

地盡其利，物盡其用 廢墟也能變身渡假村

——台東縣農會總幹事賴文俊

商學出身的背景，使賴文俊接掌台東縣農會後，注入企業化經營理念，改造傳統的農會體質，新與舊交織出另類卻和諧的樂章。在「人盡其才，地盡其利，物盡其用，貨暢其流」的發展主軸下，他提供員工訓練機會，累積農會能量、厚實農會基礎；不畏壓力，收回數十筆被佔用的土地、房舍，或是出租或是開發，創造億元以上的收益；創造「山海經脈」品牌行銷「無污染」產品，並首創在機場設立據點，販售地方農特產品及手工藝品，開拓農產品銷售管道。他的專業與堅持，建立了「台東縣農會」的金字招牌。

當代經營策略大師麥克·波特（Michael E. Porter）倡導「優勢競爭」，強調差異化及創新才能擁有競爭力。台東縣農會總幹事賴文俊服膺這項理



東遊季一年營業額高達8000多萬元，儼然成為農會的明日之星

念，隨時「盤點」本身的資源，並找出核心資源，而所謂的核心資源必須差異化，意即產品必須與眾不同，至於「台東的核心資源是什麼？」，「沒有污染的環境所生產的農產品，就是台東的競爭力」。

角逐總幹事·歷練中萌芽

進入農會前，賴文俊曾在銀行、保險公司及貿易公司任職，民國69年考上農會企劃專員，先後擔任推廣專員、輔導課長等職務，期間，台東縣農會成立第一家生鮮超市，由於農會經營超市的經驗不足，外界並不看好，當時擔任供銷部主任的賴文俊，於是到北部超市學習，在兩年內建立完善的管理制度。

銀行保險科系畢業的他，因處理帳務的長才而調至會計課，果然不負期望，積極革新會計制



在航空站設立分店販賣農特產品，為全台第一家

度，整合原本分崩離析、見樹不見林的作業流程，讓作業者可以自行掌控流程，做起事來更有成就感。當時農會在人事、財務管理方面存有許多問題，亟需管理人才領導解決，對管理頗有心得的賴文俊，在心中埋下角逐農會總幹事的種子。

賴文俊隨後調任運輸部主任，當時運輸部已連續虧損4年，賴文俊致力克服造成虧損的原因，第一年即轉虧為盈，不過前總幹事卻認為是「自然成長」，間接抹煞了他的努力，自此，賴文俊心中競選總幹事的種子開始萌芽。「如果有一天成為總幹事，一定可以將農會經營得更好。」，賴文俊回想，如果當初沒有這樣的刺激與豪情壯志，如今也不會有所成就。



賴文俊創造「山海經脈」品牌，以健康、自然、養生為訴求

改造觀念・建立團隊願景

民國86年，賴文俊競選總幹事勝出，面對自己即將啟動的改革工作，他首先著手凝聚農會員工的共識。他認為，「觀念改了，行動就會改」，於是舉辦「共識營」，希望將農會改造為學習型組織，建立團隊願景，並以國父遺教「人盡其才，地盡

其利，物盡其用，貨暢其流」為發展主軸，規劃農會未來的藍圖。

在人盡其才方面，賴文俊希望每位員工均適才適任，在專長領域及職務上有所發揮，因此他特別重視人員訓練，不但舉辦多場員工教育訓練課程，甚至自掏腰包先接受完整的卡內基訓練，再重金將

東遊季露營區景色宜人，提供遊客更親近自然的選擇

卡內基訓練引進台東縣農會。

除了「共識營」外，他並為單位中非正式組織的意見領袖舉辦兩天一夜的「種子營」，再針對幹部舉辦三天兩夜的「策略營」，共花費兩百多萬，如此大手筆讓許多農會老員工咋舌，質疑新任總幹事這種「無形」的投資是否值得，然而賴文俊用一張張成績單證明，在教育訓練的助力下，不但凝聚了員工共識，也明瞭他為農會未來所規劃的藍圖，從此賴文俊辛苦打拼的路上，不再孤單。

開辦讀書會・蓄積高能量

賴文俊並開辦讀書會，他的第一張書單是奇美企業董事長許文龍的「觀念」，在例行性會議中，利用時間提出討論，一方面彼此分享進修的心得，一方面也藉此與幹部溝通經營理念。幾年下來，賴文俊不帶霸氣與充分授權的管理風格，使農會各個部門都能獨當一面。而為追求個人與農會更高層次的成長，他並利用週休二日假期攻讀屏東科技大學農業企業管理研究所。

目前員工的教育訓練已成常態，除派遣幹部至中小企業接受企業管理訓練，也邀請企管專家前來演講。「在工作中，總有遭遇瓶頸或感到不足的時候，將影響團隊的競爭力，因此不

斷為員工提供訓練機會是必要的，而這也是累積農會能量的方式」，一點一滴地蓄積能量，賴文俊為農會的未來奠定厚實的基礎。

地盡其利・收回被佔土地

過去，農會閒置與被佔用的土地頗多，造成資源浪費。為宣示收回被佔用土地的決心，賴文俊一上任即選擇最棘手的案件展開解決。通常當他與對方商談過後，如果仍然無法收回，則移交法院，對方明瞭他的決心後，就會知難而退，最後成功收回數十筆被佔用的土



賴文俊打造一個讓遊客徜徉大自然的渡假村

地、房舍，再以包底抽成方式租給麥當勞、三商等企業，此舉不但帶動當地商圈的形成，讓台東縣農會在地方發展上扮演舉足輕重的角色，且地產租金收入每年達兩千多萬元。

賴文俊並將閒置土地充分運用，如「東遊季」現址即利用廢棄的知本神農山莊改建而成。在地盡其利後，農會的資金增加，相對的也奠定服務農民的基礎。賴文俊認為，「農會的使

命是為農民謀求福祉，如果農會本身不健全、穩固，奢談服務農民」，雖然在收回被佔用土地的過程中，他所受到的壓力與威脅，甚至恐嚇可想而知，但他只

以「無欲則剛」四字輕描淡寫帶過，學佛30餘年的他，自問俯仰無愧，爲了農會的發展與農民的福祉，他必須堅持下去。

找核心資源·創優勢競爭

儘管已擔任7、8年總幹事，但節儉的賴文俊仍然開著前任總幹事的老爺車，雖然修了又修，「還能開嘛！」，將愛物、惜福的美德發揮得淋漓盡致，也常叮嚀員工「任何事謀定而後動，就可減少不必要的支出」，即使是一張影印紙，也一定雙面使用後才回收。

賴文俊的碩士論文爲「核心資源與競爭力的關係」，對於當代經營策略大師麥克·波特（Michael E. Porter）所倡導的「優勢競爭」頗有心得。賴文俊認爲，應隨時「盤點」自身的資源，並找出核心資

源，而所謂的核心資源必須差異化，意即產品必須與眾不同，「台東的核心資源是什麼？」，「沒有污染的環境所生產

的農產品，就是台東的競爭力」。

爲行銷這樣的理念，他將台東縣內符合保健概念的農產品整合爲「山海經脈」系列產品，經過品質審核、協助加工，輔導農民提升衛生、包裝水準，並開拓銷售管道，例如在機場及火車站設立農產品採集館，尤其由農會經營、在機場設立「東遊季禮品採集館」，販售台東的農特產品及手工

藝品，建立農民直接銷售農產品的管道與據點，爲全台首創。

豬舍變身·溫泉SPA亮相

「東遊季」則是賴文俊致力推展的休

閒農業版圖。利用已廢棄的豬舍改建成兼具住宿、餐飲、溫泉SPA、藥草園區等功能的「東遊季」溫泉渡假村。以不到一億元的資金，建立連五星級飯店都刮目相看的渡假村，目前一年營業額高達8,000多萬元，成績傲人，儼然成爲農會的明日之星。

「東遊季」位於知本



賴文俊找出農會的核心資源，全方位提升團隊的競爭力



將收回的土地、房舍出租，帶動當地商圈發展

溫泉風景區內，擁有得天獨厚的溫泉資源，在日式湯屋中，寬敞卻隱密的泡湯環境與住宿空間，讓遊客疲憊的身心溶化於蒸騰的水霧中，轉化為溢滿禪意的水流聲與窗外的鳥叫蟲鳴；而露天的溫泉SPA與游泳池，則一反湯屋的含蓄，如赤子般呈現在大片土耳其藍的天幕下，以滿眼高聳入雲的綠為屏障，禁止攜帶憂鬱入場；而在枝桠掩映處，則有露營區及休憩庭院，體驗大自然的SPA之旅。

在「東遊季」溫泉渡假村興建初期，由於資金窘迫，除了政府補助外，賴文俊全力爭取台東縣農會活動中心8,000萬元的建設經費，卻因九二一地震突如其來，經費頓減為800多萬元，必須增加自有資金部分，除陸續收回被佔用的土地並出租外，其餘凌亂而無法使



全新完工的日式湯屋提供寬敞而隱密的泡湯環境

用的土地，經整理後標售取得資金，挹注「東遊季」的建設。

行到水窮處·坐看雲起時

在攻讀碩士過程中，賴文俊對研究策略管理非常用心。他認為，方向很重要，若方向錯誤，則全盤皆輸，若再回頭，已浪費許多時間與金錢，因此在決策過程中，與理監事溝通理念成為重要課題。例如當初對「東遊季」的定位即有不同意見，部分理監事傾向經營為遊樂園，但經分析核心競爭力後，賴文俊堅持建設成為遊客可以徜徉在大自然的懷抱、享受靜謐氛圍與完全放鬆的渡假村，才是最適合台東的發展模式。賴文俊以誠懇的態度與作為建立起理監事的信任，讓許多理念相左的窘境，迎刃而解。

行到水窮處，賴文俊總是說「一定還有別的方法！」，他以不屈不撓的毅力，將台東縣農會遺失的拼圖一塊塊的找回、拼貼，並重新彩繪已褪色的色彩。



日式湯屋除了泡湯外，也提供優質的住宿服務