

耀農農業開發公司在大陸投資之 成功經營策略

陳文秀

楊鈺池

國貿系學生

副教授

摘要

耀農是台灣「農友」的子公司。而農友以其品質優良的種苗著稱於育種界。在台灣的種苗市場佔有率達到90%以上，業務覆蓋全球32個國家和地區。耀農股份有限公司成功地將「農友」所研發的優良品種及台灣先進的栽培技術引用到海南，除了開發耕地面積，也改善了當地的生活環境；成為台灣高效益農業生產模式在海南的示範，不僅增加公司效益，也改善當地農民的生活。

自1992年創辦至今，在海南已投入近3000萬人民幣，在瓊山、昌江、陵水、瓊海等地成功創建5個台灣模式的農場，發展熱帶高效能農作物7000畝，在昌江黎族自治縣投入資金1000多萬元人民幣創辦昌江河十月田農場，開發耕地面積2000多畝。該公司憑藉種苗、技術和人才方面的優勢，在海南大力推廣具有較高商品價值的優良品種，如「新一號」無籽西瓜、「狀元」洋香瓜、「蜜世界」、「新世紀」哈密瓜及茄子、辣椒、葫瓜等優良品種。該公司成功的把台灣高效能優質農業的生產模式應用到海南農業生產中，致力於推廣優良品種和先進的栽培技術，使公司經營效益和輔導的農戶收入頗豐。不但帶動海南熱帶高效農業發展，目前在海南省出口的無籽西瓜中，70%是耀農公司推廣的「農友」品種。

耀農公司在研發海南熱帶農業

上，起點就是產品科技含量高、信用高、人員素質高，其次，公司非常注重產中服務，他們負責購種苗者全部生產過程中的技術問題，不論出了什麼問題，公司都會以最快的速度幫忙解決，公司還採取人為控制銷售的營銷方法，絕不讓條件不成熟的農戶盲目上場，避免產生負效應，公司針對海南傳統農業基礎薄弱，農民技術素質差，許多好的優良品質不能獲得滿意的經濟效益等情況，設點示範，培訓和推廣相結合，讓農民參觀學習種植操作要領，達到急用先學和學以致用的目的。

耀農公司為有效推廣高效農業技術，在人員配置上十分重視技術人才，目前公司幹部70%是大學以上畢業生，技術幹部100%為大學以上畢業，每年，業務部門會去大學相關科系作推廣，順便吸收人才，並將人員名單送給海南省政府協調，解決人才流動關係問題，並成為海南唯一能解決離島問題的外資企業。

過去，台商在大陸投資最常遭遇的問題是：1. 開發內銷市場相當困難，少有獲利者；2. 當地工人素質低，對外商有成見，管理困難；3. 水電供應不足，收費高；4. 原料漲價，品質差；5. 運輸通訊困難；6. 進口農業機械設備，報關手續繁雜；7. 治安問題；8. 部分地區的行政單位認為台商經營均有營利，常藉由各種名目向台商索取攤派。那麼，耀農農業開發公司是否遭遇到同樣的問題？因此，我們將以耀農農業開發公司作探討，分析其在大陸投資的優劣勢、行銷策略、人事管理的方法以及未來兩岸農業發展的遠景。

緣起

大陸當局於一九七九年開始門戶開放政策，希望以對外貿易吸引外來投資來改善大陸的經濟落後。然而，在長期的敵對態度下，兩岸關係雖未能因大陸的門戶開放政策而立刻改善；但卻促使兩岸間頻繁的間接貿易與投資，其中一個主因，是台灣內部的經濟因素的變化。近年來的工資高漲、地價昂貴、台幣升值，再加上勞工意識抬頭，環保品質提昇及治安惡化等諸多問題，使得台灣廠商面臨歇業命運，尤其是一些勞力密集的傳統中小企業，如製鞋、紡織、玩具等。一九八七年十一月台灣開放探親，提供了這些想出走的中小企業另一條路途。大陸地區雖有基本公共建設普遍不足及其他問題需克服，但同文同種加上廉價勞工和土地之優勢，使大陸立即成為台灣地區中小企業廠商對外投資的一個地區。

台商前往大陸投資的地區中，以東南沿海最為普遍，理由很簡單，雙方沒有語言溝通的困難。大陸市場龐大且購買力強，內銷利潤往往高於外銷利潤，因此開放內陸市場具有非常大的吸引力；而大陸官方允許台商以獨資方式進行投資的優惠，自然吸引許多台商。

20年來，兩岸農業經貿合作與交流從零的始點發展到現在的規模，雙方農業經濟存在著明顯的互補性與可借鑑性。就台灣來說，農業在國民經濟中的地位下降，大批農業資本需要向外尋求出路；技術水平雖高，但技術能力不能充分發揮；農產品充裕，

但資源匱乏和勞動力成本昂貴，國際競爭能力因而下降，外銷市場萎縮；運銷經驗豐富，但產品卻不利銷售等。以上這些特點正好反映了大陸近年來農業發展和農民收入增長速度緩慢，迫切需求資金與技術來調整農業產業結構的主因。

耀農農業開發有限公司，則是發現了此商機，選擇海南島，發展農業。成功的運用了「農友」所研發的優良品種及台灣的先進栽培技術引用到海南，為當地帶來了高品質的農產品，也改善了當地的生活環境，為台灣高效益農業生產模式作了良好的示範。

壹. 耀農農業開發有限公司簡介

一. 起源

林文敏先生，海南耀農農業開發有限公司總經理，第一次踏上大陸土地時，他的身分是一個台灣體育代表團的官員。此後，便時常奔波於台、瓊之間，多次派人到海南考察，並進行新品種、新技術的栽培試驗，認為台灣與海南兩地自然條件相似，適合發展高效商品農業。此時，他發現到這是一個商機，海南省特別行政區與台灣，在地理位置、地形與氣候分布上有許多相似點，海南省全島位於北回歸線以南，一年四季皆可種植，地形上也優於台灣，台灣三分之二是山，三分之一是平地；海南卻三分之二是平地，三分之一是山，全島有三分之二以上人口從事農業生產，土地

面積遼闊、資源豐富、勞動力有剩餘、農產品市場潛力大等，皆可彌補台灣土地緊張、資源缺乏勞動成本上升、產品過剩等方面的不足。

隨後即在海南成立耀農農業開發公司，他是台灣農友種苗股份有限公司在海南註冊的獨資（自營）企業。大陸法令將外商投資企業分為三類：獨資、合資與合作經營，「耀農」是完全獨資的台商企業，獨資是指 100% 外資投資經營，通常外資不能做獨資經營，只有台商可獨自經營。

二. 經營理念與企業文化

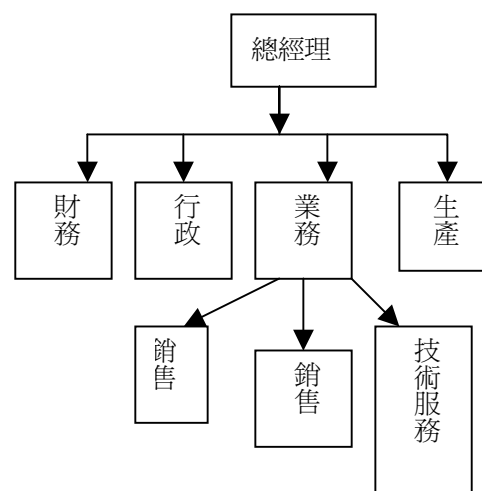
耀農是台灣「農友」的子公司。而農友以其品質優良的種苗著稱於育種界。在台灣的種苗市場佔有率達到 90% 以上，業務覆蓋全球 32 個國家和地區。林文敏先生透過「耀農」成功地將「農友」所研發的優良品種及台灣先進的栽培技術引用到海南，這不僅意味著農產品的品牌品質，供達成一種引進農民致富的模式，除了開發耕地面積，也改善了當地的生活環境；成為台灣高效益農業生產模式在海南的示範，不僅增加公司效益，也改善當地農民的生活。

農友的經驗很特別，他們將種苗售給農戶之日，即為後者建立起農業檔案，而後從播種、田間管理、病蟲害防治到市場諮詢、銷售服務，「耀農」都會派專業人員親臨指導，這些都是免費的。他們讓農民確立一種品質觀念，

不但包括作物的品質，也包括生活的品質。耀農投入相當大的花費在為農民提供服務的專業人才上，林文敏先生有一句名言：「送條魚給農民吃，不如教會他怎樣去捕魚。」。

耀農在海南開發農業的實踐中，以*公司+農民+技術*的生產模式，實行從種苗、技術、農藥、化肥、管理、銷售各環節的一條龍服務，起點就是科技含量高、信用高、人員素質高；其次，公司及重視產中服務，他們負責購苗者全部生產過程中的技術問題，以銷售「農友」牌蔬菜、花果、花卉種子外，並提供售後服務；除發放技術資料外，還提供相配套的高效率低污染的農藥和農業生產資料，舉辦栽培技術講座，並不一味以提高銷售額為企業追求目標，這是與其他企業最大的不同點。

三. 公司組織規模



自 1992 年創辦至今，在海南已投入近 3000 萬人民幣，在瓊山、昌江、陵水、瓊海等地成功創建 5 個台灣模式的農場，發展熱帶高效能

農作物 7000 畝，再昌江黎族自治縣投入資金 1000 多萬元人民幣創辦昌江河十月田農場，開發耕地面積 2000 多畝，為了進一步推廣台灣農友公司的新品種，為公司的發展打下基礎，也設立各種不同類型的農場，進行生產示範、技術栽培等工作。除種苗銷售大陸市場外，也未銷到日本、香港。

四. 經營項目

主要為銷售台灣原裝進口「農友」牌蔬菜、瓜果、花卉種子，繁衍生產營銷瓜菜種苗和熱帶果蔬產品，其優良品種無子西瓜-新一號、洋香瓜-狀元，還有香蕉、菠蘿等暢銷香港、東南亞和國內的北京、上海、天津、哈爾濱等地，同時銷售台灣原裝進口「農友」牌蔬菜、瓜果和花卉種子。

貳. 產業現況

台灣獨資海南耀農研發有限公司把台灣高效能優質農業的生產模式應用到海南農業生產中，致力於推廣優良品種和先進的栽培技術，使公司經營效益和輔導的農戶收入頗豐。不但帶動海南熱帶高效農業發展，目前在海南省出口的無子西瓜中，70% 是要農公司推廣的「農友」品種。

耀農公司是台灣農友種苗股份有限公司在海南註冊的公司，而農友公司是東南亞最大的種苗公

司，其瓜類品種在世界上品質排行榜首。耀農公司以其雄厚的實力和不斷更新的優良種苗而著稱於育種界，這家公司早在八年前就看好海南農業的發展，曾多次派人到海南考察，並進行新品種、新技術的栽培試驗。通過試驗、考察和驗證，他們認為海南與台灣兩地自然條件相同，適合發展高效能農業。1992 年，他們在海南註冊了耀農農業研發股份有限公司。(注 1)

該公司憑藉種苗、技術和人才方面的優勢，1992 年以來，在海南大力推廣具有較高商品價值的優良品種，如「新一號」無仔西瓜、「狀元」洋香瓜、「蜜世界」、「新世紀」哈密瓜及茄子、辣椒、葫瓜等優良品種，並農物量逐年翻番。在推廣優兩品種的過程當中，耀農公司秉持著「農友」宗旨，決不片面追求農務量的數量指標，而是嚴格遵守以「技術跟著良種走」的信條，種子到哪裡，服務到哪裡，一定要讓每一個購買「農友」種苗的農民常到優良品種和先進栽培技術的甜食，成為自己的永久客戶。耀農公司負責種苗推廣的人員，全都是農科學校畢業生，並在職前接受訓練與考驗。他們的主要工作不是推廣種苗，而是對農戶實行種苗、技術、農藥、化肥、管理、產品銷售等一系列服務。三年來，他們先後在三亞、陵水、瓊海、文山、瓊山等地舉辦無仔西瓜、洋香瓜等優良品種技術推廣會十多次，為當地培養出一批種植能手。(注 2)

耀農公司在研發海南熱帶農業上，起點就是產品科技含量高、信用高、人員素質高，其次，公司非常注重產中服務，他們負責購種苗者全部生產過程中的技術問題，不論出了什麼問題，公司都會以最快的速度幫忙解決，公司還採取人為控制銷售的營銷方法，「發展一批，鞏固一片，造福一方」，絕不讓條件不成熟的農戶盲目上場，避免產生負效應，公司針對海南傳統農業基礎薄弱，農民技術素質差，許多好的優良品質不能獲得滿意的經濟效益等情況，設點示範，培訓和推廣相結合，讓農民參觀學習種植操作要領，達到急用先學和學以致用的目的。

耀農公司為有效推廣高效農業技術，在人員配置上十分重視技術人才，目前公司幹部 70% 是大學以上畢業生，技術幹部 100% 為大學以上畢業，每年，業務部門會去大學相關科系作推廣，順便吸收人才，並將人員名單送給海南省政府協調，解決人才流動關係問題，並成為海南唯一能解決離島問題的外資企業。^(注 3)

耀農公司除了在海南多處設置農場外，亦投資於兩廣，成為兩廣一帶的上游公司。所設置的農場亦各自獨立，自負盈虧以及產品配銷。值得一提的是，耀農公司的服務政策很好，花了不少錢在員工的福利上，像是在農場附近設置幼稚園及托兒所，因此，常是處在營收狀態，要大幅營收比較不容易。不

過，海南一年四季皆可種植，不像東北，一到了冬季全靠南方運蔬果過去，因此，他們的銷路不成問題。即使他們的價格比別人貴，但他們擁有註冊商標，品質也有一定的水準，信譽一建立起來，客源也源源不絕而來。

參. 大陸投資現況

【一】 台商在大陸投資現況

(一) 投資方向及經營型態

根據邱毅等 (1993) 研究，截至 1991 年向經濟部投審會已登記的 2503 家廠商中從事農業相關的企業共 124 家，未登記的 70 家，其中從事食品加工者最多 (39%)，其次為畜牧業 (26%) 和蔬果加工 (25%)，並沒有種植業。

台商農業投資的分布

產業	蔬果 加工業	畜牧業	漁具 製造業	水產 養殖業	農業 工業	食品 加工業	合計
家數	48	50	3	14	4	75	194
百分比	(24.74)	(25.77)	(1.55)	(7.22)	(2.06)	(38.66)	(100.00)

資料來源：<http://china.management.org.tw/maz/data/sat3318.htm>

邱毅(1993)研究報告中，對上述194家廠商進行問卷調查，經營型態的調查共57個回卷，整理後所得的分布情形如下。(註4)

台灣農業業者赴大陸投資之經營型態統計表

經營型態	戶數	百分比
1. 只進行初級的生產活動，如種植、養殖等。	0	0.0
2. 除了進行初級的生產活動外，還自行在市場中銷售。	21	37
3. 不直接涉入初級生產活動，而是和當地農民以契約型態收購農產品，並將收購所得的農產品在市場中銷售。	15	26
4. 本身是農用品(如肥料、飼料、農藥等)的生產廠商，為推廣本廠的產品，而少量的進行種植或養殖活動。	15	26
5. 只生產農產品，不涉入種植或養殖活動。	15	26

資料來源：根據邱毅等「台商赴大陸農業投資之現況檢討」(中央經濟研究院)，1993表4.8重新整理。

資料來源：<http://china.management.org.tw/maz/data/sat3319.htm>

(二) 投資型態及規模

據邱毅等(1993)調查統計1991年台商在大陸農業投資總額4,008萬元人民幣員工人數325人，若以大陸當年官方匯率(1美元=5.3元人民幣)折算為2.3萬美元/人，若以世界貨幣基金會(IMF)購買力平價(PPP)1991年所公佈的數算(1美元=1.2元人民幣)則為10萬美元/人，是同年台灣國內農業員工美人平均固定資本形成總量(830美元/人)的28倍到120倍。(註5)

台商赴大陸投資農業之投資規模統計表

投資規模 (平均數)	已登記廠商	未登記廠商
資本額	3,122.27 萬人民幣	885.71 萬元人民幣
員工人數	226.00 人	98.57 人
所使用土地面積	290.50 畝	113.57 畝
每年平均銷售金額	79.91 萬元人民幣	68.92 萬元人民幣

資料來源：根據邱毅等「台商赴大陸農業投資之現況檢討」(中央經濟研究院)，1993 表 4.8 重新整理。

資料來源：<http://china.management.org.tw/maz/data/sat331a.htm>

大多數的台商以合資型態在大陸經營農業。

台灣農業業者赴大陸投資之投資型態統計表

投資型態	調查戶數	百分比
獨資	9	15
合資	48	80
合作經營	3	5

資料來源：根據邱毅 (1993) 的數據重新整理

資料來源：<http://china.management.org.tw/maz/data/sat331b.htm>

個大陸沿海城市，57% 在其他地方。(註

(三) 投資動機與途徑及投資地

6)

(四) 其他

邱毅 (1993) 研究中動用 13 項動機，按動機的強弱順序理由如下：土地低廉、利用廉價大陸勞工、開拓大陸內銷市場、台灣環保意識抬頭不易經營、加強產品外銷市場競爭力、原料便宜、利用當地特殊水土和氣候、充分利用閒置設備、產品回銷台灣等。

大部分台商靠自己的考察判斷而後投資，其次是透過大陸專業性公司和當地行政機關 (農林廳、水利局)，再次是透過中介商介紹。

10% 的農業投資者選擇在大陸五個經濟特區投資，33% 選擇在 14

1. 大部分台商將產品在大陸內銷，且透過大陸的代理商，20% 的台商將產品外銷，回銷台灣的佔 10%。在外銷的市場中有一半的台商其產品與台灣同類產品重疊。

2. 85% 的台商生產技術由台灣母公司提供，由大陸研究單位轉移的技術僅佔 3% 左右，管理人員大部分台商 (80% 左右) 僱用大陸本地人士，由台灣聘來的佔 20% 左右。

3. 反映略有盈餘和略有

盈虧的台商一半對一半 45% 台商表達有擴大投資的願望，維持現狀的占 35%，打算逐漸撤資的約佔 10%。

抱怨台灣當局對兩岸貿易管

制過嚴（難於核准大陸進口台灣農產品）的台商占 60%，埋怨不易取得台灣本國銀行協助的台商占 30% 左右。對大陸投資環境不滿的強弱順序是：賄賂問題嚴重、行政效率不佳、運輸不便和水電不足、外匯短缺、進出口憑證難以取得、勞資糾紛等。（註 7）

【二】 耀農公司的投資狀況

（一） 至大陸投資農業的理由

基本上，台商對大陸投資熱潮，除導因於台灣自民國 70 年代中其以後面對的新台幣升值、工資上揚、地價飛漲和環保抗爭等等「推力」外，兩岸經濟資源與產業發展差距所提供成本與市場拓展機會，則是主要的「拉力」。

耀農公司的總經理林先生則表示，當初以一個台灣體育代表團官員的身分，第一次踏上大陸的土地時，就深深的感覺到大陸的商機很大。於是，就和幾個朋友討論至大陸投資一事。不可否認的，大陸會是 21 世紀最大的消費市場，而歐美國家老早就已做了市調了。大陸地大物博，人口又多，的確可帶來很大的商機。

大陸有 12 億人口，消費群在沿海地區就有 7 億人口，相當於一個美國，一大都市就相當於台灣。其中，有 8 億是農民，2/3 的人口從事農作。在大陸，農業對經濟政治的影響很大。因此，總公司在幾經評估後，再加上林經理實地察訪大陸多次，配合當地友人的意見及技術，於是，林經理就與幾個朋友合資了耀農公司，於海南開始投資農業。

（二） 選擇海南投資的原因

海南是典型的農業省份，農業占總生產比值達 36.8%，比重居全國第一；第二產業比重佔 12.02%，居全國倒數第一，亦即海南是全國工業比率最小的省份，其中，大部分是輕工業，尤其以飲料食品工業及原材料工業佔絕大部分，地三產業比重佔 42.3%，這海南拜地理之賜，全年高溫，陽光普照，是大陸冬季的旅遊聖地，為海南創造可觀的收入。

相較於台灣經濟資源與發展，多數人會認為海南有「當不至於此」的感覺，因為海南具有台灣一樣的地理位置與資源，有優良海港，外向形經濟條件優厚，農林漁牧的經濟發展條件相同，某些自然條件可能還優於台灣。

根據研究，台商在海南進行農業投資的動機，以開發大陸

內銷市場為主，其次是著眼於降低生產成本的考慮，形式上以獨資為主，規模上都很小，平均規模只有 68 萬美元，投資地點多集中於海口、瓊山、三亞、文昌、陵水及安定等地。(註 8)

基本上，耀農公司投資海南的原因，最主要的原因是市場潛力大及人工便宜。所謂的市場潛力，是指海南一年四季皆可種植，10 月-4 月全大陸 2/3 吃的全由南方運過去。因此，海南對投資農業的業者來說，真是一塊樂土。

(三) 投資特性

來海南投資的台商都具備了強烈的創業心，對所投資的項目都非常認真投入，他們兼具了企業負責人、管理人及勞動者的身分，實行非常嚴格的管理，他們的背景有三類：

1. 原在台灣經營相關行業，有相當經驗者
2. 原在台灣經營非相關行業，但有相關經驗者
3. 原在台灣經營非相關行業，沒有相關經驗，到海南尋找商機者。

其中，以第三類的比率最大，說明此地台商脫離不了到海南開創事業的意圖。鍾堡木業有限公司屬於第二類的背景，是少數具規模，且經營情況良好的台資工廠，企業在海南已經奮鬥八年，應該已經

算開花結果，它的創業與經營應是台商在海南投資很好的例子。鍾堡木業原在台灣經營電風扇，經營者到海南找木材原料，而在海南投資，初期只做貿易沒有設廠，後來設廠經營木材加工，最後，轉為生產附加價值較高的家具，公司全年的經營額以有美金兩三千萬元，算是海南出口創匯很高的外資企業。(註 9)

相較於鍾堡木業公司，本次訪問的耀農股份有限公司則是屬於第三類。林經理本身在台灣是從事製造海關封條的工作，對於農業，可是一點經驗都沒有。完全是看上農業在大陸的商機，憑藉著友人的經驗以及台灣農友的技術指導，投資至今，不僅沒有虧損，還在當地建立不錯的名聲。

(四) 投資成果

曾幾何時，隨著三亞投資軟硬環境的不斷改善，來三亞投資的台商繼續看好三亞農業的發展。至 1995 年為止，全市有台資企業 89 家，投資額十一億元人民幣，其中從事農業研發的有 23 家，投資額五億人民幣。

幾年前，台商對海南投資軟硬環境、優惠政策等方面不太了解，很多企業只是投石問路，小心謹慎辦事，使農業研發沒有發展，通過近幾年的

突破、探索，他們吃下了定心丸，把眼光投向成片研發上，而且投資規模愈來愈大。如某企業有限公司以由最初試種1000畝芒果研發到10000畝，1996年將種植面積擴大到15000畝，台灣最大的農業研發公司「農友」公司的關係企業耀農農業研發有限公司已在海南創建5個台灣模式的農場，繼去年在三亞做試探性的小面積種植獲得試探性的成功，現將在三亞興辦大面積的熱帶觀光農業和高效出口的創建農業生產基地。

三亞位於北回歸線已難典型熱帶地區，是發展種農業的好地方。為此，台商從台灣引進香蕉、芒果、甘蔗、無仔西瓜、洋香瓜及蓮霧等10多種新產品，已在海南試種成功，還引進台灣良種豬，瘦肉率達75%。

1990年前，台資企業不僅生產方式較簡單，而且產品主要以本地市場為主，競爭力不強，屬於比較低層次的農業研發初級階段。但近幾年來，產品主要以追求海外市場為目的，外向形台商獨資企業，在三亞農業研發以基本形成了一個種植莽殖業、高新技術、旅遊觀光休閒農莊多元化的立體現代化農業格局。在種莽殖上，採取了「以短養長，長短結合」的策略，在經營上採取「在海

南生產，海外銷售」的辦法，目前許多產品又打入日本，已嚐到了在三亞從事農業研發有利可圖的甜食。(註10)

【三】 耀南農業研發公司 投資所遭遇的問題

台商在大陸投資最常遭遇的問題是：1. 開發內銷市場相當困難，少有獲利者；2. 當地工人素質低，對外商有成見，管理困難；3. 水電供應不足，收費高；4. 原料漲價，品質差；5. 運輸通訊困難；6. 進口農業機械設備，報關手續繁雜；7. 治安問題；8. 部分地區的行政單位認為台商經營均有營利，常藉由各種名目向台商索取攤派。(註11)

稅務方面，過去在中國大陸為修正稅法之前，稅制項目依投資地方別雜亂繁多，並且各地方政府或行政團體，巧令名目、亂收費現象，更是多如牛毛，增加公司運成本。儘管政府不斷雷厲風行整治亂象，但因各地方政府財政經費不足或因個人私慾之故，亂收費問題至今仍非常嚴重。不過，對耀農農業研發股份有限公司而言，沒有遇到亂收稅的問題，林經理表示，基本上他們和當地幹部很熟，再加上，他們通常也僅是營收而已，並沒賺太多錢，自然而然，就不用繳太多稅。

勞工問題方面，根據統計，海南的都市人口約佔一半，一般工人的教育水準都不高，有重男輕女觀念，女人的文盲率為男人的四倍，達24%；根據此地台商的觀察，海南當地的男人非常懶惰，不願工作，天天無所事事，喜歡閒逛、聊天，女人反而較為勤勞。整體而言，海南的勞動品質不佳，造成外商喜歡僱用外地來的工人。林經理也表示，除了語言有時會有溝通的問題，最常遇到的就是農民無工作精神，一般農民的素質也不高。難以估計。

還有，若僱用太多來自同一地區的農民，也有可能發生結黨成派的問題。針對農民效率不高的問題，耀農公司所採取的因應方式為加薪及增加福利。

土地使用問題，在中國大陸，大部分屬於國有制，土地無法自由買賣及轉讓，因此投資者只能以土地承租的方式來使用之。耀農公司當然也不例外。其他方面，從事農業，最怕的就是遇到天災（颱風）及蟲害，當天災來臨，往往損失

耀南農業開發公司所遭遇的問題	
1.	語言溝通的問題
2.	農民素質不高
3.	農民結黨成派的問題
4.	農民效率不高
5.	天災來臨則損失難以估計

肆. 大陸市場行銷策略

要探討大陸市場的行銷策略為何？我們可由SWOT與4P兩方面來分析。SWOT包含了優勢、劣勢、機會、威脅等四項；而4P則包含了產品、價格、配銷通路、促銷等四項。以下先就針對耀農之4P做一探討。

一、產品策略：

產品的定義是只可提供於市場上，使顧客注意、選購、使用或

消費的任何商品，其包括有形的財貨及無形的觀念與服務。

(一) 產品的層次：

規劃推出產品的人應了解產品有三種不同層次：

1. 核心產品：即顧客欲購買的商品，可帶給他們所追求的利益。如消費者購買耀農的瓜果，可能是認為其為高品質水果，甚至可能只是單純滿足口慾。

2. 有形產品：即產品的實體，包括了品牌水準、功能特色、設計、品牌名稱、包裝等五大特徵。如就是耀農的瓜果有形產品。

4. 引伸產品：即產品在銷

售時，提供給顧客附加的服務或額外的利益。如保證其品質絕對優良。

(二) 產品的分類：

可依消費者使用產品或服務的類型，將產品或服務分成消費品與工業品。其中的工業品我們在此不做探討，而至於消費品，又可區分為便利品、選購品、特殊品、冷門品四大類。而當中的便利品又可分主要購買品、衝動購買品、緊急購買品三大類。就瓜果而言，我個人認為其應屬選購品。

(三) 品牌決策：

所謂品牌是指，商品的一個名稱名詞符號標準設計或以上五種的組合。其用來辨別企業本身特定的商品或業務，並與競爭廠商有所區別，以其顯示其特點或優點。

1. 品牌名稱決策：耀農以「金農種」為其品牌名稱；且它有其特有的品牌標記，以維持其商品獨特性。現在大陸消費者以傾向購買有品牌的商品。

2. 品牌歸屬決策：屬於製造商品牌；是指以自己的製造商品牌名稱來銷售商產品。

3. 品牌策略的選擇：一般企業所經營的商品項目很多，對品牌的取捨可區分為個別品牌策略、單一家族品牌策略、分類家族品牌策略、企業品牌搭配商品名稱策略等四大策略。而耀農瓜果應屬於單一家族品牌策略，即

耀農所生產的各種商品，均冠用其註冊商標，不僅可省下大筆廣告費，且讓消費者迅速熟悉其新產品。

(四) 標示決策：

即不僅可能只是貼附在商品上的一張簡單標示單，且也可能是經過精心設計和商品包裝結為一體的圖樣。如耀農的商標以綠底橢圓狀加上金農種的字樣，只要是耀農出產的瓜果包裝上皆有此標誌。

(五) 新產品的開發：

耀農瓜果的新品種開發，為農友負責研發，已有許多新品種研發試種成功，未來仍會繼續研發更新、更好的品種。

二、定價目標：

(一) 定價目標：

耀農的定價目標應屬「產品品質領袖」為重點。雖價格偏高，但品質保證最優，不怕賣不出去。

(二) 價格調整策略：

在面對競爭者降低價格之時，耀農並不會跟著調降價格，原因是恐會破壞行情，不過，可採取送贈品方式來應對。如此做法，奠定其於瓜果市場上，處於一個屹立不搖的地位。

三、配銷通路策略：

配銷通路定義為：在特定產品或服務從生產者移轉致消費者的過程中，所有取得產品所有權或協助所有權移轉的機構和

個人。

(一) 通路階層數：

行銷通路可依階層數加以區分。耀農將產品分為優質與次級產品，且通路也不相同。如是**優質產品**：製造商→零售商→消費者（屬一階通路）；如是**次級產品**：製造商→批發商→零售商→消費者（屬二階通路）。

(二) 實體配銷決策：

耀農運送瓜果的方式有採**陸運**與**空運**兩種。大多採陸運方式，但因產品運送路線很長，所以，陸運採接班方式運送。如是產品價值高者，則採空運。

四、促銷策略：

就耀農的促銷策略而言，幾乎可說是無。它力求產品的品質優良，能獲得消費者的信賴。除了送贈品以外，並無其他特別的促銷行為。如能在做些廣告媒體宣傳，相信更能提升產品銷售量。

接著我們再由 SWOT 來分析耀農的產業優勢、劣勢、機會、威脅等四方面。

一、產業優勢：

耀農的產品主張「優良品質」的保證。且除了自己生產以外，因代理農友的種苗，所以，也銷售種苗給農民。最特別的是，它不僅銷售種苗給農者，也教其播種、田間管理、病蟲害防治，甚至到市場諮詢、售後服務，耀農都會派專人輔導。另一優勢是，它重視人員的培育，它經常至各

大學的農業系吸收專業人才，經過 6 個月~1 年的嚴格審查、淘汰，個個皆是菁英份子，可為公司帶來新契機。

二、產業劣勢：

關於其產業劣勢，認真說起，應該是促銷宣傳不夠吧！如能在此多下功夫，應能使產量大增好幾倍。而另一方面，雖然其產業走向高品質，價格相對也是高價位，這樣能夠負擔消費的顧客並不多，多以中上階層的消費者為目標；恐將造成多數中下階層者無法負擔消費，而造成客源流失。建議其能擴展其產品線，符合各階層的消費者需求。

三、產業機會：

林先生表示，他認為 21 世紀是中國人的世紀，但契機不在台灣，是在彼岸，所以投資大陸市場是有前瞻性的。且在一次機會來到海南島，他便看好這片土地，決心投資於此。海島島地處熱帶，發展農業條件好，且土地資源豐富，勞動力價格低廉，便代理農友公司的種苗，開始其投資事業。其顧客層鎖定於中上階層的消費者與在大陸工作的台灣商人，走向高品質農業產品的生產，他看好這個事業。

四、產業威脅：

林先生表示投資在農產上的企業不少，難免有市場競爭對手，在短期間，對方多採降價促銷產品，雖有威脅，但以長期觀看，耀農依舊是最大的贏家。

原因無它，只是秉持不變的原則
「品質第一」，雖然價格昂貴，但
卻能獲得顧客的信賴。絕不隨波

逐流，跟著調整價格，如此做法，
將會破壞行情，無法長久獲利。

SWOT 分析

優勢	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提出『優良品質』保證 2. 售前及售後服務完善，有專人輔導 3. 重視人員培育
劣勢	<ol style="list-style-type: none"> 1. 宣傳不夠 2. 產品價位高，易造成客源流失
機會	<ol style="list-style-type: none"> 1. 海南島發展農業條件良好 <ol style="list-style-type: none"> a. 土地資源豐富 b. 勞動力價格低廉 2. 投資大陸市場具有前瞻性
威脅	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同行的競爭者愈來愈多 2. 競爭對手採降價促銷策略對抗

伍. 大陸企業人事管理策略

我們可就「大陸幹部培訓及管理」與「台灣幹部培訓及管理」兩方面。首先，就針對大陸幹部培訓及管理來探討。

一、大陸幹部培訓及管理

就企業長期經營的觀念下，「幹部本土化」是有其必要性。然而落實幹部本土化實屬不易，應注意：

1. 在大陸各地區其價值觀不同，幹部本土化須隨投資地區不同而修改。
2. 進行幹部本土化之前須進行人士方面的制度化
3. 對大陸當地員工須以誠待人
4. 給予津貼福利
5. 從零開始訓練，融入企業觀念
6. 了解幹部需求
7. 內陸大學生，穩定性高，可考慮任用
8. 任用前，記得簽約，預防挖角，保障公司權益

就耀農而言，為吸收高水平的人才，他們會利用大學舉辦人才交流會時，到校說明其工作項目、企業現況、待遇為何？藉以吸收好的人才。再經過一段時間的訓練、審核，淘汰不適用的，剩下的菁英份子再經培訓成為技術人員、主管階層。除此之外，農場的種植工作，也須聘用大陸勞動人員。勞工來源全國各省皆有，人數控制再各省相當，以防爭執、衝突發生。

因人員來自各省，口音不同、習慣不同，為方便管理，採取軍事化的管理。薪資的給付，採取日薪制，以防怠惰。在當地也設立醫院、托兒所、辦夜校、建宿舍，讓其在一個良好的工作環境下工作。這樣人道的思想，值得其他企業跟進。

二、台灣幹部培訓及管理

耀農公司是採取完全幹部本土化的政策。林先生表示，這是為了擺脫人情包袱的措施，更是未來的趨勢。但是，在各農場之中，均有一台灣幹部，是屬農友公司外派至大陸，協助管理的人員，並非耀農的員工。所以，在台灣幹部培訓及管理方面，是毫無制度可言。

陸. 結論與建議

耀農農業開發有限公司的投資至今，不但沒有虧損，還在當地建立了不錯的名聲，除了引進台灣的技術，充分運用了當地的人力及物力資源，亦是成功的原因。「品質第一」的堅持，不但建立了信譽。該企業不以高銷售額為企業追求目標，這是與其他產業不同的。

藉由耀農農業開發有限公司的投資經驗，我們了解到台灣農業生產管理與推廣系統，以及將農產品商品化的經驗可供大陸借鏡。但是，未來雙方都將面臨加入 WTO 之後國際農業經爭的嚴厲挑戰。相信，加強兩岸農業合作可以實現兩岸主要生產要素的合理配置，共同面對加入 WTO 後農業面臨的新挑戰。

柒. 參考文獻：

注 1. 資料來源：海外時報
/1996/5/海外時報出版社出版

注 2. 資料來源：海南日報
/1996. 7. 22/ 第二版

注 3. 資料來源：海外時報
/1996/5/海外時報出版社出版

注 4. 資料來源：

<http://china.mangement.org.tw/maz/data/sat331.htm>

政府鼓勵企業加強產業科技
研發應有之做法/陶在樸

注 5. 資料來源：

<http://china.mangement.org.tw/maz/data/sat331.htm>

注 6. 資料來源：

<http://china.mangement.org.tw/maz/data/sat331.htm>

注 7. 資料來源：海南開發報
/1995. 8. 15/ 第 597 期

注 8. 資料來源：

<http://china.mangement.org.tw/maz/data/sat331.htm>

注 9. 資料來源：投資中國/1998. 9

注 10. 資料來源：投資中國
/1998. 9

11. 台商投資大陸內銷市場手冊，行政院大陸委員會編印，84/11

12. 行銷學原理，Philip Kotler 著，方士榮譯，東華書局，87/8