

## 產銷一元化

駐史瓦濟蘭王國技術團

林君衡技師

何謂產銷一元化？

所謂的「產銷一元化」簡單的說就是從一個產業的上下游關係來看的整合。任何一個產業鏈都可以從中被切出多個「供給者-生產者或加工者-產物消費者」所組成的三元關係，不論是商品還是服務。以肥料的供給舉例來說：肥料成份供應商-肥料製造商-肥料販售商-農民或生產戶-作物收購商-一般消費大眾，這一連串的產業結構中，任意以一個為中心向上下各自延伸，都是上述的三元關係。而「一元化」指的就是透過整合的過程，使其中的某些關係縮減，或是整併成一個類近的單一體系。就如同企業合併一樣，通常這些企業間都有一定的上下游或同質關係，上下游的整併可以縮減供給及消費的層次，使產品和服務在此間的流動速率增加，而相對的採購成本減少，產出自然具有市場上的競爭力；而同質性的合併則可以減少外部競爭，並擴大規模創造市場上可預期的獨斷性。

在台灣農業產業經營體系中，農會系統架構及產銷班的建制是一個相當成功的整合案例。台灣各地區農會基本上都是由幾個部門所組成，包括：供銷、推廣、金融等，對農民而言，農會的各部門提供了上下游整合性的服務，從農藥肥料的販售、推廣資訊的收集與提供、資金的放貸及易物清償、到農產品的倉儲、收購及物流等；另一方面，單一小農在生產工作上所能發揮的能力很有限，不論是原物料的採購或是產品的數量，所以透過生產相同作物的農民進行整合為一個集團，則此集團可以透過群體力量來與利害關係者進行各種的協商或談判，以獲取最大的經濟利益或產品販售效益。這樣的集團在台灣稱為農民產銷班，多數依作物別及地區的方式進行組成，也就是採「同質關係」的合併。

綜觀台灣的農產業經營，農會雖不一定與農產品有著絕對的關係，但大部份的狀況下仍同時扮演了產業上游的供給者及部份下游收購者的角色；相反的農民則扮演了農會所推出的各式品牌商品的生產者，類似於一個代工製造的外包角色，兩者有著密不可分的關係。

史瓦濟蘭的「高粱產銷一元化」系統架構

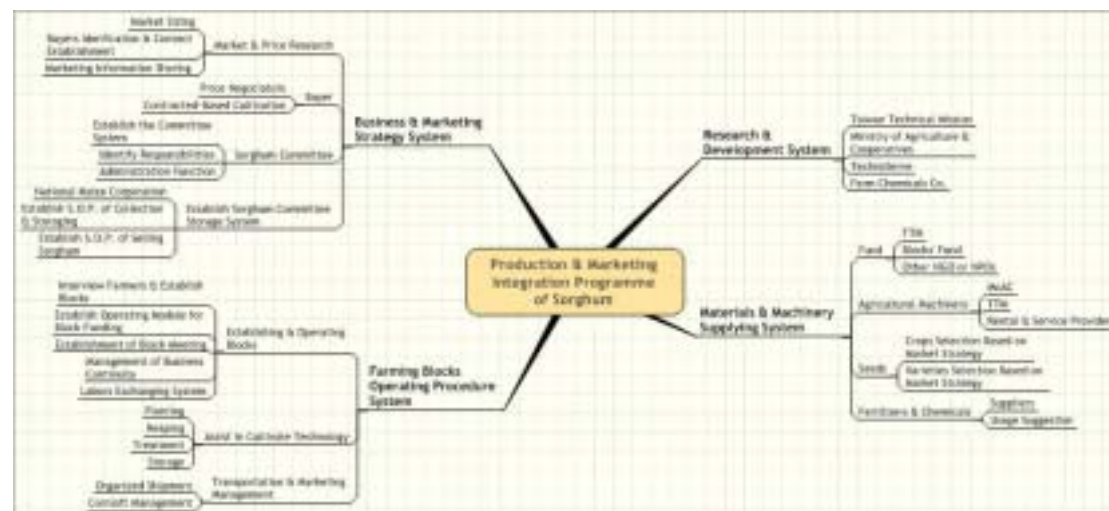
在史瓦濟蘭，該國並沒有如同台灣的農會組織，僅有類似於農民所組成的鬆散團體。因為如此，一個新興的作物在史國推廣面臨著許多的問題：

1. 缺乏一個整合且直接的推廣或試驗單位進行相關資料的收集及各項文宣的製作。
2. 農業資金取得不易，農地皆屬國有(國王所擁有)無法抵押質借。
3. 資材供應商之各項物資係由國外進口，除物價問題外，採購的時程及庫存量都與生產規模能否擴大有關。

- 一般農民缺少整合性的組織，且缺乏集團操作的觀念及永續經營的理念。
- 市場資訊不公開或是取得不易，造成收購商的單方市場，農民無法進行價格的上談判或是判斷。
- 運銷流程建制不易，缺少好的倉儲設備及管理系統。

綜合上述的各項問題，本團在高粱產業上所建立的產銷一元化系統即著重在解決上述問題。

目前高粱產銷一元化主要有四個構面，包括了：「研究及發展系統」、「資材及農機供給系統」、「集團操作流程系統」及「商業及市場策略系統」。



各構面的主要工作重點說明如下：

- 研究及發展系統：期望透過整合各相關單位，進行新興作物的開發及研究，包括了如何引進這些新興作物或是品種，並討論建立此一產業的前景及可行性分析。
- 資材及農機供給系統：即結合生產上的供應商，減化採購流程，並以集團採購議價方式，降低生產成本。另一方面供應商因為採計畫目標方式進行物料採購，減少屯貨壓力，其消耗性成本(wasting cost)降低，相對的價格上能夠給予更大的降價空間。
- 集團操作流程系統：指導農民建立產銷班體系，包括如何組班召開班會、成立班基金及運作、永續經營的概念等。此外技術的指導及教授也是重要的一環，最後作物收成後的集團運銷工作也是在這部份進行管理和管控。
- 商業及市場策略系統：協助市場機制的建立並公開市場的訊息，透過集團操作方式與收購商進行價格的協議，同時於產銷班的層級之上，再建立一個高粱的委員會組織(Committee)，進行未來這個產業自行營運的建構。

在本團發展「高粱產銷一元化」的過程中，史國境內最大的農業資材供應商 Farm Chemical 成為計畫的合作伙伴，不但提供及時的原材料及國外的新興作物資訊外，亦提供本團輔導成立的產銷班較其他農民各項資材的採購優惠，在史國近一年肥料價格大漲 150% 以上的情形下，產銷班農民的成本負擔大約較其他

農民減少 20%。

另一項重要的問題：史國當地收購市場的容納量。由於第一年這個問題在推廣面積僅 120 公頃時並不明顯，但如果繼續擴大生產規模，勢必出現市場銷售問題，而這個問題是一個產業能否持續發展的重要課題。在「高粱產銷一元化」策略下，本團的合作伙伴國際 NGO 組織 TechnoServe 僅以不到一個月的時間，以市場調查的方式，完成史國高粱收購市場及利用方式的訪查，並將觸角延伸至南非共和國。在該組織的幫助下，本團以最快的方式了解高粱產業的經濟規模，僅以南非境內的一家啤酒原料製造商 United National Breweries 公司為例，一個月就需 5000 噸的高粱種實進行食品加工，即使以目前本團在史國推廣的面積換算，史國生產的高粱都尚不足提供該公司一個月的使用，足見未來市場的前瞻性。而該公司於本年亦首次提出了採購計畫，惟因今年的乾旱造成高粱產量相對的減少，史國境內的地方市場及廠商已搶購了絕大部份的高粱，造成本年度的出口工作無法按計畫進行，但從農民的角度來看，我們的工作仍然協助他們在這個產業中達到獲益。

高粱產銷一元化的建立主要的價值不只是在高粱這個單一的產業上，從商業經營的角度來說，只要系統架構沒有問題，那麼這就是一個商業的模組，未來如果有其他新興作物如向日葵的產業欲建立，都可以透過複製系統的方式來發展。