

綜合討論引言—論農業企業化經營之理念與實踐

黃萬傳

國立中興大學農產運銷學研究所教授

前 言

加入國際貿易組織(GATT/WTO)是政府的既定政策，由於GATT於1993年12月15日已達成新的協議規範，對我國農業發展的衝擊是可預期且不可避免的。台灣省農業試驗所於配合其百週年所慶而特地舉辦「農業企業化經營研討會」，以結合產官學的做法，研議我國未來農業經營企業化的途徑，於此加入國際貿易組織之際，自有其時代的價值與意義。

綜觀本次研討會的特色，一是兼顧理論與實務，不僅是由理論探討農業企業化的理念，而且有業者以現身說法陳述其朝向企業化經營的經驗；二是並重國內外的做法與經驗，會中除國內學者和業者之外，尚有日本的學者和業者。然細觀與省思該研討會的主題與內容，一來發現與會者對「企業化」的意義並未凝聚共識，二來似有混淆「農業企業化」與「農企業」的理念，三來未詳細提供與區別各經營型態的企業化策略。基於此，本文基於提供該研討會綜合討論之背景資料，首先闡釋企業化與農業企業化經營之理念，次是陳述未來欲達成農業經營企業化之原則與策略，最後是結語。

企業化之理念

(一)企業化之意義

依經濟學的觀點，所謂廠商係指在特定技術水準將生產因素轉換成產品的一個企業單位，其目的是追求最大利潤或最少成本；然在消費者或市場導向的原則，其生產需符合消費者之需求，致其為達成此目的，則需應用企業管理的原則。所謂企業管理的原則，一是指管理的五大程序，即規劃、組織、任用、領導及控制，二是指企業的六大機能，即行銷、生產、財務、人力資源、研究發展及資訊。依此，凡一個廠商或單位應用企業管理的原則從事其營運，而其組織符合現代管理的架構，則可謂為一個廠商的營運已是「企業化」。

(二)企業化之特質

基於上述，發現一個廠商的企業化經營，其經營者首需具備企業家的精神，該精神之一是創新，即為迎合消費者需求，廠商需有研究發展的能力，一來促使其產品生命週期的延長，二來可發展新產品；之二是承擔各種風險的態度和能力，基於一個廠商所面對的環境具動態性與風險性，致其需具備危機和例外管理的能力。其次是講究效率與追求利潤，所謂的效率係指經濟效率，包括技術效率和配置效率，前者係以最低成本為範疇，後者則是追求最少運銷價差，即經營者需有機會成本和經濟利潤的觀念。第三是其產品(含商品、服務及意念)需具商品化，即以市場為導向，其產品需投其消費者和顧客之所好。

由以上的說明，意味一個廠商的企業化經營乃是其具有現代化之特徵，換言之，企業化是一個廠商營運現代化之一種表徵。由此，現代化企業之主要特質有：1.市場導向—依市場價格機能發揮其產銷的功能，進而具有向後連鎖因素市場與向前連鎖產品市場的作用；2.應用企業管理的原則—即以營利為目標、自動化的操作、大規模的生產及有企業診斷的服務。

農業企業化經營之理念

(一)農業企業化之意義

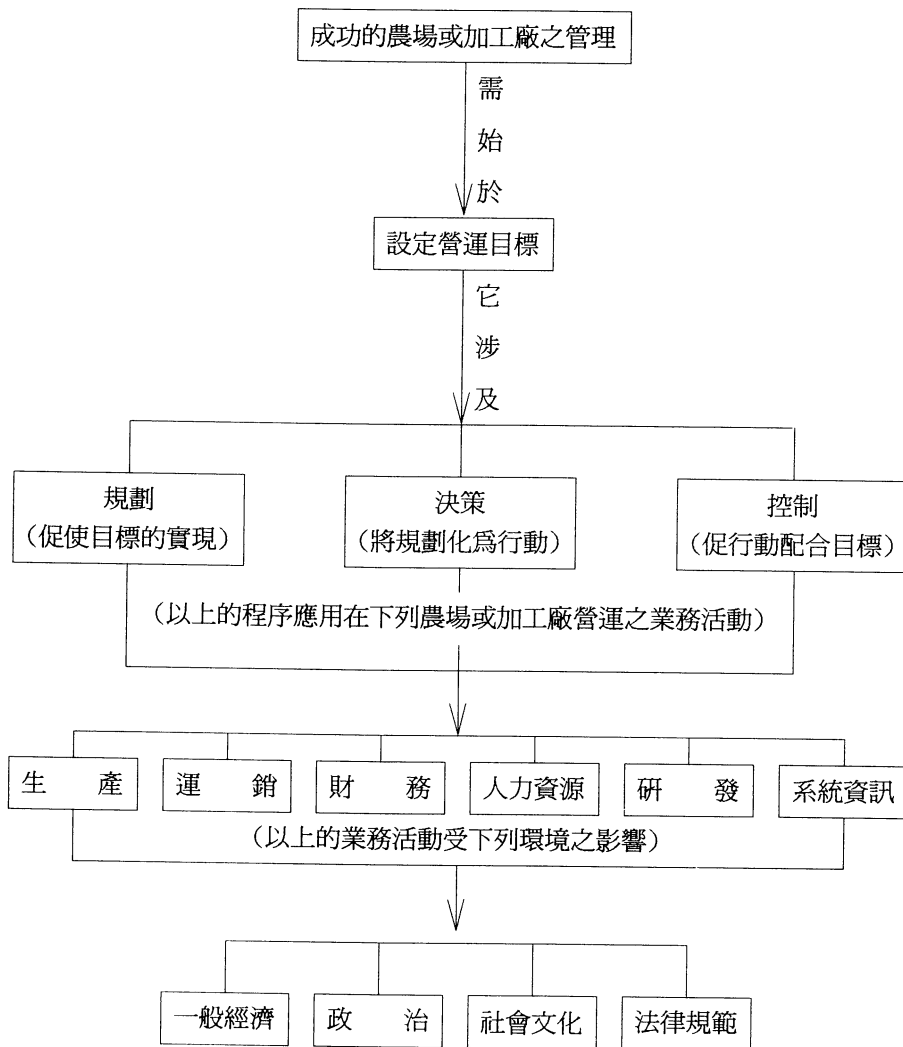
就廣義農業的觀點，所謂的農業係指農、林、漁、牧及有關的產製銷廠商、行政、教育和推廣，致所謂的農業企業化是指上述各廠商或單位營運的企業化，於此需指出者，目下的企業管理原則已廣泛地被應用在營利與非營利的單位；由此，農業企業化遂有廣義和狹義之區分，前者的界定已見上述，而後者的定義則僅指有關農產品及其加工品之產製銷廠商營運的企業化，即以企業化來經營此等農場、加工廠或公司。

若依A.T.Mosher之界定，所謂農業企業化(Farming Commercialization)係指農業生產面的商業化，包括提升農產品之商品化程度和對來自農場外生產因素依賴度的加深，此即前述企業化之一特質；由此，若依關注農產品生產者(廣義的農民)之觀點，則上述的界定可用「農民應是企業經理人(A Farmer Should Be as a Manager)」來闡釋狹義的農業企業化。

綜合上述，發現農業企業化有廣義與狹義之別，而由本次研討會所提出的文章則呈現在強調狹義的農業企業化；依此，就應用企業管理之原則，狹義的農業企業化之理念可由圖一予以表示。由此，呈現農業(或農場)企業化經營除內部的經營者需具備應用企業管理之能力外，而企業化經營的程度或實踐亦深受有關環境的影響。

(二)農企業之理念

於國內常聞及農業的企業化就是農企業，此種混淆之源，不外乎是將農業企業化予以簡稱或指較具企業型式的公司經營等所致，實則該兩個名稱實有其區別，但亦具某種程度的關係。農企業的觀念最早由美國學者J.H.Davis於1955年提出，迄至1987年之後，對農企業的界定始有一致的看法，尤其與管理導向的結合為然。



圖一 狹義農業企業化之理念

目前較被接受且為廣義農企業的界定，即指「農企業包括農用品部門、農產品生產及其加工、運輸、金融、運銷及推廣等企業和管理活動之總稱」；由此，農企業係指農業生產部門向前連鎖農用品部門，向後連鎖運銷和農業服務業部門。就理論而言，農企業的理

念一方面提供重新界定農業範圍的信息，二方面更意味傳統農場經營不再是單獨的存在，需與農用品部門、運銷加工及農業服務業部門等具唇齒相依之關係，農場經營活動更需依賴此等部門的順利運作。

基於上述，得知所謂農企業，就總體觀點，其具有部門的概念，似有取代「農業」的界定；就個體觀點，它是指農場經營是農企業的一個部份。然若就前述企業化的特質與農業企業化的理念而言，所謂現代化的農場經營需具備前述的特質；由此，若一個農場與第二和第三級產業的結合，即藉由垂直整合，其可達成上述農企業的界定。申言之，若一個農場可達到企業化經營的境地，則其具備農企業的屬性，即一個農場若為農企業，需以企業化為前提。

農業企業化經營之原則

基於以上的說明，就狹義農業企業化的理念，且衡諸目前企業環境具有動態性與高度風險性，今後邁向農業企業化的經營，主要的原則有遵循市場導向與應用企業管理原則。

(一) 遵循市場導向

就農家的觀點，由於台灣農業生產之目的已由提供自家消費轉為提供市場銷售，即已步入商品化之途。然依台灣經濟發展的過程，農業對整個經濟貢獻是有目共睹的，而導致此一結果的主要來源是政府大力介入農業產銷的政策活動，其中有甚多的政策工具是直接干預生產與市場機能，即是GATT所界定的紅色政策。

基於因應未來加入國際貿易組織，經濟活動的國際化和自由化是必然的趨勢，就國內的觀點，所謂的自由化就是依循市場導向。基於此，未來農業企業化所依循的市場導向遂有下列的涵義：1.發揮價格機能的作用，產品價格由市場供需決定，儘量減少人為的干預；2.政府不直接干預個體農業產銷的決策，即宜建立「業者自主性營運」的制度，如國內農產品(批發)市場的民營化；3.減少政府對農業產銷活動的經費負擔，即在降低對農業產銷的經費補助，勿再讓農民養成依賴政府補助的習性。

(二) 應用企業管理原則

誠如前述，該項原則是需綜合五大管理程序和企業六大機能，由此原則的應用，該農場經營者方可體認機會成本和追求利潤的真正涵義。因此，未來農業企業化所依循的應用企業管理原則遂有下列的涵義：1.以營利為目標，生產之目的在於賺取利潤，致其需應用企業管理原則，以提高營運效率；2.自動化的操作，以機械和電腦代替人工，以提高勞動生產力和產品的品質；3.大規模的生產，擴大經營規模是降低產銷成本的有效途徑，於此所謂的「規模」可包括量、面積、銷售值及各種整合的方式；4.利用企業診斷的服務，於

企業經營與成長的過程中，勢會面臨許多技術和經濟之問題，有賴運用相關專家學者的指導和協助。

農業企業化經營之實踐

綜合上述的理念、原則及本次研討會的內容，茲提出今後推動農業企業化經營之可能做法，以供綜合討論之參考基礎。

(一)積極培育農民具備應用企業管理原則之能力

此為孕育農民必需是企業經理人最為直接的做法，即身為廿一世紀的農民，需具有企業家的理念、態度和做法。欲達成此一共識，需推動：1.農民的企業管理教育—教育是吸收智識最基本的方法，今後有的有關農民參與的講習會或訓練班，宜大量傳輸有關企業管理的基本認知；2.農民建立資料和應用資訊的習慣—資訊是決策之母，整體農業資訊的有無和正確性端賴農業活動者之提供，就理論而言，業者記帳是最可靠的資料與資訊來源。多年來，政府致力於農家記帳，但其效能卻未顯現，忽視記帳結果對記帳農家的實質應用。建立資訊制度先決條件，之一是今後的農民需認知基本的經濟學、企業管理及會計財務分析，方可確立經營成本和收益之計算內涵；條件之二是落實記帳資料對個體農場經營者之應用，由其記帳資料理出改善經營策略；3.確立台灣小農經營制度下企業人之特性—主要關鍵在於小農經濟活動是農產品生產面和農家生活面密不可分，導致農場經營企業化與工商服務業企業化有其本質上的差異，由此誘導計算農場經營成果之損益表和資產負債表等內涵認定之困難度。

(二)以管理推廣為農業推廣之主軸

農業推廣是正規農業教育的校外延伸，結合各項政府政策、資訊和農業活動者之橋樑。第二個落實農業企業化之做法，是考量業者接受現代化經營和管理之能力，提升是項能力的法寶是改變目下台灣農業推廣教育的方向，即由技術推廣改為管理推廣。因目前農場經營者的教育程度尚屬偏低，由此意味一方面台灣地區於短期間欲全面邁向農業企業化之途，尚有困難存在；另方面積極透過推廣教育，輔導目下農民或農企業者具有管理理念，進而教導實踐企業管理方法。總之，各級農業推廣工作人員需具備經理人之理念和風格，方可為推動農業企業化奠下基石。

(三)研議不同經營型態之企業化策略

由於在國內的農產品種類繁多，本在先天的限制下，生產成本遠較國外為高，今後推動農業企業化的第三個策略即是研議不同產品的企業化策略。似可就面對開放進口衝擊較大的產品和本土性產品予以研議，主要的落實方法，一是深入探討目前農業企業化經營的情況與所面臨的問題，二是結合學者和業者的方式，以尋求理論和實務之平衡點。

(四)邁向農企業

由前述得知，一個農場或加工廠藉由垂直整合即可形成一個農企業，即透過農場或加工廠的合併或共同經營，如以公司或合作社的方式。就目前國內的環境而言，似可透過組織合作社的方式較為可行，尤其是生鮮農產品的產銷整合，雖目前政府積極推動各種產銷的組織，然其不具法人的地位。基於此，落實農民合作理念乃是根本之道，其次方可進一步組織且經營一個健全又健康的產銷合作社；此方面的具體做法，本文建議有關的業者可參照美國運銷訓令(Marketing Orders)或日本安定基金的做法。

(五)政府居於營造企業化環境的角色

基於前述的原則，政府宜逐漸退出直接干預農業產銷的活動與決策，即政府僅立足於創造「企業化環境」的輔導角色。此一角色的扮演重點，一是建立完整且可用的農業資訊制度，前已述及資訊對個體經營者的重要性，然因企業化尚受外在環境的影響；因此，經營者為減少企業化受外在因素的衝擊，惟有依賴應用有關的總體農業資訊制度；二是修正或訂定有關企業化經營的法規，法規是規範和引導任何企業活動的準繩，如「公平交易法」就有規範企業合併的條文。依此，如何促使農業企業化有「法」的依據，遂構成政府有關部會的角色之一。

結 語

農業的產銷活動有其不同於非農業的特質，如深具生物性、季節性、社會性及低資源效率性，遂形成供需均乏價格彈性。台灣農業的產銷亦是如此，然在經濟活動朝向國際化和自由化之際，就個體農民或農場的觀點，提高營運效率乃為因應或調適內外因素衝擊最佳的原則，而企業化的經營則是提高營運效率的主要策略。

台灣農業試驗所於其百週年慶特舉辦「農業企業化經營研討會」，無異對今後台灣農業如何以企業化來經營提供一個前瞻性的遠景，誠值得喝采。基於讓該研討會的綜合討論更為熱烈，特提供有關農業企業化理念與落實的做法的背景資料，期冀由此研議今後推動農業企業化經營之具體且可用的策略。