

從農業推廣觀點談農業策略聯盟之發展

俞玫玟* 蕭崑杉**

壹、前言

加入 WTO 後，台灣農業正式進入國際競爭的白熱化時代，面臨國外農產品大軍壓境的威脅，我國農產運銷組織，面對一個更整合、更開放的全球經濟世界，必須重新具備新的心態與策略，才能持續既有的成就，並創造競爭優勢。

「農業策略聯盟」為農政當局為提昇我國小農經營競爭力所發展的農業產業策略。策略的應用無非希望創造台灣農業特有價值的市場定位以產生差異化並維持競爭優勢。Porter(1998)在《國家競爭力》一書中指出，產業的競爭優勢建立在企業競爭的優勢上，而個別企業競爭的優勢有兩類，一為低成本，另一為差異性。「低成本策略」的確讓企業在既有市場或傳統產業取得領先地位，然而，這種做法雖然達到規模與成本領先，一旦遭遇不景氣，低成本並不能保證獲利，龐大的規模反成為累贅。因此，卓越的企業不再以「低成本」為唯一的策略，「差異化」將成為趨勢。

價值的類別很多，可歸納成兩種價值鏈(value chain)，即基本活動類及支援活動類，前者包括生產、行銷、運輸和售後服務。後者則包括物料供應、技術、人力資源或基礎建設等。企業為能獲得競爭優勢必須注重價值鏈聯繫點之間的互動，發展出它的競爭策略(Porter, 1985)。

台灣農業自 1980 年代末期開放貿易大門後，農產品的國際競爭力即逐年降低，然而，農業競爭力關係社會安全、經濟成長、環境維護和政治安定等層面，因此，厚植台灣農產品國際競爭力成為當前台灣農政的重要挑戰。「農業策略聯盟」既成為我國農業提昇國際農產品競爭的個體企業策略，即有必要了解促進農業策略聯盟成功的因素及方法。Parise 和 Sasson (2002) 指出策略聯盟的知識管理能力是策略聯盟的關鍵成功因素，同時也是使其與其他企業產生差異化的重要因素。農業推廣工作因應知識經濟時代的變遷已經發展出「喚醒活化」、「人力資源發展」、「資訊傳播」及「協助問題解決」四種推廣工作策略(蕭崑杉, 2000)，其中，「問題解決模式」強調透過互動式知識創造、轉化和轉移過程，產生知識創新以達到解決在複雜環境中發揮競爭優勢的效果，對於農業策略聯盟的推動，可提供突破發展瓶頸的思考觀點。

*台灣大學農業推廣所博士候選人。

**台灣大學農業推廣學系系主任。

貳、農業策略聯盟的意義

一、策略的意義

企業為什麼需要策略？傳統農業是否也需要策略思考？對許多傳統的農業生產者而言，這恐怕是個頭痛的問題。因此，在談「策略」的意義以前，回顧市場競爭的歷史，就不難了解為何農業也需要「策略」？！一般而言，探討企業利潤來源有七代之學說，可說明產業追求競爭優勢的趨勢，已由生產技術效率進化到知識效率，其過程經歷了市場效率、管理效率、資金效率、規模效率、資訊效率(黃振德、莊淑芳、廖耀宗，2001)。

而由利潤來源的變化觀之，隨著環境的變遷，企業追求的效率不同，使用的方法也不同，因此需要發展「策略」(strategy)，才能產生「差異化」(differentiating)的活動，有了「與眾不同」的方法，也才能使自己在競爭者中得到超過平均獲利水準的能力，進而創造競爭優勢。司徒達賢(1995)定義策略的基本概念為：1.策略代表重點的選擇；2.策略界定了企業在環境內的生存空間；3.策略指導功能性政策之取向；4.策略建立在相對的競爭優勢上，其目的亦在建立長期之競爭優勢；5.策略運作的重要目的之一是在維持與外界資源的平衡與不平衡關係；6.策略是對資源與行動的長期承諾；7.策略雄心與落實執行是必要條件；8.策略制定是企業主責無旁貸的工作。

由是可知，策略產生創新、創新創造競爭優勢。企業唯有透過特異能力(distinctive competence)，創造自己在市場上獨特的定位與價值，才有優勢可言。而策略管理的工具從SWOT分析、BCG分析、五力分析到關鍵成功因素，最後都不得不轉向「知識管理」之思考方向，即是因為知識管理透過知識轉化的程序可使用舊的知識資源而創造新的知識資產，繼而創造附加價值，使得創新知識的邊際價值最高，榮登第七代利潤來源。農業產業曾經在生產時代的台灣，有過輝煌的「綠色奇蹟」，至今為世人所稱道，但若不能隨環境變化而調整策略，將以往重視生產技術效率，轉為重視市場效率、管理效率、資金效率、資訊效率與知識效率，自然要淪為缺乏競爭力的夕陽產業。

二、由企業策略衍生出來的農業策略聯盟

策略聯盟的理論主要源自於寇斯的交易成本理論¹(Transaction Cost Theory)及威廉森的產業組織理論(黃振德等人,2001)。這兩個理論的要義在於企業如何應用本身的資源去換取對本企業最有利的互補性資源，從而達到創造規模利潤的目的。

在企業界常見的聯盟的技術，可根據是否涉及股東權益分為兩大類：一是涉及

¹ 交易成本論的要點在於每完成一項交易，均會發生交易成本，包括必須先尋找交易對象、摸索交易價格、進行磋商、擬定合約、檢驗商品、預先防範交易糾紛以及發生糾紛時的調解或訴訟費用。

股東權益，如購併、合資企業、少數股權投資；二是無涉及股東權益，只是在某作業方面的合作，並沒有雙方組織法人之變動，如授權使用商標、促銷活動合作案等商業聯盟組織。由於，我國農業產銷組織目前尚未法人化，故難以談到購併、合資企業等聯盟手法的應用，本文根據 Porter 所提出的價值鏈模式(value chain)，說明農業策略聯盟的型態。

Porter(1985)的《競爭優勢》提出著名的價值鏈，將企業的活動分成：主要活動(Primary activities)，包括進料後勤、生產與作業、出貨後勤、銷售行銷、服務；支援活動(Support activities)，包括經營管理與基礎建設、人力資源管理、產品與技術研發、採購。

價值鏈模式的主要作用是分析那些活動會增加多少企業價值，然後企業要選擇什麼樣的策略，譬如：差異化、低成本、創新、委外等策略。企業價值鏈和上下游廠商的價值鏈結合在一起，就形成所謂供應鏈(supply chain)。供應鏈之間就產生交易成本。傳統策略的垂直整合，就是跨足或購併上游或下游的價值鏈；而水平整合是，擴大或併購相同生產或作業的價值鏈。農業策略聯盟若根據產業價值鏈的區分，如表 1 所示。

表 1 根據價值鏈區分的農業策略聯盟型態

原料供應	長期供應協定、原廠委託代工、外包
研究發展	合資發展協定、聯合研發組織、技術授權、相互授權
生產及後勤	產能交換、合資生產、中心衛星體系工廠
行銷及售後服務	合資行銷、聯合行銷、產銷聯盟、產品代理、區域行銷共同體、加盟連鎖店
財務方面	合資、創業投資、集體貸款、共組基金
人事方面	共同培訓、人才交流、建教合作
資訊方面	同業/異業廠商、公會、總會、協會
多重活動	上述任何兩種或兩種以上功能之聯盟

台灣的農業產銷組織以農業產銷班為主體，迄至今年十月，已有 6,695 家完成產銷班成立程序²，產銷班為集合生產者的小型生產合作組織，主要解決小農規模經濟的問題，但由於其在資源方面具有高度的同質性，因此，推動策略聯盟不失為一種有效的競爭策略，而在價值鏈上所進行的不同方式的聯盟，自然也會有不一樣的效力，農業產銷組織在發展農業策略聯盟時，應對農業生產價值鏈進行基礎分析，以了解自己所處的產銷班所缺乏的價值。

值得注意的是，雖然垂直的整合如同交易理論所言，能夠將交易成本內部化，

²統計資料來自農委會產銷班資訊服務網資料

http://agrapp.coa.gov.tw:7001/agr-Sed/agrJsp/main_g.jsp

但受到資訊科技快速發展的影響，交易成本降低，許多企業不但沒有垂直整合，甚至將自己內部價值鏈的活動，外包給其他廠商，即所謂的委外(outsourcing)，但是垂直不整合(vertical de-integration)，而資訊系統卻更需要垂直整合，才能使供應鏈發揮最大的效果(陳文賢,2002)。

參、激發聯盟動能的農業推廣策略

農業推廣工作因應知識經濟時代的變遷發展出喚醒活化、人力資源發展、資訊傳播及協助問題解決四種推廣工作策略(蕭崑杉,2000)。其中，「問題解決模式」的主要工作內容，即是在知識經濟時代，幫助農民創新知識體系，創造知識加值效能。

一、資料、資訊及知識中，知識的價值最高

所謂「資料」(data)就是原始資料。例如：每日從批發市場蒐集來的交易資料，圖 1 南投市批發市場 10 月 24 日蔬菜交易行情明細表為某南投市蒜農自批發市場蒐集到當日的蔬菜市場交易行情，從該圖可以看到當天在市場上進行蔬菜交易的行情情況。

產品名稱	品種名稱	上價	中價	下價	平均價	交易量
花椰菜	石頭花	15.0	14.5	9.5	14.1	1079
花胡瓜		23.0	15.0	8.0	14.7	247
苦瓜	白大米	25.0	17.0	3.0	16.0	506
茄子	麻荖茄	19.0	8.0	2.0	7.1	651
番茄	白柿	24.0	17.0	8.0	16.2	332
甘藍	初秋	15.0	7.0	3.0	6.7	3524
小白菜	土白菜	25.0	17.0	12.0	16.2	995
包心白	包白	7.0	6.5	5.5	6.2	1400
芹菜	白梗	22.0	17.0	12.0	16.5	293
菠菱菜	角葉	35.0	32.0	25.0	31.0	387
萵苣菜	本島圓葉	35.0	24.0	19.0	22.9	180
其他		70.0	20.0	4.0	16.3	4588
蘿蔔	梅花	14.0	5.0	1.5	4.5	1290
青蔥	日蔥	16.0	15.0	12.0	14.6	284
大蒜	硬梗	80.0	57.0	30.0	56.8	265
竹筍	麻竹筍	10.0	5.0	2.0	4.5	763

圖 1 南投市批發市場 10 月 24 日蔬菜交易行情明細表

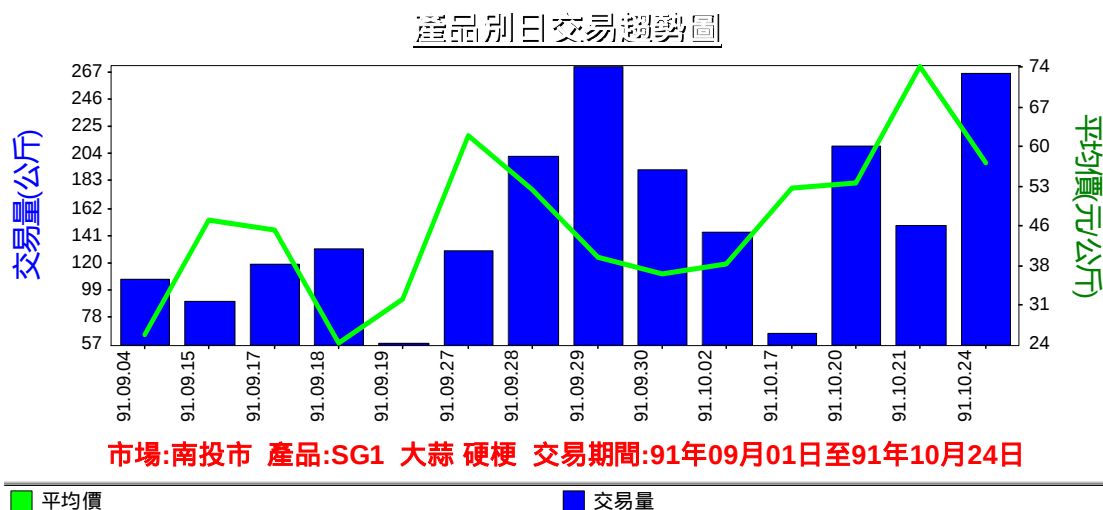


圖 2 南投市大蒜硬梗價量趨勢圖

由於資料強調特定時點的事件狀況，對接收者而言，並無法提供有效的決策依據，因此必須將資料加以整理、組織、轉換、綜合或解釋成某種結果，使這個結果對接收者具有意義，常見將資料轉化成資訊的方法，包括：濃縮(condensation)、對照(contextualization)、分類(categorization)、更正(correction)、因果(causation)等方法。

對該蒜農而言，「圖 2 南投市大蒜硬梗價量趨勢圖」經過將兩個月以來的每日交易價量做濃縮處理，提供了交易價量的變化趨勢圖，可作為較佳的決策資訊。從蒜頭的價量趨勢來看，此時的蒜頭價格雖然有走下坡的趨勢，但仍維持相當不錯的價格，如果前日的交易量較低，則可考慮在隔日俟機出貨。

知識是將資訊加以應用，形成觀念、經驗、專業、架構、原則、綱領。

由資料、資訊及知識的定義來看，資料、資訊及知識都有它們的情境(context)。資料的情境是事件(events)、資訊的情境是問題(problems)，而知識的情境是人和組織。如果資訊創造競爭優勢，則知識維持競爭優勢，知識有最高的價值。知識是資訊資源的創新運用(reuse)，而從上述的知識創造競爭的例子來看，知識的創新不見得表現在有形新產品的研發，無形的服務、管理層面上任何新概念的發掘，以及新點子的成功運用，皆為創新的表現。

知識除了能發揮創新的最高價值外，資訊科技的發達促進了知識的流動，使得獲取知識的搜尋成本大幅降低，甚至打破傳統經濟法則，使生產成本趨近於零。也就是說，企業可以快速效率獲取各種信息，一方面可以推動創新創造市場價值的活

動，另一方面又可以減少大量中間環節從而降低成本³。對於農業策略聯盟來說，存在聯盟成員之間的知識，就是農業策略聯盟「以小博大」(leveraging)的最佳資源，未來如何善用「知識」資源，創造價值，是農業策略聯盟的挑戰。

二、應用農業推廣策略激發農業策略聯盟效能

在前文的敘述中，我們可以明確地了解，資訊可改善營運效率，但要真正創造競爭優勢的價值，必須透過創新知識。在「問題解決模式」的農業推廣策略中，即以激發創新為主要工作內容。(有關四個推廣策略為知識加值的效果，請見表 2 的比較)

根據蕭崑杉(2000)的看法，資訊和傳播科技的快速發展，直接擴大了工作和社會生活的關係結構，因此，個人的問題和解決過程是複雜的。在風險個人化的趨勢下，個人需擔負決策的所有後果，而由資訊傳播所直接獲得的外來有用訊息，僅能解決現況問題，對未來可能發生的風險則難以了解和應付。所以，在風險社會下的個人和組織，需要全方位的問題解決方法，其決策效果才能突顯競爭優勢。

問題解決模式主要係透過互動式的知識創造、轉化和轉移的過程，使個人和組織衍生創新以解決競爭環境中的問題，並維持競爭優勢。知識創新的過程則依賴聯盟中的成員，其內隱知識(tacit knowledge)和外顯知識(explicit knowledge)之間不斷的轉化和整合，因此，產生整合的資訊創新是一項複雜的過程，但也唯有如此，才能突顯策略聯盟發揮資源綜效的價值。既然，激發知識創新是一項複雜的過程，因此在這個過程中特別需要有效的知識管理。

表 2 知識經濟的農業推廣策略

活動型式 產業特性	喚醒活化	人力資源發展	資訊傳播	問題解決的協助
知識加值	主體知識的建構	內隱知識的成長	外顯知識的應用	知識體系的創新
推廣者角色	喚醒者 社會運動或行銷者	教學者 促進者	傳播者 資訊管理者	激能者 知識管理者
消費者角色	解放者 社會參與者	學習者 生涯發展者	決策者 資訊管理者	知識創新者 網絡行動者
產業機構	民眾組織 教育傳播組織 行政組織 企業組織	教育傳播組織 行政組織 民眾組織 企業組織	企業組織 教育傳播組織 民眾組織 行政組織	企業組織 教育傳播組織 行政組織 民眾組織
產業運作機制	真實意識發展過程	智慧與專業能力發展過程	決策系統發展過程	知識資本發展過程

資料來源：(蕭崑杉,2000)

³ Lewis 在《零阻力經濟》一書中，即指出未來世界受到網路科技的衝擊，「位元」社會將取代「原子」社會(Lewis,1998)，資源用之不竭、生產成本趨近於零的零阻力經濟時代正式來臨。

Hamel(2000)在《Leading the revolution》一書中，提到企業的發展有策略趨同（Strategy Convergence）現象，他發現到許多企業管理顧問往往將標竿企業的管理智慧，包裝給後進企業引用，使得市場中充滿了使用相同管理經驗的企業。最後就像經濟學描述的完全競爭市場，當所有的廠商都採用相同策略，從事產業競爭時，此時企業將只得到的是「合理利潤」。因此，農產運銷組織若希望創造農產品價值，創新將是創造差異化的唯一道路。

三、知識管理者角色與管理活動

由以上的討論可知，知識係透過資訊轉化為有利於組織行動而發生加值效果。知識管理工作的重點在於適時傳遞適當的資訊給適當的人，以達到提昇整體供應鏈效能的目的。Holsapple 和 Joshi(2002)認為扮演聯盟中的知識管理者可以是人也可以是電腦(computer-based)，端視組織中知識管理的資源與特性而定。

策略聯盟的網絡組織中存在經紀人(brokers)的角色，該角色是激發網絡組織動能的關鍵人物，並將經紀人的角色，分為三種類型(Snow, Miles, & Coleman,1992)。

建築師(Architect)：建築師的主要任務是完成建築的建造。在策略聯盟中，建築師的主要任務是完成價值鏈中成員的安置任務，並使所有聯盟中的成員成為格狀帶(grid)組織，並使在這個格狀帶組織的成員體認其為組織連帶的一環，能夠影響組織的整體動態，因而能為這個聯盟組織全力配合支持。

接線生(lead operator)：接線生的主要任務是將特定廠商聯結到作業網絡上，因此必須具備協商和締約的技巧。

看護者(Caretaker)：看護者主要從事網路的強化活動，使其有效地運作並能持續性地發展，看護者需監控網路內各廠商的關係，使彼此間能共享資訊，互信互賴，在聯盟的共同利益前提下，看護者也必須展現其教導或懲戒的作為，因此，看護者除了協助網絡規劃外，也要負責輔佐網絡中的成員學習。

知識的情境是人和組織，為幫助組織中的成員解決問題，知識管理者必須掌握知識的種類及應用那些活動(activities)，才能滿足組織中成員的需求，達到知識管理的目的。Holsapple 和 Joshi(2002)將知識管理的相關活動整理如表 3，知識管理活動可說是知識管理過程的核心過程，因為這些活動的進行，往往是激發知識創新的動力所在。

表 3 知識管理活動詮釋一覽表

作者	知識管理活動	作者	知識管理活動
Alavi	獲得(知識創造及概念發展) 索引 過濾 連結	Nonaka	共同化 內化 外化 連結

作者	知識管理活動	作者	知識管理活動
Arthur and APOC	傳布 應用	Szulanski	起始 (Initiation) 執行 拉高產能 (Ramp-up) 整合
	分享 製造 界定 蒐集 採用 組織 應用		
Choo	意識製造(sense making) 知 識 創 造 (knowledge creation) 決策	Van der and Spijkervet	發展 分布 整合 擁有
Holsapple and Whinston	獲得 Procure 組織 儲存 維護 分析 創造 表現 傳布 應用	Wiig	創造 維持 使用 轉移
Leonard-Barton	分享及問題解決 引進外部知識 實 驗 原 型 (Experimenting prototyping) 新方法與工具的整合與執行		

資料來源：(Holsapple & Joshi, 2002)

四、不同策略聯盟階段的知識管理活動

農業策略聯盟係由許多組織結合而成的虛擬組織，其本質具有高度異質性，知識管理者如何促進有效的「異質溝通」(heterogeneous communication)，激發多元化資源所融合的創新，是農業策略聯盟推動知識管理活動的重要課題。

Parise 和 Sasson (2002)認為策略聯盟在不同的階段，需要不同的資訊管理活動，策略聯盟的發展主要可以分為三個階段。(一)尋求階段：本階段主要任務是發展聯盟策略決定及篩選、決定合夥夥伴(partners)。在展開篩選合夥人的過程之前，應先了解關於組織本身的資訊、聯盟目標及達到目標的能力資源與差距，這個階段的知識管理活動，是策略聯盟是否成功的重要關鍵因素。若未能在聯盟初期即對聯盟的策略進行盤算的規劃過程，這樣的聯盟將會流於為聯盟而聯盟。(二)設計階段：設計階段的知識管理活動包括與夥伴規劃及溝通合作的內容，成功的策略聯盟在溝通期間即能有效整合盟友間的目標。(三)管理階段：在這個階段中，組織和合夥人發展有效的工作環境以促進工作的完成。資訊和知識在此階段的表現是反應合夥夥伴對聯盟運作效能想法的回饋，因此，在這個階段，最重要的是發展夥伴成員之間信任關係，因為唯有夥伴之間的信任關係，可減少耗時的契約談判與嚴厲監督的需要。在這個階段，提供機會讓聯盟中成員中的個人關係發展，對聯盟組織間是有益處的，例如製造一些讓聯盟成員交誼活動的機會，如此一來，在每日工作

環境之外組織間的小組成員可以認識彼此，有助信任關係的發展。在管理階段，最重要的是促進並且維持開放的溝通，因為在這些措施中經常能獲得促進聯盟成功的重要回饋和學習機制。最後，在計劃結束後組織若能從中獲得任何學習，並進行散播，則有助於組織發展組織記憶能力。另一方面，透過知識創造轉移和分享過程，亦可建立聯盟中最需要的信任和機制。

表 4 不同聯盟階段的資訊需求

聯盟階段	尋求階段(Find phase)	設計階段(Design Phase)	管理階段(Manage Phase)
	發展聯盟策略及以正面積極的態度篩選夥伴	聯盟活動的規劃	聯盟的相關因素包括：信任、合作及學習
關鍵資訊的需求	區別與聯盟夥伴之間能力、資源和技能的差異	評估並整合策略夥伴的目標	發展有效的工作環境
	發展、評估並溝通彼此之間的聯盟目標	界定並整合聯盟技巧與夥伴的技術	管理關係並維持信任
	了解聯盟過程涉及的相關法規	以長期經營聯盟的觀點，制定最佳的人事僱用決策	評估聯盟的表現並執行回饋的機制
	評估該產業及夥伴的資訊		獲得並傳布學習到的聯盟知識

資料來源：(Parise & Sasson,2002)。

肆、結論

在進入以追求效率、顧客導向、協同分工與資源整合的知識經濟時代裡，企業界正積極進行轉型工程，農業也不例外。在轉型的過程中，策略聯盟的角色越來越重要。根據《策略與企業》(Strategy and Business)雜誌的報導，在短短五年間，美國企業的最高管理階層採用結盟策略的比例，已經由不到 20%，提昇到超過 60%。建立成功結盟關係的企業，獲利率高達 20%。因此，只要管理得當，聯盟增加公司收益的表現，可從企業獲利調查結果的趨勢獲得證明，根據調查研究結果顯示聯盟後企業獲利率從 1995 年的 15%、到 1998 年的 20%，預期 2003 年將可達 35% 的高收益(Harbison & Peaker,1998)，可見得策略聯盟已經成為近代協助企業創造競爭優勢的重要策略之一。本文主要以推廣的觀點，探討推動農業策略聯盟的過程中，如何透過「問題解決模式」的農業推廣策略，激發農業創新，並兼論發展成功的策略聯盟在不同階段應有的知識管理活動，綜合結論如下：

成功的聯盟成果，其中應注意的事項包括以下事項。

1. 農業產銷組織應明確界定組織的目標及需求，了解使組織效率受阻的障礙及進而擬定進行策略聯盟的目標。
2. 合作的雙方或多方應建立整體且明確的共同策略。策略本身就是指導組織作戰的原則及方針，策略聯盟關係成功的原則必定建立在雙方結盟共謀江山的利益上，因此在聯盟初期即應發展、評估及溝通彼此之間的目標，使未來的合作更順利。
3. 慎選聯盟對象，最好是核心優勢的結合。在強、弱的組合聯盟中，往往是兩強互補的模式得以永續經營，並保持長期合作關係；在「強補弱」或「弱配強」等組合中，因涉及併吞及利益分配不均的風險，導致聯盟關係破裂，故宜慎選聯盟對象，讓利益與風險均等。
4. 絕非一個聯盟闖天下，農業產銷組織應積極培養結盟能力。越來越多的企業了解應用策略聯盟能夠補足企業能力不足的好處，對農業產銷組織而言，若能積極培養結盟能力，則一方面可彌補組織規模的問題，另一方面也能促進聯盟成員發揮最佳效能，有助競爭力的提昇。
5. 聯盟關係的維持，是全體組織成員的責任，惟聯盟母體雙方應提供成

系統，代價實在不可同日而語。

2. 建立內部傳播與學習系統運作的準則。聯盟絕非少數專家或產銷班長的責任，希望將結盟的能力深植於組織內部，

Organization. Organizational dynamics, 20, 5-20.

10. 司徒達賢(1996)。策略管理。台北市：遠流出版社。
11. 邱湧忠(1998)。台灣農業產銷班整合之意義與目標。農政與農情，310，35-42。
12. 俞玖姝、吳進榮(2001)。農業物流電子化：網路電農。資訊與電腦，254，79-82。
13. 陳文賢(2002)。資訊管理。台北：東華書局。
14. 黃振德、莊淑芳、廖耀宗(2001)。推動農業策略聯盟，提昇農業競爭力。農政與農情，107，7-12。
15. 蕭崑杉(2000)