

「創意」及「創新」

成就了台一種苗

國立嘉義技術學院農場管理科副教授 / 洪進雄

前言

一般農業產值偏低，傳統老農又面臨生產項目、產業環境、教育、生產技術及行銷的種種困境，勞苦終身，其產業收入及遠景往往不能滿足現實生活的需要，因此也不太願意鼓勵其子女繼續從事此一行業。即使有很多的農家子弟雖然願意繼續從事農業，但仍無法擺脫傳統農業的包袱或僅能延續其家長所經營的模式，這種比較沒有「創意」及「創新」的農業，在經營上經常慘遭失敗或淘汰，或進一步將農業視之為畏途。「創新」的農業在本省有不乏的成功範例，他們的成功雖然不足以粉碎「農業是弱勢產業」的謬論，但也能證明任何產業「有所為，亦若是」的可能性。因此目前較成功的農業不僅在生產或銷售上需有較多且較新的「創意」，同時在經營策略上有大的彈性，及在行銷層面上，則有較主動積極的態度，才能足以



展售區

應付產業所發生的危機。

台一種苗農場的張董事長國珍先生榮幸當選今年十大傑出專業農民，從張先生任職的台大園藝系農場、台大山地梅峰農場及春陽農場，再到青葉農場、台一種苗公司等，尤其在經營台一種苗農場後，可以發覺其經營狀況隨著時代環境及消費需求改變極為快速。因此我們可以看到一個事業的成功絕非偶然，必須唯有符合時代趨勢及等待未來產業機會的人才可能成功。目前農業的辛苦且收入低微，而導致很少農村子弟願意留在農業繼續經營，年青一代的張國珍所主導的台一種苗農場在經過多年的努力，其成果得到肯定，更顯示出其在農業上的成功絕非偶然而僥倖，其「求新」、「求變」及「求創意」應是未來農業經營的重要代名詞。

我們很樂意看到台一種苗農場在畢路藍縷下成長，並產生令人肯定的成績，這表示張董事長和所有員工努力的成果，其成果的甜蜜代價亦將轉嫁及回饋給這些衷



台一種苗景觀佈置



立體化花卉生產

心的員工。目前台一種苗在農業上亦具備有一些工商業的「經營理念」及「特質」，因此可以提供給國人從事農業經營的人分享及參考。

經營管理層面

台一經營層面的最大特色是逐級授權，分層負責，群策群力，完成年度經營目標。其經營層面說明如下。

(一)董事長

張國珍先生通常在晚上8點至10點上床睡覺，清晨4、5時起床開始工作，上午8時以前巡視所有的分場及安排所有工作。定時開會與幹部討論農場工作進度、面臨的問題；農場研發主導工作集中在董事長一人，其餘研發工作亦來自本身的員工。其主要的角色為：

1. 產業創新：新理念及構想隨時在萌生，並著手規劃實踐的可能性，經營方式及危機處理較具有彈性。其近年來週邊產業之演進及發展創新如圖所示。

2. 廣結善緣（師長、朋友及顧客等）



花卉生產區

，由於本身由基層逐步基上來的，少一份傲氣，多一份親切感，容易與人相處，因經營上能獲得最新資訊和有較多的「先機」，亦能獲得支援。

3. 對於產業有夢想，亦有「付之行動」的衝勁，行動前有評估及承擔風險的能力。

4. 有企業化經營理念及成本概念。

5. 對員工有整合及溝通能力。

(二)董事長夫人（林玉蘭）

刻苦耐勞的賢內助，待人誠懇及心地善良，富於學習力及創造力，張太太爲了開設生態教育農園，經常去台中學習插花或壓花，經常做先生未成形且待開發事業的先鋒部隊，同時亦扮演執行的幕僚幹部及後盾。張董事長衝得太厲害的產業項目，又要幫忙踩剎車，以免衝過頭。大部家務是張太太負責，讓張國珍先生較無後顧之憂，可以全力在事業上衝刺。孩子在假期中要協助家人管理部分工作。

(三)台一種苗農場員工

員工不論學歷，只問能力；即使學歷不高，有優良表現者唯才是用，甚至做爲將來的儲備幹部。員工年輕化，員工平均年齡較輕，可塑性高，但隨時要接受在職教育及訓練，以增加其專業能力。目前高學歷的員工尚不多，主要是經營層面，研究人員不易投入生產，或往往眼高手低，往往與員工的整合性差，或不易融入工作，或達成公司的整體目標。員工流動力低，但業務成長率高，員工因工作性質或功能性而有不同分組，採用分層負責及整組一

→ 團隊方式在經營，員工每年有業務成長壓力，若能達到每年設定的業績，則有不同的獎勵方式（如加薪、獎金等）及升遷制度。

西遊記的企業精神（團隊精神）

經營項目有垂直分工及水平分工，分層負責，小團隊的成員必須相互支援，以完成階段性目標或整體性目標，此為台一種苗經營成功的重要關鍵。由每一組人員有較細的分工，人員間亦有相互協調及整合之意願及能力，個人能發揮相當強的戰鬥力、效率及執行能力，因此每一個團隊能充分表現出服從、學習、鬥士及誠信等特質。西遊記的企業精神能充分發揮，即是唐三藏（理想）、孫悟空（危機處理能力—總經理、幹部）、朱八戒（公關）、沙悟淨（服從、任勞任怨—員工）等人密切整合的事業經營體。

經營理念的提升

目前台一種苗的經營理念和許多傳統農場亦有相當大的差異，尤其經營理念的萌生，更容易掌握到農業經營的「先機」及「整合」，亦是其轉型極為迅速及成功的關鍵；值得推薦給一般的農業經營者參考。



花屋



花草生產

（一）捷足先登及快速轉型週邊產業

從甜椒生產、南美香瓜梨種苗、花卉種苗、無病毒草莓種苗生產等均是以地理上的優越及特殊環境（即是掌握天時、地利之便），加上本省其他地區沒有的經營項目，即是配合「技術」掌握了經營「先機」，加上個人及團隊的努力，即使在同行間也產生較大的競爭力。以台一種苗農場初期所經營的「蔬菜種苗」而言，是鑑於未來農業生產遲早要朝向機械化及自動化，種苗是基於政府策略及產業需要而優先考量的輔導項目。種苗本身最容易達到「集約化、大量化及自動化」的生產方式，而穴盤苗取代傳統育苗也是未來時代潮流的重要趨勢。台一種苗的蔬菜種苗產業是早期少數能配合政府政策及時代潮流所發展的經營項目，早期由於種苗場少，競爭力低，因此獲利率較高。後來種苗場如雨後春筍一般產生，相對之下，同行間的競爭力增大且獲利空間則明顯縮小，唯有大量化及多元化仍可保持相當的競爭力。台一種苗有鑑於蔬菜種苗生產有絕對的「季節性」（季節性生產是農業生產的特性，亦是菜金菜土造成的主要原因），在冬季裡作的蔬菜且競爭壓力大，穴盤苗往往供過求，競爭非常激烈，因此不得不遷就現有的設施、設備、環境及工作人員等，另外尋求其他可以發展的項目。



（下期續）