

# 論農漁會超市購物中心的競爭力

70年代初，農會在政府政策的大力支持與輔導下，成立「農會農民購物中心」，讓農民得到生活上的照顧。80年代初，行政院農委會為配合國家6年國建計畫中的「零售現代化政策」，擬定3年農民團體成立100家超市。

80年代中期，農委會為使農民購物中心轉型為農會超市，或新成立的農會超市，特在全國

成立7個物流調配中心，台北縣農會、台中梧棲鎮農會、嘉義魚市場超市、台南麻豆鎮農會、屏東東港鎮農會、台東縣農會，以及花蓮市農會，並成立「農會超市業務經營輔導小組」，建立農會超市的識別系統與教育訓練體系，期使農會超市永續經營。

農漁會超市目前還在運作的有80餘個，不乏被農會主管視為經營的包袱。大環境的改變，大如萬客隆已面臨結束營業的命運，小如傳統的爸爸店或媽媽店，一家家被便利商店取代，到底農漁會超市購物中心存在的價值在哪裡？競爭力在哪裡？

## 農漁會超市的功能

農會購物中心的經營型態是由供銷部轉型而來，供銷部門供應農民的生產資材與生活用品，而生產資材屬於寡占市場，例如農會牌飼料、農藥或種子等，農民沒



有議價空間，農會對會員是一種恩惠施捨，沒有顧客服務的對等關係；生活用品例如電視、冰箱等是由廠商提供售後服務，因此廠商視農會為通路，對農會員工有特別禮遇。所以，農會員工對會員的服務處於優勢局面。

農會成立農民購物中心後，必須面對鄰近雜貨店的競爭，雖然其毛利率僅設定8-12%，仍然要考慮成本，農會員工突然面對開店的壓力，在沒有專業與心理準備下，大部分員工不願意被調到農民購物中心。因此，開辦農民購物中心業務產生兩種極端現象，一為發配邊疆，視為一種懲罰，二為開創新業務。所以，農會農民購物中心的經營兩極化，好的非常好，就可以轉型為農會超市，為農會開創更多的收益，壞的一直壞下去，變成農會的經營包袱，甚至成為農會人才的冷凍庫。

事實上，經營農民購物中心最少要有3種人才：一為店長懂得業務與經營管

理；二為商品採購人員，對於商品非常了解，懂得市場趨勢與競爭者的策略，人云「賣得精，不如買的精」就是這個道理；三為電腦兼會計人員，購物



中心沒有賺錢可以怪學藝不精或大環境不利，如果帳務不清可要接受處分或是解職。因此，發展農民購物中心是種通路經營，是使用農會的區位力，如懂得經營可以帶給農會許多的利益和效益：

- 一. 照顧會員的生活，創造會員福利。
- 二. 銷售會員農產品，解決產銷問題。
- 三. 農民購物中心可轉型農會超市，強化通路功能。
- 四. 建立政府與農會員工業務內需化的服務平台。
- 五. 培育農會更多人才，學會經營管理。

### 核心價值與競爭力

農漁會超市購物中心的核心價值在於通路整合經營，因通路具有通路權，而通路權最具有表現是增收廣告宣傳費，資料處理費，或上架費，是讓完全競爭市場或寡占市場變獨占市場，使消費者剩餘變成生產者剩餘。農漁會超市購物中心的競爭力在於業務上整合，其整合觀念是水平組

織整合與垂直組織整合雙管齊下，讓農漁會超市購物中心成為企業體，其意旨為農漁會超市與購物中心業務內容標準化，組織連鎖化，上下一體化，一個指揮總部，其餘為執行分部的連鎖企業體，

降低進貨、驗貨、收帳、損耗的管理成本。

由農漁會超市購物中心一體化貫之，其通路的經營可以朝三方向發展，一為農漁會業務內需化通路，建立品牌行銷，二為農漁會業務異業結合通路，建立創意行銷，三為農漁會業務創新通路建立整合行銷。茲分述如次：

#### 一. 建立品牌行銷之競爭力

農漁會超市購物中心的通路整合，首先是傳統通路功能的整合，亦即是供應業務與銷售業務一體化，建立單一產品的品牌通路行銷，例如台灣省農會有台農牌牛奶，縣農會有將軍牌牛奶，基層農會有漢濱牌牛奶；縣農會有彰農米，基層農會有關山米、富里米、西螺米等等，如將農漁會業務內需化即可將品牌一致化，例如可建台農牌茶葉、米、牛奶…等，對銷售產品部份，亦可建自有品牌，例如台農牌衛生紙，洗衣粉，台農牌健康食品…等，除了建立品牌通路行銷外，更可以利節慶建立文化傳承活動，如逢母親節，端午節，中元節，中秋節及春節等，可以向農會超

市購物中心統一送母親康乃馨，大家一起來買粽子，大家一起普渡，大家一起來吃文旦與月餅，大家一起買年菜過年等，並將各地節慶統一促銷將文化、節慶、生活結合在一起，讓農業更根植在人民的生活中。

## 二. 建立創意行銷之競爭力

農漁會超市購物中心的通路整合，如是異業通路功能的整合，亦即是與各種企業結合形成策略聯盟，建立創意行銷，例如洗衣店策略聯盟，統一黑貓或上大郵局策略聯盟，養生商店策略聯盟，坐月子中心策略聯盟，網路購物策略聯盟等等，除了與異業結合外，亦可結合金流例如自動櫃員機的設立，各種手續費的代收代繳業務，發農民卡等，使消費者群擴大讓社區更依賴農漁會超市購物中心，建立新消費型態的創意行銷，增加其經營的新模式，再創農漁會業務量的新高。

## 三. 建立整合行銷之競爭力

農漁會超市購物中心的通路整合，如是創新通路功能的整合，亦即是配合兩岸開放觀光旅遊，可於大園鄉農會、中埔鄉農會、魚池鄉農會、恆春鎮農會、台東縣農會，花蓮市農會等地方設立優質農特品中心，並集餐廳，簡報解說於一體，三賣三品，一賣智慧、二賣知識、三賣產品，三品即為賣禮品、賣化妝品、賣保健品，並做宅配機場服務，讓大陸觀光客體現三美，即為台灣之美、農業之美，與人文之美，以做到整合行銷。除此之外，可以創新兩岸農產

品貿易，甚至擴及全世界農產品貿易行銷通路，以保障整體農業的整體權益。

## 再創農漁會第二春

維持農漁會超市購物中心目前經營型態必遭淘汰，也必是農漁會經營的包袱，農漁會超市購物中心要展現其通路經營的核心價值，必須是獨立企業體不是依附於農會或隸屬供銷部的單位。所以，農漁會可依農會法第五條或漁會法所明定，得由5個以上農漁會共同投資組織股份有限公司規定，將目前所有農漁會超市購物中心或門市部作價投資或現金投資成立「農漁會超市股份有限公司」，可比照成立「農業金庫」的模式，但是其關係應加以修為統一指揮組織系統。

農漁會超市購物中心整合成一系統貫之，無須現行南北聯採中心或財團法人的生鮮調配中心的組織，即可建立物流、商品流、資訊流、金流、人流的五流合一完整系統，並結合目前許多農會界所成立的外圍組織，行成一個物控公司比擬統一企業的規模，再創農漁會的第二春。🌱

