

「同中求異，異中求同」策略 在農業經營上的應用

國立嘉義農專農場管理科/洪進雄

傳統的農業經營模式往往是英雄主義或威權型態的經營方式，成員有限（限於家庭成員或少數性的臨時性成員），工作權責不易劃分，以致工作效率及經營效果不彰，雖然經營中亦不乏成功之範例，但面對加入 WTO 或 GATT 之後，本省

農業經營層面首先必須面臨國外農產品之強大衝擊及挑戰，尤其是許多生產成本過高或沒有「比較利益」的種類及項目將無法再受到政策上的保護或經不起國外大面積、低成本、高品質農產品的強烈競爭，而變成“淘汰郎”。因此在未來農企業經



矮性番茄(同中求異)



大岩桐(同中求異)



金龍柳、銀龍柳(同中求異)



馬拉巴栗(同中求異)



營上，無論在經營組織及經營策略均亟需要調整，「同中求異，異中求同」的理念若能在經營組織及經營策略上紮根且交互運用，對於未來農企業產品之產銷過程應可以產生相當大的成效。因此以「同中求異，異中求同」分別在生產組織、產品組合、行銷技術等方面之運用加以探討。

「同中求異，異中求同」理念之應用

1. 生產組織

一個企業經營組織必需由不同領域或專長的人員所組成，在有足夠的共識下，這些人才可能整合並凝聚成一股力量，以達成企業之經營目標；當經營遭逢困難時

，也能群策群力的應付各種困難及解決危機，如奇美公司董事長許文龍在「觀念」一書中提到「公司的最大資產是各種人才」，有不同專業人才的公司才容易茁壯，此種有不同專長的人員或不同功能的單位或組織所結合而成的團體，以及因為策略聯盟，而相互結合不同的利益團體形成更大且優勢的競爭團體均為「異中求同」的最佳寫照。「同中求異」是代表具有相同專長或領域的人員因勢利導而需要建立第二個或第三個專長，對整體企業經營而言，在有共識下歧異化的專業人才及整合計畫對經營體會產生更有利的成效。若個人或單位處處強調「同中求異」，在觀念和做法無法與別人達成「共識」與「整合」



斑葉鵝掌木 (同中求異)



銀脈鳳尾蕨 (同中求異)



變葉木 (同中求異)



小果番茄 (同中求異)



玫瑰弓橋栽培(同中求異)



染色滿天星(同中求異)

，此種情況下經營積效可能會每況愈下，最後導致整個經營體分崩離析，因此「同中求異」的策略，在組織的運用要十分慎重。

農業經營不僅需要考量如何在現在及未來的生產及行銷過程中進行「同中求異，異中求同」的整合，其整合所涵蓋的層面亦須考量到未來產業中產業流程及產銷組織的功能性及技術之「互補性」，即是「截長補短」來增加彼此的經營效能，這是傳統農業經營最弱，也最需要加強的一環。

2. 產品組合

任何一種商品均有一定的產品經濟壽命（亦稱之為產品生命週期 PLC）及技術經濟壽命，任何產品均要經歷萌發、成

長、成熟及衰退期。尤其在成長至成熟期階段，其他類似產品則相繼出籠，產品競爭更加激烈，因此如何在相同或類似產品中尋求新產品或「舊瓶新裝」「老戲新唱」將許多產品重新定位是一件值得深思的問題：如蘿蔔乾以往僅是一個加工佐飯的蔬菜，曾幾何時蘿蔔乾已開發成休閒蘿蔔乾，其消費層面及消費量已將此一產品的利用推展到另一個層面。農產品均可以進一步尋求「差異化」策略（即是「同中求異」的策略），差異化產品有不同的品種、不同的品目、不同品牌、不同加工品或不同包裝以增加其附加價值，以增加其產品歧異化，這些均是「同中求異」的範例。不同的產品也可以透過基本理念的組合而產生新的組合產品如組合仙人掌、組合式縮景山水、組合式腰果禮盒，組合式花生禮盒（不同口味）等，這是「異中求同」例子均不勝枚舉。

農產品如水果、蔬菜、花卉等均有易腐性、不耐儲存等特性，因此農業經營需逐漸揚棄以單一種類、單一品種、單一品目、單一產品或單一階段產品為生產目標之經營型態；而朝向多元化或多樣化產品為目標，產品間做垂直整合（同一產品有不同型態、類型之產品如鮮食品、加工品；如鮮食鳳梨、加工鳳梨、鳳梨酥、鳳梨



不同品種洋桔梗(同中求異)



糖、鳳梨罐頭、鳳梨禮盒、鳳梨鮮果禮盒等)及水平整合(單一階段不同產品相整合成不同組合型態的產品如插花、切花、綜合罐頭等),可以延長產品多元化產銷的縱深度。不同型態產品之整合需考慮到產品間之生產方式、運銷通路、設備利用性、不同產品的關聯性、市場的共通性等,即以資源的充分利用或以不同利用型態之生產及銷售為整合目標。花卉經營不再僅僅做單純的花卉生產,再繼而進行花店經營(包括有切花、插花、壓花、花籃、花圈等),甚至進一步進行花卉加工或提高利用價值的經營型態如(乾燥花、壓花、花束、插花等),這些經營技術上均強調「充分利用材料,增加其附加價值,並

將殘貨降至最低的程度」,這些經營理念和工商業所強調的經營理念非常相近。「同中求異、異中求同」的經營理念運用於產品的開發,甚為重要,這些均是改變遊戲規則且突破經營現況及展望未來的明顯例子。

3.行銷技術

傳統農產品的行銷是過分仰賴中間商及產銷班,甚至拍賣市場。農民在整個產銷制度上賣得是粗農產品,對農產品的價格不具有決定權及自主權,這些均是造成經營利潤無法有效掌控的主要原因。唯有透過組織化的群體力量如產銷現象等,才可能在生產過程中對粗農產品做更精緻的採收後處理如分級包裝等,分級可以增加



組合仙人掌盆景(異中求同)



組合乾燥香花包禮盒(異中求同)



國外進口乾燥花(異中求同)



三色堇盆景(異中求同)



休閒蘿蔔乾(不同口味)(異中求同)



不同口味花生糖(禮盒)(異中求同)

產品品質及精緻化，小包裝可以減少運輸過程中的損失及縮短行銷通路，有些附加價值的包裝處理能提升產品的售價，以獲取應有的經營利潤，同時也可以藉以瞭解消費市場的動態，這些均是「同中求異」的做法。農產品本身即是商品，商品本身即含有工業、商業、服務業及農業的產品，唯有透過和其他產業整合，才能透澈瞭解市場及在市場上進行行銷，這些不同行業別的行銷方式即是「異中求同」且「殊途同歸」的行銷策略。未來的行銷方式是針對消費市場及消費者的需要採取更積極主動的態度及強勢議價及持續供貨的能力，以進行縮短行銷通路或在消費者面前進行第一次面對面行銷，也較能獲得較高的經營利潤。

結論

常言道：「消費市場及消費者是多變的」，「企業經營唯一不變的真理是市場不斷地在變化」，因此針對產業現況及消費市場的變化，必須適時適地做因應及調整，「同中求異，異中求同」是代表一個企業經營理念的精髓所在，可以直接運用於企業組織結構、產品的推陳出新及行銷方面，這些方面不斷地自我因應及調整，便可以在經營上產生立竿見影的成效。

「同中求異，異中求同」是不同的經營策略，不但可以增加產品間的垂直整合及水平整合，並可以提升產值及減少殘貨與存貨之發生。「同中求異」的經營策略可以區隔產品間的特殊性與歧異性（包括不同種類、不同品種、不同品目、不同品牌、不同品質、不同產期及新產品等）。「異中求同」的經營策略可以加強產品間的水平整合（不同種類或不同品種），更有利於行銷，如組合仙人掌、組合式花生及腰果禮盒、組合式的縮景山水。「同中求異，異中求同」的經營策略視個人經營理念、消費市場、流行趨勢等，而適時適地調整。「天下事，合久必分，分久必合」，也是「同中求異，異中求同」策略的另一種寫照。



好彩頭禮盒(異中求同)