

台灣鳳梨外銷中國大陸之潛力分析

農委會中部辦公室第一科 / 徐惠瑩

鳳梨產業在台灣為歷史悠久的產品，產值一度躍居世界第二位，風光一時，然面對東南亞國家低成本競爭及加入WTO的外在環境改變，產業需積極調整腳步，除應思考如何避免國內產業受到國外產品衝擊外，更要進一步對外開拓市場。在尋找外銷市場之際，



可愛的鳳梨園



採收前的鳳梨園



碩大的鳳梨

鄰近之中國大陸，總體經濟發展伴隨之國內購買力提昇是商機無限，對於台灣的鳳梨產業，是否能有切入重點，是值得探討的問題。

思考產業發展的最佳方向必須依靠策略，但策略是什麼？日本的策略大師大前研一在「看不見的新大陸」一書中曾特別的說明「一企業企圖將自己與其競爭對手做出明確區隔的方法，利用企業本身的相對優勢，來進一步滿足顧客



販運商收貨以橡皮條敲打鳳梨分級

需求」，藉以提醒企業領導人必須仔細思考其企業的長短處，採用具競爭力的研究，一方面找出迎頭趕上或擊敗競爭對手的方法，另一方面儘量取得顧客的慾望和需求的深刻了解。簡單的說，就是思考「我們的競爭對手是誰？我們獨特的優勢（或核心競爭力）是

什麼？我們的顧客群是誰？」等三個問題，為提出強而有力的策略方案，以下



農民交貨情形

將利用這樣的企業思維探討台灣鳳梨外銷中國大陸之潛力，最後並提供策略建議。

三個問題的探討

一、我們的競爭對手是誰？

鳳梨屬熱帶地區的重要水果，根據聯合國糧農組織統計，近三年全世界收



集貨場的鳳梨

穫面積呈現緩步增加，2002年收穫面積共有77萬餘公頃，總產量約1,480萬公噸左右。收穫面積前八名國家分別為奈及利亞、泰國、印度、中國、巴西、菲律賓、印尼、越南，其中以泰國產量最高，占世界產量之13%，菲律賓(11%)其次，巴西(9.9%)居第三位，中國大陸則以127萬公噸(8.6%)居第四位。全世界平均每公頃產量為19,218公噸，而收穫面積前八名的國家中，以菲律賓的每公頃產量最高，為35,564公斤，其次為巴西24,311公斤及泰國22,387公斤，因此主要競爭對手國皆分布在東南亞地區。

台灣鳳梨生產明顯因時代的不同而有相當的改變，1972年外銷外匯紀錄名列世界第二時，全省種植面積為16,094公頃，收穫面積13,128公頃、總產量334,384公噸，其中80%供加工製罐、冷、凍、脫水及鮮果外銷，對農村經濟與國家外匯有很大貢獻，但後來勞工成本上升，外銷優勢被東南亞國家取代後，栽培面積大幅減少，至1983年全省種植面積僅剩4,837公頃，收穫面積



3,842公頃，總產量115,194公噸。其後經政府重新調整產業政策，改以內銷為主、外銷為副，推廣鮮食用高品質品種「台農4號」，

受日本人喜愛，轉以鮮果外銷，讓鳳梨外銷市場起死回生，栽培面積又再急速的增加，雖無法達往日盛況，種植面積則呈現穩定上漲，至2002年種植面積已回復到10,460公頃，收穫面積9,106公頃，且因生產技術進步及農民勤奮工作，單位產量明顯提高為45,717公斤，甚至有如南投名間鄉每公頃收量高達60,800公斤，而使台灣年產量達到416,280公噸，超越60年代鳳梨全盛時期之年產量。

以國家別而言，東南亞國家及中國大陸皆為生產大國，台灣生產面積明顯小於該地區，且其勞力成本低，台灣高生產成本難與其價格競爭，根據研究報告資料，目前台灣生產的鳳梨與中國大



整齊的鳳梨園

陸主產鳳梨之海南島生產成本即有高達6倍的差異。而以台灣鳳梨生產成本結構來看，每公頃生產總費用409,953元中，人工費需171,033元，占41.7%的高比例，換算為每公斤成本來看，每公斤總成本8.3元中即有3.5元的人工費，顯示我國與其他生產大國之價格競爭中主要關鍵為勞力成本。

以競爭者而言，中國大陸農民因勞力便宜具有競爭機會，值得注意的是，台商到大陸種植者亦為我國潛在競爭者，因為台商嫻熟台灣品種、生產技術、台灣生產經驗及當地行銷通路，雖然由台灣小農經營要改為大農場經營會有適應的問題，但只要突破瓶頸，對於台灣果品要外銷大陸則有相當威脅。

二、我們獨特的優勢（或核心競爭力）是什麼？

台灣鳳梨在國際間因成本高不具有價格競爭優勢，但在國內為何其91年收益265,384元，除低於同年的巨峰葡萄及木瓜外，明顯高於國內其他重要水果（如香蕉、芒果、柑桔）呢？這主要是

因品種更新及生產技術改進能符合消費者需求所致，在開英品種價格不佳後，鮮食品種如6號、16號、17號、18號、19號等陸續育成提供上市，農民積極更新品種，價格亦明顯提昇，同時亦提昇產物價值，每公頃主產物價值雖有波動，如民國87年之698,663元下跌至89年之562,909元，但至民國91年仍能回升至677,817元，且在扣除生產成本後，收益即明顯優於多項果品，近5年收益皆高於20萬元，若將農民自給工資、地租與資本利息加上後之農家賺款來看則更高。

台灣鳳梨品種係隨著時代需求的改變而改變，最早以在來種為主，但因有果實小、產量低、花腔深、有種子及纖維粗等缺點，適於加工製罐，而為開英種所取代，在鳳梨外銷全盛時期所種品種幾乎全為開英種，隨著工資高漲及消費型態改變，逐漸轉為內銷鮮食為主，使得加工鮮食兩用之開英品種栽培面積亦隨之調減，農試所嘉義分所及鳳山熱帶園藝試驗分所亦隨著產業變遷，配合果農需求及消費大眾口味，育成許多品質優良的鮮食品種，如台農4號（釋迦鳳梨）、16號（甜蜜鳳梨）、17號（金鑽鳳梨）、18號（桂味鳳梨）、19號（蜜寶鳳梨）等，受到國人的歡迎，外銷日本亦深受喜愛，目前鮮食品種呈現多樣化，加上各品種產期不同，全年均可供應，也為鳳梨農民帶來穩定收益。

目前台灣栽培地區以中南部為主，根據農情調查報告資料顯示，民國91年 →

→ 附表 民國91年台灣各地生產狀況

縣市名稱	種植面積 公頃	結實面積 公頃	每公頃收量 公斤	收量 公斤
屏東縣	2,749.54	2,602.17	49,115.16	127,805,988
高樹鄉	875.91	875.91	44,000.00	38,40,040
內埔鄉	570.45	500.00	48,000.00	24,000,000
萬巒鄉	378.69	378.69	60,000.00	22,721,400
台南縣	2,356.70	2,063.50	40,942.98	84,485,840
關廟鄉	510.84	499.25	45,500.00	22,715,875
高雄縣	1,575.19	1,213.82	46,531.96	56,481,428
大樹鄉	999.89	720.00	48,000.00	34,560,000
嘉義縣	1,415.60	925.20	42,846.74	39,641,800
民雄鄉	1,050.00	630.00	45,000.00	28,350,000
南投縣	904.83	876.86	56,350.98	49,411,918
名間鄉	577.70	560.00	60,800.00	34,048,000
彰化縣	414.55	406.57	41,102.00	16,710,840
雲林縣	391.08	377.61	43,470.54	16,414,909
台東縣	181.29	179.16	58,108.65	10,410,745
台中縣	165.04	157.89	43,126.41	6,809,229
花蓮縣	152.91	150.21	20,429.80	3,068,760
高雄市	61.25	61.25	35,004.08	2,144,000
嘉義市	42.20	42.20	34,834.12	1,470,000
宜蘭縣	46.72	46.42	28,441.19	1,320,240
桃園縣	1.30	1.30	42,000.00	54,600
苗栗縣	1.70	1.50	33,333.33	50,000
合計	10,459.90	9,105.66	45,717.00	416,280,297

資料來源：農情調查報告資料

種植面積10,460公頃，屏東縣、台南縣、高雄縣、嘉義縣及南投縣為最主要產區，民雄鄉則是種植最多的鄉鎮，面積達1,050公頃，其次為大樹鄉（1,000公頃）、高樹鄉（876公頃）、名間鄉（578公頃）。以總產量而言，屏東縣為生產最多的縣，總產量高達12萬公噸以上，占總產量之30.7%，台南縣產量居次，與屏東縣合計即占有全省一半的產

量，各地生產狀況詳如附表。

主要的屏東、高雄、台南、嘉義及南投等各產區，其生產成本各有不同，以嘉義縣生產成本最高，這主要是因為嘉義地區品種更新快，出售價格佳，農民也願意使用較佳的縛尾材質及紙箱包裝，以確保品質，因此主產物價值也是各產區中最高的，顯示種植符合需求的品種，就能打動消費者的心，價格則為其次的選擇。

由鳳梨產地價格趨勢，也可看出鮮食品種的推出，對於鳳梨整體價格能有提昇的作用。民國71年以前開英種鳳梨因供應

加工，每公斤價格不高，未超過10元，民國72以後因產量減少及推廣鮮食品種而價格上漲，雖至民國78年間價格略有下跌，但自民國78年後價格則維持在10元以上，至民國91年也尚能維持在每公斤15.37元，顯示品種更新與農民所得間有密切關係。

以上說明，在在顯示品種為我國鳳梨產業的重要優勢所在，目前台灣育成

的品種已到達台農19號，大陸目前則有台商種植台農16號及17號，在此需特別提醒，由於中國大陸勞力成本便宜，許多果農引進台灣優良品種至當地種植，對於欲將台灣水果打進大陸市場而言是嚴重的警訊，因此如何避免台灣優良品種外流亦為鳳梨產業重要課題。

三、我們的顧客群是誰？

中國大陸改革開放前的年代，以計畫調配為主，但在改革開放後，大陸水果允許不同經濟組織進入水果流通領域，依市場需求供銷，雖然中國大陸擁有13億人口，但並非每一人皆為我們的顧客，因此了解顧客群為何才能擁有正確方向。根據外貿協會商情處「中國大陸水果市場剖析」一文中明白建議，由於15%的沿海城市居民的消費潛力相當可觀，台灣水果登陸初期應將目標鎖定三大區域市場：渤海灣、長江三角洲及珠江三角洲，以其一級城市如北京、上海、廣州為主的交易集散中心，輻射進入其廣大腹地。特別是上海，具有指標作用，不僅容易接受新品種，且引領全國消費趨勢。而目標客戶群應鎖定台商、外商駐留人員、高收入之白領階級、高級賓館與餐廳、高級地區商場超市等，並透過當地進口商代理銷售。

外銷中國大陸潛力

台灣鳳梨外銷因生產成本高而使價格不具競爭力，出口市場為東南亞國家所取代，且更使我國由歷史上之鳳梨出口大國逐漸消退，雖然每年仍有出口，

但量卻較往年減少許多，以民國91出口鮮或乾鳳梨381公噸而言，明顯低於90年的947公噸，為加強開拓我國出口市場，應以非價格競爭力為切入重點，才能順利推展台灣果品，以我國目前出口產品以鮮鳳梨為主的現象來看，我國以鮮食鳳梨推廣應有一定的發展空間，根據以上分析，鮮鳳梨的獨特競爭力在於品種、技術及品質，其現況說明如下：

一、品種多樣化

台灣鳳梨產業目前已朝推廣鮮食、品種多樣化及週年生產等發展，為推廣優勢品種提昇競爭力，政府積極調整生產結構，其手段除開發鮮食鳳梨品種，以迎合市場多樣化需求外，並在果園更新時，推廣鮮食新品種，最新現有加工鳳梨品種；另一方面也積極降低生產成本，即透過產銷班隊整合、推動集團栽培及機械化省工經營、改進土壤肥力加強病蟲害共同防治等合作力量來達到目的，以91年生產鳳梨仍有利潤來看，鮮食品種開發及降低成本的策略共同配合可明顯提昇非價格競爭力。

根據研究指出，中國大陸人民的消費習性，近年來盛行稀有品種與反季節蔬果，物以稀為貴，尤其北京人愛嘗新，只要宣傳得宜，價格不是問題，對於品種多樣化的鳳梨為相當寶貴的訊息。

二、生產技術的進步及品質優良

台灣鳳梨除有品種優勢外，從生產狀況而言，雖台灣2002年結實面積為9,105.66公頃，明顯的低於中國大陸生

→ 產的鳳梨面積，然台灣的每公頃產量為45,717公斤，明顯的高於中國大陸的單位面積產量，充分顯現台灣鳳梨的生產技術優勢。另一方面中國大陸果品未注重產品品質，賣相差，亦為目前台灣優良品質水果重要切入點。在中國大陸積極發展進一步優調結構及提高品質的策略逼近下，善用技術優勢及品牌行銷為我國積極拓展中國大陸市場的利基所在。

策略與建議

中國大陸與台灣先後加入世界貿易組織(WTO)，農產品市場皆面臨嚴厲考驗，中國大陸因人工與土地成本較台灣便宜，在價格方面有明顯優勢，台灣的水果產業栽培技術進步及地方性品種多為優勢所在，因此政府依比較利益及競爭力原則，進行產業結構調整。鳳梨產業應應用產業優勢，為招展市場做好萬全準備，以下提出策略建議，以供參考。

一、加強品種研發及避免品種外流：經濟學家熊彼得強調創新為經濟發展的重要因素，且不斷創新才有創造利潤的機會，因此應加強育成符合消費需求的品種，才能掌握利基，但必須特別注意，品種既是利之所在，就必須保護此項智慧財產，同時加強管制品種外流，否則優良品種如為低成本國家取得，將會喪失市場。

二、建立高品質之品牌行銷及避免仿冒：商品競爭激烈，如何讓消費者認知產品品質差異而加以購買，就必須注

意行銷包裝，有效的品牌可提升產品的效益，為價值的重要來源，品牌形成後更要避免仿冒貨次級品魚目混珠，破壞原有信譽，以確保利潤來源。

三、鎖定特定消費顧客群並進行深入市調：明確的市場區隔，可使資源有效的利用，設定目標市場作重點突破，才可事半功倍，同時針對此特定消費群進行深入市調，以提供真正能獲消費者青睞的產品。

四、積極爭取與當地貿易經銷商或代理商結盟：當地行銷系統的獨特性，唯有在地人才最瞭解，從與其合作過程中除能迅速利用既存的銷售通路外，更能有效的吸收資訊與經驗，作為市場拓展之重要基礎。

五、掌握東南亞國家及中國大陸發展狀況：東南亞國家及中國大陸為主要的鳳梨生產大國，其各項技術改進與政策施行，都直接與市場連動，因此掌握當地訊息，才能適時提出應對策略，所謂知己知彼，方能百戰百勝。

結語

全球經濟競爭條件不斷在改變，原有的生產及銷售思維也必須適當因應，未來如何將我國原有的農業生產技術優勢與銷售管理方法結合，以增進貿易利得及福利，是為重要課題。我國與鄰近之中國大陸雖在政治上有微妙的關係，但在經濟上依存度也逐漸提高，期望未來能在共同合理規劃資源配置的基礎上，使兩岸在農業上互利互惠，進而共存共榮。

