

農業生產體制應有的改變

高雄區農業改良場 鄭文吉

※本文已於2001年10月發表於農業世界雜誌218期42-48頁※

前言

很多人都說，電子商務可以做到「以小搏大」，讓小規模小資本的小公司也能和大型企業平起平坐、相互競爭。因為在網路上，大家的網站看起來都一樣大(因為螢幕就是那麼大)。這時，如果小公司能有創新的點子，往往便能打敗大企業，在網路上取得競爭優勢。對於一向居於弱勢地位的農業生產者來說，特別是現在即將加入WTO，本土農業面臨外來農產品競爭的壓力，這些優點更顯得重要。

上期大致介紹了在電子商務經營時，買賣雙方相互關係的基本模式，包括企業對顧客(B2C)、企業對企業(B2B)、顧客對企業(C2B)，及買賣雙方均為一般個人的C2C等等。然而，大家不用把這些想得太複雜，以為我們這些「憨農民」，怎麼有辦法學人家玩這個?因為模式是死的，人的想法是活的。將上面提到的幾種電子商務交易基本模式，應用到農產品的生產和銷售上面，就能發現許多可以開源節流、創造利潤的地方。因為以商業角度來說，農產品及農業生產資材當然也是商品，這些商業模式當然也可以套用到的交易行為上。只要做好一些配套措施，不論從生產、收穫和銷售，都可以降低成本、增加收益。

一、透過網路宣傳節省廣告成本

一般人對於電子商務的基本印象，大概就是作一個網站，將商品的廣告和型錄等等作成網頁，然後讓顧客瀏覽網頁時能夠得到宣傳的效果，進而吸引顧客下單購買。小弟在前幾期的內容曾說明過，基本上這只能算是商品宣傳的部分，離那種能像商店一樣讓使用者透過網路進行交易的電子商務網站，其實還有一段距離。

透過網路宣傳的方式，除了上面提到的將商品型錄作成網頁外，也可以利用動畫圖形在網站上隨時顯示廣告。其他像是透過電子信(e-mail)、電子報(mailing list)、電子佈告欄(BBS)和新聞群組(Newsgroup)等等進行主動宣傳，也都是便宜又方便的宣傳方式。由於這樣的網路廣告幾乎不需要宣傳費用，頂多只要花費建置網頁的費用而已。跟一般利用大眾傳播媒體動輒每秒數以萬計的宣傳廣告相比，將商品透過網路進行宣傳，除了能立刻省下大筆的宣傳費用之

外，更能打破時空距離的限制，將商品訊息全年無休地提供給全國甚至全世界消費者。

對於生產規模一向不大，資金不夠雄厚的農業生產者來說，要利用大眾傳播媒體進行廣告幾乎是不可能的。這時，網路宣傳就成了最好的選擇。

關於網路宣傳的部分，以後將有專章介紹，在此就不寫得太清楚了。

然而，電子商務並不是單純的將商品的交易行為搬到網路上面而已，整個生產及銷售過程都要配合從體制上作全面的調整，否則不但難以看出有什麼效益，甚至還會讓人覺得綁手綁腳，限制多多，這樣反而得不償失。

下面就繼續介紹一些在農業生產過程中應配合的改變，以及可以節省的成本。

二、透過產銷班制度進行C2B聯合採購

上期曾提過所謂的C2B交易模式，也就是由買方主動集結起來，擴大採購的規模，從而和賣方爭取更低廉的價格。如此一來，每個人都可以用更低的價格買到需要的東西。在農業生產上，這招就很好用。因為生產過程中總要購買許多生產資材，例如農藥、肥料、竹竿、遮光網等等。由於現在農民種植規模通常不大，一般單一的農戶去買這些資材，數量通常都不多，很難跟對方出價錢。如果能夠集合較多的農民一起購買，採購數量便能提高，這樣就能和賣方殺價：我們一次買這麼多，怎麼不算便宜一點？

其實，這種經營方式政府早已開始推廣了，就是所謂的產銷班制度。將左鄰右舍十幾二十戶生產相同作物的農民集合起來，形成一個較大的「農戶」，然後一起進行生產和銷售。由於大家種的是相同的作物，所需要的肥料、農藥等生產資材也都相同，因此只要派個代表一起買就行了；而且因為他一次購買十幾二十戶農民所需的東西，這樣大的採購量，當然可以理直氣壯的要求對方打折，不然我們就跟別家買。

如果是在電子商務的環境下，由於空間距離幾乎不存在，因此這些生產資材也不只村裡這一家大家常去光顧的農藥行。甚至我們可以不跟零售商買，直接和中上游的工廠聯絡，然後要求比照一般經銷商的價格來「進貨」。只要採購數量夠大，直接向工廠採購也沒什麼不可以。

經由這種大量採購的方式，個別的農民就可以大幅減低購買生產資材所需的成本，相對來說，就等於是提高了收益，何樂而不為？

三、共用共享的觀念

除了一般的生產資材外，這樣的C2B集體採購方式還可以應用到一些較大型的東西上面。例如，一般單一的農戶由於生產規模不大，通常都不願採購一些大型的農機具。一方面是太貴了買不起(或是覺得不符成本)，另一方面是因為這些大型機具雖然工作效率很高，但通常都適用於較大規模的大片農地，一般農民畸零的田，機器開沒多遠就得轉彎，那樣就沒什麼效率可言了。

無法大規模進行機械化生產的結果，使得農民必須投入大量的勞力來進行栽培，因而增加生產成本，也使得本土農產品價格往往高於國外農產品，難以與之競爭。試想，外國農產品生產成本為何能比較低？因為他們的農戶農地規模都很大，利用大型農機具來進行耕作，一個人往往就能夠種植幾十甲的農地。這樣一來，當然就能降低雇工所需的花費，生產成本自然較低。

如果我們能夠透過產銷班的組織，集結十幾二十戶農民甚至好幾個產銷班的力量，就可以採購大型農機具來大家一起用，只要派一個人來操作機器就行了，其他人可以作別的事情。大家都能享受到機械化生產的便利，節省下來的生產成本，自然也能反映到收益上面。

除了生產機具外，後續的加工處理也可以比照這種方式來共享。例如整個產銷班建立一間集貨場，將大家生產的東西都集中起來進行後續的加工處理、分級包裝、套袋、裝箱甚至運輸等等，這些原本單一農戶很難全部自己來的工作，透過相互合作的觀念，才得以順利進行，為所有的人創造利潤。



圖1. 印度棗收穫後送入產銷班集貨場進行分級包裝。

經由農機具的機械化統一生產和集貨場統一的分級包裝過程，除了能減少個別農民的負擔之外，也能使生產的農產品更為整齊均一，這對於想要透過網路販賣農產品來說特別重要。由於農產品本身具有生物多變化的特性，很難做到像工商產品那樣整齊劃一的統一規格。因此為便於宣傳促銷，就必須先做到產品的規格化，以相同的標準進行分級包裝，讓消費者再逛網站選購商品時能有個參考的依據。如果每個農民提供的產品都有各自的分級標準，大家同樣分為特、優、良、可、劣五種等級，結果甲農民的特級品，品質搞不好還比不上乙農民的優級品，那麼消費者便會無所適從，不知道要如何選擇，連帶也會影響對網站所販賣的商品的信心。

四、創造自我品牌

傳統農產品在市場銷售，大多是擺攤販賣，或者是在果菜交易市場整車整車拍賣，大概不用掛什麼招牌廣告。頂多就是拿地名來當宣傳代表，像是麻豆文旦、池上米、濁水米等等。然而，不管要在網路或者其他大眾傳播媒體進行廣告，總要有個代表性的名稱才行。不然的話，難不成要用「屏東縣萬丹鄉村XX農友牌」或者「台東縣池上鄉蔬菜產銷班第一班牌」這麼長的名稱來作廣告？而且，前面說的地名代表通常也不能拿來當作品牌，因為那已經是整個鄉鎮的代表特產，不能拿來當作你家私人的廣告之用，不然其他的鄉親也會抗議的。

所以，未來的農產品銷售，品牌會變得越來越重要。因為消費者逐漸習慣於透過媒體廣告來選擇商品，連名字都叫不出來的東西，根本連廣告都不知道怎麼打，當然消費者也就不知道有你這個東西存在了。光靠一些政府的宣傳口號，要大家多多購買國產農產品之類的，這樣如何能吸引消費者？

本土農產品難以和國外農產品競爭，缺乏廣告可能也是其中一個因素。試想，現在打開電視，到處都看到華盛頓蘋果、加州水蜜桃、紐西蘭奇異果等等國外農產品廣告，卻看不到本土農產品的廣告，頂多就看到一大堆疫病叢生、農藥殘毒之類的負面消息。對一些只吃過豬肉沒看過豬走路的都市消費者而言，搞不好就會以為：蘋果只有美國華盛頓生產的最好，奇異果只有紐西蘭才有生產；而台灣的農產品則像白雪公主的後母生產的蘋果那樣，吃一口就會中毒。這樣一來，本土農產品還有人敢吃嗎？

要創造自我品牌，當然要有夠大的生產規模才行，不然萬一人家吃了還想再吃，結果卻沒得買了，那也沒意思。一般來說，單一農戶經營規模不夠大，最好是以幾個產銷班或者整個鄉鎮為單位，統一創造獨特的品牌來進行宣傳較為適當～這也就是過去政府推行「一鄉一特產」政策的主要目的。



圖2. 屏東麟洛鄉蓮霧產銷班自創蓮霧品牌—紅寶石。

例如，過去屏東林邊的蓮霧十分有名，稱為「黑珍珠」；現在高雄六龜也培育出更大的蓮霧，號稱為「黑鑽石」，表示它比黑珍珠更大更好吃，頗有互別苗頭的意味。類似這種品牌間的競爭，在未來會越來越激烈，也越來越熱鬧。這時，品牌名稱的選擇就很重要了，必須要能讓消費者產生聯想，一聽就覺得這個東西很好吃。以蓮霧為例，如果雙方都用「林邊蓮霧」、「六龜蓮霧」，那消費者就沒法一下子就想像出兩者有何不同了。這樣後面推出的品牌除非真的很好吃，能讓消費者口耳相傳造成口碑，否則就沒法很快的打入市場，與前面的品牌競爭。

四、產期調節延長上市時間

過去農民栽培作物，大多是等它成熟後採收賣掉就算了。然而，一個農民這麼做或許還無妨，但若大家都這麼做，同時栽種、同時採收，然後同時上市，那問題就大了。因為這樣一來，在生產初期大家同時整地、播種，使得代耕的人力供不應求，無形中提高生產成本；等到收成後所有農產品同時投入消費市場，到貨數量一多，售價自然就下跌，而且農產品往往又經不起儲放，只好忍痛任憑商人殺價；最後等生產盛期一過，市場上到貨量突然降低，產品供不應求，價格自然上揚，這時商人把先前低價收購後儲放的農產品拿出來，又可以大大賺上一票。即使這時有少數農友提供較晚收成的農產品，數量上也無法和大量囤積的商人相競爭。因此，這種不考慮市場行情一窩蜂搶種搶收的做法，必然會產生農產品價格暴漲暴跌的結果，對農民造成嚴重的傷害。而不管價格暴漲或者暴跌，商人都有錢可賺，消費者還是檢不到什麼便宜。

要避免這種情形出現，農友之間就必須要相互協調，進行產期調節，把播種和收穫的時間錯開，以延長生產的期間，提供市場較為長期而穩定的貨源供應。這樣一來，就不會產生上面所說的「菜土菜金」的現象，讓大家辛苦栽培的農產品都能用最好的價格賣出，而消費者也能長期吃到優良的農產品。

這樣的想法說來容易，做起來可不簡單。因為要如何讓農民之間能夠相互協調，自行將產期錯開，可不是由農委會下一道公文命令大家照辦，或者在電視上宣傳一下，請大家配合辦理，這樣就會奏效。

最好的辦法，就是先將農民組織起來，以產銷班的組織來統一協調各班員間生產的動作，避免大家生產期擠在一起。甚至，單一的產銷班或許規模還嫌不夠，最好能集合同一縣甚至全國所有栽培同樣作物的農民和產銷班，組成產業發展協會或者目前甚為流行的同業策略聯盟，依照各地的氣候土宜和栽培品種的差異，統一協調各縣市鄉鎮的生產期，讓產期延長到最大限度，提供消費者長期而穩定的貨源。

對於想要透過網路販賣農產品來說，利用產期調節延長供貨期是十分重要的。試想，辛辛苦苦建了網站，做了宣傳促銷活動，結果只能作一兩個星期的生意，那不是一點意思也沒有嗎？



圖3. 將同類型農業產銷班進行整合，以發揮整體的競爭力。

五、與其他行業合作～策略聯盟

產期調節雖然能夠延長供貨期，但除了少數能夠週年生產的農產品之外，一般農產品都有主要的生產季節，在非生產季節就沒有得買。因此，對於想要建立網路菜市場的人來說，最好不要只販賣單一的農產品，如果能夠結合不同的作物，相互填補淡季的空洞，才能避免無貨可賣的窘境。

對經營網站的人來說，找不同的作物生產者來提供貨源或許不是什麼難事；但如果栽培不同作物的農民之間也能彼此協調，相互提供人力物力的支援，就能更加互補有無，為彼此創造雙贏的局面。

一般常見的互利合作的範例，應該首推養蜂業者和果農間的合作了。蜂農在果樹開花期將飼養的蜜蜂箱放在果園中，讓蜜蜂到處採花釀蜜，除了蜂農本身能夠得到蜂蜜之外，果農本身也因為蜜蜂幫忙傳播花粉，讓果樹得以開花結果，雙方都有好處。

除了不同農業生產者間的合作之外，農業與其他行業間也能彼此合作共創利潤。例如，旅遊業者與果農合作，提供消費者週休二日的觀光果園採果旅遊活動。這樣的活動若雙方分開來自行辦理，可能就難以推行。但彼此合作後，利用雙方的專長，反而能夠創造出全新的經營方式，獲得額外的收益。例如台南白河鎮近年來舉行的蓮花節活動，就是一個由全鎮居民全體動員，結合當地舊有的蓮花栽培產業及相關的餐廳、旅遊業者共同進行的觀光休閒活動，每年吸引大量觀光人潮，為全鎮居民帶來可觀的收益。

這樣由不同行業的經營者彼此合作，純粹以獲得共同的利益為目標，雙方還是獨立經營的組織，並沒有哪一方從此消失不見，這樣的結盟通常稱之為「異業策略聯盟」，以別於其他以大吃小的企業購併行為。

必須注意的是，要做到異業策略聯盟，雙方的經營能力必須相當，或者至

少無法由對方取代。否則長久下去，規模小的一方往往就會被併吞掉而成爲對方的附屬單位。例如前面提到的週休二日觀光果園旅遊活動，如果旅遊業者本身日後也具有經營果園的能力，可能就會乾脆自行購買農地栽培果樹，不再與果農合作。這時，策略聯盟的關係就不存在了。



圖4. 台南白河蓮花節活動網站。

結語

以上介紹幾項要進行農產品電子商務時，農民本身在生產和經營上應該同時配合的改變。這些改變其實有很多也不是小弟現在才發明出來，而是政府早已推廣許久的觀念。在這邊只是以電子商務的角度切入探討，若能做到這些觀念，將可以替農民節省可觀的生產成本和增加收益。例如生產資材的集體採購、農機具和集貨場的共享共用等，都可以大幅降低生產成本；至於創造自我品牌、進行產期調節以及進行異業策略聯盟等，則有利於日後進行電子商務交易時，能更有利於宣傳與競爭。

然而，這些改變說來簡單，但要確實做到，則需要全體參予的農友都能屏除一己之私，並且能完全與其他人相互配合才行。例如，要順利做到C2B的交易，所有參予集體採購的人都必須能有互信的觀念，放心的將錢交給所推派的代表去統一採購。否則若要擔心人家是不是有偷偷賺一手，那還不如請你自己去買。而農機具的共享共用，首先大家得先分擔購買農機具的費用，如果有人有意見，認爲買了都是別人在用，弄壞了怎麼辦？這樣就買不成了；而使用時也必須能配合大家的時間相互協調，不能自己想幾時種就幾時種。否則機器只有

那一台，若有人堅持他一定要先種，那又要鬧得不愉快。至於要大家把採收的農產品送到集貨場統一分級包裝，進行共選共計，如果有人覺得他種的比較好，為何要和其他種那麼爛的人混在一起賣？那也只好請他自產自銷了。其他如產期調節和策略聯盟等等更大規模的協調與合作，如果還是大家彼此競爭吵作一團，無法整合內部的意見，那結果必然就是失敗。至於什麼電子商務，那就不用提了。

前幾期大多以整體的觀念介紹為主，下期將探討農產品透過網路進行宣傳廣告時相關問題，敬請期待。