

養鵝產銷經營策略聯盟之構思

中央畜產會/葉力子

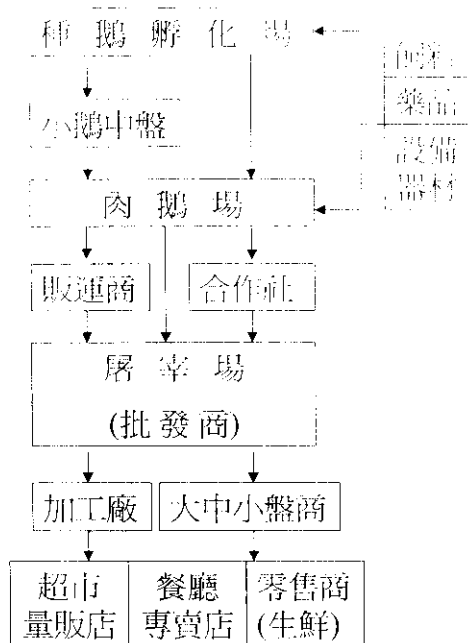
策略聯盟(strategic alliances)為最近10年企業經營相當熱門的話題。策略聯盟簡而言之即為：「企(產)業間為維持或提升競爭力優勢而建立的合作或協議關係」。

在家畜產業中，現行白肉雞的生產統合(integration)，也就是由飼料廠、電宰廠及加工廠等企業體與種雞場、肉雞飼養戶建立契約養殖之經營模式，可說是一種畜產業策略聯盟的實例；農委會畜牧處程中江處長認為，策略聯盟可視為產(企)業經營的過程及手段。

家禽產業的統合經營應該著眼於：
(一)對產業界之整體效益；(二)瞭解目標產品市場之利基；(三)具備生產之經濟規模；(四)擁有技術開發的能力；(五)評估投資報酬率。

在台灣，養鵝由農村副業演變成專業生產也不過是最近20內年的事，算是相當弱勢的畜產業。鵝隻生產因氣候的影響而有產期之限制，經年都有產銷失衡的現象，其產銷通路如下圖所示。

70%以上之肉鵝集中於1~6月上



市，供需的失衡，造成產地高低價差達2倍以上（22~45元/台斤）。屠宰場多於低價時購入，現銷之餘大量凍存，於高價時釋出，若庫存量足，更可延緩進貨，藉機壓低產地價格後再進貨，生產者多處於不利的地位，常不堪虧損棄養時，種鵝場跟著倒霉，連帶飼料廠、運販商最後屠宰場也都沒有賺頭，如此常

年之惡性循環，使養鵝產業於最近5年都沒有成長，但也使業界有了新的認知，容易形成共識。台灣省養鵝協會經沉寂一段時間後，在幾位領導者之努力及農政、學術單位輔導之下，已從強化組織開始，逐漸改進，較具體的措施有：(一)組織產銷班，導正產地價格報導機制。(二)由孵化場調查生產資訊，並即時公佈，使生產資訊透明化。(三)建立水禽疾病診斷機制。(四)訂定優質鵝肉生產規範。(五)打破鵝肉傳統的行銷通路及消費習慣，使鵝肉能成為家常及高級餐廳的料理。

我國加入WTO在即，若不加速轉型，恐怕抵不過對岸的競爭壓力，以後國人吃的可能是大陸進口的鵝肉。有鑑於此，筆者試著將白肉雞產業經策略聯盟統合經營的構架，引用到養鵝產銷體系，其具體步驟如下：

一、整個產銷體系宜以屠宰場為中心（火車頭），因其扮演著大批發商之角色，往上牽制產地價格，往下拓展行銷通路，本身可掌控屠肉品質。屠宰場本身應按照已公告之「優質鵝肉生產規範」之作業程序進行作業，包括硬體設施，以備符合CAS標準。

二、養鵝的目標產品是鵝肉，包括生鮮或冷凍的全鵝屠體及將可開發之分切屠體，都必須確保安全衛生，通過品質認證，使經分切之高品質鵝肉能順利的進入家庭或高級餐廳；全鵝屠體也可進入符合CAS標準之加工廠，以製造符合品牌認證的各類加工品。有品質(牌)認證的鵝肉現就可順利的進入超市、量販店或專賣店。一分錢一分貨，能讓消

費者吃得安全、安心的產品自然就會深植消費者之腦海。進一步要整合不同的行銷通路，以市場需求來確定量產的規模，從而規劃上游的生產策略。

三、垂直整合種鵝孵化場→肉鵝場之生產系統（可為產銷班或合作社），訂定契養制度，使其在無後顧之憂下，專注於生產效率及品質，並可與飼料廠、藥品（獸醫師）等辦理資材的共同採購，水平的整合的下一步是依照肉鵝季節產銷之特性，依產期採取不同的保價收購，讓生產者可獲取合理的利潤。

四、前述以屠宰場為中心的整合方式，往上與生產體系，往下與行銷體系進行策略聯盟，建立良好的合作與協議關係，可利產銷互蒙其利。就現在情況言，此種形態的策略聯盟經營體所缺乏的是資金及經營人才。養鵝產區多集中於中南部沿海的窮鄉僻壤，這些地區的農會對於農畜產業的服務推廣，常有力不從心之感，但對具有資金及人才的農會，不妨考慮此一措施，因為農民的安定與富裕也就是地方金融的穩固。

以上是筆者對水禽的產銷經營的新構思，因與本身業務有關，擬研提計畫，先擇取已略有基礎架構之養鵝產業試辦，盼能引起業界的共鳴，以便進行下一階段的研討規劃。當然待解決的問題還有很多，諸如：各結盟體之間契約之研定及許多技術（如分切規格、種源品質及產期調節等）須急速研發，好在養鵝協會已展現出小產業團體自立、自強的本色，並獲得農政及學術單位之肯定，如能把現有資源作有效的投入，將來一定會出現一片新的天地。

