

台東縣卑南鄉番荔枝 產銷班經營輔導有前景

文圖 / 宏璟

產銷組織概況

本班成立於民國81年12月，當時命名為「斑鳩番荔枝產銷班」，班員16名；82年組織農地利用綜合規劃班，班員增至25人，同時為凝聚組織力量，減少中間剝削，開始參加台東地區農會辦理之共同運銷業務，以重量式選果機進行共同分級、包裝、運銷之一貫作

業，並採取共同計價方式，分配利潤。85年班員增至32人，面積50公頃，均納入共同運銷體系。爾後正式賦予「台東縣卑南鄉番荔枝產銷班第四班」之名稱。至88年班員人數已達36人，面積75公頃，其中番荔枝45公頃，鳳梨釋迦30公頃。以產品、行銷多元化，提昇品質，建立形象，增加附加價值，創造利潤為宗旨。

營業活動概況

種類	年度	參加人數	面積 (公頃)	產量 (公斤)	產值 (元)	平均價 (元/公斤)
番 荔 枝	86	36	50	273,088	15,557,822	57
	87	38	50	304,265	16,635,480	55
	88	36	45	301,583	16,686,665	55
鳳 梨 釋 迦	86	—	5	36,000	9,000,000	250
	87	—	10	72,000	13,176,000	183
	88	—	30	288,000	33,696,000	117

註：番荔枝有共同運銷，鳳梨釋迦無共同運銷

集貨場規則

(1) 共同運銷作業，每日分早、午兩班，早班11時前，午班13時開始。

(2) 早、午班交果班員必須依先後次序排好順序，並同心協力直到作業完成，不得中途離去。

(3) 交果數量超過20桶之班戶須有2人以上參加共同作業，20桶以內，每戶至少1人為原則。

(4) 班員本身之果品，在分級包裝時，自己須迴避品管過程，並尊重信任品管人員之公平性。

(5) 共同運銷期間，不得私自販售，如有違規，取消班員

資格。

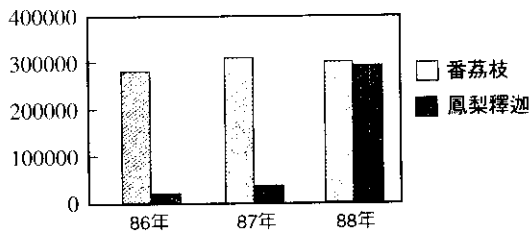
產銷作業流程

個別經營→個別採收→共同選果→分級→品質管制→包裝→議價→批貨→全省各市場售價回報→班各級品平均計價→將付款轉撥各班員帳號

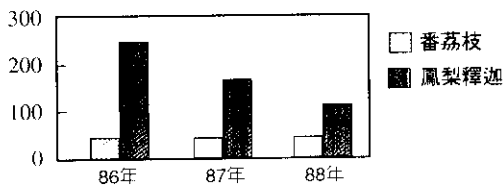
產業現況分析

本島番荔枝種植面積已達5,542公頃，總產量50,255公噸，產區包括15縣市，但主產地在台東縣，面積及產量分別佔81.6%及85%。由於本作物對生長環境特殊需求及果實易軟熟之更年期生理特性，形成了其本身之特產性條件，加以本區農民數十年來對於品種的選汰，栽培技術之摸索改進，已建立了一套實用的生產技術，包括產量、品質、產期調節等方

斑鳩番荔枝產銷班歷年產量(公斤)



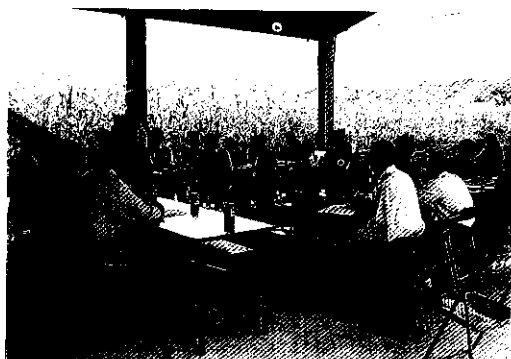
斑鳩番荔枝產銷班歷年平均價(元/公斤)



番荔枝

一面。因此，番荔枝於民國70年以後，已成為台東最重要的經濟果樹，經營範圍，涵蓋本區297個產銷班之60%，頗具全省獨佔性局面，亦是加入世界貿易組織(WTO)後，不會直接受到進口衝擊之作物之一。番荔枝產業已少有個別經營，除少數合作社之外，主要的經營單位還是產銷班，其經營方式仍屬多樣化，包括：個別生產、

分級、運銷、計價、共用設備；個別生產、共同分級、運銷、個別計價；個別生產、共同分級、運銷、計價；個別生產、共同分級、聯合運銷、共同計價，以及共同生產、分級、運銷、計價、……等等。銷售通路大部分為配運至台北、台中、台南、高雄、桃園、彰化等大都會行口商，直接出售，或透過農會或合作社



班員開會



採收後用桶裝集運



鳳梨釋迦



套袋防虫害

共同運銷至西部主要都會區，如台北農產運銷公司台北一市，台北二市、三重市果菜市場等，亦有由販運商運至北、中、南大都會市場銷售，極小部分在產地市場如零售商、路邊攤直接銷售。有關品質分級方面，主要是依重量大小，而以外觀為輔，分級方式包括二項式、二段式等不一而足；包裝除材質有異外，形狀、層數、重量等均因班而異。除番

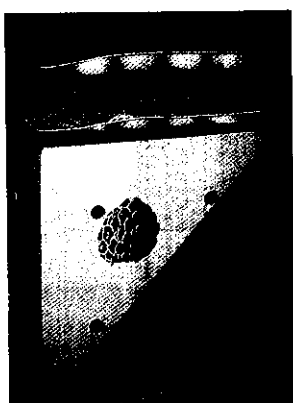
荔枝本身有不同品種及變異系統外，近年新種類之鳳梨釋迦亦異軍突起，雖然其栽培適應性廣，產地獨佔性低，但單價為番荔枝(平均55元/公斤)之2~4倍，故面積逐漸擴增。以番荔枝為主原料之加工品，如釋迦冰淇淋、釋迦餅、酒精飲料等品項，在市面上陸續推出，部份已打出品牌，在本區交通要衝，有明顯的廣告招牌豎立，此種加工食品方向的研



分級



包裝



包裝

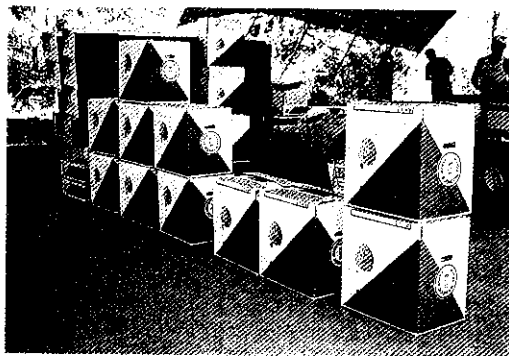


農會輔導員品質管制

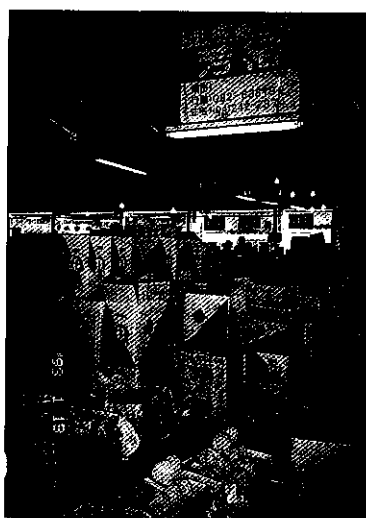
一 發，是番荔枝產業的另一種現況，但數量仍舊不多。

本省水果產業，勢必在進入WTO後受到重大衝擊，台東地區亦不例外，所幸最主要的經濟作物番荔枝，因其栽培環境及生理表現之獨特，不僅不會有進口同類產品之競爭，而且產區一直會集中在台東，供應量將仍由本區繼續掌握。以目前尚有餘裕之市場容量而言，栽培面積可能陸續小幅增

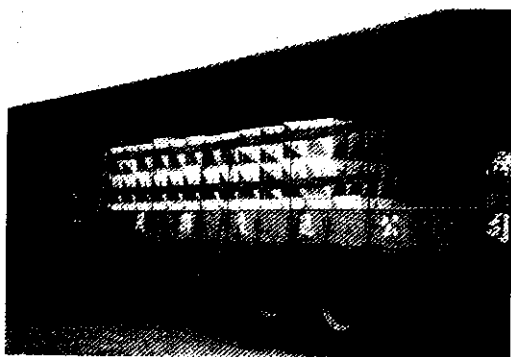
加，若進入WTO後後市看好，則包括中、南部等次要產區可能會跟進，尤其是鳳梨釋迦，因栽培適應性較廣，單價較高，供應量驟昇之可能性亦較大，但若達市場飽和量，則價格亦會驟降，以本班86~88年之栽培面積及單位間關係之起落即可看出端倪。番荔枝單位



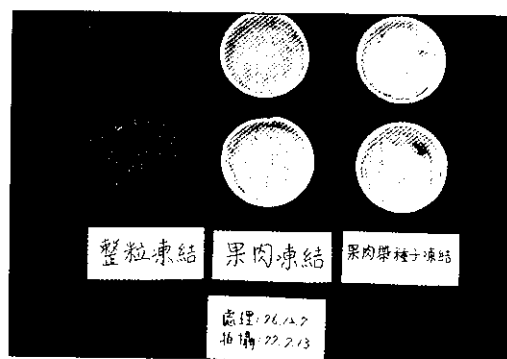
包裝後集貨待運



台北果菜市場



裝上貨車送往市場



釋迦冰淇淋

面積之產量、品質深受溫度、水份等栽培環境之影響，而市場價格則與產量之關係較小，受年節之影響較大，在每年7月至翌年3月之產期，每遇大節日價格即有上漲之趨勢。經過多年之共同運銷，本班大致已能掌握這些要點，加以產銷配合，但未來之通路方式，仍需注意選擇。除不同品種生果之供應配置外，以番荔枝及鳳梨釋迦為主原料之加工品，如冰淇淋、餅類、酒精飲料等食品，正蓄勢待發，深具市場潛力，尤其是以觀光據點、觀光客為主的直銷方式，應是本產品的一股新興力量。在產銷班運作方面，則有進行策略聯盟，強化水平聯繫之趨勢。

產銷組織營運分析

生產管理

本班目前生產的產品，總面積75公頃，包括番荔枝粗鱗種4%，細鱗種1%，軟枝種55%，鳳梨釋迦則佔40%。全年產值共約5千萬，番荔枝佔33%，鳳梨釋迦67%。採分耕合運，共同採購、集貨、分級品管。

品質管理

生果之規格，依重量分為超大(>16兩)、特大(13-16兩)、特(11-13兩)、1級(9-11兩)、2級(7-9兩)、3級(5-7兩)計6級；再依色澤、果型等外觀，將每級細分為A、B兩級，共計12級，並按等級賦予價差。採用瓦楞紙箱，每箱隔一

問題分析	可能解決對策
1. 採用分耕分採合運，非共同經營	1. 擴大由栽培至行銷之共同作業項目
2. 不同品種(物種)面積及產量配置對總收益之影響	2. 調整番荔枝及鳳梨釋迦之栽培面積比例及產期
3. 焚風提早軟熟落果及瑕疵果之利用	3. 學習冰品加工技術、研發加工產品及購置儀器設備
4. 現場管理	4. 進行集貨場5S、顏色管理及動線規劃
5. 加工廠地之選擇與規劃	5. 以現有集貨場為規劃地點

- 板3~4層，20~30公斤。由專人輪流分級作業，具備自有品牌及GAP認證。

問題分析	可能解決對策
1. 病蟲害防治仍需改善	1. 全面配合套袋及生物防治
2. 焚風之防治	2. 注意焚風預警，裝置噴水設施保持果園溼度
3. 由分級定價提高利潤	3. 採機動方式，依不同等級產量比例，訂定等級間價差
4. 研發加工產品	4. 研習冰品加工技術及購置設備

組織與人力管理

本班現有班員36人，年齡範圍28~70歲，平均45歲，班員大部份長於栽培技術。組織

為班長、書記、會計各1人，副班長2人，企劃組、品管組、技術組、採購組、防治組及服務組各設組長1人。

問題分析	可能解決對策
1. 由農會全盤負責輔助共同運銷，缺乏行銷組織	1. 加強行銷自主性，培養行銷人員
2. 缺少發展加工之人力組織	2. 規劃有意願投資加工之核心班員，並予組織

行銷管理

目前班運作僅止於分級、包裝、集貨，通路找尋及議價、出貨等步驟均由地區農會

輔導負責。班員由報告得知出貨市場、價格、數量以及收入。

問題分析	可能解決對策
1. 班員缺乏自我行銷知能	1. 加強行銷教育及訓練
2. 直銷比率太少	2. 尋找觀光據點設攤，並試行網路行銷
3. 規劃加工品之行銷	3. 研發產品，加強廣告促銷並於觀光地區建立據點，拓展冷飲店通路

財務管理

本班班基金目前有60萬元。是由共同運銷貨品中每箱抽取10元及由共同採購農用資材折扣額中抽取一成，累積而來。並運用於配合政府、農會

等興建各項設施，配合學校、社區舉辦教學、公益、親子活動，辦理班員縣外觀摩研習活動。各種進項及支用由會計以流水帳記錄。共同計價後之貨款則轉撥入各班員帳號。

問題分析	可能解決對策
1. 缺乏會計及財務分析技能	1. 輔導電腦化財會分析
2. 資加工產品，建立利潤中心	2. 由班基金投資，每人一股，再由核心班員另行認股

輔導目標

依據前述產業組織營運分析之有關生產、品質、組織與

人力、行銷以及財務等管理之問題分析與可能對策之說明，擬定下列之輔導目標。

類別	輔導內容	工作項目	預期效益
生產管理	1. 購置冰品加工設備儀器 2. 現場5S管理	<ul style="list-style-type: none"> 購置淨水器、急速冷凍機及攪拌機各1台 集貨場動線規劃、資材、加工儀器定位 	可實際進行釋迦冰品之製作，及方便集貨場所操作
品質管理	1. 研發冰品及品質標準之設定	<ul style="list-style-type: none"> 製作以番荔枝及鳳梨釋迦為主材料之冰品，並設定品評之材料比例及口味 	多樣化產品可提高一倍以上之附加價值
組織與人力管理	1. 因應加工投資，修改組織	<ul style="list-style-type: none"> 成立核心班員，訂定組織及任務 	增加利潤來源，使利潤分配制度化
行銷管理	1. 規劃加工冰品之行銷通路	<ul style="list-style-type: none"> 以加工廠為中心，連結附近之初鹿牧場招徠遊客直接消費購買 	吸引消費者進行直銷，節省管銷成立
財務管理	1. 以班基金及籌措資金進行加工品生產投資	<ul style="list-style-type: none"> 資於生產釋迦冰品及訓練財會知能 	成立另一利潤中心，學會記帳及財務分析