

# 在 WTO 环境下台湾小农户转型策略与做法

李 谋 监

(台湾嘉义大学 生物事业管理学系,台湾 嘉义)

**摘 要** | 本文利用 Michael E. Porter 之竞争五力观念,评估台湾小农户提升竞争力之各种可行策略,并针对小农之优、劣势提出在 WTO 环境下,小农转型的途径与做法,研究显示小农户应发挥“小而美、小而省、小而快”之功能,结合文化、休闲与生态资源,并争取台湾民众对本土农业的认同与支持,则台湾农业将可持续生存与发展。

**关键词** | 小农;竞争优势;转型策略;WTO

**中图分类号** | F320.3    **文献标识码** | A    **文章编号** | 1009-9107(2001)06-0091-04

## 前 言

台湾自 1990 年开始积极争取加入世界贸易组织(WTO),这象征着台湾正向全球化经济体系敞开大门,大多数国家希望台湾在入会前应将农产品进口关税、非关税贸易障碍及农业境内支持(AMS)降至发展程度相当地区之水准,入会后则更应持续调降或逐步撤除。

台湾农户属小农式家庭农场,其经营缺乏规模经济效率,技术效率也无从发挥,竞争力不强。如 2000 年 12 月份泰国白米(含 5% 碎米粒以内)每吨 FOB 价格为 200 美元,换算台币每公斤价格约为 7 元,2000 年间美国白米每吨价格 FOB 价格约在 464 ~ 530 美元之间,换算台币每公斤约为 14~ 16 元,而同时期台湾产地梗种稻谷平均每公斤为 18.8 元,梗白米趸售价格为 28.7 元,白米零售价格为 34.5 元;由此显示台湾米价约为外国的 2~ 4 倍。

加入 WTO 后,未来农产品市场将更为开放,且“政府”对农业生产之补贴亦必逐渐消灭,在此情况下,台湾小农户必须致力于追求转变经营型态,才能避免危机而有机会在国际市场中开拓更大的生存与发展的空间。

在此大前提下,农户本身在经营上应有相当程

度的调整以面对另一阶段市场国际化竞争的挑战,并在农业生产功能中兼顾到生活与生态功能。如何掌握这一契机,将是小农户当前面临最重要的课题。

## 一、转型策略型态

改变经营型态属于经营策略(management strategy)的层面。一般而言,企业经营策略的研拟或订定,皆从 SWOT 分析,亦即产业环境的机会(opportunity)、威胁(threat)以及企业的优势(Strength)与劣势(weak)开始。台湾农业在科技、人才、区位上固有其发展的机会,然小农式的家庭农场,由于经营规模狭小,规模经济效果不易发挥,且随着经济快速成长,劳动工资等生产因素价格大幅提高,无法经由生产力的提升来吸收,因而造成生产成本的上扬,使台湾地区农产品在市场上难与大农国家竞争,同时也不易和低工资水准的开发中国家产品竞争。此为小农户之劣势。然而小农式家庭农场虽不尽然是基于生产力观点下所考虑的有效经营单位,然农民兼具土地所有者、劳动者、出资者之三重身份,可透过亲密家族关系,形成一股惊人的生产潜力以及弹性应变的活力与韧性,此乃小农之优势所在。企业之策略型态包括:(1)产品线广度与深度;(2)目标市场区隔;(3)垂直整合程度;(4)相对规模;

(5)地理范围;(6)竞争武器等 6 种策略型态,可配合产业的价值链:研发-种-苗-产(栽培)-制(加工)-储(存)-运-销-售后服务,结合而成策略矩阵,从而形成“策略点”(司徒达贤,1995) 惟就企业之转型策略而言,一般分为下列 5 种:(1)合理化策略;(2)网络化策略;(3)国际化策略;(4)多角化策略;(5)大型化策略。

就台湾小农户而言,上述企业之转型策略似乎只有网络化较有实质的助益。国际化、多角化、大型化皆须以大规模为前提,小农户不具此项客观条件。至于合理化虽能提高生产力,降低成本,唯小农之产量不多,降低单位成本对提高利润之帮助不大。小农户欲提高利润除网络化外,应由基因体改良来提高产品品质,走向精致化,创造附加价值着手较具实质意义。

## 二、小农户竞争力提升之理论概念

在 WTO 之大环境下,当前小农户改变经营型态或转型策略之主要目的乃在提高竞争力。竞争力乃一个农场或企业在市场上所能创造出该农场之利润与财富的综合能力。意即竞争力越强,则创造利润及财富的能力就越高。因此小农户若想在竞争激烈市场中求生存,务须在竞争力提升上下功夫,找出自己独特之竞争优势。Murdick, Moor and Richard (1989)认为企业之竞争优势,是指经由透过一般企业策略(generic business strategies),在产品设计、品质、财务、品牌忠诚度、信用项目、运输、包装等比竞争者更具独特性且优越的相对较佳竞争地位而产生所谓的“竞争优势”。

Michael E. Porter (1980)亦提出影响产业竞争力的五大作用力为:(1)新加入者的威胁;(2)产业内现有厂商竞争程度;(3)购买者的议价力量;(4)供货商的议价力量;(5)替代品的威胁。从而提出成本领导、差异化、集中化策略。

(一)成本领导策略(Overall cost leadership strategy)

成本领导,顾名思义即是以追求低成本为主要策略,乃藉由一套功能性政策来达成效率的提升,降低成本,从而获取利润。任一企业或农场要在成本上居于领导地位,就要使设施达到最有效利用,严格控制成本及日常费用,以及在研发、服务、销售人力、广告等领域的费用,使成本极小化。但此一策略为小农户最弱之一环,因为小农不易达到规模经济,诚如前述分析,小农户之产量小,即若降低成本,对利润之提升效果亦有限。

(二)差异化策略(Differentiation strategy)

差异化,即农场提供的产品或服务与别人形成差异,创造出全产业独一无二的产品,并且做到其它的竞争者无法做到的“满足顾客之需要”,从而形成独特之能力,因此差异化的利润来自单位价格的提高。因为农场能提供他人无法提供的特有功能,此时产品的定价是以消费者对它特有功能之心中价值而定位,因此常具较高之超额利润。如日本农民在生产哈密瓜上进行差异化策略,此举不只创造了单价 1 万日币的记录,甚且对商品创造了不同的价值,每季 500 颗的数量,使人们将收到哈密瓜之礼物和尊贵划上等号,农产品由“食品”转变为具视觉娱乐感的“观赏品”,再由“观赏品”转变为人们崇尚尊荣的“炫耀品”,在此一转变过程中将哈密瓜做了成功的差异化,同时亦提升了无限的利润。此一策略主要着眼于满足消费者需求的第三层次“自尊”需求,因而形成差异化的来源。农场在进行差异化策略时,应配合自己特有的能力(竞争力来源),并根据效率、品质、创新、顾客响应等予以设计从而定位农场的策略目标。

(三)集中化策略(Focus strategy)

集中化策略系指专注于特定客户群、产品线、地域市场之策略。前述低成本与差异化策略皆以全产业为目标,但集中化策略却是针对某一个特定目标(市场),全力而更能满足其需求,建立差异性,甚至降低成本,从而形成抵御各种竞争势力的防卫力量。就农场企业而言系集中农场之资源、能力以应消费者需要。集中化可以地理区域或顾客的型态(老年人、青少年、女性)等作为区隔市场的标记,以发展而言,又可分成两种型态,其为集中化成本领导以及集中化差异策略。

## 三、台湾小农转型之做法

根据前述之分析,台湾小农户面对 WTO 的冲击以差异化或集中化差异之策略最为可行,针对差异化及集中化策略,台湾小农户转型之可行途径或做法如下:

(一)以立体化之生产方式克服小农弱势

立体化生产是小农户提高单位面积产量的一个重要手段,在同一单位面积同一时间内可以增加其同一种类动植物之生产面积或利用不同的高度栽培对光度或生长期长短有不同需求的作物,以增加其产量及产值。菇类生产即是将作物生产立体化发挥淋漓尽致之显例,因此造成菇类产量及竞争力大增;其它有关立体化之实例尚有简易温室不同层次的盆栽生产,苗圃业以立体式同时生产不同大小之苗木、

植物工厂式的芽菜生产,甚至畜牧在蛋鸡、肉鸡及鹌鹑的生产及水产养殖的九孔生产亦走上立体化,这些均是立体化生产上很显著且成功的范例。

(二)发挥“小而快”之敏锐应变优势,同中求异掌握商机

现在是生产过剩时代,由于技术的高度进步及信息的快速流通,产品的品质(物美)、价格(价廉)要差异化愈来愈困难,现代化的竞争关键乃在速度之优势,因此小农户由于规模较小在固定资产之投资亦较少“套牢”,若能积极充实 e(电子)化能力,透过计算机网络在动态环境下,实时收集经营信息,敏锐预见(非事后因应)市场变化,弹性调整经营项目,并透过产期调节技术发展(生产)短期栽培、短期供应型之产品(如芽菜、叶菜)以及不同品种、不同产期、不同品质、不同品目、不同加工品等“新”产品,以摆脱“菜土菜金”之宿命,甚且以及时送达(JIT)的服务差异化,获得消费者满意。

(三)以“工作坊”方式,发展“小而美”有机农业

小农户之农场经营,场主集土地、劳力、资本三要素于一身,因此具有高度的爱心、耐心以及劳力与毅力,此种特质特别适合于生物性之农业生产,尤其是标榜不用化学肥料及化学农药之有机农业(organic farming)更需要充分的劳力投入及周全体贴的照料,此些要件刚好是小农之优势所在。随着台湾民众所得之提高对生活品质及健康之需求快速成长,小农户若能以“工作坊”方式专为重视健康之消费群“量身定做”而专注于小量而坚持有机之农产品,必能获得较高的售价。

(四)发展“小而省”兼具传统风貌与现代化生活之休闲农场

在 WTO 大环境下台湾小农式农场经营,若不改变经营形态或方式,势将难与大农国家之单一品项而产量大之农产品竞争,弃耕荒废之农场将普遍发生。若能将这些“休耕”农地,发挥农业传统之三生(生产、生活、生态)功能,并引进现代化适舒、干净之生活条件,因势利导成“小而省”的休闲农场,展现乡土味、自然味及人情味之服务与特色(如山野药膳),而有别于都市之旅馆与饭店。诸如台糖之小火车已无运输之竞争力,然若配合休闲农业之推动,发展成观光小火车,透过台糖铁路,将不同生态之休闲农场由点到线到面连结成观光带,达成“化腐朽为神奇”之功效。惟各地休闲农场之发展务需形成全国别处所无之“特色”,才能周年而永续经营。

(五)优先发展有潜力及特色的本土化农特产

农政当局为因应 WTO 之冲击,已针对产业结

构内个别项目的产品做 SWOT 分析,并参酌自己研发情况及国外发展实况,评估其未来发展潜力,而选择出较具市场潜力之本土化农产品项目,诸如台湾土鸡、台湾珍猪、新兴鲜食菇类、兰花、唐菖蒲、观赏植物、莲雾、百香果、乡土蔬菜、种苗(畜)、有机米等。这些有“阿嬷味”之本土化农产品,消费者已习惯(甚且上瘾)其口味,较不易为进口农产品所替代。惟在投资发展之前,尤其是新兴改良产品,仍需进一步审慎评估其产品生命周期与技术经济寿命。

(六)以竞争导向在夹缝中寻求竞争优势

以台湾较具国际竞争力之花卉为例,应选择无法露天栽培且适合生长温度为 25°~ 35° C 之亚热带花卉,因为此项花卉为温带国家不熟悉之花种,较易建立台湾的产业特色,且其它国家或地区对亚热带之设施或温室技术未臻完善,台湾使用设施生产仍具竞争优势。此外此项花卉生长时间最好长达半年以上且栽培过程对人力需求不高,无法在祖国大陆或东南亚等地设置生产基地进行游牧生产,务必使用温度或设施才能有效栽培,而此种资本密集之经营方式,亦为台湾之优势所在。

## 结 语

台湾即将加入 WTO,农业必须面对农产贸易自由化所带来的市场竞争压力。展望未来,台湾地区农业发展趋势将一如其它已开发小农国家(如日本等),农业在生产面的功能将相对降低,而在生活面与生态面的功能则日益加重(陈希煌, 2001),亦即在开放的国际竞争中,台湾粮食自给率、农业就业人口以及农业占 GDP 之比重将呈现下降趋势,而在增进生活品质及维护生态环境的贡献度则将逐渐提高。台湾小农式家庭农场之经营在面对 WTO 的冲击下似乎已到“山穷水尽疑无路”的地步,但此时我们不妨“穷则变,变则通”,重新调整经营结构,加速改变经营型态(转型),加强弹性应变,那么台湾小农岂不是“柳暗花明又一村”;化危机为转机,发挥“小而美、小而快、小而省”之功能,结合文化、休闲与生态资源,激发人们的乡土情感,争取大家对本土农业的认同与支持,再创台湾农业经营的第二春。

## [ 参 考 文 献 ]

- [1] Andrew, K. The Concept of Corporate Strategy, Richard, D. Irwin Press, 1980, 125~ 137.
- [2] Murdick, Robert G. & R. Carl Moor, & Eckhouse, Richard H. Business Policy and Strategy: An Action Guide, Horizons Publishing Inc. 1989, 81~ 93.
- [3] Porter, Michael E. Competitive Advantage— Tech-

niques for Analyzing Industries and Competitors,  
New York: The Free Press, 1980, 34- 46.

agement Concept and Cases, Mc Graw- Hill 10th  
Edition, 1998, 95- 99.

[4] Thompson, A & A. J. Strickland III, Strategic Man-

## Diversification Strategy and Approaches for the Small Farm in Taiwan Coping With the Challenge of Joining the World Trade Organization (WTO)

LI Mou-jian

(Department of Bio-engineering Management, Taiwan Jiayi University, Jiayi Taiwan, China)

**Abstract** This research is based on using the competition concept of Michael E. Porter to evaluate the promotion strategies and related competition power of the small farm in Taiwan. Based on the SWOT (strength, weakness, opportunity, and threat) analysis, the research proposes different diversification strategies and approaches. It is concluded that the small farm in Taiwan is small in size but it can be "Elite, Economical and Efficient." It indicates that the agriculture in Taiwan can combine its cultural, leisure, and ecological resources for the support of Taiwan's sustainable development. The diversification strategies discussed for the small farm in Taiwan are identified as a way to cope with the challenge of joining the World Trade Organization (WTO).

**Key words** small farm; competitive advantage; diversification strategy; WTO

### 特别声明

为适应我国信息化建设的需要,扩大作者学术交流渠道,本刊已加入《中国学术期刊(光盘版)》和《中国期刊网》全文数据库,其作者著作权使用费与本刊稿酬一次性给付。免费提供作者文章引用统计分析资料。如作者不同意将文章编入该数据库,请在来稿时声明,本刊将做适当处理。

特此声明!

本刊编辑部