

# 臺灣農業策略聯盟之推動

文／農業委員會

## 一、前言

當臺灣加入世界貿易組織開始的時刻，臺灣農業將毫無選擇的要去面对改變及執行改變，因為，改變是來自於各種環境的挑戰，而能夠接受挑戰並且做出選擇，正是創造契機的關鍵，臺灣農業多年來的發展，就是在農業經營者及相關團體不斷選擇與創造契機的過程中，所締造的不凡成就。然而，農業過去的種種成就都無法保證未來持續發展的機會。在面對一個既競爭又合作的超整合知識經濟時代，正是農業跳脫秤斤論兩的格局，以及揚棄單打獨鬥的傳統窠臼，邁向策略聯盟的大未來。

## 二、策略聯盟的理念

國內某知名食品公司，享有悠久的商譽，並以產製具本土特色之中秋月餅馳名，本（八十九）年中秋節特別以臺灣本土畫家郭雪湖所繪「迪化街」為素材，作為月餅包裝盒之封面，據報導，消費者除以享用該公司月餅而購買外，並欣賞及收藏本土畫家之作品，推出以後，造成搶購風潮。該公司以本土生產之農產品如綠豆、砂糖為原料，注入了加工、品牌、行銷及文化的素材，終於創造該公司一年一度極大的月餅盛事，該食品公司將農產品由初級產品提昇到二級甚至三級的商品及服務層次，因為這些轉換及提昇而產生的利益，自然由該公司獨享。以農業策略聯盟的觀點，如果農會等農民團體能夠與該公司進行策略聯盟，則該公司以其商譽及加工技術為核心資源，而農會則以原料生產的持續供應與品質及通路為核心資源，共同結合成為夥伴關係，將具季節特色的月餅做大做成為國際市場格局的大餅，這是農業策略聯盟的真正意義及理想。

## 三、臺灣農業的整合問題

臺灣農業本質上是屬於家庭農場的經營模式，農業經營者對於市場需求的改變，反應不夠靈活，最適合以策略聯盟的方式來突破這些困境，農業界過去雖然透過農會等農民團體辦理合作共同委託經營及共同供銷，試圖建立個別家庭農場間的合作網路，但是，這些類型的合作方式只是將分散的個別農場及所生產的農產品，以傳統的方式，進行數量的結合，是銷售關係，欠缺水平與垂直的整合，所獲致的效果僅侷限在市場占有率的增加，因此，當市場供需及價格等環境一旦改變，市場占有率即不能確保。更且，個別農場並未因為此一數量的結合，而增進其與農會等農民團體間的互信關係，夥伴關係既無法建立，組織間及個別農場間的資源相互抵銷，農業傳統的那一塊餅愈作愈小，因此，就是使用更多更有效的農業科技及知識，以及擬定與實

施更多的農業施政，也難以提昇整體農業及組織的競爭力。

#### 四、為臺灣農業加油，推動策略聯盟

##### (一)目標

未來四年是臺灣農業及農會發展的關鍵時刻，因為，臺灣即將加入世界貿易組織，外向型的挑戰必須面對，而知識經濟的時代已經來臨，農業及農村社會在此一大趨勢中，沒有理由缺席，因此，為臺灣農業加油，推動策略聯盟，成為農業永續發展的一項不錯選擇。具體而言，推動農業策略聯盟的目標如下：

- 1.將具有特殊農業優勢與核心能力的農業與組織，結合成為夥伴關係，合力創造更大的農業大餅。
- 2.以結合運用農業知識、資訊及文化資源，使農業成為具高度競爭力優勢的產業。

##### (二)策略

推動策略聯盟的關鍵在於組織間的持續溝通，使聯盟成員能夠貢獻核心資源，建構彼此間的親密夥伴關係，以共同朝向一個願景。推動臺灣農業策略聯盟擬採取下列策略，以達成此一目標：

##### 1.農業知識資訊體系建構

將臺灣農業知識資訊體系中，找回那些失聯的因素，使知識及資訊的創發、轉化、移轉及應用的價值鏈，重新融合起來。

##### 2.整合性規劃行銷

調查、盤存及建立個別產業或組織可以奉獻策略聯盟的核心資源，建構一個能有效發揮群體效能的行銷網路。

##### 3.商品文化及服務策略

將科技、產業文化及地方特有技藝的農業知識市場化，使農業知識的價值，經由加工、行銷及品牌，真實反映在商品的價格。

##### 4.機構及組織體質再造

重視在開放的社會體中，機構與組織的存在並非法令的保障，而是功能受到社會肯定。農會雖然具有通路的優勢，但是，只有當個別的農會等組織能夠結合成為策略聯盟時，通路資源的優勢才能真正成為一個力量。

## 五、做法

夥伴關係與傳統的銷售關係不同，傳統的銷售會有輸方及贏方，而在夥伴關係中，雙方都是贏家，更重要的是可以共同看到一個大好遠景，而且付出的代價最小。策略聯盟是臺灣農業的一項嚐試，需要持續的溝通，並且從嚐試與失敗中，累積成功的資本，具體而言，推動策略聯盟的做法如下：

### (一)確立執行的架構

以臺灣農業策略聯盟發展協會為主軸，分別成為農政主管機關與各類聯盟的對口。

### (二)釐清相關機構與組織的角色

策略聯盟是農業經營者或農企業與異業間，為共同願景與理想的結合，農政主管則居於資源及資訊提供、監督與促進的角色。

### (三)全面及無限制的對話及溝通

策略聯盟的成功關鍵在於持續不斷的對話及溝通，農政主管機關扮演促進者的角色，可以提升對話及溝通的效率。

### (四)協助研擬相關規章及遊戲規則

策略聯盟的運作，需要相關規章加以規範，經由溝通所獲致的共識必須獲得認可，策略聯盟的運作才能有效。

### (五)加強宣導

農業界對於策略聯盟的理念及做法，仍未具共識，經由密集的宣導及解說，才有機會建立共識。

### (六)培育農業策略聯盟專才

透過策略聯盟種子培育計畫，以形成推動農業策略聯盟的團隊，既有農業經營顧問師經過密集訓練後，亦可成為團隊的精英。

### (七)從生產聯盟以引伸其他聯盟的需求

農業策略聯盟的結盟範圍廣泛，生產聯盟為最基礎的一個模式，以生產聯盟為基礎，可以引伸其他如供銷、加工及物流等聯盟的需求。

### (八)建構整合的農業資訊情報網站

農業資訊情報網站是推動策略聯盟的基礎工程，既有相關的農業資訊系統應先進行清查、整理及評估其成為核心資源的可能性，加以整合成為可以

相容及貫通的網站。

## 六、結語

本年度爲使九二一地震受災地區的經濟快速復甦，行政院農業委員會與勞委會等相關機關合作，於八十九年十一月間開始推出關懷森林生態之旅活動，消費者只要認同人飢己飢的同胞關懷，持有九二一關懷券者，可以搭乘舒適的遊覽車及車上生態保育導覽、森林遊樂區、難忘的森林浴、感受地震威力造成的水壩及山峰景緻、傾聽地震而發生的溫馨故事、品嚐令人回味的鄉土佳餚，以及在農產品展售中心、農場與農民第一類接觸，與他們話家常，選購各種時令的果蔬加工農產品。

關懷森林生態之旅這種勤勞不懈的希望工程，是期待在震災地區創造更多的機會，而這個機會卻不一定僅限於震災地區，也同時引伸到其他地區及相關的產業。較不爲人知是促成這個可能的背後，隱含著所有產業供應商之間的溝通、合作及創意共享。當持有九二一關懷券者，不論是直接購買，或是間接受贈者，在享受到這些活動的喜悅時，所有參與的農會、森林遊樂區經營者、農業產銷班、旅行社業者、遊覽車業者及相關的農民，將會意外的發現彼此的貢獻，竟然可以融合成新的機會及產生綜效，而顧客的忠誠也可以被確立起來，這種經由與其他供應商合作創造的市場價值，是農業策略聯盟中的一個典範，就如同與客戶間的夥伴關係一樣，最後轉變了企業間彼此合作的方式。

在台灣經濟發展過程中，策略聯盟其實早就是普遍存在於企業間的一個很本土的夥伴關係，臺灣的中小企業能夠在世界經濟舞台上佔有一席之地，中小企業間所形成的產業合作網路是重要的關鍵。在這樣一個合作及夥伴的網路下，每一個中小企業都是貢獻資源的朋友，而不是敵人，彼此間共同協力將原來一塊小小的餅，把它給做大、做得更精緻、更完美。