

# 化危機為轉機

～日本農協能，台灣農會為何不能？

農委會CIS研究小組顧問／王明耀

90年代的消費者面對的是一種爆炸性的選擇。

——買雙球鞋，得從1000種以上的樣式中挑選。

——購買汽車，需面對500種以上不同廠牌和款式做抉擇。

——房屋貸款，至少有30家銀行可供精挑細選。

——持有信用卡的人，每月會收到3種以上的促銷廣告。

——想喝鮮乳的人，至少有10種以上品牌讓你眼花撩亂。

## 現代行銷，必須是品質加形象

90年代的消費者對商品已不再具有忠誠度，他們講求「個性主張」，傾向「自我選擇」。

90年代是一個權威垮台、走向人性化、強調自然的新時空。

這時候，請問企業又將如何吸引消費者注意？讓消費者非買你的產品不可？我想，沒有捷徑，只有靠形象去接近顧客。

就舉鮮乳來說，內行人可能會指定農會系統出品的新農、台農或將軍乳，因為他們認為農會出品應該不會摻水，真的是百分之

百鮮乳。這份信心，這一份對農會出品的安全感，按理說應該就是行銷的本錢。可是，內行人真的很多嗎？未必！因為像統一、味全這些公司，他們懂得打行銷、打形象，結果很多消費者比較傾向買他們的產品。所以說，我們農會系統的產品，不是沒有行銷的本錢，而是缺乏形象投資的觀念，沒有好好去抓定位、去好好包裝自己、設計自己。雖然不一定非得「膨風」、自我吹噓，至少也得將自己特殊的地方推銷出去，讓消費者多一種選擇的機會。

而事實上，在目前重視行銷的年代裡，品質已經是一必要條件，不必再三強調，要強調的是如何與消費者建立感情；所以現代行銷應該是品質加上形象。

這期要跟大家切磋的，是日本農協處於90年代，如何去重塑形象、開拓行銷。文中將介紹日本農協導入CI的情形，以及CI如何應用於農產品行銷上面。

## 時代在變，潮流在變， 農會不能不變

大家知道，日本和我國一樣，都是以農立國，所以不但在思想觀念上有頗多類似之處，就連代表農業的外在視覺標誌也相差不

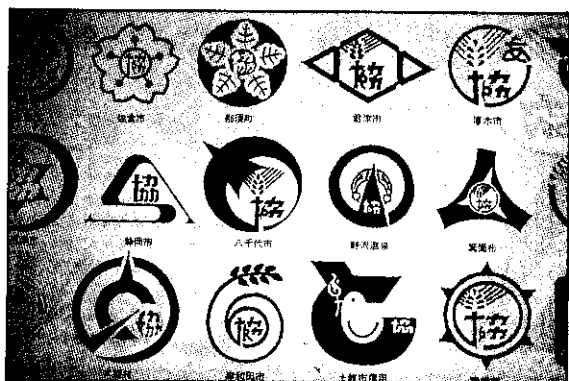


圖1. 很多日本農協的標誌，過去也以稻穗為主要構圖。

遠。如日本很多農協的標誌也以稻穗為主要構圖（見圖1.），然後再在其中求變化，因此差異不大，無法凸顯個別特色，同時也因缺乏整體形象的塑造，顯得混亂，不易得到消費者認同。

根據日本的一項調查指出，一般日本消費者認為農民、農協是阻礙經濟自由化的族群和單位，且由於他們，促使了農產品價格高昂。此外，很多年輕人根本認為農協是一保守、落伍的機關，不屑與之往來。

後來，由於環境的衝突，日本農協也和目前台灣農會現況相似，面臨了農產品市場自由化和金融自由化的衝擊，許多都會型農協首當其衝，為迎戰新環境，壓力重重。

### 廣島市農協面臨的環境衝擊

廣島市農協以廣島為中心，組員3657人，是全國最大的農協。廣島市在都市化潮流下，和1965年比較，1985年的耕地面積減少52%，農家數也減少了，現在農業人口是5677人，不超過廣島人的5.4%，造成廣島市農協農家以外的會員大增；到了1986年，非農民會員已高達79%的地步，農協的真正主人已不是農民了。

而農業空洞化的結果，都市農協變成以金融業務為主。由於都市化，造成因土地而



圖2. 廣島市農協導入CI後，建築外觀換新裝，打3個紅色彩球，強調「這是大家的地方」。

來的儲金增多，結合保險的金融收支，彌補了其他方面的赤字。

像廣島市這種都市型農協改變最激烈，但是連全農依然持續空洞化。1985年，農協除了金融部門以外，全是赤字；農協和農業部門關連的生意全部不好。總言之，農協的生計全靠金融部門支持。

金融自由化後，以個人為金融對象的中小金融機關、農協已有大的金融機構來搶灘，連農協也置身於競爭激烈的潮流中。

因此，廣島市有感於「時代在變，潮流在變，農協不得不變」，率先於西元1985年開始導入CI，展開以「提昇形象計劃／88CI」為名的活動，來強化企業體質，提昇農協形象，來和銀行、證券業競爭。

### 農協是大家可以來的地方

導入CI最大的改變，一是經營上的改變，一是外在視覺形象的改變。廣島市農協1987年4月開始為了打出新的形象，舉行視覺標誌(VI)的結合。他們除了設計出新的農協標誌外，並印製海報宣傳。海報上新標誌同時加上HOWDY這一代表久別相逢，彼此很驚訝、很高興而呼出聲的問候語，另外副標題寫明「很高興又多了一個家族」，來歡迎新加入的會員。

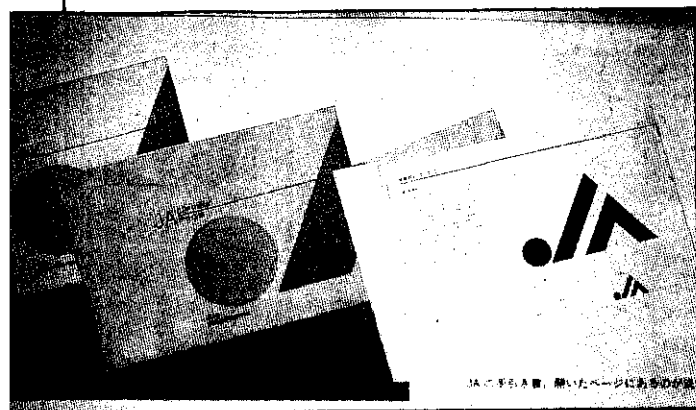


圖3. 日本農協採用JA為整體農協系統的標誌

至於建築外觀也有大幅改變，摒棄了傳統灰暗、半官方機構的色彩和造型，他們為農協換了新裝，不僅煥然一新，還在農協建築外頭繫上一個紅色大彩球，並配以「這是屬於您的地方」這一幅標語，充分顯示農協是「你厝、阮厝」一樣，是大家可以在來的地方（見圖2）。

### 農協也推出金融新產品

針對「農協是大家可以在來的地方」這一訴求，廣島市農協擴大其營業視野，將廣大且具有強大消費力的年輕族群列入爭取的對象。

他們配合CI，推行以20歲年輕人為主的年息6.9%的低利汽車貸款，他們在交易文件上附有免費參加狄斯可舞會的入場券，以吸引客戶，結果反應相當熱烈。另外，他們也針對年輕女生，推出以「甜美女孩的東西」為訴求的定期存款，為年輕女生建立了儲蓄理財的管道，並尊重她們的自主權，反應也相當良好。事實上，在這之前，農協談不上有什麼金融商品，但面對衝擊，就不得不絞盡腦汁，在研究發展新產品上投資和努力了。

綜合上述，為什麼廣島市農協要導入CI呢？他們的理由是：



圖4. 秋田米以美麗女詩人小野小町為行銷利器

1. 農協應該有商業觀，並以此為基礎，來改善戰後40年所沒有改變的組織。

2. 農協應以新設計、新形象擴大市場，因應都市型農協的衝擊以及農業的空洞化和金融的戰爭。

廣島市農協導入CI之舉，促使了一向較保守的農協走向現代化，許多農協也跟進，希望建立新形象。

但也由於各地農協先後導入CI，結果在視覺標誌上老舊紛陳，很混亂。因此1990年10月8日，在第19屆全國農協理事大會中，正式決定為日本整個農協系統建立一個統一的標誌，並自今年（1992年）4月1日起在全日本實施。

農協的標誌為JA（見圖3），亦即 JAPAN AGRICULTURAL COOPERA-

TIVE（日本農業協同組合）的簡稱。

雖然整個農協系統以JA為代表，但基本上並不壓抑個別農會自我的標誌。所以在外觀視覺表現上，呈現JA與個別農會標誌並存的形態，亦即所謂「整體有形象，個別有認同」，讓一般大眾見到JA便知道是農協體系，再見到個別標誌，便知那是哪個農協。換言之，這一方式有利於整體造勢、整體行銷，不必再單槍匹馬，獨力作戰；同時又不抹殺個別農會的自主性及其他地區特性、單位特質。

有關JA與個別農協標誌並同之事，全農也有所規範，方便各農協運用。以直式招牌為例，上方可用個別農協的標誌，下方則用JA標誌。又如果個別農協沒有自己的標誌，則可以「JA日本市」這一方式表現。

日本農協全面採用JA標誌，並進行經營層面、組織結構、形象提昇等作為方面，本期暫且介紹到此，下一期將以專文介紹其始末，讓大家有一全面瞭解。

接下來，我將舉實例來說明CI應用在農產行銷的作法，供大家參考，希望能拋磚引玉，有助國內農產品的行銷。

### 打美女牌賣食米

日本秋田小鎮是因領導改變稻米商標策略而成名，這個小鎮同台灣許多鄉鎮一樣，主要是生產稻米。但隨著消費的多樣性，以及消費者從注重飽食的年代，進入強調精緻的年代。所以米已變成和普通食品一樣，被看成是商品之一種。它將直接面對消費者，以致商品設計變成不可或缺。就日本而言，大部分的米袋上，都印有政府記上的有關米的特質和象徵的商品名稱，至於米袋另一面則完全空白。

秋田縣經濟連不但利用看板海報（見圖4），以秋田縣出身的女詩人小野小町為形



圖5. 日本全農雞飼料公司的標誌，相當可愛。

象，來宣傳秋田米正是培育美女的良質米（吃了秋田米，就成了美女），同時也在單色的米袋內面進行設計，包括了秋田小鎮風光、美人形象，展現出年輕傾向和高級感。

這樣的改變，使得品質受到肯定，販售價格也大幅提高，許多想要販賣秋田小鎮稻米的零售商，不得不購買中盤商的精米和秋田小鎮的米袋，這使得產銷之間的關係更為紮實和緊密，而且產地農協也在商品流通上握有相當支配力。

從秋田米例子，大家可以發現台灣許多小袋米在行銷訴求上，仍過於重視理性訴求，比如強調獲評選為第一名、優等，或是農委會、農林廳輔導，結果市面上出現的米沒有一個不是得獎的（不得獎都難）。

反之，像秋田米改以感性訴求，運用鄉土風光和美人的結合，強調出人及土地之愛，這對現代人而言，相當具有吸引力，因為當前行銷非常重視感覺和情趣。

最近筆者曾到苗栗縣後龍鎮農會拜訪溫錦海總幹事，該農會所售「龍質米」，目前正在研究在小袋米包裝上印上農村育苗的畫面，創意頗佳，很能勾起消費者對鄉土的嚮往和懷念，不失為一包裝上的突破。這顯見農業界仍然保持向前的姿勢，並非全然墨守成規，實在可喜可賀。

除了米之外，蔬菜也是重要農產品。像

日本岩手縣以「純情野菜」為名，推廣該地蔬菜，除運用海報、廣告強調蔬菜純正清潔，是質樸農民生產的東西外，還將岩手縣農協員工的名片當成最佳宣傳品，在上面印上蔬果圖案，讓人耳目一新，留下深刻印象。由此可見名片也是一重要的行銷利器。

CI最終目的，在於整合行銷。岩手縣農協也使用大型貨櫃車運送蔬果到消費地，他們將「純情野菜」鮮明亮麗的蔬果標誌呈現在車皮外觀上，成為一流動的宣傳品。這樣，純情野菜的訊息，便穿過各地，不時傳達給消費者。

### 農產品相關事業機構也注重形象的塑造

在日本，農協也是有所屬事業機構，而為求經營現代化，他們非常重視品牌、形象的塑造。像全農雞飼料公司，雖然不是直接與一般消費者接觸，其客戶也比較特定，但經由CI的導入，也大大提昇了親和力。

全農雞飼料公司以英文字Z、C（見圖5）為其視覺標誌（也可說是商標），其中Z字代表全農第一個英文字母，C就是英文字Chicken（雞）的意思，結果C字設計成一

個雞頭，一眼看去，很清楚知道這是全農雞飼料公司，而且覺得可愛，不會因聯想到雞飼料而有髒的感覺。

### 結語

走筆至此，大家應該對日本農協如何應用CI手法，來改善農協經營和促進農產行銷，有一概略認識。基本上，CI的功能是在尋求解決問題的方法，像文中所述廣島市農協它的解決之道，便是擴大營業視野，不再侷限於傳統客層，而將觸角伸及年輕族群，讓農會成為一「開放的農會」，屬於當地區及至全社會的農會，進而一掃農會保守的舊形象。

至於CI表現於行銷上，最容易叫人記憶深刻的，就是其企業標誌的設計。如果設計能充分展現企業精神，那麼經由重複的呈現，必然令消費者留下好印象，進而刺激其購買行為。

所以說，CI的導入將有兩大改變，一是思想上的改變（如經營理念、策略），一是視覺的改變（如標誌、建築外觀、商標）；而透過這兩大改變，便可將企業形象提升上去。◎



## 豐年叢書 技術服務

本社出版之豐年叢書，多數為應用技術，購閱後如有實際問題，歡迎來信詢問。  
來信請寄：台北市29號信箱讀者服務部。  
書籍如發現缺頁或裝釘不完整者，請寄回調換。  
需要書籍目錄者，來信即寄。

**豐年社**

台北市溫州街14號 (02)3628148  
郵購劃撥0005930-0豐年社。