

組織外部控制—資源依賴觀點 日月潭紅茶產業初探

The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective

The Sun Moon Lake Black Tea Industry A Preliminary Study

李福斯¹

中國科技大學 行銷流通管理系 助理教授

luckygarden2000@yahoo.com.tw

施珊雅²

中國科技大學 行銷流通管理系 學生

375776146@qq.com

摘要

魚池鄉日月潭紅茶產業自日據時期發展至今，已有一百多年的歷史，其發展過程轉折起伏，現在同時是政府努力扶植的精緻農業產業，在研究臺灣茶業發展上有著非常重要的地位，具有重要的產業研究價值。本研究借組織的外部控制—資源依賴觀點之理論觀點(The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective)從組織策略管理的角度出發，從資源生存、權力兩個構面探討日月潭紅茶發展過程中的整體關係，瞭解日月潭紅茶產業發展與轉型過程中，組織環境內外部的發展與關係。從對日月潭紅茶產業的研究分析，本研究發現 1. 近百年日月潭紅茶產業發展的生存外部資源影響大於內部；2. 權力主導資源配置，產業發展明顯依賴於權力結構；3. 產業組織權力因政府政策及市場因素改變逐漸形成分權並往生產方移動；4. 紅茶產業多品牌發展是產業組織權力下移的結果。

關鍵詞：魚池鄉日月潭紅茶，資源，權力

Keywords: Yuchih Sun Moon Lake Black Tea , , Resource , Power

第一章 緒論

第一節 研究背景與研究動機

茶葉是人類社會最古老的飲品之一，也是全球三大飲品之一。茶業是世界性的經濟產業，世界上有60多個國家種植茶葉，有茶葉消費習慣的國家有160多個。

茶業在臺灣發展歷史悠久，臺灣地區茶產業的發展從1865年海關有正式輸出紀錄算起，已有一百四十多年的歷史，一直以來是臺灣名列重要之經濟作物，在過去與蔗糖、樟腦同是臺灣產業中最重要之三種輸出物。臺灣現有茶園面積16,255公頃，年產量17,502公噸，產值約45億元。主要產區依序分佈在南投縣、嘉義縣、臺北縣、桃園縣、苗栗縣、新竹縣、臺東縣、雲林縣、宜蘭縣、高雄縣、花蓮縣、臺中縣、臺北市等，其中南投縣種植面積占全國48.9%，其次為嘉義縣(14.1%)及臺北縣(11.5%)，桃竹苗三縣合計僅占13.5%。(農委會統計，2009)

日月潭紅茶是臺灣十大名茶。而南投縣魚池鄉紅茶產業自日據時期發展至今，已有一百多的歷史，因為此地具有良好的紅茶生長環境，與極具效益規模的加工製作，促使紅茶成為獲利甚佳的外銷商品。日月潭紅茶的發展起伏，其發展過程十分精彩，具有重要的研究價值。紅茶生產始於日據時期(1899年)，日本政府在臺灣發展紅茶產業，其中魚池鄉因氣候土壤適宜種植紅茶，成為了少數可以大量種植紅茶的地區。1970年代，伴隨臺灣經濟發展，產業結構轉型，農業勞動力成本高漲，茶葉價格受國際市場供需牽動，加上外國茶葉價格競爭，臺灣茶產業由外銷轉為內銷市場，以外銷為主的紅茶產業大受打擊而沒落。1980年代開始，魚池鄉茶園紛紛轉作檳榔，促成大規模的農業地景改變。1999年921大地震後，重建推動紅茶產業再造，經數年發展，紅茶儼然成為魚池鄉最火紅的產業，與過去大不同。(曾宇良，宋承恩2012)現在它同時是政府努力扶植的精緻農業產業，在研究臺灣茶業發展上有著非常重要的地位。

本文選擇從臺灣魚池鄉日月潭紅茶產業發展為研究對象，通過調查研究、分析日月潭紅茶發展的狀況，探討日月潭紅茶發展過程中的整體關係，瞭解日月潭紅茶產業發展與轉型過程中，組織環境內外部的發展與關係。

第二節 研究目的

基於上述研究背景及研究動機，本文的研究借組織的外部控制依賴—資源依賴觀點(The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective)，從組織策略的角度出發，從資源生存、權力兩個構面探討魚池鄉紅茶產業的發展過程中，魚池鄉紅茶產業組織與外部環境的關係之間的關係，瞭解環境是借由什麼樣的機制來影響組織，會對組織造成什麼樣的影響，同時組織發展又是如何回應環境影響。其目的如下：

(一) 通過分析魚池鄉日月潭紅茶產業百年來發展的過程，瞭解魚池鄉日月潭紅茶產業組織生存在這百年來的變化，分析日月潭紅茶產業組織獲取生存所取用的資源與其轉變的狀況為何？

(二) 瞭解在這一百年來魚池鄉日月潭紅茶產業組織發展的過程中權力的轉移與變化。

(三) 分析當前魚池鄉紅茶產業發展問題，結合各項研究結果，提出對策與建議，提升日月潭紅茶的知名度與消費者的購買吸引力；同時也促進日月潭紅茶的可持續發展。

第三節 研究範圍與對象

本研究主要是探討南投魚池鄉日月潭紅茶產業的發展—從日據時代(1895年~1945年)到921震後紅茶產業再造(1999年至今)。本研究選擇魚池鄉日月潭紅茶作為研究對象的原因如下：

一、日月潭紅茶曾經與錫蘭紅茶、印度大吉嶺紅茶齊名，從日據時期起，南投縣魚池鄉日月潭紅茶是臺灣紅茶產業最集中的地區，同時也是最具有知名度的紅茶產地，是世界聞名的阿薩姆紅茶產地。雖然在1970年代隨著全球市場的競爭等因素，紅茶從大量外銷走向沒落，但是在1999年921地震發生後，魚池鄉日月潭紅茶產業重建，日月潭紅茶重現昔日的繁榮。

二、在魚池鄉紅茶產業是目前政府單位提出「精緻農業健康卓越方案」。作為六大新興產業方案其中的一個，精緻農業是極為重視的產業之一。

本研究為探討產業組織轉型脈絡將日月潭紅茶的發展過程劃分為三個時期，第一個時期是日據時期(1895年~1945年)阿薩姆紅茶的引進，第二個時期臺灣到光復年代(1945年~1970年代)復興與衰退，第三個時期是921大地震後(1999年至今)紅茶產業重建的發展。

第四節 研究流程

本研究流程如下：

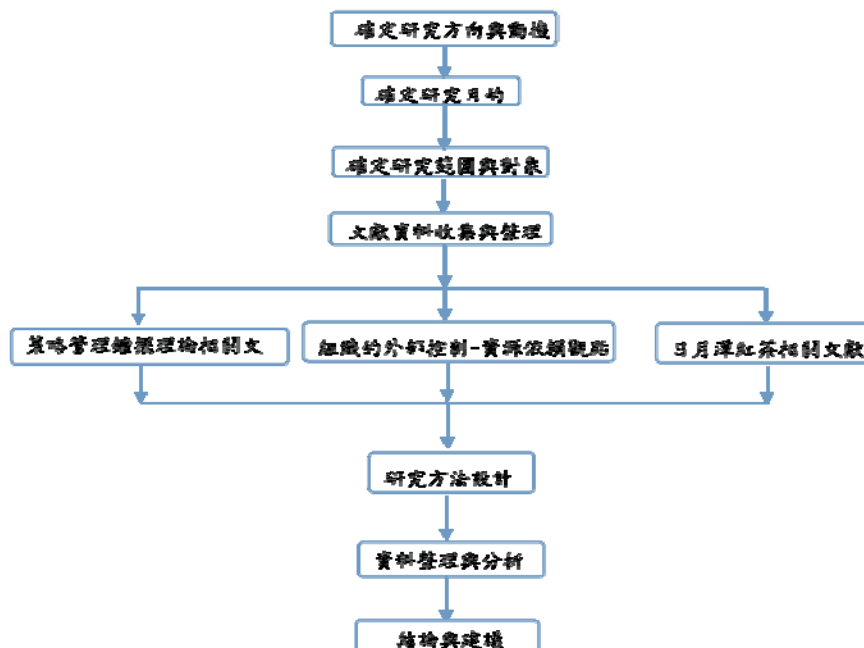


圖1 本研究流程

第二章 文獻探討

組織的外部控制依賴-資源依賴觀點

組織是稀缺資源的分配者，組織的運作在於整合與支配外部資源與內部資源並創造剩餘價值。資源依賴理論著重組織外部控制依賴的因素與影響。俞慧芸(2007)認為如果只能以幾個名詞來解釋什麼是資源依賴觀點，那會是那幾個名詞？經過對該書的字字推敲和鑽研，俞慧芸指出「環境」、「依賴」、「效能」、「權力」和「管理相依」應該最能言簡意賅的表達其精隨。本研究參照組織的外部控制依賴-資源依賴（俞慧芸，2007）一書觀點將相關理論主要論點整理出「環境」、「資源生存」、「依賴控制依賴」、「自主」、「權力」、「效能」、「管理相依」、「未來研究方向」等構念。應是再行深入探討資源依賴理論時具參考的研究方向。此外本研究因屬資源依賴理論初探，受限於研究資源條件，先行選擇較接近作者主張的二個核心的主題「資源生存」、「權力」作為理論探討的分析構面。以下摘要並條列作者二概念的主張以利文獻引用與探討（表2-1，表2-2）。

表2-1資源依賴理論之資源與生存觀點

序號	主要觀點	
1	第一個，也可能是最核心的主題是環境或組織社會情境的重要。	緒論 p28
2	為了生存，組織必須獲取資源。獲取資源正意謂著組織必須與那些控制依賴資源的其他組織互動。	第十章 p408
3	組織需要的資源，不只財務資源、實體資源，還包括資訊等，都必需從環境中取得，以致於組織必需依賴這些資源的外部來源。	緒論 p29
4	資源依賴預測組織會致力於管理組織外部的限制和不確定性，進而從環境獲取所需的資源。	緒論 P44
5	環境會改變，新的組織加入和退出，同時資源的供應也就變得或多或少是稀少的。 <u>組織為求生存和成功必需依賴環境的事實本身並不必然會讓生存有問題。當環境改變時，組織面對的可能是難以生存遭到淘汰，也可能是調整組織的活動以回應環境的改變。</u>	緒論 p45~55
6	組織存續的關鍵是組織獲取和維持資源的能力。	第一章 P55
7	組織上必需面對如何使用資源的問題，亦同樣需克服如何取得資源的挑戰。	第一章 P56
8	在這個環境中，組織能否存活的程度系決定於組織能否利用不同種類的資源、或能否儲存單一資源；或是能否善用環境中豐富的資源，即組織在環境中經常可以找得到的資源。	第四章 P123
9	當組織與此種環境相互依賴時，組織能否找到資源以及資源能否滿足組織的需要是依呈序機率分配的。	第四章 P123
10	組織本身就是資源。	第十章 P410

表 2-2資源依賴理論之權力觀點

序號	主要觀點	頁碼
1	環境中不同組織成員特殊相互依賴關係；以及他們所在社會空間的位置殊異，使得組織間資源依賴讓的事實讓有些組織比其他組織更有權力。外部資源依賴同樣會影響到內部的權力運作。	緒論 P7
2	最能克服組織關鍵不確定性的個人或事業部門會在組織內部獲取相對多的權力（例如 Perrow, 1970; Hickson, et al., 1971），同時會善用所獲得的權力來確保有利於自己的見解在組織中居主導地位。	緒論 P18

3	權力是指安排活動來達到極小化不確定性和成本的能力，權力不可避免地是圍繞在社會系統中最重要和最稀少的資源附近。	第十章 P362
4	解決相互依賴問題需要權力的集中 (the concentration of power)，而為管理相需要與其他組織相互聯結，這樣的聯結會產生集中的權力(concentrated power)。	第十章 P362
5	活動的相互聯結會發展出集中的權力，在社會系統中最缺乏權力的個體或組織，往往正是那些最沒有能力去動員其他社會行動者，進而符合他們利益的組織。	第十章 P362
6	在現代經濟的環境，最沒有組織的社會行動者就是消費者，此與當代經濟和行銷理論中所描述的消費者觀點完全相反，消費者愈來愈需要去承擔經濟系統中相互依賴的成本，或許解決消費者問題的方案就是要集中權力，因此許多消費者利益團體成立，並積極行動企圖要達成這個目標。	第十章 P362
7	為了要動員和協調彼此行動所發展出的決策結構，必然變得愈來愈集權，如此環境系統會變得太複雜、太相互扣連以及太有影響力，以致無法再依賴各個元素間彼此的隨意調整來運作。	第十章 P363
8	協調的需求，又導致一個益發相互扣連的環境，同時權力也更集中。	第十章 P363
9	如果分化的組織結構的確有益於回應相互競爭的需求，自然我們可以相信分化結構的邏輯一樣可以延伸應用於執行長職務的設計。	第十章 P353
10	不是設置單一的執行長或總經理，而是設置數個執行長，每個都有自己的專業和能力來回應環境不同區隔的不同需要，但事實上，很少組織嘗試設置多個執行長，即使嘗試也很少成功，部分是因為多個執行長的構想，雖然有益回應不同的環境需要，但卻與經理人作為組織象徵符號的概念不一致。	第十章 P353
11	為達到課責性 (accountability) 和適應性 (adaptability) 其中一個方法是設置單一的名義領袖，但實際上則是由多位執行長控制依賴組織的經營。這需要賦予每位元高階經理人獨立且充分的權力基礎，使之在隨後必然發生的主導地位爭奪中倖存。	第十章 P353
12	不確定性會導致更積極的協調努力，而要協調成功，就需要集中的權力以及自由行動的空間。	第十章 P363
13	環境相互扣連的程度提高，需要的是集權的決策結構來因應，而非大家所預測的分權結構，的確有證據顯示外部壓力愈大，決策制定愈集權 (Hamblin, 1958; Korten, 1962; Pfeffer & Leblebici, 1973)。如果組織認為大幅變動和不確定是種壓力，那顯然集權比分權是更正確的預測。	第十章 P363
14	權力可以集中到什麼程度。當協調的成本太高，甚至威脅個別社會行動者的生存，並使組織失去太多生存所需的自主性時，權力就沒有再繼續集中的可能。	第十章 P364

本研究整理

第三章 研究設計與方法

第一節 研究架構

本研究架構以紅茶產業分析為主軸，其架構如下：

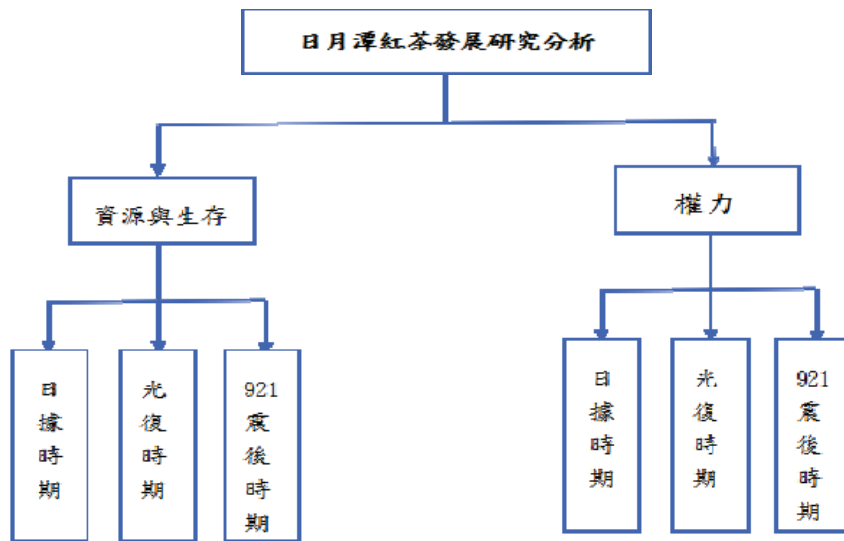


圖 2 本研究研究架構

第二節 研究與分析方法

本研究採用的研究方法為質性研究。本研究資料來源於次級資料的整理收集。次級資料採用的是文獻分析法、訪談法、田野調查法取樣分析，通過對臺灣南投魚池鄉地區日月潭紅茶產業相關資料整理收集，完成逐字稿編寫、內容編碼，進行產業的結構和發展分析。

第四章 研究結果與分析

第一節 日月潭紅茶產業分析

目前臺灣主要的紅茶產地包括：魚池茶區、花蓮瑞穗茶區、埤南茶區，都屬大葉種紅茶。在產量方面，魚池鄉出產的紅茶是臺灣區紅茶產量的最大宗。本研究參照歷史發展過程，以魚池鄉日月潭紅茶產業的興盛、沒落、重建分三個時期，分別是日據時期（1895 年～1945 年）、臺灣光復年代（1945 年～1970 年代）、921 大地震後（1999 年至今），以下逐一論述魚池鄉紅茶產業每個階段的發展：

一、日據時期臺灣茶葉發展（1895 年～1945 年）

清光緒二十一年（西元 1895 年）發生中日甲午戰爭，清朝廷因戰敗，與日本政府簽定馬關條約，將臺灣割讓給日本統治，當時正是日本明治時期，臺灣的經濟中心以茶業與蠶絲為主，因此日本政府將臺灣原有的二萬六千公頃的茶園，視為非常重要的農業產業，並在此時期將魚池紅茶推向國際，奠定往後魚池紅茶茶業產業發展的基礎（阮逸明 2003）。

在日本統治臺灣前，茶葉的主力向來都是包種茶和烏龍茶。據日本人吳大五郎明治二十八年（1895）年調查印度經濟情勢及大吉嶺茶業實況，在其《印度內地巡迴複命書》總結到：“已錄屬於我國版圖的臺灣，同屬茶產豐富且多瘴癘之地，我們的民政官員，有必要從事當地的文化建設，振興當地的產業，建設另一個大吉嶺（王淑華，2004）。”表明日本人一開始統治臺灣時就對在臺灣生產紅茶產生了興趣。為配合日本政府對臺灣的殖民統治及賺取外匯，日本對臺灣茶業的著力推進為重視。

本研究參照文獻（徐英祥 1996、林木連 2009、林木連等 2003、範增平 1992、井上房邦 1921、徐英祥 1995、張代蘋 李霈茶 何長勝 江妍蓉 2006、簡汝 2007、Nick Hall 2003、曾宇良 宋承恩 2012、魚池鄉公所）整理重要事紀如下（表 4-1 表 4-2 表 4-3）

表 4-1 日據時期臺灣茶葉發展 (1895 年 ~1945 年)

年份	事蹟
1898	臺灣總督府為規範業者改善制茶技術用以擴張銷路將「茶郊永和興」及包種茶商公會組織「鋪家金協和」與茶箱製造業者，合併改組為任意組合的「臺北茶商公會」。
1899	日本政府授權三井合名會社在臺北與新竹開拓大規模茶園，並陸續於大豹、大寮、水流東及磺窟等地創建新式紅茶場。
1901	臺灣總督府陸續於重要茶區成立茶樹栽培試驗場、制茶試驗場、茶業試驗所、茶業傳習所、紅茶試驗支所等茶業研發推廣機構。
1903	臺灣總督府陸續廢除相關茶業稅制；推動機械制茶、採用肥料推廣、巡迴教學.....
1920	日本三井物產株式會社從印度阿薩姆省引進適合製作紅茶之阿薩姆大葉種茶樹到臺灣
1923	臺灣總督府設立「臺灣總督府茶檢查所」，取代原臺灣茶商公會負責會員粗劣茶業取締工作，對制茶業務實施管制取締，並對輸出茶葉嚴格檢查控管品質，配合「臺灣茶業共同販賣所」整合生產與行銷體制。臺灣總督府植產局將各地的茶葉公司與制茶工廠組合成「臺灣茶業共同販賣所」。
1925	日本政府當局在魚池鄉試種阿薩姆紅茶。
1926	平鎮茶業試驗支所引進印度阿薩姆種在南投魚池莊試作成功，三井合名會社也增設新式機械制茶廠
1928	日本三井財團砸下重金購入新式制茶機具設備，引進印度工業化制茶的技術，大大改善了紅茶的品質。
1933	荷屬東印度聯合印度、錫蘭等生產國家締結「國際茶葉限產協定」，規定 1933 至 1940 年間，逐年限制紅茶的產制及輸出。
1936	由於魚池鄉紅茶產業興盛，日本政府在魚池鄉設「魚池紅茶試驗所」從事阿薩姆茶之栽培與育種推廣的工作，為臺灣產制阿薩姆紅茶的肇始。
1937	到 1937 年，臺灣的紅茶產量占其茶葉總產量的 56%，達到紅茶的最高峰，達到五百八十萬多公斤，成為臺灣茶葉外銷市場競爭的第三種主要茶業。
1939	第二次世界大戰爆發，日本政府劃臺灣為雜糧供應區，茶農每戶一半茶園去除茶樹改種雜糧，使得茶園荒廢，出口量也日漸減少。茶業受戰爭影響，日軍將制茶機器或鐵器一律沒收熔化製成兵器，同時日本政府在臺灣大量開採礦產。
1940	日本發動太平洋戰爭，臺灣茶葉外銷受阻，外銷數量一落千丈。魚池鄉紅茶因太平洋戰爭而沒落。

本研究整理

表 4-2 臺灣光復時期紅茶產業的發展 (1945 年~1970 年代)

年代	事蹟
1945	第二次世界大戰結束，日本投降，臺灣光復後，臺灣茶業幾乎陷入停滯狀態，茶園荒蕪二萬公頃，比全盛時的四萬五千公頃減少一半以上，產量不足一百五十萬公斤，比 1939 年的 1323.6 萬公斤減少約 89%。
1946	為復興臺灣茶業，臺灣主管農林機關，首先將所有日本公私營茶業會社的生產資本（廠房、土地與技術）直接轉移到國營的臺灣農林股份有限公司。
1949	國際市場的競爭強敵，印度、錫蘭、爪哇等國的茶業遭逢大戰的破壞，尚未復原，無法有效的提供市場的茶業需求，因此，臺灣茶葉復興頗為迅速。
1955	政府實施「耕者有其田」政策，促使農林公司轉向民營化經營，民營化後的農林公司仍然擁有魚池鄉將近 90% 的茶園，但不再享有壟斷買賣茶菁的權力，茶農可自由販售茶菁給茶廠。
1970	臺灣經濟快速發展，臺灣工商業開始迅速發展。同一時期，國際主要紅茶生產國也在戰後重整生產步調
1973	紅茶產業達到光復時期最高峰，為 28581 噸。
1976	鹿谷茶賽開始同時在這個時期，臺灣綠茶產業開始興起，並逐步佔領臺灣內銷市場。

1977	南投縣政府為加強促銷此地紅茶，特命名為「日月潭紅茶」。
1980	魚池鄉民便紛紛改種經濟價值相對較高的檳榔。
1985	開放外國茶葉進口，出口一年比一年嚴重減少，進口從開放後數量一年比一年增加
1991	因飲料業興起，成為茶葉進口國家；檳榔經濟價值達高峰。
1993	檳榔經濟價值達高峰。
1994	茶葉進口臺灣突破萬噸紀錄。

本研究整理

表 4-3 921 震後紅茶產業再造 (1999 年至今)

年代	事蹟
1999	九二一集集大地震
2002	農委會茶葉改良場魚池分場的研究人員，重新培育出「臺茶 18 號」(紅玉紅茶)
2003	魚池鄉公所舉辦「阿薩姆文化季」系列活動，將紅茶與地方行銷結合。
2004	臺新金控與 2004 年認養臺灣關懷系列之魚池紅茶;臺灣紅茶業文化館成立，傳承臺灣茶業發展經驗與歷史文化。
2005	「日月心紅玉情 百年水岸紅茶饗宴」系列活動，將紅茶再次提升至創新整合階段。
2011	魚池鄉公所申請『日月潭紅茶』為地理標示

本研究整理

由於日月潭紅茶產業的興盛，魚池鄉有多家不同規模的商家或紅茶製造工廠。品牌發展如雨後春筍，目前較具品牌的有：廖鄉長紅茶、日月老茶廠、澀水皇茶、膨鼠紅茶、和葉森林、茶香巷 40 號、森林紅茶…等。

第二節 分析架構:日月潭紅茶之組織外部控制-資源依賴觀點

通過次級資料文獻探討、初級資料建構之實地訪查及訪談後，本研究就資源依賴理論的資源與生存、權力兩個構面來探討日月潭紅茶產業發展過程。

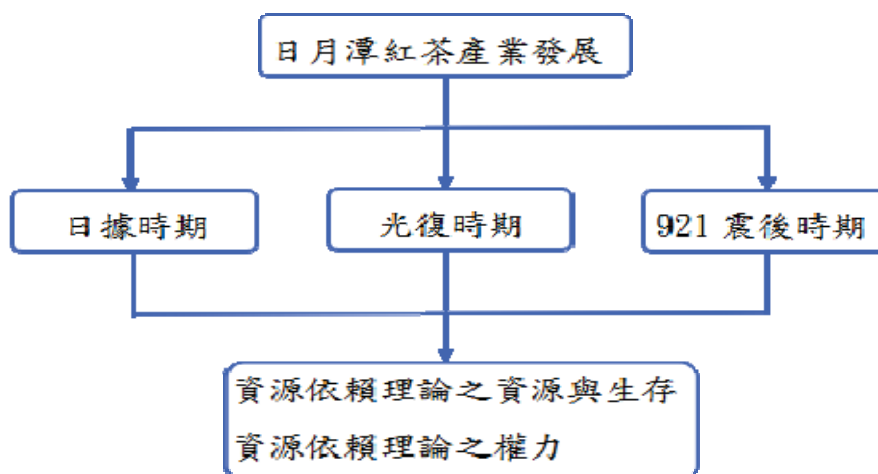


圖 3 本研究分析架構

一、資源與生存

本研究從表2-1資源依賴理論之資源與生存觀點，摘要出有關資源與生存的相關概念，萃取以下幾個關鍵意涵對進行逐一探討：1. 獲取生存資源，2. 外部限制與克服，3. 獨立行動的自主性，4. 單一資源、不同資源、豐富資源的選擇與轉變。

(一) 日據時期茶業發展分析

■ 獲取生存資源

次級資料文獻：

在這個時期，魚池鄉紅茶產業的主要的內部資源是土地資源與勞力資源。在日據時期之前，魚池鄉本來並沒有種植紅茶，當是魚池鄉的地理環境適合種植紅茶。魚池鄉地形上屬高山盆地，平均高度在 600~700 公尺之間，地勢上以低矮丘陵為主，氣候環境上因位於北緯 23 度，氣溫適中；一般而言，冬季乾旱，夏季溫暖而多雨，又因日月潭座落其中，水汽充足，所以相對濕度偏高，年平均相對濕度在 81 度左右（資料來源：魚池鄉公所網頁）。

初級資料訪談：

廖鄉長 (A1S16)：然後試種的結果 (hou)，那個日本人因為做事情很精準 (hou) 他一定會先去整個研究以後，然後在下動作，所以他們日本人說我們日月潭這邊的地理環境、土壤、氣候相當適合種紅茶，所以在這邊 (hou) 就把整個魚池鄉全部種紅茶。

小結：

就 Pfeffer and Salancik (2002) 所言組織本身就是資源。擁有最好的地理環境，是臺灣少數幾個適合種植阿薩姆紅茶的地方，南投魚池鄉紅茶產業組織的資源吸引了日本政府在魚池鄉發展紅茶，同時是保證魚池鄉茶產業能夠生存的主要因素。這個時期受自然資源環境的影響，組織為了存續必須維持資源，因此紅茶產地移轉是從臺灣北部移到中部。

■ 外部限制與克服 - 國際外銷交易市場面

次級資料文獻：

此時臺灣紅茶產業已與世界市場接軌，但世界各國受到第一次大戰影響，對於紅茶消費能力減弱，因此印度、斯里蘭卡、爪哇等國紅茶生產過剩，造成茶價低落（簡汝育，2007）。1933 年荷屬東印度聯合印度、錫蘭等生產國家締結『國際茶葉限產協定』，規定 1933 至 1940 年間，逐年限制紅茶的產制及輸出。但日本未受邀議約，故臺灣不受協定之限制，此時日本政府則趁機積極獎勵紅茶增產，促進出口貿易，填補了印、錫茶留下的市場缺口，使臺灣紅茶竄起（林木連，2009）當時臺灣紅茶出口量從 1933 年 823,078 公斤到翌年突增至 3,296,532 公斤（圖。1.1），與烏龍茶、包種茶不分軒輊。1936 年，由於魚池鄉紅茶產業興盛，日本政府在魚池鄉設紅茶試所。

1941 年日本發動太平洋戰爭，加之國際間限產協定逐年放寬，至 1945 年臺茶幾乎無力外銷，因此，終戰前夕的茶業呈現一片蕭條殘破的景況（姜道章，1959）。

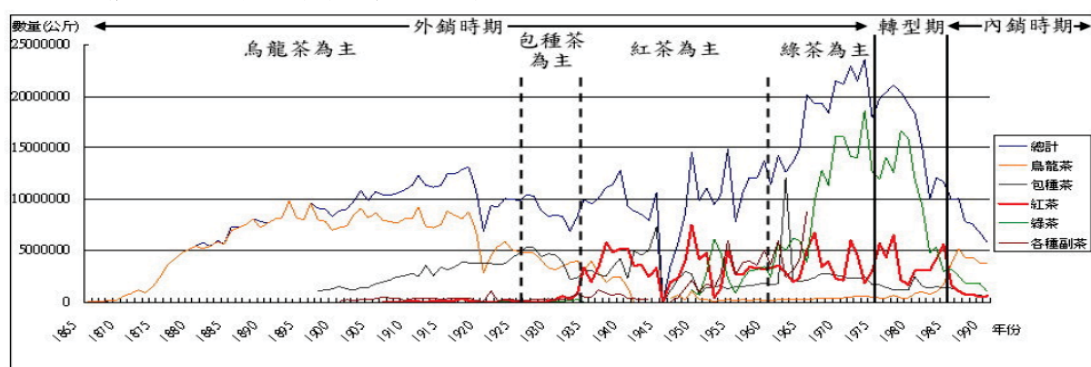


圖 4 臺灣外銷茶量變化（資料來源：徐英祥（1995），臺灣日據時期茶業文獻集）

小結：

當 1933 年荷屬東印度聯合印度、錫蘭等生產國家締結『國際茶葉限產協定』使得環境改變時，魚池鄉紅茶產業組織為求成功必需依賴當時環境的事實本身並不一定會讓紅茶產業組織的生存有問題。但環境本身並不是一成不變的，1941 年日本發動太平洋戰爭，加之國際間限產協定逐年放寬，魚池鄉紅茶產業組織面對的是難以生存遭到淘汰。由此可以得出結論，日據時期魚池鄉日月潭紅茶深受國際外銷交易市場影響。

■獨立行動的自主性-紅茶的誕生

次級資料文獻：

日據時期，臺灣茶業的一個重大轉變是日本殖民政府於二戰前在臺灣進行了數年的大規模的紅茶生產，使占主導地位的臺灣烏龍茶向紅茶生產讓位。其原因有三個。一、“日本人希望借此打入有利可圖的國際紅茶市場”(Nick Hall, 2003)，當時的世界市場主要消費茶種以紅茶為大宗；二、“日本政府鑒於印度及錫蘭紅茶暢銷國內，遂急思製造紅茶以供國內需要”(William H Ukers, 1949)。其三是臺灣包種茶出口美國影響了日本本國綠茶在美國的市場(臺灣包種茶外形及口感甚似綠茶)。故著力發展臺灣紅茶，壓制包種茶出口美國，而改銷南洋市場。渡邊傳右衛門(1940)參與1910年英日博覽會就指出紅茶為日後世界茶葉消費之主流，而當時日本國內只有福岡縣有產制紅茶，此外就是三井會社在臺灣北部以小葉種茶樹製作的紅茶，因此日本人為了佔據世界紅茶市場在臺灣發展紅茶產業。

小結：

由此可以看出紅茶產業的成因有三個：其一是紅茶為當時具市場需求，其二是當時日本本國紅茶進口多，但本身生產的紅茶產量少，其三是防止臺灣綠茶產業衝擊日本綠茶。以上三個原因明顯皆來自產業外部因素。組織都想尋求免於依賴和外部控制以及保有獨立行動的自主性，但是魚池鄉紅茶產業組織獲取的資源都來自於日據時期的政府政策支持，因而魚池鄉紅茶產業組織並沒有獨立行動的自主性。為了生存，魚池鄉紅茶產業組織必須與控制資源的其他組織互動。

■單一資源、不同資源、豐富資源的選擇與轉變

次級資料文獻：

1. 1926年平鎮茶業試驗支所引進印度阿薩姆種在南投魚池莊試作成功，三井合名會社也增設新式機械制茶廠，極力發展紅茶(林木連, 2003)，奠定往後阿薩姆紅茶在魚池鄉興盛的基礎。同時，日本人在臺灣推行茶業改良也包含品種改良、茶園管理方式等，其中制茶方法的改良大幅降低生產成本，利於紅茶產業走向大量專業化生產模式。從當時官方的茶業改良法記載：『臺灣茶葉製造法沿襲中國，而中國制茶法以不同茶工製作，品質各異，而印度錫蘭僅以數名茶工配以時鐘、溫度計等，以機械制茶一年即可生產數十萬斤至百萬多斤茶葉，在中壢郡、大溪郡首先進口紅茶用乾燥機，其制茶費用約半數，成茶售價亦高10%。...可得知機械制茶甚為有利，不僅節省生產成本同時又提高品質，但機械價格高昂，制茶工廠亦要大面積，對小農而言無法採用，宜以共同經營方式採用機械制茶。』(徐英祥, 1995)
2. 1928年，日本三井財團砸下重金購入新式制茶機具設備，引進印度工業化制茶的技術，大大改善了紅茶的品質。隨後三井合名會社以新式制茶法將魚池所產制紅茶以『Formosa Black Tea』熱銷至倫敦、美國及澳洲，也促成之後日本許多茶葉公司來臺投資開拓阿薩姆茶園與新式紅茶製造廠(邱垂豐、林金池、黃正宗, 2006)。之後，“臺灣之紅茶製造，年有增加。大溪及中壢兩地系用黃柑種製造，新竹州用野生茶製造，埔里區用阿薩姆種製造”(William H Ukers, 1949)

初級資料訪談：

在廖鄉長紅茶故事館里，就存在一些機器。廖鄉長向參觀者介紹：旁邊這些老機器真的是非常不簡單，大概已經有六、七十年代歷史。這些機器大概都是日本時代留下來的，所以可以見證我們紅茶的歷史文化。未來的紅茶，我想還繼續需要靠這批老機器來帶領我們走向未來。(A1S4)然後各位就看這臺機器(hou)，這個機器大概一百年來(hou)，叫乾燥機。這臺叫乙種乾燥機，那表示說還有甲種(hou)，比這個大一倍(hou)，那你看了這一百年前就這麼大的機器，那表示說我們的紅茶產業(hou)有相當久的歷史(hou)。(A1S14)

小結：

組織需要的資源，不只財務資源、實體資源，還包括資訊等，都必需從環境中取得，以致於組織必需依賴這些資源的外部來源(Pfeffer and Salancik 2002)。這個時期初魚池鄉日月潭紅茶產業擁有豐沛的外部資源，即政府政策支持、財團的投資、茶業改良場的生產技術支持等。魚池鄉紅茶產業組織要從環境中取得這些豐沛的外部資源，

以致於組織必需依賴這些資源的外部來源即本時期的政府組織。

資源與生存總結：

由於南投魚池鄉的自然資源優越，紅茶產業受自然資源環境的影響，紅茶產區從北部地區移到魚池鄉。魚池鄉發展紅茶的自然資源豐沛、產業資源稀缺，主要的資源來自外部環境，其生存的條件來源日本政府在生產技術、政策等各個方面的提供。因此魚池鄉紅茶產業組織不具有獨立行動的自主性。而其外部限制與克服主要來自於國際外銷交易市場面。其來自於國際外銷交易市場面的誘因，藉由政府力量、技術提升、商社資金、商社的貿易力量的不同資源整合發展出單一紅茶的海外市場。

(二) 臺灣光復時期紅茶產業的發展

■獲取生存資源

次級資料文獻：

戰後農林公司將戰時損毀的茶廠陸續整修開工，產品 90%以上都是紅茶（林木連 et al, 2009）。

小結：

這時候魚池鄉的茶業土地資源雖然比不上日治時期的全盛時代，但魚池鄉的本身的資源較之剛發展時的情況，整體產業基礎相對情況更好。為了生存，組織必須獲取資源。獲取資源正意謂著組織必須與那些控制資源的其他組織互動。(Pfeffer and Salancik 2002) 為生存，魚池鄉紅茶產業組織必須依賴和與控制資源的政府互動，使政府提供更多的資源與政策支持。

■外部限制與克服- 國家外銷交易市場面

次級資料文獻：

1. 因為積極著手重建茶園，整頓制茶工廠，加上臺灣茶葉過去在國際市場上所建立的基礎，茶業界人士的勞力奮鬥，政府的輔導，另一方面國際市場的競爭強敵，印度、錫蘭、爪哇等國的茶業遭逢大戰的破壞，尚未復原，無法有效的提供市場的茶業需求，因此，臺灣茶葉復興頗為迅速。隨戰後紅茶產業持續發展，魚池紅茶產業在 1970 年代達到高峰。“產量在 50 至 60 年代一路攀升，於 1973 年達到最高峰，為 28581 噸” (Nick Hall, 2003)。
2. 隨 1970 年後，國際主要紅茶生產國也在戰後重整生產步調，印度、斯里蘭卡以及非洲肯亞和馬拉維等地快速發展，來自過去殖民母國的投資，廣大的茶園面積和眾多低成本勞動人口，有利以大規模農場式的企業經營方式大幅壓低生產成本，在產量和價格上皆挑戰臺灣紅茶在國際市場上的地位（曾宇良、宋承恩，2012）。

初級資料訪談：

廖鄉長 (A1S17) 表示:然後日本戰敗以後 (hou)，我們的紅茶就外銷到英國，英國人的下午茶，所以在英國拍賣市場 (hou) 日月潭紅茶曾經留下非常好的保健名聲 (hou)，所以我們的紅茶的興盛年代 (hou) 大約在民國四十年代到五十年代最興盛，然後在民國六十年代就沒落了。

小結：

這時期由於國際環境改變時，魚池鄉紅茶產業組織面對的是在國際市場上難以生存而遭到淘汰，是以魚池鄉紅茶產業調整組織的活動從國際市場轉國內市場以回應國際市場環境的改變。由此可以看出在光復時期日月潭紅茶因國際紅茶市場的變化由外銷轉為內銷。

資源與生存總結：

這個時期在“獨立行動的自主性”“單一資源、不同資源、豐富資源的選擇與轉變”這兩關鍵意涵上，日月潭紅茶產業並沒有特別表現出來。魚池鄉整體產業的資源雖然比不上日治時期的全盛時代，但較之剛發展時的情況，整體產業基礎已經有了較大的發展。日月潭紅茶因 1949 年國際紅茶市場蕭條，使得紅茶產業迅速發展；但也因 1970 年後國際紅茶的興盛而在國際市場上衰落，使得日月潭紅茶產業由外銷轉為內銷。這時期紅茶產業的資源主要來自於外部。在外表限制主要來自於國家外銷交易市場面。

(三) 921 震後紅茶產業再造

■獲取生存資源

次級資料文獻：

魚池鄉的自然條件而言，起伏不大的丘陵地形以及溫暖而濕潤的氣候環境，正適合農作物生長，因此，魚池鄉盛產香菇、茭白筍、蘭花、槿、檳榔以及紅茶（鄭素卿，1999）其中『紅茶、香菇、蘭花（草）』被稱為『魚池三寶』。魚池鄉紅茶產業從日治時期發展到現在已經成為當地的特產。

初級資料訪談：

1. 魚池紅茶是魚池鄉日月潭在地特色產業，是全世界數一數二的紅茶。我們有天然的條件孕育非常的紅茶，我們日月潭紅茶是有歷史產業文化的，所以希望說我們的紅茶能夠再次的發揚光大，能夠發光發亮，能夠走向世界廖鄉長（A1S5）說。
2. 紅茶產業發展推手也表明：人說魚池有三寶，紅茶、香菇、蘭花草。其中最特殊也有辦法挽救魚池鄉鎮、鄉民收入應該是紅茶，因為紅茶的品質、推廣的面積和它的收入絕對可以替地方帶來鄉親的經濟（A2S1 臺語）。

小結：

發展魚池鄉日月潭紅茶產業的前提條件是紅茶產業組織本身所具有的資源是否豐沛，在這個條件上經過一百多年的發展，魚池鄉紅茶產業從日治時期發展到現在已成為魚池鄉的特產之一。

■外部限制與克服

次級資料文獻：

1999 年 921 大地震後，魚池鄉是名列受災鄉鎮，因為地處山區，在九二一地震後，交通運輸受到嚴重的破壞，對災後災區的重建造成了嚴重的影響。九二一地震重創魚池，不過隨著政府與各地民間資源的湧入，這也成為了紅茶產業轉型與再生的一個機會，借此打破以往產業發展的限制。

初級資料訪談：

紅茶產業發展推手（A2S1）表示：九二一地震重創魚池，但也給魚池紅茶一個再生的機會。2000 年之後當地不少的茶農開始思考如何讓許久不見的紅茶重新種回來。但是如何行銷對當地的茶農來講是一個非常頭痛的問題，（啊）那站在協助九二一重建的九二一基金會執行長的一個角色，我當然樂見當地的地方首長那麼用力的來推銷當地具有特色的產業。

小結：

由此可以說明在外部的限制上，此時的外部資源豐沛，內部限制並不是很大。在外部環境的激勵下，總體上反而更有利於日月潭紅茶產業的發展。

■獨立行動的自主性

次級資料文獻：

同時，魚池紅茶的市場定位必須轉向國內市場，運用阿薩姆紅茶其獨特性與地方的故事性，在行銷上將這些地方意象轉化為符號，使紅茶得以再商品化。（曾宇良、宋承恩，2012）

小結：

在當時重建紅茶產業時，紅茶產業組織致力於將地方意象轉化為符號，使紅茶得以再商品化，而日月潭紅茶產業組織可以降低依賴自然環境和減少外部組織的控制與影響，保有獨立行動的自主性。

■單一資源、不同資源、豐富資源的選擇與轉變

次級資料文獻：

日月潭作為臺灣知名的景點，在本時期非常地興盛。2002 年，農委會茶葉改良場魚池分場的研究人員，重新培育出『臺茶 18 號』，魚池紅茶再一次擦亮招牌，帶有薄荷和淡淡肉桂香氣的紅茶，征服了老饕的味蕾，當進口紅茶 1 公斤只賣 1 美元，紅玉紅茶 1 臺斤至少有新台幣 2,000 元的身價。（魏佳卉，2012）

初級資料訪談：

廖鄉長：我那時候想說我小時候的紅茶能夠外銷到英國、能夠外銷到歐洲，這個品質就是相當好，所以我想說能夠怎麼把紅茶產業在振興起來。然後那時候我就跟這個在地的一些朋友探討怎麼讓魚池鄉的這個產業能夠在九二一以後能夠再度的趕快把它復蘇起來。(A1S3) 我們全省大概有 319 個鄉鎮(哦)，那我們第一次開這個鄉鎮市長的聯誼會的時候，我們身上的那個名牌，那我就寫魚池鄉(hou)鄉長廖學輝，那我們出去敬酒的時候(hou)，幾乎有一半以上(hou)的鄉鎮市長，問我說魚池鄉在那里，我說在日月潭、在九族文化村那里，知道、知道。(A1S6)

小結：

魚池鄉紅茶產業不在是日治時期資源稀缺的狀況，到了現在它的內部資源豐沛，如擁有成熟的生產技術、當地居民的認同感、悠久的發展歷史、優秀的地理條件。也正是因為它豐沛的資源使得九二一震災後重建推動委員會與當地居民選擇紅茶作為魚池鄉產業重建的專案，讓紅茶產業繼續在魚池鄉生產下去。由於日月潭紅茶產業的興盛，品牌發展如雨後春筍，目前較具品牌的有：廖鄉長紅茶、日月老茶廠、澀水皇茶、膨鼠紅茶、和菓森林、茶香巷 40 號、森林紅茶…等。

資源與生存小結：

經過一百多年的發展，日月潭紅茶產業所擁有的自然資源與外部豐沛機會，即令在諸多條件的限制下，紅茶產業仍發展出自我獨特產業價值，顯現出產業克服環境求得生存的高自主性。個體茶農靠著自我的工藝創造出不同風味的紅茶，為魚池鄉紅茶鋪陳了多樣選擇與多元品牌的未來之路。

二、權力

本研究從表 2-2 資源依賴理論之權力觀點，摘要出有關資源與生存的相關概念，萃取以下幾個關鍵意涵對進行逐一探討：1. 社會空間位置的權力大小，2. 不確定中解決問題的權力集中度，3. 回應競爭的分化組織。

(一) 日據時期茶業發展分析

■社會空間位置的權力大小

次級資料文獻：

明治三十一(西元 1898)年臺灣總督府為規範業者改善制茶技術用以擴張銷路將『茶郊永和興』及包種茶商公會組織『鋪家金協和』與茶箱製造業者，合併改組為任意組合的『臺北茶商公會』。臺灣紅茶有規模的生產自 1899 年，日本政府授權三井合名會社在臺北與新竹開拓大規模茶園，主要外銷供日本國內需要(林木連 et al, 2009)。早期臺灣茶業運銷多由茶販控制，故經常發生茶葉價格不穩定、僅顧個人利益的茶業貿易業者等弊病，為整合當時茶業行銷體制故由臺灣總督府植產局主導於大正十二(西元 1923)年將各地的茶葉公司與制茶工廠組合成『臺灣茶業共同販賣所』。

小結：

清朝末期臺灣茶葉的收購出口權力在於茶商(洋行)，茶農與茶商為買賣關係權力，茶農無主導能力。權力的重心在於茶商(洋行)，因茶商(洋行)與茶農所在社會空間的位置殊異，使得組織間資源依賴讓的事實讓茶商(洋行)比茶農更有權力，兩者間的權力並不對稱。在日據時期，紅茶茶葉逐漸重視生產技術提昇和茶商整合等。因而主導整體產業權力移轉為政府，生產者仍難有主導能力。隨著日本商社介入，紅茶產業被強化外銷，而產量漸增，形成以政府結合商社為主的權力結構，生產茶農仍屬權力被動者。生產與銷售因權力不對等而形成了各取所需的相互依賴。

■不確定中解決問題的權力集中度

次級資料文獻：

身為掌握資源的組織，日本政府為了掌握生產紅茶的技術及銷售通道，使得更多的耕地集中在日本資本家手中，這是日本殖民臺灣政策之一，據統計，“直到光復時止，臺灣總耕地 85 萬甲中屬於日人的約達 16 萬甲，這就是說當人口 6% 的日人占得 18% 的耕地。至於森林，其偏向於日人的比率，尤甚於此。”(臺灣銀行經濟研究室編，民國 45 年)又據統計日資本家在臺灣的茶園占地，其中“屬於三井合名會社茶園 17,000 甲、臺灣拓殖制茶株式會社茶園 1000 甲”。(周憲文，民國 59 年)。而從事生產的資本則由魚池鄉鄉民承擔。

小結：

為了要協調成功，也為了掌握手中的資源與利益，需要集中的權力。日本政府為了掌握生產紅茶的技術及銷售通道將魚池鄉紅茶產業資源集中在日本資本家手上。權力是指安排活動來達到極小化不確定性和成本的能力，權力不可避免地是圍繞在社會系統中最重要和最稀少的資源附近。(Pfeffer and Salancik 2002) 在這時期社會系統中擁有最重要和最稀少的資源是政府，因此在本時期權力主要集中在政府及日本資本家。

■回應競爭的分化組織

次級資料文獻：

日本據臺之後欲由接管之茶園從事生產，以利貿易拓展，故推動企業化的經營模式行銷管理與以科學與技術提升茶業品質及產量，具體的做法如下：

1、整頓民間茶業組織(範增平，1992)

(1)臺北茶商公會：明治三十一(西元 1898)年臺灣總督府將『茶郊永和興』及包種茶商公會組織『鋪家金協和』與茶箱製造業者，合併改組為任意組合的『臺北茶商公會』。

(2)臺灣茶業共同販賣所：為整合當時茶業行銷體制故由臺灣總督府植產局主導於大正十二(西元 1923)年將各地的茶葉公司與制茶工廠組合成『臺灣茶業共同販賣所』。

小結：

要擴大臺灣紅茶產業的規模、回應競爭，必須分化組織。在一定的範圍內日本政府將權力分權給臺北茶商公會和臺灣茶業共同販賣所。藉由不同組織的相互交易穩定了利益條件下的紅茶供銷系統，產業在分權合作下擴大臺灣紅茶產業的規模、回應競爭。

權力總結：

本時期，權力轉移到日本政府，茶農仍無主導能力。而魚池鄉紅茶產業資源集中在日本資本家手上，以臺北茶商公會和臺灣茶業共同販賣所構建的組合對下游生產者的整合，形成中間的權力中心，擁有一定的影響力。

(二) 臺灣光復時期紅茶產業的發展

■社會空間位置的權力大小

次級資料文獻：

過去日治時期紅茶產業幾乎都掌握在日資會社手中，為復興臺灣茶業，臺灣主管農林機關，首先將所有日本公私營茶業會社的生產資本(廠房、土地與技術)直接轉移到國營的臺灣農林股份有限公司。戰後農林公司將戰時損毀的茶廠陸續整修開工，產品 90%以上都是紅茶(林木連 et al, 2009)。

小結：

這時候權力中心從日本政府轉移到臺灣政府。

■不確定中解決問題的權力集中度

次級資料文獻：

1955 年政府實施『耕者有其田』政策，促使農林公司轉向民營化經營，民營化後的農林公司仍然擁有魚池鄉將近 90%的茶園，但不再享有壟斷買賣茶菁的權力，茶農可自由販售茶菁給茶廠(簡汝育，2007)。但因當時設立茶廠條件嚴苛，導致私人茶廠數量並不多，茶農多半照舊買賣茶菁給農林公司的茶廠。

小結：

這時表面上政府使權力分化，但實際上茶農的權利還是受到政府權力影響，茶農真正擁有的權力很小。茶農在社會系統中是最缺乏權力的個體，正是茶農最沒有能力去避免依賴政府，依賴政府的政策支持、技術支持。在利益分配上，茶農無法與政府相爭。

■回應競爭的分化組織

次級資料文獻：

在這時間，許多民營茶廠也加入生產，日治時期在殖民政府的政策下，魚池為臺灣少數阿薩姆紅茶的產地，

紅茶產業多數壟斷在日資企業，隨戰後的政治情況改變，開始有外地的製茶師傅進到魚池成立茶廠。但因為私有茶園少，茶農幾乎都與農林公司契作。

小結：

這說明了在光復時期初，雖然臺灣政府的權力相對集中，但茶商也擁有了一定自主的生產權力。

權力總結：

隨著日本戰敗，權力從日本政府轉移到臺灣政府，產生了許多新的茶商，茶農也逐漸擁有了一定自主的權力。

(三) 921 震後紅茶產業再造

■社會空間位置的權力大小

次級資料文獻：

讓日月潭紅茶再度受到大家的注目是由於九二一震災災後重建推動委員會與茶葉改良場魚池分場、雲林科技大學搭配臺新金控的關懷臺灣系列，以南投魚池鄉的紅茶複育，『發現阿薩姆紅茶』為主題等產官學界合作下的成果。921 重建期間由於任內鄉長廖學輝全力與重建會及專業團隊的合作，日月潭紅茶產業逐漸走向復興之路，魚池鄉有多家不同規模的商家或紅茶製造工廠。品牌發展如雨後春筍，目前較具品牌的有：廖鄉長紅茶、澀水皇茶、日月老茶廠、和菓森林...等。

小結：

一百多年魚池鄉紅茶產業的發展，從過去日本政府到光復的我國政府仍然掌握一定的權力，但權力的大小因產業結構與市場需求變化逐漸移轉。實際上茶農和茶商的權力逐漸增加。在 921 地震後，日月潭紅茶產業發展的主要力量是由不同規模的商家或紅茶製造工廠，他們建立品牌，展開日月潭紅茶新市場行銷。總體來說政府、貿易商、茶商、生產者在各自不同社會空間的地位，所展現的不同權力的影響造就了日月潭紅茶的不同階段榮景。

■不確定中解決問題的權力集中度

次級資料文獻：

九二一震災災後重建推動委員會與魚池鄉公所所在 2003 年舉辦『阿薩姆文化季』系列活動，將紅茶與地方行銷結合，確立紅茶在地方產業的地位。同時出身於紅茶世家的廖學輝先生，在 2002 年當選魚池鄉鄉長後，極力提拔過往已趨沒落的紅茶產業，更在 2003 年舉辦第一屆『阿薩姆文化季』，力求將魚池地區的紅茶產業轉型(廖鄉長紅茶故事館)。

初級資料訪談：

紅茶產業發展幕後推手 (A3S2) 說：所以民國九十二年鄉長就跟我討論，我們來辦一個國際性地方第一次的大型活動，叫做“阿薩姆文化季”。

如何提拔紅茶產業的問題上，廖鄉長 (A1S8) 說：那我們想說 (吡) 怎麼、怎麼能夠行銷 (hou) 魚池鄉，那想說用我們日月潭的在地的特色產業，那我們這邊的產業有紅茶、香菇、蘭花 (hou)，然後呢想說用紅茶，因為我小時候，在紅茶長大，所以每年就辦紅茶文化季。

小結：

為達到重建日月潭紅茶產業的目的必須有權力集中組織。在重建日月潭紅茶產業過程中，地方政府成為權力集中的推動組織。九二一震災災後重建推動委員會、魚池鄉公所與鄉長廖學輝是關鍵組織集中權力的推動者。這些部門在重建日月潭紅茶產業上擁有較大的資源調度權力。

■回應競爭的分化組織

次級資料文獻：

在 921 震後紅茶產業發展上，單一的名義領袖是九二一震災災後重建推動委員會，但實際上紅茶產業的發展是由多個組織在經營，例如雲林科技大學、魚池鄉公所等。魚池鄉紅茶發展同時也離不開當地商家的支持與推廣(曾宇良，2012；宋承恩，2012)。

初級資料訪談：

廖鄉長 (A1S19) 說：那我想說能不能在檳榔樹下又種紅茶，所以我當鄉長的時候，就開始推動這個紅茶文化季，每年都辦文化季，然後這樣子慢慢地把紅茶帶起來，那因為產業沒落三十幾年，你要一個產業帶起來，光一個鄉長不夠。。。

廖鄉長 (A1S13) 說：一直到我民國九十一年，當選鄉長以後才再把紅茶登起來，那我在鄉長任內 (hou) 就是賣鄉長紅茶，買了八年 (hou)，那下任以後就賣廖鄉長紅茶。

小結：

為了回應競爭，組織可能分工，由多位經理人控制組織的經營。在 921 震後紅茶產業發展上，資源權力來自九二一震災後重建推動委員會，但實際上紅茶產業的發展是由多個組織合力經營，例如中央相關部會、學術單位雲林科技大學、魚池鄉公所、產業專家、生產茶農等。在此同時，權力重新為或取不同資源而分化，在這一時期權力更多的是在整合的過程中逐漸的往在地茶農與茶商移動。

權力總結：

九二一震災時期，政府權力從全面主導到相對減小，茶農權力從被動依賴逐漸自主擴大。為達到重建日月潭紅茶產業的目的，重建專案是以九二一震災後重建推動委員會為主的權力中心，整合了研發技術單位茶葉改良場魚池分場、地方行政權力單位、學術單位、茶農等合力演出。在生產技術及管理權力往生產茶農方移動的過程中、產業生存的出口-市場形成銷售的新挑戰；產業在面對市場出口時面對了新的市場控制難題。組織成員此時出現了市場端的企業以關懷地方產業發展為主張的公益參與。企業從市場角度的參與進行了重建產業的認養與支持，為產業找到了新的交易出口，期間台新金控等多個企業權力組織逐漸為市場開拓引出了新的方向。

同時在因應市場需求過程中也不斷的衍生出多樣化的紅茶品牌，本研究認為魚池鄉多樣化品牌的現象是產業因應市場需求過程中，各組織成員為求生存在資源有效運用上所形成的分權結果。

第五章 結論與建議

第一節 結論

一、資源與生存

組織存續的關鍵是組織獲取和維持資源的能力。為了生存，組織必須獲取資源。獲取資源正意謂著組織必須與那些控制資源的其他組織互動。資源是任何組織或個人生存的基礎，資源是能幫助企業達成企業目標的所有物力、財力、人力等各種物質要素的總稱，可以分為內部資源和外部資源 (Pfeffer and Salancik 2002)。

通過對魚池鄉紅茶的研究分析發現魚池紅茶為了生存不斷地在尋求與獲取外部資源以增加內部資源的整合。日據時期的魚池鄉本來並沒有種植紅茶，當是它卻擁有適合種植紅茶的地理環境。南投魚池鄉擁有的內部資源過於稀缺，而在外部資源的掌控著—日本政府有著豐沛的資源。魚池鄉紅茶產業不斷的與利害關係組織如政府、商社、茶商、茶農、市場進行交易。經過日據時期的發展，魚池鄉紅茶臺灣光復時期，茶業土地資源雖然比不上日據時期的全盛時代，但較之剛發展時的情況，相對情況更好。且從事茶業的茶廠掌握一定的生產技術在國際市場上魚池鄉紅茶有一定的知名度。這一階段生存的主要因素是優越的品種、成熟的生產技術和享譽國際的名聲。

921 地震造成紅茶產業的各個資源減少，但隨著政府與各地民間資源的湧入，這也成為了紅茶產業轉型與再生的一個機會，借此打破以往產業發展的限制。這時期魚池鄉的內部資源豐沛，如擁有成熟的生產技術、當地居民的認同感、悠久的發展歷史、優秀的地理條件。同時在魚池鄉有臺灣知名的景點—日月潭，在當時日月潭觀光產業非常地興盛。2002 年，農委會茶葉改良場魚池分場的研究人員，重新培育出『臺茶 18 號』(紅玉紅茶)，增加了魚池鄉紅茶產業的內部資源優勢。

通過對比三個時期魚池鄉紅茶產業的資源狀況，可以瞭解到魚池鄉紅茶產業的內部資源增長過程是從稀缺到豐沛逐步增長。外部的資源對一個組織的生存同樣是非常重要的。因此，魚池鄉紅茶產業在發展過程，得到的外部資源有不同時期的權利政府的政策支持、茶業改良場的技術支持、外部組織的資金支持等。

二、權力

權力這個概念凸顯了對於瞭解組織內以及組織之間行為的重要性。越是專注於組織依賴和相互依賴 (Blau, 1964; Emerson, 1962)，以及管理源自依賴所帶來的組織限制時，則必然會肯定“社會權力”的重要 (Pfeffer and Salancik 2002)。

權力不可避免地是圍繞在社會系統中最重要和最稀少的資源附近。在社會系統中最缺乏權力的個體或組織，往往正是那些最沒有能力去動員其他社會行動者，進而符合他們利益的組織 (Pfeffer and Salancik 2002)。日據時期，魚池鄉紅茶產業所擁有的資源比較少，從魚池鄉紅茶產業為了生存不斷地回應外部市場的轉變可以看出權力掌握在日本政府手上，日據時期國家以權力作為主導，透過掌控資本技術與土地，建構紅茶產業的生產關係，並壟斷了臺灣紅茶產業的生產空間與發展空間，政治經濟力量的合流注入，助長魚池鄉紅茶產業成長。魚池鄉紅茶組織在生產與發展的方面上沒有自主權，而且魚池鄉紅茶組織也沒有能力去動員其他社會行動者，進而符合他們生存利益。

掌握著資源的組織，企圖通過掌握住資源使任意活動都不能越出它的範圍。至於相互依賴的成本則移轉由較沒有組織以及較沒有權力的行動者負擔 (Pfeffer and Salancik 2002)。身為掌握資源的組織，日本政府為了掌握生產紅茶的技術及銷售通道，使得更多的耕地集中在日本資本家手中，契作的茶農必須按其規定來經營，而從事生產的資本則由魚池鄉鄉民承擔。

當第二次世界大戰爆發，日本政府劃臺灣為雜糧供應區，在臺灣大量開採礦產，正是由於日本政府掌握權力，而魚池鄉紅茶產業沒有生存所必要的自主權，所以魚池鄉紅茶產業只能被迫轉向沒落。總體而言，在日據時期權力高度集中。

到了臺灣光復時期，臺灣主管農林機關，將所有日本公私營茶業會社的生產資本 (廠房、土地與技術) 直接轉移到國營的臺灣農林股份有限公司。這時候權力關係從日本政府轉移到國家企業，生產資本進行地理上的收編，生產關係創造出來的權力結構始終沒有消失，只是重組並以不同形式展現到地景變遷與產業鏈結上。

一個組織想要生存就必須積極面對可能的惡劣環境，那麼這時候就需要進行集權，集中全力組成一個強有力的組織和領導者，需要強有力的領導，帶領他們走出困境；當一個組織的生存環境趨於穩定時，組織的分化則有益於回應相互競爭的需求 (Pfeffer and Salancik 2002)。在 921 震後紅茶產業發展上，九二一震災災後重建推動委員會的推動下產業組織自行逐漸自我資源整合，多個組織例如中央部會、地方政府魚池鄉公所、學術機構雲林科技大學、技術單位茶改場、專業輔導團對等在進行權力組合與資源交易下，促成魚池鄉紅茶產業再現，並朝多品牌商家共同發展的局面發展。

根據以上的兩個方面的探討，本研究發現，影響魚池鄉日月潭紅茶產業發展主要是來自兩個方面——自然環境依賴和社會環境依賴。在自然環境依賴上，魚池鄉紅茶產業的資源有一部分來自自然資源，自然資源決定了紅茶產業是否有生存的價值。其次在社會環境依賴上，社會形態的變化，政府權力的轉移，外國市場的轉變，其他產業的崛起等一系列社會文化的因素控制依賴了魚池鄉紅茶產業發展的興盛與沒落。在此基礎上，本研究得出外部環境的確是會影響組織內部行動這個結論。

第二節 建議

根據結論，現提出幾點關於魚池鄉日月潭紅茶產業未來發展的意見與建議：

1、結合實際的紅茶產業情況及市場概況外，配合科技資訊系統建立提升日月潭紅茶商品的競爭優勢，讓有形的商品可以在市場上創造更高的價值、價格，善用新科技對有利資源整合。

2、整合魚池鄉各地區從事紅茶產業的茶業改良場、小農、茶工廠，將其視作一個大型的紅茶產業區，尋求共同的策略目標，建立日月潭紅茶多品牌與地域品牌的知名度，行銷至國際市場。

3、提高茶葉品質，發展有機紅茶，發展多元化茶葉產品：例：紅茶茶餐、紅茶香精等。提高紅茶茶葉的價值，使紅茶茶葉產品具有獨特性，增加競爭優勢。

4、產業發展除內部環境的自我調整外，應加大對外部的理解，以符合市場導向，以利產業危機管理發展

參考文獻

1. 俞慧芸 (2002), 組織的外部控制依賴——資源依賴觀點。
2. 角山榮著, 王淑華譯 (2004), 茶的世界史, 臺北市: 玉山社。
3. Nick Hall 著, 王恩冕等譯 (2003), 茶, 中國海關出版社。
4. William H Ukers 著, 吳覺農等譯 (1949), 茶葉全書(上冊), 上海市: 中國茶葉研究社出版。
5. 林木連、蔡右任、張清寬、陳國任、楊盛勳 (2009), 臺灣的茶葉, 臺北: 遠足文化。
6. 渡邊傳右衛門著 (1940), 徐英祥編譯 (1995), 臺灣之阿薩姆種茶樹的栽培與製造
7. 井上房邦著 (1921), 徐英祥編譯 (1995), 臺灣之茶樹品種, 《臺灣日據時期茶葉文獻譯集》。
8. 林木連、蔡右任、張清寬、陳國任、楊盛勳、陳英玲、賴正南、陳玄、張如華編著 (2003), 臺灣的茶葉-茶。
9. 徐英祥編譯 (1995), 前田長太郎著 (1933), 臺灣茶業之自然條件的探討, 桃園縣楊梅鎮: 臺灣省茶葉改良場。
10. 徐英祥 (1995), 臺灣日據時期茶葉文獻譯集, 桃園縣楊梅鎮: 臺灣省茶葉改良場。
11. 周憲文 (1970 年), 臺灣經濟史, 臺灣開明書店。
12. 徐英祥 (1996), 臺灣省茶業改良場場志。
13. 範增平 (1992) 《臺灣茶葉發展史》, pp. 176-175[19]
14. 臺灣銀行經濟研究室編 (1970 年), 臺灣經濟史二集[M], 臺灣銀行。
15. 曾宇良、宋承恩 (2012), 從社會生產關係探討魚池鄉紅茶產業變遷影響, 地理研究
16. 阮逸明 (2003), 台茶發展史略, 《茶業技術推廣手冊—茶作栽培技術》, 桃園: 茶業改良場
17. 趙琪 (2001), 資源依賴與交易成本對海外子公司控制依賴機制之影響—臺灣企業與大陸子公司之實證研究, 中山管理評論
18. 林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005), 質性研究方法: 訪談模式與實施步驟分析, 身心障礙研究。
19. 邱垂豐、林金池、黃正宗 (2006), 茶業改良場魚池分場七十周年紀念專刊, 桃源縣楊梅鎮: 行政院農業委員會茶業改良場
20. 林木連 (2003), 茶葉行銷及茶藝文化研討會專刊, 桃園縣: 行政院農業委員會茶業改良場。
21. 姜道章 (1959), [臺灣茶業簡史](#), [大陸雜誌](#)。
22. 張代蘋、李霽茶、何長勝、江妍蓉 (2006), 茶、紅茶、阿薩姆紅茶與魚池, 國立暨南國際大學國際企業學系, 企業管理專題論文
23. 李貴榮 (2009), 臺灣地區紅茶產業簡論——以日月潭紅茶為例, 高雄餐旅學院
24. 黃思綺、張茵婕 (2011), 休閒農場經營關鍵成功因素之研究以宜蘭香格里拉休閒農場為例。
25. 簡汝育 (2007) 行動者網絡理論與地方發展: 魚池紅茶產業再造, 國立臺灣師範大學地理學系碩士論文
26. 林冠宇、許進成 (2007 年), 性研究與敘說探究, 臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所
27. [南投縣魚池鄉公所](#) <http://www.yuchih.gov.tw/>
28. 廖鄉長紅茶故事館網站 http://www.liaomayor.com.tw/story/index.php?index_id=2
29. Pfeffer, J. & Salancik, G.R (2002), The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York: Harper & Row Publishers
30. Catherine Marshall, Gretchen B. Rossman 著 (2006)。李政賢譯, 質性研究, 五南圖書初版公司
31. Ericsson K. & Simon H.A (1993), Protocol Analysis: Verbal Reports as Data, Revised Edition. Cambridge: MIT Press.
32. Thomas D.R (2000). Qualitative Data Analysis: Using A General Inductive Approach. Health Research Methods Advisory Service, Department of Community Health University of Auckland, New Zealand .