

推展東方梨策略聯盟行動方案之研究

黃穎捷¹、陳榮五²

摘要

本研究利用組織運作及企業管理手法來推動梨農的策略聯盟，在一面進行輔導一面進行行動研究的互動中發現許多推動的問題與困難，也藉由密集的商討與建議尋求問題的分析與解決方法，然因加入WTO 開放水果進口的影響，梨果市場行銷失衡，雖組聯盟拓展海外通路，但因初探性質尚未有效舒解產能，而品管作業流程的整合也持續在進行中，產品規格化程度不足，無法有效開拓品牌的知名度，但這一切仍為組織發展初期所必然，必須加強行銷，使梨農瞭解到合作之力量與競爭優勢，組織才能再成長，本文將以組織發展紀錄與盟員意見盤點來呈現其發展歷程，以作為本聯盟及其他聯盟之運作參考。

壹、前言

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。

貳、方法與步驟

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

¹ 行政院農業委員會臺中區農業改良場 技佐

² 行政院農業委員會臺中區農業改良場 場長

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。

一、台中區梨策略聯盟成立經過與組織編組

推動農業策略聯盟理念是前農委會陳主委希煌對加入 TWO 以後降低農業衝擊所提出的重要政策。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」。會中提報梨產業現況、進口管制情形及產銷結構調整之研究結果，使與會人員充分了解梨產業未來困境而討論發展策略，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，組織採委員會制委員十一至十五人，功能組織架構編制如表一（圖一），同時推舉臺中區農業改良場場長為召集人，接著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。

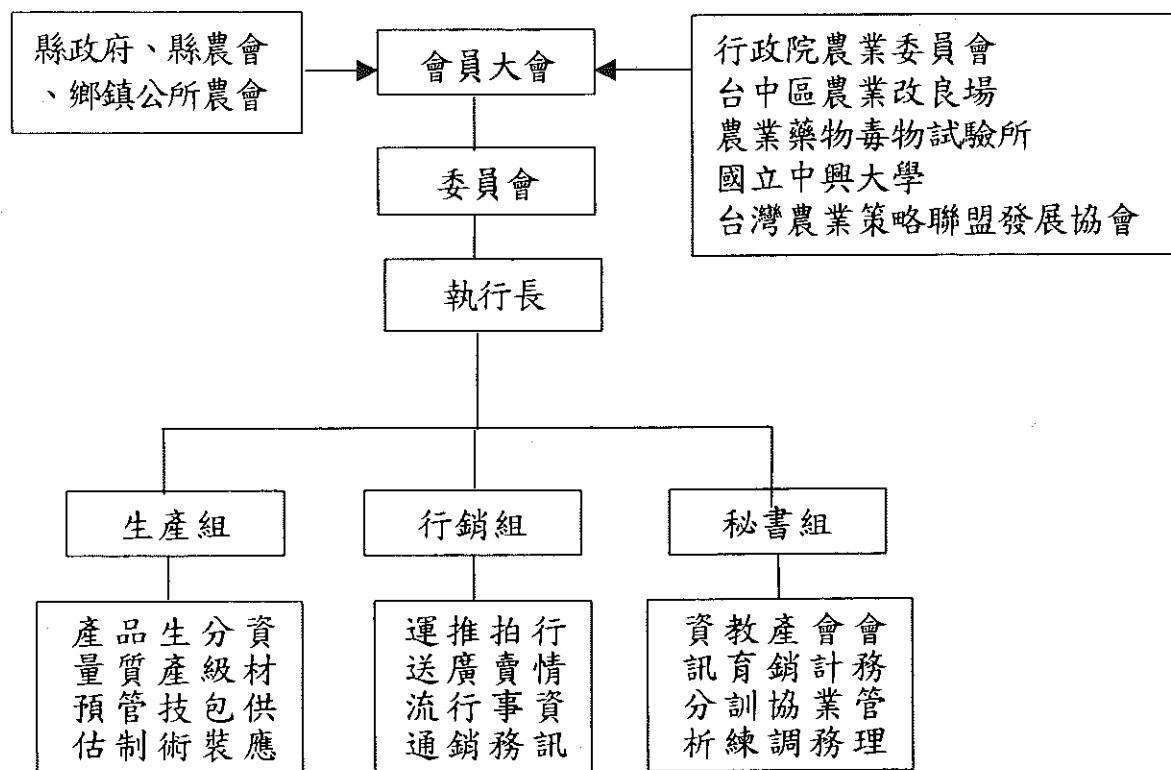
至九十年四月底止報名參加梨策略聯盟之班數，東勢鎮有 31 個班、和平鄉 8 班、新社鄉 4 班、石岡鄉 5 班、后里鄉 4 班及豐原市 1 班共計 53 個班，梨策略聯盟組織正式成立運作後，東勢鎮再加入 18 個班，使梨盟總班數達 71 個班，會員數一千五百人左右。

表一、台中區梨策略聯盟功能組織編制表（人員均為無給職）

編 制	單 位	姓名職稱
召集人	台中區農業改良場	陳榮五場長
副召集人	台中縣政府農業局	趙令熙（改蘇國治）局長
副召集人	台中縣農會	蔡政郎總幹事
委 員	東勢鎮農會	吳武雄總幹事
委 員	石岡鄉農會	林保獅總幹事
委 員	新社鄉農會	彭憲雄總幹事
委 員	后里鄉農會	陳茂淵（改洪秋煉）總幹事
委 員	和平鄉農會	吳進年（改邱萬中）總幹事
委 員	台灣農業策略聯盟發展協會	廖振義先生
委 員	東勢鎮梨產銷班班長	張瑞賢先生
委 員	和平鄉梨產銷班班長	羅能輝先生
委 員	石岡鄉梨產銷班班長	劉忠樑先生
執行長	東勢鎮農會推廣股長	劉明章先生
副執行長	台中縣政府農務課長	楊炳輝（改邱松山）先生
副執行長	台中縣農會推廣課長	柯澤勝先生
副執行長	台中區農業改良場副研究員	廖萬正先生
生產組組長	東勢鎮梨產銷班第十六班班長	洪錦城先生
副 組 長	新社鄉梨產銷第二班書記	羅明維先生
副 組 長	石岡鄉果樹產銷第十四班班長	郭清專先生
副 組 長	和平鄉梨產銷第五班班長	翁清龍先生
副 組 長	后里鄉果樹產銷第二班班長	曾清朗先生

行銷組組長	東勢鎮農會果菜市場主任	劉興權先生
副組長	台中縣政府農產運銷課長	陳榮茂先生
副組長	石岡鄉農會推廣股長	張東海先生
副組長	后里鄉農會推廣股長	白鈺阱先生
副組長	新社鄉農會推廣股長	陳泉欽先生
副組長	和平鄉農會推廣股長	張喬淳小姐
副組長	東勢鎮農會推廣股	江國湖先生
秘書組組長	東勢鎮農會推廣股長	劉明章先生
副組長	東勢鎮農會推廣股專員	吳春發先生
副組長	東勢鎮農會專員	彭景瑞小姐

圖一、台中區梨策略聯盟組織成立架構圖：



二、推動內容與執行方法

農委會九十一年度持續去年由台中區農業改良場統籌擬訂「推動東方梨策略聯盟整合與輔導計畫」，擴大輔導台中、新竹、苗栗三個重點地區梨策略聯盟運作。具體推動內容與執行方法步驟如下：

- (一) 推動策略聯盟組織運作：根據地區產業特性，輔導進行生產技術之研究，規劃共同採購、產品行銷、物流整合、產銷資訊研析，人員組織訓練等工作。
- (二) 異業聯盟：接受有關學術研究機關、政府、農會等之技術指導、法規措施、資訊提供等，並與台灣農業策略聯盟發展協會、生產業者、包裝材料廠商、運輸業、販運商、貿易商等建立聯盟，以提高生產技術，降低生產成本，擴大銷售通路。
- (三) 辦理直銷業務：由聯盟聯繫全國機關、公司、行號，透過宅配業者進行直銷業務，以提供消費者及生產者之互利。
- (四) 輔導聯盟核心產銷班運作：選擇聯盟核心產銷班，輔導生產技術降低生產成本、提昇梨品質、產品分級包裝、貯運、行銷等流程之運作，建立聯盟及產銷班運作模式。
- (五) 拓展外銷：結合台灣農業策略聯盟協會及相關單位，進行國外促銷活動，開拓外銷市場，將可創造梨產業更璀璨之前景。
- (六) 加強促進計畫：三地區梨策略聯盟之廣告、文宣印製、包裝紙箱等作業，擬共同訂定型式規格，並統一議價採購以降低採購成本，並凸顯梨策略聯盟共同形象。

參、結果與討論

一、訂定梨盟宗旨與發展策略

首先梨策略聯盟經討論後將章程定位為生產聯盟形態，其宗旨為

- (一) 培訓梨農栽培技術與品管知識。
- (二) 辦理梨產能預估，協調產銷。
- (三) 蒐集整理並發布梨產銷資訊。
- (四) 生產資材之共同採購。
- (五) 舉辦梨促銷活動，提昇產業形象。
- (六) 辦理梨國內外之銷售工作。
- (七)

制定梨運銷販售貨品品質基準與包裝規範。(八)辦理聯盟標章使用審查作業。(九)梨加工產品之開發及促銷。(十)與其他業者聯盟，暢通銷售管道，降低成本，以提高梨之產值。

推動之策略、作法係以生產組織加盟方式，編訂共同生產、經營管理、品質分級等規範，運用共同分級包裝處理場，執行分級品檢作業，以差異化行銷策略，強化市場區隔。其次強化組織分工與整合營運效率，在共同規範和制度下，執行產銷分工整合業務，並進行產銷調節。另藉由農業試驗研究改良單位之科技研發成果與現代化和商品化之經營管理、物流、行銷知識，增進產品流通效益和產品價值。

九十一年度梨盟整合輔導提出今後具體發展策略如下：

(一) 提昇生產品質及建立品牌。

1. 加強生產管理技術。

(1) 提昇品質與降低生產成本之管理技術。

(2) 資材共同採購制度。

2. 建立品質分級標準體系，落實共選共計制度。

(1) 建立梨品質分級標準。

(2) 成立品質檢測小組，確保品質分級之落實。

(3) 落實分級包裝規範、集貨及冷藏設施規劃。

(4) 利用非破壞性之品質檢定檢定設備及分級機械。

3. 建立品牌。

(1) 建立梨策略聯盟品牌。

(2) 輔導擴大品牌梨之生產面積與數量。

(二) 開拓產品行銷通路。

1. 建立多重行銷系統。

2. 進行國外促銷，以開拓外銷市場。

3. 結合產業文化與民俗之行銷活動。

4. 加強平面、電視、廣播等傳媒之宣導。

(三) 建立產品加工體系。

1. 發展具有特殊風味品種之加工技術。

2. 研發梨加工產品如冰糖梨及糖漬梨等，以提迴產品附加價值。

3. 建立加工產品品牌。

二、規劃生產與行銷執行策略

成立台中區梨策略聯盟的目的，就是希望以結盟方式克服小農經營的困境，以合作方式擴大產銷經營規模，來降低產銷成本及開發新市場；解決梨產業消費市場不足及產銷成本過高的問題，藉以提高產業競爭能力求得永續經營的價值與發展。

台中區梨產銷策略聯盟的運作，依據委員會章程所定之宗旨與任務而言，是以梨產業資訊的流通及包括資材與產品流動的系列工作項目，藉由整合會員的核心能力與資源結合，來降低過程上的交易成本，並開拓梨的消費市場及發展加工產品，來增加產業的價值。執行上項工作首先應就聯盟內各個成員所擁有的設備資源及產銷能力作確實調查，以了解聯盟內所可取得之資源及各類產銷人才能提供的服務，作為聯盟所能提供策略工作項目規劃的基礎，再進一步研究並發展各類服務可行的做法，並製作相關契約書規定盟員間的權利義務，使合作關係有所依循及合理分配相關利潤，方能建立長期合作關係。以下就以聯盟在運作上能增加產業競爭力的策略，依工作項目分列於生產及行銷方面加以討論。

生產方面的策略，可分為共同採購資材與設備、資材設備的交流、共同生產及產品處理等。這部分大多屬於組織間平行聯盟的部分，主要是以聯盟方式結合經營者，以擴大產業經營規模對採購部分更具議價空間及提高設備利用率，來降低生產資材與設備的沉滯成本(sunkcosts)，此即是降低生產成本。另外對此產業上游廠商，可以使用垂直結盟的方式，以契約做法降低雙方交易成本，並能共享此一利益。而在技術交流、換工支援及資訊交換的部分，能使生產者直接取得農場應用知識，以提高農產品品質；並能因田間訊息的傳遞，提醒農民預防病蟲，減少作物損失。

行銷組方面的策略，行銷訴求的標的物為農產品，主要在生產者對產品共同處理，包括集貨、分級包裝、加工及冷藏處理等作業的建立，為促進共同運銷包括品牌建立、聯合成立物流配送中心、現有通路的聯合利用、共同計價及共通運輸的行銷策略的基礎。此以平行結盟的方式使農產品商品化，垂直聯盟與市場上行銷或銷售單位合作，將各級產品分別運銷至各區隔市場，可獲得更高銷售利潤。另外針對國內直銷市場及國際市場加以開發，一方面與國內各消費團體結合，建立消費者能直接因結盟關係購得安全、衛生及高品質的農產品的雙贏的策略目標；另一方面國際市場的開拓，將部分產品透過外銷方式，降低國內市場的運銷數量，能對市場價格產生支撐作用。

三、業務執行成果

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，九十年度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。年餘來已執行相關會議與活動(表二)，並有下列主要成果：

- (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秘書處，配合推動聯盟業務發展。
- (二) 梨盟產銷班品牌維護公約：各鄉鎮梨盟秘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。

- (三) 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。
- (四) 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。
- (五) e 化建檔及與地方媒體結盟：分區秘書 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。
- (六) 落實產銷作業，各組協調積極訂定作業規範。
- (七) 提升梨產業經營競爭力，新品系雜交梨說明、觀摩等推廣活動。
- (八) 廠商受聯盟集中採購的壓力下，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箱之初步成果。

表二、推動台中區梨策略聯盟業務執行情形表

編號	日期	業務執行情形
1	90/03/27	於農改場召開「梨策略聯盟之規劃及推動會議」，參加人員為台中縣政府、縣農會及梨產區之各鄉鎮農會人員及核心班長。
2	90/05/10	於東勢鎮農會果菜市場，邀集各產銷班長參與「農業策略聯盟說明會」。
3	90/05/31	在東勢鎮農會果菜市場之農民活動中心召開本聯盟成立大會。
4	90/08/07	在東勢召開台中區梨策略聯盟第一次委員會議。
5	90/12/08	梨策略聯盟首次參與在台中市豐樂公園由台中場舉辦之農產品展示會。
6	90/12/11	召開台中區梨策略聯盟相梨關講習和資材採購會議。
7	90/12/19	梨盟東勢組織運作講習會。
8	90/12/24	梨盟后里組織運作講習會。
9	91/02/08	召開梨策略聯盟生產組會議。
10	91/02/17	召開梨策略聯盟分級包裝、資材供應組會議。
11	91/02/19	召開梨策略聯盟品質管制、集貨儲運組會議。
12	91/02/21	召開梨策略聯盟生產技術、產品預估組會議。
13	91/02/26	召開梨策略聯盟行銷組會議。
14	91/02/28	召開台中區梨策略聯盟 91 年度第一次會員大會。
15	91/03/13	召開梨盟縣府、農會工作人員工作會議。

16	91/03/21	召開梨盟梨葉片土壤採樣說明會。
17	91/03/23	召開梨策略聯盟生產組會議訂出生產技術標準流程初稿。
18	91/04/25	召開梨策略聯盟梨技術諮詢會議。
19	91/04/29	召開梨盟委員會重點進行組織改造。
20	91/04/30	梨盟東勢分區班長聯誼會成立大會。
21	91/5/17	石岡梨策略聯盟分區秘書聯席會議。
22	91/5/30	梨盟行銷組會議(晚上七點半於東勢果菜市場二樓)。
23	91/5/31	谷關龍谷大飯店梨策略聯盟分區秘書聯席會議。
24	91/6/3	梨盟舉辦加盟與維護品牌宣誓大會。
25	91/6/7	梨盟分區聯席新社會議。
26	91/06/14	梨盟分區聯席后里會議。
27	91/6/21	梨盟分區聯席東勢會議。
30	91/6/21	「九十一年度台中縣總統梨暨農特產品展售會」系列活動上市發表記者會。
31	91/6/22-23	台中農改場辦理「梨產業文化活動與台中地區農特產品展示展售會」。
32	91/6/22	與高金素梅立委簽署台灣水梨代言人合同書。
33	91/6/29-30	參加台中縣農特產品展售會：淡水捷運廣場
34	91/8/16	梨盟分區聯席東勢會議(石岡水庫邊)。
35	91/07-08	配合梨盟委員會機關台中縣政府辦理九十一年度台中縣總統梨暨農特產品展售會系列進行六場次「台灣水梨-促銷造勢活動」。
36	91/07/3-6	參加國外農特產品展售會，香港農產品展示會製作臺灣水梨單層禮盒、外銷子母箱
37	91/07/5-7	參加台中縣農特產品展售會：台北希望廣場
38	91/07/05	梨盟辦理「西進計劃台灣水梨香港展售會」。
39	91/07/10-16	梨盟辦理國外農特產品展售會參加上海農產品展示會製作臺灣水梨單層禮盒、外銷子母箱。
40	91/07/13-14	參加台中縣農特產品展售會：北投豐年公園
41	91/08/3-4	參加台中縣農特產品展售會：台中中山堂
42	91/08/16-18	參加台中縣農特產品展售會：台北希望廣場
43	91/08/16	中區梨策略聯盟分區八月份會議，地點：東勢鎮埤頭里
44	91/08/24-25	參加台中縣農特產品展售會：大安王留公公園
45	91/09/17	在東勢召開梨盟委員會。

四、遭遇問題綜合檢討

(一) 梨盟組織問題

民國 90 年 10 月台中場指派經營管理顧問專家，階段性進行各角度重點問題盤點與診斷，研提可行性建議對策，供為梨盟運作檢討改善，期以漸進式調整梨盟組織運作體質，首次提出當階段梨策略聯盟運作重點問題診斷、對策如表三。

表三、當階段梨策略聯盟運作問題診斷及建議對策

重點問題分析	建議對策
1. 執行長執行理念甚佳，但似乎執行方式未被部份核心果農認同，認為農民難配合，產生挫折感。	建請聯盟委員會召集人隨時給予執行長鼓舞，加強聯盟下層功能組織之溝通，以利業務推動。
2. 執行秘書處似乎業務繁瑣，人手不足，有力不從心的情況，以至常未將會議決議記錄函送聯盟各分區農會與產銷班，造成各種會議常有議而未決或決而未行現象。另未能即時規劃年度執行工作計畫傳達給各工作小組，亦未有計畫的策動各工作小組，完成各組工作進度規劃，致使梨盟運作績效大打折扣。	執行秘書在執行長依共識行動計畫指揮下，應充分發揮功能角色，有效進行各項聯盟組運業務發展工作。
3. 配合梨策略聯盟運作之各鄉鎮農會人員或聯絡人，有未獲總幹事支持之疑慮，影響組運工作。	建請聯盟委員會召集人邀集五鄉鎮農會總幹事加強梨策略聯盟理念與利基之溝通，促使達成共識共同奮鬥，並全力支持參與聯盟工作之農會人員。
4. 梨農未體會策略聯盟委員會現階段各項業務執行利基計畫，唯恐停留於傳統產銷輔導對應模式。	由秘書處安排宣導教育課程加強加盟產銷班與梨農溝通教育工作，並授權各小組長，發揮各小組長自發性組運功能。

5. 各組組長較有組運理念，但無活動經費而未即時動手進行有效運作，至今未能產出各小組有共識之行動計畫表。	應授權各小組長即時運用適當活動經費，即時進行組運工作。
------------------------------------------------------	-----------------------------

(二) 梨盟執行秘書組問題盤點

執行秘書處提出：以梨盟現有組織架構、委員成員等推展運作，經過半年來，跨農會體系協調操作窒礙難行。本階段生產行銷組與各分組會議，提案建言多、立意甚佳，但未能訂出執行方案，認為現有架構、成員，未能達成應有梨盟功能，且秘書處成員實務欠缺，無法落實策略聯盟宗旨。另具體問題盤點如下：

1. 產銷班尚未脫離班隊既有的本位主義產生夥伴關係的合作觀念。
2. 平行聯盟係針對現有市場競爭者的結合，對於產業未具整體概念。
3. 推動過程中產銷班依然留存以往對推廣經費補助的依賴，對於權利及義務觀念模糊。
4. 產銷班對市場看法分歧，本身亦欠缺適宜分級包裝器械，尚無法推動全面品牌化作業。
5. 運作初期農會尚在調整傳統作業方式，無法建立有效大型物流基地、農產公司。

(三) 執行長遭遇問題盤點：

本年度梨產銷期結束梨盟劉執行長檢討表示，台中區梨策略聯盟透過組織架構的運作，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。但畢竟兩種產業特性的不同，亦產生調整上不適應的情形，提出執行成果與遭遇障礙：

1. 聯盟組成後在幹部的聘任採兼職方式，對於各項專才皆考慮在內，整個佈局完善，亦將所有成員專長做完善規劃。但聯盟工作首重協調與聯繫工作，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，致聯盟運作績效打折扣。
2. 農民對台灣梨產業經營面臨現況，已經有充份了解與配合聯盟各項工作。透過聯盟產銷代表傳達信息已做到知的程度，至於行動面而言農民較保守的性格，尚在觀察與摸索之中，未發揮集團力量。
3. 除計劃中運銷紙箱共同採購外（三十五萬只），另針對套袋大宗資材推動共採部分，與資材公司已達成合作共識，以採購量（五十萬只）的方式直接以最低經銷價補貼方式予產銷班盟員。在盟員共同努力下，本年度由於談判技巧不成熟，浪費運作時間僅二十一萬只無法達到合約量。但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。
4. 對於聯盟共同紙箱的品牌品質標準建置完成，透過產銷班盟員代表加以管制，並於全體誓師保證下，交由各班自行應用與管制。大部分皆能依照聯盟訂定的品質標準使用，使用聯盟的紙箱將達二十萬只以上，尚未使用部分為無法達標準者。但部份盟員並不能完全了解品牌宣傳及建立的重點，未能配合使用。
5. 對於年度產量的預估及相關庫存的掌握，在聯盟相關工作人員透過冷藏庫進出貨量皆長時間觀察與掌握。但在部分盟員不了解的情形，提供特例或錯誤信息，造成不必要的困擾。
6. 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。在拍賣市場上，本年採購紙箱合於消費地拍賣市場要求，盟員使用情形相當普遍，以為聯盟品牌建立重要基礎。

7. 對於超市的運銷管道，主要在興隆及松青體系內，本年度至今運銷數量已達三萬箱以上，預計到年底將達四萬箱。目前超市運作僅由東勢鎮農會清豐產銷班為主體，待開發市場尚多，應輔導盟員投入。
8. 對於直銷市場主要由農會供銷部門，針對機關、公司行號等做網路行銷及展售活動，其他由產銷班直接行銷消費者，以積極進行。另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。本年度宅配業務積極統計當中，年度目標二萬五千箱應能盡力完成。此種做法分散於各盟員中進行。對於透過宅配服務產品品質掌控及售價凌亂的情形，應作進一步整合方有利品牌形象的建立。
9. 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，目前為止有五家貿易商對本聯盟豐水梨有興趣，再進一步洽談中。

(四) 分區秘書遭遇問題盤點：

梨盟分區秘書石岡鄉農會推廣股長張東海先生亦提出檢討表示，一年多來，梨盟各幹部們開過許多的會議，也決議許多好的策略，但是成效未盡理想，今研提重點意見如下：

1. 梨盟組織龐大，意見眾多，不易產生共識。
2. 產銷策略未能發揮，造成成員對組織沒能凝聚向心力，所以績效不顯。
3. 光波檢測系統如同畫餅充饑，梨農參與意願不高，執行困難。
4. 聯盟組織架構可細分以鄉鎮為單位，由各鄉鎮農會負責管理。
5. 行銷通路應設定一至二個主要行銷市場，強勢的行銷策略才能打響知名度。

(五) 梨農意見盤點：

為求更客觀性瞭解梨盟組織運作，本場亦進行多角度系列訪談，對梨盟懷抱很大期望之優秀梨農與幹部認為，梨盟推展構思很好，但梨盟農會領導人似乎不積極，雷聲大雨點小，紙上談兵執行不切實際，補助經費只優惠部份梨農，無法感受梨盟領導人的存在。並認為梨盟品牌沒做廣告，也看不到促銷活動。

以往政府推廣體系由農委會（區改良場農業經營管理技術輔導）-縣政府-鄉鎮公所、農會-產銷班-農民之農業推廣教育資訊傳播行政流程所串接。數十年來所推動農業推廣行政流程在國際小農學術領域，常被標榜為「台灣農業經驗」標竿之美譽。梨盟成立過程也不例外循此路線運作，但是一年來由不同角度觀察梨盟基層組織運作，似乎有動不起來的無奈，是否班隊教育真的很難？還是單純產銷失衡的因素？經多方面印證，主要關鍵在於各分區農會推廣股與各產銷班與盟員間的溝通互動不足所致，簡單說就是教育與互動效果不足，導致聯盟精神與作法沒落實傳遞至盟員的心。梨盟分區部份優秀成員認為，各執行秘書處應加強與梨盟班幹部溝通與聯繫並加強講習教育，梨盟運作將更進一步產生成效。

今年果農認為當前經營最大困難是銷售問題，因此統一開發梨盟品牌是很有必要，可藉以開拓外銷，但須徹底執行。本季梨產銷期結束後查訪部分梨盟果農未予使用聯盟品牌紙箱理由：1. 因梨甜度不足標準，怕影響班形象不敢使用，而轉讓給達到標準甜度者運用。2. 不看好聯盟運作，認為聯盟品牌紙箱量大，聯盟組織缺乏有效行銷管理，市場接受度不熱烈，品牌效益發展不出去，研判今年使用梨盟品牌紙箱並未能獲得效益。3. 新規格紙箱不合乎市場慣性交易規則，而且裝輸人工成本較高，不合市場效益。而查訪使用過梨盟紙箱的部分梨農普遍反應，由於盟員太多，盟員間互信不足，上級督導不周，訓

練不足，推動力不從心，組織作戰未能有效發揮，因而梨盟未能有效控管產品數量，產品未經光檢機檢驗，梨品質沒經過集體管理，無法規劃完整行銷策略，缺乏市場銷售管理，品管不切實際，任意放鬆，品質參差不齊，品質未能保證，未能取得消費者信賴，無法產生梨盟品牌效果，實際銷售價位未能提高，銷售未盡理想，造成紙箱愈行濫用。

(六) 生產組長意見盤點：

一些具代表性梨農幹部依梨盟今年運作狀況檢討建議，聯盟紙箱今後應由梨盟各地區農會統一集貨、分級、包裝作業，進貨銷貨統一管道，不要將品牌紙箱全數發放，導致沒榮譽心的盟員渾水摸魚，沒按契約條款裝貨，破壞品牌形象。

部分優秀盟員認為梨盟上層組織積極在運作，但農民配合意願不高，是因為今年的產量暴增約三成，盟員品質雖提升，但也無法確保價格，雖然聯盟以紙箱企圖創造品牌，但並不是容易的事，台灣有很多品牌水果，闖出名氣後，就無法管制參差不齊的品質，而破壞品牌形象。因此許多消費者都對台灣水果品牌逐漸失去信心，因此農業品牌很難在消費者心中建立形象。有概念的農民，常不得不放棄原有品牌，再度開創新品牌，重新建立通路，打響自己的形象。但今日似乎梨盟品牌在開始就被暴增的產量給淹沒了，建議政府重視規劃輔導外銷管道，疏解產量。

生產組長指出，今年原本採購國內東方梨的行口商轉向推銷國外進口東方梨之重大因素，是進口貨產品做到商品化包裝，而國產貨分級包裝未徹底的因素。批發市場中最为承銷人所詬病的就是產品的分級不明確，諸多梨盟盟員仍缺乏商品化、企業經營與管理及行銷概念，分級包裝不落實，顯示梨聯盟應加強盟員商品化、經營管理、行銷等教育課程訓練。其他資深優秀梨農表示應加強果農有關聯盟思想觀念教育訓練，組

織方面從績優班先整合推動，果農一定要打團隊組織行銷戰，組織要培訓一流行銷人才。

(七) 行銷組長意見盤點：

梨盟行銷組長劉興權先生目前擔任東勢果菜市場主任職務，需顧及被質疑偏袒自身單位東勢鎮農會業務利益，請辭聯盟行銷組長職務（梨盟委員會未正式准辭），針對爾後梨盟組織運作提出如下觀點：

1. 聯盟組織已運作一年餘，執行管理單位應從以下幾點作自我反省：1. 理論與實務 2. 內行與外行 3. 主動與被動 4. 各次會議結論有無確實執行等經檢討後，進行組織重新再造，再分配管理職務；務必組合成一個肯做、說服力強、向心力強、無舊公務員心態的一個管理團隊，才能帶動此一人數眾多的聯盟。
2. 長久以來，多數農民對農業政策活動都是被動的、貪圖小補助的；對參與組織的理念、目的、目標不甚了解，只是盲從、跟進的動作；只是參與現階段農業政策的大拜拜；等聯盟到執行階段時，這些被動者都將變成為阻礙、累贅。因此建議梨盟應儘快重新再做調查，讓確實認同共同理念，可確實配合各項既定工作的個別盟員，依各農會區域內重新整合參與。那舊有的無心參與、作壁上觀的盟員，暫時停止行使權利、義務，等我們“小而美”的聯盟成果顯現後，再依此鋪好的路，讓他們跟進。
3. 東勢鎮農會果菜市場為梨策略聯盟基層的產地銷售單位，據目前本地農產品的銷售通路有：1. 進入本產地市場與全省承銷商直接議價交易。2. 參加合作社或農會之共同運銷。3. 自行配售行口。4. 可儲存調節銷售之產品，也直接找承銷商議價交易。5. 直銷。而前四項銷售通路都是批發、大量交易的，都與承銷商（中間商）關係密切。但現有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，這些立意基本上都很好；但

有許多參與多年的農友、推廣人員都私下埋怨說“勞民傷財”，每年很多單位都在辦變化不大的展售會，成效逐漸降低；其實以本地梨類運銷而言，其銷售市場是在國內，所以台灣的水果行口商、承銷人是既成、最快速做平衡分配的通暢管道。但以往農政產銷輔導單位並未做真正接觸、瞭解、來輔導行口商、承銷人，認為行口商、承銷人只存有“中間剝削”的觀念，忽略其既成、最快速做平衡分配的專業行銷通暢管道功能，轉而輔導其他從農業者另闢行銷管道。依經驗顯示，沒有行銷管道的建立可免除運銷過程的服務費成本，而真正達到「無剝削」。在此WTO元年，景氣狀況差的時候，影響運銷工作的因素非常多，在此建議在梨策略聯盟短、中期計劃中，應以現有承銷商通路加強輔導、管理、促銷、補助，以使大量農產品銷售壓力舒緩，再以直銷、外銷等減壓方法去穩定產地價格，保障農民權益。台中縣東勢鎮農會轄下東勢鎮果菜市場批發銷售，目前佔有相當大的佔有率，將於日後研提出具體配合計劃，如篩選優秀行口商，強化梨盟行銷管道，讓梨策略聯盟快速得到初步成效。

4. 另有關梨盟產品開發海外未來市場問題，建議應召集曾有出口本地水果經驗之貿易商進行探討外銷出口之可能性與政府如何輔導協助。如此，可能比農會現有農政單位人員（非專業出口商），要做到大量外銷的機會還要大。

以政府今日推動農業策略聯盟政策，政府站在經費與經營管理技術輔導立場，透過以往推動農業推廣工作系統模式，仍以農會為主體輔導成立農民所謂官方版的梨策略聯盟組織。這樣的組織在農民的說法是以農會為主的梨策略聯盟而非以梨農產銷班為主的梨策略聯盟。如此現象似乎顯示當前農會與農民間存在微妙的一體又對立的關係。策略聯盟基本上必須是一種夥伴兩造間自發性的行為，在實際運作過程中，夥伴成員的核心資源與能力互補，以及對策略聯盟的貢獻與忠誠，是聯盟達成策略目標的關鍵所在。台中區梨策略聯盟加盟五

個農會七十一個班，簽了約也宣了誓，但事實上似乎並未完整發揮策略聯盟精神論點，因此政府輔導以農會為主體推動東方梨策略聯盟，在當前農會與產銷班間的領導或互動關係有待探討改善。

另訪查顯示，多數農民有過度依賴政府補助的心態，政府補助政策部份執行手法，造成農民在基層班隊組織運作中只圖享權利、不願盡義務的偏差心態，有礙策略聯盟之推展；此外，地方基層農政單位，為達鞏固政治地位，技巧運用政府專案輔導補助款，偏離原計畫發展目標管理，進行不適切分配與運用，降低原定計畫發展績效，均應深思檢討改善。

台中區梨策略聯盟成立一年半來，上從委員、工作人員及盟員等，都在學習使用此企業在環境變動中，為降低成本及開發市場提升競爭力的聯盟作業。但尚不能以較新的思考方式，看待此種創新方法。除加強對策略聯盟做法了解外，應調整目前組織架構以農會為單獨個體的方式發展，而聯盟總秘書處主要為「協調」工作，來達到本聯盟委員會之決議與目標。在實務做法上，對於各項聯盟工作並不需全體盟員參加，而應針對有意願參加的盟員參與，如此運作聯盟工作績效方能達成，再進一步結合其他盟員的方式進行。即是以各盟員核心能力及資源為基地建立工作項目中心，所創造的利潤作合理分配，並不是以全員參加對於工作的推動事倍功半方式進行。策略聯盟的運作體系應以協調及輔導工作為主，針對梨產業中釐清重要工作內容，盟員中具有核心能力與資源者加以輔導成為事業中心，如此方能因運作而具有利潤，方能不負聯盟成立的目的與宗旨。

肆、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竿流程，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。

依據美國管理學者詹姆斯·錢辟〔James Champy〕指出：執行再造工程的公司，10家只有1家的方式是對的。彼得·聖吉教授更指出：許多先進的管理思想與技術不能為企業所善用，其最大的阻礙是高階主管不願「更新他們的心智模式」。當事者基本的思考方式沒改變，再多新的改革方案一樣是徒勞無功。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。

伍、參考文獻

1. 徐聯恩譯 1996 企業生命週期 長河出版社。
2. 陳子仁譯 1997 企業叛客—解讀組織運作的隱形危機。
3. 鍾漢清譯 MAIRA/SCOTT-MORGAN 著 加速度組織 華人戴明學院。
4. 顏億茹、張淳智 物流儲運管理 前程企管出版。