農業策略聯盟觀念與實例

李賢德

一、政府為何要推動農業策略聯盟

（一）擴大農業經營規模

台灣地區耕地面積約86萬公頃，但農戶數高達78萬戶，平均每戶耕地面積僅有1.1公頃，以如此狹小耕地面積之農業收入，連三餐溫飽都難以解決，更何以應付我國加入WTO後，所帶來之嚴重衝擊？

解決之道，就要從擴大農業經營規模著手，現分三方面來說：

1.擴大個別農戶的耕地面積：以台灣農業收入及土地價格，很少農民膽敢買地務農，更不敢向政府借貸購買耕地，故本項擴大農地規模之政策，幾十年來一直成效不彰。

2.推動代耕、租賃或共同經營制度：由於農業經營收入風險不定，又存疑租賃辦法可靠性，共同經營牽涉因素亦太多，故推動效果一直有限。

3.農產業策略聯盟：就是大家一起來，但要做同樣的事，如此經營規模才能擴大。本策略就是今年起農業政策的推行重點，經由大家（生產者）的分工合作，擴大經營規模，以達到降低生產成本，創造農業的經營利潤。



黃處長山內、李秘書長一道、林場長富雄與蓮霧業者座談。

（二）以策略聯盟開創農業的明天

理論上，上述三種擴大農業經營規模策略都可行，但實際上，應以第三種農產業的策略聯盟成功機率最大，我們可分下列三方面來討論：

1.一起解決產製儲銷問題，以推動垂直整合。以往只是頭痛醫頭，腳痛醫腳，常把生產、運銷、消費等分開，而未整體考量，故一直難以解決農民（生產者）所存在的困難。

2.團結就是力量，推動水平整合。將相同、不同的單位聯合在一起，如農會、產銷班、農民、生意人...等同業異業者共同來做，訂定分工合作、和平共存的契約或辦法，即可共享繁榮。

3.建立高效率運作核心，負責運籌帷幄。就是要有實際運作的軸心，真正實際做事者，而非發號施令者。一般人，都以為只要有策略聯盟單位或操盤中心，事情就可以成功。這是以往的通病，只能虛應了事，從來也沒真正成功過，每個單位都想當老大。徒具空架，中看不中用，缺少真正運作的軸心。



▲先建立共識，再談合作。

二、策略聯盟的意義

（一）學術性定義

策略聯盟是現代工商業的通俗名詞，但農業界則很少使用。根據波特大師

高雄區農業改良場 副研究員(08)7229461

（Porter,1986）解釋，策略聯盟是連結各公司企業活動的一種正式與長期，而非合併式的聯盟；而林可（Lynch,1989）說法較清楚，林氏以為策略聯盟是兩個或兩個以上企業組織之間的合作行為，具有策略性目的，組織間共同分攤責任、風險與報酬，但是各組織仍各保有企業的自主性；而奇琳說法則更簡單而明瞭：兩個或兩個以上的組織，為了達到某一特定的策略目標，所組成的聯盟關係（Killing,1988）。

（二）通俗說法

綜合以上名家的定義，我們可以簡單地說明如下：

“策略”就是解決問題的手段，而“聯盟”就是把這些相關的手段整合在一起，所以“策略聯盟”就是針對特定問題的相關解決手段，而予以一一付諸實現，終能達到特定目標的組織或關係。

如果採用“資源依賴理論”來說明，社會上任何一個單位或組織，都無法獨立運作，而不得不與其他單位或組織發生關係。反過來說，任何一個體系的運作，各單位或成員都會或多或少與周圍環境有所互動，這些相互依持、彼此協調的互動關係，為的是各自尋求達到成功的必要資源，如此，才能維持組織或體系的平衡發展。這種最新發展而成的合作性組織架構，乃是經過互惠性策略的有效運用，終能降低原已存在的不確定狀態，而達到預期目標。如此所建立的彼此依賴性關係，就叫做“策略聯盟”。



▲邱處長湧忠親赴現場與果農交換意見

三、農業策略聯盟的精神

“農業策略聯盟”就是為了達到農業發展目標所必要成立的組織或關係。目標不同，策略聯盟就不同。簡單來說，農業策略聯盟至少具有下列數點精神：

1.大家一起來：凡是有關係的，能夠互惠互利的單位或組織一起來。俗話說，“有錢出錢，有力出力”，各盡所長，各取所需，共謀平衡性的發展。

2.有捨才有得：大家要先求付出，再求所得。因為共同努力後，才會有成果，大家才有所得。切忌，不可先求所得，再談付出。假若如此，策略聯盟必敗無疑，它是時下的通病：努力時，怕付出太多；分紅時，又怕分得太少。

3.放長線釣大魚：策略聯盟規模有大有小，存在期間有長有短，但有一個不變原則，就是不大可能馬上就獲得豐碩成果。因為，個別單位或組織未能獨自完成，才需要建立策略聯盟，這種合作關係，不經相當的協調與合作，不易顯現效果。

4.策略週延：解決不同問題，就要有不同策略。策略愈週延，目標達成率愈高；合作性愈強，效果也就會愈好。

5.付諸行動：策略是解決問題的手段，付諸實施，才算策略。常見甚多策略聯盟成效不彰，乃失敗於“口號喊得喧天價響，卻沒具體行動”，似乎只是應付了事而已。



▲舉辦研討提升產銷班之經營管理能力

四、農業策略聯盟的好處

1.發揮農業經營規模的效益：相對上，經營規模較大，效益就較高；反之，經營規模較小，效益就較低。策略聯盟要求的是 1+1 大於 2，而不是等於 2，也不是小於 2，否則，就不要推動。

2.降低經營成本與風險：經營規模大，如資源採購量就多，折扣或優惠就較高，經營成本自然降低，風險亦隨之降低。例如蓮霧套袋量少，一個0.85元，量多，可降至1個0.75~0.8元。接著，套袋期間長，蓮霧產期就長，自然災害與市場價格風險即跟著降低。

3.擴大競爭優勢：規模大數量多，即佔有市場優勢。例如香港的蓮霧市場，如果台灣蓮霧數量較多，就不易發現泰國蓮霧；但如果台灣去貨少，泰國貨就增多了，泰國競爭力就變大了。

4.提高談判能力：規模大數量多，即握有充分談判籌碼。例如台灣蓮霧外銷，南州第一班數量多又產期長，即易抓住貿易商；但鹽埔產銷班雖規模大，但可掌握數量少，不易持續供應貿易商，外銷生意就很難做。

5.增加行銷資源：策略聯盟後，行銷數量增加（產量與產期），容易控制市場。例如屏東縣10班蓮霧策略聯盟後，外銷市場即可從12月下旬延續到次年5月，達半年之久。

五、台灣蓮霧的策略聯盟實例

本場84年起因應加入WTO後，為了解決1.高屏轄區農業何去何從，2.尋求加入WTO後嚴重衝擊農業之替換作物（如檳榔面積約15,000公頃），3.又具有外銷潛力之農園藝作物，故開始逐步推動蓮霧策略聯盟業務：

1.搜集資料證明台灣蓮霧果品可在國際市場一爭長短。
2.調查傑出專業年輕蓮霧果農，並組訓蓮霧草根性技術創新班（簡稱蓮霧草根班）。
3.積極發展農民草根性創新技術，並舉辦創新技術經驗發表會，公開蓮霧栽培管理秘方。
4.再組農民草根性技術輔導團，訪問高屏主要蓮霧鄉鎮農會，舉辦經營管理座談會，以求普遍提升果農的栽培管理與行銷水準。
5.設立一鄉一示範班（設計普林式蓮霧產銷示範班），全面推動現代化的農業經營管理模式（如班組運作、生產管理、行銷管理、學習型組織、研發創新、行政與會計管理等），共同進貨、選別、分級與包裝，以擴大經營規模，創造經營利潤。
6.協助設立現代化集貨場，是為內外銷集貨中心。
7.統一外銷蓮霧品質分級標準，並逐步改進內銷分級。


▲外銷果品穿上果套



▲統一外銷蓮霧品牌

8.建立外銷管道，推行果農與貿易商分工合作，共存共榮，雙贏局面。
9.傑出果農共赴香港超市促銷與油麻地（國際水果批發市場）觀摩學習，提昇經營管理技能。
10.成立台灣蓮霧產業發展協會（有200多位果農），目的在擔負部分蓮霧果品內外銷工作，但良莠不齊，缺乏傑出經營管理人才，迄今仍尚無實績。
11.本場除一直統籌辦理所有外銷業務外，仍繼續輔導發展協會快速茁壯。此外，並繼續拓展普林式示範班由點而面，以利農會階層或區域性之策略聯盟之推動與執行
12.組織台灣蓮霧策略聯盟，整合基層農會或組織，擴大運作規模，共圖台灣蓮霧產業之永續發展。


▲傑出果農經驗示範效果最佳