

台灣農業策略聯盟之發展

■ 台中區農業改良場 戴登燦



組合水果

一、前言

工商業為了應付日益競爭的環境，在考量本身自有資源之優劣勢後，常常透過入股、合夥、購併及投資等方式，將其互補性資源引入企業體中以增強其競爭力。而國內常見的是加油站、銀行、旅館與其經營有關的異業結盟，透過對方的優勢來衝高己方的業績，使雙方都能永續生存。

在農業方面，政府為了加強農產品對加入WTO後之調適能力，遂推動生產、加工、物流及休閒農業方面的策略聯盟。其中生產策略聯盟是為了要讓具競爭力的產品能擴大通路及資訊交流。加工策略聯盟則是要發展具地方特色的農特產品並延長儲存壽命及提高附加價值。物流聯盟也是要結合既有倉儲、運輸設施、電子商務及配送服務以提高農產品的運輸效率。另外，為了結合農村文化、農產特色及田園自然景觀，休閒農業策略聯盟

也成為另一個推動的重點，但因現有農民之個別資源有限，所以需要各個同業及異業結盟才能擴大經營與服務。

二、生產聯盟現況

目前全省已有柑橘、文旦、蓮霧、芒果、梨及梅等果樹類籌組策略聯盟，各聯盟設立之主體有些是協會、有些則是農會。聯盟成員多為同縣市農民但也有跨縣市者。目前的組織多處於成立初期，財務較為窘困，多以促銷業務為主。例如芒果聯盟已成功將產品外銷至上海與香港，初步成果還不錯。他們除了運用本身的資源之外，也結合台灣農業策略聯盟發展協會及相關業者，以自創品牌及加工拓展其他產品銷路。除了上面幾種水果外，預定在明年籌組設立者尚有甜柿、葡萄、番荔枝等，未來是否成功？有無統一的分級制度可能是一個關鍵，因為如果沒有一個共通的標準，恐怕產品無法順利在盟員間或組織內流通，尤其國人喜歡以糖度的高低來決定價格，甜與不甜在外表其實不太容易區分，依重量其實也難判別，所以高級品、中級品必須要劃清，才能建立品牌增加銷售量。

除了果樹外，花卉產業如文心蘭、火鶴花及彩色海芋都已由核心產銷班籌組策略聯盟。他們有個共同點就是以降低外銷單枝運費為主要訴求，其結合點之利潤相當薄弱，如果碰到外銷低迷時聯盟將面臨組織成滅的考驗，所以擴大合作項目及資訊將是規劃的方向。

在大宗蔬菜的產地，也有產銷班與合作農場聯盟，共同在產地設立包裝處理場及殘毒檢測站，為供貨之產銷班及採購之超市嚴守品質的第一關。台南地區也有種植香草植物的農民與餐廳、飯店及生態教育農園結盟，拓展香草美食及香草利用活動。而全省34處自動化育苗場也在高屏兩處先行成立南區種苗生產自動化策略聯盟，希望在互利下，推動交互投資，互補供苗及合理供苗秩序。

三、加工聯盟之現況

為了因應現代人快速便捷的生活需求及部分人士的懷舊行為，傳統與現代的加工食品遂成為兩極化的新興發展事業。所以如何以新興科技將具療效之農產品如薑、葡萄子、金線蓮、刺五加、香蜂草、番茄、艾草……，等等產品製成衛生用品、保健食品、藥品原料及食品等將是產業升級的關鍵。此部份目前多已由農場或協會所自行製造，未來應積極推動結盟，以豐富產品的廣度與深度。

此外，像花椰菜、甘藍、蘿蔔、芥菜、越瓜、竹筍、菇類等農產品的

生產者常將原料供應給鄰近產銷班或加工業者製成醬菜、菜乾等符合國人口味之傳統食品。而薏苡、蕎麥、南瓜等農產品則被製成膨脹食品、即溶食品及麵類，且有台中場籌組成立中部地區蔬菜加工策略聯盟及薏苡加工策略聯盟。

由於可供加工之農業品種類相當多，但除了竹筍、芥菜、蘿蔔等大宗菜之加工較為普遍外，其餘產品較為零星，所以都以家庭式或初級加工為主，在衛生及標準製程方面都不足以形成現代工廠之規模，因此必需與下游業者合作來互補資源、減少硬體投資、增加衛生及保障產品安全。

台灣一年四季盛產水果，許多產區也都有製酒，但多未有檢驗甲醇及乙酯的設備，製造方式也多以雜菌或市售之麴類發酵，欠缺合格之技術導引，未來應結合相關研究單位一起研究齊一之製酒水準，或在產地籌組水果釀造聯盟，以早日邁向企業化經營。



發展休閒農業



傳統加工

四、物流聯盟現況

在政府原先的規劃中，物流策略聯盟主要在提供通路業者、物流業者及機關團膳需求資訊，其次是將農產品物流作業流程予以規劃，讓採購的需求方與銷售的供應方，能經由進貨、庫存、理貨、加工、出庫、配送等過程獲得最適當及最有效率的搭配。而為了配合物流的資訊化部分，還開發流流通路交易系統、物流作業管理系統及財務會計系統，以便將來採購與銷售單位能互相共用。

目前預定籌組加入物流策略聯盟者多以農會生鮮超市與加工生產班隊居多，惟尚未籌組正式聯盟，僅停留在搜集各方資訊階段。不過一部份農民已開始與統一宅急便、興農宅配通、新竹貨運、大榮貨運合作，提供遠處消費者之購買服務。將來應可再擴大合作項目與貨運量，以提供便捷及

快速的輸配送作業。

五、休閒農業現況

廣義的休閒農業應包含目前的休閒農場、觀光農園、都市農園及市民農園，就純字面的解釋，「休閒」農場應該要有樹「林」且應有住宿設施，讓遊客可以從「門」縫中看到透進的「月」光。「觀」光農園並不一定要有樹林，但要綠「艸」如茵，且有產品滿足由老至少的「口」腹之慾，並且是可以看得「見」品質及安全。而「都」市農園應該提供「土」地給消費者耕作、曬曬「日」光及聽聽自然的呼喚，所以是否有樹較無所謂。休閒農業策略聯盟的工作目前已建立休閒農（漁）業聯合旅遊網，接下來規劃與交通、飯店業者進行異業聯盟，並結合發卡銀行發行休閒農業旅遊認同卡，往後預定在休閒農場處規劃

設立農漁會展售聯銷據點以促銷各地農特產品。至於住的方面，則規劃配合地方產業文化節活動，希望帶動發展農村旅遊及民宿。

經過一連串的籌備會議之後，各縣幾乎已籌組休閒農業策略聯盟並由較具規模的農場或協會擔任核心，開始規劃縣內各旅遊點，雖然盟員中有些有豐富的資源及特色可以發揮互補之效益，但也有些盟員因觀念不足尚待教育與訓練。

六、結語

策略聯盟四個字解釋來解釋去，總是不容易有統一的說法，原因就在「聯盟」的刑式很多，而「策略」更是千百種，且策略常隨市場及環境而改變，任何一項計畫或作法在經過慎重思維後隨時可成為新的策略，所以目前的策略聯盟如果僅是一種單純的資訊聯盟，過一陣子在彼此需求下又可能再加入物流或其他聯盟，再過一陣子可能連行銷聯盟、研發聯盟、財務聯盟都有了，所以不同的環境將誘導不同單位的分分合合，所以只要確立一個聯盟核心，並思考核心之現在狀況、產業環境及未來目標，就可以形成第一次的聯盟，未來隨環境發展可再擴大及縮小聯盟項目與規模。

過去在美國有機超市曾看到有一個包含草莓、洋香瓜、蘋果的組合水果盤，盤內水果可能來自不同的生產者，但都屬於農業同行，將這些不同產品的生產者集合在一起就是水平式

聯盟的一種。而透明水果盤的生產商就是上游業者，超市就是下游業者，果農與上游的資材商及下游的通路業者合作就是異業聯盟。所以簡單的說，結合目前有利於生存發展的同業或異業來交換互補性資源，各自達成產品之階段性目標，最後獲得長期市場競爭優勢就是一種策略聯盟，而台灣農業正朝此方向發展中。

