

國立交通大學

管理學院（運輸物流學程）碩士班

碩士論文

中國農超對接政策下第三方服務公司主要服
務項目研究

China's "Connecting agriculture with supermarkets"
policy derivative 3rd party valuation services

研究生： 蔡慶釗

指導教授： 許鉅秉 教授

中華民國一〇〇年六月

中國農超對接政策下第三方服務公司主要服務項目研究

China's "Connecting agriculture with supermarkets"
policy derivative 3rd party valuation services

研究生:蔡慶釗

Student: Ching-Chao Tsai

指導教授:許鉅秉

Advisor: Prof. Jiuh-Biing Sheu



June 2011

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國一〇〇年六月

中國農超對接政策下第三方服務公司主要服務項目研究

研究生：蔡慶釗

指導教授：許鉅秉 教授

國立交通大學管理學院（運輸物流學程）碩士班

摘要

中國政府從 2008 年開始推動農超對接政策，選定規模較大的連鎖超市/賣場進行試運行，要求這些超市/賣場必須直接向農產基地進行農產品採購，以達到減少農產品流通環節、降低農產品流通成本、保障城鄉居民消費安全、增加農民收入以及促進農村建設。

農超對接政策已試運行 2 年有餘，超市/賣場與農民專業合作社間仍然存在許多問題，本研究主要探討若藉由第三方公司來解決這些問題，第三方公司主要應該服務那些項目。

關鍵詞：農超對接、超市/賣場、農民專業合作社、農產基地、農產品採購

China's "Connecting agriculture with supermarkets" policy derivative 3rd party valuation services

Student: Ching-Chao Tsai

Advisor: Prof. Jih-Biing Sheu

Degree Program of Transportation and Logistics

College of Management

National Chiao Tung University

Abstract

Since December 2008, China government has been promoting the "Connecting agriculture with supermarkets" policy. This policy requests that pilot supermarkets must purchase their agricultural products directly from the origin in order to reduce intermediate trader, reduce agricultural products transaction costs, ensure food security, increase farmer's income, and accelerate rural development.

After two years since the policy being put in practice, many issues still exist in the supermarket-origin cooperations. This study aims to probe into the issues and what kind of solutions a 3rd party service provider can deliver.

Keyword: Connecting agriculture with supermarkets, agricultural cooperatives, supermarkets, agricultural production base, agricultural products purchasing

誌謝

由於長時間在大陸工作的關係，只能斷斷續續用一點一滴的累積方式完成學業，也因此將論文拖了不少年才完成。回顧這段求學時光，同學之間的相互扶持、團結又活潑的學習氛圍、實務工作上的相互請教、同學自行籌辦的課外活動等，確確實實的在我的生命中刻劃下厚重一筆。

而在論文期間最需要感激的是我的指導教授許鉅秉所長，以亦師亦友的方式來指導我，除了能夠非常有耐心的聆聽我對農超對接的想法之外，也以通路權威的角度給我恰當的論文方向建議，同時仍不忘以學術專家的角度給我論文撰寫的建議，若沒有許鉅秉所長的指導，這篇論文恐怕至今仍無法完成。

論文完成的過程中，感謝所內的陳穆臻教授、馮正民教授與邱裕鈞教授，不吝於論文各階段成果中給我專業的建議，讓我及早修正論文，少走了很多冤枉路。另外也得謝謝中國科大的陳振楠教授、台北科大的胡同來教授以及台灣科大的郭仁介教授，特意抽空來參加我的論文口試，並提出論文的修正建議，讓這份農超對接的論文更趨完善。

最後謝謝曹家馨及吳承宗兩位同學，在這段時間給予的有形及無形的支持。

謝謝各位！

蔡慶釗 謹誌於
國立交通大學管理學院
(運輸物流學程) 碩士班
中華民國一〇〇年六月

目 錄

中文摘要	I
英文摘要	II
致謝	III
目錄	IV
表目錄	VII
圖目錄	VIII
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	5
1.3 研究範圍	6
1.4 研究方法	7
1.5 研究流程	8
第二章 文獻回顧	9
2.1 中國農業發展歷程	9
2.1.1 中國農業發展階段與重大政策	9
2.1.2 中國農民專業合作社介紹	12
2.2 日本農業發展歷程	15
2.2.1 日本發展農業的主要做為	16
2.2.2 日本農協介紹	19
2.3 台灣農業發展歷程	22
2.3.1 台灣農業發展階段及主要作為	22
2.3.2 台灣農民專業合作社介紹	25

2.4	台灣、日本、中國農民專業合作社比較	29
2.5	中國農超對接現況	30
2.6	第三方服務公司市場潛力	36
	第三章 研究方法	43
3.1	方法論	43
3.1.1	文獻回顧法(Documentary historical method)	43
3.1.2	李克特量表(Likert scale)	44
3.1.3	二維象限法(Two-dimensional quadrant method)	45
3.2	問卷設計	47
3.2.1	問卷設計流程	47
3.2.2	問卷設計說明	47
3.3	問卷發放	63
3.3.1	問卷對象簡介	63
3.3.2	問卷發放與回收情況	64
	第四章 研究分析	65
4.1	問卷結果統計	65
4.1.1	問卷內容統計	65
4.1.2	填答者基本資料統計	67
4.2	問卷結果分析	73
4.2.1	排序	73
4.2.2	二維象限分析	75
	第五章 結論與建議	82
5.1	結論	82
5.2	建議	85

5.2.1 對產業鏈中各業者的建議.....	85
5.2.2 對後續研究者的建議.....	90
參考文獻.....	92
附錄一 問卷.....	94
附錄二 關於開展農超對接試點工作的通知.....	99



表目錄

表 2-1 台灣、日本及中國農民專業合作社業務能力比較	29
表 2-2 超市/賣場、農民專業合作社、農戶面臨農超對接的困境	35
表 2-3 中國各省份 2004-2008 農、林、牧、漁業年產值	36
表 2-4 中國 2004-2008 農、林、牧、漁業總產值	41
表 2-5 中國 2008 年農、漁、牧業前 10 名省份	41
表 3-1 大陸農民教育程度比例	55
表 3-2 第三方服務公司針對農超對接採購工作可介入程度	56
表 3-3 問卷問題方向	59
表 3-4 超市/賣場、農民專業合作社面臨農超對接的困境	60
表 4-1 農超對接各項工作重要度與委外可能性問卷得票數分佈	66
表 4-2 問卷填答者男女比例	68
表 4-3 問卷填答者年齡分佈	69
表 4-4 問卷填答者管理人數	70
表 4-5 問卷填答者任職公司農產品採購來源省份	71
表 4-6 農超對接各項工作重要度排序	73
表 4-7 農超對接採購各項工作可委外程度排序	74
表 5-1 農超對接第三方服務公司提供服務優先順序	83

圖目錄

圖 1-1 第三方服務公司立基	4
圖 1-2 研究範圍	6
圖 1-3 研究流程	8
圖 2-1 日本農協組織結構	20
圖 2-2 傳統供銷體系	31
圖 2-3 中國政府理想的農超對接體系	31
圖 2-4 目前因應農超對接壓力下的供銷體系	32
圖 3-1 二維象限法案例 – 時間管理四象限圖	46
圖 3-2 專家問卷設計流程	47
圖 3-3 農超對接預想採購工作項目架構	49
圖 3-4 主合約、副合約、品種需求計畫與訂單關係圖	52
圖 3-5 問題與困境關聯圖	62
圖 4-1 問卷填答者男女比例	68
圖 4-2 問卷填答者年齡分佈	69
圖 4-3 問卷填答者管理人數比例	70
圖 4-4 問卷填答者公司農產品採購來源省份	72
圖 4-5 李克特五分量表絕對平均值之重要度及委外可能性象限分佈圖	76
圖 4-6 相對平均值之重要度及委外可能性象限分佈圖	79

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

中國政府由 2008 年開始大力推動『農超對接』政策，所謂農超對接是指中國政府希望鮮活農產品能夠由生產基地不透過中間商直接供應給超市/賣場，然後銷售到消費者手上，減少中間層層剝削、延宕，並保障消費者消費安全、增加農民收入(參考自 馬鳳棋 2010)，因此初期選定數家大型零售企業做為農超對接的試點企業，除了不斷要求其它超市/賣場加入試點行列外，同時也不斷提高對接數量的標準，以擴大對接規模。來達到

- (1) 減少農產品流通環節
- (2) 降低農產品流通成本
- (3) 保障城鄉居民消費安全
- (4) 增加農民收入
- (5) 促進農村建設

並訂立量化目標，至 2012 年前參與農超對接的試點企業其鮮活農產品產地直接採購比例必須達到該企業生鮮採購總額的 50% 以上。

在中國政府不斷增加試點企業且要求試點企業拉高採購比例的情況下，雖然直接由農產基地進行採購能夠提供較低的採購成本，但超市/賣場卻面臨舉步唯艱的困境，也連帶造成農民專業合作社、農產基地、農戶的困擾。令超市/賣場舉步唯艱的是非核心業務的管理能力將面臨的重大考驗，例如冷鏈物流能力、鮮活農產品的生產過程掌控能力、檢驗能力等；而農民專業合作社、農產基地、農戶則面臨著因應超市/賣場要求而造成交

易及生產模式大幅度改變的困擾。

目前國外超市/賣場鮮活農產品供應很高的比例都是以農超對接形式進行，美國達 90% 以上、歐洲達 85%、日本達 80%、亞太地區平均 70% 以上，甚至連墨西哥都達 50% 以上，而中國超市/賣場產地直採的比例卻不到 15%，主要原因在於歐美農產品採行的是大規模農場化經營，農業從業人口都在 5% 以下，而中國在有土斯有財的文化影響下，農民高達 9 億人口，約佔總人口數 2/3，且絕大部份都是以家庭單位為主的小規模種植或經營，較沒有把農業當成商業經營的概念。

『農超對接』政策要求超市/賣場以優於批發市場的價格直接向農民專業合作社、農產基地、農戶進行採購，對農民專業合作社、農產基地、農戶無疑是好事一件，但同時必須面對超市/賣場逐漸要求以應付帳款及帳期來代替現金結帳、提高收貨標準增加拒收風險、超市/賣場把好貨收走次貨無法搭配銷售、超市/賣場干預農產品生產及採收過程等問題。因此『農超對接』政策相較傳統由小販前來收購或自行將農產品運至產地批發市場販售的傳統交易方式而言，風險增加不少。在形成商業經營概念之前，不易要求農戶承擔這些風險，目前只能希望農民專業合作社能夠用長期可預見的利益，來破除農戶『只要求利益不承擔風險』的心態，撫平超市/賣場與農戶之間的落差。

超市/賣場的發展在中國只有十多年，從中國在開放外資超市/賣場進入中國市場以來，超市/賣場競爭越演越烈，先是搶開店地點、搶開店數、搶低價、併購其它超市/賣場，以經營規模為主的競爭模式，進而進入經營效率及成本競爭。

中國本土超市/賣場雖然藉由引入外資超市/賣場後開始學習轉換，但主

要著重的是在開店、商品陳列、收取各項供應商費用、促銷手法等行銷層次，於一般日用雜貨商品只做到簡易的進貨、退貨、存貨管理，有部份比較先進的超市/賣場會做績效考核評估，來淘汰不適合的商品及供應商；但對於鮮活農產品卻無法進行相同管理，而鮮活農產品恰恰最容易給顧客帶來這個超市/賣場低價與否的直接感受，不容許有太高毛利，加上鮮活農產品要求週轉快速、損耗大、各類產品管理及保存方法不一等各項因素，對大多數的超市/賣場而言，提供鮮活農產品一直是不易管理又不能割捨的一項業務。絕大部份超市/賣場為了逃避管理責任，選擇採用聯營的方式來經營，將風險轉嫁給聯營的廠商，超市/賣場並不用擔心太多，只需要依據賣場的坪效來考核聯營廠商，若這個聯營廠商績效不好再換一個聯營廠商。

超市/賣場面對『農超對接』政府要求對接目標數量壓力下，在衡量自身的管理能力後，目前大部份的試點企業會針對少數品種找農民專業合作社進行單次直接採購，且把採購量回報給政府，其餘的品種仍然透過傳統渠道進行採購。但中國政府給超市/賣場的壓力日趨增加，至 2012 年試點企業農超對接的直接採購量要達到該企業生鮮總採購額的 50%。以目前各超市/賣場直接派懂採購且懂生鮮的採購員拿著現金到全國各產地進行直接採購向政府交差的方式，勢必造成超市/賣場在行政管理、品質管理及成本管理等各層面上很大的漏洞，因此衍生出藉由第三方服務公司來填補超市/賣場、農民專業合作社、農產基地與農戶之間落差的想法，如下圖 1-1。

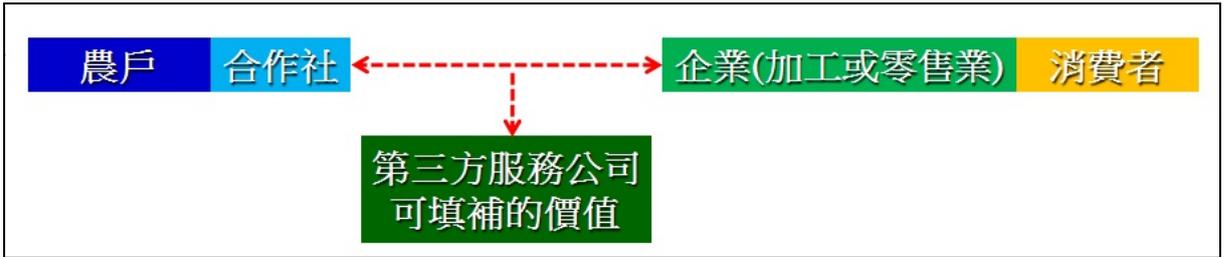
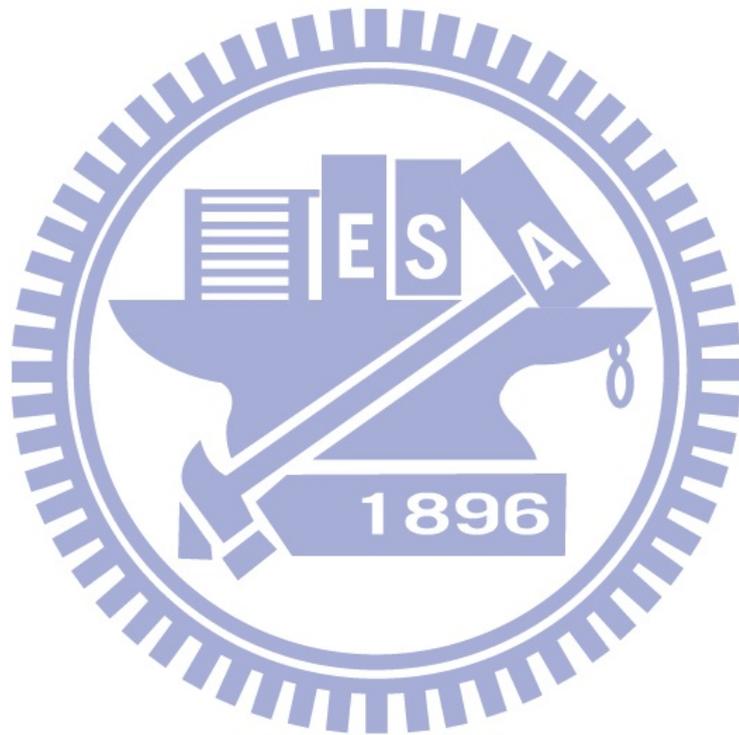


圖 1-1 第三方服務公司立基

資料來源：本研究整理



1.2 研究目的

本研究旨在將其主要目的如下：

(一)、比較同樣是小規模經營農業的台灣、日本與中國大陸發展現況。

(二)、研究中國農民專業合作社與超市/賣場在面對農超對接政策時所面臨的難處。

(三)、研究第三方服務公司可提供的主要服務項目，做為將來相關企業發展或轉型之參考。



1.3 研究範圍

由於農超對接所牽涉的角色範圍很大，包括消費者、超市/賣場、食品加工業者、批發商、農民專業合作社、農產基地、農戶以及中國政府。本研究範圍僅界定在超市/賣場與農民專業合作社之間直接採購行為如下圖 1-2，而農民專業合作社如何統籌農產基地及農戶則不在本研究中。

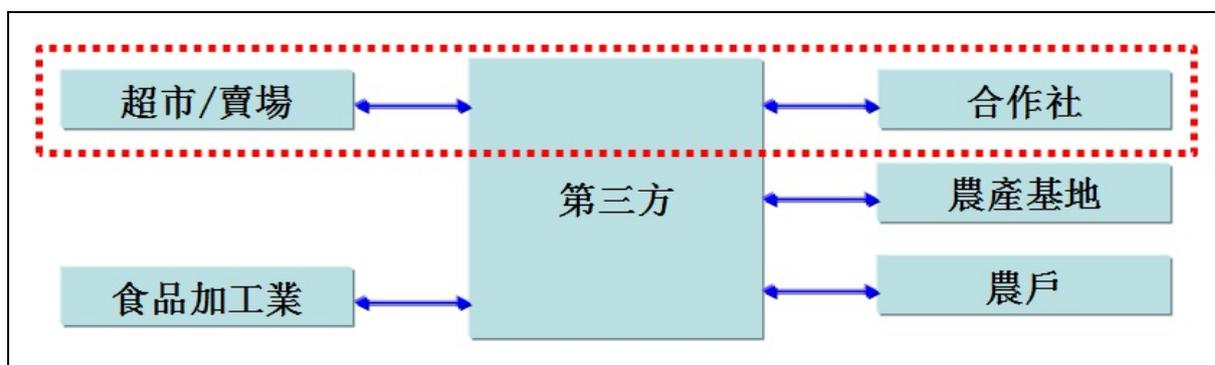


圖 1-2 研究範圍

資料來源：本研究整理

廣義的農超對接在品種層面包涵了糧食、經濟作物、蔬菜、水果、畜牧肉品、河鮮、海鮮等，由於中國政府目前推動農超對接的主要範圍仍在蔬菜、水果兩類，亦因此本研究所述的農超對接品種指蔬菜、水果兩類。

本研究範圍界定如下：

- 角色範圍：超市/賣場、農民專業合作社
- 品種範圍：蔬菜、水果

1.4 研究方法

本研究所採用的研究方法分為兩大部分：第一部分，採取文獻探討法(Documentary historical method)，先探究中國農超對接現況及日本、中國專業農民專業合作社發展情況，用以歸納出超市/賣場與農民專業合作社面臨農超對接的困境；第二部份則以農產品採購流程來建構第三方服務公司服務項目架構，並以此架構做為問卷設計基礎，再利用李克特量表(Likert scale)進行專家問卷設計及問卷結果加總排序，以及二維象限分析法(Two-dimensional quadrant method)來探究第三方服務公司主要應提供的服務項目。

(一)、文獻回顧法(Documentary historical method)

文獻回顧法又稱為歷史文獻法是系統蒐集與客觀評鑑過去事實的資料，能考驗有關事件的因果、成效或趨勢，以利瞭解過去及預測未來。可協助本研究快速瞭解中國農超對接現況與困境。

(二)、李克特量表(Likert scale)

李克特量表可以用來為沒有普遍接受的標準或客觀標準的領域產生一個客觀的標準。用來衡量本研究中專家問卷結果。

(三)、二維象限分析法(Two-dimensional quadrant method)

二維象限分析法，可根據事物的兩個重要屬性作為分析的依據，進行分類分析，找出解決問題的辦法的一種分析方法。本研究將以各農產品項採購工作重要性以及委外可能性兩個屬性，來做為各主要服務項目的分類的依據。

1.5 研究流程

研究流程如圖1-3所示：



圖 1-3 研究流程

資料來源：本研究整理

第二章 文獻回顧

2.1 中國農業發展歷程

2.1.1 中國農業發展階段與重大政策

(參考自 吳文希 2009，霍麗、張曉寧 2009)

(一)、農村社會主義改造時期(1949～1978 年)

徹底實施 1947 年 10 月所頒佈的土地改革政策，廢除地主階級的土地所有制，然後推行互助合作；於 1952 年始試辦農村生產合作社，但此型式限制了農民土地自主性的經營權，產生農民不積極投入生產情形，再加上各地管理階層榨取農民日常最低生活糧食，謊報地方糧食增產，致使發生 1960 年之大饑荒，全年淨減 1000～3250 萬人，成為世上因糧荒而死亡人數最多的史實。

(二)、改革開放時期(1978～2001 年)

家庭承包責任制是改革開放期間帶動農村發展最關鍵重要的政策轉變，允許農民擁有私有財產，於 1980 年代早期農民可擁有 15 年的土地使用權，1990 年代更放寬為 30 年，至 2003 年 3 月 1 日中國政府通過鄉村土地契約法，規範農民租賃、繼承等條例，允許農民擁有更多土地，以增加農民的收入及競爭力。因農民可擁有私有財產，因此明顯提昇了生產力，於 1978～1984 年，整體農業生產因而增加 42～46%。在此時期內，中國政府為加速農村繁榮，推行鄉鎮企業化，吸收農村過剩閒置的勞力，並配合小城鎮建設，分散農村人口，走出現代化的第一步。

(三)、加入國際貿易組織時期(2001 年迄今)

中國於 2001 年加入國際貿易組織後，加速的經濟發展，造成就業人口結構及產業結構大幅改變，在個人收入的增加、生活水準提高的情況下，農產品的內需市場不斷加大，截至 2008 年中國農、漁、牧總產值已逾 58,000 億人民幣。

另外中國政府亦實質推動了三個著名的農產品生產、供給與銷售的改善計畫：

(一)、菜籃子工程

中國農業部於 1988 年提出建設“菜籃子工程”，透過建設農產品生產基地、提高農產品產量、提昇生產技術、促進消費安全以緩解全中國副食品供應偏緊的矛盾。

菜籃子工程經歷了三個階段：第一個階段是從 1988 年到 1993 年底。這個階段首先提出菜籃子市長負責制，其特點是城市的副食品基本得到解決。建立了 2000 多個集貿市場，初步形成了以蔬菜、肉、水果和蛋奶為主的大市場大流通格局。食品數量得到飽和，但品質還存在問題，主要是農藥用量過多。

第二階段是從 1995 年起到 1999 年底，這一時期是新一輪菜籃子工程。這個階段的特點是將菜籃子工程擴展到城鄉結合地區甚至城市郊區，擴大了範圍，像山東壽光的蔬菜主要供應北京，山東臨沂主要供應上海和南京一帶。同時，大力實施“設施化、多產化和規模化”三化政策。“設施化”就是大棚化，得到有效的發展。“多產化”就是種植多種新品種蔬菜。“規模化”就是大批量地種植。

第三個階段是從 1999 年到 2009 年底。這一時期進入菜籃子快速發展階段，提高農產品安全性的階段。1999 年 9 月，全國有 10 大城市召開了第

十二次菜籃子工程產銷體制改革經驗交流會議，會上正式提出，國內菜籃子的供求形勢從長期短缺轉向供求基本平衡。預示著菜籃子工程全面向品質層面發展階段。在這個階段發生了一個很重要的事情，2001年4月，農業部開始實施無公害農產品行動計畫，強行推廣至全國，在農村建立了大規模無公害建設基地。在這10年裡，農業部認為我國基本進入無公害產品時期，像北京早在2005年就宣佈96%肉類、蔬菜類和蔬果類農副產品無公害。

(二)、農改超

2003年中國政府推動“農改超”來解決農貿市場髒亂的問題，所謂“農改超”，是指通過政府政策的鼓勵支持，引導大型流通企業或農業產業化龍頭企業，對不適應經濟發展、城市建設和居民消費要求的原城市農貿市場，按照超市/賣場的經營業態、經營理念對城市農貿市場進行生鮮超市/賣場化改造，使其成為經營主體組織化、經營產品標準化、經營方式超市/賣場化及服務規範化，以經營生鮮農副產品為主的超市/賣場。

而“農改超”的目的，一是商貿流通現代化；二是提高菜籃子產品品質為安全水準。但在推行了數年之後，成效並不顯著，或者可以說以失敗告終。主要的失敗原因：

- 原本農貿市場以租賃攤位給各生鮮攤商，單純以收租為經營業務，不熟悉超市/賣場經營模式。
- 價格較傳統農貿市場高出許多，傳統農貿市場並不需要額外的經營管理成本，而且並沒有與傳統農貿市場做出質量的區隔。
- 傳統農貿市場通常位於人口稠密區，佔據極佳地點，雖然進行“農改超”工程，但連鎖超市/賣場業者亦逐漸深入人口稠密區，且門店

眾多，地區優勢頓然消失。

(三)農超對接

繼“農改超”效果不彰後，中國政府轉而將希望放在超市/賣場業者身上，並於 2008 推出『農超對接』，要求超市/賣場業者直接向農民專業合作社、生產基地、農戶進行採購，以達到

主要目的：

- 增加農民收益，帶動農村建設
- 由超市/賣場把關，增加農產品安全

附加效益：

- 減少農產品損耗率
- 返利給消費者
- 增加超市/賣場利潤空間

並確定第一批『農超對接』9家企業試點企業為山東家家悅超市/賣場有限公司、河北保龍倉商業連鎖經營有限公司、家樂福(中國)管理諮詢服務有限公司、錦江麥德龍現購自運有限公司、江西國光商業連鎖有限責任公司、沃爾瑪(中國)投資有限公司、上海康成投資(中國，大潤發)有限公司、華潤萬家有限公司及中糧集團。

2.1.2 中國農民專業合作社介紹

(參考自 柴效武、葉益東 2006)

農村改革開放以來，中國農村的基本經營制度，轉變為以家庭承包經營為基礎，但是，由於經營規模小、應對自然風險和市場風險的能力弱，農戶在商品生產和經營中遇到很多困難，因此，組織起來共同面對市場風

險成為市場經濟體制下分散經營的農民的必然選擇。其中，受到農民群眾普遍歡迎的一種十分重要的組織形式，就是農民專業合作社。

由於缺乏法律的保護和規範，在市場競爭中，農民專業合作社法律地位不明確、內部運行不規範、組織和成員的權益不能得到保護等問題，成為制約農民專業合作社發展的瓶頸，因此於 2006 年 10 月 31 日通過了“中華人民共和國農民專業合作社法”以下簡稱“農民專業合作社法”，並於 2007 年 7 月開始實施。這也意味著從 1990 年代到“農民專業合作社法”公布之前所成立超過 21.16 萬家的農民專業合作社，沒有相關法律依據，而農民專業合作社數量激增的主要是註冊登記農民專業合作社的門檻很低以及設立農民專業合作社就算不發揮任何功能也不會造成什麼損失這兩大原因。基於設立門檻低、沒有完整法律依據，中國農民專業合作社情況可說是多、小、散、亂這四個字可以形容。

中國農民專業合作社以專業型而非綜合型農民專業合作社為主，亦即農民專業合作社成立以某一個或某幾個農產品品種的生產、銷售相關活動為主要目的，至於其它像融資、保險、社會回饋等就不屬於業務範圍，且沒有像日本農協、台灣農會這類單位來支援這些活動。

即便“農民專業合作社法”實施 3 年後，仍未見大幅改善。(參考自 孫前進、孫麗改 2009，伊興寬、張曉麗 2007，宋剛、馬駿駒 2007)主要的弊病為：

1. 服務領域侷限

以專業型農民專業合作社而言，中國農民專業合作社仍是以生產、銷售相關活動為主要業務範圍，其它像市場預測、品牌打造、行銷、儲運能力、生產技術與教育等業務均處於明顯不足的情況。

2. 實力弱

由於設立門檻低，在“農民專業合作社法”中還是沒有得到適當的規範，因此農民專業合作社普遍資本投入少，相關業務的投入自然也少。加上自改革開放以來因為農民專業合作社不規範、欺騙會員的行為屢見不鮮，造成農戶與農民專業合作社互不信任，因此會員人數也少，目前仍有90%以上的農戶未加入農民專業合作社，農民專業合作社所能形成規模經濟的能力也相對小，對很多中間商或企業而言，農民專業合作社只是稍微大一點的農戶，沒有與超市/賣場相應的協商地位。

3. 行政干預多

在許多鄉村，農民專業合作社與村委會或黨支部是同一批人馬，難免政社相混，干擾農民專業合作社的自主運行。

4. 缺乏法律依據

“農民專業合作社法”定義的是農民專業合作社成立精神、成員組織、會員權利義務等大方向性的精神，沒有相應必要的法規和規章，一些農民專業合作社經常出現矛盾糾紛，組織運行不規範，會員利益得不到保障。

2.2 日本農業發展歷程

自明治維新後，日本經濟社會大幅進步。農業也開始了大刀闊斧的改革，使得農業走上了改良、推廣農業技術與提高土地產出率的兩個方向。日本農業發展大概可劃分為四個階段：

(一)、初期發展階段(第一次世界大戰前)

明治維新時期，經過地稅改革和民法制度的實施，近代土地私有權得以確立，提高了農民的生產積極性。明治後，隨著日本工業的快速發展，為農業發展創造了有利的基礎條件，集約式農業技術的開發和推廣，大大提高了日本農業土地產出率，克服了土地狹小的限制，實現了幾乎與美國相當的農業產出增長。

(二)、戰時停滯階段(兩次世界大戰之間時期)

在二次世界大戰期間，日本政府為了侵佔周邊國家，加快了工業的發展步伐，尤其是軍事工業的發展，使得農業勞動力和農業生產資材短缺，造成農業與工業的一致性發展被打破，工業增長速度不斷加快，而農業發展速度卻大幅度下降。1920-1935 年間，工業實際年增長率為 5.9%，而同期農業總產出增長率為 0.9%。

(三)、戰後成長階段(二戰後至 20 世紀末)。

二次世界大戰結束後，經過一段時期的糧食危機後，日本農業快速恢復。二戰剛剛結束，日本就在麥克亞瑟主持之下進行了 1947-1950 年的農地改革。通過改革，使農民有了地，農產品價格不斷上漲，農民生產積極性不斷提高，大大推動了農業生產的發展，農業也再次出現較高增長，1945-1965 年間，日本農業總產出增長率達到了 3.25%，出現了戰後農業大

豐收局面。

(四)、經濟成熟期後的農業停滯階段(1970 年前後開始至今)

此階段農業生產再次出現停滯。進入二十世紀 60 年代後半期。大米出現了過剩，隨著水稻面積減調政策的實施，大量勞動力從農業不斷流向其他產業，日本的農業勞動力從 1962 年的 1126 萬減少到 2006 年的 346 萬，年平均遞減 1.5%。同時，農村勞動力迅速老齡化，在 1999 年農業就業人口中，65 歲以上的約占 50%，農業人口老齡化嚴重。農業總產出增長速度明顯緩慢下來。1965-1995 年間，農業總產出增長率為 0.23%。出現了農業總產出增長率與農業生產率背離現象。

2.2.1 日本發展農業的主要做為

日本農業的發展為日本經濟與社會的發展作出了巨大的貢獻，解決了國內糧食安全問題，緩和了社會矛盾，加速了工業良性發展。但是由於受土地資源、技術、勞動力流動等因素的影響，農業發展波動比較大，出現“增長—停滯—增長—小幅增長”特徵，整體來說是出於一種良性態勢。日本的農業發展在不利情況下取得巨大成功的主要做法有：

(一)、政府大力扶持農業

日本這樣一個典型的人多地少、先天資源極差的國家，能夠從傳統農業發展到高度現代化的農業，其中非常重要的原因就是政府採取有效的宏觀政策，扶持和推動產業化的發展。

首先是通過財政金融手段，增加對農業的扶持，促進農業產業化的發展。20 世紀 50 年代，日本政府對農業的財政投入已占農業 GDP 的 20% 左右，以後對農業的投資呈增長的趨勢，至 21 世紀初，對農業的投資已超過

農業 GDP 的 40%。二是農村基礎設施建設的改善，主要以補助金和長期低息貸款的方式進行。日本政府財政支農的另一途徑是對農產品價格的干預。其主要手段有兩種：對大米、煙草等實行的直接價格管制；對其他農產品實行間接管制。正是政府強有力的價格干預，保持了農產品的較高價格，保證了農民的合理收益和農業生產的積極性。在金融政策方面，政府主要採取優惠信貸投資。早在 20 世紀五六十年代，日本政府就先後設立了“農林漁業公庫資金”、“災害資金貸款”、“農業改良資金無息貸款”和“農業現代化資金貸款”，為農業提供長期低息或無息貸款。

(二)、使用集約式農業技術

日本農業是典型的小農經濟，耕地面積約 500 萬公頃，戶均耕地不足 1.2 公頃，經營單位較小，一般來講，這種農業很難融人社會化大市場。而日本卻在小土地所有制的小農經濟的基礎上實現了農業產業化，提升了農業現代化水準。日本農業土地生產率如此高，主要由於明治維新後，日本經濟得到了快速發展，技術水準顯著提升，農業技術獲得了較大進步，開始了以品種改良和肥料增投為主的技術革新，克服了土地資源制約。再加上 20 世紀 50 年代開始的綠色革命，生物技術的發展，大大提高了土地產出率。換句話說，日本農業取得巨大成功，很大程度上發明、使用了土地節約型機械，大大提高了土地產出率，實施了土地節約、肥料使用型農業技術革新，以肥料對土地的替代。

(三)、充分發揮農協的作用

1947 年日本頒佈施行了農業協同組合法，根據此法，建立了農民互助合作組織，經過戰後幾十年的發展，形成了目前的農協。

明治維新後，日本工業取得了巨大發展。為了抵禦工業資本對農業的

剝削，農戶依照自覺、自願地組織各種農民專業合作社。日本農協管理組織體系比較健全，90% 以上農戶是農協成員，通過參股的方式，由下而上建立基層農協、縣級農協、全國農協三級網路，分為綜合農協和專業農協兩種組織形式。日本農協組織的負責人由農民自己選舉產生，為農協會員提供產前、產中、產後全方位服務。一是經營農業指導，包括向會員傳授農業生產技術，提供市場訊息、指導安排生產計畫和經營管理等。二是購買生產資料和收購農產品，農業所需要的市場資料由農協統一採購，降低了農業生產資料成本。農戶生產的大部分農產品由農協收購，進行分類加工後銷往日本各地市場，極大降低了農戶生產和銷售成本。三是信貸服務，主要用於確保會員的各項事業發展資金需要。四是農業保險，幫助會員最大限度地降低農業發展風險，以解除農業發展後顧之憂。

(四)、構建了完善的農業法制體系

日本農業的平穩發展，也得益於完善的農業法制體系建設。日本政府還運用法律手段，強化對農業產業化的扶持。正是通過逐步建立起來的高度法制化的軌道，日本才能長期保持對農業的巨大投入。在日本廣大農村影響深遠的農業協同組合，就建立在 1947 年實施的《農業協同組合法》基礎之上，該法規定了農協的性質、地位、服務範圍和標準等。為了農協的健康發展，日本國會還制定了《農協會並助成法》、《農業協同組合財務處理基準令》等 12 項附屬法令，形成了一個專門法律體系。為了促進戰後農業的快速發展，加速農業技術進步，日本政府在 1948 年頒佈了《農業改良助長法》，20 世紀 50 年代後，還頒佈了其他一系列政策法規來促進農業技術進步，例如《主要農作物種子法》。日本也是世界上較早地實行了農業保險之一的國家，於 1938 年 4 月和 1947 年 12 月先後兩次頒佈了《農業保險

法》和《農業損失賠償法》，降低了農戶發展農業的風險。為了確保農村勞動力充分就業以及向農村地區引進工商企業。頒佈了《向農村地區引入工業促進法》、《新事業創新促進法》等。與此同時，為了保護耕地，制定了《農地法》，以保障農業發展所需耕地。

(五)、注重發展地方特色農業

開始於 1979 年大分縣的“一村一品”運動是日本農業產業化的成功模式。“一村一品”的宗旨就是以各地資源條件為基礎，因地制宜，使每個村莊都擁有各自特色的，在一定的銷售半徑內名列前茅的主力產品，以振興產業。充分發揮各地的比較優勢，不斷開發具有當地特色的優勢產品，是“一村一品”運動的基本內涵。日本農業注重發揮區域特色，自力更生，建設家鄉，創建各地地方品牌。“一村一品”有三個原則：

1. 立足本地，放眼全球，佔領消費市場。
2. 自主自立，銳意創新，靠品質打造產品知名度。在本地製造產品的時候，瞄準國內和國際市場，打造名牌。
3. 培養人才，面向未來，創造最好的經濟效益。要想生產出能打到國內外市場的優良產品，必須有優秀的帶頭人和技術人才。

通過“一村一品”運動，引進和開發新技術，研製各地區的名特產品，發展附加價值高的加工業，使各地區的工業、農林水產業、商業與旅遊業得到了協調發展。

2.2.2 日本農協介紹

(一)、日本農協的發展歷程

日本政府於二次大戰期間，為了配給生產資材與生活物資，以及滿足

人民糧食需求而制訂糧食管理法，並且依據此法成立“農業會”，於二次世界大戰後 1947 年制定農業協同組織發，解散了農業會成立新農會組織“農業協同組合”統稱“農協”，每個町、村至少有一個農協，是為單位農協簡稱，農協成立初期因為繼承了“農業會”許多的不良資產，所以經營並不順利，加上戰後的通貨膨脹，所以各縣的農協都是赤字，為了救援，日本政府於 1953 年制定了“農林漁業工會整治促進法”又於 1956 年制定“農協整治特別措施法”，並建立農協最高指導機構“全國農協中央會”，簡稱“全中”，之後在 1961 年公布實施附帶有補助金的“農協合併助成法”，因此由政府提出補助來救濟農協的結構下，行政機構就利用所成立的“全中”，轉變成由上而下且由政府指導模式來控制農協。(參考自陳偉美 1999，吳潔霞、韋小鴻、唐秀玲 2004)



圖 2-1 日本農協組織結構

資料來源：陳偉美(1999)

農協逐漸發展出金融、保險、協調、教育等業務，組織結構如圖 2-1。

農協組織結構說明如下，

1. 全中：全國農業協同組合中央會
2. 中金：農林中央金庫

3. 全共連：全國共濟農業連合會
4. 全農：全國農業協同組合連合會
5. 縣信連：信用農會協同組合連合會，經營金融事業
6. 縣共連：共濟農業協同組合連合會，經營保險業務
7. 縣中：農業協同組合中央會，負責各單協合作交流
8. 經濟連：經濟農會協同組合連合會，經營農產品販賣、生產資材購買
9. 單協：單體農協，負責監察、教育、情報、農政活動

其類型主要分為兩種：一為由經營花卉果樹等園藝特產、養蠶、畜產、酪農及開發等專業農民，為了利於生產、販賣而組成業務兼營之「專業農協」；另一為經營儲金、信貸等金融事業及運銷事業、保險、醫療等各種業務兼營之「綜合農協」，日本農協組織多偏重「綜合農協」類型。

(二)、日本農協的特點(參考自 孫前進、孫麗改 2009)

1. 組織結構的系統性和嚴密性
2. 收購會員大部份農產品
3. 強大的行銷通路掌控能力，能左右市場價格
4. 農戶參加的普遍性及
5. 農戶約束能力強
6. 由生產至銷售各環結掌控能力強
7. 管理、監督機構的有效性
8. 經營事業的廣泛性

2.3 台灣農業發展歷程

2.3.1 台灣農業發展階段及主要作為

二次世界大戰後，臺灣農業的發展大致經歷了“改革—發展—停滯—轉型”四個階段。(參考自 蔡培慧 2009，吳文希 2009)

(一)、土地改革階段(1945~1953)

農業在日據時代曾快速發展，尤其是 1920~1930 年代，在日本所謂“農業臺灣、工業日本”的殖民政策下，出現了臺灣農業發展的一段快速成長期，也形成了以稻米和甘蔗為主的單一農業生產形態。

在台灣光復後土地制度仍維持極不合理的情形，佔農村人口 11.69% 的地主卻佔有 56.01% 的耕地，地主對農民剝削也極其殘酷，地租一般達到農民收穫量的 50% 以上，有的甚至高達 70%~80%。

在“在中美農村復興聯合委員會”的策動下，從 1949 年開始推動一系列土地改革政策，分為 3 個政策先後進行

1. 1949 年實施 375 減租

訂定法律條例限定租額，地租不得超過全年主產品收穫量的 37.5%，以減輕農民的負擔。

2. 1951 年實施公有耕地放領

將從日本手中接收過來的土地出售給農民，地價為耕地主要農產品全年收穫量的 250%，由承領農民分 10 年 20 期平均攤還，且不必負擔利息。

3. 1953 年實施耕者有其田

地主可以保留政府法定田地面積，超過部份一律由政府徵購轉賣給尚未獲得土地的佃農，徵收的方式按耕地主要農產品 250% 計算，以土地債券

和公營企業股票為主要支付方式。

(二)、快速發展階段(1953~1968)

1953 年開始，確定了“以農業培養工業，以工業帶動農業”的經濟發展戰略。1953 年 1 月，在實行“耕者有其田”的農地改革政策後，大幅激發了農民的生產的積極性，進一步促進了農業生產的發展。這期間，臺灣連續實施了四期“四年經濟建設計畫”，其中，農業發展的主要目標是開發農業資源，增加農業生產，拓展農產品外銷，向工業提供廉價的勞動力與原料。在增加糧食生產方面，還採取了“肥料換穀”、“田賦征實”、“隨賦收購”等方式掌握糧供給來源，維持低廉米價。這一期間，農業生產獲得較快發展，農業生產產值從 1953 年的 103.9 億新臺幣增至 1968 年的 488.8 億新臺幣，增長 3.7 倍；最重要穀物稻米產量從 164.2 萬噸增加到 251.8 萬噸；農業生產年平均增長 5.5%，土地生產力年平均增長 4.6%。農業發展不僅保證了糧食的充分供應，維持較低的物價，而且農業部分剩餘資金、農產品外銷取得的外匯及農村勞動力大量流入工商業，支撐了非農業部門的迅速發展。

(三)、停滯階段(1969~1980)

1969 年是臺灣農業發展的一個分水嶺，此後農業逐漸進入停滯階段。60 年代中期，臺灣經濟結構開始轉型，逐漸由以農業為主的經濟形態轉變為以工商業為主的經濟形態，農業開始走向衰落，農村勞動力開始大量流入城市與工商業。耕地廢耕現象日趨明顯，農作物復種指數下降，傳統出口農產品因工資成本上漲逐漸失去海外市場。農業生產於 1969 年出現 50 年代中期以來第一次負成長，農業發展進入停滯階段。農村專業農戶減少，專業農戶數占總農戶數的比例從 1970 年的 30.2% 降為 1980 年的 8.9%。

(四)、轉型階段(1980 迄今)

80 年代起，農業政策進行了全面調整，農業發展進入一個新的轉型期。其重要政策措施包括：1980 年修正公佈《農業發展條例》；1982 年公佈“第二階段農業改革方案”與“第三期提高農民所得，加強農村建設方案”，召開第一次“農業會議”；1983 年提出“培養農業八萬大軍”口號；1984 年制訂“加速基層建設，增進農民福利方案”，提出發展“精緻農業”構想，並實行“稻田轉作六年計畫方案”；1985 年提出“加速農業升級重要措施，改善農業結構，提高農民所得方案”；1988 年召開第二次“農業會議”；1990 年更提出“農業零成長”口號及制訂“農業綜合調整方案”等。這些方案與措施都是將農業從“量”的發展轉向“質”的提高。

1980 年到 1998 年間，臺灣農業生產年平均增長率僅為 1.1%，其中有 7 年為負增長。2000 年，農業生產更大幅衰退 16%。但農業專業化程度有所提高，專業農戶比例上升。在耕種農戶中，專業農戶比例從 1980 年的 9% 回升至 1990 年的 12%，1999 年達到 15.6%。

經歷了“改革—發展—停滯—轉型”四個階段後，台灣農業目前仍面臨以下問題：

1. 農村勞動力老化，農地閒置嚴重，農業經營日趨粗放。
2. 農場面積零碎狹小，大型農業機械使用率偏低，阻礙現代化農業發展。
3. 糧食生產結構失調，稻米過剩，雜糧生產不足，嚴重依賴國際市場。
4. 農田污染嚴重。據調查，臺灣土壤污染以銅、鎳、鋅、錳、砷等較為嚴重。另外，養殖漁業的發展，大量抽取地下水，造成地層下陷，海水倒灌，土壤鹼化等。

5. 農業面臨貿易自由化與加入世界貿易組織後市場開放的衝擊。

2.3.2 台灣農民專業合作社介紹

(一)、台灣農民專業合作社的運作與現狀

截至 2000 年底，臺灣的農民專業合作社及合作農場數量達 538 個單位，其中專業性農民專業合作社有 343 個，綜合性合作農場有 195 個。並辦理農業資材的供給、農產品的生產、加工和運銷，農業機械設備的利用以及農務勞動等合作業務，達成降低生產成本，提高經營效率，以增進全體社員經濟利益的農民團體。(參考自 王琇婷 2010)

隨著台灣農民專業合作社的發展，其經營範圍和能力也在不斷擴大，目前主要有以下 5 種：

1. 果菜共同運銷業務。1979 年起，臺灣省農民專業合作社聯合社與臺灣省青果運銷農民專業合作社和臺灣省農會就承擔了傳統果菜的共同運銷業務，佔臺灣果菜運輸較大的比重。
2. 軍隊蔬菜副食品供應業務。目前成立了 3 個主供應站和 32 個次供應站。
3. 果菜直銷業務。臺灣農民專業合作社出於減少運銷成本的考慮，引進了果菜直銷業務，將農產品直接供應到超市/賣場、大戶買家手中。
4. 青果外銷業務。臺灣的青果運銷合作歷史悠久，目前，設有 8 個青果運銷農民專業合作社分社及一個總社，是臺灣規模最大的農民專業合作社組織。
5. 禽畜生產及運銷業務。主要業務包括家禽、家畜及其副產品生產、

加工、運銷，以及飼料、種禽、種畜等生產資料的供應。

(二)、臺灣農民專業合作社的特點及營運績效

農民專業合作社自成立以來，在促進農業發展，為農民提供農業生產和生活服務上，起了積極的促進作用。農民專業合作社在自己發展過程中形成別具一格的特點：(參考自 劉富善 2009)

1. 形成全面化、系統化的服務體系。

結合農會信用、保險、醫療等業務，幾乎涵蓋了包括農業技術、生產、運銷、供給、利用、信用、保險等農產品產前、產中、產後的所有領域，給農民的生產和生活提供全面化、系統化的服務，帶來了極大的便利。

2. 多種合作方式，擴大了經營規模。

農業生產農民專業合作社改變以往以一家一戶為農業生產單位的形式，它採用多種合作方式如“共同栽培”、“共同經營”等，使十幾戶甚至幾十戶的農戶聯合起來，擴大了生產經營規模。農戶之間團結協作，互相取長補短，提高了生產效率。

3. 農民專業合作社發揮仲介組織的作用。

農民專業合作社有自身一整套運作機制，如採取公平的分配形式，制定相應的法規政策約束社員的行為等。

4. 農民專業合作社是公平與效率的統一。

效率方面展現在農民專業合作社採取公司運作機制，引入市場優化配置資源的功效，公平主要展現在對社員收購數量的分配上。

台灣農民專業合作社的發展基於以上特點，帶來了以下顯著的績效：

1. 形成臺灣農業生產的區域化和專業化

臺灣的各類專業性農民專業合作社有明顯的區域分佈特點，如彰化縣

的花卉生產農民專業合作社，高雄縣的路竹蔬菜生產農民專業合作社，嘉南羊乳運輸農民專業合作社等。這些地區所形成專業農民專業合作社有明顯的區域性，有利於集中資源和精力促進本地區優勢產業的發展，提升區域優勢和競爭力。

2. 促進農業經營規模的擴大

合作經營是克服小農經營思想的一個極為有效的途徑。臺灣農業生產產值中名列前茅的果樹業和養豬業是屬於全省性的行業，因此這類農民專業合作社規模較大，擁有社員多，在各地設立了分社，在生產中進行統籌安排，從生產資料的供給、技術指導、市場拓展、運銷等具體業務上都由農民專業合作社進行辦理。有的農民專業合作社還成立研究機構，如青果農民專業合作社就為臺灣的主要出口水果香蕉設立了香蕉研究所。

3. 提高市場競爭力

傳統農戶的農產品主要通過中間商進行銷售，產銷脫節現象嚴重，有的中間商只注重眼前利益，儘量獲取差價方面的利潤，沒有市場開拓願景與想法，導致農產品銷售量小，競爭力弱。而農民專業合作社通過專業化的生產和一定規模的經營，能有效的降低生產成本、運銷成本，農民可以商議出有效維護自己利益的購買價格，減少中間商的環節，降低營運費用，同時加上大規模的運銷也能極大降低運銷成本。

4. 促進傳統農業向現代農業轉型

成立農民專業合作社，有利於農業機械的普及和推廣，社員可以通過農民專業合作社進行租借或共同利用，降低農業生產成本。

(三)、台灣農民專業合作社存在的問題

1. 合作意識薄弱

有的社員的合作意識淡薄、不關心農民專業合作社經營的好壞，甚至把農民專業合作社當作是自己低價傾銷的場所，因此會出現當價格較高時，農民專業合作社沒有貨源；當價格較低時，貨源又蜂擁而至，破壞了農民專業合作社良好的營運秩序。

2. 資金不足

農民專業合作社不是一個以盈利為目的的組織，只是一個服務性的機構。因此，它的資金來源是有限的，且不具有穩定性。目前，臺灣農民專業合作社的資金主要來源於股金、各級政府補助款、特種資金、農民專業合作社自存積存、向金融機構的貸款、捐贈款、週轉資金和會員費等 8 個方面。

3. 經營農民專業合作社的專業人才缺乏

臺灣農民專業合作社沒有辦法以較高的薪金引進人才，在吸引人才方面比不上一些私有企業和農會。一些本在農民專業合作社的專業人才，由於薪資水準低也紛紛跳槽，另謀高就。

4. 經營規模較小

台灣農民專業合作社的經營規模比起日本還是偏小的，由於受私有觀念的影響，社員們對於土地和其他財貨視為自己所有，即使加入農民專業合作社，也不願將自己的土地與其他社員進行合耕，再加上土地面積不一，貧富情況有別，要實行合營的難度也是很大的。因此，社員多選擇分耕合營的方式。農民專業合作社本身沒有強制性的法令和有效的政策措施鼓勵社員進行合耕合營，經營的成本仍然偏高，真正的規模經濟還沒有形成。

2.4 台灣、日本、中國農民專業合作社比較

藉由 2.1、2.2 及 2.3 節文獻研究中，釐清中國農民專業合作社目前較弱的環節，由於台灣及日本是專業型與綜合型農民專業合作社同時存在，而中國只存在專業型農民專業合作社，因此本表 2-1 將細分重點放在專業型農協的業務範圍。(參考自 吳小淋 2010)

表 2-1 台灣、日本及中國農民專業合作社業務能力比較

類型	業務	台灣	日本	中國
綜合型	金融信用事業	○(強)	○	X(無)
	保險互助事業	○	○	X
	社會福利事業	△(弱)	○	X
專業型	成員互信協調	△	○	X
	品牌打造	△	○	X
	市場預測	△	○	X
	農業經營指導	△	○	X
	技術提高指導	○	○	△
	生產物資提供	○	○	△
	檢驗	○	○	X
	分級	△	○	△
	加工	△	○	△
	儲運分配	○	○	△
	銷售通路掌握	△	○	X

資料來源：本研究整理

2.5 中國農超對接現況

(參考自 趙群、胡定寰 2009，韋道菊 2009，李石燕 2010，許慧蕾 2010，李強 2009，陳芳 2009，陳戎杰 2009，章繼剛 2010)

由於超市/賣場/賣場供應數十種甚至數百種鮮活農產品，若每種鮮活農產品都到產地採購不易做到，再則大型連鎖超市/賣場更有上百或上千家門店，且分佈在不同省份甚至全國，分配亦成一大問題，因此許多超市/賣場將生鮮的採購權下放至各門店，各門店傳統的進貨渠道主要來自於銷地批發市場，遇有本地主要農產品時才會在產地批發市場進行採購，以節省管理工作，更甚者則完全向當地蔬果公司或大型批發商進行採購或以聯營方式經營。

超市/賣場傳統採購農產品過程如下圖 2-2，當農戶或農產基地作物收成後，農戶自行或透過農民專業合作社將農產品運送到當地的產地批發市場，由於是產地，因此農產品重疊性質很大，加上農產品不易保存的特性，農戶遇到價格低的情況仍必須賤價出售，產地批發商經常用極低的價格進行收購，產地批發商收購之後，若有長途運輸能力者則自行運至銷地批發市場銷售，沒有長途運輸能力的批發商則再透過中轉批發商運至銷地批發市場銷售給銷地批發商，超市/賣場的生鮮採購人員，再捧著現金到銷地批發市場採買所需的生鮮品種及數量，只有少數品種的當地農作物採購人員會直接到產地批發市場收購，透過超市/賣場自己或委外的運輸配送能力分送到各門店，最終才到消費者手上。

農產品從生產者到消費者手中其中間經過 4~6 個轉手過程，每層都有運輸、儲存等工作，造成時間長、損耗多、不易追蹤農產品來源、鮮度降

低、成本及售價提高等問題。

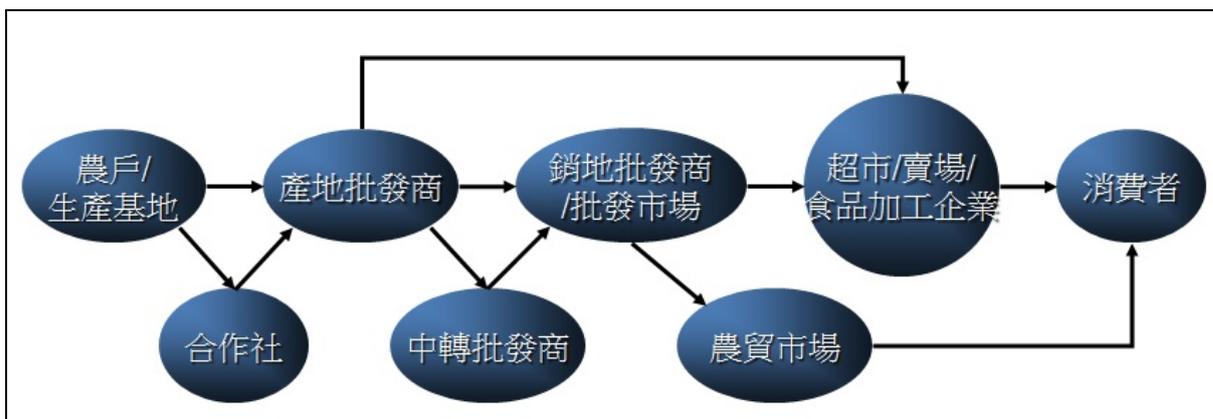


圖 2-2 傳統供銷體系

資料來源：本研究整理

因此中國繼 1988 推出『菜籃子工程』及 2003 年的『農改超』政策後，又推動『農超對接』政策，並要求試點企業以優於批發商向農戶的收購價進行直接採購，以增加農民收入，另一項用意則是希望藉由超市/賣場對鮮活農產品在食用安全上及品質上的標準，來要求農戶提昇農產品品質。

理想的農超對接如圖 2-3，希望超市/賣場直接向農產品生產基地或農戶進行直接採購，但又考慮到各別農戶不易管理且供應量有限，超市/賣場對同一品種農產品的需求量可能要對數十家或上百家農戶個別採購，有實施上的困難，因此亦想借助於農民專業合作社的力量協助超市/賣場整合農戶。

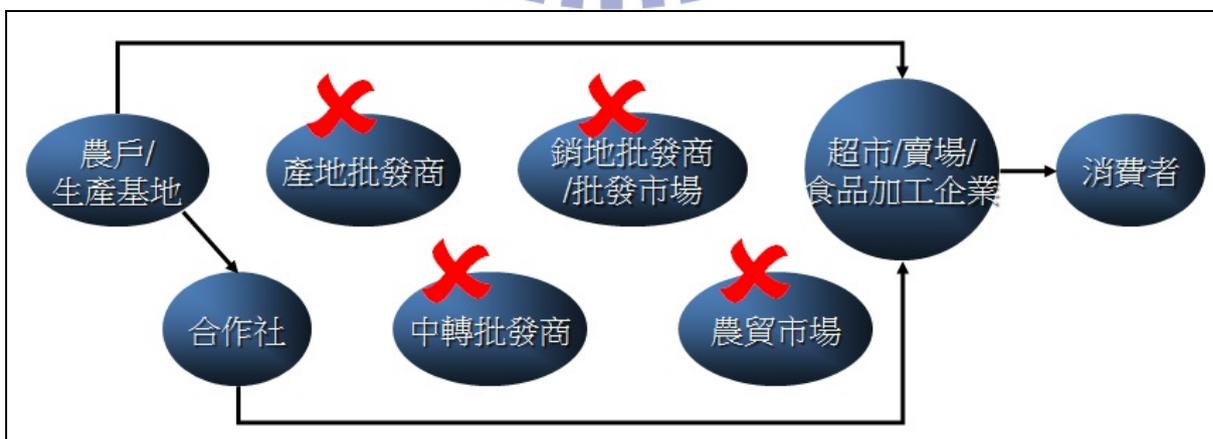


圖 2-3 中國政府理想的農超對接體系

資料來源：本研究整理

但目前超市/賣場面臨兩難，農產品管理不易且毛利極低，但為吸引客流卻不得不賣，另一方面政府又施加壓力讓本來不易管理的部份擴大，也因此造成如圖 2-4 的情況，在承諾政府的對接數量下，超市/賣場派出採購員攜帶現金到產地向農民專業合作社進行採購，採購內容僅限於當地的特色農產品，如深圳的荔枝、山東的蘋果、新疆哈密瓜等，貨架上其它的數十種或數百種農產品仍是到產地批發市場或銷地批發市場進行採購。

也的確有少部份外資超市/賣場或較先進的超市/賣場同時在發展自己的生產基地(如家樂福在上海青浦的生產基地)，但所生產的農產品仍只侷限在極少數的品種上，而且生產的數量亦不夠分配至所有的門店，不足的部分仍是到產地批發市場或銷地批發市場進行採購。

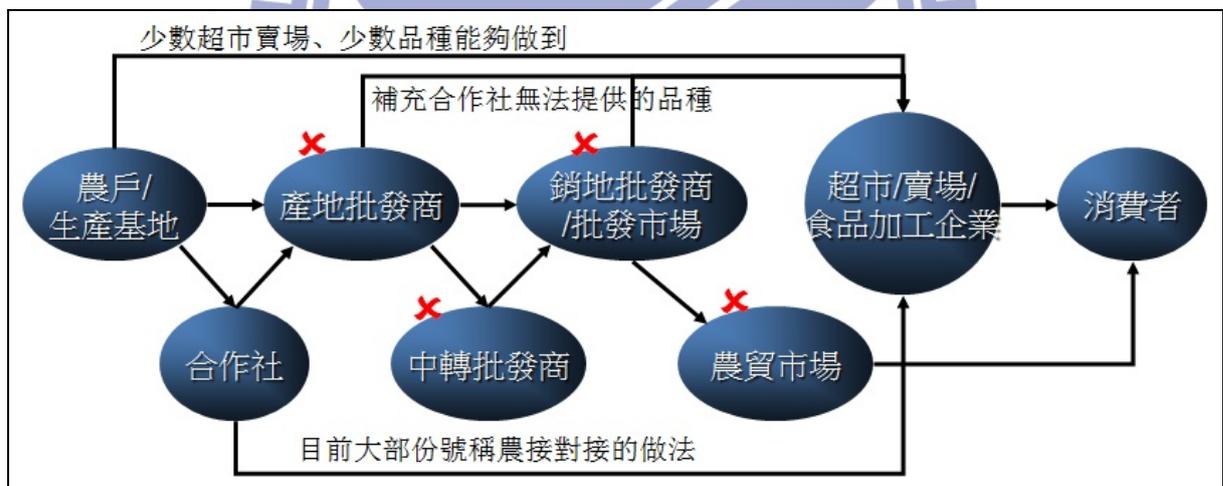


圖 2-4 目前因應農超對接壓力下的供銷體系

資料來源：本研究整理

目前超市/賣場、農民專業合作社及農民面臨農超對接卻各有各的困難：

(一)、超市/賣場面臨的困境

- 對接品種及農民專業合作社不易尋找
- 不易組織、管理及教育農戶，無法落實到最終端

- 農民專業合作社多、小、散、亂，難以符合超市/賣場賣場各項要求
- 經常需要派專人駐紮在農產基地，大幅增加管理成本
- 專業冷鏈系統薄弱，農產品配送侷限在區域
- 農產品價格變化頻繁，甚至一日數變
- 農民對合約意識薄弱，當市場收購價格高於合約價格時，更願意違約將農產品優先提供給市場
- 每次到點採購耗時耗力，採購人員不足，鮮活農產品線不易齊全，大部份仍需仰賴原來的供貨渠道
- 鮮活農產品的品種、品質、數量及供應時間等，無力事先計畫
- 檢驗設備與能力不足
- 分級、包裝等加工工作繁雜
- 農產基地儲運能力不足
- 農民慣於以現金結算
- 農民無法開立發票

(二)、農戶/生產基地面臨的困境

- 與農民專業合作社長期不信任，無法接受以帳期結算
- 與部份超市/賣場賣場對接，只能消耗一小部份的產量，餘者仍按原來渠道出貨
- 對於大部份未加入專業農民專業合作社的農戶，無農超對接渠道
- 無法得知該種什麼、種多少量、何時種植
- 農產品價格變化頻繁，甚至一日數變
- 超市/賣場賣場對生產及檢驗要求嚴格，增加退貨風險，拉高生產成本

- 農民專業合作社儲運能力不足
- 農民專業合作社檢驗設備及檢驗能力不足
- 無法開立發票或直接採購證明

(三)、農民專業合作社面臨的困境

- 與部份超市/賣場賣場對接，只能消化一小部份的產量，餘者仍按原來渠道出貨，對超市/賣場賣場願意收購的部份，不易對會員進行合理的收購量分配
- 行銷能力薄弱
- 超市/賣場賣場對生產及檢驗要求嚴格，增加退貨風險，拉高生產成本
- 超市/賣場要求對接的訊息難以掌握，不易與更多超市/賣場賣場進行對接
- 超市/賣場賣場開始要求帳期，不想以現金交易，農民心生憂慮，農民專業合作社亦擔心需墊款給農民
- 無法得知該種什麼、種多少量、何時種植、如何分配各農戶種植
- 農產品價格變化頻繁，甚至一日數變，存在高收低賣的可能性
- 檢驗設備與能力不足
- 分級、包裝等加工工作繁雜
- 儲運能力不足，農產品配送侷限在區域
- 多數農民專業合作社不具備開立大額發票或直接採購證明的能力
- 超市/賣場只做單次直接採購，並未建立長期合作關係

根據上述超市/賣場、農民專業合作社、農戶各自面臨農超對接政策的困難，本研究整理為下表 2-2。

表 2-2 超市/賣場、農民專業合作社、農戶面臨農超對接的困境

	超市/賣場	農民專業合作社	農戶
問題	<ul style="list-style-type: none"> • 合格的對接品種及農民專業合作社不易尋找 • 不易組織、管理及教育農戶，無法落實到最終端 • 農民專業合作社多、小、散、亂，難以符合超市/賣場賣場各項要求 • 經常需要派專人駐紮在農產基地 • 農戶合約意識薄弱 • 農戶要求以現金結帳 	<ul style="list-style-type: none"> • 對超市/賣場賣場願意收購的部份，不易針對各農戶進行合理的收購量分配 • 行銷能力薄弱 • 超市/賣場要求對接的訊息難以掌握，不易與更多超市/賣場賣場進行對接 • 超市/賣場要求帳期，而農戶要求現金，農民專業合作社擔心需墊款給農戶 	<ul style="list-style-type: none"> • 與部份超市/賣場賣場對接，只能消耗一小部份的產量，餘者仍按原來渠道出貨 • 未加入專業農民專業合作社的農戶，無農超對接渠道 • 超市/賣場要求嚴格增加退貨風險
共同問題	<ul style="list-style-type: none"> • 農戶對合約意識薄弱 • 儲運及冷鏈物流能力不足，供貨區域受到限制 • 農產品價格變化頻繁 • 無力事先規劃品種、品質、數量、種植及供應時間等 • 檢驗能力及設備不足 • 分級、包裝等加工工作繁雜 • 難以開立大宗發票或直接採購證明 • 未建立長期合作關係，多屬單次直接採購情況 		

資料來源：本研究整理

2.6 第三方服務公司市場潛力

由中華人民共和國農業部中國農業信息網，分別收集 2004-2008 年各年及各省份農、林、漁、牧業總產值資訊，並整理成下表 2-3、2-4 及 2-5，以確定第三方服務公司是否具有市場潛力。

表 2-3 中國各省份 2004-2008 農、林、牧、漁業年產值

地 區	年 份	絕對數 (人民幣：億元)				
		總產值	農 業	林 業	牧 業	漁 業
北 京	2004	262.0	92.7	12.7	138.7	9.9
	2005	268.8	100.6	13.3	135.7	9.7
	2006	270.0	109.3	14.8	123.6	9.8
	2007	272.3	115.5	17.8	122.4	10.2
	2008	303.9	128.1	20.5	140.5	9.8
天 津	2004	241.0	95.3	1.7	92.6	31.8
	2005	258.4	97.5	1.9	102.7	36.3
	2006	271.0	105.4	2.0	104.2	38.7
	2007	240.7	117.6	2.1	76.9	36.1
	2008	268.1	127.7	2.2	86.0	43.8
河 北	2004	2,375.9	1,135.7	40.0	1,037.7	72.1
	2005	2,600.8	1,258.0	40.1	1,124.4	79.4
	2006	2,771.8	1,394.7	44.3	1,136.8	86.9
	2007	3,075.8	1,639.1	52.4	1,147.0	85.1
	2008	3,505.2	1,760.7	55.9	1,410.8	102.8
山 西	2004	481.8	290.5	19.1	141.2	2.4
	2005	483.8	281.7	16.5	148.6	2.7
	2006	512.4	304.0	15.3	150.4	3.5
	2007	498.4	322.6	17.6	140.2	3.5
	2008	595.9	366.2	20.2	185.4	4.2
內 蒙 古	2004	851.3	411.5	46.6	374.7	6.0

	2005	980.2	473.9	39.8	444.6	7.2
	2006	1,085.9	532.4	41.8	487.3	8.3
	2007	1,276.4	620.4	63.7	559.7	10.9
	2008	1,525.7	716.6	72.7	699.6	11.8
遼寧	2004	1,510.5	611.3	40.7	548.3	272.2
	2005	1,671.6	640.1	44.5	636.4	306.7
	2006	1,841.3	715.1	52.3	654.6	366.4
	2007	2,128.0	837.5	60.3	830.8	326.1
	2008	2,476.9	896.9	69.4	1,052.4	374.5
吉林	2004	940.7	486.2	32.9	399.1	13.4
	2005	1,050.5	518.1	39.9	467.6	14.9
	2006	1,155.5	597.0	44.3	483.5	17.0
	2007	1,359.8	641.5	48.8	635.3	18.8
	2008	1,614.8	749.2	55.0	770.2	22.5
黑龍江	2004	1,136.6	620.2	65.8	400.7	25.0
	2005	1,294.4	718.6	67.3	461.2	27.4
	2006	1,387.7	787.4	68.0	480.7	30.1
	2007	1,700.6	971.9	79.0	585.0	25.1
	2008	2,123.4	1,142.3	89.6	813.1	36.0
上海	2004	248.9	109.3	13.1	70.8	49.9
	2005	233.4	111.3	11.1	54.3	51.6
	2006	237.0	120.0	10.4	46.3	55.3
	2007	256.0	126.7	10.0	58.0	54.2
	2008	280.4	137.5	9.1	68.4	57.1
江蘇	2004	2,417.6	1,242.4	40.2	563.4	449.5
	2005	2,577.0	1,291.1	45.3	599.1	511.9
	2006	2,707.1	1,389.6	54.2	571.4	552.2
	2007	3,064.7	1,542.5	58.9	704.4	579.0
	2008	3,590.6	1,746.8	64.9	916.5	665.7
浙江	2004	1,332.3	592.6	78.4	277.9	362.0
	2005	1,428.3	654.8	83.5	286.0	380.8
	2006	1,514.6	712.5	86.0	287.3	403.5

	2007	1,597.2	735.9	95.5	367.6	369.9
	2008	1,780.0	813.1	106.9	418.9	407.8
安 徽	2004	1,644.4	842.0	71.9	540.8	146.9
	2005	1,666.2	818.5	78.4	553.6	165.6
	2006	1,779.9	905.6	88.4	540.4	191.1
	2007	2,070.1	1,054.0	100.5	637.4	195.0
	2008	2,446.5	1,197.9	114.5	806.9	232.3
福 建	2004	1,317.3	525.8	86.2	291.7	397.5
	2005	1,396.1	571.0	96.9	276.5	434.4
	2006	1,496.4	628.7	105.8	279.7	463.4
	2007	1,692.2	685.3	120.7	340.6	473.3
	2008	1,965.0	763.0	149.8	425.7	549.3
江 西	2004	1,055.0	491.1	79.1	325.0	143.2
	2005	1,143.0	510.5	87.4	365.1	162.6
	2006	1,228.3	556.9	104.6	368.2	178.7
	2007	1,426.9	621.3	126.5	435.6	182.2
	2008	1,680.5	694.3	150.8	556.0	211.6
山 東	2004	3,453.9	1,891.7	59.5	1,022.8	426.1
	2005	3,741.8	2,034.0	57.6	1,125.0	465.5
	2006	4,056.6	2,221.4	65.5	1,160.4	537.7
	2007	4,766.2	2,604.1	82.0	1,313.0	580.3
	2008	5,613.0	2,895.7	102.2	1,704.9	686.3
河 南	2004	2,963.9	1,602.9	75.8	1,117.2	28.0
	2005	3,309.7	1,790.4	83.9	1,251.6	35.3
	2006	3,589.7	1,996.2	94.9	1,299.1	44.0
	2007	3,879.9	2,254.5	104.8	1,326.1	44.5
	2008	4,669.5	2,561.1	122.9	1,761.2	59.0
湖 北	2004	1,695.4	921.6	31.8	514.5	205.7
	2005	1,775.6	932.1	37.3	545.4	236.5
	2006	1,871.0	1,018.8	40.5	523.8	259.8
	2007	2,296.8	1,152.1	41.9	686.2	310.8
	2008	2,940.5	1,395.8	49.7	1,008.7	373.0

湖 南	2004	1,913.3	874.0	91.3	796.9	119.9
	2005	2,056.2	947.7	101.0	834.5	138.4
	2006	2,131.9	1,023.5	112.5	808.3	150.5
	2007	2,632.2	1,243.2	144.1	1,013.8	154.7
	2008	3,324.5	1,446.9	155.4	1,463.4	169.6
廣 東	2004	2,154.8	960.0	61.7	571.1	466.5
	2005	2,447.6	1,109.2	66.2	638.6	523.8
	2006	2,678.3	1,261.1	67.6	656.8	570.4
	2007	2,821.2	1,328.7	73.4	775.6	541.9
	2008	3,298.0	1,481.7	79.4	967.9	652.6
廣 西	2004	1,294.5	623.1	58.1	460.7	133.8
	2005	1,448.4	711.9	61.7	511.6	143.6
	2006	1,648.1	829.4	79.7	564.5	153.6
	2007	2,026.2	970.5	99.8	710.2	178.3
	2008	2,389.8	1,106.7	124.3	871.7	207.0
海 南	2004	438.7	170.9	59.8	83.9	116.6
	2005	475.9	179.6	58.9	95.2	132.2
	2006	543.9	214.6	70.5	99.3	148.3
	2007	548.3	224.2	80.5	106.1	121.3
	2008	665.0	274.0	91.6	140.4	139.8
重 慶	2004	612.8	333.0	18.5	230.9	21.2
	2005	662.2	358.3	20.0	249.5	23.8
	2006	637.2	341.0	22.3	240.3	21.9
	2007	720.7	401.5	25.9	264.5	18.4
	2008	871.4	465.5	29.3	344.1	21.1
四 川	2004	2,252.3	987.7	62.7	1,097.6	65.8
	2005	2,457.5	1,037.2	69.9	1,230.2	78.5
	2006	2,602.1	1,075.1	76.7	1,317.4	87.2
	2007	3,377.0	1,316.6	87.2	1,827.1	85.8
	2008	3,903.4	1,607.5	87.2	2,036.3	103.7
貴 州	2004	524.6	317.7	23.2	168.8	7.0
	2005	571.8	335.5	23.9	194.2	9.4

	2006	610.6	354.6	25.8	207.6	12.4
	2007	697.0	392.2	27.8	231.6	9.0
	2008	843.8	464.8	35.6	291.7	10.5
雲 南	2004	965.2	516.9	86.4	305.4	19.1
	2005	1,068.6	559.3	105.5	339.7	23.0
	2006	1,209.8	630.2	142.6	362.9	26.3
	2007	1,331.7	683.8	156.0	438.4	25.4
	2008	1,594.5	780.9	183.6	570.0	28.1
西 藏	2004	62.7	26.6	5.7	29.1	
	2005	67.7	25.5	10.1	30.0	
	2006	70.0	31.8	2.8	33.0	0.2
	2007	79.8	39.5	2.7	34.9	0.1
	2008	88.5	43.7	2.8	39.0	0.3
陝 西	2004	651.2	413.7	26.4	179.4	5.1
	2005	730.7	472.9	25.0	199.0	5.5
	2006	818.7	531.6	28.9	221.9	5.6
	2007	1,002.9	629.3	33.8	274.0	4.2
	2008	1,277.9	775.9	41.5	385.3	6.1
甘 肅	2004	477.4	331.4	16.2	117.7	1.0
	2005	521.5	362.9	15.9	129.1	1.1
	2006	561.4	395.4	15.0	135.6	1.2
	2007	686.1	458.7	19.4	131.2	0.9
	2008	808.1	529.6	22.4	168.3	1.0
青 海	2004	86.6	34.2	1.8	46.5	0.1
	2005	94.0	36.4	1.8	51.7	0.1
	2006	100.6	38.1	2.0	56.3	0.1
	2007	121.3	49.2	2.0	67.0	0.1
	2008	153.4	58.7	2.0	89.2	0.1
寧 夏	2004	125.5	71.3	6.2	41.2	3.6
	2005	138.0	78.9	5.6	46.0	4.0
	2006	152.2	89.2	5.0	49.4	4.4
	2007	182.9	111.1	5.7	53.3	5.2

	2008	227.2	131.1	7.5	73.1	6.0
新 疆	2004	750.7	515.0	13.8	187.5	4.3
	2005	831.1	595.8	15.3	183.5	4.3
	2006	883.5	638.6	17.2	189.1	4.7
	2007	1,063.5	767.0	20.9	231.5	7.0
	2008	1,176.7	784.2	23.2	318.2	9.9

資料來源：中華人民共和國農業部中國農業信息網及本研究整理

表 2-4 中國 2004-2008 農、林、牧、漁業總產值

農林漁牧總產值(人民幣：億元)	
2004	36239.0
2005	39450.9
2006	40810.8
2007	48893.0
2008	58002.2

資料來源：中華人民共和國農業部中國農業信息網及本研究整理

表 2-5 中國 2008 年農、漁、牧業前 10 名省份

2008 排名	農業 (人民幣:億)		牧業 (人民幣:億)		漁業 (人民幣:億)		農牧漁加總 (人民幣:億)	
	1	山東	2895.7	四川	2036.3	山東	686.3	山東
2	河南	2561.1	河南	1761.2	江蘇	665.7	河南	4381.3
3	河北	1760.7	山東	1704.9	廣東	652.6	四川	3747.5
4	江蘇	1746.8	湖南	1463.4	福建	549.3	江蘇	3329.0
5	四川	1607.5	河北	1410.8	浙江	407.8	河北	3274.3
6	廣東	1481.7	遼寧	1052.4	遼寧	374.5	廣東	3102.2
7	湖南	1446.9	湖北	1008.7	湖北	373.0	湖南	3079.8
8	湖北	1395.8	廣東	967.9	安徽	232.3	湖北	2777.4
9	安徽	1197.9	江蘇	916.5	江西	211.6	遼寧	2323.9
10	黑龍江	1142.3	廣西	871.7	廣西	207.0	安徽	2237.1

資料來源：中華人民共和國農業部中國農業信息網及本研究整理

由表 2-3、2-4 能夠確認中國農、林、牧、漁業產值極大，若商務模式正確則第三方服務公司確實擁有巨大商業潛力，另外由表 2-5 則能確定若正式成立第三方服務公司依其服務農業、牧業或漁業形態，可在何處設置服務據點。



第三章 研究方法

3.1 方法論

3.1.1 文獻回顧法(Documentary historical method)

文獻回顧法 (高美英譯, 1999, 網站: <http://tw.myblog.yahoo.com/hudson2001/article?mid=819&next=811&l=f&fid=15>) 乃藉由理論探討中的學者立論架構為基礎, 對所蒐集的各論文著作與次級資料等為評析對象, 利用既有的民意調查結果進行資料檢證分析, 以及注入個人學習與研究的心得, 整理出一套研究的思路。

這項傳統的探索性研究方法, 是從專書、期刊論文、研討會論文、以及報章雜誌, 蒐集與研究主題相關的文獻, 目的在於有系統地將研究主題的內容整理分析歸納, 以有效提升研究成果的確實性與效度, 並達到預期的研究目標。本研究方法的優點在於所花的金錢、時間成本較少, 而且可以利用資料的蒐集做時間序列的歸納。

有關於文獻的種類, Chris Hart(2001:2-3)認為, 應該搜尋兩方面的文獻: 第一, 與研究主題有關(topic literature)的文獻可分為定義(definitions)、問題(questions)、及範圍(scope)三個層面, 第二, 與研究方法和資料收集相關(methodological literature)的文獻則可分為假設(assumptions)、論證、及辯論三個層面。

本研究主要利用文獻回顧法來搜集各種農超對接探討文件、農民專業合作社發展歷史、台灣、日本及中國農業發展等相關資訊。

3.1.2 李克特量表(Likert scale)

李克特量表 (維基百科, 2011, 網站: <http://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%9D%8E%E5%85%8B%E7%89%B9%E9%87%8F%E8%A1%A8>。)是一種心理反應量表, 常在問卷中使用, 而且是目前調查研究中使用最廣泛的量表。當受測者回答此類問卷的項目時, 他們具體的指出自己對該項陳述的認同程度。此量表是由 Rensis Likert 所建立。

在問卷題目使用李克特五點選項釐清受測者被要求指出他或她們對該題目所陳述的認同程度, 或任何形式的主觀或客觀評價。例如李克特的五等選項的:

1. 強烈反對
2. 不同意
3. 既不同意也不反對
4. 同意
5. 堅決同意

李克特量表是有兩個極端的量化方法, 衡量一個陳述的正面或負面回答。當中間選項「無意見」不能用時, 有時會使用四等量表。李克特量表也許會受到幾種因素干擾而失真。受測者也許會迴避勾選極端的選項; 對陳述的習慣性認同; 或試著揣摩並迎合他們自己或他們的組織希望的結果。

計分與分析在問卷完成後, 每一個選項也許會被個別的分析, 或某些成組的選項被加總並建立成一個量表。因此, 李克特量表常常被稱為累加量表(Summative scale)。

本研究運用李克特五分量表做為專家問卷設計及加總計分的基礎。

3.1.3 二維象限法(Two-dimensional quadrant method)

二維象限法(MBA 智庫百科, 2011, 網站: <http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BA%8C%E7%BB%B4%E8%B1%A1%E9%99%90%E6%B3%95>) 指根據事物的兩個重要屬性作為分類的基準, 進行分類區隔, 共可區隔為 4 類, 並針對 4 個類別找出解決問題的辦法或是形成原因的一種分析方法。

二維象限分析法在行銷管理活動中廣泛被應用, 另外在策略分析、產品分析、市場分析、客戶管理、員工管理、時間管理、領導藝術等方面都有使用。

二維象限法的應用方法是將事物的一個重要屬性作為 X 軸, 將事物的另一個重要屬性作為 Y 軸。組成一個坐標軸, 再在坐標軸上進行刻度劃分, 用直線畫成“田”字形。這樣就作成了二維四象限的分析方塊。

X 軸、Y 軸的刻度以數字和大小、高低、長短、是否等一些概括一種情況下的兩種表現為主。對於刻度表現的判斷有定量和定性兩種方法, 通常採用最多的是定性的方法, 個人或團體根據對事物屬性的認識判斷來評定刻度表現。

在分析的過程中, 將每項事情進行兩個屬性的分析、權衡, 再將事項逐一填入每個象限方塊中。完成後, 總結同一象限方塊中事項的特點, 找到解決辦法。

以圖 3-1 時間管理四象限圖為例, 由管理學家 Dr. Stephen. R. Covey 提出依據事情的重要性與急迫性這兩個屬性分為做為 X 與 Y 軸的基準, 將事情分為, 下列四類:

1. 重要又急迫的事
2. 重要但不緊急的事

3. 不重要但緊急的事

4. 不重要也不緊急的事

並針對每類提出建議怎麼做，例如第 4 類，不重要也不緊急的事，不要去理它。

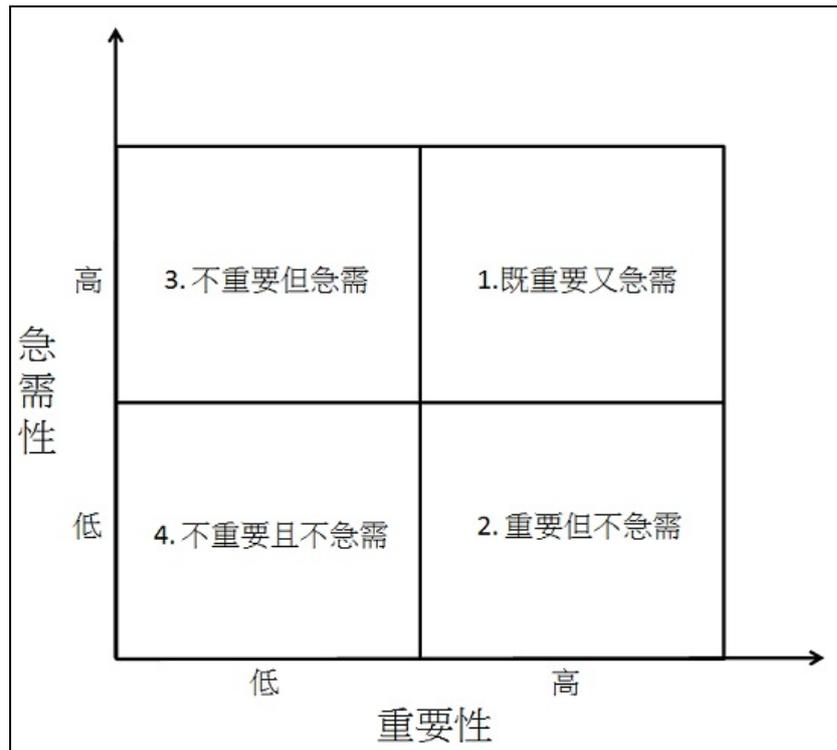


圖 3-1 二維象限法案例 - 時間管理四象限圖

資料來源：MBA 智庫百科

二維象限法的特點如下：

- 1、直觀清晰，但無法量化下偏重個人主觀判斷。
- 2、注重分類，尊重經驗曲線。
- 3、應用簡單。
- 4、使用範圍廣。

本研究利用二維象限位法將農產品採購各項工作依重要度及委外可能性兩個主軸來進行第各項工作的定位。

3.2 問卷設計

3.2.1 問卷設計流程

本研究專家問卷設計分為 6 個步驟，如下圖 3-2。並於 3.2.2 節說明各步驟的用意及實際產出的各步驟結果。

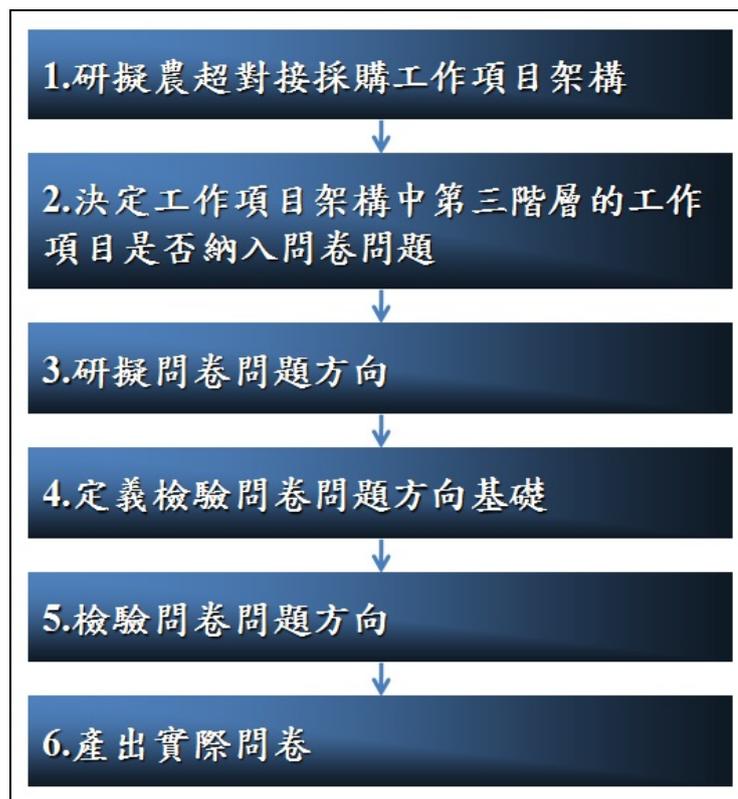


圖 3-2 專家問卷設計流程

資料來源：本研究整理

3.2.2 問卷設計說明

(一)、研擬農超對接採購工作項目架構

大陸超市/賣場對一般商品，從商品引進到完成交易的週期內，大致上可分為 5 個階段或 4 個階段，分別為 1.商品及供應商引入階段；2.合約階段，有些超市/賣場將這兩個階段合併為一個階段；3.訂單階段；4.收貨階

段；5.帳款階段。由於目前資訊系統的利用程度大幅提昇，因此部份陸資大型連鎖超市/賣場也可以依據歷史同期銷售、前期銷售成長趨勢資訊做簡易的需求計畫工作，滙集銷售及庫存資訊做簡易的內部績效評估工作。

而國際型較先進連鎖超市/賣場由於資訊系統較先進，資料的分類及控管更為細緻以及經營經驗長久累積，因此對於需求計畫及績效評估工作，幾乎已成為例行工作。

依據國際上比較先進的超市/賣場一般商品採購流程，將商品採購流程劃分為七個階段做為第二階層，分別為 1.商品及供應商引入階段；2.合約階段；3.需求計畫階段；4.訂單階段；5.收貨階段；6.帳款階段及 7.評估階段做為第二階層。

由於大陸目前超市/賣場的鮮活農產品採購工作幾乎都以補足門店貨架為目的，沒有管理及規範採購過程，有的到產地批發市場或銷地批發市場以現金採購再委託現場貨運公司配送；有的將蔬果公司當成一般商品供應商，透過蔬果公司進貨；有的乾脆用聯營或場地租賃的方式經營鮮活農產品。鮮活農產品採購流程極為簡略，甚至說沒有流程也不為過。

因此本研究依據國際上比較先進的超市/賣場一般商品採購流程的七個階段為基礎，並套用鮮活農產品特性，來假設農超對接採購工作在每個階段可能產生的工作，以做為預設的農產品採購工作第三階層，如下圖 3-3 農超對接預想採購工作項目架構。

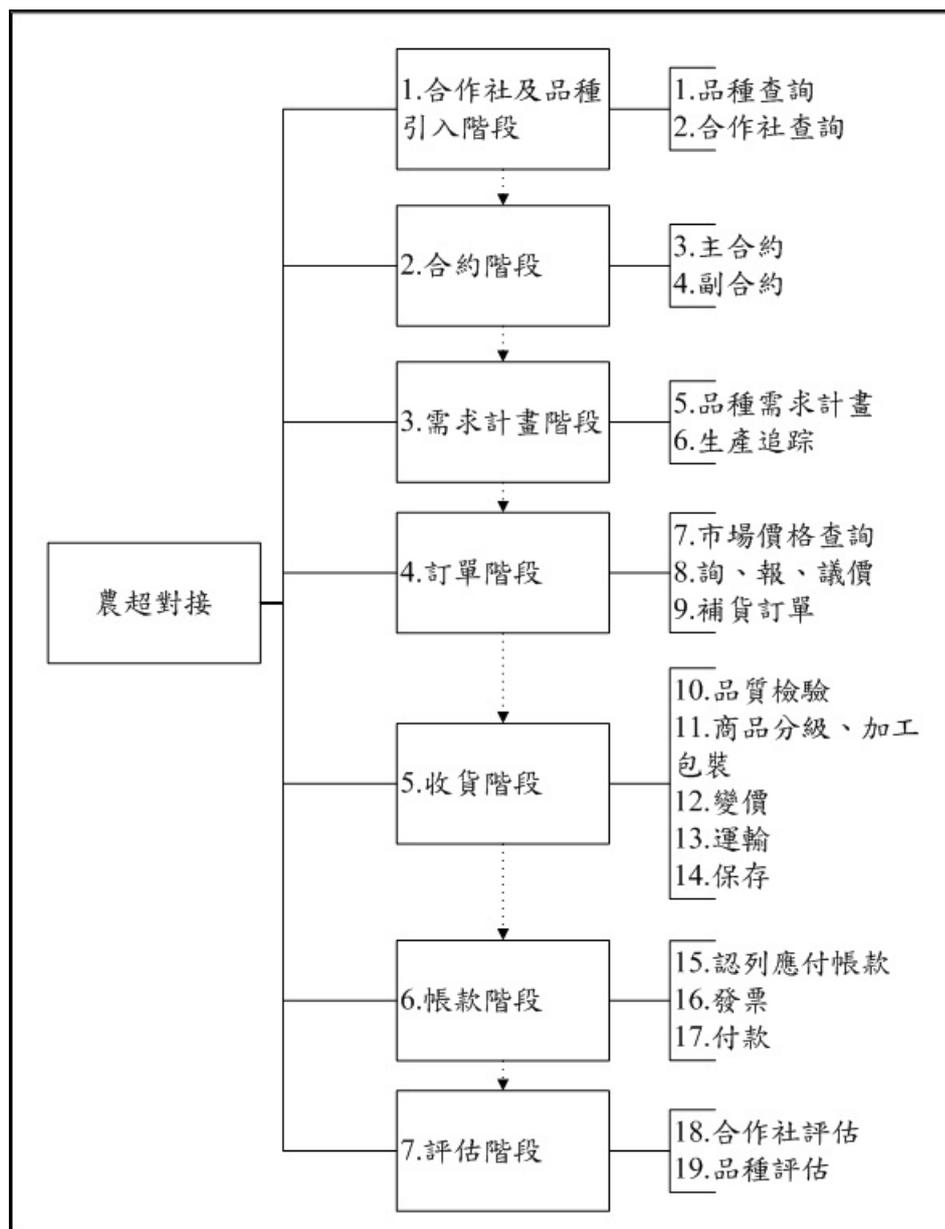


圖 3-3 農超對接預想採購工作項目架構

資料來源：本研究整理

(二)、農超對接採購工作項目第二階層與第三階層說明

1. 品種查詢

目前大陸中央、省、市、縣均有當地農業網，除了各項農產品的市場價格、各項農產品的栽種技術、政府法規、農業新聞外；在商務的部份只提供一個留言版，留言內容例如“現有櫻桃 20 噸，請電洽陳先生，電話 133XXXXXXXX” ，效果極差，一方面沒有任何品質數據，另一方面留言

者身份亦不明確，超市/賣場不可能透過這種方式去尋找品種，甚至蔬果批發商亦不可能使用，因為成交機率小所以留言頻率越來越少，加上各項法規、農業新聞、裁種技術更新工作怠惰，最後農業網幾乎被荒廢不用。

超市/賣場目前面對農超對接最常用的方式是到各產地召開農超對接說明會，讓當地農民專業合作社及農戶攜帶自有農產品參加。此種方式費時費力且效果有限，主要原因有二，一是若在某一農產基地小規模舉行，當地只產一種或有限數種農產品，必須至全國各地頻繁舉辦，若想擴大舉辦增加參舉的農民專業合作社及品種數，則因農產基地對外界各項訊息不暢通，如何通知各農民專業合作社參加亦是一件難事；二是不同場次農超對接說明可能會有重覆品種，如何衡量取捨。

第三方服務公司可派員到各生產基地實際考察，並記錄各地農民專業合作社規模、經營情況、服務能力、生產基地品種、可供應數量、質量程度等相關訊息供超市/賣場查詢利用。一方面可使超市/賣場直接聯絡中意的農民專業合作社進行合作洽談，另一方面超市/賣場可以計畫所需要的品種邀請提供相關品種的農民專業合作社參加，例如『柑橘、蘋果農超對接說明會』，不但可以當場比較質量、也可減少因某一農民專業合作社供應量不足，而必須再其它地區尋找額外的農民專業合作社的情況，省去賣場取捨的困擾。

2. 農民專業合作社查詢

已於品種查詢中說明。

3. 主合約

因鮮活農產品與一般商品因本質不同，一般商品供應商由於生產類似的商品，以一份合約即可規範與超市/賣場間的權利義務，同一供應商若有

新的商品要供應給超市，仍可遵循原合約；而鮮活農產品卻不同，同一合作社可能供應數種完全不同的鮮活農產品給超市/賣場，而不同鮮活農產品之間的種植、採收、品質衡量、產季等要求與規範皆有很大差異，因此本研究將合約分為主合約與副合約兩種。

主約的主體物件為農民專業合作社，與一個農民專業合作社合作即有一份主約，主合約條件包括超市/賣場付款條件、違約罰則、儲運責任歸屬、檢驗包裝責任歸屬等一般性的權利義務。

4. 副合約

副合約依附於主約之下，主體物件為與該農民專業合作社的對接品種，若一個農民專業合作社經營兩個品種則有兩份副合約，副合約中應包含需求量(採購數量)、品質標準、檢驗標準、供貨期間、前置期等資訊。

5. 品種需求計畫

農產品的特性中包含了季節性和週期性，所謂季節性是指某些農產品只有在一年之中某些特定時間才會有收成及供應，而週期性是指農產品一年一收、半年一收、一季一收等，而且極易受非人為因素影響其產量及質量。

現階段的情況是農民聽說哪個品種利潤高，就一窩蜂的種植，收成時反而造成嚴重供過於求、農產品滯銷、市場價格暴跌。而超市/賣場面臨的則是熱銷農產品常被產地的小販用高價搶先收購、屯積，造成缺貨而錯失銷售機會、減少銷售收入。

品種需求計畫工作的落實可以有效平衡需求與供給雙方，提供超市/賣場穩定的供貨來源。

品種需求計畫必須由超市/賣場依據歷史同期銷售、前期銷售成長趨勢

等資訊，事先擬定並與農民專業合作社達成共識。第三方服務公司可以依據需求計畫及該品種的種植、採收、供應的季節或週期特性，不定期派員到農產基地監督，以確定種植情況能夠符合需求計畫。

避免超市要 A 品種，農民轉而種利潤較高的 B 品種，專業合作社到外地收購 A 品種來供應給超市/賣場賺取差價的情況發生。

超市/賣場針對一般商品供應商的合約絕大部份是一年一簽，因此沿用原來的作業模式，農超對接合約也假設是一年一簽，下圖 3-4 是主合約、副合約、品種需求計畫與訂單的關聯結構圖。

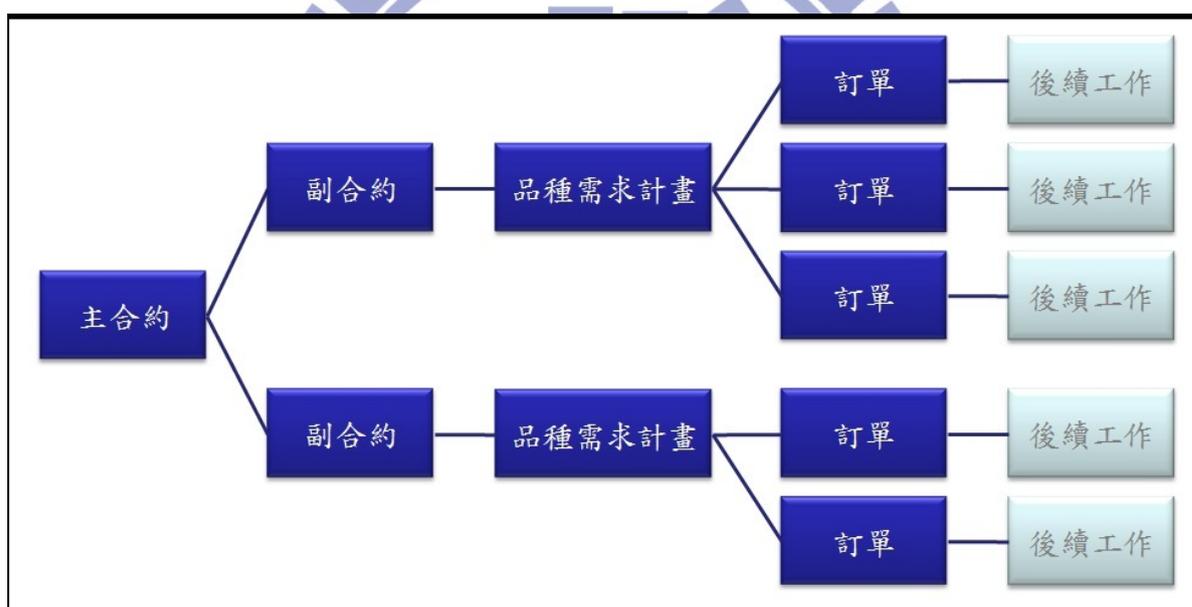


圖 3-4 主合約、副合約、品種需求計畫與訂單關係圖

資料來源：本研究整理

6. 生產追蹤

生產追蹤要是提醒及追蹤農民專業合作社組織農民育苗、種植、用藥、採收等工作，確定農民專業合作社按照副合約中的規範進行種植。第三方服務公司可協助超市/賣場不定期派員至農產基地監督，以確定種植情況，提醒及要求改善農民專業合作社修正各項不符合規範的行為。且因為

過程追蹤，可以有效減少農民專業合作社從其它農地收購轉售超市/賣場的情況。

7. 市場價格查詢

傳統超市/賣場直接派採購人員到產地或銷地批發市場直接進行採購時，由於批發市場的交易環境存在眾多賣家，採購人員很容易可以比價，但改為農超對接的模式後，貨比三家的交易環境也不復存在，加上大陸幅員廣闊，同一品種的農產品在各地區的批發價格都不一樣，有的差異甚大，因此對採購人員而言，市場價格的詢問是一件非常麻煩的事。

第三方服務公司可派在派員到各農產基地監督時順便搜集、記錄、回報當地各品種農作物的批發價格等相關訊息供超市/賣場查詢利用。

8. 詢、報、議價

由超市/賣場及農民專業合作社基於當時批發市場價格進行詢價、報價工作。

9. 補貨訂單

超市/賣場在議價完成後，會以品種需求計畫為基礎，依議定價格下補貨訂單給農民專業合作社，農民專業合作社在接獲訂單後會組織農戶依據訂單數量進行採收。

10. 品質檢驗

目前品質檢驗工作的進行方式是農民專業合作社組織農民採收後，運送至超市/賣場，再由超市/賣場進行品質檢驗，依照各家超市/賣場的收貨標準合格者則辦理收貨程序，不合格者則退貨，以家樂福為例，家樂福全國生鮮總監賽伯在接受中國中央電視台訪問時明確表示(CNTV，2011，網址：<http://bugu.cntv.cn/news/farming/meirinongjing/classpage/video/20110316>

/101128.shtml)，『抽樣不合格率 5% 以內可以接收；不合格率 5%~10% 者，選擇性接收；不合格率超過 10% 以上則家樂福可以不收』。農產品與一般商品不同，一旦被退貨則表示農民專業合作社必須在當地馬上找到這批農產品的買家，而且是賤價出售，若找不到買家則整批報廢，損失巨大。

品質檢驗分為兩類，第一類是基本安全類，主要是檢測農藥、重金屬、細菌病毒等危害食用安全的項目；第二類則是外觀、大小、重量等有助於銷售的項目。

由於各項檢驗設備嚴重不足，雖名為品質檢驗，但大多是上述第二類的檢驗，導致消費者食品安全事件仍層出不窮。例如海南島豇豆使用禁藥並殘留的事件延燒至全中國，一般而言農藥殘留是最基本的檢驗項目，卻因為整個海南島竟然只有一套檢驗設備，來不及檢驗多項農產品。

第三方服務公司可引進檢驗設備及流程，根據副合約的品質檢驗條件，協助超市/賣場或農民專業合作社進行品質檢驗。

11. 商品分級、加工、包裝

第三方服務公司可依超市/賣場或農民專業合作社的要求進行商品清洗、分級、切割、貼標、包裝等工作。

12. 變價

農民專業合作社在接到超市/賣場的補貨訂單後，組織農民進行採收及各項加工工作，最後才出貨給超市/賣場，途中還必須經過數天的運輸時間，這表示補貨訂單到實際收貨之間，仍存在時間不小的時間差，而農產品市價變動極為頻繁，甚至還可能有價格一日數變的情形發生。因此為了超市/賣場及農民合作社兩方的權益，應訂定價格上下限標準，若訂單金額與市場價格差異超過上下限時，應該啟動變價流程，重新議價。

13. 運輸

第三方服務公司可具備常溫及低溫運輸的能力，以供超市/賣場或農民合作社委託運用。

14. 保存

第三方服務公司可具備常溫及低溫倉儲的能力，以供超市/賣場或農民合作社委託運用。

15. 認列應付帳款

超市/賣場於收貨完成後依收貨數量及單價認列應付帳款。

16. 發票

農民專業合作社開立直接採購證明或大宗發票給超市。

現階段許多農民專業合作社都只是以提供農戶生產物資為主要業務，能夠開立的也是針對生產物資的小額發票，並不具備開立大宗發票或直接採購證明的能力，其原因主要是申請設立農民專業合作社時並不知道要完成開立大宗發票或直採證明相關的申請手續。由於農民教育程度低，而農民專業合作社由農民組成，因此初期可由第三方協助教育農民專業合作社申辦。

表 3-1 大陸農民教育程度比例

年代	教育程度比例 (%)				
	大專	高中	初中	小學	文盲
2000	0.1	4.6	40.2	43.1	11.9

資料來源：中華人民共和國國務院人口普查室，2006

17. 付款

超市/賣場依應付帳款及付款條件支付款項給農民專業合作社。

18. 農民專業合作社評估

超市/賣場對農民專業合作社進行評估，以利下年度續約工作，與原本超市/賣場對一般商品供應商的評估用意相同。評估成績可傳達給第三方服務公司，做為第三方服務公司促督農民專業合作社改善的依據。

另外第三方服務公司亦可搜集、整理多家超市/賣場對某一合作社的評估，供新加入的超市/賣場客戶做為選擇農民專業合作社時的參考。

19. 品種評估

超市/賣場對農民專業合作社供應品種的銷量進行評估，有助於超市/賣場判斷來年該品種應該增加採購量或減少採購量，以及農民專業合作社應該增產還是減產改種其它品種。

(二)決定工作項目是否納入問卷問題

以第三階層工作方向為基礎，設想第三方針對各項服務可能的參與程度，參與程度分為三級，一是高度介入，且主要工作落於第三方；二是需要被知會，主要是用於後續工作的安排；三是第三方無法介入或無需介入，針對高度介入及需要被知會兩項則納入問卷問題。

表 3-2 第三方服務公司針對農超對接採購工作可介入程度

服務內容方向	可高度介入	需要被知會	無法介入
1. 品種查詢	可由第三方代替超市/賣場尋找所需要品種及農民專業合作社，並累積品種及農民專業合作社信息以重覆利用		
2. 農民專業合作社查詢	可由第三方代替超市/賣場尋找所需要		

	品種及農民專業合作社，並累積品種及農民專業合作社信息以重覆利用		
3.主合約		第三方需要知道運輸、儲存、加工責任等合約內容，判斷是否應介入接手哪些工作項目	
4.副合約		第三方需要知道超市/賣場需求量、品質標準、檢驗標準、供貨期間、前置期等合約內容，來安排執行各項工作的時間表及執行標準	
5.品種需求計畫		第三方需要知道需求計畫以便依照需求計畫追蹤種植及採收情況能否符合原訂需求計畫	
6.生產追蹤	第三方不定期抽驗農民專業合作社生產與採收情況，並與副合約及需求計畫進行比對，一方面回報給超市/賣場，另一方面可加緊督促農民專業合作社品質與進度		
7.市場價格查詢	第三方可主動收集市場價格供超市/賣		

	場及農民專業合作社雙方查詢		
8.詢、報、議價			若第三方服務並非依成交金額進行抽成，則無需介入，反之則僅需得知最後議價結果
9.補貨訂單		第三方需要得知實際補貨訂單內容，以利後續加工、運輸、保存等工作	
10.品質檢驗	第三方可代超市/賣場及農民專業合作社進行品質檢驗		
11. 商品分級、加工、包裝	第三方可代超市/賣場及農民專業合作社進行商品分級、加工、包裝		
12.變價			若第三方服務並非依成交金額進行抽成，則無需介入，反之則僅需得知最後議價結果
13.運輸	第三方可代超市/賣場及農民專業合作社進行運輸工作		
14.保存	第三方可代超市/賣場及農民專業合作社進行儲存工作		
15.認列應付帳款			無需介入
16.發票	第三方可輔導農民專業合作社取得開		

	立大宗發票或直接採購證明		
17.付款			無需介入
18.農民專業合作社評估		第三方需要得知超市/賣場對農民專業合作社的評估結果，以督促農民專業合作社進行改善	
19.品種評估		第三方需要得知超市/賣場對品種的評估結果，以督促農民專業合作社進行品種量與質的調整	

資料來源：本研究整理

(三)、研擬問卷問題方向

在排除掉表 3-2 第三方服務公司無法介入的 15.認列應付帳款及 17.付款兩個工作項目後，擬定下列 19 個問卷問題方向，如下表 3-3。

表 3-3 問卷問題方向

問卷問題方向
①採購過程中特定鮮活農產品品種的找尋工作
②配合農超對接政策找尋恰當的農民專業合作社工作
③鮮活農產品採購主合約的簽定工作
④鮮活農產品採購副合約的簽定工作
⑤鮮活農產品排定年度採購計畫工作
⑥追蹤已簽約農業生產基地的種植與採收情況的工作
⑦鮮活農產品市場批發價格的查詢工作
⑧與農民專業合作社的議價工作
⑨鮮活農產品的下單工作
⑩鮮活農產品的品質檢驗工作

⑪鮮活農產品的分級、清洗、加工、包裝工作
⑫鮮活農產品於收貨時的再議價工作
⑬鮮活農產品的常溫運輸工作
⑭鮮活農產品的低溫運輸工作
⑮鮮活農產品的常溫保存工作
⑯鮮活農產品的低溫保存工作
⑰要求農民專業合作社開立大宗發票或直接採購證明的工作
⑱年度評估農民專業合作社表現的工作
⑲年度評估鮮活農產品品種效益的工作

資料來源：本研究整理

(四)、定義檢驗問卷問題方向基礎

由於本研究範圍界定在超市/賣場與農民專業合作社之間的直接採購行為，農民專業合作社與農戶之間的問題多屬長期不信任造成，需有農超對接數量為基礎，由農民專業合作社與農戶經歷多次誠信交易培養默契來解決，因此將表 2-2 超市/賣場、農民專業合作社、農戶面臨農超對接的困境表排除掉農戶因素，調整為表 3-5，用來檢驗問卷問題是否涵蓋超市/賣場、農民專業合作社面臨農超對接的困境。

表 3-4 超市/賣場、農民專業合作社面臨農超對接的困境

	超市/賣場	農民專業合作社
問題	1.合格的對接品種及農民專業合作社不易尋找 2.農民專業合作社多、小、散、亂，難以符合超市/賣場賣場各項要求 3.經常需要派專人駐紮在農產基地監管追蹤	4.行銷能力薄弱 5.超市/賣場要求對接的訊息難以掌握，不易與更多超市/賣場賣場進行對接
共同問題	6.儲運及冷鏈物流能力不足，供貨區域受到限制 7.農產品價格變化頻繁 8.無力事先規劃品種、品質、數量、種植及供應時間	

題	9.檢驗能力及設備不足 10.分級、包裝等加工工作繁雜 11.難以開立大宗發票或直接採購證明 12.未建立長期合作關係，多屬單次直接採購
----------	---

資料來源：本研究整理

(五)、檢驗問卷問題方向

由於超市/賣場、農民專業合作社面臨農超對接的每一項困境大部份不是單一因素所造成，也就是執行某項農超對接的採購工作可能可以解決徹底一項困境，或解決多項困境，也可能只能減輕一個或數個困境的程度，且減輕的程度無法量化，形成一種不規則的多對多的情況。

因此針對每一個問卷問題方向逐一檢視能夠徹底解決或減輕那些困境，形成如圖 3-4 的關聯圖，確定每個問題方向及每個困境都有被關聯到，若全部都被關聯，則證明問卷問題方向沒有太大偏差。關聯方式例如：

問卷問題方向

“①.採購過程中特定鮮活農產品品種的找尋工作”

若徹底執行或委外可能降低下列三項困境

“1.合格的對接品種及合作社不易尋找”

“4.合作社行銷能力薄弱”

“5.超市/賣場要求對接的訊息難以掌握，不易與更多超市/賣場賣場進行對接”

問卷問題方向

“⑫.鮮活農產品於收貨時的再議價工作”

若徹底執行或委外可能降低困境

“7.農產品價格變化頻繁”

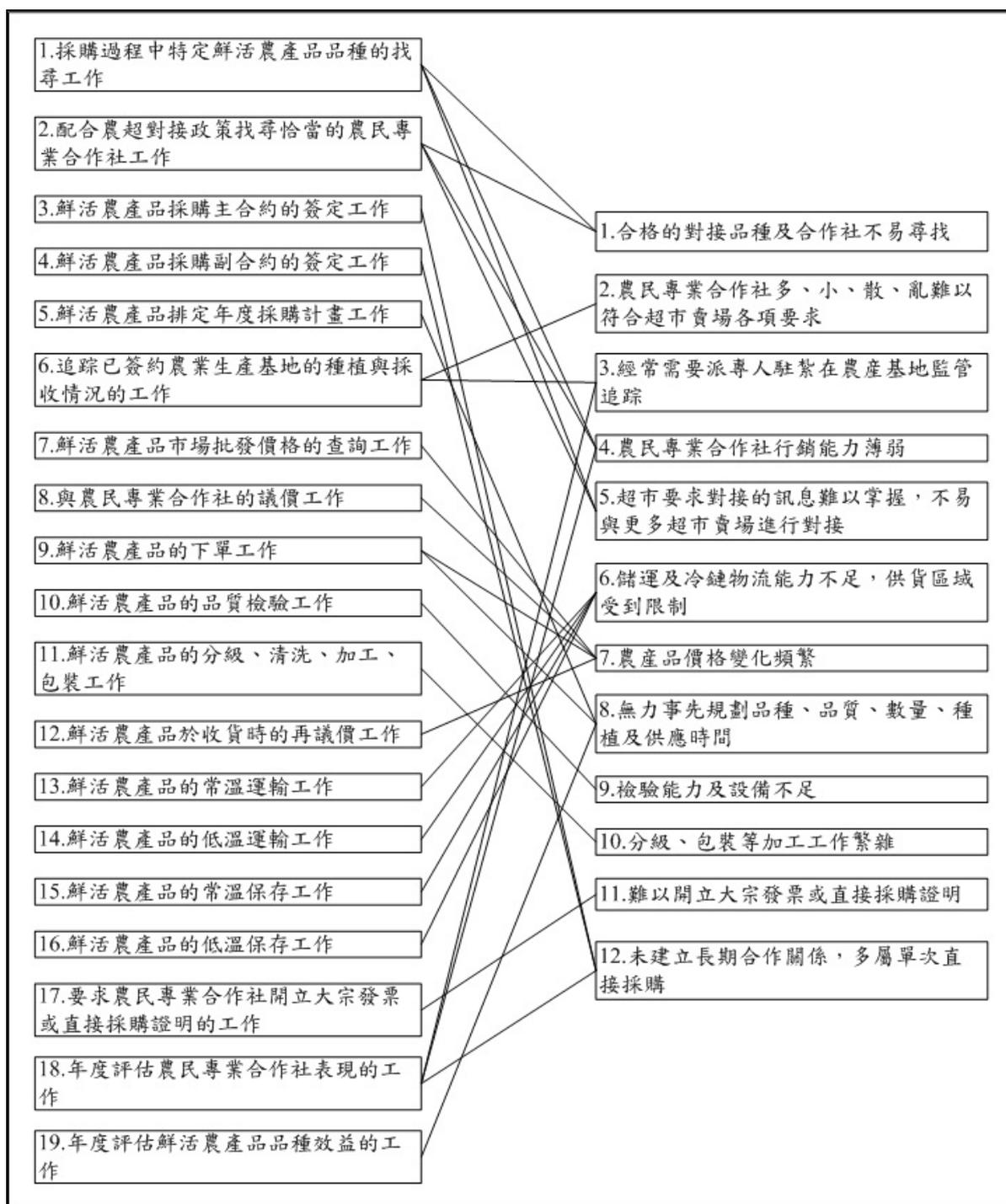


圖 3-5 問題與困境關聯圖

資料來源：本研究整理

(六)、產出實際問卷

本研究問卷，以上述問卷問題方向為基礎，分別詢問該項工作的重要程度以及委外可能性，實際問卷請參考附錄一。

3.3 問卷發放

3.3.1 問卷對象簡介

問卷的個人對象全部都是生鮮採購人員及生鮮採購部門主管，這些人員主要來自兩個中國大型連鎖超市/賣場，A 公司為知名陸資企業，B 公司為知名外資企業。兩家公司簡介如下：

(一)、A 公司簡介

- 資本額：約 32 億人民幣
- 營業額：約 240 億人民幣
- 毛利率：約 14%
- 業態：共存在三種業態
 - ⇒ 大賣場(佔營業額約 56%)
 - ⇒ 超市(佔營業額約 37%)
 - ⇒ 便利店(佔營業額約 7%)
- 重心據點：華東地區
- 門店數：約 5,200 家
 - ⇒ 大賣場：直營門店約 140 家
 - ⇒ 超市：直營門店約 680 家，加盟約 2300 家
 - ⇒ 便利店：直營問店約 940 家，加盟門店約 1,100 家
- 員工人數：約 60,000 人

(二)、B 公司簡介

- 資本額：獨資外商，約 515 億歐元
- 營業額：2010 年全球約 900 億歐元，中國約 400 億人民幣

- 毛利率：約 20%
- 業態：在中國只有大賣場業態
- 重心據點：歐洲
- 門店數：2010 年在中國約 180 家
- 員工人數：全球超過 470,000 人，在中國約 50,000 人

3.3.2 問卷發放與回收情況

(一)、問卷發放期間

問卷發放日期：2011/03/24

問卷完成回收：2011/04/07

(二)、問卷回收

共回收 17 份問卷，其中

A 公司：生鮮採購總部部門主管及採購人員，共 10 人

B 公司：全球採購中國總部負責生鮮採購相關人員，共 7 人

第四章 研究分析

4.1 問卷結果統計

4.1.1 問卷內容統計

問卷結果如下，以李克特五分量表五個層次表示，非常重要為 5 分、重要為 4 分、普通為 3 分、不太重要為 2 分、非常不重要為 1 分，標題欄中 5,4,3,2,1 分別表示問卷李克特五分量表的五個層次，在該層次下方的數字表示該層次的得票數。

以下表 4-1 中『1.農超對接過程中特定鮮活農產品品種的找尋工作』為例說明：

- ❶ 票數統計，勾選“非常重要”有 11 票、勾選“重要”有 5 票、勾選“普通”有 1 票、勾選“不太重要”0 票、勾選“非常不重要”0 票
- ❷ 計算加總分數， $(11 \times 5) + (5 \times 4) + (1 \times 3) + (0 \times 2) + (0 \times 1) = 78$
- ❸ 但加總分數並未能直覺表示該項工作在李克特五分量表中所佔的重要程度，因此以平均分數來呈現其重要程度，平均分數計算為(加總分數 / 總票數)並 4 捨 5 入至小數點 2 位；因此平均分數為 $78 / 17 = 4.59$ ，表示此該工作項目在 5 分為滿分的情況下，得到 4.59 分。

下表 4-1 為問卷回收整理後所得出的各項工作得票分配及平均得分的計算表：

表 4-1 農超對接各項工作重要度與委外可能性問卷得票數分佈

工作項目	重要度						委外可能性					
	5	4	3	2	1	AVG	5	4	3	2	1	AVG
①採購過程中特定鮮活農產品品種的找尋工作	11	5	1			4.59	1	12	3	1		3.76
②配合農超對接政策找尋恰當的農民專業合作社工作	12	4	1			4.65	1	13	3			3.88
③鮮活農產品採購主合約的簽定工作	2	8	4	3		3.53			7	9	1	2.35
④鮮活農產品採購副合約的簽定工作	1	6	7	3		3.29			6	9	2	2.24
⑤鮮活農產品排定年度採購計畫工作	2	8	5	1	1	3.53			9	5	4	2.41
⑥追蹤已簽約農業生產基地的種植與採收情況的工作	8	7	2			4.35	2	11	3	1		3.82
⑦鮮活農產品市場批發價格的查詢工作	13	4				4.76	5	11	1			4.24
⑧與農民專業合作社的議價工作	7	10				4.41			1	7	9	1.53
⑨鮮活農產品的下單工作	3	7	5	1	1	3.59			2	8	7	1.71
⑩鮮活農產品的品質檢驗工作	9	8				4.53	8	7	2			4.35

⑪鮮活農產品的分級、清洗、加工、包裝工作	5	12				4.29		12	3	2		3.59
⑫鮮活農產品於收貨時的再議價工作		7	8	2		3.29				7	10	1.41
⑬鮮活農產品的常溫運輸工作	11	6				4.65	1	9	2	5		3.35
⑭鮮活農產品的低溫運輸工作	9	7	1			4.47	2	8	3	4		3.47
⑮鮮活農產品的常溫保存工作	10	7				4.59		7	2	8		2.94
⑯鮮活農產品的低溫保存工作	12	5				4.71	1	11	3	3		3.76
⑰要求農民專業合作社開立大宗發票或直接採購證明的工作	7	8	2			4.29		1	1	12	3	2.00
⑱年度評估農民專業合作社表現的工作	2	11	4			3.88		1	5	8	3	2.24
⑲年度評估鮮活農產品品種效益的工作	4	12	1			4.59			4	7	6	1.88

資料來源：本研究整理

4.1.2 填答者基本資料統計

問卷除了第三方服務公司工作項目的問題外，另也針對填答者的基本資料做調查，統計項目有四項，分別為填答者性別、年齡、填答者管理人數及填答者認為任職公司農產品採購來源省份。

(一)、填答者男女比例

本研究問卷發放給 A、B 兩家具代表性公司的生鮮採購及其部門主管，由填答者男女比例，可看出生鮮採購人員以男性居多。由於本研究並非 A、B 兩家公司採購人員普查，因此僅表示本問卷調查結果。

依填答者性別基本資料整理為下表 4-2 及下圖 4-1。

表 4-2 問卷填答者男女比例

性別	男	女
填答人數	12	5

資料來源：本研究整理

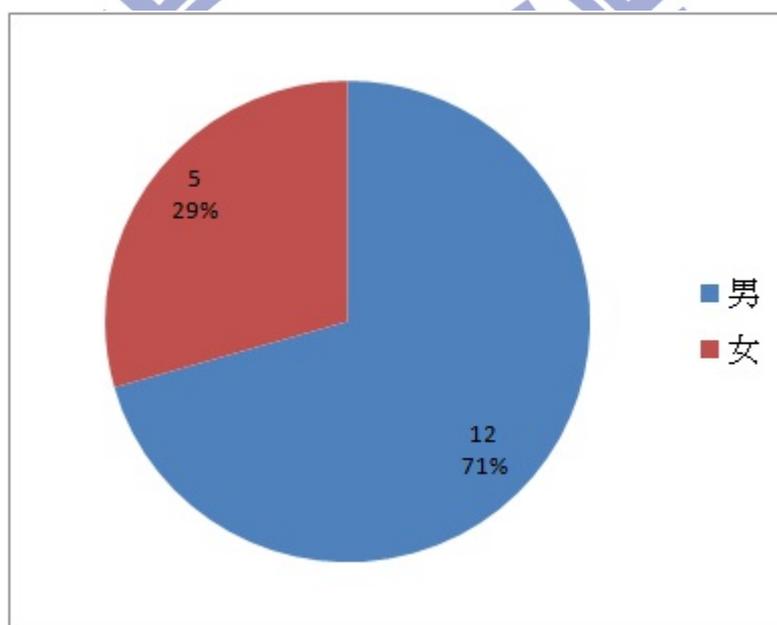


圖 4-1 問卷填答者男女比例

資料來源：本研究整理

(二)、填答者年齡分佈

在超市/賣場擔任採購職務，都必須具備相當的經驗，以台灣為例，仍可看到 50-60 歲之間的採購，本問卷調查結果發現 A、B 兩家公司問卷填答者以 31-40 歲之間居多，且沒有 50 歲以上的採購人員，有年輕化的現象。由於本研究並非 A、B 兩家公司採購人員普查，因此僅表示本問卷調

查結果。

依填答者年齡基本資料整理為下表 4-3 及下圖 4-2。

表 4-3 問卷填答者年齡分佈

年齡	20-30 歲	31-40 歲	41-50 歲	51-60 歲	61 歲以上
填答人數	4	10	3	0	0

資料來源：本研究整理

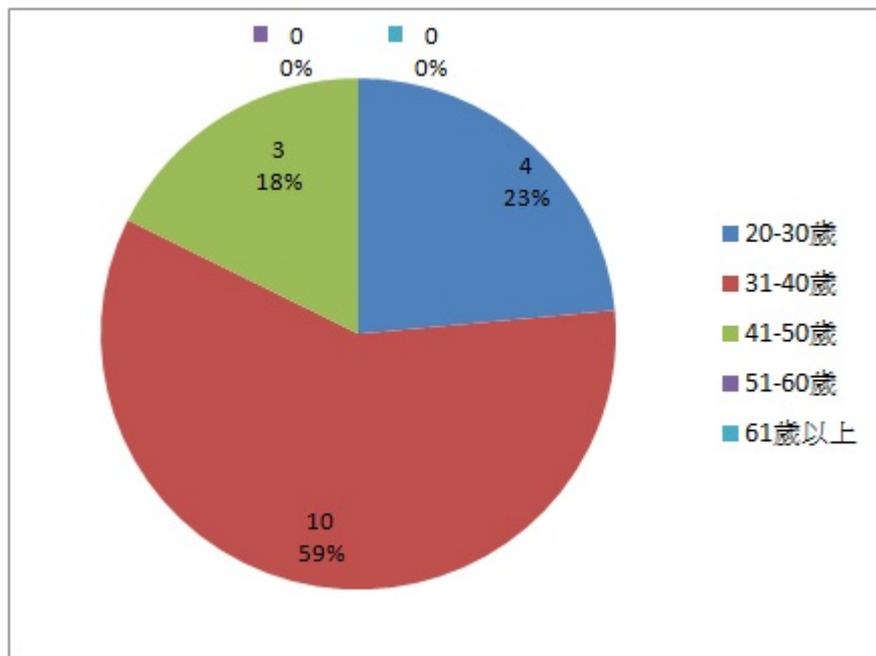


圖 4-2 問卷填答者年齡分佈

資料來源：本研究整理

(三)、填答者管理人數

超市/賣場的採購職務主要分為兩種，一種是規劃銷售商品組合並尋找商品及供應商的採購人員，另一種是日常下單補貨採購人員，前者通常配備助理或秘書，後者則單兵作業。本問卷調查結果發現 A、B 兩家公司問卷填答者以管理 1~3 人間居多，問卷填答者多屬前者。

真正的管理者應該管理 4~5 人以上，並非只管理自己的助理或秘書，

因此總共佔了 6 人，佔本問卷填答 1/3 以上的人數，加上之前的填答者年齡分佈情況，A、B 兩家公司管理階層年輕化的可能性越高。由於本研究並非 A、B 兩家公司採購人員普查，因此僅表示本問卷調查結果。

依填答者管理人數基本資料整理為下表 4-4 及下圖 4-3。

表 4-4 問卷填答者管理人數

管理人數	非管理職	管理 1~3 人	管理 4~5 人	管理 6~9 人	管理 10 人以上
填答人數	3	8	2	2	2

資料來源：本研究整理

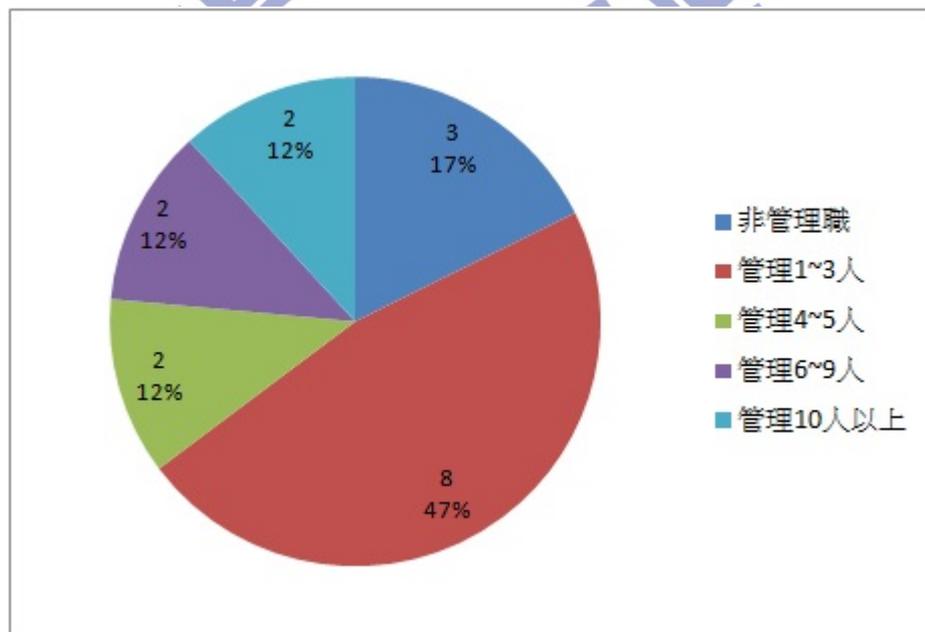


圖 4-3 問卷填答者管理人數比例

資料來源：本研究整理

(四)、填答者任職公司農產品採購來源省份

在本問卷調查表的填答者基本資料調查中，農產品採購來源省份是可以複選的，17 位填答者，共計勾選 123 票，整理如下表 4-5。

表 4-5 問卷填答者任職公司農產品採購來源省份

省份	票數	省份	票數	省份	票數
河北省	11	山西省	3	遼寧省	2
吉林省	1	黑龍江	2	江蘇省	17
浙江省	14	安徽省	11	福建省	9
江西省	5	山東省	16	河南省	5
湖北省	4	湖南省	6	廣東省	6
海南省	5	四川省	3	貴州省	0
雲南省	1	陝西省	0	甘肅省	0
青海省	0	廣西	1	內蒙古	1
西藏	0	寧夏	0	新疆	0

資料來源：本研究整理

以下圖 4-4 可以看出 A、B 兩家公司農產品主要採購省份排名。前十大排名省份為江蘇、山東、浙江、河北、安徽、湖南、廣東、河南、江西、海南。

與文獻回顧章節中表 2-5 2008 年農、漁、牧業前 10 名省份的農業部份做比較，有山東、江蘇、河南、河北、安徽、廣東、湖南七個省份重疊，沒有重疊的部份只有浙江、海南、江西三省。由於本研究並非針對 A、B 兩家公司農產品採購地點，且也未對 A、B 兩家公司所有生鮮採購人員做普查，因此僅表示本問卷調查結果。

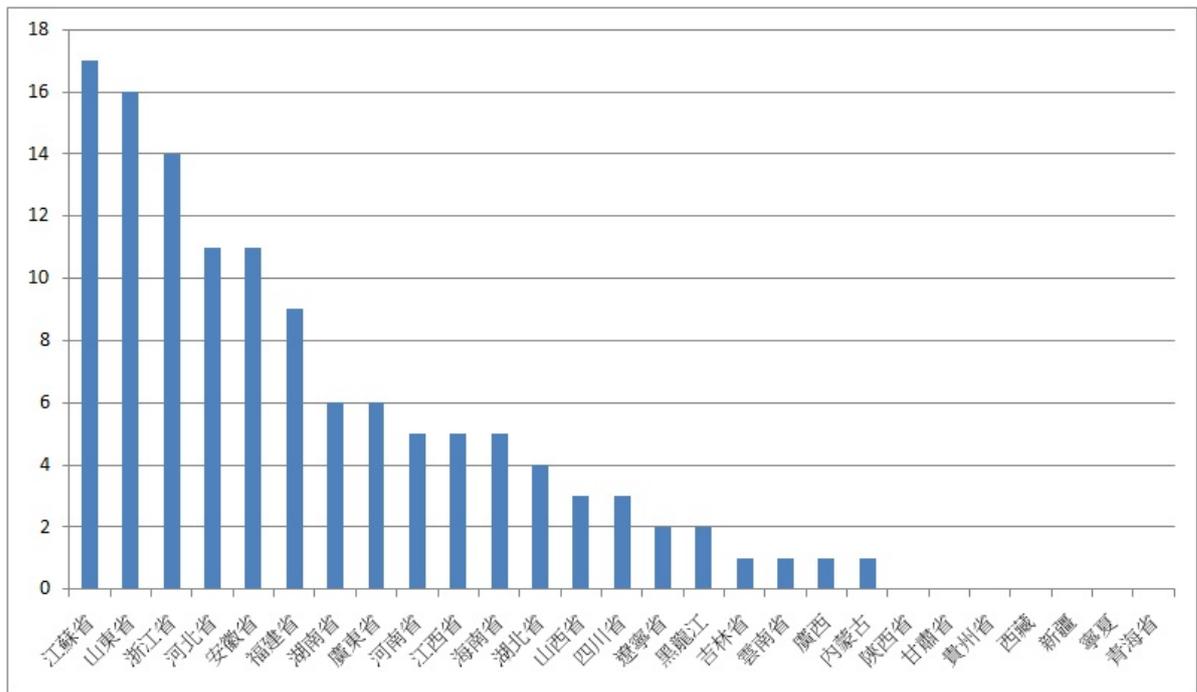


圖 4-4 問卷填答者公司農產品採購來源省份

資料來源：本研究整理



4.2 問卷結果分析

4.2.1 排序

(一)、農超對接各項工作重要度排序

依據表 4-1 問卷結果，整理出受訪者對『農超對接』19 項工作的重要程度排序，用以表達受訪者面對『農超對接』哪些工作的相對重要程度較高，哪些工作的相對重要程度較低，下表 4-6 表示各項工作重要度排序及該項工作在李克特五分量表中獲得的分數。可以顯而易見，所有的工作均高於李克特五分量表的絕對平均值 3，表示這 19 項工作都相對重要。

表 4-6 農超對接各項工作重要度排序

排名	項目	平均分數
1	⑦鮮活農產品市場批發價格的查詢工作	4.76
2	⑯鮮活農產品的低溫保存工作	4.71
3	②配合農超對接政策找尋恰當的農民專業合作社工作	4.65
4	⑬鮮活農產品的常溫運輸工作	4.65
5	①採購過程中特定鮮活農產品品種的找尋工作	4.59
6	⑮鮮活農產品的常溫保存工作	4.59
7	⑲年度評估鮮活農產品品種效益的工作	4.59
8	⑩鮮活農產品的品質檢驗工作	4.53
9	⑭鮮活農產品的低溫運輸工作	4.47
10	⑧與農民專業合作社的議價工作	4.41
11	⑥追蹤已簽約農業生產基地的種植與採收情況的工作	4.35
12	⑪鮮活農產品的分級、清洗、加工、包裝工作	4.29
13	⑰要求農民專業合作社開立大宗發票或直接採購證明的工作	4.29
14	⑱年度評估農民專業合作社表現的工作	3.88
15	⑨鮮活農產品的下單工作	3.59
16	③鮮活農產品採購主合約的簽定工作	3.53

17	⑤鮮活農產品排定年度採購計畫工作	3.53
18	④鮮活農產品採購副合約的簽定工作	3.29
19	⑫鮮活農產品於收貨時的再議價工作	3.29

資料來源：本研究整理

(二)、農超對接各項工作委外可能性排序

表 4-7 農超對接採購各項工作可委外程度排序，除了表達若工作要委外時，哪些工作優先委外以外，其中的平均分數也代表這些生鮮採購人員面對『農超對接』哪些工作可以委外或需要委外的迫切程度。表中可以看出有 9 項工作高於李克特五分量表的絕對平均值 3，而有 10 項工作則低於絕對平均值。

表 4-7 農超對接採購各項工作可委外程度排序

排名	項目	平均分數
1	⑩鮮活農產品的品質檢驗工作	4.35
2	⑦鮮活農產品市場批發價格的查詢工作	4.24
3	②配合農超對接政策找尋恰當的農民專業合作社工作	3.88
4	⑥追蹤已簽約農業生產基地的種植與採收情況的工作	3.82
5	①採購過程中特定鮮活農產品品種的找尋工作	3.76
6	⑯鮮活農產品的低溫保存工作	3.76
7	⑪鮮活農產品的分級、清洗、加工、包裝工作	3.59
8	⑭鮮活農產品的低溫運輸工作	3.47
9	⑬鮮活農產品的常溫運輸工作	3.35
10	⑮鮮活農產品的常溫保存工作	2.94
11	⑤鮮活農產品排定年度採購計畫工作	2.41
12	③鮮活農產品採購主合約的簽定工作	2.35
13	④鮮活農產品採購副合約的簽定工作	2.24
14	⑱年度評估農民專業合作社表現的工作	2.24
15	⑰要求農民專業合作社開立大宗發票或直接採購證明的工作	2.00

16	⑬年度評估鮮活農產品品種效益的工作	1.88
17	⑨鮮活農產品的下單工作	1.71
18	⑧與農民專業合作社的議價工作	1.53
19	⑫鮮活農產品於收貨時的再議價工作	1.41

資料來源：本研究整理

4.2.2 二維象限分析

(一)、絕對平均線象限分析

通過問卷調查所整理出的表 4-1 可以發現每一項農超對接採購工作都有該工作的重要度及委外可能性兩個平均分數，分別以李克特五分量表的絕對平均值 3 做為橫軸(重要度)及縱軸(委外可能性)象限基準，可以繪製出如下圖 4-5 的象限分布圖。



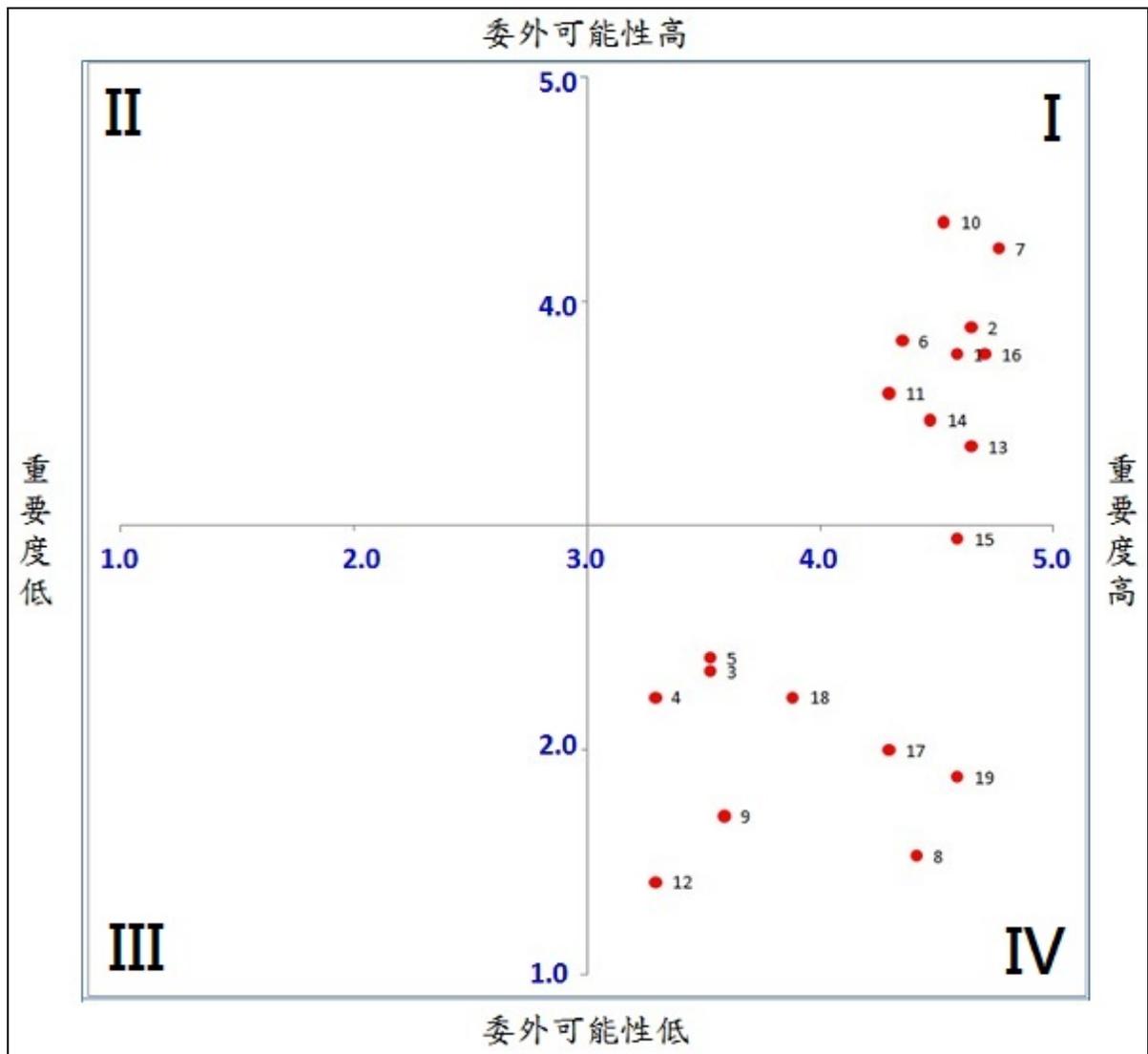


圖 4-5 李克特五分量表絕對平均值之重要度及委外可能性象限分佈圖

資料來源：本研究整理

第一象限表示該項工作重要度高且委外可能性高；第二象限表示該項工作重要度低但委外可能性高；第三象限表示該項工作重要度低且委外可能性低；第四象限表示該項工作重要高低但委外可能性低。

從圖 4-5 中可以看出因為 19 項工作的重要度都高於李克特五分量表的絕對平均值 3，因此全都分佈於第一象限和第四象限，屬於重要度高且委外可能性高的農超對接採購工作有下列 9 項：

- ①採購過程中特定鮮活農產品品種的找尋工作
- ②配合農超對接政策找尋恰當的農民專業合作社工作

- ⑥ 追蹤已簽約農業生產基地的種植與採收情況的工作
- ⑦ 鮮活農產品市場批發價格的查詢工作
- ⑩ 鮮活農產品的品質檢驗工作
- ⑪ 鮮活農產品的分級、清洗、加工、包裝工作
- ⑬ 鮮活農產品的常溫運輸工作
- ⑭ 鮮活農產品的低溫運輸工作
- ⑯ 鮮活農產品的低溫保存工作

從上面 9 項可以歸類為兩類，一是訊息提供類，如品種、合作社、批發價格、產地種植情況等工作 (①, ②, ⑥, ⑦)，二是實體物流類如檢驗、加工、運輸、儲存等工作(⑩, ⑪, ⑬, ⑭, ⑯)。而重要度高，但委外可能性低的工作，有下列 10 項：

- ③ 鮮活農產品採購主合約的簽定工作
- ④ 鮮活農產品採購副合約的簽定工作
- ⑤ 鮮活農產品排定年度採購計畫工作
- ⑧ 與農民專業合作社的議價工作
- ⑨ 鮮活農產品的下單工作
- ⑫ 鮮活農產品於收貨時的再議價工作
- ⑮ 鮮活農產品的常溫保存工作
- ⑰ 要求農民專業合作社開立大宗發票或直接採購證明的工作
- ⑱ 年度評估農民專業合作社表現的工作
- ⑲ 年度評估鮮活農產品品種效益的工作

從上面 10 項工作中可以發現超過一半以上都是一般商品採購流程中在收貨前的商務工作，如合約、年度計畫、議價、下單(③, ④, ⑤, ⑧, ⑨)

, ⑫)。

(二)、相對平均線象限分析

由於採用李克特五分量表的絕對平均值做為橫軸(重要度)及縱軸(委外可能性)象限基準，因 19 項工作都重要度都高於李克特五分量表的絕對平均值，造成非常態的分佈現象，為更精準將工作分類，因此改採用相對平均值來當做橫軸(重要度)及縱軸(委外可能性)象限基準。基準值的計算如下：

①橫軸(重要度)基準，將 19 項工作重要度所得到的平均分數加總 / 19，即 $(4.59 + 4.65 + 3.53 + 3.29 + 3.53 + 4.35 + 4.76 + 4.41 + 3.59 + 4.53 + 4.29 + 3.29 + 4.65 + 4.47 + 4.59 + 4.71 + 4.29 + 3.88 + 4.59) / 19 = 4.21$

②縱軸(委外可能性)基準，將 19 項工作委外可能性所得到的平均分數加總 / 19，即 $(3.76 + 3.88 + 2.35 + 2.24 + 2.41 + 3.82 + 4.24 + 1.53 + 1.71 + 4.35 + 3.59 + 1.41 + 3.35 + 3.47 + 2.94 + 3.76 + 2.00 + 2.24 + 1.88) / 19 = 2.89$

以相對平均值 4.21 與 2.89 當成橫軸(重要度)及縱軸(委外可能性)象限基準，則分佈圖如下圖 4-6。

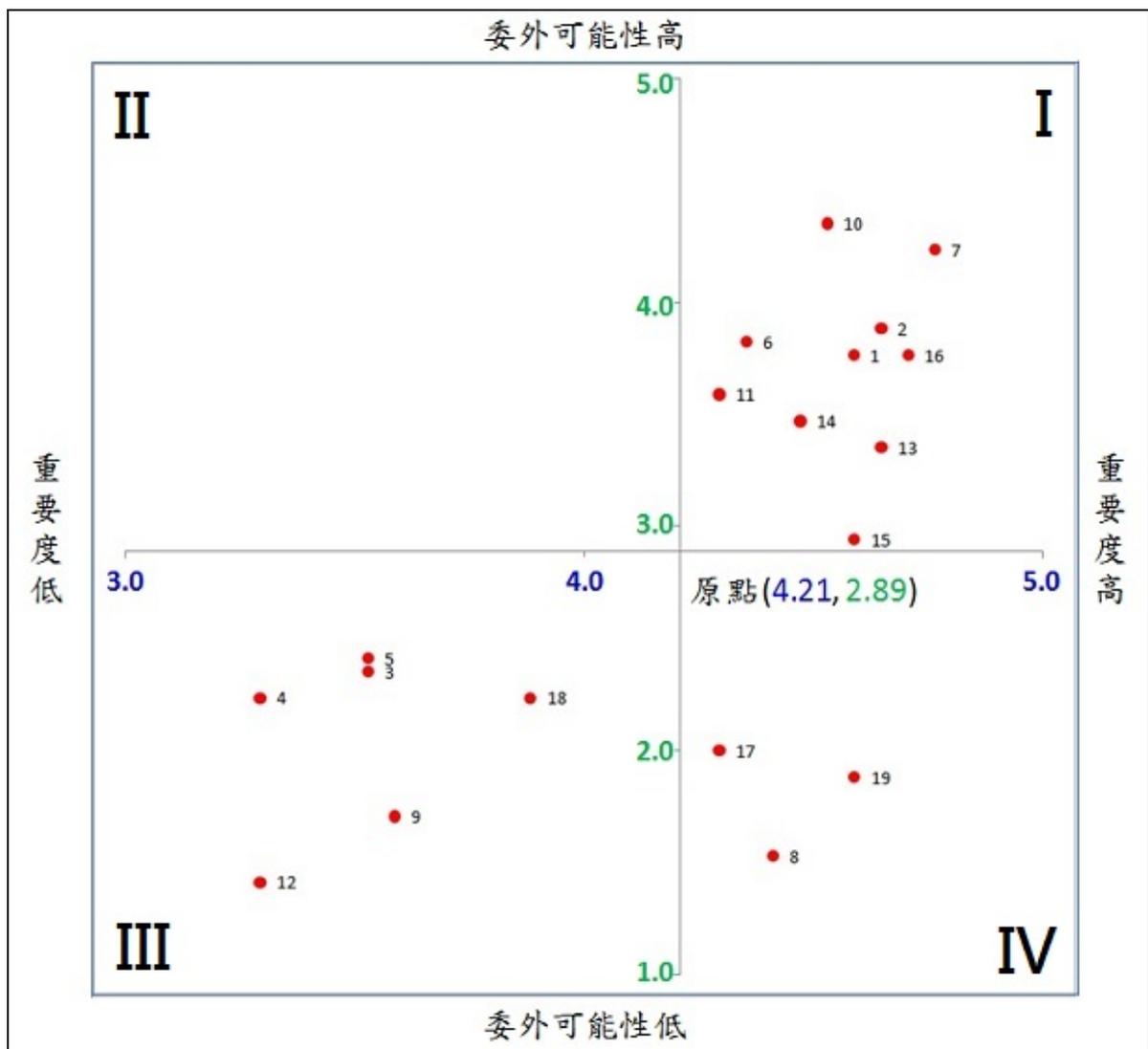


圖 4-6 相對平均值之重要度及委外可能性象限分佈圖

資料來源：本研究整理

圖 4-6 中，第一象限重要度高且委外可能性高的工作項目由原來的 9 個變為 10 個，分別是：

- ①採購過程中特定鮮活農產品品種的找尋工作
- ②配合農超對接政策找尋恰當的農民專業合作社工作
- ⑥追蹤已簽約農業生產基地的種植與採收情況的工作
- ⑦鮮活農產品市場批發價格的查詢工作
- ⑩鮮活農產品的品質檢驗工作
- ⑪鮮活農產品的分級、清洗、加工、包裝工作

⑬鮮活農產品的常溫運輸工作

⑭鮮活農產品的低溫運輸工作

⑮鮮活農產品的常溫保存工作

⑯鮮活農產品的低溫保存工作

與採用絕對平均線不同的是增加了⑮鮮活農產品的常溫保存工作，至此鮮活農產品所有實際物流相關的檢驗、分級、清洗、加工、運輸、儲存工作，全部都是座落於委外可能性高的第一象限中。

第二象限重要度低但委外可能性高的情況仍不存在，本研究認為這是合理的情況。而第三象限重要度低且委外可能性低的工作項目由原來的 0 個增加為 6 個，分別為：

③鮮活農產品採購主合約的簽定工作

④鮮活農產品採購副合約的簽定工作

⑤鮮活農產品排定年度採購計畫工作

⑨鮮活農產品的下單工作

⑫鮮活農產品於收貨時的再議價工作

⑱年度評估農民專業合作社表現的工作

而第四象限重要度高但委外程度低的工作項目由原來的 10 個變為 3 個，分別為：

⑧與農民專業合作社的議價工作

⑰要求農民專業合作社開立大宗發票或直接採購證明的工作

⑲年度評估鮮活農產品品種效益的工作

從絕對平均基準轉為相對平均基準，本研究觀察到第三、第四象限的變化可能含有某些意義。

1. 剩下還留在第四象限的工作，是議價、發票及品種績效評估，是原來就存在的工作。
2. 原本的第三象限工作項目不存在，但在相對平均基準下，增加為 6 個，而這 6 項工作都是合約、年度計畫、收貨時再議價、下單、農民專業合作社評估之類的工作，就一般商品採購而言這些工作都是核心工作，不可能落到重要度低的象限中。在原來超市/賣場派生鮮採購人員拿著現金到生產基地進行單次直接採購的情況下，這些工作是不必存在的。但在絕對平均基準下皆是屬於重要度高的工作，因此可以推論生鮮採購人員認為該 6 項工作確實重要，但可能因為執行困難、沒有經驗、不存在於現有採購流程中或生鮮採購人員習慣等因素造成重要度反而刻意被降低。

(三)、二維象限分析結果

由絕對平均基準和相對平均基準的分析中，可以得到分析結果

1. 找尋品種、合作社及價格工作、產地追蹤與檢驗、加工、運輸、儲存工作均座落於重要性高且委外可能性高的第一象限中。
2. 合約、價格、訂單、發票、評估相關的工作都座落於委外可能性低的第三、四象限中，顯示填答者認為這些工作可能屬於內部機密第三方無需介入或是無法介入的工作。
3. 雖然重要度全部都高於絕對平均值，顯示所有的工作都重要，但仍可從由絕對平均基準改為相對平均基準的變化中，隱約發現生鮮採購人員仍是較習慣抱著現金進行交易的情況。

第五章 結論與建議

5.1 結論

如 A 公司某副總裁講的，在沒有汽車的時代，人類靠馬、牛等動物進行運輸，當時沒有人會回答汽車有需要什麼性能配備，當然也沒有人會有必要性的心態會產生；有了第一部汽車出現後，大部份人心裡想的是我也想要一部汽車，產生一定的必要性；當有了車後，心裡開始又想車速要夠快、夠省油、夠安靜、內裝要豪華等等要求。很多事情是經過演化從無到有、從有到好，從加值變為必要的事比比皆是。而『農超對接』政策，就好比產生第一部汽車，會跑就好，所以才會出現這種生鮮採購人員抱著現金到處亂跑、單次直採等沒有效益的行為。現在大家都是開著會跑就好的車，但在中國政府的要求下，馬上就會出現許多需求及改變。

在透過第四章的二維象限分析後，不論是採行李克特五分量表的絕對平均值基準所產生的 9 項、或是採行相對平均值當基準所產生的 10 項重要度高且委外可能性高的農超對接採購工作。本質上所有的商務範圍都是由窄逐漸延伸變廣。

下表 5-1 是將重要度和委外可能性合併計算平均值後的排序，只要高於合併計算的平均值就可以去執行。

① 合併計算的平均值 = (重要度相對平均值 + 委外可能性相對平均值) / 2，即

$$(4.21 + 2.89) / 2 = 3.55$$

表 5-1 農超對接第三方服務公司提供服務優先順序

順序	項目	平均分數
1	⑦鮮活農產品市場批發價格的查詢工作	4.50
2	⑩鮮活農產品的品質檢驗工作	4.44
3	②配合農超對接政策找尋恰當的農業合作社工作	4.26
4	⑯鮮活農產品的低溫保存工作	4.24
5	①採購過程中特定鮮活農產品品種的找尋工作	4.18
6	⑥追蹤已簽約農業生產基地的種植與採收情況的工作	4.09
7	⑬鮮活農產品的常溫運輸工作	4.00
8	⑭鮮活農產品的低溫運輸工作	3.97
9	⑪鮮活農產品的分級、清洗、加工、包裝工作	3.94
10	⑮鮮活農產品的常溫保存工作	3.76
11	⑲年度評估鮮活農產品品種效益的工作	3.24
12	⑰要求農業合作社開立大宗發票或直接採購證明的工作	3.15
13	⑱年度評估農業合作社表現的工作	3.06
14	⑤鮮活農產品排定年度採購計畫工作	2.97
15	⑧與農業合作社的議價工作	2.97
16	③鮮活農產品採購主合約的簽定工作	2.94
17	④鮮活農產品採購副合約的簽定工作	2.76
18	⑨鮮活農產品的下單工作	2.65
19	⑫鮮活農產品於收貨時的再議價工作	2.35

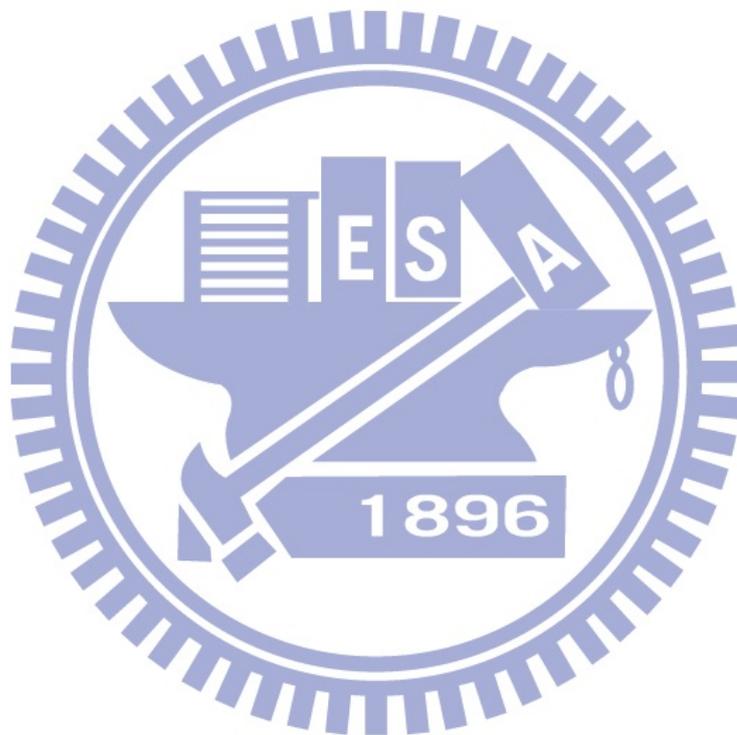
資料來源：本研究整理

表 5-1 中，優於平均值 3.55 的工作共有 10 項，這 10 項工作與圖 4-6 相對平均值之重要度及委外可能性象限分佈圖的第一象限相同，但可看出同屬一個象限中每項工作的優先順序。共可分為三大類：

1. 品種、合作社及價格等訊息提供類工作。
2. 產地追蹤工作。

3. 檢驗、分級、加工、包裝、常溫運輸儲存、低溫運輸儲存等工作。

結論是第三方服務公司應優先發展上述三類工作，再視超市/賣場及農民專業合作社對『農超對接』政策的適應情形與第三方服務公司發展情況，提供相應的延伸及增值服務，來協助超市/賣場與農民專業合作社成長。



5.2 建議

5.2.1 對產業鏈中各業者的建議

『農超對接』政策要徹底落實不是一件容易的事，但在試行兩年多來，雖然對接不易，卻也獲得部份效果，例如單次直採數量與額度增加、部份大型超市/賣場開始培養自有小規模的生產基地、農民專業合作社對『農超對接』加深認識等。且中國政府擬在『十二五規劃』中將農超對接的對接規模更進一步擴大，當擴大到業者由被動心態轉為主動心態時，此政策不用政府推行也能成功。

在轉變的過程中間當然也蘊涵大量的商機，端看用什麼樣的角度去切入這個產業鏈，本研究對產業鏈中各業者的建議如下：

(一)、對新興第三方服務業者建議

本研究中得到結論，第三方服務業者可以優先提供三種類型的服務，一是品種、合作社、價格等訊息蒐集提供類的工作；二是產地追蹤與回報類的工作；三是檢驗、加工、運輸、儲存類的工作。

上述三類工作就本質而言，超市/賣場確實都可以委外進行，但如何表現這些工作的價值，才是做為商務運作的重點，後學認為下列幾項對價值的體現非常重要：

1. 服務的『質』是價值核心，若表現出價值，則超市/賣場、農民專業合作社認同，較易招攬服務對象，且進行各項協商時地位較高，利潤也較大；反之若表現不出價值，只能淪為低階的勞工，賺取微薄的代工工資。例如

① 蒐集品種或合作社資訊，超市/賣場生鮮採購人員也可以透過各種管道用比

較沒有系統的方式蒐集到，若第三方服務公司所提供的資訊也是相同的方式蒐集來的，對超市/賣場的生鮮採購人員，幾乎沒有任何價值。但若是實際與農民專業合作社談過、實地堪查過、並提供各項生產環境檢測、生產規模、儲運規模、生產基地照片、訪談記錄等數據，對超市/賣場而言，這項資訊就有它的價值。

②檢驗、分級、加工工作，若第三方服務公司站的立場是協助超市/賣場打造自有品牌，則檢驗、分級工作自然會做的更細緻，引進的檢驗技術與設備就會要求更多，甚至能夠指導超市/賣場、農民專業合作社怎麼做品質差異、怎麼打造自有品牌，像日本同一產地同一品種蘋果竟可分為 36 級；反之若第三方服務公司沒有這種決心與覺悟，一切依照原來超市/賣場的舊方法進行，則只能淪為低階的勞工，體現不出第三方服務公司的價值。

2. 重視服務的組合，前述 10 項服務工作，若我們拆開來一項一項來檢視，會發現某些工作若不搭配其它工作進行，價值驟降，例如：只提供低溫運輸服務卻沒有低溫保存服務，只提供合作社訊息，卻沒有品種訊息，這不只是價值驟降，甚至是沒有價值。第三方服務公司應該審視每項服務的關聯性，設法將相關聯服務間的間隙縮到最小。
3. 專業人才引進與培養，這是亘古不變的重要因素，既然超市/賣場『農超對接』經驗少、農民專業合作社落後，那麼由專業人才指導超市/賣場及農民專業合作社怎麼做農超對接各項細節工作、提出問題解決方案並主動與農民合作社、超市/賣場協商解決方案，化被動為主動更能突顯第三方服務公司的能力與價值。
4. 建構完整的訊息平台，並持之以恆的維護相應資訊，讓每項資訊

能夠快速的提供給該提供的對象、提醒該提醒的對象、跟催該跟催的對象，做為串連整個服務機制的基礎，減少因為疏忽、遺漏而造成服務品質下降的情況。

(二)、對超市/賣場的建議

超市/賣場原來面臨鮮活農產品損耗高毛利低，但為吸引客流不得不賣的情況，後來中國政府推動『農超對接』政策，多少抱有向政府交差的心態來執行。不過做為超市/賣場的經營者應該抱持著不管是否有『農超對接』政策，鮮活農產品既然是超市/賣場的商品線就應該要妥善管理的心態，來經營鮮活農產品。但中國幅員廣大鮮活農產品到處遍佈，怎麼管理？後學認為應該將鮮活農產品分為三類進行管理，並正式規範鮮活農產品的採購流程：

1. 常備農產品，只要符合季節，該農產品就到處有產出，且品質差異不大，不需要特地到某個產地進行採購的鮮活農產品，可以按門店分佈的地理位置劃分區域進行管理，以減少配送成本及鮮度上的損耗。
2. 特色農產品，與常備農產品相反，屬於某些地方才有生產或是某些地方產的特別好的鮮活農產品，可以按生產地區進行管理，以確保貨源充足。
3. 自有品牌農產品，當超市/賣場與某些農民專業合作社培養出足夠的默契，且品質能夠與相同的鮮活農產品做出差異時，可考慮納為超市自有品牌農產品，按生產基地進行管理，以確保產品品質。

另也因為中國幅員廣大這個相同的原因，超市/賣場的核心業務以『銷』為主，而農民專業合作社、生產基地、農戶的核心業務以『產』為主。兩

者的配套措施服務範圍及業務方向都不同。部份中大型超市/賣場自有或委外的配套措施如物流配送中心、熟食工廠等，其服務範圍都以門店地理分佈為主，業務方向也以輔助門店銷售而非輔助供應商為主；基於生產基地的地理分佈與門店地理分佈不同以及業務方向與內容也不同，建議圍繞著『農超對接』的配套措施可單獨委外進行，直至超市/賣場具備自己經營的規模效益後，再考慮自建。

另外由於農民專業合作社的實力，遠遠低於一般商品供應商，因此建議超市/賣場應先以輔導而不是單方面要求的方式來與農民專業合作社進行『農超對接』，初期可以搭配降低農民專業合作社擔心風險的措施，例如家樂福免收進場費用、承諾一定的對接數量，前者降低農民專業合作社進入超市/賣場的門檻及風險，後者則將合作意向昇華為合作協議，加深合作關係。

(三)、對農民專業合作社的建議

農民專業合作社在『農超對接』中所扮演的是農戶代表，負責協調農戶，雖然在『農超對接』政策裡中國政府鼓勵並提供補助在冷庫、檢驗等相關工程上，但後學認為比起強化硬體設施更優先的是強化農民專業合作社與農戶之間的信任度，以增加農民專業合作社的統籌協調能力。

在本研究文獻回顧中表 2-2 提到了超市/賣場、農民專業合作社、農戶各自面臨的困境。很多問題都來自於農民專業合作社與農戶間的互信程度不足，例如，農民為何一定要現金交易？因為晚點收款而寧願放棄買賣？九成以上農戶不加入農民專業合作社？

本研究亦參考了一些台灣、日本農民專業合作社的發展，發現中國農民專業合作社嚴重缺乏行銷及通路掌控能力，這也是造成農戶、生產基地

直接供貨給超市/賣場比例這麼低的原因之一。

後學對農民專業合作社的建議如下：

1. 農民專業合作社應積極加強與社員之間的信任度，在與超市/賣場對接的過程中，將各項訊息對社員開誠佈公，例如各社員對接量的分配比例、超市/賣場購買總量、每筆交易收購價格、每筆交易出售價格、公積金提列金額等。
2. 強化社員對『質』的要求，以增加超市/賣場對接數量，超市/賣場選擇對接鮮活農產品時，首要條件絕對不是價格，而是品質，品質不好再便宜也對接不了。
3. 積極推動行銷及品牌打造工作，當『質』超過同儕時，就應該積極透過媒體或舉辦活動等行銷手法塑造口碑、打造品牌，形成差異化。由薄利多銷轉為高利熱銷。
4. 強化農民專業合作社基礎設施，例如冷庫、牽涉食用安全層面的檢驗設備。

(四)、對中間商的建議

中國政府推動『農超對接』政策，對批發商及蔬果公司而言無疑是一種打擊，後學以為除了公營單位以外，沒有任何一家中間商會以調節市場數量、穩定市場價格為己任，因此中間商傳統的運有往無、買低賣高的商務行為，對商品價值似乎沒有增值，但對商品價格卻加了不少，尤其對鮮活農產品而言，可能不僅沒有增值，反而增加損耗。

當前，傳統農貿市場、街上蔬果攤販，仍大量存在且大部份超市/賣場還在對中國政府做交差工作的狀況下，也許『農超對接』政策的打擊並不大，但一旦規模擴大，超市/賣場認真經營鮮活農產品，難保不會造成大量

中間商遭到淘汰。

中間商具備很多先天的優勢，諸如：對鮮活農產品的知識、具備一定的運輸儲存能力、對市場供需及價格的敏感度、產地批發商已與產地收購小販或農民專業合作社打交道已久等。萬一因產業結構變化而遭到淘汰，實是可惜，因此中間商宜視『農超對接』的推動狀況，進行轉型。後學對欲進行轉型的中間商建議如下：

1. 轉型為生鮮超市經營者，銷地批發商結合產地批發商共同經營生鮮超市，直接加入『農超對接』超市/賣場端的行列，與超市/賣場競爭抗衡，需要學習加強由行商變為坐商時坐商的經營技巧，並以 2.1.1 節中『農改超』成效不彰的原因做為借鏡。
2. 轉型為第三方服務提供者，做為超市/賣場與農民專業合作社、生產基地、農戶對接的橋樑，但應該注意的是需要強化第三方的服務專業性，競爭者不會因為傳統批發商有幾個冷藏冷凍庫、幾輛拖板車就望之卻步。

5.2.2 對後續研究者的建議

『中國農超對接政策下第三方服務公司主要服務項目研究』，主要是研究第三方服務公司應該提供給超市/賣場及農民專業合作社哪些服務，針對這些服務項目本研究只提供了服務概念與方向，並未涉及服務機制的設計及營運模式的探討。因此若對此題目方向有興趣的後續研究者，不妨朝下列方向研究：

1. 各項服務機制設計研究
2. 營運模式的探討與投資報酬評估

3. 服務據點評估

4. 企業轉型為第三方服務公司成功因素研究



參考文獻

- [1]. 蔡培慧(2009)，「產業結構轉型下的農民分化(1980-2005)」，國立台灣大學農學院生物產業傳播暨發展學系博士論文。
- [2]. 王琇婷(2010)，「推動農村社區經濟發展組織的研究-農會、合作社與非營利組織之比較研究」，國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。
- [3]. 劉富善(2009)，「台灣農會對台灣農業發展之貢獻」，*台灣農業探索*，二〇〇九第五期，頁 7-10。
- [4]. 吳文希(2009)，「兩岸農業發展問題與改進芻議」，*台灣農學會報*，第十卷第二期，頁 114-131。
- [5]. 陳儔美(1999)，「日本農協組織的發展歷程與改革」，*問題與研究*，第三十八卷第十期，頁 27-47。
- [6]. 柴效武、葉益東(2006)，「“農業合作社+農戶”-農村制度變遷過程中組織模式的抉擇」，*浙江大學學報*，第三十六卷第四期，頁 98-107。
- [7]. 宋剛、馬俊駒(2007)，「農業專業合作社若干問題研究-兼評我國“農民專業合作社法”」，*浙江社會科學*，二〇〇七第五期，頁 59-65。
- [8]. 尹興寬、張曉麗(2007)，「國外農業合作社的制度優勢及啟示」，*安徽農業科學*，第三十五卷第三十五期，頁 11658-11661。
- [9]. 趙群、胡定寰(2009)，「超市建立生鮮農產品基地的案例分析」，*安徽農業科學*，第三十五卷期第二十四期，頁 11754-11756。
- [10]. 馬鳳棋(2010)，「農超對接模式對超市的影響及對策探討」，*安徽農業科學*，第三十八卷第九期，頁 4059-4068。
- [11]. 韋道菊(2009)，「淺析我國鮮活農產品供應鏈管理」，*物流工程與管理*，第三十一卷第九期，頁 73-75。
- [12]. 李石燕(2010)，「從產業鏈角度探究農產品營銷渠道創新」，*物流工程與管理*，第三十二卷第七期，頁 32-35。

- [13]. 許慧蕾(2010), 「淺析基於快速反應的農產品供應鏈管理」, *物流工程與管理*, 第三十二卷第七期, 頁 77-79。
- [14]. 吳小淋(2010), 「海峽兩岸農民組織比較研究」, *台灣農業探索*, 二〇一〇第二期, 頁 20-22。
- [15]. 李強(2009), 「農產品直採創新模式研究」, *經濟師*, 二〇〇九第十二期, 頁 37-38。
- [16]. 陳芳(2009), 「以農超對接看農產品採購方式的變化」, *商場現代化*, 二〇〇九第五百九十期, 頁 1-3。
- [17]. 陳戎杰(2009), 「日本農業經營模式的新嚐試及其啟示」, *南方農村*, 二〇〇九第一期, 頁 72-74。
- [18]. 章繼剛(2010), 「2010 年農民專業合作社發展新趨勢」, *農業開發研究*, 二〇一〇第一期, 頁 6-10。
- [19]. 吳潔霞、韋小鴻、唐秀玲(2004), 「發達國家農業合作組織的發展模式及其對南貴昆區域農業產業化發展的啟示」, *中國農學通報*, 第二十卷第四期, 頁 289-294。
- [20]. 霍麗、張曉寧(2009), 「新中國 60 年農業組織形式的演化研究-基於農產品價格、農業合作社與農村家庭承包制的視角」, *延安大學學報*, 第三十一卷第五期, 頁 61-67。
- [21]. 孫前進、孫改麗(2009), 「日本農協對中國農業現代化的啟示」, *襄樊職業技術學院學報*, 第八卷第五期, 頁 11-13。
- [22]. 中華人民共和國農業部中國農業信息網(2008), 農業統計信息, 擷取日期: 2010 年 6 月 23 日, 網站: <http://2010jiuban.agri.gov.cn/xxgktjxx/>。

附錄一 問卷

敬請者：

您好！

後學欲進行『中國農超對接政策下第三方服務公司主要服務項目研究』素仰 台端學識淵博，對此方面領域有深入研究，所以您的意見十分珍貴，本研究極需您的寶貴意見與協助，盼您能撥冗填答問卷。後學期望能藉由諸位此領專家的專業經驗，進行相對重要性程度評比，敬請專予指導，萬分感激。

後學敬祝您

身體健康 平安如意

國立交通大學交通運輸研究所碩士在職專班

指導教授：許鉅秉 博士 暨 交通運輸研究所 所長

研究生：蔡慶釗

電話：00886-912-395-171

E-mail：jerrysai8888@hotmail.com

(一) 問卷說明與參考範例

本研究透過李克特量表(Likert Scale)分數加總，以決定各項服務的重要程度，請您就農超對接各項服務的說明，進行其重要程度和需要程度的勾選(單選)，以下為參考範例。

〔範例一〕重要程度

項目	非常重要	重要	普通	不太重要	非常不重要
1.您認為車用衛星導航系統具備國外地圖功能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

〔範例二〕需要程度

項目	必需	需要	普通	不需要	不必要
1.您認為汽車具備後座安	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

全气囊					
-----	--	--	--	--	--

(二) 问卷内容

本问卷分为两部份，一为工作重要度，另一则为该工作委外的可能性，请您以“农超对接”的观点，两部份都进行填答

〔一〕工作重要度

工作项目	非常重要	重要	普通	不太重要	非常不重要
1.采购过程中特定鲜活农产品品种的找寻工作	<input type="checkbox"/>				
2.配合农超对接政策找寻恰当的农民专业合作社工作	<input type="checkbox"/>				
3.鲜活农产品采购主合约的签定工作	<input type="checkbox"/>				
说明：主合约即一般供货商合约，包括付款条件、违约罚则、储运责任归属、检验包装责任归属等一般性的权利义务					
4.鲜活农产品采购副合约的签定工作	<input type="checkbox"/>				
说明：为因应鲜活农产品各项不同的特色，如叶菜类、水果类等不同，每一品种应有一个副合约，合约中包含需求量(采购数量)、检验标准、包装要求、保存方式、供货期间、前置期等信息，提供超市/卖场做为要求农民专业合作社供应该品种的要求					
5.鲜活农产品排定年度采购计划工作	<input type="checkbox"/>				
说明：采购计划与一般商品相同，会排定年度销售计划，如促销档期、季节性商品，以提供供货商做备货的准备					
6.追踪已签约农业生产基地的种植与采收情况的工作	<input type="checkbox"/>				
7.鲜活农产品市场批发价格的查询工作	<input type="checkbox"/>				
8.与农民专业合作社的议价工作	<input type="checkbox"/>				

9.鲜活农产品的下单工作	<input type="checkbox"/>				
10.鲜活农产品的质量检验工作	<input type="checkbox"/>				
11.鲜活农产品的分级、清洗、加工、包装工作	<input type="checkbox"/>				
12.鲜活农产品于收货时的再议价工作	<input type="checkbox"/>				
13.鲜活农产品的常温运输工作	<input type="checkbox"/>				
14.鲜活农产品的低温运输工作	<input type="checkbox"/>				
15.鲜活农产品的常温保存工作	<input type="checkbox"/>				
16.鲜活农产品的低温保存工作	<input type="checkbox"/>				
17.要求农民专业合作社开立大宗发票或直接采购证明的工作	<input type="checkbox"/>				
18.年度评估农民专业合作社表现的工作	<input type="checkbox"/>				
19.年度评估鲜活农产品品种效益的工作	<input type="checkbox"/>				

〔二〕需要程度(委外可能性)

工作项目	非常需委外	可委外	普通	不太需委外	不可委外
1.采购过程中特定鲜活农产品品种的找寻工作	<input type="checkbox"/>				
2.配合农超对接政策找寻恰当的农民专业合作社工作	<input type="checkbox"/>				

3.鲜活农产品采购主合约的签定工作	<input type="checkbox"/>				
说明：主合约即一般供货商合约，包括付款条件、违约罚则、储运责任归属、检验包装责任归属等一般性的权利义务					
4.鲜活农产品采购副合约的签定工作	<input type="checkbox"/>				
说明：为因应鲜活农产品各项不同的特色，如叶菜类、水果类等不同，每一品种应有一个副合约，合约中包含需求量(采购数量)、检验标准、包装要求、保存方式、供货期间、前置期等信息，提供超市/卖场做为要求农民专业合作社供应该品种的要求					
5.鲜活农产品排定年度采购计划工作	<input type="checkbox"/>				
说明：采购计划与一般商品相同，会排定年度销售计划，如促销档期、季节性商品，以提供供货商做备货的准备					
6.追踪已签约农业生产基地的种植与采收情况的工作	<input type="checkbox"/>				
7.鲜活农产品市场批发价格的查询工作	<input type="checkbox"/>				
8.与农民专业合作社的议价工作	<input type="checkbox"/>				
9.鲜活农产品的下单工作	<input type="checkbox"/>				
10.鲜活农产品的质量检验工作	<input type="checkbox"/>				
11.鲜活农产品的分级、清洗、加工、包装工作	<input type="checkbox"/>				
12.鲜活农产品于收货时的再议价工作	<input type="checkbox"/>				
13.鲜活农产品的常温运输工作	<input type="checkbox"/>				
14.鲜活农产品的低温运输工作	<input type="checkbox"/>				

15.鲜活农产品的常温保存工作	<input type="checkbox"/>				
16.鲜活农产品的低温保存工作	<input type="checkbox"/>				
17.要求农民专业合作社开立大宗发票或直接采购证明的工作	<input type="checkbox"/>				
18.年度评估农民专业合作社表现的工作	<input type="checkbox"/>				
19.年度评估鲜活农产品品种效益的工作	<input type="checkbox"/>				

(三) 填答者基本数据

- 一、 性别：1. 男 2. 女
- 二、 年龄：1. 20~30岁 2. 31~40岁 3. 41~50岁 4. 51~60岁 5. 61岁以上
- 三、 服务单位/公司：_____
- 四、 服务职称：_____
- 五、 职务性质：1. 非管理职 2. 管理1~3人 3. 管理4~5人 4. 管理6~9人 5. 管理10人以上
- 六、 贵公司主要农产品采购地点(可多选)：

- | | | | | | |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 河北省 | <input type="checkbox"/> 山西省 | <input type="checkbox"/> 辽宁省 | <input type="checkbox"/> 吉林省 | <input type="checkbox"/> 黑龙江 | <input type="checkbox"/> 江苏省 |
| <input type="checkbox"/> 浙江省 | <input type="checkbox"/> 安徽省 | <input type="checkbox"/> 福建省 | <input type="checkbox"/> 江西省 | <input type="checkbox"/> 山东省 | <input type="checkbox"/> 河南省 |
| <input type="checkbox"/> 湖北省 | <input type="checkbox"/> 湖南省 | <input type="checkbox"/> 广东省 | <input type="checkbox"/> 海南省 | <input type="checkbox"/> 四川省 | <input type="checkbox"/> 贵州省 |
| <input type="checkbox"/> 云南省 | <input type="checkbox"/> 陕西省 | <input type="checkbox"/> 甘肃省 | <input type="checkbox"/> 青海省 | <input type="checkbox"/> 广西 | <input type="checkbox"/> 内蒙古 |
| <input type="checkbox"/> 西藏 | <input type="checkbox"/> 宁夏 | <input type="checkbox"/> 新疆 | | | |

~若对本研究有任何其它意见，敬请不吝指教~谢谢！

附錄二 關於開展農超對接試點工作的通知

商務部 農業部關於開展農超對接試點工作的通知

【發佈單位】商務部

【發佈文號】商建發[2008]487 號

【發佈日期】2008-12-05

各省、自治區、直轄市、計畫單列市及新疆生產建設兵團商務主管部門、農業廳(局)，農委(辦)：

為貫徹落實《中共中央國務院關於加強農業基礎建設，進一步促進農業發展農民增收的若干意見》(中發[2008]1 號)和十七屆三中全會精神，探索城市支援農村的有效途徑，積極發展農產品現代流通方式，推進鮮活農產品“超市/賣場+基地”的供應鏈模式，引導大型連鎖超市/賣場直接與鮮活農產品產地的農民專業合作社對接(以下簡稱『農超對接』)，培育大型農產品流通企業與自主品牌，保障城鄉居民食品安全，促進農民持續穩定增收，擴大農村消費，推進現代農業和社會主義新農村建設，商務部、農業部決定自 2008 年起開展『農超對接』試點。現就開展試點工作提出以下意見：

一、充分認識促進鮮活農產品『農超對接』的重要意義

隨著大型連鎖超市/賣場和農民專業合作社的快速發展，我國一些地方已經具備了鮮活農產品從產地直接進超市/賣場的基本條件。開展鮮活農產品『農超對接』試點，積極探索推動鮮活農產品『農超對接』的有效途徑

和措施，著力解決當前存在的薄弱環節和突出問題，是減少流通環節、降低農產品流通成本的有效手段，是解決鮮活農產品賣難的根本途徑，有利於促進鮮活農產品『農超對接』經營進入良性發展軌道，實現農產品品質從農田到餐桌的全程序控制，提高農產品品質安全水準，對建立農產品現代流通體制、增加農民收入和促進城鄉統籌協調發展具有重要的現實意義。地方各級商務、農業行政主管部門要高度重視，樹立全域觀念，進一步提高認識，統一思想，增強責任感、使命感和緊迫感，增強工作的積極性和主動性，採取有效措施，加大工作力度，推動試點工作順利開展。

二、開展鮮活農產品『農超對接』試點工作的指導思想、基本原則與主要目標

(一)指導思想：以科學發展觀為指導，以發展鮮活農產品『農超對接』經營作為農產品流通體制改革的突破口，以減少農產品流通環節、降低農產品流通成本，保障城鄉居民消費安全，增加農民收入，促進社會主義新農村建設和城鄉統籌協調發展為宗旨，按照建立符合中國特色社會主義農產品現代流通體制的總體要求，推進農產品流通現代化，加快形成流通成本低、運行效率高的農產品行銷網路。

(二)基本原則：

堅持政府引導，市場化運作。以城市大型連鎖商業企業為主體，支持連鎖商業企業和農民專業合作社發揮網路、資訊、配送等優勢，建設農產品生產基地，建立新型鮮活農產品供應鏈。政府給予政策支持。

堅持因地制宜，試點先行。根據不同地區經濟發展水準、連鎖商業企業實力、城鄉居民收入水準等實際情況，採取不同的發展模式穩步推進。在大中型城市選擇部分大型連鎖商業企業和部分農民專業合作社進行鮮活

農產品『農超對接』試點。

堅持貿農結合，以商促農。以大型連鎖超市/賣場為基礎，與農民專業合作社相結合，建立新型農產品流通管道，貿農結合，以商促農，促進連鎖企業產業鏈的延伸和農產品供應鏈的整合。

(三)主要目標：到 2012 年，試點企業鮮活農產品產地直接採購比例達到 50%以上，減少流通環節，降低流通費用，並建立從產地到零售終端的鮮活農產品冷鏈系統。

三、鮮活農產品農超對接試點主體

根據各地推薦的企業情況，經研究，第一批確定山東家家悅超市/賣場有限公司、河北保龍倉商業連鎖經營有限公司、家樂福(中國)管理諮詢服務有限公司、錦江麥德龍現購自運有限公司、江西國光商業連鎖有限責任公司、沃爾瑪(中國)投資有限公司、上海康成投資(中國)(大潤發)有限公司、華潤萬家有限公司、中糧集團等 9 家企業為國家『農超對接』試點企業。下一步根據各地推進情況適時吸納新的企業參加試點。各省商務主管部門會同農業行政主管部門根據當地情況確定省級農超對接試點企業和產地農民專業合作社。

四、鮮活農產品農超對接試點建設內容

(一)加大鮮活農產品現代流通設施投入。加快應用農產品現代流通技術是鮮活農產品現代流通的根本體現。當前重點是加強鮮活農產品冷藏冷凍設施投入，對部分鮮活農產品試行強制性冷鏈流通，降低鮮活農產品損耗，保障鮮活農產品品質，同時實現降低連鎖超市/賣場冷藏冷凍設施投入成本。

(二)增強鮮活農產品加工配送能力。鮮活農產品高效物流配送是鮮活農產品進入市場的重要環節，也是降低鮮活農產品損耗率，提高農產品增加

值的重要途徑。支援大型連鎖商業企業通過新建鮮活農產品配送中心、在現有日用消費品配送中心中增加鮮活農產品配送功能、發展協力廠商農產品物流配送等多種方式，建立與農產品生產基地規模及零售規模相適應的物流配送體系。

(三)提高鮮活農產品經營資訊化水準。連鎖商業企業和有條件的專業農民專業合作社要強化鮮活農產品資訊系統建設，廣泛推廣數位終端設備、條碼技術、電子標籤技術、時點銷售系統和電子訂貨系統等，進一步推廣品類管理和供應鏈管理等現代管理技術。通過電子資訊技術，以農產品產業鏈為基礎、供應鏈管理為重點，實現連鎖商業企業與農民專業合作社之間業務流程的融合和資訊系統的互聯互通，提高市場反應能力，建立鮮活農產品品質可追溯體系。

(四)培育農民專業合作社自有品牌。試點連鎖超市/賣場要廣泛宣傳和大力支持農民專業合作社自有鮮活農產品品牌，向消費者提供品質安全可靠的農產品及加工製品，增強消費者對農民專業合作社鮮活農產品品質安全信心，促進農民專業合作社鮮活農產品銷售規模的擴大。

(五)調整連鎖超市/賣場商品經營結構。圍繞擴大農民專業合作社鮮活農產品經營規模，適當調整連鎖超市/賣場商品佈局，增加鮮活農產品銷售種類，擴大鮮活農產品經營面積，努力提高鮮活農產品銷售比重。通過擴大農民專業合作社鮮活農產品經營規模，提高連鎖商業企業市場競爭力。

(六)建立農超對接管道。商務主管部門負責組織試點連鎖超市/賣場、農業行政主管部門負責組織本轄區內產業基礎牢、產品規模大、品質安全優、品牌效應好、農戶成員多的優秀農民專業合作社，通過定期舉辦專場對接洽談會、產品展示推介會等形式，為超市/賣場與農民專業合作社搭建

對接平臺，疏通對接管道，由連鎖超市/賣場與農民專業合作社簽訂購銷合同。連鎖超市/賣場要給予農民專業合作社市場訊息、加工包裝技術、運儲以及價格等方面的支援服務和優惠。

五、鮮活農產品農超對接的政策保障

(一)加大政策扶持力度。落實農產品倉儲設施建設用地按工業用地對待政策。鼓勵地方政府安排相應資金，重點扶持發展鮮活農產品冷鏈系統建設，支援鮮活農產品『農超對接』經營。商務部和農業部扶持『農超對接』試點的具體政策商有關部門另行制定。

(二)拓寬投融資管道。通過政策杠杆引導社會資金加大對鮮活農產品基礎設施的投入。鼓勵各類大型連鎖超市/賣場進入鮮活農產品流通領域，進行示範帶動。協調金融機構對鮮活農產品『農超對接』予以信貸支援，對連鎖商業企業和農民專業合作社申請貸款提供技術指導。

(三)培育農產品現代流通人才。擴大國際交流合作，繼續舉辦農產品市場流通培訓班，培訓一批熟悉國際農產品流通先進經驗的商務管理人才。加強連鎖商業企業和農民專業合作社人才培訓，編制符合企業和農民專業合作社發展要求的人才培訓規劃，培養適應農產品現代流通經營需求的管理人才，為加快鮮活農產品『農超對接』發展提供人才保障。

(四)加強組織落實工作。各地商務和農業部門要認真組織，精心部署試點工作。要加強與財政、國土、稅務、金融等有關部門的溝通，出臺配套政策措施，形成政策合力。根據本地實際情況，積極爭取當地政府支持，幫助解決試點工作中遇到的實際問題，加快推動『農超對接』試點工作。在試點工作中如果遇到相關問題，可與商務部和農業部聯繫。

各試點單位要制定試點實施方案，報商務部(市場建設司)和農業部(經

營管理司)，並每半年書面報告一次進展情況；要積極探索實現『農超對接』的有效機制、模式和政策措施，不斷創新思路解決試點過程中遇到的各種問題；要及時總結試點工作經驗，以便更好地交流和推廣。

商務部 農業部

二〇〇八年十二月五日

