

一、前言

有機米的銷售在目前為供不應求（根據鄉間小路月刊對富里有機米的報導），但是由於其生產成本高，因此本公司擬採取非價格競爭策略，以促銷活動以及通路上的優勢，取得市場領導品牌的地位。強調本產品的機能性，以與一般米做區隔，一方面教育消費者有機食品的好處，並使其接受有機米較高價格確實有其價值。本公司並不預計短期1年便有利潤，而將目標放在3~5年，一方面鼓勵農民多種植有機米，以穩定貨源、壓低成本，另一方面，初期投入的促廣管銷費用，也將會逐漸回收。

二、行銷背景分析

（一）有機米生產現況

農林廳自83年度開始辦理小面積有機米栽培法試作，輔導農民試種有機米。86年度農林廳輔導辦理有機米試作及示範面積共299.13公頃，其中小面積試94.13公頃，產銷班8班205公頃，目前有機米零售價格每公斤約80~85元，較一般白米33~35元高出約1.4倍，且有供不應求的狀況，使消費者與生產者互蒙其利。

在總產量上，由於在86年時種植有機米的農地僅約300公頃，以平均每公頃產出4719公斤左右來估計（一年二期），大約一年能產出283.1公噸有機米，佔總台灣地區稻米生產量（以84年估）1577289公噸之0.02%左右而已，因此，如何鼓勵農民多種植有機米，使貨源不虞匱乏，是銷售有機米很重要的保障。

（二）有機米認證

由農業改良場所輔導栽種之

編者按：鄭昕怡小姐曾任職《鄉間小路》編輯，目前在外貿協會「外貿人才培訓中心」進修，課程密集的壓力下，仍心繫農業，有感於台灣加入WTO之後，本土農產品勢必面臨激烈的市場保衛戰，致勝之道在於正確的行銷策略。昕怡小姐因此與同組學員以台灣有機米為題材，模擬這樣一份「鄉間小路牌有機米」的銷售企劃案，本刊特予摘要刊出，並祝福台灣的有機農產品行銷成功！

成功公司

「鄉間小路牌有機米」

銷售企劃案



■ 86年有機米栽培面積約130公頃。

有機米，依照良質米之栽培方法，並且，不使用化學肥料農藥及生長調節劑，而以生物防治與有機質肥料、人工除草來取代。

為保持有機米產品之純正安全，於收穫適期由執行單位洽請產銷班班長，會同各區農業改良場至田間檢驗，並從各產銷班之田間逢機取樣稻穀1公斤，經過乾燥、加標識密封，送農藥所作化學檢測，稻穀經檢驗合格後，由農林廳審查農藥所之檢驗報告、執行單位之有機米生產作業流程記錄及有機米生產數量，經過確認後，始依合格數量核發有機農產品合格標章，以黏貼於有機米小包裝袋(箱)上。

(三) 競爭狀況

1. 目前市場上的競爭者

(1) 目前在有機米的市場上，有一家叫做「有機世界」的健康食品店有經銷有機米，其並經銷許多的健康食品。

(2) 另外在花蓮富里鄉農會的有機米產銷班，由簡班長負責為當地的有機米種植農民加工，並且販售，其餘的則是零星的產銷班，以自產自銷的方式，來賣自己所種的米，規模都不大。

(3) 在一些健康食品店，偶爾會有類似野米的進口米，有可能是有機米。

2. 新進入者的威脅

新的進入者，可以是指新加入想要經銷國產有機米的廠商，或者是想要進口有機米，以進入國內市場的進口商。

因為目前國內的有機米產量非常少，因此，若是我們能夠在市場佔有上取得優勢，則不易

有其他的公司，能夠取得足夠而穩定的國內有機米貨源。

若是因為將有機米的名氣打響之後，國人對於健康越來越重視時，可能會使進口商對於進口有機米產生興趣，但是由於有機米的種植成本很高，而且農產品並不耐久存或是運送遠途，使得本地生產的農產品較有優勢，因此，對於進口商來說，除了進貨的成本高之外，品質上能否為國人所接受，又是個問題。

對於進口商的對應之道，在於建立品牌形象，讓消費者對於國產的有機米有信心。

3. 替代品的威脅

有機米兼具健康食品與農產品的特性。提供熱量方面，有許多的替代品，比如說一般米或是麵食等，必須能讓消費者了解有機的農產品真的會對人體有好的影響；若談到有機米的特殊功效，坊間有許多的健康食品店，陳列了各式各樣簡單易用的健康食品，如雞精或是小麥草等等，這也可能是有機米的威脅。

4. 下游購買者的議價能力

由於一般的商品，貨源可以因顧客的需求而增產，但是農產品受到生長季、耕作面積、氣候等等影響，收成有限，尤其是像有機米這樣費人工、時間，又檢

查嚴格的產品更是有錢可能也買不到，所以對於客戶的要求往往不能夠很快的反應，可以說是賣方市場。

5. 供應商的議價能力

我們一般對於稻米的印象是完全競爭市場，稻農沒有主宰價格的能力，完全看市場上的需求來定價，但是有機米由於產量極少，再加上賦予其品牌之後，這種差異化的產品便不再處於完全競爭市場，而可以說是一種寡佔了，在這樣的情況下，賣方(有機米的種植農民)擁有相當程度的議價能力，以及決定貨品是否賣給誰的權力。

因此，我們經銷商要注意的重點是與農民保持良好關係，贏取其信任，訂定契約的合約，而另一方面，想辦法使非種植有機米的農民也願意改種有機米，擴大貨源，使我們本身的議價空間增大。

(四) 通路現況

1. 直銷

指生產者將農產品直接賣給消費者。例如消費者每期作向農民訂購，種出來就直接賣出，或是利用主婦聯盟共同購買的方式集體採購，另外，也有買方以郵政劃撥付款，生產者再以貨運方式出貨的。

雖然目前很多人光是直接銷售就供不應求，但是直銷效率有限，使得專業的有機農產品配銷公司應運而生。

2. 天然食品店

早期因為沒有消費群，幾乎沒有市場，但近2年來政府開始推動有機蔬果之後，國內快速興起包括有機世界、藕根香、聖德科



斯等約 100 家有機商店，由此可以看出市場需求迅速膨脹。

快速興起的有機商店，或因管銷成本過高，或因商品迴轉太慢，而經營不善者，所在多有，有機米市場上雖然供不應求，但是市面產品卻良莠不齊，如何使真正有需求者，能夠買到真正有機商品，以及生產與流通的問題，是目前必須解決的。

3. 部份百貨商店或超級市場專櫃

看好市場需求，最近包括惠康、善美的超市，以及太平洋崇光百貨附設超市、德安生活百貨熊威超市等，都陸續在賣場內設置有機蔬果專區，惠康超市繼天母店試銷成功後，目前陽明山門市亦設立專區，最近預計選擇長庚醫院附近的門市，成為導入有機食品的第三家門市。

設立有機專區，對於百貨或超市的好處是，有些消費者是慕名前來購買其有機產品，而因此在店內消費了其他商品。

4. 由政府輔導設置的農產品展售中心

農林廳為了推廣有機農產品的消費，計畫在全省北、中、南、東部設立 5 處有機農產品展示中心，消費者全年可以在特定的農會超市買到有機米，以及配合時令之有機蔬菜、有機水果等。

(五) 整體環境分析

對於國家而言，發展有機農業，將是台灣和進口農產品競爭的利器。

台灣加入 WTO 之後，預期本土農業將受到重大衝擊，但是發展有機農耕可以和國外農產品形成差異化競爭優勢，因此政府



■ MOA 國際美育自然生態基金會與瑤公農業產銷基金會，接受農委會委託，以民間社團試辦有機農產品的認證。

應制定明確的農業政策，吸引農民發展有機農耕，這不但對台灣本土生態有益，而且在世界性缺糧危機之下，台灣應減少農地釋出。

雖然有機農產品還是可以由國外進口，但是有機種植特別適合種植台灣原生種作物，這一點剛好可以和國外農產品形成差異化，目前有機農產品最大的瓶頸在流通，因為產地分散，且必須與非有機農產品隔離處理，故應建立其單獨性的行銷通路為佳。

有機農產品如有機米，以大台北地區或高所得區應為最大的消費市場，許多大醫院、飯店都要求供應有機產品，但是產量有限、供不應求，一方面是剛起步，技術還不純熟，使產量還不高；另一方面，許多老一輩的農民還無法接受轉作的觀念，目前從事有機種植者多為年輕農民，面積有限，是貨源不足的主因。

三、行銷策略

(一) 定位

隨著國民所得的提高，現代人對於飲食生活也越來越講究，健康食品在各國皆躍居明星產業，尤其是天然有機食品在歐美國家已銷售多年，相對地台灣直

至民國 83、84 年才開始推行有機產業，一般民眾對天然有機食品與健康食品的認知並不十分清楚，屬於有機天然類的有機米需與健康食品做一區隔，才能找到產品的定位。

所謂健康食品又稱為醫療食品，多是藥品或由食物中抽離出來加工製成，其主要效能為治療疾病，而有機食品則指食品原料的生產完全來自天然環境，其主要功效為預防、保健，故有機米的定位應為提供身體保健，維持及增進健康之產品。

(二) 目標

1. 女性：尤其是家庭主婦，她們是負責家庭飲食者。
2. 病人：飲食多受醫師指示。
3. 病人的家屬：收集保健資訊，並且會和病人一同進餐。
4. 高級知識份子、經常到國外出差者：這些人常到國外，對有機食品有相當認識，只需認證就會購買。
5. 有強烈健康環保意識者。
6. 銀髮族：有錢有閒之一群，並且重視健康養生。

(三) 行銷策略

1. 市場專門化策略

(1) 有機米之生產者無資金優勢：由於購買有機資材或有機質肥料的費用高，且使用人力較多在企業化管理未達成前，較難以低成本化。

(2) 未清楚界定顧客層：因尚屬導入期產品，應以先選定顧客層做為起點，待將來產業發展到一定程度，才可能改採無市場區隔策略。

2. 目標顧客群

(1) 家庭主婦：年齡介於 20~45 歲，她們對家人身心健康

較重視，其資訊來源主要為報紙的家庭版、廣播節目等。

(2) 高教育水準者：此種人除注意身心健康外，亦相當關心地球的環保問題，通常會非常積極主動的搜尋資訊，若在銷售有機食品處放置小冊子，他們很可能會主動取閱。

3. 推展市場規模策略

由於有機米仍處於產品導入期，競爭者不是太多，因此只和競爭者作比較並不具意義，經營的重點非把別家店的市場搶佔，而應是擴展市場規模。

4. 本土化的產品策略

(1) 替代品作用：本土的產品不僅能迎合國人口味，並且能防止加入WTO後我國農業所面臨的巨大衝擊。

(2) 自創品牌：有機米若本土化，可以打自有品牌，並可從容面對未來開放進口的外國有機米。

5. 與餐飲業者結合的推廣策略

(1) 專賣店本身附設餐廳：可以學習德國斯圖加特天然食品&環保餐飲複合專賣店(Stuttgart Vollwert Restaurant-cafe)把有機米和店內販賣的有機材料料理成三餐，並教導餐廳服務生對於有機米及其他有機食品的營養知識，這種經營方式一方面會有更多利潤，另一方面也可爭取到更多客群。

(2) 與各素食業者結合：到素食餐廳作推廣，吸引顧客興趣，若顧客反應良好，即可請素食餐廳銷售本公司的有機米。

(四) 行銷組合

1. 產品(Product)

(1) 品牌：欲因應未來稻米市場之開放唯有創立自我品牌，才



■有機米的銷售對象是以女性為主，尤其是家庭主婦。舉辦米食品嚐會或健康講座，可以拓展通路。

能保有穩定的消費者。

(2) 品質：1990年美國農業部USDA制定了一套聯邦有機認證標準，此標準高於目前所有認證單位的標準，預計將會如ISO9000般成為世界各國依循的規範，台灣目前尚無統一的認證制度，若能儘快建立，並可達到國際性的認證標準，對消費者較有保障，而本公司可以強調產品經過認證，以取得消費者信任。

(3) 包裝：有機米的包裝需附有機認證，以方便大眾選購，農委會現正研擬由民間非營利農業法人團體辦理認證，將來對於民眾選購也較方便。

(4) 產品線範圍的延伸：除白米之外，另有糙米、胚芽米、糯米，及各種雜糧等，提供消費者多樣化的選擇。

2. 價格(Price)

有機米的種植成本較高，故其售價亦比一般米高，因此在薄利多銷的考量之下，為吸引更多顧客使用，可利用發行貴賓卡等措施，給予忠實顧客特惠的折扣。

3. 通路(Place)

台灣現銷售有機米的通路多為消費者共同購買組織，以及有機食品專賣店，銷售點尚未普及化，可學習美德在通路上的做法，擴大接觸消費者之點。

(1) 超級市場設專櫃：客層廣，並且有助於建立新客層。

(2) 有機農產品周末市場：初期可以利用建國假日花市，設置有機米推廣攤位，和其他農產品一齊銷售，充份利用原本的人潮，將有機米帶給消費者。

(3) 複合式的經營：與相關產業結合，如餐飲業。可透過素食餐廳或專賣店附設餐廳提供有機米和其他有機材料製成的餐飲，並順便販售這些產品材料，若顧客用餐過後覺得滿意再去購買這些材料，這些顧客往往也是最有潛力的顧客群。

4. 推廣(Promotion)：

為打開有機米市場有必要透過較多的廣告增加其知名度，其策略中心思想應為堅持品質保證、打品牌戰。

(1) 增加公共報導：可透過召開記者會、觀摩會，使媒體能正確的告知民眾相關資訊，因有機米尚為導入期產品，比較需要教育消費者。

(2) 利用雜誌、報紙相關版面介紹本品牌，並且介紹有機米的好處。

(3) 每週辦「健康講座」教育消費者，或是透過「有機媽媽烹飪教室」，介紹有機米的各種種類及其料理方法，讓消費者培養重視飲食健康的觀念。

此外銷售員的專業知識訓練，與減少流動率，對於有機米的販售亦有助益。