

農村酒莊創新活動之競爭優勢與策略分析 —以霧峰農會酒莊為例

賴涵好^{*}、黃炳文^{**}

2002 年臺灣加入世界貿易組織，農業經營面臨挑戰。面對全球化趨勢衝擊，農政單位積極推動農村釀酒產業。設置農村酒莊可增加農產品的加工層次，提升農產品之附加價值。霧峰的香米產業發展，始於 2002 年與農試所產學合作，隨著香米種植面積趨於穩定，為了調節香米產量與創造價值，霧峰農會開始思考，香米產業若要長期經營，須讓香米更有競爭力，於是在 2005 年成立霧峰農會酒莊，創新嘗試以台農 71 號益全香米為原料釀製清酒，在農委會酒莊評鑑中，於 2012 年起每年均被評等為「特優級」。故霧峰農會酒莊的成功經營可為臺灣農村酒莊發展的重要模式之一，然而其創新活動的競爭優勢與策略為何？實值進一步探討。基此，本研究之研究目的為探討霧峰農會設立酒莊的創新活動，並應用競爭優勢策略分析模式，以問卷調查方式，採立意取樣，選擇能為研究問題提供資訊之對象，含括酒莊職員、酒莊同業、酒莊顧客、酒莊主管等，分析酒莊創新活動可能產生的競爭優勢及評量酒莊的策略意圖與市場機會，藉以推導出酒莊未來創新活動的策略。研究結果發現，霧峰農會酒莊現有園區宜增加休閒旅遊設施，如提供清酒相關的餐飲服務，並配合大型活動推廣；未來酒莊宜設立第二廠區，運用掌握的原料優勢開發新產品，並拓展產品行銷通路。

關鍵詞：農村酒莊、霧峰農會酒莊、創新活動、競爭優勢、策略

JEL 分類代號：L25, Q13, R12

^{*} 國立中興大學應用經濟學系博士班研究生。

^{**} 國立中興大學應用經濟學系教授，本研究通訊作者。E-mail: bwhuang@dragon.nchu.edu.tw。本研究感謝匿名審查委員的寶貴意見。

投稿日期：2022 年 5 月 23 日；第一次修改日期：2022 年 6 月 23 日；接受日期：2022 年 7 月 4 日。

農業經濟叢刊 (Taiwanese Agricultural Economic Review), 28:1(2022), 47-78。
臺灣農村經濟學會出版

I、前言

2002 年臺灣加入世界貿易組織，農政單位為有效利用地區農業資源，發展農村釀酒產業，輔導農民組織取得製酒執照，設置農村酒莊，以增加農產品加工層次，提高農產品原料利用並穩定農產品原料價格，最初主要針對國產特色水果為原料開發釀造酒品（蘇堯銘，2004）；且農村酒莊是農會經濟事業多角化創新經營的形式，透過農產品加工行銷及發展休閒農業，可因應經貿自由化之競爭衝擊（胡勝光、廖朝賢、顏建賢，2012）。

臺灣農村酒莊經營，是發揮在地農產品原料優勢，配合休閒旅遊產業，是農業生產結合加工與行銷活動，發展產業六級化的實際應用（尤俊人，2015），以地方農產品為釀酒原料，創造附加價值。依法規定義，農村酒莊指利用地區農產原料釀製具特色之酒品，並結合地方觀光休閒產業及文化特色，營造具有自然環境與農村景觀之釀酒莊園。全臺灣共六間農會成立酒莊：信義農會、大湖農會、大安農會、埔里農會、公館農會與霧峰農會，釀酒原料分別為梅子、草莓、芋頭與蕃薯、玫瑰花、紅棗、益全香米。

霧峰的香米產業始於 2002 年，與農試所產學合作並推廣，隨著香米種植面積趨於穩定，面臨香米產量需要調節及農產品競爭危機，霧峰農會開始思考，香米產業若要長期經營，必須善用香米優勢，讓香米更具有競爭力，而成立霧峰農會酒莊，創新以益全香米為釀酒原料，引進日本釀製技術並設置工廠，設立門市部行銷販售等。

在農委會對農村酒莊的營運管理、釀酒技術之綜合評鑑，霧峰農會酒莊自 2012 年起，每年均被評等為特優級，故其創新活動與值得進一步研究。綜上所述，本研究之研究目的在探討霧峰農會設立酒莊的創新活動及其競爭優勢，並分析酒莊未來創新活動可採取的策略。

II、文獻回顧

2.1 霧峰農會酒莊發展概況

霧峰農會酒莊（以下簡稱酒莊）於 2005 年成立，2007 年正式營運，係由日本清酒釀造博士廣井忠夫傳授釀製技術，以霧峰益全香米（以下簡稱香米）為原料釀製清酒（Sake），並建立清酒品牌「初霧」。酒莊隸屬於霧峰農會休閒旅遊部門，營運是霧峰農會各部門相互合作，由霧峰農會推廣部負責原料香米的契作栽培、供銷部負責香米加工儲存、酒廠負責酒品釀製、行銷部負責行銷通路拓展、休閒旅遊部負責門市營運與結合農村休閒旅遊。

酒莊經營結合了霧峰農會的生產部門（推廣部、供銷部）、加工部門（酒廠）、行銷部門（行銷部、休閒旅遊部），是實務經驗豐富的產業六級化個案（國家發展委員會，2017），亦整合霧峰農會內部與外部資源，組織香米產業價值鏈並管理網絡成員（林慧音、張其祿，2018），一級產業以合約與農民契作釀酒原料；二級產業向日本釀酒顧問尋求技術支援；三級產業設立門市部行銷、與通路商、行銷公司合作、與餐廳旅館配合休閒旅遊等，如表 1 所示。

2.2 競爭優勢策略分析模式

競爭優勢（competitive advantage）是企業相對於競爭者擁有的優越競爭地位，而企業發展競爭優勢，即是在營運活動中創造產品更高的使用價值（Porter, 1985）。策略是企業為取得競爭優勢，讓企業能處在有利的競爭地位，所擬定的目標願景與經營管理計畫（徐作聖，1999）。

競爭優勢策略分析模式由徐作聖於 1999 年提出，是企業檢視經營管理策略與市場環境配合程度之分析架構，能協助策略規劃者以不同角度（企業內部、企業外部、市場機會）分析企業，進一步以創新活動矩陣量化策略，使企業擬定策略時，不因規劃者的主觀想法而導致認知偏頗，且適合用於分析研究個案。

表 1 霧峰農會酒莊產業價值鏈與網絡成員表

產業價值鏈		
第一級產業	農試所 栽種知識及技術 霧峰農會 新品種產學合作 → 產銷班 生產香米 → 霧峰農會 契作收購、批發零售 → 顧客 消費香米	
第二級產業	霧峰農會 香米契作 產銷班 酿酒原料提供 → 霧峰農會酒廠 清酒釀造加工 → 霧峰農會酒莊 清酒包裝 農委會 輔導建置 埔里酒廠 精米加工	
第三級產業	霧峰農會酒莊 清酒品牌門市零售 酒莊園區休閒旅遊 通路商、行銷公司 清酒批發零售 餐廳與旅館 旅遊結合清酒零售 顧客 休閒旅遊消費清酒 顧客 消費清酒 顧客 消費清酒	
網絡成員	產業六級化	內部資源
	一級產業	霧峰農會推廣部：香米契作 霧峰農會供銷部：初步加工
	二級產業	霧峰農會酒廠：釀製清酒
	三級產業	霧峰農會行銷部：拓展通路 霧峰農會休旅部：酒莊營運
外部資源		
農委會、農試所、產銷班		
日本技術顧問、埔里酒廠		
通路商、行銷公司(台灣農創) 餐廳、旅館(議蘆會館)		

資料來源：本研究修訂自林慧音等（2018）。

競爭優勢策略分析模式被應用於各領域的探討，諸如徐作聖（1999）、徐作聖與邱奕嘉（2000）、李金連與林景易（2010）、陳榮聰、戴劍鋒與彭克仲（2012）等，分別探討宏碁電腦、台積電、東森媒體科技、富里鄉農會碾米廠等企業。以企業具備的資產與能力設計「核心資源問卷」、以企業掌握的產業資源設計「關鍵因素問卷」、以市場趨勢機會設計「顧客需求問卷」、以企業管理者的願景設計「策略意圖問卷」，此等問卷係以創新活動矩陣為核心。

創新活動依種類分為產品創新（product innovation）、製程創新（process innovation）、組織創新（organizational innovation）；依創新做法分為漸進式創新（incremental innovation）、系統性創新（systems innovation）、突破性創新（breakthrough innovation），以創新活動的種類為縱軸，並以做法為橫軸，即可構成創新活動矩陣。

由企業職員評量「核心資源」及「關鍵因素」創新活動，前者代表企業以自身能力創造的競爭優勢，後者代表企業在產業中，掌握關鍵因素創造的競爭優勢，均以企業內部角度評量；相同產業人士評量「競爭對手」創新活動，是同業評量所研究對象掌握多少產業關鍵因素；由企業顧客以市場角度評量「顧客需求」創新活動；由企業主管人員評量代表企業目標願景的「策略意圖」創新活動。

觀諸霧峰農會酒莊整合資源發展產業六級化，為瞭解其經營創新活動發展之競爭優勢與未來發展策略，本研究應用此競爭優勢策略分析模式的架構概念進行分析。

2.3 開放式創新

開放式創新（open innovation）係由 Chesbrough 於 2003 年提出，指企業在創新的過程，同時運用企業內部與外部互補的資源，形成開放式的網絡組織；Vanhaverbeke, De Rochemont & Roijakkers (2007) 針對開放式創新提出價值網絡模型，將開放式創新分為價值創造（value creation）、價值分配（value distribution）、網絡管理（network management）。價值創造指企業為顧客創造的產品價值；價值分配指產品創造的價值應與組織中參與者分享，是組織給予企業內部與外部資源的合理利益；網絡管理指企業對內部與外部資源的協調管理。

開放式創新是一種跨領域的創新，可以是企業外部資源提供給企業內部組織利用，也可以是企業內部資源與外部合作夥伴分享，形成由內向外創新

與由外向內創新的雙向互動 (Huizingh, 2011)，是企業內部組織與外部組織間的一系列合作、互動及交流，進而組合成開放式創新組織，因此，協調與整合是創新的過程一個重要的關鍵 (Chesbrough, 2012)。

孫智麗、余祈暉與楊玉婷 (2013) 指出農業創造價值，應以開放式創新概念整合，在農產品銷售過程，針對價值創造、價值分配、網絡管理進行規劃，最後建立品牌提升知名度，推動既有市場創新跨入新領域；孫智麗 (2013) 亦提及農業產業化發展，藉由跨領域整合運用，生產結合加工行銷，組合開放式創新組織，可提升農產品附加價值。

霧峰農會酒莊的內部組織與外部資源形成開放式創新網絡，內部組織為霧峰農會各部門，外部資源為產銷班、日本顧問、通路商等，酒莊應對組織進行整合與管理 (林慧音等，2018)。此外，酒莊創新將香米釀製清酒，創造農產品價值，藉由門市部銷售給顧客，並建立清酒品牌初霧，實屬創新產品跨入新領域的做法。

因此，本研究將開放式創新概念，導入競爭優勢策略分析模式，應用在創新評量問卷設計，將原分析模式創新活動的「漸進式」、「系統性」、「突破性」構面，修改為「價值創造」、「價值分配」、「網絡管理」構面，符合霧峰農會酒莊跨領域整合，發展產業六級化經營方式，並藉以建立本研究問卷構面。

III、研究方法

3.1 研究架構

本研究架構如圖 1 所示，分成三個階段分析霧峰農會酒莊的創新活動之競爭優勢及策略，首先歸納創新活動以設計問卷，接續進行創新評量並計算矩陣。

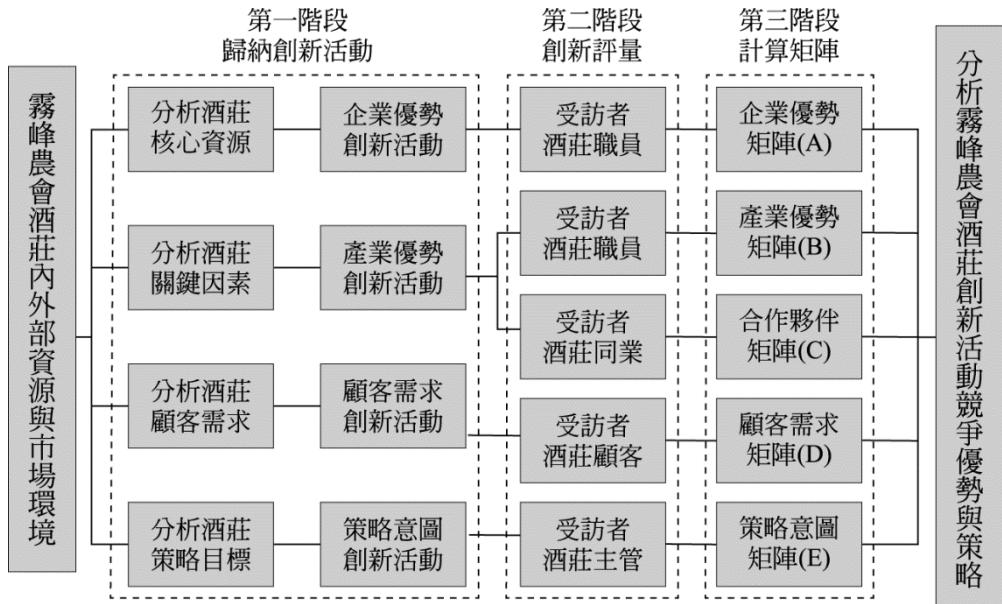


圖 1 霧峰農會酒莊創新活動競爭優勢與策略之研究架構

第一階段歸納創新活動，檢視酒莊具備之核心資源及掌握之關鍵因素。核心資源是酒莊的資產與能力，酒莊運用核心資源進行的創新活動，定義為企業優勢創新活動。關鍵因素是酒莊在產業發展競爭優勢的外在條件，酒莊運用關鍵因素所進行的創新活動，定義為產業優勢創新活動。

顧客需求代表酒莊市場環境機會，以顧客需求進行的創新活動，定義為顧客需求創新活動。策略意圖是酒莊的願景目標以及未來規劃，以策略意圖進行的創新活動，定義為策略意圖創新活動。依據不同構面創新活動，分別設計核心資源、關鍵因素、顧客需求、策略意圖等創新評量問卷。

第二階段針對不同分析構面，向酒莊職員、同業、顧客、主管發放問卷，進行創新評量，對創新活動給予量化分數；第三階段依據問卷結果計算企業優勢矩陣、產業優勢矩陣、合作夥伴矩陣、顧客需求矩陣、策略意圖矩陣及策略差異矩陣，並探討各矩陣意涵。

基於上述研究架構，屬個案研究及質性探討，是一種實證研究，可深入

解析個案中各種因素存在的關聯（周海濤、李永賢、張衡，2009）。基此，本研究實際參訪酒莊，瞭解其經營創新活動，以設計問卷並依不同的分析構面（核心資源、關鍵因素、顧客需求、策略意圖），向不同的受訪者（酒莊職員、同業、顧客、主管）發放。

3.2 創新活動評量

根據文獻回顧，將霧峰農會酒莊的創新活動，區分為三種創新種類並分別有三種創新做法，形成創新活動矩陣。以五點尺度問卷衡量，由強至弱分為 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，加總每一位受訪者對同一項創新活動評量分數並計算平均數，將平均數排列為矩陣形式，形成 3 列乘 3 行的 3 階矩陣。藉由各分類創新活動（產品面、製程面、組織面）做法（價值創造、價值分配、網絡管理），可協助酒莊經營者調整管理方式，進而提出策略建議。

創新種類分為產品創新（P1）、製程創新（P2）、組織創新（O），代表霧峰農會設立酒莊開發新產品，建立新的生產製造程序，同時產生新的組織結構，產生新的管理方式；創新做法分為價值創造（V1）、價值分配（V2）、網絡管理（N），代表酒莊協調管理內部與外部資源，跨領域整合生產、加工、行銷部門，與契作農民、日本清酒顧問、通路商等合作，創造香米價值的做法。依據創新活動種類與做法不同，共有九種創新活動（X11~X33），其定義如表 2 所示。

如圖 2 所示，酒莊職員評量酒莊運用核心資源之創新活動（A11~A33），結果彙整為企業優勢矩陣。酒莊職員評量酒莊掌握關鍵因素之創新活動（B11~B33），結果彙整為產業優勢矩陣；酒莊同業評量霧峰農會酒莊掌握關鍵因素之創新活動（C11~C33）（註 1），結果彙整為合作夥伴矩陣。酒莊顧客評量酒莊以顧客需求進行之創新活動（D11~D33），結果彙整為顧客需求創新矩陣；酒莊主管評量酒莊目標願景之創新活動（F11~F33），結果彙整為策略意圖矩陣。五種矩陣呈現不同面向（酒莊內部、酒莊外部、市場機會）但內涵相同的創新活動。

表 2 霧峰農會酒莊創新活動定義

創 新 活 動	定 義
產品價值創造 X11 (P1∩V1)	指酒莊有效運用資源創造產品價值的做法。
產品價值分配 X12 (P1∩V2)	指酒莊創造的產品價值應與組織成員分享。
產品網絡管理 X13 (P1∩N)	指酒莊有效整合資源以提供新產品。
製程價值創造 X21 (P2∩V1)	指酒莊有效運用資源創造製程價值的做法。
製程價值分配 X22 (P2∩V2)	指酒莊創造的製程價值應與組織成員分享。
製程網絡管理 X23 (P2∩N)	指酒莊有效整合資源產生新的生產程序。
組織價值創造 X31 (O∩V1)	指酒莊有效運用資源創造組織價值的做法。
組織價值分配 X32 (O∩V2)	指酒莊創造的組織價值應與組織成員分享。
組織網絡管理 X33 (O∩N)	指酒莊有效整合資源產生新的組織型態。

資料來源：本研究。

- 註：(1) 表中 X=A, B, C, D, F 分別代表核心資源、關鍵因素、合作夥伴、策略意圖
創新活動。
(2) 表中 \cap 為交集符號，如 P1 (產品創新) \cap V1 (價值創造) 代表「產品價值創
造」此項創新活動，以此類推。

矩陣 (A~F) 中每一個平均數與矩陣整體平均數，屬於相依樣本，可藉由 t 檢定來比較兩個平均數是否有顯著差異 (徐作聖、邱奕嘉，2000)，進一步檢定各矩陣中的創新活動，平均數顯著較高者代表此項創新活動較能發展競爭優勢，或有較強烈的策略意圖；較低則代表較不具競爭優勢，或較弱的策略意圖。

企業優勢矩陣 (A) 呈現酒莊有效運用自身資產與能力的結果；產業優勢矩陣 (B) 與合作夥伴矩陣 (C)，均呈現酒莊營運掌握產業條件的成果，前者由內部角度檢視，後者由外部角度檢視。合作夥伴與產業優勢矩陣差異 (C-B) 是酒莊在產業的認知落差，若合作夥伴矩陣大於產業優勢矩陣 (C>B)，代表酒莊已掌握但未意識的產業優勢。因此，酒莊實質競爭優勢 (E) (註 2) 為企業優勢矩陣加上合作夥伴與產業優勢矩陣之差 (A+C-B)。

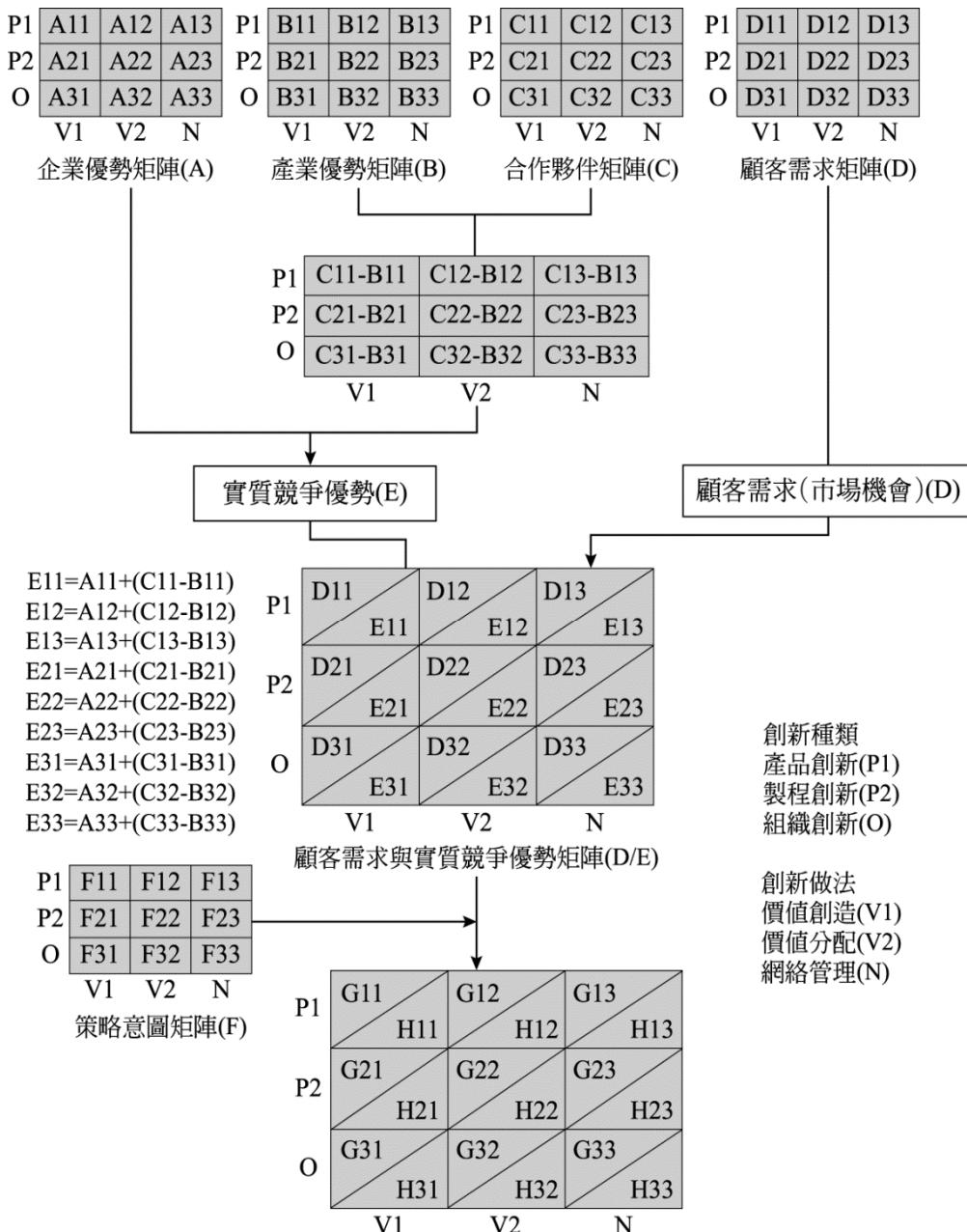


圖 2 創新活動競爭優勢與策略的分析關聯圖

資料來源：本研究修訂自徐作聖（1999）。

將代表酒莊能力的實質優勢矩陣（E）表示於矩陣右下方，代表酒莊市場機會的顧客需求矩陣（D）表示於矩陣左上方，形成顧客需求與實質優勢矩陣（D/E），再將代表酒莊目標願景的策略意圖矩陣（F）與其相減，得到策略差異矩陣（G/H），評量結果表示在相同的創新活動， $G>0$ 代表酒莊的策略意圖可能大於市場機會， $G<0$ 代表酒莊策略意圖相對於市場機會可能較為保守， $G=0$ 代表酒莊目標與市場機會能配合； $H>0$ 代表酒莊的策略意圖可能高於自身優勢所能及， $H<0$ 代表酒莊可能未發揮自身具備優勢， $H=0$ 代表酒莊目標與自身優勢能配合。

綜上所述，策略差異矩陣（G11~G33、H11~H33）呈現了酒莊在產品面、製程面、組織面不同的創新種類，在創造價值、價值分配、網絡管理不同的創新做法上，酒莊經營者與市場機會及自身優勢的配合程度，在分析其策略意涵後，可供酒莊創新活動策略調整之參考。

3.3 問卷設計

3.3.1 核心資源創新活動評量問卷

核心資源分為有形資產、無形資產、組織能力。依 Hall, Cleveland, & Kaufmann (1992) 資源基礎觀點，資產是企業的生產要素，能夠生產產品、提供服務，能為企業帶來經濟效益之財產或權利，有形資產包含設備、廠房、土地等，無形資產包含企業聲譽、品牌文化等，組織能力是使用資產來提供顧客產品服務的重複性行動型態，如產品製造能力、顧客服務能力等。

霧峰農會酒莊具備之核心資源，有形資產包括稻穀加工設備、酒廠釀製設備、酒莊園區設施、議蘆會館（霧峰農會經營之旅館餐廳）、農創公司（霧峰農會經營之行銷公司）；無形資產包括農會組織、清酒品牌「初霧」、清酒釀製技術、人事管理等制度；組織能力包括協調香米種植能力、稻穀加工成釀酒原料能力、釀製清酒能力、研發酒類產品能力、行銷清酒品牌能力、企業組織整合能力等。基此，核心資源創新活動可扼要如表 3 所示。

表 3 核心資源創新活動評量問項

核心資源構面	核心資源創新活動
產品價值創造 (A11)	善用香米特性為釀酒原料、清酒品質穩定、研發不同風味清酒產品。
產品價值分配 (A12)	品牌命名涵義、創造香米價值與顧客分享、釀酒原料與農民契作。
產品網絡管理 (A13)	協調釀酒原料種植與供應、清酒通路商行銷、清酒門市部行銷。
製程價值創造 (A21)	引進日本釀酒技術、建置釀酒設備、開發清酒以外的衍生產品。
製程價值分配 (A22)	克服釀酒環境並改良設備、釀酒原料加工、以其他原料開發新產品。
製程網絡管理 (A23)	原料加工與埔里酒廠合作、釀酒人力資源、學習日本釀製技術。
組織價值創造 (A31)	酒莊園區設門市部、酒莊園區設施規劃配置、農會跨部門合作。
組織價值分配 (A32)	善用霧峰農業資源、酒莊園區結合休閒旅遊、農會員工輪流值班。
組織網絡管理 (A33)	農會設立酒莊、酒莊與大型活動配合、酒莊園區結合餐飲住宿。

資料來源：本研究。

依照酒莊運用核心資源進行的創新活動設計評量問卷，分為產品面、製程面、組織面等三種創新種類，創造價值、價值分配、網絡管理等三種創新做法，形成九種核心資源創新活動，受訪者為酒莊職員，問卷調查結果彙整成企業優勢矩陣，每構面各有三題問項，故每個矩陣有 27 題問項。

3.3.2 關鍵因素創新活動評量問卷

徐作聖（1999）定義企業組織擁有的產業資源即為關鍵因素，會影響企業在產業中的競爭優勢，應掌握並善用所掌握的關鍵因素；林致遠、吳銘達與林芳宇（2009）提到酒莊的酒類產品、品牌形象、文化內涵、釀酒活動及相關體驗活動等是影響酒莊產業競爭優勢項目，因此可歸納出霧峰農會酒莊所掌握之關鍵因素，包括以霧峰在地香米為原料釀酒，學習日本釀酒技術，開發一系列清酒品項並行銷，建立清酒品牌「初霧」，設置工廠與門市部，管理酒莊園區並設有農民直銷站，以產業六級化方式經營，創造香米產業價值。

依照酒莊掌握關鍵因素進行的創新活動設計評量問卷，分為產品面、製程面、組織面等三種創新種類，創造價值、價值分配、網絡管理等三種創新做法，形成九種關鍵因素創新活動，如表 4 所示，受訪者為酒莊職員的問卷調查結果彙整成產業優勢矩陣，另受訪者為酒莊同業的問卷調查結果彙整成合作夥伴矩陣，每構面各有三題問項，故每個矩陣有 27 題問項。

表 4 關鍵因素創新活動評量問項

關鍵因素構面	關鍵因素創新活動
產品價值創造 (B11、C11)	以香米為原料釀酒、建立清酒品牌、創造香米價值。
產品價值分配 (B12、C12)	品牌與地方連結、提供顧客新產品選擇、釀酒原料與農民契作。
產品網絡管理 (B13、C13)	調節香米產量、清酒行銷通路、清酒品牌知名度。
製程價值創造 (B21、C21)	釀製過程專業、清酒風味滿足顧客需求、開發清酒以外的衍生產品。
製程價值分配 (B22、C22)	觀光工廠路線、釀製技術成熟穩定、以其他原料開發新產品。
製程網絡管理 (B23、C23)	釀製設備專業、釀酒人力資源、酒廠生產量滿足市場需求。
組織價值創造 (B31、C31)	酒莊園區設門市部、產品訂價合理、園區設農民直銷站。
組織價值分配 (B32、C32)	酒莊善用霧峰農會資源、酒莊結合休閒旅遊、與日本釀酒顧問交流。
組織網絡管理 (B33、C33)	農會設立酒莊、酒莊組織結構完善、發展產業六級化。

資料來源：本研究。

3.3.3 顧客需求創新活動評量問卷

農村酒莊遊客注重酒莊提供之體驗價值，如休閒、美食、景觀、文化等，會影響顧客滿意度（黃麗君、吳義山、蕭鈺林、張詠嘉，2011）；而農村酒莊的產品、環境設施、活動參與、自然人文、體驗活動等因素會吸引顧客至酒莊旅遊（林楷、周子敬、黃昭郡，2016）。因此，將愛好清酒、肯定霧峰文化、休閒旅遊、觀光體驗、酒類品項、酒莊設備、附設餐飲、服務態度、行銷活動等因素，定義為霧峰農會酒莊顧客對創新活動的需求。

依照酒莊對顧客需求進行的創新活動設計評量問卷，分為產品面、製程面、組織面等三種創新種類，創造價值、價值分配、網絡管理等三種創新做

法，形成九種顧客需求創新活動，如表 5 所示，受訪者為酒莊顧客，問卷調查結果彙整成顧客需求矩陣，每構面各有三題問項，故每個矩陣有 27 題問項。

表 5 顧客需求創新活動評量問項

顧客需求構面	顧客需求創新活動
產品價值創造 (D11)	清酒口感味道、清酒包裝、清酒促銷活動。
產品價值分配 (D12)	品牌建立涵義、對清酒的感動體驗、分享推薦清酒產品。
產品網絡管理 (D13)	清酒是生活中的一部分、清酒行銷通路、品酒會等活動。
製程價值創造 (D21)	創造香米價值、清酒風味滿足顧客需求、開發清酒以外的衍生產品。
製程價值分配 (D22)	觀光工廠路線、飲用清酒首選初霧、以其他原料開發新產品。
製程網絡管理 (D23)	清酒品牌得獎殊榮、酒莊園區餐飲服務、吸引愛好清酒顧客。
組織價值創造 (D31)	酒莊園區設門市部、酒莊園區設施規劃配置、園區設農民直銷站。
組織價值分配 (D32)	社群分享酒莊資訊、酒莊結合休閒旅遊、酒莊服務專業。
組織網絡管理 (D33)	酒莊有喜愛的酒類品項、酒莊與大型活動配合、認同霧峰在地文化。

資料來源：本研究。

3.3.4 策略意圖創新活動評量問卷

霧峰農會設立酒莊為調節香米產量，提升香米產業競爭力，創新以香米為原料，引進日本技術將香米釀製成清酒，組織跨部門發展產業六級化，以霧峰初次釀造涵義，建立品牌「初霧」。因清酒釀製技術門檻高，且不易被複製，將清酒定位於生活日常飲食的一部分，創造新的飲品可供選擇，更與其他農漁會、農企業合資成立行銷公司，整合行銷農特產品。

因此，若要讓顧客將酒莊視為休閒旅遊的第一選擇，在策略規劃上於核心資源應善用設備資產與人力資產，於關鍵因素應善用所掌握的資源，創造口碑並提升顧客滿意度，於財務層面營業額提升（李孟訓、許雅琪，2008），是酒莊能永續經營的條件，也是對組織網絡成員的保障。

本研究藉實地參訪酒莊進一步瞭解其策略意圖，酒莊為因應市場需求與代工服務，計畫增加精米加工設備與第二廠區、開發新產品、培育釀酒師

等，經營者期許新廠區成立後，酒廠的產量、營業額、品牌知名度皆能提升，產品能銷售至海外市場，行銷公司未來能上市上櫃。

依酒莊策略意圖進行的創新活動設計評量問卷，分為產品面、製程面、組織面等三種創新種類，創造價值、價值分配、網絡管理等三種創新做法，形成九種策略意圖創新活動，如表 6 所示，受訪者為酒莊主管人員，問卷調查結果彙整成策略意圖矩陣，每構面各有三題問項，故每個矩陣有 27 題問項。

以上核心資源、關鍵因素、顧客需求、策略意圖問卷之設計，於本研究實地參訪時，與酒莊的主管、職員們說明本研究之研究目的，並請求酒莊相關人員對於問項設計給予意見，作為本研究問卷之修訂參考，具有內容效度。

發放問卷時，核心資源、關鍵因素請酒莊職員全員填寫，合作夥伴部分則是請酒莊之上下游廠商，以多年合作經驗填寫關鍵因素問卷，顧客需求是請酒莊職員轉發給自己熟識的客戶，以確保顧客認識酒莊、有在酒莊消費過，策略意圖係根據管理者之經營方向，請酒莊主管人員填寫。

表 6 策略意圖創新活動評量問項

策略意圖構面	策略意圖創新活動
產品價值創造 (F11)	釀製技術獨特不易複製、清酒風味不同於日本、創造香米價值。
產品價值分配 (F12)	品牌「初霧」獨特、清酒風味滿足顧客需求、釀酒有助於香米產業。
產品網絡管理 (F13)	品牌「初霧」代表霧峰、行銷通路、產品未來能銷售至海外。
製程價值創造 (F21)	增設第二廠區、酒品生產量充足、釀製技術成熟穩定。
製程價值分配 (F22)	觀光工廠路線、酒廠合作對象、以其他原料開發新產品。
製程網絡管理 (F23)	增設精米加工設備、酒莊園區餐飲服務、提供代工服務。
組織價值創造 (F31)	農會設立酒莊、酒莊營業額成長、品牌「初霧」知名度增加。
組織價值分配 (F32)	農會主要收入、增加香米產業競爭力、跨部門整合（產業六級化）。
組織網絡管理 (F33)	創造高附加價值農產品、成立行銷公司、公司未來上市上櫃。

資料來源：本研究。

對核心資源（27 題）、關鍵因素（27 題）、合作夥伴（27 題）、顧客需求（27 題）、策略意圖（27 題）進行信度分析，結果顯示其 Cronbach's alpha 內部一致性分別為 0.911、0.951、0.942、0.945、0.947，具可接受之信度。

IV、實證分析

依霧峰農會酒莊不同構面（核心資源、關鍵因素、顧客需求、策略意圖）之創新活動設計問卷，採立意取樣，選擇能為研究問題提供資訊之對象為受訪者，即霧峰農會酒莊全體職員、其合作夥伴與顧客。問卷發放期間為 2021 年 2 月 20 日至 3 月 10 日，問卷調查結果分別彙整成企業優勢矩陣（A）、產業優勢矩陣（B）、合作夥伴矩陣（C）、顧客需求矩陣（D）、策略意圖矩陣（F），並計算市場機會與實質優勢矩陣（D/E）及策略差異矩陣（G/H）。

4.1 創新活動之競爭優勢分析

4.1.1 企業優勢矩陣

企業優勢矩陣是酒莊以核心資源進行創新活動的評量結果，如表 7 所示，衡量酒莊職員對於酒莊資產能力之競爭優勢。受訪者共 36 人，推廣部 7 人（19.4%）、供銷部 12 人（33.3%）、酒廠 6 人（16.7%）、行銷部 7 人（19.4%）、休旅部 4 人（11.1%），均為霧峰農會酒莊之員工。

企業優勢矩陣平均數檢定結果， A_{11} 平均 ($M=4.46$)、 A_{12} 平均 ($M=4.61$)、 A_{21} 平均 ($M=4.37$)，顯著大於矩陣整體平均 ($M=4.19$)，表示酒莊職員認為：善用香米特性釀製品質穩定清酒、研發新品項等產品價值創造活動；產品品牌與產地連結傳遞價值給顧客、契作保障農民收益等產品價值分配活動；學習日本釀製技術、開發清酒衍生產品等製程價值創造活動，較能為酒莊發展競爭優勢。

表 1 企業優勢矩陣（A）評量結果

	價值創造 V1	價值分配 V2	網絡管理 N
產品 P1	A11 4.46 (3.80) *** 1. 香米特性 4.39 2. 品質穩定 4.50 3. 研發品項 4.50	A12 4.61 (7.12) *** 1. 品牌涵義 4.67 2. 顧客價值 4.61 3. 農民契作 4.56	A13 4.11 (-1.33) 1. 原料種植 4.00 2. 通路行銷 3.86 3. 門市行銷 4.47
製程 P2	A21 4.37 (3.38) ** 1. 日本技術 4.61 2. 設備完善 4.11 3. 衍生產品 4.39	A22 4.12 (-0.74) 1. 酿酒環境 4.17 2. 稻穀加工 4.06 3. 開發產品 4.14	A23 3.62 (-6.02) *** 1. 合作酒廠 3.06 2. 人力資源 3.58 3. 日本培訓 4.22
組織 O	A31 4.15 (-0.55) 1. 門市銷售 4.61 2. 園區規劃 3.50 3. 部門合作 4.33	A32 4.07 (-1.44) 1. 農業資源 4.56 2. 休閒旅遊 4.22 3. 員工值班 3.42	A33 4.18 (-0.13) 1. 設立酒莊 4.17 2. 大型活動 3.97 3. 餐飲住宿 4.39

資料來源：本研究。

註：1.矩陣整體平均數（M）為 4.19。

- 2.表中九大方格中，左邊為個別評量問項平均數；右上角為該創新活動評量問項的平均數與 t 值及顯著性。
- 3.在 90%信賴區間下，*代表 $p<0.1$ 、**代表 $p<0.05$ 、***代表 $p<0.01$ ，達統計顯著水準。

而 A23 平均 ($M=3.62$) 顯著小於矩陣整體平均 ($M=4.19$)，表示酒莊職員認為：與其他酒廠合作、人力資源等製程網絡管理活動，較無法為酒莊發展競爭優勢；另在個別項目，通路行銷 ($M=3.86$)、園區規劃 ($M=3.50$)、員工值班 ($M=3.42$)、大型活動 ($M=3.97$) 等相對低於整體平均，亦是酒莊職員認為核心資源競爭優勢相對較弱的項目。

4.1.2 產業優勢矩陣與競爭對手矩陣

4.1.2.1 產業優勢矩陣

產業優勢矩陣是酒莊以關鍵因素進行創新活動的評量結果，如表 8 所

示，衡量酒莊職員對於酒莊掌握產業條件之競爭優勢，受訪者共 36 人，推廣部 7 人 (19.4%)、供銷部 12 人 (33.3%)、酒廠 6 人 (16.7%)、行銷部 7 人 (19.4%)、休旅部 4 人 (11.1%)，均為霧峰農會酒莊之員工。

產業優勢矩陣平均數檢定結果，B12 平均 ($M=4.60$)、B21 平均 ($M=4.32$)、B32 平均 ($M=4.36$) 顯著大於矩陣整體平均 ($M=4.22$)。表示酒莊職員認為：酒莊產品品牌與地方連結、提供新酒品選擇帶給顧客益處、原料契作保障農民收益等產品價值分配活動；酒莊釀酒過程專業、開發清酒衍生產品，酒品滿足顧客需求等製程價值創造活動；運用在地農業資源、結合休閒旅遊、聘請專業釀酒顧問等組織價值分配活動，此等活動較能為酒莊發展競爭優勢。

表 2 產業優勢矩陣 (B) 評量結果

	價值創造 V1	價值分配 V2	網絡管理 N
產品 P1	B11 4.30 (1.08) 1.釀酒原料 3.97 2.品牌包裝 4.31 3.創造價值 4.61	B12 4.60 (5.43) *** 1.地方品牌 4.69 2.顧客益處 4.53 3.農民契作 4.58	B13 3.80 (-4.71) *** 1.香米生產 3.83 2.行銷通路 3.86 3.品牌知名度 3.72
製程 P2	B21 4.32 (2.04) ** 1.釀製過程 4.47 2.顧客需求 4.17 3.衍生產品 4.33	B22 4.11 (-1.21) 1.結合觀光 4.28 2.技術成熟 4.33 3.開發產品 3.72	B23 4.16 (-0.98) 1.釀酒設備 4.31 2.釀酒人員 4.53 3.市場需求 3.64
組織 O	B31 4.21 (-0.25) 1.門市銷售 4.61 2.產品訂價 3.89 3.農民直銷站 4.14	B32 4.36 (1.96) * 1.農業資源 4.36 2.休閒旅遊 4.33 3.釀酒顧問 4.39	B33 4.18 (-0.50) 1.設立酒莊 4.61 2.組織結構 3.94 3.產業六級化 4.00

資料來源：本研究

註：(1) 矩陣整體平均數 (M) 為 4.22；(2) 同表 7；(3) 同表 7。

而 B13 平均 ($M=3.80$) 顯著小於矩陣整體平均 ($M=4.22$)，表示酒莊職員認為：以釀製酒品的方式調節香米產量、酒品的通路行銷、清酒的品牌知

名度等產品網絡管理活動，較不能為酒莊發展競爭優勢；另在個別項目，釀酒原料（ $M=3.97$ ）、開發產品（ $M=3.72$ ）、市場需求（ $M=3.64$ ）、產品訂價（ $M=3.89$ ）、組織結構（ $M=3.94$ ）等項相對低於整體平均，亦是酒莊職員認為，掌握關鍵因素競爭優勢相對較弱的項目。

4.1.2.2 合作夥伴矩陣

合作夥伴矩陣是酒莊以關鍵因素進行創新活動的評量結果，如表 9 所示，衡量酒莊同業對於酒莊掌握產業條件之競爭優勢，受訪者共 12 人，與酒莊同為釀酒業者 7 人（58.3%）、酒品通路商 3 人（25%）、銷售酒莊酒品之餐飲業 2 人（16.7%），均為霧峰農會酒莊合作夥伴，且熟悉霧峰農會酒莊。

表 3 合作夥伴矩陣（C）評量結果

	價值創造 V1	價值分配 V2	網絡管理 N
產品 P1	C11 4.41 (0.19) 1. 釀酒原料 4.33 2. 品牌包裝 4.58 3. 創造價值 4.33	C12 4.50 (0.93) 1. 地方品牌 4.58 2. 顧客益處 4.42 3. 農民製作 4.50	C13 4.19 (-1.63) 1. 香米生產 4.17 2. 行銷通路 4.08 3. 品牌知名度 4.33
製程 P2	C21 4.36 (-0.42) 1. 釀製過程 4.50 2. 顧客需求 4.00 3. 衍生產品 4.58	C22 4.28 (-0.87) 1. 結合觀光 4.58 2. 技術成熟 4.42 3. 開發產品 3.83	C23 4.31 (-1.30) 1. 釀酒設備 4.42 2. 釀酒人員 4.67 3. 市場需求 3.83
組織 O	C31 4.50 (1.06) 1. 門市銷售 4.67 2. 產品訂價 4.58 3. 農民直銷站 4.25	C32 4.58 (1.99) * 1. 農業資源 4.67 2. 休閒旅遊 4.50 3. 釀酒顧問 4.58	C33 4.39 (-0.04) 1. 設立酒莊 4.58 2. 組織結構 4.25 3. 產業六級化 4.33

資料來源：本研究

註：(1) 矩陣整體平均數（M）為 4.39；(2) 同表 7；(3) 同表 7。

合作夥伴矩陣平均數檢定結果，C32 平均（ $M=4.58$ ）顯著大於矩陣整體平均（ $M=4.39$ ），表示酒莊的合作夥伴認為：酒莊運用在地農業資源開發產

品、結合休閒旅遊、聘請釀酒顧問等組織價值分配活動，可為酒莊發展較多競爭優勢。

此外，合作夥伴矩陣各創新活動平均多高於產業優勢矩陣，表示對於酒莊職員未意識到所掌握的關鍵因素，可能在同業已樹立相當競爭優勢；另在個別項目的創新活動中，開發產品 ($M=3.83$)、市場需求 ($M=3.83$) 相對低於整體平均，是同業認為酒莊掌握關鍵因素競爭優勢相對較弱的項目。

4.1.3 顧客需求矩陣

顧客需求矩陣是酒莊顧客需求評量結果，如表 10 所示，衡量酒莊顧客對於酒莊提供產品服務之競爭優勢。受訪者共 136 人，均為曾在酒莊消費酒類產品的顧客，每次購買酒品金額在 1,000 元以下 63 人 (46.3%)、1001 元 ~5,000 元 61 人 (44.9%)、5001 元 ~10,000 元 8 人 (5.9%)、10,000 元以上 4 人 (2.9%)。

表 4 顧客需求矩陣 (D) 評量結果

	價值創造 V1	價值分配 V2	網絡管理 N
產品 P1	D11 4.51 (4.21) *** 1. 口感味道 4.70 2. 包裝外觀 4.42 3. 促銷活動 4.40	D12 4.40 (2.09) ** 1. 品牌涵義 4.46 2. 感動體驗 4.27 3. 分享推薦 4.48	D13 3.90 (-9.73) *** 1. 生活必備 3.54 2. 行銷通路 3.88 3. 品酒活動 4.28
	D21 4.35 (0.84) 1. 創造價值 4.71 2. 顧客需求 4.11 3. 衍生產品 4.24	D22 4.28 (-1.34) 1. 開放觀光 4.60 2. 第一選擇 4.00 3. 開發產品 4.24	D23 4.46 (3.28) *** 1. 得獎殊榮 4.47 2. 餐飲服務 4.44 3. 愛好清酒 4.48
	D31 4.27 (-1.89) * 1. 門市銷售 4.42 2. 園區規劃 3.92 3. 農民直銷站 4.47	D32 4.27 (-1.55) 1. 社群分享 4.18 2. 休閒旅遊 4.33 3. 服務專業 4.29	D33 4.51 (5.41) *** 1. 喜愛產品 4.36 2. 大型活動 4.45 3. 文化理念 4.72

資料來源：本研究

註：(1) 矩陣整體平均數 (M) 為 4.33；(2) 同表 7；(3) 同表 7。

D11 平均 ($M=4.51$)、D12 平均 ($M=4.40$)、D23 平均 ($M=4.46$)、D33 平均 ($M=4.51$) 顯著大於矩陣整體平均 ($M=4.33$)，表示酒莊顧客認為：清酒口感味道，包裝與促銷活動等產品價值創造活動；讓顧客認同品牌且願意推薦清酒等產品價值分配活動；酒品得獎、酒莊餐飲服務、吸引愛好清酒顧客等製程網絡管理活動；在酒莊買到喜愛產品、酒莊與大型活動配合、結合在地文化理念等組織網絡管理活動，較能為酒莊發展競爭優勢。

而 D13 平均 ($M=3.90$)、D31 平均 ($M=4.27$) 顯著小於矩陣整體平均 ($M=4.33$)，表示酒莊顧客認為，對於產品定位在生活必需品、建立行銷通路等產品網絡管理活動；設立酒莊門市、園區規劃與農民直銷站等組織價值創造活動；較不能為酒莊發展競爭優勢。

4.2 創新活動之策略分析

4.2.1 策略意圖矩陣

策略意圖矩陣是酒莊策略意圖評量結果，如表 11 所示，衡量酒莊主管人員對酒莊領導者為發展競爭優勢之創新活動策略。受訪者共 6 人，均為霧峰農會酒莊管理內部相關人員，其中有主任 1 人 (16.7%)、廠長 1 人 (16.7%)、辦事員 3 人 (50%)、技工 1 人 (16.7%)。

F12 平均 ($M=4.45$)、F13 平均 ($M=4.56$) 顯著大於矩陣整體平均 ($M=4.16$)，意涵酒莊主管人員規劃在產品價值分配活動，打造品牌獨特的產品，以滿足顧客需求，促使香米產業轉型發展；在產品網絡管理活動，擬強化將清酒品牌推廣為霧峰具代表性的農特產品、持續拓展行銷通路、未來進軍海外市場。

F32 平均 ($M=3.44$)，顯著小於矩陣整體平均 ($M=4.16$)，意涵酒莊主管人員認為：酒莊營運已整合農會部門，增加香米產業競爭力並且保障農民收益，在組織的價值分配創新活動，似乎已達成階段性任務，故其在未來發展組織價值分配活動的策略意圖相對較弱。

表 11 策略意圖矩陣 (F) 評量結果

	價值創造 V1	價值分配 V2	網絡管理 N
產品 P1	F11 4.17 (0.05) 1. 技術獨特 4.50 2. 風味不同 3.83 3. 創造價值 4.17	F12 4.45 (2.14) * 1. 品牌獨特 4.67 2. 顧客需求 4.17 3. 香米產業 4.50	F13 4.56 (3.96) ** 1. 地方品牌 4.67 2. 行銷通路 4.83 3. 海外市場 4.17
製程 P2	F21 4.28 (0.66) 1. 第二廠區 4.33 2. 產量充足 3.83 3. 技術成熟 4.67	F22 3.83 (-1.30) 1. 開放觀光 3.17 2. 合作對象 4.33 3. 開發產品 4.00	F23 4.17 (0.06) 1. 精米設備 4.33 2. 餐飲服務 4.00 3. 代工收入 4.17
組織 O	F31 4.45 (1.42) 1. 營業額成長 4.00 2. 品牌知名度 4.67 3. 設立酒莊 4.67	F32 3.44 (-2.78) ** 1. 主要收入 2.00 2. 產業競爭力 4.33 3. 產業六級化 4.00	F33 4.11 (-0.43) 1. 高附加價值 4.50 2. 成立公司 4.17 3. 上市上櫃 3.67

資料來源：本研究

註：(1) 矩陣整體平均數 (M) 為 4.16；(2) 同表 7；(3) 同表 7。

在個別項目中，風味不同 ($M=3.83$)、產量充足 ($M=3.83$)、開放觀光 ($M=3.17$)、上市上櫃 ($M=3.67$) 等項目相對低於整體平均，係為酒莊經營策略意圖相對較弱項目，呈現酒莊主管人員可能意會到，酒品市場需求提升，產量不足以供應，有建設第二廠區規劃，且無較強意圖發展不同風味清酒，以釀製出貼近日本清酒風味為目標，同時廠區無對外開放之規劃；此外，農會為推廣農產品成立之行銷公司目前先以提高附加價值整合行銷為主，而未朝上市上櫃的目標規劃。

4.2.2 策略差異矩陣

顧客需求與實質優勢矩陣 (D/E)，左上方 (D11~D33) 為顧客需求矩陣，即代表酒莊的市場機會；右下方 (E11~E33) 為酒莊實質優勢，是酒莊企業優勢加上掌握產業優勢的能力 [$E=A+(C-B)$]，如圖 3 所示。策略差異

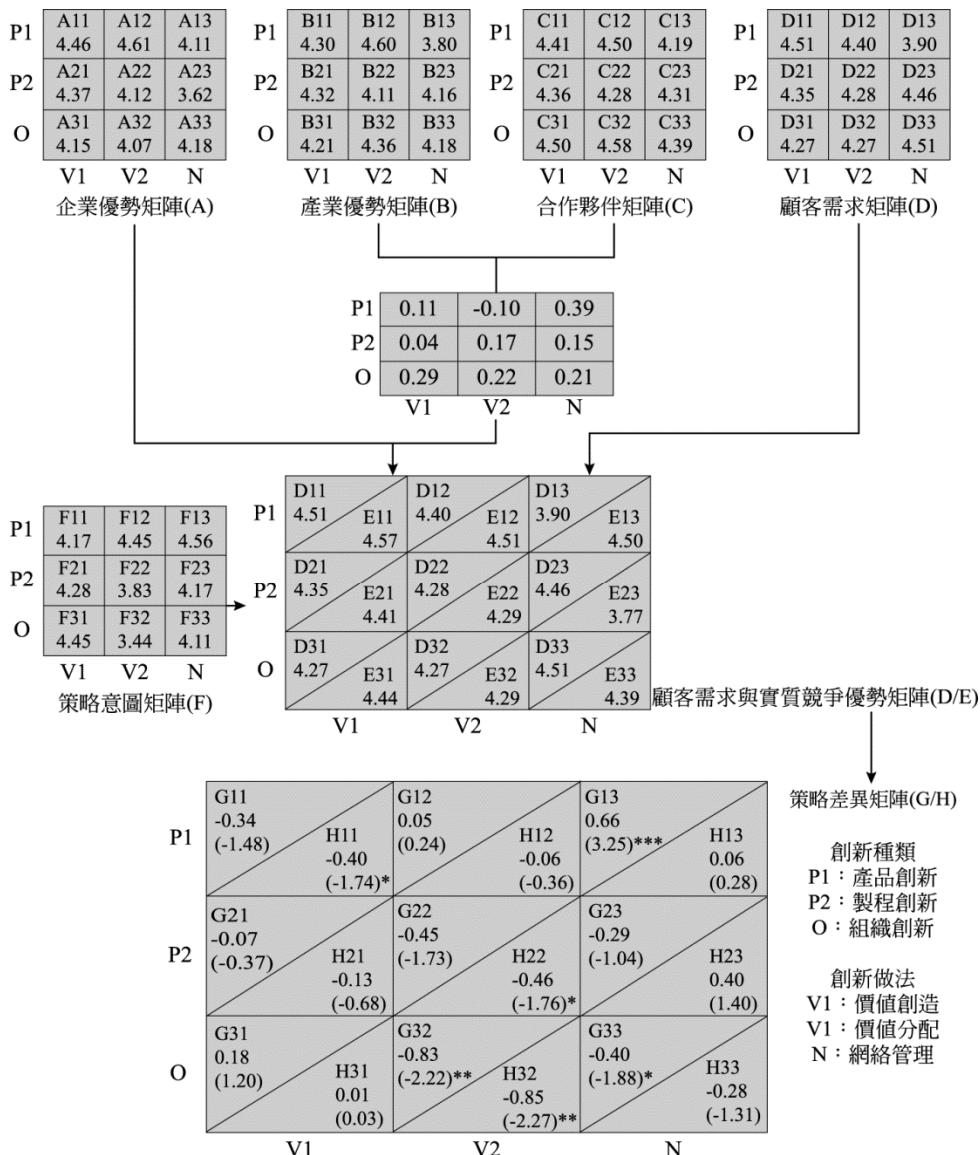


圖 3 霧峰農會酒莊創新活動競爭優勢與策略的評量結果關聯圖

資料來源：本研究。

註：1.G11 下列數值為 F11 與 D11 相減，H11 為 F11 與 E11 相減，以此類推。

2.G11 下兩列括號數值為其與策略意圖之平均數檢定 t 值與顯著性。

 3.在 90% 信賴區間下，* 代表 $p < 0.1$ 、** 代表 $p < 0.05$ 、*** 代表 $p < 0.01$ ，達統計顯著水準。

矩陣 (G/H) 則是策略意圖矩陣 (F) 與顧客需求矩陣、實質優勢矩陣 (D/E) 的相減結果，呈現酒莊策略目標與市場機會與自身能力配合程度，此策略差異矩陣可作為酒莊創新活動策略調整基礎。

對策略意圖矩陣 (F) 與顧客需求矩陣 (D) 進行平均數 t 檢定，結果發現在產品網絡管理、組織價值分配、組織網絡管理等構面有顯著差異，表示酒莊主管人員之經營規劃未能掌握市場機會；對策略意圖矩陣 (F) 與實質優勢矩陣 (E) 進行平均數 t 檢定，結果發現產品價值創造、製程價值分配、組織價值分配等構面有顯著差異，表示酒莊主管人員之經營規劃與自身具備之能力形成認知落差，未能發揮競爭優勢，以下進一步從產品面、製程面、組織面等不同面向，說明策略差異矩陣代表之策略意涵。

4.2.2.1 產品面

在價值創造活動，酒莊的策略意圖 (F11) 平均與顧客需求平均 (D11) 無顯著差異，意涵酒莊以釀製清酒創造香米價值之策略意圖，此規劃方向與顧客所重視的清酒口感味道等方向一致；而酒莊的策略意圖 (F11) 平均顯著小於實質優勢平均 (E11)，由 $E11=4.57$ 表示酒莊具備釀製品質穩定產品並研發新品項的能力，然而 $F11=4.17$ 表示酒莊在創造香米價值及研發不同於日本風味的清酒等策略意圖似乎未能對應其能力。基此，酒莊的產品價值創造策略，宜善用技術及研發能力，在風味上精進，釀製更具特色的清酒。

在價值分配活動，酒莊的策略意圖平均 (F12) 與顧客需求平均 (D12)、實質優勢平均 (E12) 均無顯著差異，表示酒莊創造品牌獨特產品以滿足顧客需求，進而促使香米產業轉型此等意圖，與顧客所期待的品牌形象一致，且妥善發揮酒莊具備的能力，分享產品價值予顧客。

在網絡管理活動，酒莊的策略意圖 (F13) 平均顯著大於顧客需求平均 (D13)， $F13=4.56$ 顯現酒莊主管人員擬強化拓控行銷通路，甚至於計畫將產品銷至海外，然而，由 $D13=3.90$ 可知酒莊顧客認為行銷通路仍有所侷限。

是故酒莊的產品網絡管理策略，除再積極拓展實體行銷通路，亦可增加電子商務通路，甚至運用網路社群 Facebook、Line 宣傳、與網紅合作等方式，增加產品曝光與知名度。

4.2.2.2 製程面

在價值創造活動，酒莊的策略意圖平均（F21）與顧客需求平均（D21）、實質優勢平均（E21）無顯著差異，意涵酒莊主管人員體認到酒莊現有產量不足以滿足顧客需求，酒莊擁有日本技術與完善釀製設備，且此項酒莊拓增廠區計畫與顧客所期許的一致。基此，酒莊的製程價值創造策略，宜擴建廠區或設立第二廠區及添加加工設備，以提高產量供應市場需求。

在價值分配活動，酒莊的策略意圖平均（F22）與顧客需求平均（D22）無顯著差異，表示酒莊尋求合作對象開發新產品之策略與顧客需求一致；而酒莊的策略意圖（F22）平均顯著小於實質優勢平均（E22）， $F22=3.83$ 表示酒莊主管人員目前對廠區開放觀光的意願不高，由 $E22=4.29$ 可知酒莊職員、同業認為酒莊採取觀光工廠有其優勢。故酒莊的製程價值分配策略，第二廠區可朝觀光工廠規劃，強化觀光體驗設計，特別是釀酒製程觀光及體驗互動，以分享酒莊價值。

在網絡管理活動，酒莊的策略意圖平均（F23）與顧客需求平均（D23）、實質優勢平均（E23）均無顯著差異，表示酒莊增加設備及餐飲服務等策略規劃與顧客需求和自身所具備的能力一致。

4.2.2.3 組織面

在價值創造活動，酒莊的策略意圖平均（F31）與顧客需求平均（D31）、實質優勢平均（E31）均無顯著差異，表示酒莊之設立符合顧客需求，且具備讓營業額成長、知名度增加之能力。

在價值分配活動，酒莊的策略意圖（F32）平均顯著小於顧客需求平均

(D32)， $F_{32}=3.44$ 顯示酒莊主管人員擬藉由酒莊園區營運整合農會各部門，將香米價值以清酒的形式與顧客分享，但酒莊非為農會主要營業收入來源，酒莊雖整合朝產業六級化發展，然而尚不足以滿足顧客的休閒旅遊需求 ($D_{32}=4.27$)；此外，酒莊的策略意圖 (F_{32}) 平均顯著小於實質優勢 (E_{32})，意涵酒莊主管人員雖致力於提升產業競爭力 ($F_{32}=3.44$)，然似乎尚未能善用霧峰豐富農業資源 ($E_{32}=4.29$)。

故酒莊的組織價值分配策略，宜繼續加強整合農會各部門，積極發展產業六級化，並運用在地香米及水果等優勢資源，開展休閒旅遊服務，以分享酒莊價值及滿足顧客需求。

在網絡管理活動，酒莊的策略意圖 (F_{33}) 平均顯著小於顧客需求 (D_{33})， $F_{33}=4.56$ 意涵酒莊雖有高度意向，藉由釀製清酒創造高附加價值的產品，而酒莊顧客期盼酒莊園區與地方文化有更深入的連結 ($D_{33}=4.51$)；因此，酒莊的網絡管理策略，宜多與大型活動連結，如配合當地文化活動推廣，能讓顧客更了解酒莊的特色；再者，酒莊宜善用既有的組織優勢，加強與相關農會的策略聯盟，以推展清酒相關的產品，創造更大的網絡效益。

而酒莊的策略意圖 (F_{33}) 平均與實質優勢平均 (E_{33}) 無顯著差異，表示酒莊運用自身能力創造高附加價值農產品，成立公司以整合行銷農產品，且具備進軍海外市場的能力。

V、結論與建議

為調節霧峰香米產量與創造香米產業價值，霧峰農會成立酒莊，創新以香米為原料釀製清酒。根據本研究分析，可探知霧峰農會酒莊期藉由各項創新活動建構其競爭優勢。在產品創新活動方面，以在地香米為原料，釀製技術門檻較高的清酒，建立清酒品牌「初霧」並行銷，以創造產品價值；原料契作保障農民收益，清酒品牌「初霧」結合地方形象，研發產品提供顧客新

選擇，以分配產品價值；設立門市部、拓展行銷通路，與大型活動配合，以整合產品網絡。

在製程創新活動方面，引進日本釀製技術與設備成立酒廠，釀製技術成熟並開發新產品，以創造製程價值；改良日本技術並克服環境差異，將稻穀加工為適合釀酒的原料，開發清酒衍生產品，以分配製程價值；藉由與日本釀酒師交流，培訓釀酒人員，以整合製程網絡。

在組織創新活動方面，設立酒莊園區，跨領域整合農會部門，提供休閒旅遊服務，以創造組織價值；酒莊營運由農會推廣、供銷、酒廠、行銷、休閒旅遊等部門共同合作，以分配組織價值；酒莊結合農會旗下餐廳旅館，園區與餐飲住宿配合，農會甚至成立行銷公司行銷產品，以整合組織網絡。

由酒莊創新活動之競爭優勢評量結果可知，產品面的「香米特性」、「品質穩定」、「研發品項」、「品牌涵義」、「顧客價值」、「口感味道」、「包裝外觀」、「促銷活動」、「感動體驗」、「分享推薦」；以及製程面的「日本技術」、「設備完善」、「衍生產品」、「餐飲服務」；組織面的「喜愛產品」、「大型活動」、「文化理念」、「農業資源」、「休閒旅遊」等，是霧峰農會酒莊相對較具優勢的項目。而產品面的「通路行銷」、「生活必備」；製程面的「合作酒廠」、「人力資源」；組織面的「園區規劃」、「員工值班」等，是酒莊競爭優勢相對較弱的創新活動。

根據上述相關競爭優勢的實證分析，再與酒莊主管相關人員之策略意圖比較，可探知霧峰農會酒莊未來創新活動可採取之策略。在產品策略方面，宜善用香米特性研發品質穩定的新產品；或精進清酒釀製技術，提升現有清酒口感，創造更貼近日本風味的清酒。

在製程策略方面，酒莊宜增設第二廠區，並提升核心資源（人力、設備），以提高生產量滿足市場需求。再者，宜發揮擁有的專業技術及開發新品項的能力，運用霧峰豐富農業資源開發新產品，如香米啤酒、水果啤酒，或開發衍生產品，如清酒冰淇淋。酒莊亦可考慮發展觀光工廠路線，將有助

於顧客互動體驗，並傳遞酒莊的品牌價值與理念。

在組織策略方面，酒莊宜持續整合組織增加休閒旅遊設施，在現有的門市部之外，再增加如餐飲部、體驗部、導覽部等，並增加人力提供顧客更多元的服務，規劃促銷活動、手作 DIY 活動等，甚至與大型活動配合，推廣酒莊文化理念，有助於分享價值予顧客，運用相關社群網絡及科技，積極拓展通路與強化行銷，藉以提高知名度及銷售量，並開發不同形式的行銷通路，以開創更廣闊的市場。

附註

註 1：對於關鍵因素創新活動之評量，本研究以霧峰農會酒莊為研究對象，由酒莊職員與酒莊同業分別以不同面向（酒莊內部、酒莊外部）評量其競爭優勢，有別於原分析模式是企業與同業各自評量自身掌握關鍵因素能力。

註 2：此處本研究修正競爭優勢策略分析模式之競爭對手矩陣，並改為合作夥伴矩陣。在原分析模式，企業以關鍵因素創新活動發展之競爭優勢，彙整為產業優勢矩陣（B），同業以關鍵因素創新活動發展之競爭優勢，彙整為競爭對手矩陣（C），分別是各自對自身在產業掌握關鍵因素的認知，產業優勢與競爭對手矩陣之差異，是企業優於同業之條件，因此，企業實質優勢（E）為企業優勢矩陣加上產業優勢與競爭對手矩陣之差（A+B-C）。

參考文獻

- 尤俊人（2015）。臺灣農村輔導歷程及成果。農政與農情，273，取自農委會網站
<https://www.coa.gov.tw/ws.php?id=2502708>。
- 李孟訓、許雅琪（2008）。休閒農場經營績效關鍵成功因素之研究－從平衡計分卡的觀點。農業經濟叢刊，14（1），111-148。
- 李金連、林景易（2010）。創新矩陣在分析產業競爭優勢中的應用探究－以有線電視產業提供光纖到府服務為例。臺北科技大學學報，43（1），49-71。
- 周海濤、李永賢、張蘅（譯）（2009）。個案研究－設計與方法。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。（Robert K. Yin., 2003）
- 林致遠、吳銘達、林芳宇（2009）。影響台灣農村酒莊產業競爭力之因素探討。蘭陽學報，8，69-79。
- 林楷、周子敬、黃昭郡（2016）。酒莊消費者動機、偏好及生活型態之模式。休憩管理研究，3（2），59-71。
- 林慧音、張其祿（2018）。霧峰區農會一百年企業發展產業六級化的開放式創新。國立中山大學 田野個案教材。
- 胡勝光、廖朝賢、顏建賢（2012）。台灣農會史 下冊 戰後的演變。臺北市：中華民國農民團體幹部聯合訓練協會。
- 孫智麗（2013）。從價值鏈觀點看農業產業化發展之整合策略：供應鏈聯盟 vs. 開放式創新聯盟。農業生技產業季刊，35，68-73。
- 孫智麗、余祈暉、楊玉婷（2013）。從「開放式創新」觀點分析農業價值鏈整合發展之國際成功案例。台灣經濟研究月刊，36（3），15-22。
- 徐作聖（1999）。策略致勝：科技產業競爭優勢策略分析的新模式。臺北市：遠流出版事業股份有限公司。
- 徐作聖、邱奕嘉（2000）。高科技創新與競爭－競爭優勢策略分析模式實證。臺北市：遠流出版事業股份有限公司。
- 國家發展委員會（2017）。「推動產業六級化之法規調適」委託辦理計畫案結案報告，ndc105037，社團法人中華民國全國青年創業總會。

- 陳榮聰、戴劍鋒、彭克仲 (2012)。創新 SWOT 矩陣分析花蓮縣富里鄉農會碾米廠競爭優勢之研究。台灣農學會報，13（5），487-511。
- 黃麗君、吳義山、蕭鈺林、張詠嘉 (2011)。從遊客滿意度與忠誠度看國內農村酒莊之經營績效。農業推廣學報，28，1-17。
- 蘇堯銘 (2004)。農村酒莊輔導成果與展望。農政與農情，147，取自農委會網站 <https://www.coa.gov.tw/ws.php?id=7655>。
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2012). Open Innovation: Where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*, 55(4), 20-27.
- Hall, Charles A. S., Cleveland, Cutler J., & Kaufmann, Robert (1992). *Energy and Resource Quality: the Ecology of the Economic Process*, University Press of Colorado.
- Huizingh, E. K. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9.
- Porter, M. E. (1985). Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*. 5(3): 60-78.
- Vanhaverbeke, W. P. M., De Rochemont, M. H., Meijer, E., & Roijakkers, A. H. W. M. (2007). Open Innovation in the Agri-Food Sector. *Research Paper Commissioned by TransForum*.

Competitive Advantages and Strategies Pertaining to A Rural Distillery's Innovation Activities: A Case Study of Wu- Feng Farmers' Association Distillery

Han-Yu Lai^{*}, Biing-Wen Huang^{**}

After Taiwan joined to the World Trade Organization in 2002, it had to confront major agricultural development challenges. In Taiwan, the authorities encourage farmers' associations to establish rural distilleries and add value to their agricultural products through processing. The development of the aromatic rice industry in Wu-feng District of Taichung City began in 2002 with the support of the Agricultural Research Institute. To increase the competitiveness of the aromatic rice industry, Wu-feng Farmers' Association Distillery was established in 2005, and it innovatively used aromatic rice as a raw material for brewing sake. Since 2012, the products of Wu-feng Farmers' Association Distillery have been consistently rated as premium-level products by the Council of Agriculture through its evaluation of rural wine villages. Therefore, the competitive advantages and strategies of Wu-feng Farmers' Association Distillery warrant further exploration. To this end, this study explores the innovation activities and competitive strategies of Wu-feng Farmers' Association Distillery and proposes suggestions for distillery development on the basis of its empirical results. Research data were

^{*} PhD student, Department of Applied Economics, National Chung Hsing University.

^{**} Corresponding author: Professor, Department of Applied Economics, National Chung Hsing University. E-mail: bwhuang@dragon.nchu.edu.tw

Received 23 May 2022; Received in first revised form 23 June 2022; Accepted 4 July 2022.

collected from the distillery's employees, supervisors, and customers through a questionnaire survey. The results indicated that the distillery must increase meal services related to sake. This study proposes the establishment of a second factory to develop new products that incorporate the advantages of various raw materials and to extend the distillery's marketing channels.

Keywords: *Rural Distillery, Wu-Feng Farmers' Association Distillery, Innovation Activities, Competitive Advantage, Strategy*

JEL Classification: *L25, Q13, R12*