

從零開始 · 胼手胝足 打造山中百合傳奇

— 嘉義縣阿里山鄉花卉產銷班第 4 班

阿里山達邦部落偏遠山區有一群「拈花惹草」的高手，善用得天獨厚的環境條件及極為少見的「共產制度」經營，以高效率培育出最嬌豔的香水百合。只有 13 位夥伴、2 公頃多花園，每年供應切花超過 100 萬枝，拍賣金額長期獨占台北

花市鰲頭。阿里山鄉花卉產銷班第 4 班從無到有、筆路藍縷打造花卉王國的故事，是個勢必還有精采續集的山中傳奇。



拜訪阿里山鄉花卉產銷班第 4 班當天，正值颱風豪雨摧毀達邦公路，必須遠繞崎嶇、陡峭的山路，從新中橫公路隔著溪谷放眼可及的花卉第 4 班花房，卻顛簸 1 個多小時才到達。跋山涉水的折騰，正可稍稍體驗早年該班從缺水、缺電、泥石小徑一路拓荒至今花團錦簇的艱辛歷程。

風險共擔 · 收益共享

阿里山花卉第 4 班成立於民國 82 年，原以閩南語諧音「上好」之意的「松鶴」為名，歷經 85 年大幅改組，班員分合整編，而形成今日規模。

花卉第 4 班組織架構非常特殊，採「共產共有」型態經營，每位班員都是股



集束包裝作業

東、也是合夥人，生產設備、經營成本由班員共同集資，產銷班所有資產都是公有，全班共產共銷，風險共擔、收益共享，經營利潤於年終結算，再發放獎金紅利。生產行銷方面，除了農忙時節另外聘請外力幫忙，平常由班員一手包辦，參與現場勞動班員依專長編排任務，領有固定薪資，並排定輪休。

台灣農業傳統，農家多為「個體戶」，即便組成產銷班共同選別運銷，產銷盈虧仍屬個人範疇，如花卉第4班施行「共產制度」，成敗全班一體，實為少見。

從無到有·開創作法

花卉第4班班長郝鳳霽表示，該班的開創性作法緣於當初一群平地人本著創業精神集資上山打拼，一切從零開始，更需要企業管理方法的助力，加上土地屬原住



整裝待運的高等級百合

民保留地，只能承租不能買斷，才逐漸走出獨特的公司化經營型態。

郝鳳霽說，在偏遠山區，農業產銷班以公司化經營，不少造訪的產官學界專家乍聽之下，都曾打問號，懷疑怎麼可能行得通？事實上，一路走來，確實並非一帆風順，而最大困擾在於初始成員變動大，產銷班經營較難穩定發展。尤其草創不久，85年就遇上賀伯颱風，設施損失慘重，部份夥伴打退堂鼓，另有當地鄒族原住民青年加入，成員進進出出，約一半成員更替。

對於初期無法穩定發展，郝鳳霽認為，主因是產銷班經營尚在起步，生產技術、經驗都有不足之處，經營效益未達預期目標，大家上山辛苦打拼，就是希望賺錢，效益未達預期，班員沒有充分的安全感，難免萌生去意。



群山環繞的達山部落

規模小巧·績效傲人

如今花卉第 4 班班員組成早已趨於穩定，代表該班經多年摸索、調整已苦盡甘來，經營效益步入佳境，如蟬蛹羽化，終於可飛上枝頭、暢懷高歌。去年花卉第 4 班生產的香水百合切花高達 100 萬枝，且因品質優越，在台北花卉市場相當搶手，拍賣價格平均每束比平地生產多出 150 元左右，去年拍賣總額高居台北市第 2 名，前年更是第 1 名，以該班僅 13 名班員、栽植面積 2 公頃多的小巧規模，成績相當傲人。

走過跌跌撞撞的草創期，如今卓然有成，郝鳳霽特別強調，提升經營效率及建立順暢合理生產流程的重要性。他說，早先對於生產流程的掌控力不足，1 公頃頂多生產 20 萬枝切花，目前則可生產近 50 萬枝，同樣面積，人手差不多，技術環節、生產流程一提升，產能立即倍增，意味成本更低、利潤更高，由此可見，不只是工商業，效率同樣是農業經營的生存命脈。去年全班產出 100 萬枝，今年預估可達 120 萬枝，未來上看 150 萬枝，相信不久就能達成目標。

有機栽培·遵循自然

花卉第 4 班經營能有跳躍式進展，與

土壤管理的精進有極大關係。該班上山創業，打從開始就堅持有機栽培，在不破壞



百合幼株



利用蒸氣消毒土壤

自然生態的原則下從事生產，但是農作物連作，土壤易滋生病菌，百合花也不例外，通常平地以不同物種輪作方式因應，但該班採專業經營，以小面積土地生產高經濟花卉，輪作方式行不通，土棲病菌問題不但直接危及植株生長，同時造成產期調節、控制供貨時間的困擾，及至引進蒸氣消毒設施，效果立竿見影。

郝鳳霽指出，蒸氣消毒溫度 60°C 以上，可殺死有害病菌；不超過 80°C 則不致傷害有益菌，消毒得宜，土壤可保養良好；而一般雜草種子 40°C 即無法存活，因此兼具除雜草功效。雖然蒸氣消毒較為耗能，但可克服連作障礙，更重要的是，化學藥劑使用量可減少 8 成，有利環保。

香水百合·適地適種

花卉第 4 班生產品種自始即以香水百合為主。郝鳳霽說，鎖定香水百合，著眼其香氣濃郁、花型大、色彩豐富，除了黑色、藍色外，其它色系應有盡有，盆插時間又長，國產花種僅遜於蘭花，向來很受消費者歡迎，國內切花市場中，百合花系

即占了約 1/3。更重要的是，該班生產基地氣候條件培育香水百合再理想不過，可說是適地適種。

香水百合也稱東方型百合，生長最適溫夜間約攝氏 10 - 15°C、日溫 25°C 以下，花卉第 4 班的生產基地約為海拔 1,500 公尺左右，年平均氣溫接近香水百合生長最適溫，而且當地還有特殊微氣候，晚間有來自玉山高峰往河谷吹襲的沉降冷涼氣流，拉大日夜溫差，進一步強化環境優勢。郝鳳霽表示，該班生產的百合，不只花型漂亮、花色艷麗、香氣濃郁，而且瓶插時間維持更久，夏季少說可盛開一個星期，冬季更長達 15 天以上，因此年年獲獎，經台北花卉拍賣市場評鑑品質為全台第一。

農民夥伴·創造多贏

該班生產百合花色以白、紅、黃、粉 4 個色系為主，因應各類市場需求。郝鳳霽說，一般而言，國人婚喪喜慶喜用白色百合，初一、十五祭拜以紅色為多，平常



含苞待放的百合

提前綻放的花朵需摘除

美化家

居，粉色最受歡迎。該班主力市場為台北市，約占總量 8 成，南部花市約 1 成，其餘為直銷。

近幾年來，花卉第 4 班的百合拍賣金額長占台北花市鰲頭，對此傲人成績，郝鳳霽是一則以喜、一則以憂，喜的是證明該班生產效率高，花卉的質與量都很穩定，但小小團隊即有此成績，也意味著市場很快會趨於飽和。雖然感到憂慮，但郝鳳霽對產業前景仍然樂觀，全球化時代來臨，市場可以無限延伸。很多農民將外國農產視為競爭對手，郝鳳霽則有獨特見解。他認為，全球農民都是夥伴，可以和平共存，各地氣候環境不同，科技再進步，終有侷限，即使是花卉王國荷蘭，在冬季氣溫低時，生產需耗費能量人工加溫，未必符合效益。若能錯開產期，台灣可以將當季、生產最佳的農產推至世界，外國同樣可以將最好的農產送來，大家都能享受在最理想的季節產出最好的農產品，創造多贏局面。

開天闢地·始終如一

郝鳳霽的這項理念也表現在該班花卉產期規劃。以目前技術而言，1年4季都可以是花期，但該班主力生產期為4、5、6月及10、11、12月2季。郝鳳霽說，這2季正是當地百合花最佳天然生長季節，品質最佳，供應最好的產品本是農民天職，市場考量是其次，何況1、2、3月以平地的百合花品質較佳，何苦硬碰硬。

農業科班出身的郝鳳霽，投身農業是早有的志向，不過一頭栽入沒水沒電的荒僻高山開天闢地，卻是始料未及，他笑說，實在是年輕時的「憨膽」。回首來時路，荊棘遍佈，他認為其實是必經的過程。他表示，農業經營沒有速成班，除非是家族前輩打下好基礎，否則從無到有，10來年才有成績很正常，經驗需要時日累積，若搶短線、經營方向變來變去，很

難成功，始終如一，才能成為最後的贏家。

經驗傳承·世代累積

郝鳳霽曾多次到國外觀摩，對荷蘭花卉產業界多半世代經營、甚至出口商也是如此，印象深刻。有次參觀行程，出口商辦公室懸掛精心裱褙其爺爺時代的出口報表，讓他感觸良多，一紙泛黃的報表，代表荷蘭人對經驗傳承的重視。荷蘭成為花卉王國，是世世代代累積的功夫。

對於產業未來發展，郝鳳霽認為，花卉是勞力、資本密集產業，需要人力與資金、技術緊密結合，由大企業統籌、專業單位專責研究開發、市場行銷，農民專心生產，如此組合最有效率、風險也低，荷蘭花卉產業就是如此型態、值得效仿。🌱