

組織外部控制-資源依賴觀點之權力與依賴控制初探
—以臺灣南投鹿谷地區凍頂烏龍茶產業為例
The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective
- Taiwan Nantou Lugu Tungting Oolong Tea industry
A Preliminary Study

李福斯

中國科技大學 行銷流通管理系 助理教授
luckygarden2000@yahoo.com.tw

黃寧燦

中國科技大學 行銷流通管理系 學生
1203617442@qq.com

摘要

本研究採質性研究方式，引用 Pfeffer & Salancik 所提出《組織外部控制-資源依賴觀點》(The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective) 通過對南投鹿谷鄉凍頂烏龍茶產業的研究，分別探討影響產業鏈的因素與資源依賴理論從組織外部控制觀點的策略性問題。本研究以臺灣南投鹿谷地區茶產業發展歷史最為悠久的產茶大區為對象，探討凍頂烏龍茶產業組織環境內部與外部影響因素的作用機制。研究結果發現，在鹿谷茶產業脈絡中似乎存在著資源依賴理論權力和控制這兩個構面對鹿谷地區茶產業的影響。

關鍵詞：權力、控制依賴、凍頂烏龍茶產業。

第一章 緒論

第一節 研究背景

本研究的個案為臺灣南投鹿谷地區的凍頂烏龍茶產業，是臺灣地區的知名茶產業之一，具有悠久的歷史和很高的知名度。近年隨著臺灣地區旅遊業的不斷上升也帶動了南投凍頂烏龍茶銷售量和知名度的不斷增加，在逐年進口茶不斷增長的條件下，鹿谷原產地茶葉的產量並沒有明顯的增長，反而在市場上呈現出供不應求的局面。本研究進入南投鹿谷地區，對該地區的茶產業進行研究分析，希望從產業組織的視角找到對該產業產生影響主要因素。

第二節 研究動機

南投鹿谷凍頂烏龍茶，在劇烈環境變化中，及總體茶產業在嚴苛的環境改變與競爭下仍走出自我的大道。本研究借 Pfeffer & Salancik 《組織外部控制-資源依賴觀點》進行探討，在南投鹿谷地區，這個臺灣茶產業發展歷史最為悠久的產茶大區，凍頂烏龍茶產業組織環境內部與外部影響因素的作用機制。

第三節 研究目的和研究問題

根據上述研究背景及動機，本研究採質性研究方式，通過對南投鹿谷鄉凍頂烏龍茶產業的研究，分別深入探討影響產業鏈的因素與資源依賴中從組織外部控制的觀點的策略性問題。本研究的研究目的及問題具體如下：

1. 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。本研究將以南投鹿谷凍頂烏龍產業所發生的現象來看待權力變動的現象。
2. 雖然組織明確地受制於所處的情境和環境，但組織依賴有主動作為機會。本研究檢視南投鹿谷凍頂烏龍產業由權力的變動所引發的控制與依賴的現象。
3. 根據分析結果提出結論、建議。

第四節 研究流程

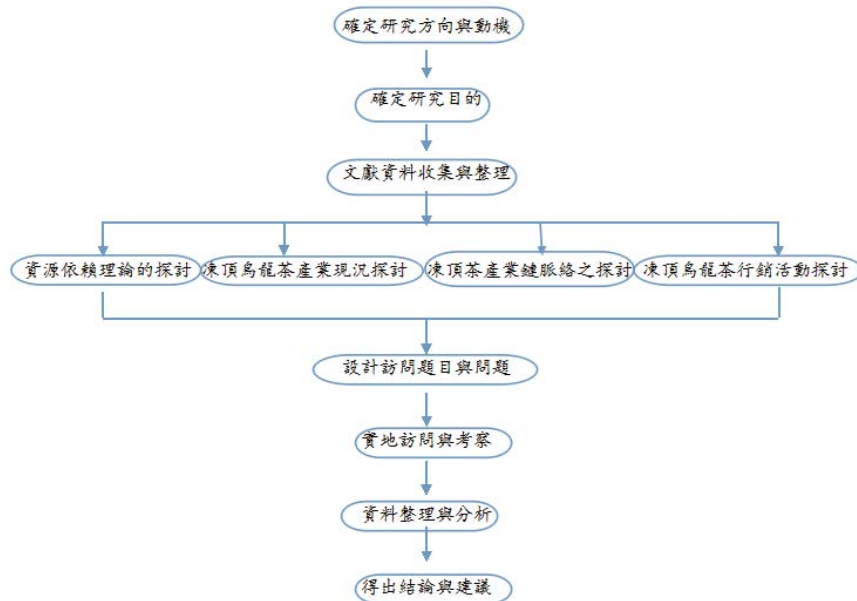


圖 1：研究流程圖（本研究整理）

第二章 文獻探討

第一節 《組織的外部控制-資源依賴觀點》The External Control of Organizations有三個核心的主題

《組織的外部控制-資源依賴觀點》有三個核心的主題：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性。第二個重要的主題，雖然組織明顯地受制於所在的情境和環境，但組織依然有主動作為的機會。第三個主題是「權力」這個概念對於瞭解組織內以及組織之間行為的重要性(Pfeffer & Salancik 2002)。

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，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-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”、“自主”、“權力”、“效能”、“管理相依”、“未來研究方向”等構面。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核心主張的二個構面“依賴控制”、“權力”作為理論探討的分析構面。以下摘要並條列兩構面作者的主張以利文獻引用與探討。

表1：資源依賴理論之權力

序號	主要觀點	頁碼
1	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
2	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
3	為達到課責性和適應性其中一個方法是設置單一的領袖，但實際上則是由多位經理人控制組織的經營。這需要賦予每位元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
4	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

表2:資源依賴理論之控制依賴

序號	主要觀點	頁碼
1	本觀點是「外部控制」，而且其中一個重要的主張就是「組織內部的決策制定係在回應來自環境的壓力」，但實際上僅有極少的實證研究在探討外部限制如何影響組織的決策制定（例如，Pfeffer, 1972; Salancik, 1979）。	緒論 P14
2	控制資源的基礎之一是擁有資源。	第三章 P111
3	資源是經濟發展的基礎，任何組織的發展都離不開資源的支持；一個組織或個人擁有某項資源的大部分使用裁量權，那麼這個組織或個人就擁有了使用和分配的能力，其他組織或個人需要這項資源時，便會對這個組織或個人產生一定的依賴性。	第三章 P110
4	焦點組織為了避免被完全控制，通常除了降低資源的依賴，也應該擁有獨特的組織結構與組織宗旨、組織文化等方面。	緒論P45
5	控制資源的其他組織往往是不可靠的，特別是當資源稀少時。所以組織為了所需資源必須與其他組織進行交易，並企圖控制關鍵的資源。	第十章 P408

(本研究整理)

第二節 南投鹿谷地區凍頂烏龍茶產業鏈脈絡

為了探討，南投鹿谷地區凍頂烏龍茶的產業脈絡，本研究從組織機構中所延伸的網路關係進行探討與描述，其中所探討的包括自然環境因素與社會環境因素，其中自然環境因素包括：土壤、氣候、水文、地勢。社會環境因素包括：國際交易環境的轉變、市場需求的變化、生產技術與環境的變化、利害組織關係的影響等其他因素。本研究將以圖表模式勾勒南投鹿谷茶產業網路關係大致方向。

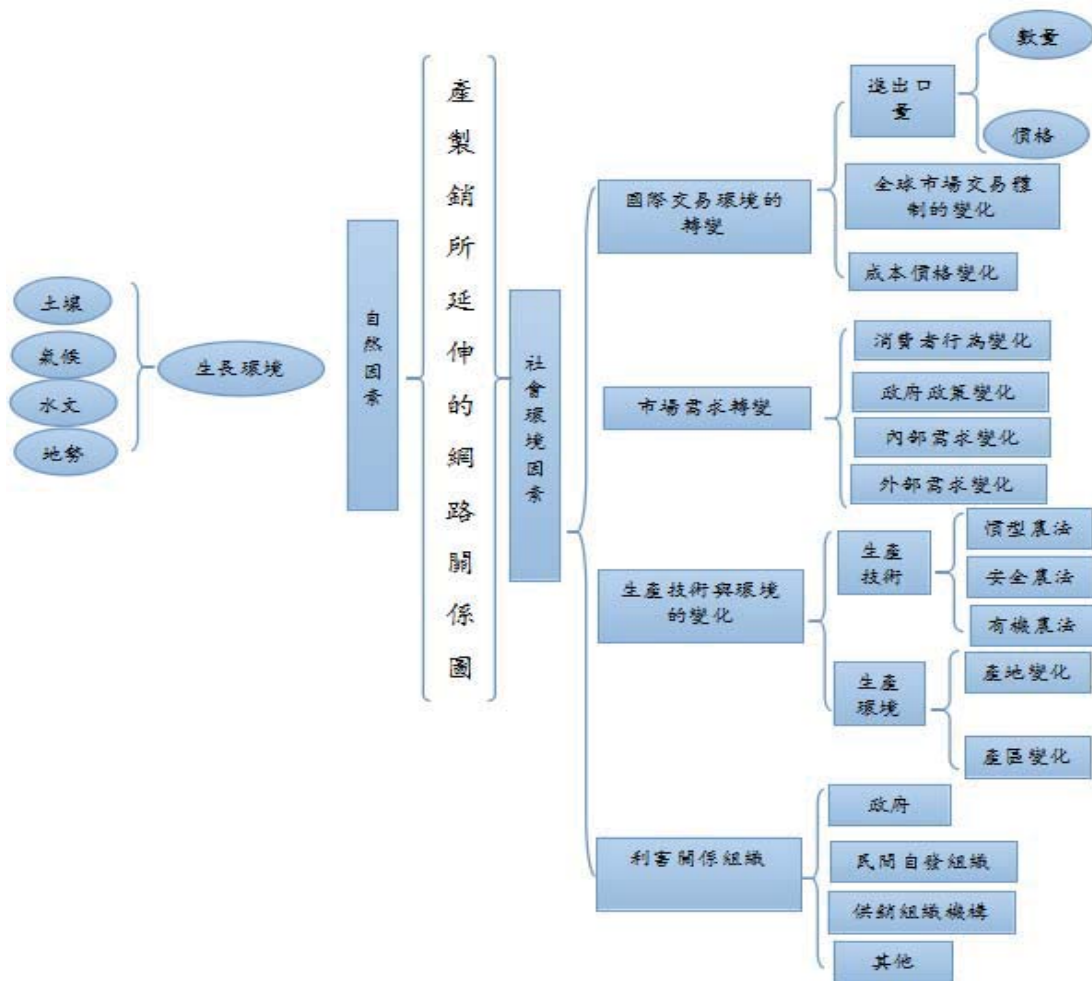


圖 2：組織的網路關係 (本研究整理)

本研究依據文獻資料將（李京娜 2001，賴正南 2003，張明雄 1993，張宏庸 1994）有關茶產業的歷史事件脈絡表格整理如下表：表 3:臺灣茶產業脈絡大事件

年份	事件
1796	中國大陸福建茶種隨移民種植於臺灣北部開始。
1858	英法聯軍攻擊中國，迫令締結天津條約，香港英商怡和洋行（Jardine Matheson & Co）曾派人到臺灣收購烏龍茶的粗製品。
1873	國際茶葉市場呈現不景氣的局面，烏龍茶的外銷市場萎縮，把部分的茶運到福州，薰製成具有花香的「包種茶」，再運銷到國際市場，普遍受到歡迎，也打開了外銷市場。
1914	臺灣總督府公佈實施「臺灣重要物產同業組合法」。
1915	將「茶郊永和興」改稱為「任意組合臺北茶商公會」，也就是臺灣第一個茶商茶業公會。
1917-1918	茶葉輸出量達到一千三百萬公斤，創造了臺灣茶業史上輝煌的記錄。
1920	第一次世界大戰後，世界各國經濟恐慌，臺灣茶葉銷路銳減，尤其烏龍茶，自此一蹶不振。
1903	日本政府看准了紅茶在國際上的市場，在桃園設「茶樹栽培試驗場」。
1926	設立「魚池紅茶試驗所」。
1937	臺灣紅茶的輸出達五百八十萬多公斤。
1945	二次世界大戰結束，日本投降，臺灣光復後茶葉幾乎陷入停滯狀態。為復興臺灣茶葉，成立臺灣省營的「臺灣茶葉公司」，訂定「臺灣省製茶業管理規則」。
1948	美商協和洋行（Hellyer & Co.）到臺灣來設立分行。
1954	茶園面積增加到四萬六千多公頃，粗製茶生產量達到一千三百萬多公斤，而輸出茶葉達到一千四百八十餘萬公斤，開創臺灣茶空前的輸出量紀錄。
1949	臺灣輸出一百一十九萬多公斤綠茶到北非洲。
1970	臺灣茶葉的外銷市場低迷，為瞭解決茶葉危機，政府不斷鼓勵國人喝茶。各地開始舉辦優良茶比賽。
1973	茶葉專業區的設置。
1976	第一間臺灣茶藝館「中國功夫茶館」在臺北設立。鹿谷鄉農會辦理第一屆的春茶比賽展售會。
1980	陸羽茶藝中心的設立。
1984	茶藝館成為合法的行業。
1990	臺灣茶藝館的發展達到飽和與輝煌的階段。

表 4：臺灣茶葉外銷事件表

年份	事件
1865	出口數量計為 820,022 公斤。
1918	13,166,372 公斤為最高記錄。
1920	世界經濟不景氣，臺茶出口量突然減少為 6,879,598 公斤。
1937	中日戰爭發生，中國大陸沿海港口為日艦封鎖，臺灣茶葉輸出大增。
1941	太平洋戰爭爆發，臺灣對外航運受阻，茶葉之出口又見減少。
1944	第二次世界大戰，臺灣對外交通完全切斷，茶葉的輸出也就完全停頓了。
1945	28,208 公斤，為 1865 年有記錄以來最低紀錄。
1949	戰後臺茶的出口漸有起色但不穩定，增為 14,594,658 公斤，多於日據時期最高的出口記錄。
1950	1947 年七月起實施出口結匯辦法，業者因而蒙受許多損失，國際茶價低落。
1948	改換新台幣，臺茶的輸出也造成衝擊業者，為求降低成本彌補損失，於是摻混低劣品質，因而影響臺茶以往在國際的聲譽。
1951	外銷再增為 11,134,115 公斤。
1952	印度生產過剩，茶價低落，又減為 9,479,329 公斤。
1954	國際茶價空前好轉，北非及南美銷售量增加，該年出口量為 14,868,184 公斤，超出該年粗製茶產量。
1955	印度及錫蘭等茶葉恢復生產後，臺茶出口又減為 7,883,951 公斤。
1956	臺茶外銷數量回升為 10,633,640 公斤。
1973	中東戰爭因而引發震撼世界經濟的能源危機，政府推行「加速農村建設計畫」在全臺設置 41 處的「茶葉生產專業區」，該年的茶葉產量竟達到 28,581,000 公斤，為戰後臺茶的粗製產量最高的一年。
1979	日本掀起飲用烏龍茶的流行風潮，大量進口烏龍茶，造成臺灣的烏龍茶在日本一度相當暢銷。
1981	外銷數量逐年降低，但外銷的平均單價卻大幅上漲。
1985	烏龍茶終於外銷 377 萬餘公斤，占該年外銷總量 38%，之後在外銷比重上皆有 50% 以上。
1987	臺茶每年外銷數量跌破一千萬公斤後便一路下跌。
1990	臺灣烏龍茶外銷日本 327 萬公斤，占該年臺灣烏龍茶總出量的 88%。
1980 後期	外銷轉內銷發展。

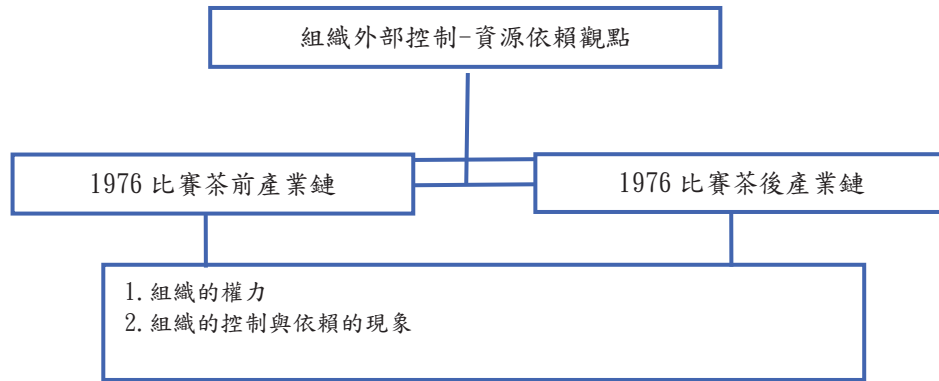
（本研究整理）

第三節 南投鹿谷茶產業轉型關鍵點-比賽茶會

1970 年前後由於臺茶在外銷市場的失敗，外銷份額的不斷減少，民國六十五年由當時的省政府農林廳輔導鹿谷鄉農會辦理第一屆的春茶比賽展售會，直到目前臺灣境內之茶葉比賽，有公辦、私辦，全年下來大大小小近百場次，舉辦優良茶比賽可引導茶葉管理技術的改進，使茶農相互切磋製茶技術，提升茶葉品質、穩定茶價，並達到促銷之功能。南投縣鹿谷鄉公所、農會及凍頂茶葉生產合作社，已實施茶葉分級包裝銷售；將茶葉分級後以梅花之朵數代表品級，以五朵梅花為最高品級；另外南投縣名間鄉的松柏長青茶之分級包裝，則以松、柏來分級；又竹山的茶葉則以茶花朵數來分級。龜山鄉的壽山名茶，在包裝盒上，則以一級品、二級品、三級品來表示品級；嘉義縣大阿裏山茶區如梅山、番路鄉，亦以梅花朵數來標識分級，但有些茶業產銷班，則以金牌、銀牌、銅牌來做分級標識。（楊盛勳，2002）不同的等級，不同的價格，茶葉分級包裝和展銷會為茶葉訂價提供了基礎。

第三章 研究設計與方法

研究架構



第四章 研究分析與結果

本研究前期主要在於資料的收集，將重點放置於資源依賴的文獻收集，和地方產業方面的文獻收集，構成本研究的文獻收集的主要部分。本研究對次級資料的收集，通過以下的幾個步驟進行的：第一步，地方產業資料的收集，進入南投鹿谷鄉進行資料收集，從當地的農會，地方政府，茶商手中收集文獻資料。第二部，網路資料搜集相關論文期刊。第三步，收集有關書籍資料，進行閱讀歸納，進行整合。第四步，進行歸類整合以上四步，系統的整合收集資料，用來作為訪談的依據。

在訪談階段主要針對南投鹿谷地區的凍頂烏龍茶產業利害關係人進行探討，對該地區相關的政府官員以及當地的茶農，茶商進行深度訪談，訪談內容包括被訪者對南投鹿谷地區的凍頂烏龍茶現狀和未來發展趨勢的看法，被訪者南投鹿谷地區茶葉比賽的看法以及生產模式的創新。同時訪談過程中，實地進行的觀察，得出南投鹿谷地區凍頂烏龍茶產業的相關議題的一些附屬性問題的看法。

為了增加研究結果的說服力與資料分析中能夠得到的豐富資料，本研究中採田野觀察法。於2014年10月開始前往南投鹿谷地區進行實地考察5次，在考察中記錄觀察所得，為研究臺灣南投鹿谷的茶業的改革進行影像與語音的記錄，並且收集當地的實際資料資訊。

本研究將南投鹿谷的茶產業在時間軸上分為兩個部分進行探討，其中的切點在於南投鹿谷比賽茶茶會的開始舉辦，分別整理沒有比賽茶茶會的產業鏈與比賽茶茶會的產業鏈。在茶產業鏈中，本研究將產業鏈分為二個部分進行探討，一個權力構面，一個是控制依賴構面的構面如圖所示：

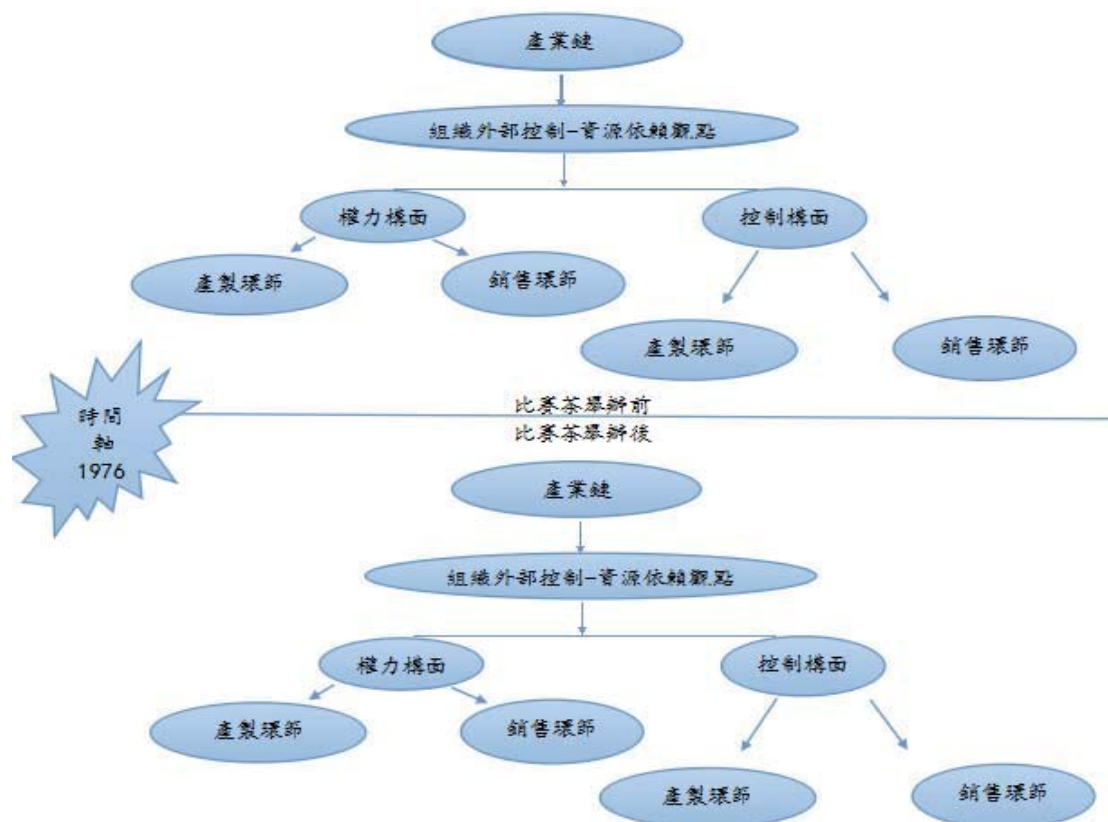


圖 4：研究構面圖（本研究整理）

第一節 1976比賽茶會舉辦前鹿谷凍頂烏龍茶產業分析

本研究以產業鏈觀點進行分析，將產業鏈分為兩個部分，一個部分為產製環節一個部分為銷售環節。並且在這兩個部分中將上圖所示分成兩個構面，在每一個構面中將訪談的結果，次級文獻資料運用分析整理，並且在每一個分析環節都會進行小結分析。

一、權力構面

本研究從《組織外部控制-資源依賴觀點理》摘要出有關生存與資源的相關構念，逐一敘述如下：

- 1.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）。
- 2.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）。
- 3.為達到課責性和適應性其中一個方法是設置單一的領袖，但實際上則是由多位經理人控制組織的經營。這需要賦予每位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）。

由以上有關權力的相關構念中萃取出以下幾個重要語義對文獻進行探討：A.社會空間位置的權力大小，B.不確定中解決問題的權力集中度，C.回應競爭的分化組織。

社會空間位置的權力大小分析：

次級文獻

本研究依據文獻資料將表格 3 中（李京娜 2001，賴正南 2003，張明雄 1993，張宏庸 1994.）有關於茶產業的歷史事件脈絡表格再次進行整理選取出符合改構面的事件進行整理整理如下表：

表 5:臺灣茶產業脈絡大事件

年份	事件
1920	第一次世界大戰後，世界各國經濟恐慌，臺灣茶葉銷路銳減，尤其烏龍茶，自此一蹶不振。
1937	中日戰爭發生，中國大陸沿海港口為日艦封鎖，臺灣茶葉輸出大增。
1941	太平洋戰爭爆發，臺灣對外航運受阻，茶葉之出口又見減少。
1944	第二次世界大戰，臺灣對外交通完全切斷，茶葉的輸出也就完全停頓了。
1945	二次世界大戰結束，日本投降，臺灣光復後茶葉幾乎陷入停滯狀態。為復興臺灣茶葉，成立臺灣省營的「臺灣茶葉公司」，訂定「臺灣省製茶業管理規則」。
1948	改換新台幣，臺茶的輸出也造成衝擊業者，為求降低成本彌補損失，於是摻混低劣品質，因而影響臺茶以往在國際的聲譽。
1950	1947 年七月起實施出口結匯辦法，業者因而蒙受許多損失，國際茶價低落。
1952	印度生產過剩，茶價低落，又減為 9,479,329 公斤。
1955	印度及錫蘭等茶葉恢復生產後，臺茶出口又減為 7,883,951 公斤。
1956	臺茶外銷數量回升為 10,633,640 公斤。
1973	茶葉專業區的設置。

(本研究整理)

小結：

在 1945 年之前，臺灣茶葉的外銷市場隨著戰爭的發展而不斷的變動。對外銷影響最深的兩場戰爭為中日戰爭與太平洋戰爭。戰爭阻斷了茶葉的銷售通路，世界經濟的萎靡不振減少了市場對茶葉的需求，對於已採取外銷為主要銷售模式的臺灣茶產業，由於銷售受到政治局勢以及戰爭的影響導致茶葉大量堆積，無法販賣，造成很大的損失。在 1950 到 1955 年間，由於越南和錫蘭茶區的茶葉生產過剩，大批量的傾銷入國際市場，拉低茶價，與臺灣茶區爭搶市場份額，導致臺灣茶產業外銷市場舉步維艱。政府政策的變動和貨幣的變動也是能夠造成茶葉銷售量波動。臺茶的外銷的波動離不開世界經濟的變動與政府的政策變動，於是可以得出在比賽茶之前，市場是權力的主體，社會空間的權力大小的變動主導者是國際交易市場的波動。

不確定中解決問題的權力集中度分析：**次級文獻**

本研究依據文獻資料將表格 3 中（李京娜 2001，賴正南 2003，張明雄 1993，張宏庸 1994.）有關於茶產業的歷史事件脈絡表格再次進行整理出符合構面的事件進行整理整理如下表：

表 6:臺灣茶產業脈絡大事件

年份	事件
1858	英法聯軍攻擊中國，迫令締結天津條約，香港英商怡和洋行（Jardine Matheson & Co）曾派人到臺灣收購烏龍茶的粗製品。
1914	臺灣總督府公佈實施「臺灣重要物產同業組合法」。
1903	日本政府看准了紅茶在國際上的市場，在桃園設「茶樹栽培試驗場」。
1926	設立「魚池紅茶試驗所」。
1945	二次世界大戰結束，日本投降，臺灣光復後茶葉幾乎陷入停滯狀態。為復興臺灣茶葉，成立臺灣省營的「臺灣茶葉公司」，訂定「臺灣省製茶業管理規則」。
1948	美商協和洋行（Hellyer & Co.）到臺灣來設立分行。
1950	1947 年七月起實施出口結匯辦法，業者因而蒙受許多損失，國際茶價低落。
1973	中東戰爭因而因發震撼世界經濟的能源危機，政府推行「加速農村建設計畫」在全臺設置 41 處的「茶葉生產專業區」，該年的茶葉產量竟達到 28,581,000 公斤，為戰後臺茶的粗製產量最高的一年。
1973	茶葉專業區的設置。

(本研究整理)

小結：

在 1976 年之前，由於國際交易市場的不斷變化，在臺茶交易中出現了幾個時期的變化，在日據之前，洋行作為主要的權力主體，生產者並不具權力主導地位。在日據時期，隨著日本商社介入，臺茶被強化外銷，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。日本政府占主導權，洋行權力漸退其次。光復時期，國民政府主管茶葉政策，茶葉逐步走向規範化發展，照顧基層生產者，使生產者可以直接面對市場與消費者，提升生產者權力自主性。

權力構面總結

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）。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（Pfeffer and Salancik 2002）。以上兩個小結中，本研究從鹿谷比賽茶前的現象的整理反應出理論的內容。在相關概念中萃取中以上 C 的關鍵意涵由於佐證資料的不足，不在本文中進行探討，留待後續研究。

二、控制依賴構面

本研究從《組織外部控制-資源依賴觀點》摘要出有關控制的相關概念，逐一敘述如下：

- 1.本觀點是「外部控制」，而且其中一個重要的主張就是「組織內部的決策制定係在回應來自環境的壓力」，但實際上僅有極少的實證研究在探討外部限制如何影響組織的決策制定（緒論 P14）。
- 2.控制資源的基礎之一是擁有資源（第三章 P111）。
- 3.資源是經濟發展的基礎，任何組織的發展都離不開資源的支持；一個組織或個人擁有某項資源的大部分使用裁量權，那麼這個組織或個人就擁有了使用和分配的能力，其他組織或個人需要這項資源時，便會對這個組織或個人產生一定的依賴性（第三章 P110）。
- 4.焦點組織為了避免被完全控制，通常除了降低資源的依賴，也應該擁有獨特的組織結構與組織宗旨、組織文化等方面（緒論 P45）。
- 5.控制資源的其他組織往往是不可靠的，特別是當資源稀少時。所以組織為了所需資源必須與其他組織進行交易，並企圖控制關鍵的資源（第十章 P408）。
- 6.組織依賴環境的事實，組織行動的外部限制與控制不僅是可能的，通常也是無法避免的。組織若不能回應環境的需求，將無法繼續生存（第三章 P101）。

由以上有關控制依賴的相關構念中萃取中以下幾個重要語義對文獻進行探討：A.外部控制的現象，B.控制資源就是擁有資源，C.降低依賴避免被控制-用交易控制資源，D.外部限制與克服-自然生產面。

降低依賴避免被控制-用交易控制資源分析：

次級文獻

1873 年（清同治 12 年），國際茶葉市場呈現不景氣的局面，烏龍茶的外銷市場萎縮，一部分茶商隨機應變，把部分的茶運到福州，薰製成具有花香的「包種茶」，再運銷到國際市場，普遍受到歡迎，也打開了外銷市場（林木連，2003）。民國以後工夫茶泡茶方式由閩粵傳入港臺及中南半島。至光復以後，大陸人士的大量移入臺灣，加上臺灣經濟的逐漸繁榮，臺灣出現了以大陸風的清茶茶館與港式飲茶風格。其後，在臺灣傳統餐館與大飯店的經營競爭中，也引進了港式飲茶。（張宏庸（1993）

小結：

在 1873 年（清同治 12 年），由於國際茶葉市場呈現不景氣，烏龍茶的外銷市場萎縮，一部分茶商為了應對這種的局面，把部分的茶運到福州，薰製成具有花香的「包種茶」，減少對單一市場的依賴，擴寬外銷市場的通路。同時在 1976 比賽茶之前，臺灣南投鹿谷當地的茶農為了擺脫市場對其的控制，他們採取了賣給大盤商販賣的模式減少對市場的依賴，避免風險。在 1976 比賽茶前後以茶館模式作為一種新型的販賣管道的出現，也減少了產

業對市場的依賴。小結以上，本研究得出，通路的多樣化，新技術的出現，風險轉移的模式是該時期南投鹿谷凍頂烏龍茶茶葉擺脫市場控制手段中的一種。

外部限制與克服-自然生產面分析：

次級文獻

在徐英祥（2003）表示烏龍茶最初的製法，清朝文獻並未記載，1895年日本統治臺灣，隔年1896年由臺灣總督府殖產局技手藤江勝太郎，將粗製方法紀錄下來。1910年代日本據臺的明末期至1945年結束臺灣統治之製法，是為日據時代烏龍茶的製法。戰後烏龍茶的製法，大體和過去無太大的差異，不過使用的器具則改變甚多，如揉捻機、布球機、殺菁機、乾燥機、攪拌機等發明，使製茶業向前邁進了一大步。

小結：

在1940以前，茶農為了減少市場對茶價的影響，還有茶樹自身存在的缺陷的問題，採取了混種的模式來解決問題。在1973年開始，由於茶葉區的建立，加上茶葉的技術的推廣，茶農開始使用新的技術來擴大產量與提高茶葉的品質。並且跟隨著技術水準的不斷提高，茶葉在製造環節也進行了很大的改變，在原有的碳培工藝的技術上引進了機器的幫助，減少對人力的依賴。

控制依賴構面總結

組織依賴環境的事實，組織行動的外部限制與控制不僅是可能的，通常也是無法避免的（Pfeffer and Salancik 2002）。組織若不能回應環境的需求，將無法繼續生存。控制資源的其他組織往往是不可靠的，特別是當資源稀少時。所以組織為了所需資源必須與其他組織進行交易，並企圖控制關鍵的資源（Pfeffer and Salancik 2002）。以上的兩個小結中，本研究從鹿谷比賽茶前的現象的整理反應出理論的內容。在相關構念中萃取中以上A和B的關鍵意涵由於佐證資料的不足，不在本文中進行探討，留待以後研究。

第二節 1976比賽茶會舉辦後鹿谷凍頂烏龍茶產業分析

本研究以產業鏈觀點進行分析，將產業鏈分為兩個部分，一個部分為產製環節一個部分為銷售環節。並且在這兩個部分中將上圖所示分成兩個構面，在每一個構面中將訪談的結果，次級文獻資料運用分析整理，並且對每一個環節都進行小結分析。

一、權力構面

本研究從《組織外部控制-資源依賴觀點理》摘要出有關生存與資源的相關構念，逐一敘述如下：

1. 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）。
2. 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）。
3. 為達到課責性和適應性其中一個方法是設置單一的領袖，但實際上則是由多位經理人控制組織的經營。這需要賦予每位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）。
4. 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）。

由以上有關權力的相關構念中萃取中以下幾個重要語義對文獻進行探討：A. 社會空間位置的權力大小，B. 不確定中解決問題的權力集中度，C. 回應競爭的分化組織，D. 外部環境影響內部權力變化。

回應競爭的分化組織分析：

有關回應競爭分化組織的分析，本研究採訪資料與次級文獻資料分析分別如下列內容：

訪談重點語意

根據對茶農，茶商，和政府工作人員的訪談整理，把訪談內容進行整理，訪談重點語意編碼如表所示：

表7：權力構面語意分析表產製方面

編碼	權力構面訪談內容	類別	受訪者
P5	茶葉改良廠研發烏龍茶用紅茶的做法。	產製環節	茶農
P25	農會在輔導產品的履歷。	產製環節	茶農
P26	生態，生態農業啦，農業本身，這個要跟，農委會，農會他們好好的教育農民，你要維持農業的生產不去破壞生態啦，當然是最好的。	產製環節	茶農
P33	鹿谷還多數以種茶為主，還有鹿谷地區農會所指導的直銷，鹿谷地區本身有肥沃的土壤，先天的好的地理環境之。	產製環節	茶農
B18	會，對我們提升自己的，對你的技術有沒有幫助，得獎的時候你就可以看得出你在这方面有沒有技術的突破。	產製環節	茶商
G16	目前政府在推廣以農會體系來講，行政院農業委員會底下的農糧署，農會，合作社，以及一些協會都有當地需要和上面爭取經費或是推廣經費，和補助經費。	產製環節	政府 工作人員
G16	政府，公部門或者是農民團體。他們一般培養培茶製茶技術的培訓，還有病蟲害講習。	產製環節	政府 工作人員
G17	對參賽者來說他們也是一個技術的提升，培茶技術，製茶技術的提升，然後再來對你得到高等次，無形也是提升他們茶葉的收益都有很大幫助。	產製環節	政府 工作人員
G19	所以現在來講，就是品質的提升，一些小農就慢慢的被淘汰掉受到產量的局限，技術的局限所以慢慢不參加比賽，慢慢會有少數他們有規劃型的會合資會合夥進行集結幾個人力量，有點向企業比賽方式發展。	產製環節	政府 工作人員
G21	茶葉安全生產部分政府一直在推行安全使用農藥，以前有體檢譜，現在產銷生產履歷或者產地認證標章。	產製環節	政府 工作人員
G21	照政府推薦使用的農藥，注重安全採收期，都是安全生產。現在來說不僅是公所，還有農糧署來說，或者是農會都會有政府人員進行不定期抽檢，來把關農藥殘留。	產製環節	政府 工作人員
G23	有機茶，因為現在目前有機茶的生產現在是歸在農會輔導。	產製環節	政府 工作人員
G24	因為安全使用農藥來說，你遵從政府所推薦的使用藥劑，遵從他的使用倍數，在尊重安全採收期，然後符 SGS 檢驗單位的標準。	產製環節	政府 工作人員
G25	合作社來說他們是有生產履歷的二維條碼追蹤。	產製環節	政府 工作人員
G26	其實我是比較重視安全生產，其實鹿谷地區生產環境來講是比較不適合的，以天然的土質，空氣，水的來源，這塊要做到純有機，真的不容易，而且比較被消費者質疑，而且認證。	產製環節	政府 工作人員

(本研究整理)

次級文獻

南投縣鹿谷鄉公所、農會及凍頂茶葉生產合作社，已實施茶葉分級包裝銷售；將茶葉分級後以梅花之朵數代表品級，以五朵梅花為最高品級；另外南投縣名間鄉的松柏長青茶之分級包裝，則以松、柏來分級；又竹山的茶葉則以茶花朵數來分級。龜山鄉的壽山名茶，在包裝盒上，則以一級品、二級品、三級品來表示品級；嘉義縣大阿里山茶區如梅山、番路鄉、亦以茶花朵數來標識分級，但有些茶葉產銷班，則以金牌、銀牌、銅牌來做分級標識。(楊盛勳 2002) 不同的等級，不同的價格，茶葉級包裝和展銷會為茶葉訂價提供了基礎。

臺灣茶葉的銷售由以外銷為主發展成內銷為主的轉變，實與茶葉的產製特性及臺灣的經濟發展有密切的關係，茶樹的栽培、茶園的經營管理與茶葉製造皆需要大量勞力，過去臺灣尚處於農業社會時期，故自然能以高勞力低工資去生產較低價位的茶葉產品大量外銷以賺取外匯收入，但當隨著臺灣工商業的快速發展，工資逐漸的上漲，茶葉的生產就必須走向高質量高價位的精緻產業才能維持較高的生產成本，如此對銷售市場的要求就有別於以往，故市場的改變似乎成了必然的趨勢(吳淑娟 2006)。

到民國七十三年(1984年)九月二十六日，經內政部邀集有關單位會商，才正式解決臺灣茶藝館的營業性質受到政府內政部合法的規定管制的問題，茶藝館成為合法的行業。到八十年代(約1990年)初期，臺灣茶藝館的發展達到飽和與輝煌的階段。張明雄(1993)指出，從臺灣本土發展出來的茶藝館，在興起階段的理念，尚受到日本「茶道」思想的影響，經過一段發展的醞釀以後，則逐漸建立起它自己的茶藝精神。

小結：

在 1976 比賽茶開始到今天，比賽前和比賽後兩個時間點，在價格方面，本研究發現，在外銷市場的時候，南投鹿谷的茶葉價格普遍不高，採取大批量販售的模式獲取利潤，在比賽茶開始之後，由於茶葉比賽對茶葉的收購價訂在 1600 元一台斤，加上茶葉比賽的影響，鹿谷地區凍頂烏龍茶的茶價不斷上升，茶葉資源供不應求，銷售模式採取少量高價的模式進行販售，獲取較高的利潤。在茶葉價格的方面本研究發現，該地區茶農的自主性逐漸升高。但是在生產製造方面，南投鹿谷地區茶農的製作流程變得單一化，茶農為了獲得比賽茶的名次，按照比賽茶的標準去進行茶葉的製作，於是本研究得出，在比賽茶之後，茶農在生產製造環境個性自主性降低。同時，在茶葉比賽之後，由於生產環節採取安全生產的模式，政府以及市場對安全生產的重視，導致了政府的權力不斷增加，茶農對政府認證機構的依賴性上升。在 2001 之後政府放開了對有機認證環境的權力控制，將權力授權給民間認證組織機構，使社會的一些檢驗機構在權力的構面地位上升。南投鹿谷開始出現了產業分權，由政府主導的茶葉鑒定和檢驗以及輔導的功能，開始由民間組織進行承擔。當前南投鹿谷地區，由鹿谷鄉公所輔導製造和生產過程的培訓，產地標章制度以及一些其他權力。農會主要負責凍頂烏龍茶比賽以及分級包裝知道，其他組織如社區組織也相對承擔如生產履歷等權力。

在銷售方面，由於茶葉市場的多元化與全球化，在茶葉的銷售環節受到許多外部因素的影響。在 1970-1981，烏龍茶產業在外銷市場中逐步取代紅茶與綠茶兩款外銷茶的地位，成為主要的外銷茶種，但是在 1980 年代開始回落。由於茶農權力的上升，臺灣茶產業由外銷為主轉變為內銷為主。在比賽場之後，本研究以內銷模式對南投鹿谷凍頂烏龍茶產業進行探討，發現與分權化管理模式開始萌芽，茶葉市場出現了許許多多的權力組織，比如政府機構，民間組織，商業組織之類的權力機構的出現讓茶葉的市場呈現出一種分權現象，相互影響與制約的關係。

外部環境影響內部權力變化分析：

有關外部環境影響內部權力變化的分析，本研究採訪談資料與次級文獻資料分析如下列內容：

重點語意

根據對茶農，茶商，和政府工作人員的訪談整理，把訪談內容進行整理，訪談重點語意編碼如表所示：

表8：權力構面語意分析表銷售環節

編碼	權力構面訪談內容	類別	受訪者
P3	鹿谷鄉農會對鹿谷烏龍茶的產銷有一個非常成熟的模式，等於說是在運作，那，那他能夠讓農民在行銷上沒有什麼後顧之憂啦，那麼他每年辦的茶的比赛都得到很好，很高度的評價。	銷售環節	茶農
P17	清楚客戶想要喝哪個味道的茶葉哪個品質的茶葉。	銷售環節	茶農
P18	南投縣政府舉辦的茶葉博覽會，我們鹿谷鄉農會也經常所謂社團的生活茶會，還要所謂的每年的茶葉展售會，每年的春茶冬茶的展售會有助於茶的推廣。	銷售環節	茶農
P20	在鹿谷鄉農會也會，茶業銷售合作社，或者說社區辦的茶的比赛，無非是要提高茶葉的在地化用茶葉比賽來評鑒茶葉的品質，讓消費者能夠更肯定的你茶區所產出來的茶，產製出來的茶，是有一定的水準。	銷售環節	茶農
P22	鹿谷鄉農會，比較限定你一定要是會員資格，你不是會員，你比較不能夠去參加比賽，鹿谷鄉合作社就沒有這樣限定，你只要會員，它就沒有限定你怎麼去報幾樣。	銷售環節	茶農
B13	這邊有公定價錢，你海拔多高，大概價錢都差不多，因為我們產地都會比外面更便宜，你在外面都不會有我們這個價格。	銷售環節	茶商
B17	有產地認證，還有有機認證，有，我們每年都有茶展，公部門每年都會舉辦那個製茶技術，然後會帶你出去桌茶展，就是擺攤位，所以就是像茶博會，茶博會一年舉辦一次，在中興新村，南投的中興新村。臺北世貿，還沒去大陸，大陸都是一些好朋友，茶商帶過去的，我直接沒有，我沒有那些管道。	銷售環節	茶商
B18	你的得獎高一點的話，你的營業額一定會增加，信任度，消費者對你的信任度一定會增加。	銷售環節	茶商
B19	很大，銷售幫助很大，對生產技術提升也有，對整個產業幫助很大。	銷售環節	茶商
G3	鹿谷農會可以說是整個臺灣地區，甚至整個世界最大的茶葉集散地甚至最具備知名度的那個產值，經濟效益高。所以只要從那個品牌行銷或者品質管製，在就是安全用藥方面來加強。那麼在就是配合生產履歷和產地標章的配合，應該還是具備相當高的競爭力。	銷售環節	政府 工作人員
G13	比賽茶的品質和規格價格也不一樣。	銷售環節	政府 工作人員
G16	政府，公部門或者是農民團體。他們一般培養轉售促銷，行銷管理，行銷方面的課程，行銷講習等。	銷售環節	政府工作 人員
G17	其實茶葉比賽的舉辦，以鹿谷來講已經 20 年 30 年了。	銷售環節	政府 工作人員
G17	其實茶葉比賽的舉辦，以鹿谷來講已經 20 年 30 年了，有些慢慢跟上。茶葉分級包裝對整個品牌效益有很大的幫助。	銷售環節	政府 工作人員
G17	比賽就有根據你得獎的等次提升你獲利的高低。	銷售環節	政府 工作人員
G20	如果沒有茶葉比賽來講，現在目前來說全省，乃至全世界來說，鹿谷的茶葉比賽是最大的，它分別有冬，還有春茶比賽。還有其他的，如果說完全沒有比賽茶或者一般的茶葉比賽他們的整個量還有茶葉品質會受到影響，經濟效益會受到影響，經過比賽之後他們整個的品質就會提高，產生很大的品牌效應和品質效益，因為有比賽茶經過比賽規則，公部門的認定，農藥抽檢，還有專家的的評判，還有包裝的話他的茶葉的整個品質提升。如果完全沒有這個茶葉比賽的話對整個鹿谷鄉茶葉品質的經濟效益的影響非常大。	銷售環節	政府 工作人員

(本研究整理)

小結：

由此可以看到，在 1976 比賽茶開始到今天，南投鹿谷地區主要的權力機構為茶葉改良廠，鹿谷鄉公所，農會，社區，已及一些其他的社會組織。其中本研究不能忽視的是公部門的權力，政府機構對消費者的作用，但是除政府機構的作用，在銷售環節其中其最大幫助的莫過於鹿谷鄉農會。由農會負責並舉辦的每年的兩季的比賽茶會，分級包裝展銷會，給鹿谷的茶葉進行分級與訂價，起到了除政府之外的最大權力體，擁有訂價權。在南投鹿谷地區第二大的權力體是鹿谷鄉公所，鹿谷鄉公所輔導了產銷培訓班，與一些展銷會，給當地的茶葉的銷售起到了重大的作用。

為此本研究的出的結論，在鹿谷當地權力相分卻相互影響和制約。近期因為茶農對市場瞭解的逐步加深，對市場瞭解逐步深入，農會權力逐漸減弱，消費者權力上升。

權力構面總結

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（Pfeffer and Salancik 2002）。為達到課責性和適應性其中一個方法是設置單一的領袖，但實際上則是由多位經理人控制組織的經營。這需要賦予每位元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（Pfeffer and Salancik 2002）。以上的兩個小結中，本研究從鹿谷比賽茶後的現象的整理反應出理論的內容。在相關構念中所萃取 A 和 B 的關鍵意涵由於佐證資料的不足，留待以後再行探討。

二、控制依賴構面

本研究從《組織外部控制-資源依賴觀點理》摘要出有關控制的相關構念，逐一敘述如下：

- 1.本觀點是「外部控制」，而且其中一個重要的主張就是「組織內部的決策制定係在回應來自環境的壓力」，但實際上僅有極少的實證研究在探討外部限制如何影響組織的決策制定(緒論 P14)。
- 2.控制資源的基礎之一是擁有資源（第三章 P111）。
- 3.資源是經濟發展的基礎，任何組織的發展都離不開資源的支持；一個組織或個人擁有某項資源的大部分使用裁量權，那麼這個組織或個人就擁有了使用和分配的能力，其他組織或個人需要這項資源時，便會對這個組織或個人產生一定的依賴性（第三章 P110）。
- 4.焦點組織為了避免被完全控制，通常除了降低資源的依賴，也應該擁有獨特的組織結構與組織宗旨、組織文化等方面（緒論 P45）。
- 5.控制資源的其他組織往往是不可靠的，特別是當資源稀少時。所以組織為了所需資源必須與其他組織進行交易，並企圖控制關鍵的資源（第十章 P408）。

由以上有關控制依賴的相關構念中萃取中以下幾個重要語義對文獻進行探討：A.外部控制的現象，B.控制資源就是擁有資源，C.降低依賴避免被控制-用交易控制資源。

外部控制的現象分析：

有關外部控制的現象的分析，本研究採訪談資料與次級文獻資料分析如下列內容：

訪談結果

根據對茶農，茶商，和政府工作人員的訪談整理，把訪談內容進行整理，訪談重點語意編碼如表所示：

表9：控制構面語意分析表產製方面

編碼	控制構面訪談內容	類別	受訪者
P13	這個，當然製造成本的升高會影響到茶農，可能小面積種植茶的人可能比較難以生存，可是大面積那種技術，以機器取代人力已經早就有那個趨勢，那麼目前所謂的代工茶廠在鹿谷竹山一帶可能灰常多，製造的茶品質不差，當然成本增加，當然利潤會減少，讓農民的收益減少啦。	產製環節	茶農
P22	主要是以春冬兩季，那他所排的時間，高山茶沒有辦法送進來，那麼肯定秋茶可以取代冬茶送進來比賽，那麼有時候就會，明明是冬茶比賽可能混入秋茶。	產製環節	茶農
P28	安全生產，就是我們在合理的施肥，合理的用藥的安全生產的前提之下，做出來的茶業，我們是保證不會有農藥的殘留，我們是保證了安全生產，因為我們茶農都會喝我們自己的茶。	產製環節	茶農
P32	恩，如果有那種條件我們都會這樣做，但是至少要保證安全的。	產製環節	茶農
B25	額，我覺得生態環境很好，螢火蟲看到了嗎？我們都很努力的在做一些區塊。少，因為生態的茶葉量少，有的人都不想，如果是生態的話那麼一公頃搞不好采不到一百斤，如果說成品的，我，我是說茶青啦，如果在 500 斤，如果說你有撒農藥的，茶園管理，一公頃差不多 5000 公斤，你說，所以因為產量的關係，生態的會很少人去做，量差很多。	產製環節	茶商

G6	其實現在目前來講，茶農的競爭，不是鹿谷地區本身的茶農的競爭，最重要的是因為現在交通方便，現在很多茶行茶商去外地高海拔地種茶。	產製環節	政府工作人員
G13	以現在的鹿谷凍頂烏龍茶來講大概有，季節來分分為春茶，秋茶，冬茶以前以四季來分，分為春夏秋冬都有產出，秋夏價格低，很多人都不采了。	產製環節	政府工作人員
G28	那麼採茶，採茶。現在鹿谷地區人力都開始老化，現在鹿谷地區人力採茶人都偏向老化，那麼外籍的，那麼那那些年輕的不在帶採茶工回來採茶，那麼鹿谷地區來講，整個人口老化，年輕一代的都不留在家裏，都是老一輩的或。或是外籍的勞工，或者是從外面用車子載來的採茶這樣。	產製環節	政府工作人員

(本研究整理)

文獻輔助：

不同茶季所產製之包種茶品質有明顯差異，認為春冬茶優於夏秋茶之主要原因，是因為夏秋茶平均溫度較高，茶樹生理代謝較旺盛，兒茶素類與咖啡因含量相對較高，致使夏秋茶品質滋味較春冬茶苦澀(蔡永生等三人,1990)，春冬茶含氮量及氨基酸含量較夏秋茶高，使春茶冬茶滋味較為甘醇，咖啡因為茶葉主要的植物域，其具有刺激性及苦澀味，與品質優劣有關，分析不同茶季之茶葉發現，已及夏秋茶較高，春冬茶較低(阮逸明與李秀娟,1976)

時至今日，傳統的老茶園由於土地長期的使用，地利貧瘠，外加上樹齡較高，生長樹勢走向老化，使得茶葉的產量和品質開始降低。另外，茶區勞動力老化的問題也使得耕作方式趨向半休閒狀態，但是由於茶葉在臺灣還是高經濟的農作物，所以，有部分青年茶農還是會以茶業為主要的經營專案，並且開始朝著高山墾殖，以提升產量及品質，其耕作方式有別於保守的小農經營。

小結：

在1976比賽茶開始到今天，南投鹿谷地區凍頂烏龍茶產業，由於市場對茶葉的品質與口味的要求不斷升高，茶葉採摘以春茶和冬茶的採摘變成常態，並且由於高山茶的風味被不斷的發掘出來，生產也逐漸像高山發展。通過茶葉自身品質在某一時間點的改變，減少茶葉對市場的依賴。茶農還根據顧客的需要，製造出符合顧客口味的茶葉，同時由於社會大眾對安全程度不斷重視，茶農和當地政府也不斷的採取各種方法進行有機生產和安全生產。但是在有機生產的過程中，為了減少對土地資源的依賴，安全生產模式的出現，並且通過安全生產模式為有機生產做一個過渡。同時，在鹿谷茶產業的發展的過程中，由於社會的老齡化，導致人力的不足，於是為了減少對社會人力的依賴，採用了外來人員的介入，與機器生產的手段，減少依賴。

控制資源就是擁有資源分析：

有關控制資源就是擁有資源的分析，本研究採訪談資料與次級文獻資料分析如下列內容：

訪談結果

根據對茶農，茶商，和政府工作人員的訪談整理，把訪談內容進行整理，訪談重點語意編碼如表所示：

表10：控制構面語意分析表銷售環節

編碼	控制構面訪談內容	類別	受訪者
P5	茶葉改良廠研發烏龍茶用紅茶的做法，比如蜜香的紅茶，得到消費者的青睞，現在一些年輕人可能滿酷愛喝紅茶的了。	銷售環節	茶農
P9	恩，如果說對一般茶農來講，可能會，恩，因為喝茶這種東西跟消費者對你的忠誠度是很大的關係因為是維持你製茶技術的穩定性，和品質和信義應該來說不是很大的威脅。	銷售環節	茶農
P15	恩，當然茶葉的品質決定價格，好的茶葉當然不怕市場，我們是劣質茶不會有市場，好的茶價格幾千塊的，也會有群眾去喝。	銷售環節	茶農
P18	我們相信我們可以抓住客人的心，我們很清楚客戶想要喝哪個味道的茶葉哪個品質的茶葉。	銷售環節	茶農
P22	主要是以春冬兩季，那他所排的時間，高山茶沒有辦法送進來，那麼肯定秋茶可以取代冬茶送進來比賽，那麼有時候就會，明明是冬茶比賽可能混入秋茶，這個可能都是知道的。所以這種送秋茶來比賽，可能是高山一點的，品質會有一定的水準。也經過專業的評鑒還是要那個水準才能夠入圍得獎的啦。	銷售環節	茶農

P23	沒有茶葉比賽當然靠單打獨鬥，農會沒有這種茶葉比賽沒有辦法去推廣茶葉的行銷，必須靠農民自己來，所以大多的縣市，大多有產茶的縣市比較在模仿我們鹿谷鄉農會的這種茶葉比賽模式來幫農民做行銷。	銷售環節	茶農
B7	我們臺灣去越南做茶，做我們的本土的茶葉。我就覺得他們量多，越南的量太多啦。那然後，我們這邊的量就是這些，我就覺得有我們當地的特色在，我就覺得還好。	銷售環節	茶商
B12	我們暫時在地的是絕對不能漲價，如果漲價了就沒人要了，所以我們只能自行吸收，所以我們成本我們是自行吸收，你說茶葉漲價人們都不會和我們買，所以我們都一直一直都是，講說 20 年前和 20 年後都是一樣的。對，成本，往上升，我們都自行吸收，我們不難漲價，要，我們要，那是我們的產業，我們要堅持。	銷售環節	茶商
G6	其實現在目前來講，茶農的競爭，不是鹿谷地區本身的茶農的競爭，最重要的是因為現在交通方便，現在很多茶行茶商去外地高海拔地種茶，比如說越南，印尼，大陸種茶，然後回銷回來這個影響比較大。那麼本身，本地的茶農影響並不大，最主要的是外來茶對市場競爭比較大。	銷售環節	政府工作人員
G8	其實茶葉來講，最主要就是產地證明方面比較弱，進口茶進來之後不會標注是哪里來的茶，如果說注記越南茶就不會有什麼競爭力。所以他們本身來講混裝茶就是目前來說對臺灣本地影響最大的威脅。所以就是從國外，或者說其他地區過來之後你就很難去區隔，就照成一個茶葉價格的混淆和無形的很大的威脅。	銷售環節	政府工作人員
G12	那個生產成本會慢慢受到外界生產一些資源的影響，譬如油電，一些人工成本的慢慢提升，造成人工成本提升。對於鹿谷這樣的臺灣茶，必然要走向中高等級的茶葉的銷售才有幫助。所以一定要提升，品牌效應和品質，所以鹿谷地區還在賣那些低價的茶會的鹿谷來說，現在鹿谷地區茶業製茶和加工會趨向於機器生產，現在鹿谷地區還是以人工採茶以後慢慢一部分會朝向配合機械化生產，才會降低成本，現在鹿谷地區的一些加工廠慢慢興起機械代替人工，可以減少製茶成本。	銷售環節	政府工作人員
G15	現在來講，一般茶農和茶商都是零賣給自己固定消費者和自己的客戶，一些公司化和大型的茶行茶商都會有一些批發，一些走比較快的銷售到大陸和國外這些也是有的。當然目前來講茶農茶商最主要還是以出售做給自己固定的消費者固定的客戶，其他大型的消費範圍比較大比較廣。	銷售環節	政府工作人員

(本研究整理)

文獻資料

伴隨臺灣茶葉種植面積與產量逐年下滑，臺灣茶葉出口量亦自 1970 年代近 2.5 萬公噸，下降至 2012 年的 3,125 公噸，出口值 3,626.7 萬美元；茶葉進口量則自原本的幾乎無進口，上升至 2012 年進口量 29,906 公噸，進口值達 5,252 萬美元。綜合來說，目前臺灣茶產業市場有近 2/3 仰賴進口茶葉，且茶葉進口量約為出口量的十倍。(周夢嫻，2013)

臺灣主要茶葉進口國為越南、中國、斯里蘭卡、印尼和日本，尤其 2012 年茶葉自越南進口值占整體進口值的 56%。事實上，目前已有至少 20 幾家台商前往越南投資植茶，例如：越南林同省所生產之高品質烏龍茶主要為台商公司，或引入臺灣生產技術之越資公司所生產，且產品約有九成以上銷回臺灣。如何強化我國本土茶葉與外國進口茶葉之區隔性，或是藉由跨域生產模式加值我國茶產業，為該產業未來重要發展策略之一。(周夢嫻，2013)

七十年代之後，臺灣茶葉的外銷市場低迷，為瞭解決茶業危機，政府不斷鼓勵國人喝茶，也開啟了自產自銷的小農經營型態，每戶茶農的耕作面積約為 1.08 公頃 (林木連，2003)。

至目前止已公告良好農業規範 (TGAP) 的農產品有 80 個品項，經 TAF 認證通過之驗證機構有曄凱等 10 家，並有 923 家農產品經營業者通過驗證 (農糧產品 500、水產品 175、禽產品 199、畜產品 49)，累計驗證面積

達 3790 公頃。(陳武雄, 009)

小結：

在 1976 比賽茶開始到今天，南投鹿谷地區茶葉種植面積不斷減少，為了減輕對當地自然環境的依賴，有大批量的茶商茶商外出種茶，並且採用外地的茶流入臺灣市場。依靠外來茶葉進口與高端化成為當今臺灣凍頂烏龍茶葉市場的主流現象。本研究發現以技術為主的資源，有助於幫助臺茶產業構建出以技術為控制中心的全球化凍頂烏龍茶市場。以臺灣當地茶商來說，不斷的提升茶葉的附加價值，與文化意涵走高端化，定製化路線，並且安全生產和有機生產模式的不斷深入，成為了臺灣茶產業擺脫了對稀缺資源的依賴。

降低依賴避免被控制-用交易控制資源分析：

文獻資料

政府為了倡導國人喝茶的風氣，民國六十五年由當時的省政府農林廳輔導鹿谷鄉農會辦理第一屆的春茶比賽展售會，參賽茶樣只有一〇四件，在鹿谷國小舉行。民國六十六年參賽者更為減少。因永隆村少數茶農抵製參賽致參賽者只有 78 件。民國六十七年農會為達推廣目的入圍茶，以保證價格收購，特等一臺斤一千八百元買入，並發給兩萬元獎金，農會當場接受消費者登記，限二臺斤，超過人數用抽籤決定，農會出售一臺斤定一千八百元。(鹿谷鄉農會)

民國六十九年改以參賽者只要是入圍茶一律一斤七百元售給農會販售，作為促銷活動之用，其間價格因時而異，至今農會已改為每臺斤 1500 百元收購。為了求得更公平、公正，慢慢演變成茶農不必在家先行包裝，必須將 22 斤的散茶交給主辦單位現場取樣、包裝，待評審後若沒達到比賽之品質標準者，大會則將已包裝好之茶葉外包裝脫掉，退回給茶農，所以當地的茶農把被淘汰在外的茶稱之為「脫褲茶」。(鹿谷鄉農會)

南投縣鹿谷鄉公所、農會及凍頂茶葉生產合作社，已實施茶葉分級包裝銷售；將茶葉分級後以梅花之朵數代表品級，以五朵梅花為最高品級；另外南投縣名間鄉的松柏長青茶之分級包裝，則以松、柏來分級；又竹山的茶葉則以茶花朵數來分級。龜山鄉的壽山名茶，在包裝盒上，則以一級品、二級品、三級品來表示品級；嘉義縣大阿裏山茶區如梅山、番路鄉、亦以梅花朵數來標識分級，但有些茶業產銷班，則以金牌、銀牌、銅牌來做分級標識。(楊盛勳, 2002) 不同的等級，不同的價格，茶葉分級包裝和展銷會為茶葉定價提供了基礎。

小結：

在 1976 比賽茶開始到今天，從南投鹿谷比賽的脈絡發展，早期，在外銷階段，茶葉收購價格的低廉，到茶葉比賽的出現後的 1600 每公斤，由於茶葉收購價格的提升，茶葉由大量廉價的模式轉變為少量高價的模式，外銷為主轉化為內銷為主成為了產業鏈的主要趨勢。以其他同類型的比賽模仿農會進行開展，影響了農會權力的，同時降低茶農對農會的依賴。

控制依賴構面總結

本觀點是「外部控制」，而且其中一個重要的主張就是「組織內部的決策制定係在回應來自環境的壓力」，但實際上僅有極少的實證研究在探討外部限制如何影響組織的決策制定 (Pfeffer and Salancik 2002)。控制資源的基礎之一是擁有資源，資源是經濟發展的基礎，任何組織的發展都離不開資源的支持；一個組織或個人擁有某項資源的大部分使用裁量權，那麼這個組織或個人就擁有了使用和分配的能力，其他組織或個人需要這項資源時，便會對這個組織或個人產生一定的依賴性 (Pfeffer and Salancik 2002)。焦點組織為了避免被完全控制，通常除了降低資源的依賴，也應該擁有獨特的組織結構與組織宗旨、組織文化等方面。(Pfeffer and Salancik 2002) 以上的小結中，本研究從鹿谷比賽茶後的現象的整理反應出理論的內容。

注：

本研究為了區別外來茶葉和臺灣茶葉，在本研究中在結合了市場以及專家學者的意見之後，對臺式茶，混裝茶，臺灣茶下定義。

臺式茶：利用臺灣的技術和工藝，對非臺灣本島產的茶進行製作的茶葉

臺灣茶：利用臺灣本島產出的茶葉，和本島傳承的工藝進行製作的茶葉

混裝茶：將臺灣茶和臺灣式茶或者外來茶按照一定的比例進行拼配，得出臺灣茶口味的茶葉

第五章 結論與建議

依據研究結論說明瞭資源依賴理論在南投鹿谷茶產業中的一些現象，提供茶產業界實務應用，以及作為後續茶產業組織以及單位之參考。

第一節 結論

在國際貿易自由化的今天，基本上所有的農產品都會受到來自國際市場的衝擊，在面對消費者的消費意識不斷增強的今天，唯有建立起商品的信譽，用品牌的名聲將產品內含的高品質向顧客進行表達，來提升顧客對產品的滿意度，才能保證這個產業永續的經營。南投鹿谷，臺灣最久遠的茶葉產區，擁有著臺灣知名度最高的凍頂烏龍茶和臺灣最大的甚至是在世界上都享有盛譽的南投鹿谷比賽茶會。從清朝林鳳池開始將武夷山青心烏龍茶帶入臺灣開始，臺灣的凍頂烏龍茶出現雛形，並逐漸發展成臺灣的外銷產品與知名農產品。在 1976 年臺灣南投鹿谷比賽茶會的開始，到如今已經有了 40 年的歷史，在這短短的 40 年間，比賽茶的名聲與場面不斷的擴大，消費者趨之若鶩，讓臺灣的茶產業在比賽茶之後煥發出新的春天。為此本研究採用資源依賴理論中的一些看法來看待臺灣南投鹿谷的產業鏈，並且將產業鏈按照 1976 年作為一個時間軸，來探討沒有比賽茶和有比賽茶之後的產業鏈中存在權力，控制的現象，影響產業鏈的關鍵因素。

比賽茶前南投鹿谷的產業鏈的現象

權力的構面

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）。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（Pfeffer and Salancik 2002）。本研究發現，在比賽茶之前，對於南投鹿谷地區本地的茶農來說自主性很強，因為他們掌握了相對稀少的資源。大盤商由於內銷市場的需求量不高，被迫大批量聚集進入國際外銷市場，加之此時茶葉的產地特色和品牌知名度都沒有被市場承認，茶葉價格比較低且價格波動受國際交易市場波動的影響，這時候對於整個茶產業市場調節，戰爭和經濟的變動都能成為導致產業變動的關鍵權力主體。同時，權力主體也受到了國際社會環境的變化而變化。在日據之前，洋行作為主要的權力主體，生產者並不具權力主導地位。在日據時期，洋行權力下移，日本政府占主導權，洋行權力漸退其次，茶業公會組織漸成影響力。光復時期，國民政府為權力的主導者，並且在此時由於政府對茶產業關注度的增加，茶農的權力逐漸上升。於是本研究得出南投鹿谷的茶產業存在於一個相互扣連得環境，外銷市場的形成，市場決定產業的生存，不過由於資源的稀缺，對於當地茶農來說自主性強。由於統治階級的變化，權力主體也發生了改變。不過在比賽茶前，由於是外銷市場，所以市場是最大的權力主體。

控制依賴構面

組織依賴環境的事實，組織行動的外部限制與控制不僅是可能的，通常也是無法避免的（Pfeffer and Salancik 2002）。組織若不能回應環境的需求，將無法繼續生存（Pfeffer and Salancik 2002）。控制資源的其他組織往往是不可靠的，特別是當資源稀少時。所以組織為了所需資源必須與其他組織進行交易，並企圖控制關鍵的資源（Pfeffer and Salancik 2002）。本研究發現，在面對市場的控制下，茶農和茶商為了減少對市場的依賴採取了不同的方式。在清朝時期茶商為了減少市場的依賴，則是擴展多元化銷售通路的方式，將南投的茶運到福州加上福州的茶葉的技術，這種管道直接交流的模式做出創新來減低依賴。茶農通過農業技術和天然環境的優勢改變種植方式，使用新型的農業技術來減少依賴。茶商與茶農的利用的方式的不同，但是卻在一定程度上減低了市場對產業的控制。

在比賽茶會之前，由於臺灣茶產業以外銷為主，該時期產業的權力主體在於市場上有權力的調度者，不過由於對臺灣統治階級的變化，這時候影響茶葉的權力主體也在變化。在統治階級權力主體的出現，這些權力者對茶葉市

場逐漸重視，不希望被市場所控制，想要擺脫對市場的依賴，依靠法令和政策等方式減少依賴，擺脫控制。權力和控制的關係在於，權力的主體是控制方，可是由於權力的不斷變化，控制反與依賴方也在交替變化。

比賽茶後南投鹿谷的產業鏈的現象

權力構面

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（Pfeffer and Salancik 2002）。為達到課責性和適應性其中一個方法是設置單一的領袖，但實際上則是由多位經理人控制組織的經營。這需要賦予每位元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（Pfeffer and Salancik 2002）。本研究發現，在南投鹿谷地區，在 1970 年代之後，外銷轉內銷發展，原本茶葉產區由於氣候環境和土壤肥力的下降，茶葉產區的茶葉供應量減少，加上茶葉比賽導致茶葉價格上升的原因，南投鹿谷的凍頂烏龍茶供應小於需求，茶農和當地的茶商由於掌握稀缺資源，權力上升。同時在南投鹿谷地區，在茶葉比賽之後，出現了組織權力分權管理的現象。政府將權力授權給民間組織，社會組織與政府機構的共同管理，依照著南投鹿谷比賽茶所延伸出大量的權力進行分工，保證了南投鹿谷地區整個凍頂烏龍茶產業在整個產業市場中佔有主導性，通過這個分權現象保證了產業能夠在每一個環節得到監管的可能性，也保證了南投鹿谷地區凍頂烏龍茶產業的超高品質。

控制依賴構面

本觀點是「外部控制」，而且其中一個重要的主張就是「組織內部的決策制定係在回應來自環境的壓力」，但實際上僅有極少的實證研究在探討外部限制如何影響組織的決策制定（Pfeffer and Salancik 2002）。控制資源的基礎之一是擁有資源，資源是經濟發展的基礎，任何組織的發展都離不開資源的支持；一個組織或個人擁有某項資源的大部分使用裁量權，那麼這個組織或個人就擁有了使用和分配的能力，其他組織或個人需要這項資源時，便會對這個組織或個人產生一定的依賴性（Pfeffer and Salancik 2002）。本研究發現，在比賽茶之後，在整個茶葉市場中，控制權和依賴性呈現出一種交替變化的現象。在比賽茶過程中，也出現了這樣的現況，在前期比賽茶名聲不顯的時候，為了獲得知名度，比賽茶會依賴者茶農的參加，此時控制權在於茶農，後期隨著茶會的知名度不斷升高，茶農轉變為依賴比賽的名次獲得銷量的提升此時控制權，在如今由於比賽茶控制權的不斷擴大，對茶商和茶農進行整合，同時也淘汰了一些人員，但是由於比賽茶會存在一些問題，本研究可以預測比賽茶會的控制可能還會被第三方接管。

在比賽茶會之前，臺灣茶產業由外銷為主轉化為內銷為主，加上高品質茶葉產量的增加跟不上內銷市場需求的增加，此時市場的權利開始下降。政府對茶產業重視度不斷增高，政府的控制權力也在增長，此時政府變成產業中的控制方，茶產業依賴政府進行發展，後期由於茶農，茶商已經一些相關產業組織的權力和地位的增加，逐漸擺脫對政府依賴的現象，而這些產業組織也相對的在產業鏈中逐漸減少對政府的依賴而擁有自主的權力，甚至在一定條件下可以稱之為產業的控制方。茶賽會後個體茶農逐漸靠著自我的工藝創造出的風味，為鹿谷茶產業鋪陳了多樣選擇與多元品牌的未來之路。

第二節 建議

為了讓讓臺灣南投鹿谷茶產業走永續發展之路還需要公部門，茶商，茶農，消費者之間密切的配合。根據對南投鹿谷地區訪談者所提供的資訊的整理和分析，現提出一些臺灣南投鹿谷凍頂烏龍茶產業未來發展的意見與建議：

- 1.關注生態議題，在保證茶葉的產量和品質下，為了實現永續經營，需要保持對自然的謙卑，解決這幾年由於過多開墾導致的環境問題。以退耕還林，滋養土地為主要的目標，進行有機或生態農業。

- 2.走高端化路線，不斷提升茶葉的地域性品牌的知名度，與茶葉自身品質，同時向地方茶葉特色化發展。與當地高校和民間組織進行合作，以提升品牌知名度為目標，對當地的凍頂烏龍茶進行宣傳和行銷，提升其國際影響度。

- 3.整合資源，建立新的品牌，面向大陸市場，爭取在大陸市場分到的份額的市場，將此品牌作為海外凍頂烏龍茶的標誌的品質的保證。以頂級的品質，純粹的臺灣鹿谷凍頂烏龍好茶，極致的製作工藝和精美的包裝作為亮點。

4.重視臺式茶的問題，對臺式茶，混裝茶，臺灣茶進行區分和規範，做好茶葉的把控工作，在合理的把控中保證臺式茶合理的發展。對混裝茶，要進行檢測和把控最好區分。力求建立起，以技術為權力中心的全球凍頂烏龍茶交易市場。力求建立起，以技術為權力中心的全球凍頂烏龍茶交易市場。

第三節 研究限制與後續研究

一、研究限制

本研究在整個研究過程中由於時間、人力及物力之考量，因此在研究樣本、研究工具與方法以及研究結論與分析上有一定的限制。具體如下：

研究樣本限制

本研究採用立意取樣的原則。它是依照研究者主觀的判斷訂定樣本標準，選取具有代表性的樣本，將使得研究樣本的選取具有一定的主觀性。同時對於樣本的範圍也僅限於跟南投鹿谷地區茶產業相關聯的政府官員、茶商以及茶農，故可能使樣本來源不夠多元化。

研究工具與方法的限制

本研究採用文獻分析法、深入訪談法、田野觀察法、參與法以及半結構式問項調查法。首先在文獻分析上，本研究探討的是南投鹿谷茶產業鏈在資源依賴理論方面的相關性問題，國內學者都有為其進行學術研究，但是關於這方面的內容最早是源自國外學者，由於語言限制只能引用翻譯後的二手資料作為理論基礎。

其次在訪談法、觀察法以及參與法上，由於時間和人力、物力的限制，導致這些動作是在較短的時間內完成的，而時間的單一性也可能造成研究結果的片面性。其次對於訪談法和觀察法中研究人員扮演總要角色，但是由於自身的限制訪問經驗和技術上的缺陷，會導致得到的訪問結果有一定的片面性。而同樣的，受訪者也可能會由於自身的原因，並非完全參照自身心意回答。

本研究採用的半結構式問項調查法，首先在問項的編輯上，對理論轉化成問題的難度較高，難免會有語意轉化不夠清晰明確。再者半結構式問項調查法有題目數量較少，有部分開放題目要求研究人員隨機應變，受經驗和技術的限制可能在這方面會有一些的局限性。

研究結論分析的限制

本研究在研究結論分析上，由於訪問和研究資料非常的龐雜冗長，類目繁多，因此標準量化難度高，在解讀上就有一定的困難。在分析過程中，本研究在語意分析上採用了量化的概念，可能會在對語意的理解上有些許偏差。在追憶訪談當時的情況也可能會由於時間太久而導致缺漏。同時在整個研究結果中，可能會參雜個人先見與觀點。

二、後續建議研究方向

1.本研究在探討以資源依賴的觀點來看南投鹿谷地區茶產業鏈，而這種案例能否用在相類似的產業鏈上那就是提供後續研究者進一步的研究。

2.本研究由於受到個人能力和時間、空間等限制，未能更全面的將南投鹿谷地區茶茶產業的藍圖給概括出來，那就是提供後續研究者進一步的研究。

3.本研究在探討利害關係人對南投鹿谷茶產業方面只談到了資源依賴因素單方面的作用，但由於時間和能力等限制，未能對影響這方面的資源依賴多方面因素進行闡明，可提供給後續研究者進一步的研究。

4.本研究，只關注了南投鹿谷地區茶產業鏈在資源依賴方面的現象，未能對其產業結構等產業藍圖進行分析，可提供後續研究者進一步的研究。

5.本研究，沒有對南投鹿谷地區茶業的未來藍圖進行勾勒，沒有提供可切實方案，可提供後續研究者進一步的研究。

參考文獻

1. 張國安 (102)，茶產地認證標章對南投地區茶產業發展之影響：南投凍頂烏龍茶為例，臺灣國立彰化師範大學會計學系。
2. 阮逸明、徐英祥 (1995)，「臺茶發展史略」，茶業技術推廣手冊茶作篇，臺灣省茶業改良場。
3. 吳淑娟 (2006)，戰後臺灣茶業的發展與變遷，國立中央大學歷史研究所。
4. 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 (2003)，臺灣的茶葉，遠足文化，臺灣臺北。
5. 林啟三 (1995)，南投縣茶業發展史，財團法人南投縣文化基金會，臺灣南投。
6. 周夢嫻 (103)，「我國茶葉加值策略分析---善用多元策略 再現臺茶風華」，臺灣經濟研究月刊第37卷第3期 103年3月。
7. 俞慧芸 (2007)，組織的外部控制——資源依賴觀點。
8. Brown, M.D. (1999) "Green tea extract and its possible role in the prevention." *Altern Medicine Review Journal* 4 (5)
9. Benzie, I.F., Szeto, Y.T., Strain, J.J., and Tomlinson, B. (1999)"Consumption of green tea causes rapid increase in plasmaantioxidant." *Nutrition Cancer Journal* 34 (1) : 83-89.
10. Chen, Z.P., Schell, J.B., Ho, C.T., and Chen, K.Y. (1998) "Green tea opigallocate chin gallate shows a pronounced growth inhibitory cancerous cells but not on their normal counterparts." *Cancer Letter Journal* 129 (2)
11. Catherine Marshall, Gretchen B. Rossman 著。李政賢譯。《質性研究》。五南圖書初版公司。2006年初版一刷
12. Fink, R. C., Edelman, L. F., Hatten, K. J., & James, W. L. (2006). Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer-supplier relationships. *Industrial and Corporate Change*
13. Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik (2003) .The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective
14. Kirkpatrick, L. A., & Shaver, P. R.. Attachment theory and religion: Childhood attachments, religious beliefs, and conversion. *Journal for the scientific study of religion*, 315—334. (1990)
15. Peat tie, D. A., Harding, M. W., Fleming, M. A., De Cenzo, M. T., Lip pke, J. A., Livingston, D. J., & Benasutti, M. Expression and characterization of human FKBP52, an immunophilin that associates with the 90—k Da heat shock protein and is a component of steroid receptor complexes. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 89(22), 10974—10978. (1992).
16. 南投縣政府主計處 (2008)。南投縣統計要覽。線上檢索日期：2008年4月21網 <http://www.nantou.gov.tw/big5/content.asp?dptid=376480000AU230000&catetype=01&cid=109&cid1=1386>
17. 鹿谷鄉農會，茶話茶事，網址<http://www.lugufa.org.tw/tea015.htm>