

樹立權威性·單純化的香蕉產銷機構

許文富

台灣的香蕉外銷制度，於民國五十二年改為五五出口制度後，因極適合當時的環境及需要，效率一時大為提高，並曾於五十六年創歷年來出口量的最高紀錄。

但是到了最近幾年來，由於日本香蕉市場的競爭情形變化，且香蕉輸日的方法也由自動進口配額制轉為標售制度，所以各方主張廢除五五制度，並建立一個强有力的運銷系統。

鑒於當前香蕉運銷制度的很多缺點，不論從國家總體及蕉農收益的觀點，香蕉產銷制度，確實有澈底改進的必要。現從運銷組織，集貨制度，品質控制及市場拓展等方面，提出我個人的看法如下：

樹立權威性外銷機構

香蕉自蕉園採收後，需要經過一條很長的通路，並執行一連串的運銷職能，才能到達國外市場的消費者。而在這運銷通路中，除非每一階段的運銷工作，都能在時間與空間上配合得井井有條，否則，不能使工作的品質提高，香蕉的外銷也就沒有辦法做得好，要把這些工作做得有秩序，首先需要有一個權威性的機構才能達成。

這裏所指的權威性機構，是指這個機構必須具有政府賦予的權利統籌指揮，且本身又具備許多專家，精於各部門的業務，其職能應與目前世界各國的「農產運銷管理局」相似。有了這種權威性的機構後，香蕉運銷的一切業務，均可由該機構全權辦理，並負起產銷及拓展市場的一切責任。

目前青果運銷合作社表面上看起來，是負責台灣外銷的統籌機構，但是青果社本身並沒有多大權利，凡有關香蕉的產銷業務及大部分運銷職能的執行，皆另有主管機關，對這些工作的變動與安排皆

得隨時請示，或開會商討。

又層層請示及公文往返的結果，不能確保業務的時效，而且政出多門，無所適從，這對易腐品的運銷管理來說，是極不合理的。

因此，我希望今後的香蕉運銷機構，必須是權威性的，對內可以自立，而對外可以代表政府行使有關香蕉外銷業務。因此，政府應賦予相當範圍的權利，使它能夠獨立處理本身的所有問題，並負起業務成敗的一切責任，政府應盡量站在輔導的地位，從旁協助與指導。

同時為了提高運銷效率，減低運銷成本，有關香蕉運銷職能盡量交由香蕉運銷機構自行辦理，並負起全責。例如：包裝容器的設計及規格的審核，香蕉檢驗，集貨場管理，碼頭設備的投資與管理，以及其他有關貿易條件等皆是。若能如此做，則因運銷過程中可自行控制的範圍增加，可使業務的配合更趨完善，從而提高運銷效率。

機構愈單純愈能發揮效率

未來的香蕉外銷機構應力求單純化。所謂單純化，即指組織中沒有或較少有利害關係衝突的分子存在。因為組織愈單純，業務目標愈能集中，業務決策也愈能徹底執行，有利於業務的發展，這是企業管理的常理，尤其對農產品的運銷特別重要。

如果組織太複雜，決策人員的意見往往無法溝通，遇有問題時若非遲遲不能決定，就是折衷辦理，無法徹底執行原有的業務目標。再者，未來的香蕉外銷機構，必須能延伸其工作範圍至生產階段，亦即提供增加農民生產誘因的種種辦法，以增加蕉農所得，諸如採用契約栽培方式，或者設立平準基金制度，規定農民所得價格的上下限。當外銷價格

高出上限時，即提存其超限部分的若干比率作為基金，而當價格跌至某一低限時，再由基金提撥補貼生產者，使國內價格不受出口價格的影響。

但不論是採用保證價格的方式，或者設立平準基金制度來穩定生產，由於受慮者皆為農民，因此，除非由農業團體，或與生產團體利害不衝突的機構辦理，否則似乎難做到有效的成果。

重新調整青果社內部組織

五五出口制度廢除以後，若將產銷一元化的工作，委由青果運銷合作社執行，似需調整合作社的內部組織，才能負起這個重任。目前有人建議，將現行的地方社與聯合社的二級制，改為一級組織的「總社制」。

總社制，在合作社的組織法來說，是一種由上而下的組織，凡業務的最高決策及人員的派用，均由總社決定與指揮，在總社之下，依實際需要，分為若干分社執行地方性的業務。採用總社制有其優點，但也有缺點，綜合而言，其優點有五：

- (一)因精簡機關的結果，可節省相當可觀的人事費用及會議費用。
- (二)因總社發布的命令，分社必須遵守辦理，因此工作的執行效率均能比現行的二級制高。
- (三)改為一級制後，總社與分社之間的产品交易已成為內部的授受行為，因此交易憑證不必再貼印花。從香蕉事業本身而言，每年可減少一筆相當大的印花費，從而減少運銷成本。
- (四)因機構單純，統一事權，力量適中，可聘用專家從事業務的策畫，對業務發展有利。
- (五)因各地區間的出貨季節不同，因此，分社間可調



派人員，充分利用人力及物力。

但總社制也有其缺點，即

(一)增加分社的依賴心理，認為有總社做其後盾，因此，對業務的努力程度可能不如現行的二級制強，所以財務情形較劣的地方合作社，莫不希望採取總社制。

(二)總社由於機構膨大，增加管理及財務調度的困難。

(三)總社依然為民間機構，其理事會、監事會仍由各地方農選舉組成，因此各分社的負責人及工作人員仍難免擺脫人情關係及地方派系的影响。因此，所能革新的程度或許有限。

雖然有如上說的利弊，但採用一級制畢竟利多於弊，因此在原則上，仍以一級制好。

擴大集貨場規模充分利用人力

台灣的香蕉集貨場，單以具備水洗設備的集貨場而言，就有二百場左右，但這些集貨場因受到香蕉生產的季節限制，每年利用的日數，很少超過四個月，而在這四個月內，亦非每日作業，於是形成人力及物力利用的不經濟。因此，今後似應減少集貨場數，另設立現代化的大集貨場，並盡量利用自動化設備，以節省人力。這樣，即可減少用人數，從而減低集貨成本。

依我的看法，即使我們沒有辦法像中南美蕉一樣建立規模宏大的集貨場，但也應該將現有零星的小集貨場予以合併，在初期可把兩三個小集貨場合併成一個中型的集貨場，然後逐步將中型的集貨場合併成大型集貨場。使每一集貨場在香蕉收穫期內均能每日作業，充分利用人力及物力，集貨成本亦因而得以降低。同時在大集貨場因可充實設備，因此工作品質也可提高，對香蕉品質的維護大有裨益。

採取分把蕉的銷售方法

台灣香蕉輸往日本，以往一直以整把蕉為交易單位，近一兩年來雖然偶而也有分把蕉的輸出，但為數很有限。雖然日本進口商大多喜愛整把蕉，但

中南美蕉大都用分把蕉出售，並沒有不良的反應。所以問題似乎在於我們沒有積極爭取這種市場。

事實上，分把蕉出售對香蕉外銷極有利，第一可增加出口量，減少滯銷的風險，其二為包裝容易，可提高包裝效率，三為農民不必再行疏果，而得節省若干勞力支出。可見採用分把出售方式，對蕉農的收益及整個香蕉的市場拓展均有利益，實值得大力推廣。

廢除標售制度拓展市場

現行輸日香蕉的標售制度應早日廢除，以促使台灣能與中南美蕉以及菲律賓蕉站在公平立場上競爭。我們知道，目前日本的香蕉市場，已成為台灣、中南美蕉以及菲律賓蕉的公開競爭市場，預料以後競爭將更趨激烈。為使台灣能發揮其市場競爭潛



香蕉樹正防風支柱（張宗藩）

力，必須能使它有運用拓展市場策略的機會。現行的標售制度，雖已擺脫了日本香蕉輸入組合的束縛，但這種銷售方法，並非拓展市場的最好方法。若只是為達成香蕉貿易真正自由化的過度時期辦法則可，若長期沿用，則極不利於香蕉的市場開拓。從表面上看來，標售方法雖具有公開拍賣、售價公平的優點，但事實上，這與國內一般中央青果批發市場每日拍賣青果的情形不同，尤其應用於國際貿易，更不適宜，且毫無益處可言。

以目前每年標售兩次而論，日本的大進口業者是否每次都能得標，或標購的數量是否能滿足其年度銷售計畫中的數量，均無把握。何況，香蕉加工業者的加工設備投資龐大，他們為了把握及穩定每年的業務量，非得先與中南美及菲律賓的香蕉出口團體訂定合同，以確保貨源不可，只有必要時再到台灣採購。如此，台灣可能成為日本香蕉進口業者的一臨時補充市場，有時競標激烈，價格提高，有時則少人問津，價格大跌。

果真如此，我們即無法執行原訂的產銷計畫，更無法穩定價格而使農民安心從事生產。

再從日方個別業者的立場來說，他們既然不能獲得香蕉的長期穩定供給，成為台灣的長期顧客，他們也不願為台灣作更進一步的宣傳與廣告，這實為香蕉在日本市場發展的一大障礙。

因此，必須早日設法終止標售方法，而另建立更有市場發展潛力的銷售系統，必要時可與日方的大商社訂定長期供銷契約，這樣，可將一部分拓展市場的職能轉嫁給日方代理商承擔，這是中南美蕉及菲律賓蕉所沿用的方法，成果很好。

至於如何選擇有力的代理商，以及選擇多少家等的技術問題，可委由未來的香蕉運銷專業機構研究辦理。

政府已決心改革台灣香蕉的外銷制度，以期香蕉產業的更進一層發展，我個人認為這次革新，應本着能朝向企業化經營的體制下，提高農民收益，以及出口量的增加。

因此，今後應如何建立權威性的運銷機構以發揮經營的功能，實為首要之務。