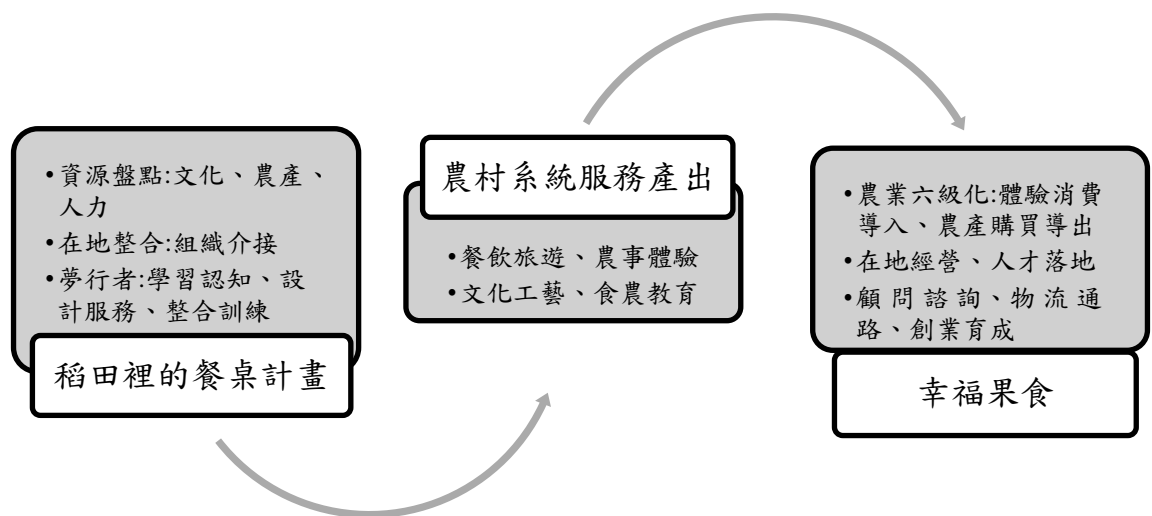


圖 8 幸福果食之創新農業服務營運模式

資料來源：幸福果食，2016

➤ 輕資產的社會企業

輕資產商業模式是指一個市場穩定的企業，只需投入少量的固定資產，極度降低成本，透過品牌和服務等就可獲取更多回饋支持活動的人力與利潤

的方式，幸福果食就是少見的成功例子。不同於一般的農產品推廣平台為顧及農民利益而提供的價格保證或契作，如花東菜市集，而幸福果食則是透過活動將農民所生產的農產品介紹給消費者。

最好的社會企業，就是與企業的核心技術或服務相互結合，考量企業的資金與人力，即使有限，也結合社會之力量來推動專案。而幸福果食就是為了扭轉人們對農村與土地的刻板印象而舉辦了一系列的活動，不是要都市人去憐憫農村，而是要跟農村一起協同作戰。如曾帶著參與活動的企業員工到稻田裡割稻，並將部分盈餘做為當地農民申請作物有機認證所需的費用，或是帶著人們一起採收葡萄等。只要發揮創意與創新，農村也可以發展出許多不同可永續經營並自給自足的產業。在過去 4 年的時間內，幸福果食的足跡踏過全臺灣 76 個鄉鎮、舉辦 325 場農村行動劇、從事著超過 3 萬名消費者支持的社會行動，這就是幫助農民的社會企業。

➤ 去中間商

透過虛擬通路進行產品推廣之企業，無非是想藉由電子商務來牽制通路商，降低被剝削之可能，最終目標則是去中間商。因此虛擬平台對需層層轉售之農業生產者而言，無非是一大利多。然而幸福果食則是透過活動之進行，直接將合作農民之農產品介紹給消費者，消費者回購時無須透過幸福果食之平台而是直接向農民購買該項產品，藉以提高農民之收益。

➤ 農業串聯

農民就像一般私人企業的業務人員，以類似參展的型式，藉由各地農會所舉辦之實體市集，來推廣自家產品。而幸福果食則是藉由活動吸引一群志同道合的從農者加入該組織之運作，並將從農者所提供之農產品介紹給活動參與者，此舉有助於從農者品牌之建立。而從農者則可透過活動之參與或成

為活動之工作人員，認識不同產品之從農者，日後若有相關之推廣活動，則可以團體型式參與，以收農業串聯之綜效。

5.2 建議

5.2.1 農產品推廣

幸福果食對於活動所用到之農產品，除搭配當地農作物之外，也會有其他從農者所提供之農產品。在農產品推廣上，目前除主題農產品會有較為詳盡的介紹外，其餘的均利用餐前簡單介紹。為協助從農民建立自有品牌本組建議在活動的進行過程中，可以與消費者詳細介紹料理所需食材之生產履歷。不只幫活動所用到的農產品推廣，也可以將從農者介紹給消費者認識。

5.2.2 虛擬通路販售平台

建立農民與消費者之間購買、溝通、交流之平台，並在平台上放上農產品的生產履歷，能讓消費者購買安心，且讓想購買農產品的消費者能直接聯繫農民進行詢問，更方便抓住參與活動後的回頭購買率，透過平台傳送訊息，也可以公開透明做為評鑑討論溝通的地方，如消費者對某農產品正負評價或建議可以做為交易的參考，讓交易市場的品質更好，以利提升競爭力與農產品口碑的價值。

參考文獻

中文部分

書籍

劉文良(2004)，**網路行銷論與實務**，台北市：金禾資訊股份有限公司。

期刊文章

魏碧珠(2008)，**小農經濟新主張-建立農業中衛體系與農民市場**。

蔡本原(2014)，**農業六級產業化策略發展之探討**，**臺中區農業改良場特刊**，122期 (2014 / 03 / 01) ， P255 – 260。

劉麗惠(2014)，**揭開產業 6 級化的成功方程式**，**商業週刊**，282 期，(2014/12)，P14-21。

李秉璋、楊玉婷(2013)，**日韓農業六級產業化之策略分析**。

蔡玲瓏、吳佩純、王美雲、翁嘉孺(2006)，**傳統市場與超級市場顧客通路選擇行為之分析--以內埔地區為例**，**遠東學報**，第 23 卷第 1 期，P153-166。

吳昌祐(2012)，**電子商務於農產行銷之應用介紹**，**台東區農業專訊**，81 期，P21-25。

孫珞軒(2015)，**揭開農民與盤商之間的四大不對等權力關係**，**The News Lens 關鍵評論**。

徐瑞廷(2016)，**厲害的人才都想去創業！組織怎麼留住他們？中國兩大企業的做法**，**經理人**。

朱竹元(2016)，**CSR 的對話及合作-從分享開始的 CSR**，**資誠永續發展服務公司**。**研究報告**

林巧珍，(2013)，**虛實整合商業模式發展現況**，**資策會 MIC**。

林巧珍，(2013)，**資通訊服務產業年鑑-智慧商務篇**，**資策會 MIC**。

林巧珍，(2013)，虛實整合之 ICT 應用與服務科技化策略研究-虛實整合商業模式發展現況分析，資策會 MIC。

論文

楊欣宜(2015)，由農地變遷論六堆客庄地區發展第六級產業評估指標之研究，國立屏東科技大學客家文化產業研究所碩士論文。

劉姿吟 (2003)，路品牌策略.通路控制力與通路績效關係之研究—以3C連鎖經營型態之資源基礎觀點分析，中原大學企業管理學研究所碩士論文。

朱崇佑(2015)，虛實整合平台個案分析，國立政治大學科技管理與智慧財產研究所。

陳鈺婷(2007)，實體與虛擬通路顧客購物價值之比較及其對通路選擇之研究，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理碩士論文。

李宗仁(2000)，實體通路與虛擬通路競合關係與發展契機之研究-以網路購物市場發展為例，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。

林玉棠(2003)，虛實通路特性與顧客價值關係之探討-以數位影像沖印產業為例，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文。

王宣雅(2015)，日本六級農業理論應用於台灣地方產業發展之策略—以苗栗公館紅棗產業為例，國立中央大學客家語文暨社會科學學系客家政治經濟研究所碩士論文。

劉正雄(2015)，零售業多通路虛實整合之研究：以3C公司為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。

戴紹岑(2011)，企業經營模式與專利授權策略之探究—以矽智財供應商為例，國立政治大學智慧財產研究所碩士論文。

陳利娟(2000)，一對一網路行銷之探索性研究，國立台灣科技大學企業管理學程碩士論文。

林宜蓁(2010)，後現代消費文化-宅經濟的崛起，國立台中教育大學社會科教育

學系暑期碩士在職專班。

吳靜宜(2000)，購買過程中運用網際網路與實體商店之比較研究，國立成功大學國際企業碩士論文。

江馨瑩(2012)，以競合策略的觀點探討企業虛擬通路與實體通路的互動關係，國立政治大學科技管理研究所碩士論文。

黃泰華(2001)，網站經營模式與企業實體價值鏈整合之探討，銘傳大學資訊管理研究所碩士論文。

梁哲誠(2002)，以交易成本理論分析虛擬與實體通路整合——台灣便利商店在電子商務的優勢，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文。

行政院農委會(1052016)

魏佑霖(2013)，以組織經濟學角度研究農產品電子商務營運模式，國立台灣大學農業經濟學研究所碩士論文。

李佩穎(2014)，有機生鮮農產品線上銷售創新商業模式，臺灣大學商學研究所碩士論文。新聞

鍾侑錚、陳俊元(2015)，稻田裡的饗宴 創造農業新價值，生命力新聞網。

台灣社會企業園(20104)，幸福果食 還原農村價值，經濟日報。

網站

幸福果食臉書，<https://zh-tw.facebook.com/love2fruit/>

英文部分

書籍

Bowersox,D.C. & M.B. Copper(1992). *Strategic Marketing Channel Management,2nd*. New York:McGraw-Hill.

Guirdham & Maureen(1972). *Marketing:The Management of Distribution Channels*. New York: Pergamon Press.

Kotler P. (1996). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler P. & K.L. Keller. (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Rayport,J.F. & Jaworski,B.J. (2004). *Introduction to e-commerce*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

期刊文章

Alba, Joseph, John Lynch, Barton Weitz, Chris Janiszewskim, Richard Lutz, Alan Sawyer & Stacy Wood. (1997). Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces. *Journal of Marketing*, 61(3), 38-53.

Burke, R.R. (2002). Technology and the customer interface: What consumers want in the physical and virtual store. *Journal of Academy of Marketing Science*,3(4), 411-432.

DONNA, L., & Novak, H.T.P., (1997). A new marketing paradigm for electronic commerce. *The Information Society*, 13(1), 43-54.

Ernst and Young(1999). Global online retailing: A special report.Retrieved.

Fisher,R. (2001). Building customer relationships in a networked economy. *Ivey Business Journal*,66(1),57-63

Kiang, M.Y., Raghu,T.S., & Shang, K. H. M.(2002). Marketing on the Internet-Who Can Benefit from an Online Marketing Approach. *Decision Support Systems*,27(4), 383-393.

Kotler,P.(1996). *Marketing Management: Analysis, Planning,Implement and control*,(9th Ed.), Prentice-Hall Inc.

Peng,S.C. & P. Dennis (2003). Succeeding in the Dotcom Economy: Challenges for Brick & Mortar Companies. *International Journal of*

Management,20(1)),11-16

Perterson,R.A., Balasubramanian,S., & Bronnenberg,B.J. (1997). Exploring the Implications of the Intemation for Consumer Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 329-349.

Scansaroli , J.A., & Eng, V.,(1997). “Interactive Retailing :Consumers Online, “Chain Store Age,Jan,pp.5A-8A.

研討會論文集

Goersch, D. (2002). Multi-channel integration and its implications for retail web sites. *ECIS 2002 Proceedings*, 11.