

臺灣農業產銷班策略聯盟之研究

文／張正英

一、策略聯盟與農業產銷

策略聯盟(strategic alliance)是近代企業為進一步發展與突破經營瓶頸，所採取的重要而有效因應對策，亦是企業組織間相互需要、相互結合，追求效率與競爭優勢的策略。臺灣農業產銷組織，歷經數十年發展仍脫離不了單打獨鬥與各行其道之運作方式，雖有整合之理念，惟尚欠具體思維模式及具體作法。

臺灣地區農業產銷班自民國七十八年開始，至今已涵蓋農產、特產、園產、畜牧、水產、觀光農業等，並已列入農政單位登記輔導，班數達六二〇〇餘班。如何就這些產銷班之組織結構、經營理念、發展願景，引導發展為策略聯盟之理念並付諸實施，為本研究探討方向與目標。

因此希望運用現代化企業整合、行銷結合、策略聯盟之理論及實際應用案例，發展一套適合當前農業情勢環境及永續經營之『農業產銷組織策略聯盟』，以引導今後發展之方向。

二、企業策略聯盟對臺灣農業產銷組織再造的啓示

在傳統經濟思想薰陶下，自由競爭一直被奉為圭臬，企業經營一向追求的目標，就是極盡其所能，在市場中銷售產品，贏取消費者，獲得顧客，擊敗競爭對手。近一、二年來，在工商企業資訊中，幾乎每週都可以看得到企業在變革，舊的組織經營與行銷的準則不再奏效，這種變革陸續在醞釀與發展，並意味著，將來的企業是屬於少數優勢者所有，未充分準備的企業，將被淘汰出局。

真正的企業變革，是組織之間，改以『團隊合作』，合力創造價值，先進先知者開發出新的合作經營方法，協助企業獲取前所未有的獲利與無比的競爭力，構建企業間的新關係，這種新關係的建立，遠超過人員縮編，組織重建，所獲得降低成本效益，這種『新夥伴關係』(new patnering)，是企業界追求的方向。

在很方便就可得到的資訊，在各種科技付出代價，就可以得到的企業競爭環境下，以及全球為市場消費的普及，都使企業者競爭壓力加劇，尤為甚者逐步侵蝕應有的利潤，造成企業競爭的差異逐漸模糊，因此企業者一直觀察、尋找新的競爭優勢來源。

由商品開發，顯現的競爭優勢愈來愈少，企業者不得不轉向其他可以替代的新生產力與新的競爭力。亦就是積極追求『吃更大的餅』的策略，有前瞻眼

光的企業者，已經不再搶吃這塊餅，為何不各方聯手來把『作塊更大的餅』，讓各方都同時受益。

企業界跳脫了傳統組織的思考限制，挖掘開採新的生產力寶庫，橫跨在自我組織界線外，藉由外部新夥伴、新團隊的形成，不再以降低成本為手段，而是在創造新的價值。這種新團隊不僅代表新的企業夥伴的形成，更為雙方、多方提昇生產力，開創新價值的根本。

這種結為夥伴的組織間，能持續地追求更多生產力更多新價值時，也創造了傳統經營無法匹敵的永續優勢，這種風潮，每天在醞釀，每天在發生，不斷地在擴大，傳統的產業、高科技產業、配銷物流業、電訊服務業、傳播媒體業、金融保險業，從合作、結盟、購併造成一股不容忽視的 2000 年來的新趨勢，在這股風潮領先的企業，憑藉夥伴關係帶來成果與優勢，必然可以痛擊遲鈍的對手，因此希望本世紀視具有競爭力產業，必然要學習、建立有效的夥伴關係。

臺灣農業之小農經營型態，無法順應未來各種產業間的競爭，因此在此時規劃推動農業策略聯盟，整合農民組織，產銷結構，構建聯網，以發輝組織效能，創造競爭優勢，替臺灣農業構建因應加入 W.T.O.以後的經營模式。

因此本場希望在企業界風行策略聯盟之際，針對臺灣農業產銷班之組織結構、發展願景、模擬農業產銷組織推動策略聯盟之模式及方法，著手下列研究：

1. 農企業策略聯盟理念之確立。
2. 農業產銷組織與聯盟結構分析研究。
3. 農業產銷組織企業化發展願景與農業經營定位分析。
4. 農業產銷策略聯盟運用模式建立。

三、農業產銷組織運作與策略聯盟探討

本研究採取『個案研究法』，因為將來目標在於構建組織的策略經營模式，必須以『組織體』為分析對象，配合廣泛的問卷調查，深度的個案訪談與直接觀察，採資、量、廣、深兼顧之方式，進行資料蒐集、調查訪問、整理分析，因為研究結果，是要運用組織的運作行為及策略手段，達到預期的目標，並落實在實際運用。因此本個案研究所探討重點包括：

國內外企業及文獻探討：國內外有關企業組織、組織變革、企業再造、策略規劃、策略管理、策略聯盟相關文獻掌握解讀運用，近期(五年內)國內外中大企業(電子、電訊、資訊、金融、航空、家電、連鎖業、零售業等)之經營變革、企業整合、策略聯盟、產業併購、競爭優勢等個案分析探討。

農業產銷組織運作探討：臺灣當前農業生產組織，農企業之組織型態運作方式、功能行為、經營能力、競爭能力等予以通盤瞭解及個案分析。

農業產銷組織結構探討：對目前產銷組織，予以分類，並就其結構、功能、運作、願景、能力、效率等，作廣泛抽樣調查分析。探討產銷組織整合與再發展，全面性教育溝通及進行個案調查分析。

農業產銷組織變革探討：參考國內外近企業界有關組織再造、企業變革、策略聯盟相關文獻。瞭解企業界之組織重整、策略聯盟具體作法及實例。

產銷組織導入策略聯盟探討：農業產銷組織導入策略聯盟作法分析及研擬，從策略聯盟之理論、成功案例、農企業問題、產銷組織發展，進行座談研討與教育溝通。

策略產銷策略聯盟模式建立：依產業特性，研擬不同農企業組織、產銷班組織之策略聯盟運作模式。依地區環境，研擬地區內各產業間策略聯盟模式。在農企業整體架構下，試探從產業別及地區別，再整合全國性策略聯盟之運作模式。

個案調查訪談方面：在本省中部地區選定下列產業，對其經營體個別訪談對策略聯盟之瞭解及反應及個案觀察，包括：蜜紅葡萄、觀光農園、有機農業、食用菇類、花卉、農會、協會、合作社、產銷班、農民及其上、下游相關業者。

四、經營個體對策略聯盟之反應程度分析

產業別		葡萄		有機農園		觀光農園		食用菇園		花卉農戶		計	
		個體	%	個體	%	個體	%	個體	%	個體	%	個體	%
對策 略聯 盟認 識程 度(本 調查 前之 行為 認知)	樣本	21	100	35	100	15	100	184	100	31	100	120	100
	不瞭解	4	19.05	7	20	0	0	8	44.45	11	35.48	30	25
	瞭解	9	42.86	11	31.43	3	20	6	33.33	12	38.71	41	34.17
	很瞭解	8	38.09	17	48.48	12	80	4	22.22	8	25.81	49	40.83
對策 略聯 盟的 需求 性(經 資料 及解 說後)	樣本	17	100	28	100	15	100	10	100	20	100	90	100
	不需要	5	29.41	0	0	0	0	0	0	8	40	13	14.45
	需要	1	5.88	3	10.71	0	0	2	20	5	25	11	12.22
	很需要	11	64.71	25	89.29	15	100	8	80	7	35	66	73.33
對策 略聯 盟教 育輔 導需 要性	樣本	22	100	35	100	15	100	18	100	26	100	116	100
	不需要	0	0	8	22.85	0	0	0	0	7	26.92	15	12.93
	需要	2	9.1	5	14.29	2	13.33	4	22.22	8	30.77	21	18.10
	很需要	20	90.91	22	62.86	13	86.67	14	77.78	11	42.31	80	68.97
如果 這個 產業 團體 要成 立策 略聯 盟	樣本	18	100	35	100	15	100	18	100	26	100	112	100
	不贊成	0	0	0	0	0	0	2	11.11	4	15.38	6	5.36
	贊成	3	16.67	8	22.86	0	0	4	22.22	4	15.38	19	16.96
	很贊成	15	83.33	27	77.14	15	100	12	66.67	18	69.24	87	77.68
資料來源：民國八十九年六～十二月本研究結果													

五、農業產銷策略聯盟發展觀念

團結可以產生力量，兩個人以上同心協力，一定比個人單打獨鬥，更能發揮戰鬥力亦更容易達成目標，這是大家都懂的道理，當年在發展農業產銷班的基本理念亦在此。時代潮流日新月異，社會環境瞬息再變，面對激烈的市場競爭，企業經營如何在競爭者環伺中求生存，並超前領先，是每一位經營者，必須深思及解決的重要課題。

產業界間相互合作、結盟，或因理念結合擴大規模，或互補長短或各蒙其利，是當前產業界，採聯合作戰，共同對應市場競爭的途徑。產業聯盟若能成功，且順利運作，可以有效彼此整合產業資源降低運作成本，人才資訊交流人力效率大幅精進，發揮彼此合作經濟利益非同昔比。但是不同的企業體，彼此的經營背景、企業複雜，各種不同壓力、環境變數無法預料頗多，因此在規劃農業產銷策略聯盟之前，評估的作業非常重要，尤其是以生命特產業，其用來分析評定基礎、概念、參數、方法，都必需非常慎重，而且要求其正確，這套評估分析有待進一步探討。

用一個輕鬆的觀念闡述農業產銷策略聯盟之願景，可用「愉快的合作，達成美麗的夢境」，並可列舉十大願景：1.更豐富的利潤。2.更低廉的成本。3.更優越的品質。4.更廣大的市場。5.更美好的形象。6.更信賴的消費。7.更暢通的資訊。8.更先進的科技。9.更意義的價值。10.更完美的成就。

農業產銷組織採取策略聯盟，是否能達成 $1+1$ 倍於 2， $2+2=5$ 的規模經濟加乘效果嗎？必須建立在基本理念的清楚與原則的把握，策略聯盟涉及兩個或兩個以上產銷或異業單位共同參與一個聯盟協定或組織，因此各自的組織、目標、策略、技術、設備、人員及文化都會產生相互影響或衝突，一個雙贏的策略聯盟，必須捐棄本位主義而與其他產銷組織合作。

欲追求成功的策略聯盟，必須掌握「明確的目標」使參與的組織經由聯盟的運作，獲得共同的利益，要比單一組織單打獨鬥所獲得的更多。至於目標的訂定，則需依據雙方合作的標的物與動機，可以是穩定及擴張市場、也可以是建立共同品牌，關於目標的訂定，有賴所有參與聯盟的產銷組織對於彼此策略聯盟型態的決定、共識與承諾。

六、農業產銷組織策略聯盟的運作

策略聯盟的型態可以採合資的方式，建立一個新的聯盟組織；也可以採取專案式或契約式的非股權之合作聯盟協定；因此，策略聯盟的型態必須配合明確的聯盟目標，予以有效組合與決定，以發揮聯盟的合作綜效，從組織、生產、行銷、財務、資訊等等有不同的策略，去尋求聯盟型態。

我國即將加入 W.T.O，以及日益開放的國際化競爭市場，一向單打獨鬥的產銷組織，已經漸漸體會到必須加強組織間的合作或策略聯盟，結合組織間合作的力量，採取行銷協定、產銷聯盟，才能有效降低生產成本、提高品質、創造產品價值、而建立自有品牌、行銷管道，從而提昇產銷組織優勢的競爭力。

以當比較簡單組織架構運作，有下列：

「產銷聯盟體系」，聯盟雙方產業具有產銷互補的功能性結合。聯盟一方與市場訂行銷協定價格穩定。另一方專責生產、品質提昇、提高市場競爭力。

「核心與衛星體系」，由中心農場與衛星農場，結合成一個產銷體系，雙方建立互補的關係，發揮互利的功能，達到合作發展、共榮共存的目的。

「行銷聯盟體系」，有限的產品共同進行行銷作業，此種聯盟型態可以擴大生產經濟規模，提昇產業的市場競爭力、建立共同品牌，由農會、合作社整合結合區域內產銷班共同組成行銷聯盟，為區域行銷共同體。

「異業的聯盟體系」，基於生產資源利用，異業資材導入、商品化開發、行銷網路構建、資訊研發能力提昇等，均非農業領域本身所能達成，尋求異業領域，構成新夥伴，連結為完整的產製，銷運、品質商品、行銷之聯網，為農業產銷策略聯盟所追求的。

七、農業產銷策略聯盟是創建農業優勢的途徑

在二十世紀末，企業界為求贏的策略及競爭力優勢，風行組織整合與變革，同業同質間購併，領域外的產業聯合與異業結盟，這種趨勢愈來愈興盛，工商企業如此，假若農業產業不及時採取這種策略，在面臨我國加入 WTO 農業可能面臨的衝擊，同時面臨臺灣小農經營環境個別體質，弱不禁風，在這劇烈改變環境下，農業產銷策略聯盟，應該是適得其時的產物。

臺灣農業產銷班組織運作以來，從個別農民單打獨鬥，到群體組織共同經營，已發揮了一些團結合作效果。但是規模仍然太小，要構建品牌，開拓市場管道，仍然力不由己。因此倡導採取區域性結盟、產業間結盟、產業別結盟、異業別結盟跳脫過去以降低成本為唯一經營利基手段，改變為提昇生產力，強化競爭力之策略，是為農業要成為具有競爭優勢之產業，必定要走的一條路。