



台灣農業產業策略聯盟研討會

反應熱烈

李賢德

農業策略聯盟的推動

政府為因應加入 WTO 後，我國農業所遭受之嚴重衝擊，特於民國 90 年度開始執行「農業策略聯盟計畫」，並重點補助可能造成滯銷之產業，91 年並重點選擇柑橘產業（中部辦公室）、花卉產業（桃園場）、東方梨產業（台中場）、芒果產業（台南場）、番石榴產業（高雄場）、蓮霧產業（高雄場）與文旦產業（花蓮場）等七大項全面推動。

本場早於 84 年起，即已開始執行「台灣蓮霧產業整合計畫」，今再鑑於政府推動農業策略聯盟之決心與毅力，遂於蓮霧產業計畫中，編列舉辦「台灣農業產業策略聯盟研討會」預算，並與台灣大學農業推廣學系合作，而議定 91 年 12 月 5 日假台灣大學農業綜合館農經一會議廳舉辦研討會。本議程除特別邀請前農委會陳希煌主任委員與現任農業推廣學研究所蕭崑杉所長，分就農業經營與農業推廣觀點解析農業策略聯盟之精神與做法外，並就上

述今年申請執行之 7 種產業，各就其不同產業策略聯盟之推動與展望，提出報告，廣納惠諍，以為未來執行參考。

台灣農業策略聯盟發展之展望

本主題特邀請前主委陳希煌董事長專題演講，他從農委會同仁不知策略聯盟意義到主管全部調訓兩天談起，分析歐美國家在第二次世界大戰前就早已推動農業策略聯盟（進口取代），亞洲四小龍則以「出口擴張」相對應，不利歐美，而改採國際競爭政策。再因應美國經濟援助修正為經濟合作、區域性合作經濟體，而逐漸形成當前 WTO 組織，擴大國際間合作。

然而台灣實施小農制，勞力密集，無法競爭過歐美大農制之資本密集，所以我們要推行農業策略聯盟，化小農為大農，致力產、製、儲、銷業務之整合，發揮經濟規模之效益。事實上，推動農業策略聯盟利基很多，如：（1）經由統一訂購降低生產成本，（2）發揮規模經濟效益，（3）資源互補，（4）農產品較易順利進入市場，（5）進行橫向與垂直整合，（6）可以建立品牌，（7）有利於農業永續經營等優點。

但是策略聯盟亦有其適應型態，必需要求生產與獲得的平衡、加強行銷與售後服務、重點發展加工製造聯盟、重視人才整合、在財務上要求相互支援、在資訊上實施資訊聯盟等業務整合。總之，希望透過農民自身的努力，而不是政府機關的直接參與，一步步實施與統整，讓台灣的農



陳希煌顧問專題演講，參與熱烈，約 210 人參加。

業策略聯盟在國際間成爲一個典範。



廖安定處長、蔡精強科長、蕭崑杉所長與林富雄場長聯合主持。

從農業推廣觀點談農業策略聯盟之展望

蕭崑杉教授認爲企業競爭優勢在於成本的降低與差異性的形成，而後者差異化重要性更甚於前者之低成本。差異化可爲客戶創造兩類價值，基本活動類價值鏈包括生產、行銷、運輸與售後服務，而支援活動類價值鏈則包括物料供應、技術、人力資源或基礎建設等，企業尋此發展而成競爭策略，而策略聯盟的知識管理能力則成爲成功與否之關鍵因素。農業推廣工作爲因應此變遷，而發展出喚醒活化、人力資源發展、資訊傳播及協助問題解決等 4 種推廣工作策略。其中，「問題解決」強調透過互動式知識創造、轉化和轉移過程，產生知識創新，以便在複雜環境中能夠發揮競爭優勢之效果。

不同產業策略聯盟之展望

一、蓮霧產業

本場從 84 年起，即開始推動蓮霧產業整合工作，從 SWOT 產業分析與蓮霧產業之草根性創新技術研究，發現蓮霧產業深具國際競爭力，因此連續執行相關業務，在生產管理方面，有 85 年的蓮霧草根

性技術創新班輔導、86 年蓮霧草根性技術創新經驗發表會、87 年蓮霧草根性創新技術輔導團下鄉輔導。

在行銷管理方面，有 85 年之普林式蓮霧產銷示範班之成立、86 年現代化集貨設施之設立、蓮霧品牌與內銷通路之建立、87 年拓展蓮霧外銷業務與 88 年輔導成立台灣蓮霧產業發展協會，並於 90 年成立台灣蓮霧產業策略聯盟組織，次年，申請 7,991 千元計畫，實施：(1)建立蓮霧產業管理系統。(2)組織蓮霧草根性技術服務團。(3)培育蓮霧產業核心幹部。(4)辦理台灣農業策略聯盟研討會。(5)各基層農會辦理蓮霧產業之講習與訓練。(6)充實基層農會之現代化產銷設施。

二、柑橘產業

台灣柑橘聯盟成立於 88 年，不過早在 81 年即已配合農委會「全面動員降低農業產銷成本計畫」，是本省最先推動的農特產業，並於 82 年配合亞洲生產力中心，導入工商業經營管理理念及手法，合力產官學推動農業合理化經營的產業，是改善經營管理文獻最完整的產業。如今，工作重點將專注於制定聯盟品牌標誌、訂定作業規範、印製聯盟專用紙箱、宣傳單張、建構柑橘產業資訊網、推動共選共計與辦理講習訓練等方面，以扭轉夕陽產業之劣勢。

三、花卉產業

本計畫執行成員有桃園場、台中場、台南場與花蓮場，但由桃園場統籌，花卉產業項目眾多，而採重點性輔導，北部有繡球花、聖誕紅與盆花，中部在彩色海芋，南部是菊花與蘭花，東北部則爲盆花、寒梅與銀柳等，除蘭花產業談到外銷層面外，其餘多偏重生產管理層面。未來花卉產業執行策略將偏重在專業化、大量化、



垂直整合與水平整合方面下功夫。

四、東方梨產業

本策略聯盟成立於90年3月27日，以農會為主體，結合農業產銷班成立「梨策略聯盟」，以台中場、台中縣政府與台中縣農會為共同發起人，台中場擔任總召集，制定組織章程與架構，先成立「台中區梨策略聯盟」。91年再擴大範圍，包括台中、新竹、苗栗三地區，為東方梨策略聯盟。本聯盟除進行國內東方梨計畫生產協調外，將規劃東方梨外銷網，加強拓銷日本及香港，開發大陸、美國、加拿大、中東與俄羅斯市場。

五、芒果產業

本聯盟成立於90年，次年合併台南區與高屏區為台灣芒果產業策略聯盟，高屏區面積大於台南區，但因高屏區芒果提早上市，銷路問題小，而台南區晚上市，產期又集中，常易產銷失衡，價格偏低，故由台南場統籌本策略聯盟之推動。本聯盟分生產組織、栽培及經營技術、加工、品質檢測及分級包裝、內（直）銷、外銷與資訊等7組，其中，以外銷組、加工組最具成效，配合品質檢測、分級包裝之嚴格執行，外銷順暢，加工果汁或冰沙銷路不錯，不過生產技術、藥劑使用與內銷網等，則為今後加強方向，期望未來可自力更生，不靠政府補助而無滯銷之虞。

六、番石榴產業

本產業於88年即從事番石榴產銷班的整合工作，並於91年在本場主導下，邀請有關農會、合作社場等單位統籌「高屏地區番石榴策略聯盟」，區分內銷、品質管、加工、技術與經營管理等5組，但以行銷業務與選別分級為主，但因基層機關承辦人未固定、分組召集人硬不起來、工

作熱忱與宏觀遠見尚待加強等執行上的困難，因此未來工作重點將放在調整聯盟組織、加強經營管理講習、推動機械分級與強化行銷活動等方面，勇往直前。

七、文旦產業

90年已各自籌劃成立台南區文旦產業策略聯盟及花宜兩縣文旦產業農會策略聯盟，91年合併為全國性之台灣文旦聯盟，並以「蘭花文旦」作為宜蘭、花蓮兩縣之共同品牌，結合統一超商物流體系，在7-11便利商店鋪貨，目前並已完成文旦醋、文旦精油、精油香皂、果凍精油蠟燭、文旦柚等9項加工產品。今後將在文旦品質提升、行銷通路拓展與多元化經營方面，創造商業契機，奠定未來產業發展基礎，提升整體競爭力。



高屏地區傑出蓮霧果農遠程赴北，參加踴躍。

結 論

總之，如果農業產業能夠達到下列條件，則策略聯盟可算成功矣：

1. 有紮實穩固的農民產銷團體做為運作基礎（組織策略聯盟發揮功效）。
2. 盟員之間的運籌帷幄不致造成太大利益衝突（區域區隔與秩序運銷）。
3. 沒有政府補助而不會產銷失衡。
4. 生產組織與行銷單位之間可創造雙贏局面。