

價值鏈

## Developing the tractor-for-hire business

### in post-conflict northern Uganda

### 在衝突後的北烏干達開創牽引機出租事業

作者：凱拉·依優曼 [Kyla Yeoman](#)

來源：全球展望 [Global Envision](#) July 11, 2013



烏干達農夫雖擁有土地，卻因缺乏農耕機而只能任其荒蕪。

相片：Thatcher Cook 為 Mercy Corps（美慈組織）提供。

#### 烏干達地理介紹

烏干達共和國（斯瓦希里語：Jamhuri ya Uganda，英語：Republic of Uganda；兩者皆為官方語言）是東非的內陸國家。烏干達也被稱為「非洲明珠」。東非共同體的五國：肯亞、坦尚尼亞、烏干達、蒲隆地與盧安達，於2010年建立了統一

的經濟市場，並將傾力於 2015 年合併為統一的聯邦國家。該聯邦將擁有共同的憲法、總統、議會和貨幣。

烏干達是世界上最貧窮的國家之一，其 37.7% 的人口每天僅以 1.25 美元維生。雖然該國也曾大力嘗試降低全國貧窮率，從 1992 年的 56% 到 2005 年的 31%，貧窮在容納其 85% 人口的鄉村地區，仍是根深蒂固的情況。

—取材自 Wikipedia

北烏干達在歷經二十年的激烈內戰後，機會又開始出現了。而農人們開始重整並重新投資土地，但缺少牽引機 (tractors) 仍會讓該地區陷於飢荒之中。

烏干達政府與狂熱宗教領導人柯尼 (Joseph Kony) 及其軍隊聖主反抗軍 (Lord's Resistance Army) 之間長達二十年的戰爭，拖垮了烏干達阿可利 (Acholi) 地區的發展。在最糟的幾年間成千上萬的農人於援助帳篷營中度過，這段期間土地休耕而農業經濟全毀。隨著援助營的關閉與和平的成長開始露出一絲希望，農人們開始回去重新安頓家園，也再次對自己的未來開始投資，幫助該地區取回烏干達糧食產地 (breadbasket) 的榮耀。

該地區對於牽引機與整地服務 (tillage services) 的需求早已停頓多年，當地技工們已不會修理牽引機，而且也只有少數五金販賣店備有所需的零件。更糟的是，牽引機公司與銀行仍把該地區視為不值得投資的人道主義區 (humanitarian zone)。

時至今日，在這個涵蓋 28,500 平方公里並有超過 70 萬人口 (大部分以務農為主) 的地區裡，只有 29 台牽引機，而且其中還只有一半能動；根據世界銀行的計算，隔壁的肯亞每 100 公里的耕地就有 27 台牽引機。那麼全世界的平均值是多少？每 100 公里 195 台。

很明顯的，在戰後地區的農人們在農業現代化與販賣高品質農產品這方面，面臨嚴苛的限制；品質較好的種子、有用的肥料資訊、收割後處理及儲存方式選項的改進，還有銀行服務等，都只是其中幾個需求而已。

但缺乏牽引機與整地的選擇可能會是最難跨越的障礙。

## 引進更多牽引機

經濟起步的開始，傳統的人道救援如發送牽引機，會嚴重的扭曲市場，讓強勁的復甦越來越難達成。

美慈組織 (Mercy Corps) 正試圖用商業方式解決那裡的飢荒問題，有了來自美國農業部的資金、以及美國國際開發署 (USAID) 與 Technoserve 組織的合作，該團隊使用了一種促進發展的方法，稱為「讓市場對窮人更有利」 (Making Markets Work for the Poor)，這包括了決定對市場成長關鍵性及系統性的限制，以及辨認出已經在努力彌補這個差距，但規模上還沒有到對抗飢餓有長期顯著影響的地方參與者。這項方法因此包含了強化現有參與者的效率，並幫助他們之間建立合作夥伴關係，然後美慈退場。

「我們的最終目標是透過改進農業部門的表現，強化長期食物來源的保障」，Kim Beevers 美慈組織經濟與市場發展經理如此說道，「所以我們正努力引進更多的牽引機。」

## 讓牽引機市場對窮人更有利

美慈組織正與各個關鍵參與者—包括牽引機公司、五金販售店、技工、銀行以及農人們，解釋在這個被忽略的地區中，已經存在能刺激該地區牽引機市場的強力商業實例。

位於坎帕拉 (Kampala) 的 [Engineering Solutions](#) 有限公司 (ENG SOL) 是一個牽引機與農業設備的大供應商，他們已在當地建立經銷商，訓練當地技工的熟練度與將供應商店儲滿產品線，使得當地能提供高品質的牽引機零件與純熟的技術。他們也在牽引機操作技工身上，投資犁田的技術與牽引機的知識，幫助公司建立信譽及長期客戶的基礎，ENG SOL 並不把這些視為慈善活動的一部分，而是能長期拓展自己企業的機會。

## 將農人們變為創業家

農人們的創業精神被多年的戰亂與慈善施捨腐蝕，也必須讓他們了解，租借他們的牽引機給朋友，不只是為了給小孩繳交學費，也是一門可行的生意。

成功的重點就在於有牽引機—代耕 (tractor-tillage) 事業的農人們能看到該地區的驚人需求，並且學著如何利用它。美慈組織正與既有社區知識工作者與來自供應農耕設備的私人公司的業務員一同努力，把這些業務員轉變成兼職的中間人：隨著他們在該地區四處給予農業建議或販賣種子，他們也會紀錄誰需要耕耘服務。

仲介與農人們協商後的費用——英畝田 2,000 先令，或約 77 美分——他們會彙整需求，並且確保需要犁的田地是整齊並有整理過的，讓牽引機持有者的跋涉與時間值得，在中央地區的廣播電台與海報也會讓農人們知道有新的、可以負擔的起的代耕服務。

## 規模化牽引機事業，犁更多田

基本上，牽引機代耕事業必須改變他們的作法，例如開始計算每英畝使用多少燃料，以及多久換一次油，這樣他們就可以定出價錢，並建立一個可具規模的商業事業。

為了支持這項措施，美慈組織也提供重要的商業諮詢服務，幫助這些牽引機小型事業建立起來，並且測試新的商業模式與實做方式，看看它們是否可行、可規模化。目標就是重新投資，並且有收益，這些小企業將能購買更多的牽引機、犁更多田，並幫助更多小農 (small-holder farmers) 種出高品質的食物。

## 找尋彈性的融資來源

目前的障礙是要說服規避風險的銀行，牽引機出租事業是個可行的投資，而且值得提供貸款給他們，這樣牽引機持有人才能夠修理損壞的機器或是可以再買一台來拓展服務。烏干達的銀行利率高達 30%，而且很少提供彈性的還款時間；這對於收入的時間依賴收成季節的農人們來說，根本是不可能的事。

然而，即使有這麼嚴苛的融資條件，代耕的需求是那麼的高，而牽引機的供給那麼的低，所以幾乎可以兩年內就還清貸款。

美慈組織已經在與銀行合作，開發為農人而設的貸款專案，並且幫助從最初的 46 個申請人中脫穎而出的九人申請貸款，而目前只有一個人收到了牽引機的融資。

雖然這個試驗性計畫 (pilot project) 是著重在改進 15,000 名農人前三年 (到 2014 年 9 月) 的食物來源保障，這個計畫目標是在該事業的社群中建立更激烈的競爭，以滿足先前被忽略的地區需求；而最終目的，就是連結農人們及家人與他們所需要的工具及資源，以幫助他們改善生活。

標籤:

進入市場、農業、衝突、創業精神、最後一哩分銷 (last mile distribution)、美慈組織、微型金融、夥伴關係、回復力(韌性, resilience)、共享價值觀 (shared value)

連結[原文](#)

翻譯：許庭瑋

翻譯機構：

台灣社會公益行動協會

台灣社會企業創新創業學會

輔仁大學社會企業研究中心

本文版權歸原作者及原網站所有。本網站翻譯文章僅供個人使用。

如需下載，請尊重著作財產權，不得轉為營利用。