

台灣蓮霧產業策略聯盟之行銷策略與方法之研究

李賢德¹

摘 要

邇來，政府部門為提高行政績效，已積極採用行銷管理，以擴大公共政策績效，故政策行銷已成為企業型政府的發展趨勢。本場為因應我國加入WTO 後對農業所帶來之嚴重衝擊，早於民國 84 年即推動蓮霧產業整合計畫，並持續執行至今。

在生產方面，已實施蓮霧草根性創新技術探討、組織蓮霧草根性創新班、舉辦蓮霧草根性創新經驗發表會、籌組草根性技術服務團下鄉輔導、編印蓮霧經營管理書籍；在行銷管理方面，則輔導普林式蓮霧產銷示範班、籌建現代化集貨場與冷藏設施、統一台灣蓮霧品質分級標準、建立蓮霧產銷班與台灣蓮霧品牌、拓展外銷市場，而於 88 年 8 月，集合台灣蓮霧果農菁英成立台灣蓮霧產業發展協會。

民國 90 年，配合政府之農業策略聯盟政策，成立台灣蓮霧產業策略聯盟組織，整合 15 鄉鎮地區農會，共同推動台灣蓮霧之內外銷業務。本策略聯盟之推動，自始即以農民為本位，以教育為手段，以提高果農所得、永續蓮霧產業經營、雄霸國際蓮霧市場為目標之發展模式，俾以提供他種產業發展之參考，重振台灣農業。

關鍵語：蓮霧、行銷策略、草根性技術創新、普林式產銷班、農業知識經濟、台灣蓮霧產業策略聯盟

一、前 言

1971 年美國學者 Ronald Kotulak 首先引用企業界行銷理論與方法，推動少數民族愛滋病防治教育工作，成效顯著。自此，美國政府開始重視「政府行銷」、「政策行銷」的運用，政府部門的政策推動也逐漸採行社會行銷方法(楊秀娟等, 2001)。政府公共政策的產出即是公共服務，但為因應快速變遷的內外環境變化，顧客導向即成為企業型政府的服務理念，並逐漸轉變為生產

¹行政院農業委員會高雄區農業改良場農業推廣課副研究員。

²審查委員：蕭崑杉教授，國立台灣大學農業推廣學研究所所長。

者與消費者的平等互利關係。因此，政策的產出被視為「產品」加以行銷，換言之，即是將「政策產品」推廣給民眾，故如何透過行政服務讓民眾認同政府所制定的政策，以符合顧客的需求，提升政府施政滿意度，應是推動企業型政府不可忽視的一環。本文從行銷策略的角度，討論政策行銷及策略規劃，並以台灣蓮霧產業策略聯盟之發展為例，討論農業政策之行銷策略。

二、政策行銷之策略

將行銷原則與技巧應用在社會服務單位，藉以提升社會理想與改變行為的模式，即為社會行銷(social marketing)。如今，政府部門與非營利組織所推動的行銷管理，即稱之為政策行銷(policy marketing)。吳定(1998)認為政府機關及人員採取有效的行銷策略與方法，促成內部執行人員及外部服務對象，對研議中或已形成之公共政策產生共識或共鳴的動態性過程，即為政策行銷；其目的在增加政策執行成功的機率，提高國家競爭力，達到為公眾謀福利的目標。行銷政策的策略組合 6Ps 是擴大原來行銷組合 4Ps 而來，除包含原來的產品(products)、價格(price)、地點(place)、促銷(promotion)外，再加入合夥關係(partnership)與政策(policy)二項。張世賢(2002)歸納政策行銷策略為具體性、可靠性、回應性、智能性、友善性、可信任性、安全性、可及性、溝通性與理解性等十大項，此外，尚須注意政府的公信力、公務員身分與對人民的保護性。

三、農業發展趨勢

我國為因應加入 WTO 後之國際發展趨勢，民國 79 年元月即以“台澎金馬關稅領域”名稱申請加入 GATT(關貿總協)組織，後再以 WTO(世界貿易組織)承續，顯示全球經貿自由化已蔚為風潮，世界貿易自由化、便捷化與法制化已成為不可阻擋的趨勢，尤其在 89 年 3 月烏拉圭回合談判後，世界上任何國家已不可為保護其農業，而完全禁止某一項農產品的進口。我國面臨此一國際情勢，農業採取自由化乃為必然措施。

行政院農業委員會早鑒於上述之不可避免趨勢，早於 77 年成立因應小組，首先揭櫫“減少農業就業人口，培育農業專業人才”之因應策略，秉持“生產、生活、生態”均衡發展之“三生農業”理念，針對台灣地狹人稠、經營規模狹小、生產成本高漲、兼業農民偏高、消費者對農產品質要求提高等問題，研擬“邁進二十一世紀農業新方案”，具體推動重點工作十二項(農委會, 2001)，其中，第二項與第十一項如下：

(二)推動農業策略聯盟，整合產銷班、農漁會等農民團體組織，組成生產、加

工、物流、休閒農業等各類型聯盟，發揮高效率統合競爭優勢。

(十一)推展國際農業合作，進行國際商機與市場之開拓，並建立兩岸農業交流安全機制，依據產業發展階段，進行產業分工，建立兩岸秩序貿易關係。

四、農業策略聯盟發展

策略聯盟是一種典型的合作策略，核心論點在闡述組織間不同型態之合作。策略大師 Killing(1983)認為它是兩個或兩個以上的組織為達到某一策略目標所組成的聯盟。它是在不同的企業間建立一種夥伴關係，藉此可以結合彼此的資源、能力與核心競爭力，來追求產品或服務的設計、製造或行銷等共同利益。策略聯盟的最重要特色，乃在於允許合作的企業互相運用其資源或專長，而又能維持個別獨立自主(林建煌, 2003)。策略聯盟強調的就是一種合作觀念，結盟成員在互誠互信的基礎上，進行資源分享、經驗交流的活動，藉此以創造聯盟組織的最大利益(行政院農業委員會, 2002)。

農業策略聯盟是因應時代趨勢所產生的一種組織型態，紐西蘭奇異果的策略聯盟約聯合 2,600 農場，以總產量不及世界 10%之劣勢，行銷世界，創造 25%國際奇異果市場的優勢(楊瑪琍, 2002)。故提倡台灣農業策略聯盟之前農委會陳希煌主任委員(2002)認為，推動農業策略聯盟可達到下述利益：

- 1.藉由統一採購而降低生產成本。
- 2.發揮規模經濟效益。
- 3.經由資源互補而提高農業競爭力。
- 4.可讓農產品更順利進入市場。
- 5.經由垂直與橫向的整合，可以產生農業資源之支援與互補效果。
- 6.建立品牌提高市場佔有率。
- 7.有益於農業永續經營。

五、台灣蓮霧產業策略聯盟之發展

(一)台灣蓮霧產業之重要性(SWOT 分析)

蓮霧原產於馬來西亞，17 世紀由荷蘭人引進台灣後，初為庭院樹種，民國 40 年後，才有零星栽培，但於 70 年代蓮霧調整至冬季生產後，本劃時代性之綠色革命即提升蓮霧為本省最重要經濟果樹。在台灣熱帶水果種植面積雖只佔第 7 位，但 90%的面積集中在高屏地區生產(台灣農業年報, 2003)，而且品質優，價格高，是因應加入 WTO 後，進軍國際市場最具潛力之台灣農特產品。其 SWOT 分析如下：

表 1. 台灣蓮霧產業 SWOT 分析

Table 1. The SWOT analysis of Taiwan waxapple industry

優 勢(Strengths)	劣 勢(Weakness)
1.單位公頃農家賺款高	1.蓮霧裂果瓶頸不易突破
2.草根性創新卓著	2.小農制競爭力弱
3.蓮霧適宜精緻管理	3.蓮霧果品嚴格選別分級不易
4.已為本土化水果	4.蓮霧果品不適合長程運輸
5.世界產量少	5.東方果實蠅危害嚴重
6.消費者喜愛之水果	6.蓮霧生產成本太高
	7.農會與果農共識不足
機 會(Opportunities)	威 脅(Threats)
1.熱帶水果最具國際性競爭優勢	1.國際知名度不足，拓展費力
2.可發展成為台灣代表性產業	2.蓮霧生產甚易受天候影響
3.建立整合性產業(農業策略聯盟)	3.台灣缺乏國際市場行銷能力
4.加入 WTO 後，國際市場增大	4.民族性團結力不足
5.國際間，相同蓮霧產品競爭力弱	5.泰國生產成本低，品種特殊，裂果少
6.發展新品系蓮霧果品	6.有待政府重視與輔導

(二)台灣蓮霧草根性創新技術之探討

根據 115 位蓮霧果農資料分析，果農自認栽培技術有 56.8% 來自本身研發，而其他來源者 43.2%，可見果農草根性創新技術深具影響力，尤其在影響產期調節 8 項成功技術中，有整枝修剪、催花技術、疏花技術、肥培管理、除芽捻梢技術與結果位置控制等 6 項技術是優於農業機構，故藏技於民之蓮霧產業，即深具發展潛力(李賢德, 1995)。

(三)台灣蓮霧產業之生產管理策略

1.組織蓮霧草根性技術創新班(草根班)

配合主要蓮霧產區 17 基層農會推薦與現場訪問 115 位果農，遴選符合專業蓮霧果農、草根性技術卓著、產銷班幹部與熱心助人果農 41 人，組織草根班。施與一年期的栽培管理理念、理論、專業知識與行銷經營管理等領域講習，以深化其實地操作之草根性創新技術，厚植其發展潛力。

2.蓮霧草根性創新經驗發表會

就草根班 41 果農，依其意願，分枝梢管理、營養管理、產期調節、有機栽培與降低生產成本等四領域，聘請指導教授分四組指導，撰寫

報告，定期舉辦發表會，邀請高屏蓮霧果農與專家學者參與討論，成效甚佳，並編印經營管理專輯，廣送果農參考。

3.組織蓮霧草根性技術輔導團下鄉輔導

就參加經驗發表 15 位傑出果農，依地區、農民需求與專業分組，每組約 5-7 人，行銷領域則由作者負責。商請各基層農會廣邀當地果農，在該農會辦理蓮霧產業技術諮詢活動，計辦理 16 場，參與果農 900 位以上，普遍提升蓮霧產業之經營管理水準。

4.辦理蓮霧栽培管理班訓練

爭取政府經費，辦理農村青年專業訓練蓮霧栽培管理班，本班特性有單項產業訓練、產銷並重、栽培層面以果農草根性技術為主。自 89 年起，從未間斷，已結訓約 200 位。

5.成立蓮霧草根性技術服務團

就原蓮霧草根性技術創新班予以調整，配合區域完整性，再加上其他傑出蓮霧果農，組成技術服務團 33 人，並施予先進之訓練講習，推行受惠者付費辦法，擬應各地果農之請，根據合約，服務果農，並向果農收取技術服務費用。

(四)台灣蓮霧產業之行銷管理策略

1.設立普林式蓮霧產銷示範班

秉持普林制(Pooling system)之合賣均分制的合作精神，整合產銷一元化之領域，採用共同經營的理念，透過民主運作程序，藉由共同學習與成長，輔導成立一鄉一班的普林式(pooling model)產銷示範班，以做為當地蓮霧產銷之示範班，並為蓮霧產業整合之核心運作單位。(李賢德, 1999)

2.協助充實現代化集貨設施

為建立各鄉鎮之核心運作據點，而協助普林式產銷示範班爭取相關經費，建立現代化集貨設施，其集貨場運作空間 100 坪以上，周圍迴旋空地 200 坪以上，配合半自動集貨設施，增設冷藏庫與會議室，以為各地之內外銷營運中心。

3.統一台灣蓮霧之果品分級標準

設計並統一採用”台灣蓮霧”品牌之內外銷分級標準，以為共同集貨、內外銷調配及行銷國際之基礎。(表 2)(李賢德, 2002)

表 2. 台灣蓮霧品質分級標準表

Table 2. The quality grade standard of Taiwan waxapple fruit

果皮顏色	粒數 / 600 g (1 台斤)	3 4 粒 (品牌)	4 5 粒 (特大)	5 6 粒 (大)	6 7 粒 (中)	7 8 粒 (小)
	A A A (鮮黑)					
A A (泛黑)						
A (淡黑)						
B B B (鮮紅)						
B B (泛紅)						
B (淡紅)						

4. 拓展農特產品外銷業務

86 年 12 月配合眾可貿易商之外銷香港印度棗作業，先從 50 箱試銷做起，而漸走上軌道。當年計外銷 4 個月、25 船次、13,697 箱，開創政府協助農民辦理外銷業務新紀元，並解決外銷商私自執行外銷之虧本瓶頸，建立共同作業之模式。次年，並帶領傑出果農 23 人觀摩香港油麻地等國際外銷業務，是為今日外銷作業之骨幹。以母雞(蓮霧)帶小雞(其他熱帶果品)模式，而順利開拓熱帶果品之外銷業務。除解決蓮霧果品外銷、保鮮 20 天以上壽命外，並成功外銷加拿大、香港、新加坡、大陸市場，並將試銷瑞士、歐洲、澳洲等市場(李賢德, 2000)。92 年外銷合計 35,000 箱，外銷公斤價格 85 元~100 元，是最昂貴國際水果之一。

5. 設立蓮霧外銷供果園

為順利蓮霧外銷作業，除建立六龜、屏北、屏中、屏南與沿海等 5 外銷區域據點外，特設立六龜與屏南外銷供果園，其產銷業務以外銷為主，根據外銷規格，進行產銷經營管理，提高外銷效率，增加果農經營利潤。

(五) 台灣蓮霧產業策略聯盟之推動

1. 成立台灣蓮霧產業發展協會

以 85 年蓮霧草根班 41 人為核心幹部，再個別帶領其產銷班員加入協會，合計 230 人，共同組成台灣蓮霧產業發展協會。協會目的在提高蓮霧產業之經營管理技術，促進草根性技術之創新與發展，提高果農經營利潤。此後，本協會即成為蓮霧果品外銷之統一窗口，共同辦理集貨、供貨、控制品質、報價等各項業務。

2.台灣蓮霧產業策略聯盟組織(李賢德, 2002)



圖 1. 台灣蓮霧產業策略聯盟組織架構

Fig 1. The organizational framework of Taiwan Waxapple Industry Strategy Alliance

3.台灣蓮霧產業知識管理體系

- (1)建立蓮霧產業管理系統：100 公頃設立一班，計 60 班，是為發展蓮霧產業的地方據點。
- (2)組織蓮霧草根性技術服務團：以受惠者付費原則，提升果農經營水準。
- (3)培育蓮霧產業核心幹部，培養蓮霧產業繼承果農。
- (4)辦理蓮霧產業研討會，提高蓮霧產業經營管理水準。
- (5)輔導基層農會辦理果農推廣教育工作，提升果農經營能力。
- (6)改善蓮霧產業生產環境，充實基礎設施。
- (7)強化蓮霧產業資訊網，充實蓮霧產業資料、資訊與知識。

4.台灣蓮霧產業之整合過程(圖 2. 李賢德, 2002)

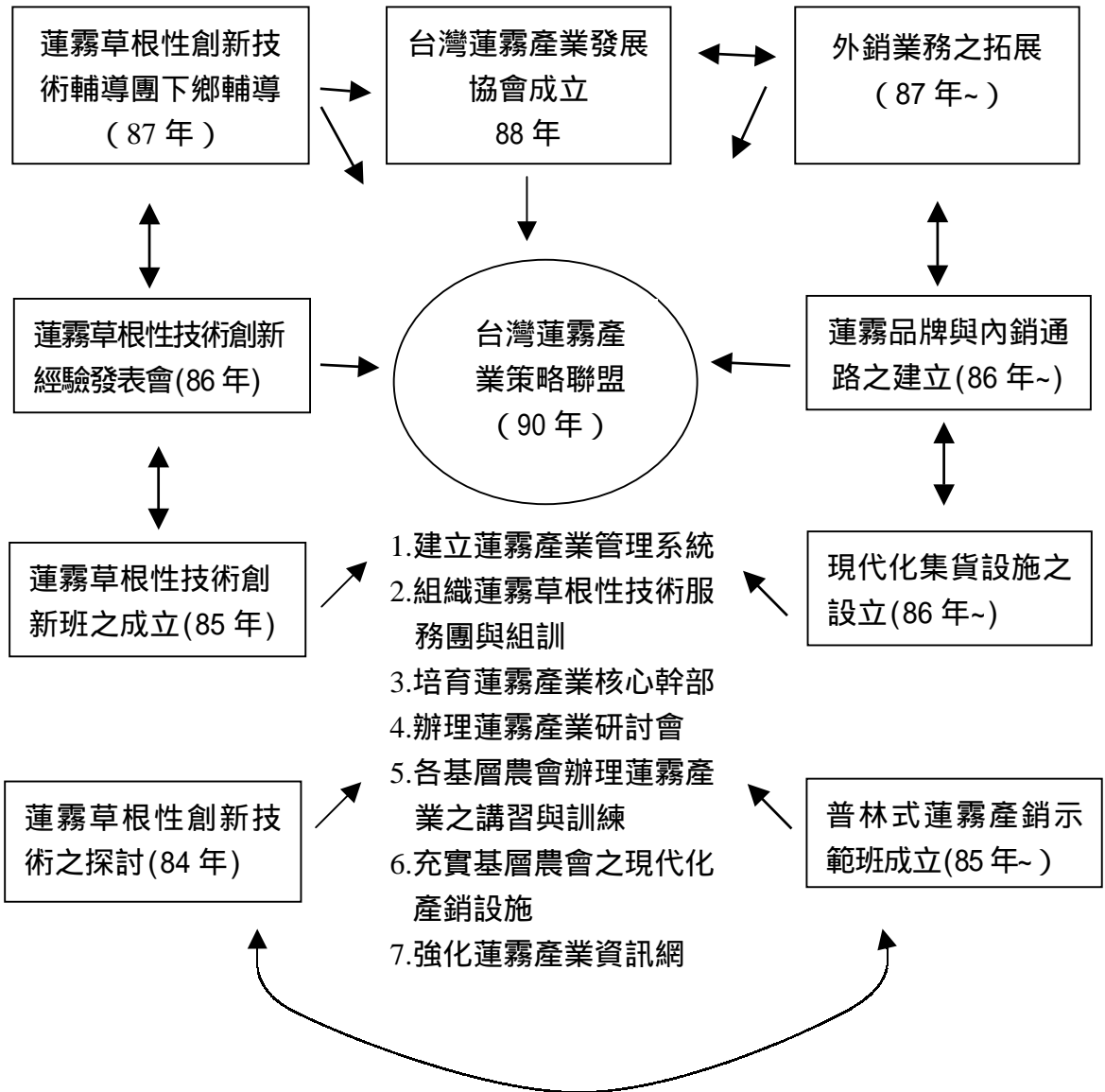


圖 2. 台灣蓮霧產業之整合過程

Fig 2. The integration process of Taiwan waxapple industry development

六、討論

(一)台灣蓮霧產業策略聯盟之特性分析

台灣蓮霧產業策略聯盟組織由 15 鄉鎮市地區農會所組成，內分總召集人、生產技術經營管理組、外銷組、內銷組、品質管制組、加工組與公關組等 6 組，各司專責。而 15 農會成員之蓮霧產業運作，則以本場所輔導之台灣蓮霧產業發展協會之普林式蓮霧產銷示範班及傑出果農為主，協助各農會執行策略聯盟相關業務，或接受農會委託，代為執行相關工作。

本策略聯盟特性(表 3)，團隊運作特別重視水平、垂直與網絡式之聯繫，生產管理重視果農傑出之草根性技術創新與不斷的學習發展，行銷管理則根據台灣蓮霧品質分級標準表執行，並由內外銷統一窗口分配與調節，研發創新方面，以降低蓮霧裂果比率及裂果之利用為主，至於資源利用方面，著重整體資源之有效應用與區域性產業資源之整合。

表 3. 台灣蓮霧產業策略聯盟組織特性分析

Table 3. The characteristics analysis of Taiwan Waxapple Industry Strategy Alliance

類 別	特 性
1. 團隊運作	1. 生產者導向 2. 水平、垂直、網絡式連結
2. 生產管理	1. 果農導向 2. 草根性技術發展 3. 組織學習
3. 行銷管理	1. 顧客導向 2. 普林式模式 3. 延長櫥架壽命 4. 統一行銷窗口
4. 研發創新	1. 市場導向 2. 外部合作 3. 創新管理
5. 資源利用	1. 利潤導向 2. 無形資源有效發揮

(二)台灣蓮霧產業策略聯盟行銷策略之評估

行銷管理溯自企業經營導向之演變，從 20 世紀初的產品導向、生產導向、推銷導向、顧客導向、而社會行銷導向，後來，行政機構採用企業界的行銷理論，而開始重視政府行銷與政策行銷，以加速公共服務之產出。蓮霧產業是政府輔導重點，亦是台灣未來農產業國際化之重點發展產業，已列為台灣農業策略聯盟發展的旗艦產業。本場屬非營利性之研究試驗推廣機關，基於農業政策之發展，而提早推動產業整合計畫。迄今，已略有所成，今採用朱秀娟(2001)整理邱昌泰(2000)等政策行銷評估 8 大指標，作者另加組織連結、農業知識經濟、教育性、及政策回饋與修正等 4 指標，合計 12 指標，以評估本場推動之台灣蓮霧產業策略聯盟之行銷策略執行成效(表 4)。

台灣蓮霧產業策略聯盟之發展雖無計畫配合，但本場仍主動策劃推動

，從表 4 的 12 指標評估，在顧客導向、推動者理念與價值觀、實質內容、與果農互動基礎、重視組織連結功能、農業知識經濟與推廣教育性等 7 項評等最高，至於善用大眾傳播媒體之影響力與編列合理相稱之預算 2 項，則因地方無自給經費，又缺乏中央重點輔導，而評等甚低，其他之尊重專業、運用 4Ps 行銷組合、政策回饋與修正等 3 項，則評估中上程度。

表 4. 台灣蓮霧產業策略聯盟行銷策略之評估

Table 4. The appraisal of marketing strategies of Taiwan Waxapple Industry Strategy Alliance

行銷策略	評估等級					說明
	5	4	3	2	1	
1.重視顧客導向並界定自我定位	✓					1.以貿易商需求為主 2.農改場屬於輔導地位
2.首重推動者之理念與價值觀，在體制內積極推動改革	✓					1.前瞻性推動 2.果農本位之標竿學習 3.農改場是策變者角色 4.產業整合與體制建立
3.結合實質好內容，才能表裡如一	✓					1.以蓮霧為核心產業 2.產銷雙方並重農改場居間協調
4.延攬專業人才，並尊重專業		✓				1.非正式尋求協助 2.產銷分由果農與策變者同意
5.運用整套 4Ps 行銷組合，建立整體一致之品牌形象		✓				1.台灣蓮霧之品牌行銷 2.整體發展但偏重外銷市場拓展
6.日積月累方能奠基與民眾的良好互動基礎	✓					1.84 年即已開始推動 2.與果農隨時互動 3.加強果農與機關之連結機制
7.編列合理相稱之預算				✓		1.缺乏專案計畫經費 2.配合相關計畫協助果農
8.善用大眾傳播媒體之影響力					✓	1.缺乏中央重點輔導，有待爭取 2.應用地方新聞媒體報導
9.重視組織連結功能	✓					1.具水平、垂直與網絡式連結 2.協助建立果農與農會互動機制
10.農業知識經濟	✓					多元創新轉換成多重利潤
11.教育性	✓					1.喚醒農民意識 2.建立策略聯盟共識
12.政策回饋與修正			✓			1.基層問題隨時調整 2.上階問題適時向上級反應

附註：評估分 5 等級，各表 5.4.3.2.1 權值，權值愈高，表示執行程度愈高。

參考文獻

- 1.丘昌泰. 2000. 公共政策基礎篇. 台北. 巨流圖書公司.
- 2.司徒達賢. 1998. 策略管理. 台北. 遠流出版公司.
- 3.李賢德. 1995. 高屏地區草根性農業技術創新之探討 - 以蓮霧果樹為例. 台灣省高雄區農業改良場編印.
- 4.李賢德. 1998. 蓮霧產銷經營管理專輯. P.1-19. 行政院農業委員會高雄區農業改良場編印.
- 5.李賢德. 1999. 普林式蓮霧產銷示範班之發展. P.9-38. 果樹產銷班企業化經營研討會專輯. 行政院農業委員會高雄區農業改良場編印.
- 6.李賢德. 2000. 台灣熱帶蔬果香港促銷活動之成果與展望. P.20-25. 農訓雜誌. 中華民國農民團體幹部聯合訓練協會發行.
- 7.李賢德. 2002. 台灣蓮霧產業策略聯盟之發展. P.39-86. 台灣農業產業策略聯盟研討會專輯. 行政院農業委員會高雄區農業改良場發行.
- 8.施振榮. 2001. 知識經濟與農業國際化. P.6-1~6-9. 加入 WTO 農業知識經濟發展會議實錄. 行政院農業委員會編印.
- 9.高登第譯. 2002. 品牌領導. 大衛.艾克與艾瑞克.喬幸斯瑟勒合著. 台北. 天下遠見雜誌.
- 10.孫本初. 2001. 公共管理. 台北. 智勝出版社.
- 11.許史金譯. 2001. 知識管理推行實務. 勤業管理顧問公司著. 台北. 商周出版社.
- 12.張在山譯. 1991. 非營利事業的策略性行銷. 台北. 授學出版社.
- 13.陳希煌. 2002. 台灣農業策略聯盟發展之展望. P.11-17. 台灣農業策略聯盟研討會專輯. 行政院農業委員會高雄區農業改良場發行.
- 14.陳希煌. 2002. 策略聯盟觀念宣傳手冊(上、下). 農業知識經濟(競爭力是農業致勝關鍵) - 農業競爭力系列. 台灣農業策略聯盟發展協會印製.
- 15.楊瑪利. 2002. 小農打遍全世界. P.178-186. 台北. 天下雜誌半月刊.
- 16.楊秀娟、蔡保言、黃麗蓉、張淑華. 2001. 政策行銷運用於政府為民服務工作之研究. 行政院研考會九十年自行研究報告.
- 17.黃榮護. 1999. 公共管理. 台北. 商鼎文化.
- 18.農業統計年報. 2002. 行政院農業委員會編印.
- 19.蓮霧栽培管理班講義. 2002. 行政院農業委員會高雄區農業改良場編印.
- 20.魏可銘. 2000. 我國農業貿易自由化之展望與因應. P.1-17. 因應全球化經濟

- 時代農產貿易行銷新趨勢研討會. 中華民國農民團體幹部聯合訓練協會.
- 21.蕭崑杉. 2000. 知識經濟的農業推廣策略. 17: 105-128. 農業推廣學報. 台灣大學農業推廣學系編印.
- 22.Beal, G.M., etc. 1986. Knowledge Generation, Exchange, and Utilization. Westview Press. Boulder and London.
- 23.Van den Ban, A.W. and Hawkins, H.S. 1996. Agricultural Extension. Blackwell Science Ltd.
- 24.Thurow, L.C. 2000. Building Wealth : The New Rules for Individuals, Companies and Nations in a Knowledge-Based Economy. A.H.A.LTD.

A study on the marketing strategy and method of Taiwan Waxapple Industry Strategy Alliance

Shyan-Dert Lee¹

Abstract

Government has promoted administrative policy with marketing strategy and method(policy marketing). Kaohsiung District Agricultural Research and Extension Station(KDAIS)has moved the Taiwan waxapple industry integrated program to lessen the imported pressure of agricultural products in World Trade Organization(WTO). In the waxapple cultivation dimension, ther were a survey of waxapple indigenous technology innovation, organizing a waxapple's farmers group of indigenous innovation, handling a presentation of indigenous innovation with advanced farmers practices, consulting team of indigenous innovation farmers to countryside and publishing books of waxapple management. In the waxapple marketing dimension, there were forming the pooling model farmer groups, building modern packing house of collecting and cooling storage, uniting grade standard & waxapple quality and Taiwan trade mark, exporting waxapple fruit and teaching marketing idea to waxapple farmers. At last, the Taiwan Waxapple Industry Development Association was established in 1999 and Taiwan Waxapple Industry Strategy Alliance in 2001.

Key words: Waxapple, Marketing strategy, Indigenous technology innovation, a pooling model farmer group, Agricultural knowledge economy, Taiwan Waxapple Industry Strategy Alliance

¹Associate researcher of kaohsiung DAIS, COA, EY.