

推動台中區梨策略聯盟執行情形

文圖／黃穎捷

一、成立緣起

我國自民國九十一年元月一日正式加入世界貿易組織(WTO)以來，資料顯示國內各項農產品漲跌互見，對國內農業普遍的影響似乎尚不顯著，但進口水果及其製品至八月份總額為2.8億美元，增加21.5%；今年一至八月農產品的躉售物價指數，較去年下跌1.04%，但果品較去年下跌高達15.9%，幅度最大，進口果品替代效應已明顯影響國內水果市場價格。



●梨策略聯盟之標誌～台灣水梨的希望

有關東方梨今年之累積進口量已超過基準數量，進口東方梨果經商品化專業包裝，品質看得見，信用度高，國內行口商樂於轉售。今年四月底由於行口商對國內梨果產量品質與商品化改善情況持觀望態度，台中縣東勢鎮農會果菜市場東方梨開市盤價比上年期下滑近三成，再度顯現超低迷的現象。

國外農貿業者挾其雄厚的資金、低廉的生產成本、先進的產銷技術，將農產品商品化，有組織、有系統的在台灣佈建行銷管道，包括進行各式廣告宣傳，獎勵代理商、販售商，大舉攻城掠地。行政院農業委員會為降低梨產業加入TWO後之衝擊，認為有需要將梨農加以整合，與地區農民團體共同成立梨策略聯盟組織，再創台灣東方梨產銷新優勢，維護產業未來發展。

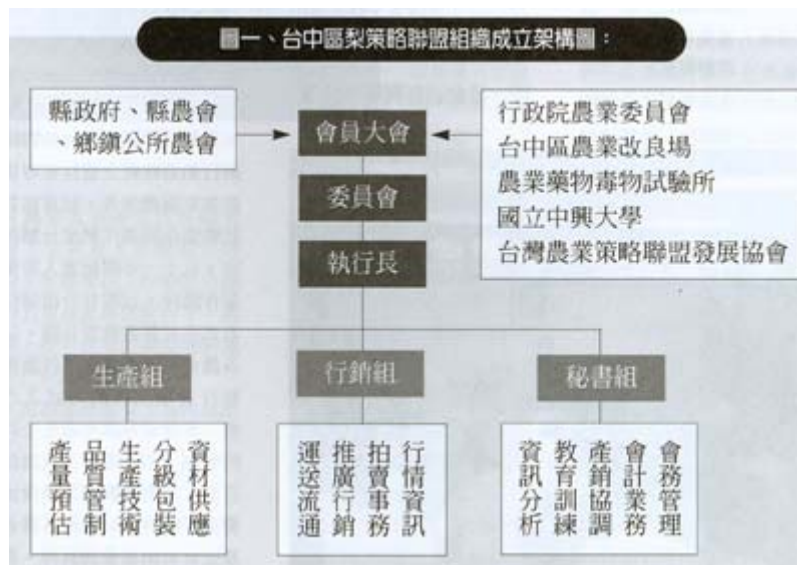
二、籌組經過與組織編組

台中區農業改良場接獲農委會推動梨策略聯盟計畫指示後，隨即展開各項工作。首先進行「策略聯盟」之宣導，利用參與產銷班活動，技術觀摩、講習會等場合，說明策略聯盟意義及功效。民國九十年三月二十七日邀集產地梨優良產銷班長、幹部及農會、縣府等相關人員，召開「研商梨策略聯盟之規劃及推動會議」，會議結論認為應以農會為主體，結合產銷班成立梨策略聯盟，以因應未來之衝擊。

同年五月十日再度邀集產銷班班長召開「農業策略聯盟說明會」。五月十七日召開籌備會，決議由本場、台中縣政府農業局及台中縣農會為共同發起人，組織採委員會制委由本場場長為召集人，制定組織章程及架構，並於五月卅一日假東勢鎮召開「台中區梨策略聯盟」會員大會，正式成立台中區梨策略聯盟組織。

九十年四月底報名參加梨策略聯盟之優良產銷班數，東勢鎮有31個班、和平鄉8個班、新社鄉4個班、石岡鄉5個班、后里鄉4個班及豐原市1個班共計53個班，梨策略聯盟組織正式成立運作，東勢鎮另增18個班，使梨盟總班數達71個班，會員數一千五百人左右。

台中區梨策略聯盟組織採委員制，負責梨盟業務之推展，委員十一至十五人，功能組織架如附圖。



圖一、台中區梨策略聯盟組織成立架構圖：

三、工作重點

1. 培訓梨農栽培技術與品管知識。
2. 辦理梨產能預估，協調產銷。
3. 蒐集整理並發布梨產銷資訊。
4. 生產資材之共同採購。
5. 舉辦梨促銷活動，提昇產業形象。
6. 辦理梨國內外之銷售工作。
7. 制定梨運銷獲販售貨品品質基準與包裝規範。
8. 辦理聯盟標章使用審查作業。
9. 梨加工產品之開發及促銷。
10. 與其他業者聯盟，暢通銷售管道，降低成本，以提高梨之產值。

四、推動過程與執行成果

梨策略聯盟成立後，於民國90年10月台中場指派經營管理顧問專家協助輔導推動組織發展運作於迄今，導入自成風格之12-step'scycle農業產銷組織運作策略模式，期以漸進式調整梨盟組織運作體質。依聯盟執行長表示本聯盟建立初期透過委員會議，提出相關事宜方向及優先順序，九十年以盟員共識的建立列為首要工作，次為盟員之教育訓練及年度計劃的推動。透過工作小組進行分組會議，釐清各盟員之工作項目，採分工模式進行；順利完成年度生產產量預估、資材共同採購及相關生產教育訓練工作，並對目前行銷通路做全盤性整理提供次年運銷參考，秘書組對於聯盟相關運作制度分類制定。九十一年開始進入密集運作階段，以現有分組運作方式不足貫徹聯盟共識，以各農會分區秘書會議討論與執行各項工作的方式之改變，來達成資訊流通及公約的管制，期間經多次會議就直銷、超市及網路行銷做法提出行動方

案，並由各農會及盟員產銷班分別執行，並於本年期梨果上市前於台中區農業改良場進行誓師大會，正式進入實體運作階段。年餘來在工作幹部公餘努力及產銷班隊配合下，農業上使用企業間聯盟機制運作已有初步成效。

其推動運作成果主要內容如下：

- (一)梨盟組織調整：為因應組織業務推展需要，請五鄉鎮儘速成立各鄉鎮梨盟分區祕書處，配合推動聯盟業務發展。
- (二)落實產銷作業，各組協調積極訂定作業規範。
- (三)梨盟產銷班品牌維護公約：各鄉鎮梨盟祕書處進行梨盟產銷班相關「中部梨策略聯盟品牌維護公約」加盟簽約儀式，並辦理集體宣誓儀式，以鞏固聯盟意志。
- (四)確保梨策略聯盟招牌品質形象：輔導現有具梨策略聯盟理念的產銷班71班，並輔導取得吉園圃標章，確保梨盟品質形象。
- (五)梨產業促銷活動和整合開拓新物流行銷管道：規劃網路行銷作業的相關配置作業、行銷通路、宅配作業及「展為主、銷為輔」之國內促銷展售及國外貿易展示活動。
- (六)e化建檔及與地方媒體結盟：分區祕書e-mail建檔工作，作為組織運作聯繫梨聯盟，及與山城雙週刊合作結盟以發佈梨盟資訊。
- (七)本年度共同採購運銷紙箱三十五萬只，另針對套袋在廠商受集中採購的壓力下，競爭廠商在紙漿上揚情形下，明顯下降末端售價兩成，達到共同採購十萬紙之初步成果。



●台灣水梨代言人高金素梅立委對水梨品質讚不決口



●國產品牌水果～台灣水梨，歡迎大家選購

五、遭遇困難問題

- (一)聯盟組成後在幹部的聘任採兼職方式，在本身職務壓力下，常有無暇兼顧的情形發生，使推動工作無法如預期達成，農民因訓練教育的不足，產銷策略未能發揮，造成成員對組織沒能凝聚向心力，致聯盟運作績效打折扣。
- (二)梨盟組織龐大，意見眾多，農民保守的性格，對配合聯盟各項工作尚在觀察與摸索之中，未造成成員對組織產生凝聚向心力，未能發揮集團力量之產銷策略。
- (三)對於聯盟共同紙箱的品牌品質標準，透過聯盟產銷班班長加以管制，並於

全體誓師保證下，交由各班自行應用與管制。但部份盟員並不能完全了解品牌宣傳及建立的重點，分級包裝不落實，品牌紙箱未能配合契約規定使用。今年原本採購國內東方梨的行口商轉向改推銷商品化包裝之國外進口東方梨。

(四)運銷市場梨盟品牌的建立，在產地批發市場因市場特性，因襲舊作業方法，無法有效建立品牌的推廣。另今年經濟不景氣而產量確暴增約三成，似乎梨盟品牌運作在開始就被暴增的產量給淹沒了。

(五)對於超市的運銷管道，主要在興隆及松青體系內，待開發市場尚多，應輔導盟員投入。

(六)部分產銷班與行銷公司結合，做展銷活動透過物流公司宅配服務。但對於透過宅配服務產品品質掌控及售價凌亂，應作進一步整合方有利品牌形象的建立。

(七)本年度國內展售促銷計十一場之多，以及針對香港與大陸上海市場的開拓，在「展為主銷為輔」的方向上進行，主要在品牌塑造及拓展海外市場，因此今年未能有效疏解國內產量。

(八)現有農政單位農業推廣輔導行銷手法都是以促銷展售、網路直銷、外銷為重點，但有許多參與多年的農友、推廣人員檢討認為變化不大的展售會，成效已逐漸降低。

六、結論

成立第二年的台中區梨策略聯盟組織集結71個梨產銷班整合運作架構，梨盟各層面參與者用心度應予加強。梨盟分區農會應加強與梨盟產銷班互動關係，調整區內梨盟經營模式，確實執行賞罰嚴明的管制約定與辦理產銷經營及組織運作教育訓練。各階段組織成員應持續共同檢討組織走向，確立本身參與組織之意志，進行各階段組織重整再造，產生新核心工作團隊，自主性重新產出由成員確實認知之當階段明確遠景、目標、章程與當階段具體策略聯盟年度工作行動計畫，以進行相關工作。

今年度由於產量供過於求，導致聯盟品牌未產生滿意效果，今後應以標準生產技術標準流程，持續改善生產技術，進行商品化包裝，重塑梨策略聯盟組織品牌；並由政府輔導調節國內產銷、產品保鮮、農業副產品製造如農產加工廠之設立與技術協助等，並加強國內現有承銷商通路輔導、管理、促銷；同時由政府加強輔導梨盟外銷規劃，召集曾有出口本地水果經驗之貿易商進行探討外銷出口策略，並研擬行動計畫，預先建立拓銷地進口商之關係，開拓海外高品質價位市場，以疏解暴增產量，穩定產地價格，保障梨農收益。

政府推動農業策略聯盟政策，當事者如何掌握組織成長機制與限制機制的交互作用，就是組織運作之成功關鍵因素。「有前進，就有阻力」這是自然之道，組織發展要適時漸進，有耐心，有熱忱，重點是不要「吃緊弄破碗」。

組織運作管理亦是服膺『熵定律』(entropy)，也就是渾沌定律之崩潰理論，因此須隨時用心努力持之以恆，隨組織運行走向妥善誘導組織發展，才能確保梨盟永續發展。

七、展望

農業委員會主委范振宗先生日前提出危機就是轉機之逆向思考指示，過去台灣農產品主要銷售給國內2,300萬消費者，目前可以輸出銷售給WTO的一百四十三個會員國，台灣農產品可在更公平、合理、安全的條件下進軍國際市場，因此打通國際行銷通道，正是台灣因應WTO衝擊之道。

在政府輔導推動整合成「自律自愛之東方梨策略聯盟」，除進行國內東方梨計畫生產協調外，進行規劃佈建東方梨外銷網，加強拓銷日本及香港，開闢具潛力之大陸以及美國、加拿大、中東，乃至俄羅斯市場，疏解國內暴增的東方梨產量，展望得以維護我國東方梨產業發展。



[回成果推廣](#)



[回專業專訊](#)



[回上頁](#)