

不斷向世界市場邁進的

美國聯合水果公司

• 敬啟者 •

看看別人，有什麼值得學習的；想想自己，有什麼必須改進的。俗話說：知己知彼，百戰百勝；種香蕉，也是同一樣的道理。

歷史好悠久的香蕉

數千年前，香蕉已為希臘民族食用，其後羅馬、印度以及中國的古代文學作品中，都曾提到香蕉。例如西元前四世紀的希臘植物學家蘇非刺斯塔，就曾著書描述香蕉的色香味，此外，印度的梵文典籍中，也有香蕉一辭出現。

但是，公元一八六六年以前，也就是上述古文明國家知道香蕉後的二千年左右。美國及歐洲大陸各國，尚不知香蕉為何物。美國人認識香蕉，是由於一些船長或水手，將它從熱帶地區撈回，並當作特殊產品牟取暴利，如此不斷地運到當時美國主要港口，方纔逐漸成為美國大眾生活中談話資料之一。根據歷史記載，一八六六年一位叫法蘭克的商人從科隆正式進口第一批香蕉到紐約，當時一條香蕉的售價是一角美金。不過，大規模香蕉貿易的發展，則是一八七〇年以後的事。

由於香蕉營養價值高，加上進口商獲利甚豐，故自一八七〇年後，美國的香蕉貿易進展神速。一八九八年時，全美香蕉需要量即達一千六百餘萬籃，其間成立了大大小小的經營這項農產局的公司約一百多家，彼此競爭劇烈。直至「聯合水果公司」成立時，只剩下了二十二家公司。

一八九九年三月三十日，是世界香蕉貿易史上重要的日子。香蕉貿易商領袖，「波士頓公司」(Andrew W. Preston)的普里斯頓依據新澤西州立法規定，以二千萬美金的資金(包括一百六十五萬美元的現金投資)創立「聯合水果公司」，經營香蕉進口以及在中南美洲各國從事種植蕉園，從此，才使香蕉由一種極易腐爛的熱帶水果的低賤地位，在很短的時間內成為世界貿易的主幹。

聯合公司創業維艱

「聯合水果公司」成立時，因為吸收了「波士頓公司」的產業，所以已在中美洲的哥倫比亞與哥斯達黎加當地擁有一百一十二英里長的鐵路，二十一萬二千三百九十四畝土地，後來又陸續在聖多明各、宏都拉斯、瓜地馬拉、古巴、尼加拉瓜、牙買加等國家地區購買土地，擴充蕉園面積。一九三〇年代，資本總額增至二億一千五百萬美元。由於當地政府很歡迎外國人投資開發荒地，發展交通，所以「聯合水果公司」的生產業務的拓展非常順利。

「聯合水果公司」是一個開始就以機械地作業為目標的農產產銷企業，所以在創立初期，它要做的事情和必須克服的困難不但很多，而且是艱鉅無比的，當時除了蕉園本身的防風防蟲害以及改良耕作方法外，積極拓展世界香蕉市場的「開天闢地」工作可以分為三方面：建造鐵路，商業競爭，組織香蕉船隊。

先就建造鐵路來說，由於當時買下的土地距海岸甚遠，而香蕉又是一種嬌貴的農產品，輸出國外特別講求時效，所以「聯合水果公司」便將建造鐵路的計劃列為優先。

在初建哥斯達黎加叢林鐵路時，工人們接連遇上了可怕的黃熱病、瘧疾、痢疾等疫病。除此之外，他們還常常面臨食物缺乏，鐵路材料運輸銜接不上，暴風雨毀損路基等等令人困擾問題，然而在這家公司負責人堅毅奮鬥，不惜代價的職業精神之下，終於逐步完成蕉園至碼頭的鐵道運輸系統。

中美洲香蕉事業的發展和鐵路的開拓有着極密切的關係：香蕉運輸靠鐵路，鐵路靠香蕉的運費來維持，甚至使部份鐵路公司因而免於破產。一聯合水果公司」等美國企業一方面壟斷蕉園，另一方面興建鐵路，不僅促進其自身的業務，而且使各該國家的採礦業得到了極大的裨益。

為了拓展歐洲市場，「聯合水果公司」在早期，就曾由普里斯頓着手組織了一枝海上運輸船隊，同時載客運業務。到了一八九九年又包租了四艘船，每艘分載五十三名乘客和三萬五千籃香蕉，並於一九三〇年在一艘叫「紐約斯」的船上裝置空氣調節機，大大地減少了香蕉在航途中被催熱的可能性。一九三三年，「聯合水果公司」旗下或包租的運蕉船共有九十五艘。

在添置快速冷氣船之外，「聯合水果公司」還注意到搬運和包裝的事。蕉園或處理工場與總公司及分公司之間的連絡方式也加以改進。它在一九一〇年建立了中美和北美的電訊傳播站，使產銷能夠互為配合，以穩定售價。

設備完善香蕉王國

隨著市場的擴大，「聯合水果公司」在中南美洲瓜地馬拉、宏都拉斯、哥斯達黎加、巴拿馬，及厄瓜多爾等六個國家擁有的蕉園面積，到一九五〇年代達到了一百七十萬畝。但是它所買進的土地並非都是良田，大多是茂密的熱帶原始林，實際可耕的不過三十八萬畝而已，約佔這六個國家可耕地的

百分之二
0

雖然，「聯合水果公司」祇以四分一的土地來種植香蕉，但它爲了使這些蕉園的生產量能够達到預定的目標，却花費了龐大的人力物力維護和不斷地改善。依據「聯合水果公司」的統計，一九五〇年代在一片荒地上建立一個二萬畝的蕉園，需耗資二千至二千五百萬美元，平均每畝投資一千至二百五十美元，開闢後每年的管理費尚未計入。

「聯合水果公司」所擁有的通常二萬畝左右的蕉園，約分成二十二或二十三個農場（一如臺灣較大的集貨場），每一農場自成一個單位，有自己一羣的工人、工頭、房屋、學校，使用機械化器具和糧食站，以及噴洒設施和水壓機等。噴洒塔高十五至二十呎，有效噴洒範圍為三畝。

每個農場有自己的道路，並有與周圍農場連接的公路或鐵路，運送肥料，油類等補給品和運輸香蕉。各個農場之間都有電源相同連繫，電話暢通。

整個蕉園依靠一個產運中心協調產運工作，這個中心是一個比較複雜的機構，除辦總公室外，有鐵路車站、大型商店、發電廠、糧食供應站、娛樂文康設施、電話電報局、醫院、教堂、小型機場、屠宰場、菜圃、及學校等，儼然一小型市鎮。

以上是「聯合水果公司」數以百計蕉園的組織結構情形。至於蕉園開闢後的管理工作，多年來也是從不間斷致力改進的。管理工作大致分爲：

(一) 清除和種植方面：「聯合水果公司」首先將濃密的叢林剷除，再建築良好的排水系統，然後利用機器堆土掘地，最後才是將香蕉地下莖或假莖排列種植於土中，每株距離約五至六米。

(二) 病蟲害防治：「聯合水果公司」聘有專家研究防治爲害蕉樹的葉斑病，巴拿馬病和細菌萎縮病等。每年列有一百萬美元的經費預算，它在安都拉斯的利馬，哥斯達黎加的哥多，以及哥倫比亞的沙非拉等地，都設有實驗室，並作整天的研究試驗。此外，還委託美國康奈爾，伯都爾和威斯康辛等大學從事基本研究工作。美國另一家「標準青果公司」，也設有實驗室來從事研究，不過它是着重於分類工作。

(三) 刈割搬運科學化與機械化：「聯合水果公司」由於香蕉的採收必需與市場的需要和運輸密切配合，特訂銜接無誤的搬運與中運的時間日期，嚴格實施。產地香蕉的採收工作規定應由二人執行，即一人持鉤狀桿將果莖壓曲，使香蕉恰好落在另一人肩上，然後始將其刈割，並由後者懸掛於簡易索道運至車上，再運到集貨場。避免輾斃集貨場通常緊靠鐵路車站，以便利運輸至碼頭裝船出口。

龐大企業不斷發展

最近十年來，北美洲進口香蕉恒佔全世界各國輸入量的百分之五十左右，而「聯合水果公司」佔了逾百分之五十中的半數以上，也就是相當於全世界香蕉貿易數量的供應四分之一是由它來經營的。一九六〇年後，歐洲市場需要劇增，「聯合水果公司」在意大利、荷、比、西德等國家的香蕉銷售數量，亦佔很大的比例。

「聯合水果公司」在經過七十年的努力經營之後，它在中南美各國所擁有的農場與鐵道系統等設施，總計已不少於一個小國家，甚或超出。依據發表的統計，它在各國實際耕作的蕉園面積共十四萬五千餘畝，甘蔗園九萬五千餘畝，可可三萬餘畝，亞麻一萬四千餘畝，棕櫚油一萬七千餘畝，其他實際耕作中或墾植中的農場共二十五萬八千多畝。鐵道長度共一千四百四十七英里，電車道二百六十五英里。至於隸屬於「聯合水果公司」的運蕉專輪船六十二艘，其中五十艘裝有冷藏設備。

「聯合水果公司」的總部設在麻塞諸塞州的波士頓市，員工總數逾八萬人，協助運輸或排作或作為肉食用的牛經常維持五萬頭，馬和驢有一萬六千頭之多。它的電訊工作亦不遜於小國政府的電信部門，因為專設的無線電可通達波士頓、紐約、舊金山、紐奧良、邁亞米、墨西哥、西印度羣島和中美洲的波哥達、哥多，南美的里約熱內盧，布宜諾斯艾利斯等地，以便與各地的代理商連絡。

「聯合水果公司」在一九五五年時估計已投入的資金是三億九千萬美元，最近幾年投資仍不斷增加，總額一般估計已逾五億美元以上，成為美國在

國際合作共存共榮

「聯合水果公司」由於在中南美洲擁有廣大的農場，其對當地國家的經濟上的貢獻，可以說是非常之大的，就以前而提到的主要的六個國家來說，我們從以下的比較數字便可看出梗概：

(一)「聯合水果公司」利用的土地佔六國耕作土地百分之二的四分之一(包括草原在內)，即約爲農耕地的百分之二，或爲已能出產作物農田的百分之六。因爲農場大都實施機械化作業，「聯合水果公司」每畝的出產額爲六國當地平均每畝產額的五倍到十六倍。

(二)「聯合水果公司」雇用了當地工人總數的百分之一點二，而每個工人的工作成果約為當地其他工人的五倍。

(三)「聯合水果公司」在當他的出口作當地輸出量的百分之十二，雖然其個別出口數量很多平均，如在哥倫比亞作爲百分之二點五，而在巴拿馬則作百分之七十二。

(四)「聯合水果公司」付給當地政府爲數甚鉅的稅款，在哥斯達黎加竟佔當地征收的百分之十九。在各國平均亦達百分之六點五。

「聯合水果公司」現在還在埋頭苦幹，繼續投資發展，前年起並將其業務延伸到亞洲來了，目前它正在菲律賓以合作方式墾植蕉園，希望將來由於海運航程的縮短，而能憑勢力擊敗臺蕉。

基於「聯合水果公司」以往的發展，決非倖倖，而是其經之營之的收穫，它並具有奮發前進的精神，實在值得臺灣香蕉產銷業界人士警惕注意。但尤其重要的是，趕快捐棄彼此間的成見，團結起來，吸取「聯合水果公司」開天闢地的寶貴經驗及其專業精神，來徹底改進臺灣的產運銷工作。（取材自「美國聯合水果公司在拉丁美洲的香蕉事業史」及「青果研究」資料）