



## 從臺灣農業企業化 的演變論其發展趨勢（上）

蕭景楷<sup>1</sup>

### 一、前言

有鑑於臺灣農場規模小且土地零碎，難於在快速的經濟結構改變下，有效的分配生產資源和提升產銷效率，更遑論導入企業化的經營

策略。所以過去半個多世紀以來，我國政府在各時期農業施政的政策目標，都是在輔導小農形態的農業經營者，協助他們適應自然與產業環境的競爭和挑戰，並提出各種冀望讓小農走

向企業化經營的策略。而近20多年來，則將早期以輔導個別農民為主的施政重心，逐步朝向輔導產業的組織發展和創新管理。

臺灣農業經營者形成各種組織的發展過

註 1：國立中興大學應用經濟學系名譽教授。

程，大致可分為3階段，最初於1952年，各鄉鎮農會為推廣新的耕種技術，紛紛成立「農事研究班」。1972年，為擴大經營規模，提高勞動生產力，農政單位乃輔導相同理念與作物的鄰近農民結合組成「共同經營班」。至1992年，主管機關將農民組成的各類農業推廣或產銷經營組織加以整合，並統稱為「農業產銷班」。

為進一步提升產銷班的競爭力，主管機關於1992年開始推動全面動員降低農業產銷成本計畫，整合由產到銷各領域的專家學者，以團隊輔導方式來協助產銷班降低每一環節的成本。另為落實企業化經營的理念和方法，於1993年邀請中國生產力中心，參與農業經營企業化的輔導工作，同時由該中心的企業經營顧問和各領域的農業技術專家合作，透過彼此的相互學習，使輔導工作更順利。

尤有進者，為了將農業核心技術和企業經營管理知識結合，使得企業經營的理念和做法內化為農業經營者能力，主管機關從1997年開始，推動「農業經營管理顧問培訓計畫」，甄選各農業行政單位和試驗改良場所人員，參加經營管理課程訓練和診斷輔導的實習，期待經過培訓的農業經營管理顧問們，發揮功能協助提升農場的經營管理能力。

產銷班組織擴大了個別農場的經營規模，因此可以實施生產排程、集貨和分級包裝等標準化作業管理，

也可以利用共同採購、建立品牌和銷售通路等策略管理，的確使農業的競爭力大為提升。但是和國際上知名的農企業公司相比，不僅規模有天壤之別，競爭力更是瞠乎其後。以紐西蘭的奶製品、奇異果和牛羊肉等農牧業產品為例，這些產品不只是行銷全球，而且創造出該國6成以上的外匯收入，背後的功臣就是依靠農民合作組成製造和行銷公司，其中全世界最大的奶製品外銷公司Fonterra，就是由1萬多位酪農共同組合而成，而大家熟悉的奇異果Zespri，則是由2千多位農民所組合起來的。

前行政院農業委員會主任委員陳武雄博士，曾利用 $N(1) + 1 = 1$ 這個公式，說明N個小農場和壹個大型農企業公司結合起來，即能成就一流的產業。事實上，這也是目前我國農業企業化政策正在發展的方向。

綜合以上所述，本文的目的，就是希望透過探討臺灣農業企業化的演變過程，並由其演變時所處的自然環境（自然生態）、總體環境（包括社會、法律、經濟、政治、科技、國際）與產業環境（包括競爭者、潛在競爭者、替代品、供應商、購買者、政府、利益團體），以及農企業組織所擁有的資源（含有形和無形資產）、能力（包括個人和組織能力）和競爭力（競爭優勢），歸納出能永續經營發展的農企業所應該具備的各種條件。

## 二、臺灣農業企業化的演變過程

臺灣農業企業化的演變過程，包括從農業科技到農業企業、從農業產銷班到農企業組織、從獲取性價值到創造性價值、從一般市場到農企業市場、從營利/非營利組織到社會企業、從在地化到全球化、從個別技術到整合應用、從個人經驗到標準化流程建立、從傳統五管到策略/專案/科技管理等，其中有因應內外在的需求和轉變，也有隨潮流趨勢的水到渠成。這樣的演變，顯示早期重視的是技術和團體的觀念，後來才將管理和團隊的經營概念導入，而整個農企業的轉型發展過程，則值得加以深入探討，應有助於農業產業政策的制定和實施。

### （一）從農業科技到農業企業

在臺灣農業科技的創新發展過程中，政府的政策引導支持、試驗研究機構和各大學農業科系的研發、農業改良場和農會的推廣應用，對於農業產業的發展都扮演著關鍵的角色。早期以科技為主，後期才導入企業經營概念，並開始著重兩者相輔相成的做法，這一系列的發展過程分成幾個階段。

1. 日據時期（1895～1945年）：施用化學肥料，並加強改良品種及栽培方法，以

增加水稻、甘藷、鳳梨及香蕉等作物產量。

2. 重建時期（1946～1953年）：大量進口化學肥料，進行作物肥料試驗，推動稻田良種繁殖制度之重建，以及採用複作制度。
3. 以農業培養工業時期（1954～1968年）：發展新興作物，其他如香蕉的機械化包裝作業，蕉園生產管理措施的改進，提高產量及品質；鳳梨採全面推廣密植方法，單位面積產量大增；柑桔的選種和育種，則有助面積擴大和品質提升。另外，推行農業機械化，以改善農村勞動力不足問題；發展農產品加工，奠定臺灣罐頭食品外銷的基礎；採行「綜合改良技術及共同栽培」以解決農村勞力外移造成的問題。
4. 加速農建時期（1969～2000年）：加強耕地土壤和有關水、土、氣候及其他自然因子等農業資源的調查，訂定合理的土地生產力分類標準及繪製耕地生產力分布圖，進行區域農業規劃。同時推動農業自動化，以提高產銷效率。
5. 因應貿易自由化時期

(2001年～)：此時期主要施政作為包括：

- (1) 強化生物技術研發以提升產業競爭力。
- (2) 運用資通訊科技來推動農業單位業務的電子化。
- (3) 知識經濟興起後，特別加強智財權的保護和管理。
- (4) 盤整科技前瞻資訊以落實科技政策規劃的轉化機制，並建構農業科技決策支援體系形成前瞻性的思維文化，藉此提升農業競爭力。
- (5) 推動企業化經營的理念和方法。

## (二) 從農業產銷班到農企業組織

### 1. 案例一：從銀川永續農場到青田農產有限公司

銀川永續農場為花蓮縣富里鄉有機良質米產銷第二班，共有115位農民，是全臺最大有機水稻種植團隊，稻作面積達215公頃。銀川永續農場於2003年成立法人企業「青田農產有限公司」，建立自有的有機米專用碾米廠、直營通路，開始經營「銀川」品牌。2004年採行作物產銷履歷紀錄，2009年通過國際IMO有機認證，踏入有機食品加工與

分裝領域，近幾年更致力於有機農產品在國外市場的銷售，以及多元化經營國內銷售通路。

### 2. 案例二：從新化鎮農會食用甘藷產銷班到瓜瓜園企業有限公司

1991年創立的昌泰農產行，主要從事生鮮地瓜批發與零售，以及地瓜系列產品製造與批發，同年並成立「新化鎮農會食用甘藷產銷班」和「產銷班加工站」。之後，陸續整合「產、製、儲、銷」，專注朝向一元化、品牌化發展。2005年為了拓展外銷通路，成立「瓜瓜園企業有限公司」，負責行銷業務。另外，從國外引進先進的自動化大型農機具，以提供契作農民代耕、代種等農事服務，而方便作業的採收機，則可有效率地將地瓜從土壤中翻出。目前，契作地瓜的600多位農民，總面積約1千多公頃，分布地點從苗栗縣一路往南到臺東縣、花蓮縣等地。

### 3. 案例三：從名間鄉特用作物及茶產銷第二十八班到鵬景國際興業有限公司

南投縣名間鄉特用作物及茶產銷班第二十八班有26位農

民參加，總經營面積有20多公頃，其中有半數採原礦家有機農法。2000年時，由現任班長和其家人成立鵬景國際興業有限公司，主要目的係在協助銷售產銷班的茶產品。所以，除了袋茶委外包裝外，從種茶、採茶到製成綠茶、烏龍茶和紅茶，都由公司的農業部門負責生產技術指導，附設工廠則負責製茶。雖然後來公司為了建立商業平臺，來推動整合不同領域的策略，需要進一步發展為包含7個部門的集團，農業部門依舊是業務的核心。因為不管是循環經濟鏈或是智慧莊園的規劃，都是以一級農業的原礦家有機農法為基礎，然後聯結二、三級產業。

### （三）從獲取性價值到創造性價值

企業經營要能獲利才能生存，所以其產品或服務在消費者心中所創造的價值必須超過其售價，而售價又必須超過其成本。因此，如何提高價值，並降低生產成本，就成為企業經營的首要任務，所以有人說「企業最重要的使命是創造價值」。然而，價值的創造要經過一連串的活動所達成，這一連串的活動就構成了價值（供應）鏈，所以價值鏈的分析和管理的達成價值創造的重要方法。至於「價值主張」（value proposition），則係在描述企業將如何提供給目標市場顧客，一套獨特產品和服務、顧客關係與形象的組合，並經由各種分析找出各產品線的主要目標市場與市場區隔，



進而為企業的內部流程和策略主題，提供明確的方向。所以顧客價值主張，就是企業想要提供給顧客的價值感受，這種價值主張必須向上連接企業的使命、願景和核心價值，並向下傳遞給企業內部的各流程，形成其策略的主題。

對大部分產業而言，企業本身和其供應商、顧客，都能選擇創造價值的方式和合作對象。為了創造更多價值，他們可以改變與現有供應商和顧客的交易方式，也可以更換供應商和顧客。但另一方面，企業的交易對象，也可做出類似的不同選擇，可更換他們與這個企業的交易方式，以及與其供應商和顧客的交易方式。過去，企業對於價值鏈的做法是，盡量以垂直整合將價值的創造納為已有，主因是垂直整合可以將交易內部化，大幅降低投機行為和交易風險，進而降低交易成本。但在核心能耐（core competency）的觀念普遍化之後，企業發現其核心能耐並不在垂直整合的產業，再加上市場效率加強後，交易成本普遍降低，垂直整合不再當道，企業反而思考如何降低垂直整合的程度。美國式的價值鏈管理將供應商管理視為零

和遊戲，但近年來受到日本對供應商採夥伴式管理的影響，也認同廠商、經銷商和供應商形成的供應鏈，應該同心協力共同替客戶創造價值。

傳統上，為增加供應鏈不同階段的價值，農民進一步從事初級農產品的加工、儲存和運銷等工作，這是增加獲取性價值（capturing value）的方式。近年來，由於食安問題，消費者願意用較高價格購買經過認證的農產品，而農民投入有機農產品生產的意願也隨之提高，或是藉由創造農產品的產地身分，或是產銷履歷的紀錄，達成產品（性質或屬性）的差異化，並提高產品的市場價值。這是一種創造性價值（creating value）的方式，其重要性與日俱增，甚至凌駕獲取性價值。

這兩種提高農業附加價值的方式，往往是互補的或並存的，農民可以透過價值鏈的活動，或是透過農產品的身分屬性，來增加產品的價值，有效組合這兩種方式，將更容易達成提高農業附加價值的目標，並增進其農業收益。此外，在多變的競爭環境中，現代農企業的經營策略不能只是順著價值鏈的流程將其產品打進市

場。成功的農企業不僅提供附加價值，而且重新創造價值，所以策略分析的焦點不只是組織或產業，而是整個價值創造系統。這個系統有各個不同經濟活動的成員，包括供應商、合作夥伴或顧客都共同合作以提供價值，所以主要的策略任務，係在重新定位這個群組裡的成員所應扮演角色和彼此之間的關係，透過這種新的形式，讓各個成員創造出價值。

#### （四）從一般市場到農企業市場

管理大師彼得·杜拉克認為，當企業經營所依據的假定前提（assumptions）和基本條件偏離事實，則組織會遭遇困難。這些假定前提會影響組織的行為和其業務選擇的決策，以及決定組織認為有意義的結果是什麼。在此，假定前提包括市場、顧客、競爭者和組織的優勢、劣勢。此即為杜拉克所謂的公司企業理論，他認為一個組織應當每3年檢視其市場、產品和政策，同時反問自己，如果我們已不在原先的假定前提中，我們是否仍想要在該事業中？就市場而言，農企業的市場（相對於其他市場）有幾個獨特性，值得業者和主管單位特別加以關注：

1. 糧食是攸關健康和生命的產品：古人說「民以食為天」、「衣食足而後知榮辱」；Maslow的需求層級理論，認為飲食這類生理需求滿足後，才会有安全、社會、尊重、自我實現等需求。所以，各國都將糧食列為國家安全的關鍵因素，也是WTO談判中，很重要的議題之一。
2. 農產品生產具生物性：作物、牲畜都是生物性的有機體，在農牧生產過程中都是活的生命體。因為這些生物特性，使得它們特別不受人為因素的控制，所以極端氣候、病蟲害、雜草等都會嚴重影響其產量和品質。
3. 有明顯的季節性：有時季節性是供應面引起的，例如稻米收穫季、水果成熟期；有時則是需求面引起的，例如中秋節烤肉、端午節包粽



子。這些供需（或產銷）失衡，往往帶給農企業經營者極大困擾。

4. 受天候和環境影響變異大：農企業必須面對自然的變化，如乾旱、洪水、蟲害（如秋行軍蟲）和疫病（如非洲豬瘟）等，都是經常面臨的威脅。
5. 廠商的規模和類型差異極大：農企業の種類、樣態非常多，從農民到運輸業、批發業、製造業、加工業、倉儲業、零售業等等都是，以麵包店的麵包為例，從小麥種子運送給農民開始，種植過程的各種投入、收穫之後到磨成麵粉，一直到烘焙成麵包，其中包括各種不同類型的企業組織，相較於工業產品廠商，其規模和類型的差異性更大。
6. 市場結構差異也很大：由於廠商類型的範圍大，而農企業市場的風險種類也很廣泛，這些都使得其市場結構的範圍同樣很大。有些市場就像教科書上的完全競爭，個別業者沒有影響價格的能力；有些市場的買者和賣者，則有相同的議價能力；還有些市場則容易供需失衡。在菜價高漲時，臺灣的

新聞常用「菜蟲」來形容販運商，認為他們一邊吃農民（壓低買價），另一邊吃消費大眾（抬高賣價），其實這些現象往往和農企業市場結構的多樣性有關。

7. 和鄉村（社經）關係密切：許多農企業公司都位於農業小鎮或鄉村地區，所以農企業就成為鄉村經濟的骨幹，對於鄉村經濟發展扮演非常重要的角色。
8. 非常需要政府的輔導和管理：政府幾乎和前面7個因素都有關聯，所以必然在農企業的發展過程中扮演最根本的角色。例如政府的施政措施會影響農產品的價格和農民所得；政府在農業因天然災害遭受損失時，給予各種方式的救助；政府透過食品安全和營養資訊的發布，影響並保護消費者健康；其他如管制農藥使用、管制農牧廢棄物、規劃補助學童營養午餐等都是政府輔導和管理農企業市場的作為。

農企業如能充分體認這些市場特質，並將其納入組織的使命、願景、目標與策略的分析、設計和規劃中，則應有助於其永續經營和發展。（待續）