

台東縣番荔枝產銷班策略聯盟及其運作

文・圖／郭能成

釋迦是380年前經由荷蘭人從熱帶南美洲引進本島的，大約50年前本區開始有釋迦的栽培，而實際上具有家庭農場經營形式則發生在30年前。民國82年政府積極推行農業產銷班，組織七大產業產銷班，其中以果樹班最多，而番荔枝產銷班目前成軍79班，佔所有農業產銷班之24.4%。不容置疑的，釋迦是台東縣最主要的經濟作物，目前產品供應占全省82%，年產值保守估計約20億元，年淨收益近10億元，涉及4,850位以上農民的家庭經濟命脈之所繫。產銷班隊被定義為農業發展的最基本組織，賦予基礎農業經營良窳的指標任務，因此由中央到地方，無論來自技術或行政單位之資源多以它們為輔導對象，積極引導其朝組織化產銷協調的共同經營模式進行。目前班隊的營運方式雖仍存在有僅只共用設備之同居型，進而在分級包裝、運銷及計價多重選項的共同作業，亦曾一度有利用租地共營的公司形態出現，但以個別生產、共同（聯合）運銷及共同計價之經營方式最受鼓勵。產銷班內班員間其實便是一種結盟方式，彼此共用設備、人力、資訊、資源，互補知識、技

能，以互助、互利的精神共同經營產業，然後在透明的會計盈收上展現互惠的成果。而利潤直接得自提高產品品質之附加價值及經管過程中之降低成本，當然亦需具備有一定的條件，才能掌握市場、售價及供貨量。除同質性班員的水平整合，建立共同目標外，經營體系之價值鏈相關行業，如包括栽培、包裝及設備資材的各類供應商、宅配貨運行、行口通路及農會信用部、銀行等均需進行垂直整合。聯盟之利基建立在產銷規模的擴大上，一個極具特產性的產品，在品質維持於一定標準的前題下，供應量增加至一定程度往往可以作為與通路商談判價格的籌碼，台東地區農會於十年前便開始整合轄區內部分番荔枝產銷班，以共同運銷業務為核心，建立一個結合各集貨場為釋迦果集中、處理、調配及運銷現場的產銷調度架構，事實證明透過此種運銷聯盟方式，可大幅度降低運輸、包裝材料及現場作業等成本及人力。為進一步擴展本架構的功能影響，使能跨及其他鄉鎮產區，於民國86年由各產銷班幹部及產區農會人員組成番荔枝聯誼會，定期聚合討論及標杆學習

。至民國90年7月，為因應我國加入WTO後的衝擊，並遵照「農業策略聯盟及企業化經營管理」之政策，乃加強整合現成聯誼會及共同運銷組織架構，成立營運實體之「台東縣番荔枝產銷班策略聯盟」。

成立本項產銷班策略聯盟之目的，主要是整合台東區釋迦產業既有競爭優勢與核心技術、資源，透過同業與異業聯盟，提昇競爭力，使釋迦產業能永續發展。所謂「策略聯盟」，要言之，便是指「組織間透過科技相互移轉、共同行銷、合作生產、研究發展及股權投資等方式，以建立彼此友誼，消除對立敵意，以減輕競爭壓力；或經由共同研發與行銷，以降低成本。換言之，策略聯盟是指組織間彼此結成盟友，交換互補性資源，以達成階段性成長或雙贏目標，最終並得以維持市場的長期競爭優勢。」策略聯盟在本質上為虛擬概念，需透過結盟組織間彼此簽訂合作意願書或契約，作為實際運用的架構與規範。準此，新成立之「台東縣番荔枝產銷班策略聯盟」不僅是具備上述條件之虛擬架構，同時亦是一個有完整功能的實戰組織。這個由農會、產銷班隊、供應商、運輸業及通路商所組成的策略聯盟，可預期的效益是：盟員（班）間資訊交流與分享，互相學習，經驗傳承，內部合作但對外競爭；進行共同行銷，可強化對外談判力量，有效達成市場區隔；發揮規模經濟效果，可降低成本，進一步拓展海內外市場。

本聯盟掛牌運作已歷年餘，其組織及營運過程均以企業化經營之手法進行，截至目前為止，從啟動到運轉之軌跡中，處處可以察覺到明顯的績效，這些成效可藉由聯盟組織之各項經營管理功能之發揮加以說明及討論。

一、組織架構周延完整

根據聯盟發起時之盟員招募調查，登記參加者計有包括台東地區（24班、443人、523公頃）、太麻里地區（15班、314人、432公頃）、東河鄉（15班、190人、329公頃）及鹿野鄉（5班、105人、127公頃）等釋迦產區之番荔枝產銷班59班，共1,052人，涵蓋栽培面積1,421公頃。即有意願之加盟者約佔全縣栽培人數之1/5，總面積之1/3，預估年供應量釋迦可達6,000公噸，鳳梨釋迦2,000公噸。如組織架構（圖1）所示，首先結合4個不同產區農會總幹事為總指揮部，並以各農會推廣股長為產區加盟班隊之召集人及聯絡人，營運之產銷控管中心及窗口則設於位在市區內之台東地區農會，由該農會成立產銷運籌中心作為營運樞紐，由此樞紐專責協調產銷，不僅掌控電腦室中之交易資訊蒐集與分享、會計財務流程等工作，同時督導直銷、共同運銷部門主辦人進行電子商務、直銷業務之訂價、接單、派貨等作業，以及市場調查、與承銷商接洽、簽約、議價、整合產銷班與指揮各集貨場配貨，亦可隨時透過生產部門主辦人經由各集貨場負責人協助產量預估、與盟班溝通、聯繫及處理各場作業事項與品

管監督。而各集貨場之集貨、理貨、分級包裝及出貨等現場管理作業，則由班幹部聯誼會依實際情況規劃班員輪值處理，該聯誼會亦參與討論決議年度運銷作業方針以及貨運、包裝材料、生產資材等之共同議價或招標事宜。在聯盟建置完妥，準備啟動之前，由於大部分產區產銷班之軟、硬體條件與所設定的營運標準之間仍有稍許落差，而且農會彼此對釋迦產業之經營思維亦有歧異，因此，還有多數人站在外圍觀望，尚屬潛在盟友。實際歃血為盟的班隊則集中在台東市及卑南鄉兩產區，盟友共24班計668戶。

二、產銷協調、共同品牌、共用通路

本聯盟架構之運轉模式（圖2），係以設於台東地區農會的運籌中心擔任調控產銷的重任，利用圖1建置的組織功能，一邊進行產品供應鏈整合及供貨作業，同時也努力開拓市場，廣鋪通路。在加盟的所有產銷班已具有一定的栽培生產技術、恪守分級包裝標準及因地制宜合理化的現場管理技巧習慣（圖3）的情況下，資訊化的網路溝通成為從生產到出貨最有效率的工具，加以配合宅配的流行，使釋迦之行銷通路除共同運銷外，又發展出電子商務及直銷兩個新渠道。每一集貨場由一個或數個班隊共用，因此在進貨及市場供應量上必須有整體計畫，由各場班參照往例經驗、可能的天候狀況、市場趨勢及聯盟目標，製定年生產計畫，包括生產品種之面積、生產目標、設備之動用、人力應用及用料

配合等以為全年作業方向，同時進一步作各項工作、工具及資材用量之月生產計畫安排，然後將這些資料彙由產銷運籌中心整理，據以蒐集市場、行口資料，並預為聯絡，作出貨準備，俟採收前由各盟員申報採收期及數量，彙集後確定本供應鏈之供貨日期及數量，以配合銷貨計畫。營運初（90）年之共同運銷貨量及金額，釋迦為2,486公噸、13,170萬元；鳳梨釋迦為375公噸、3124.5萬元。單位售價平均釋迦53元／公斤，鳳梨釋迦83.3元／公斤；依不同品級區分，則最低最高價範圍分別為30～125元／公斤及42～200元／公斤。直銷宅配之銷售量70公噸，金額700萬元，純利約350萬元。今年因受整體果市價格低迷的影響，至目前為止，釋迦平均價格降低20%，單位售價最低、最高價範圍為17～115元／公斤，但仍遠較大部分之盟外者表現優異。本聯盟以嚴格之分級及高尚精美的包裝彰顯服務、信用與品質，釋迦果品分為特大（488-563公克）、特級（413-488公克）、一級（338-413公克）、二級（263-338公克）及三級（188-263公克）等5級；鳳梨釋迦則僅特大（600-825公克）、特級（450-600公克）、一級（300-450公克）及二級（<300公克）等4級。所採用之共同品牌為「台東釋迦」，並印有「台東縣番荔枝產銷班策略聯盟」之logo（圖4）。行銷通路中以共同運銷量最大，主要交易對向為行口商（20處），截至目前，不同品級之單位價格範圍維持在釋迦之

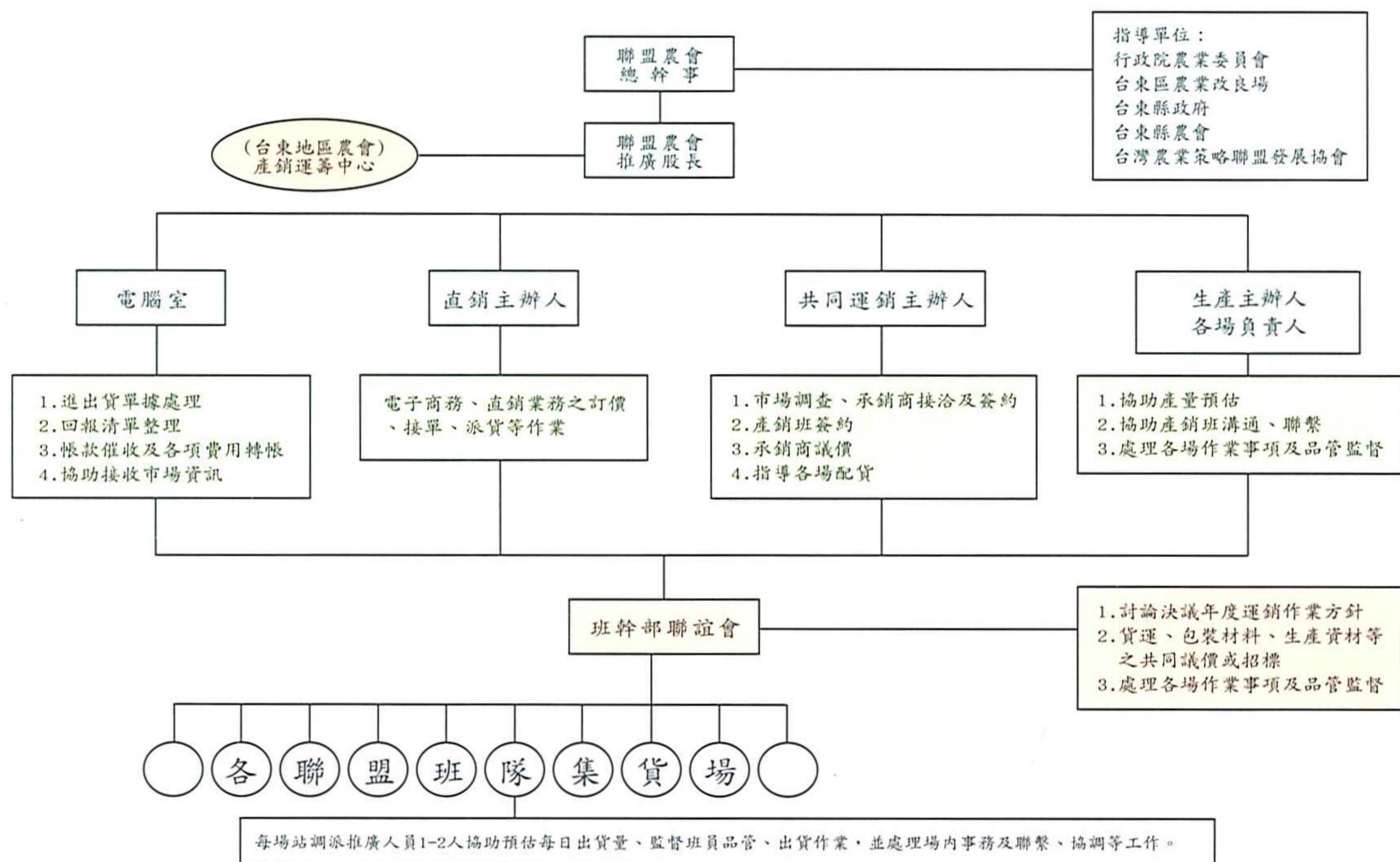


圖 1.「台東縣番荔枝產銷班策略聯盟」組織及產品供應鏈整合作業架構

50-115、38-92、30-75、25-60及17-37元/公斤。電話及傳真訂貨之宅配直銷通路僅提供特大級（10粒裝）及特級（12粒裝）二個品項，每箱到府售價原則分別為700元及800元，隨市場情況作彈性調整，利用本通路之顧客集中於都會區。最近新開闢電子通路，利用網際網路直銷，開發特大及特級之高品質3公斤（6粒）包裝禮盒，服務慣於網路訂購的客戶層，訂價以每盒500元為原則。由於釋迦栽培技術提高，特級以上產品所佔比率已由往年15%昇至30%以上，因此，高級品產量之增加有利於新直銷通路之發展。根據本聯盟擴大經營規模，並以企業化手法經營之結果，很顯著的節省了人力及成本，與盟外經營者相較，運輸費降低36.7~40%，每年節省384萬元；包裝器材費中紙箱降低18.5~29.5%、

果盤32%、PE布27%，每年共摺節150萬元。

三、健全的財務系統

本聯盟組織內設專責財會人員，利用電腦室作業，進行進出貨單據處理、回報清單整理、帳款催收及各項費用轉帳等，依會計程序處理帳目，並隨時將財會報表傳送各場站班員手上，財務保持透明化、公開化。使得以從財報資料的檢討過程作生產及經營事項上的改善，並由場際、班際間相互比較做標杆學習，可維持不斷的進步。工作人員之薪資，由出貨抽取服務費每箱1.5%支應。90年之銷貨量為2,930公噸，銷貨總額16,995萬元，純利約6,800萬元。91年至9月止總銷貨額為5,200萬元，較去年同期間降低13.5%。比對歷年共同運銷之財務資料，可知平均銷售單價有逐年降低

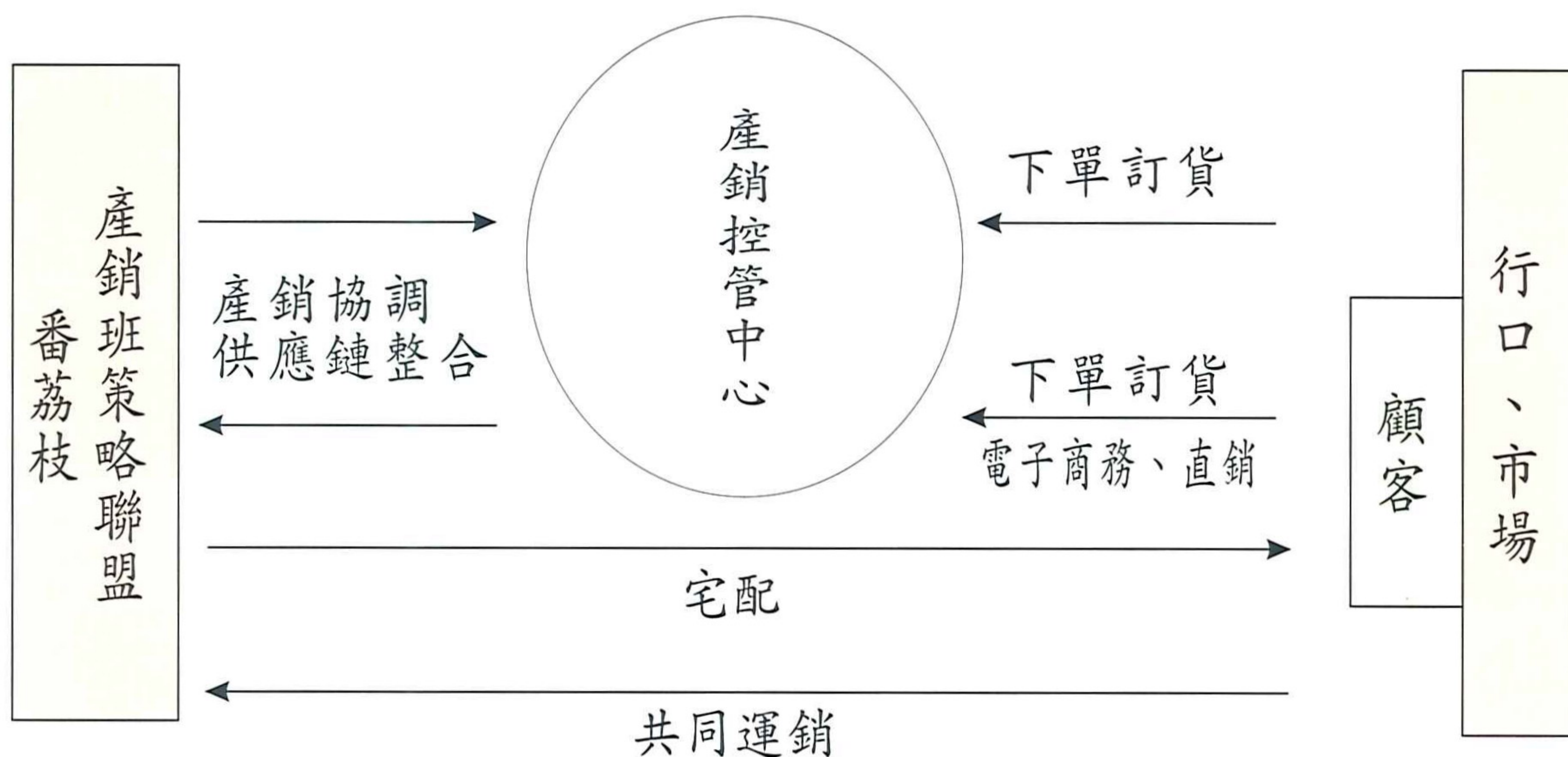


圖2.策略聯盟架構之運轉模式

的趨勢，因而導致銷售總金額不舉，就產品生命週期而言，是產業由成熟期逐漸掉落衰退期的警訊，此情況不僅顯示產業內部競爭加劇的現實，而且透露了進入WTO後市場同質性水果排擠作用的影響，因此，一方面吾人必須擴大釋迦產銷班策略聯盟的規模，利用企業化經營的模式維持「台東釋迦」在國內市場的優勢，一方面積極發揮高超的生產技術，試圖以高品質產品及高服務水準，儘快為「台灣釋迦」開拓外銷市場。

四、充分應用研發技術成果

雖然各盟員各行個別生產作業，但因有台東區農業改良場的栽培技術指導配合與密切互動，加以組織內班聚會活動中頻繁的技術資訊交流、觀摩與標杆學習，使生產產品逐漸向高品級方向推移，班員間產出之差異性逐漸減少。不僅產量穩定，而且特大及特級品所佔比

率約成長了2倍，使供應鏈的供貨基礎更加紮實，此外，加工品的研發亦因規劃各盟班的重點發展而呈多樣性，除聯盟中心之台東地區農會利用向盟班收購之格外品、軟熟果加工製造成冷凍釋迦、冰砂系列及釋迦露等產品銷售外，另一最具加工經營規模的，當推斑鳩番荔枝產銷班，係以鳳梨釋迦冰淇淋及冰棒為主產品，目前已建立數條包括零售商、加油站及觀光景點等固定行銷通路，並運用小米穀類、保健植物、香草及初鹿鮮奶等當地農特產品為原料，研製出十餘種的系列冰品，拉長產品線，營運績效良好。研發更具附加價值的釋迦相關加工產品，納入聯盟經營體系內，應是未來擴大營運規模提昇利潤、發展釋迦產業的可行途徑。而與拓展外銷市場密不可分的冷藏貯運及病蟲害檢疫等技術問題，亟待引入外部技術資源加以解決

。其實亦可利用盟友們多年栽培經驗，師法當初選拔出軟枝種、石明種及大目種的精神，在自己的田區內專心留意異質繽紛為數眾多之實生樹苗的結實表現，也許很快就能找到既有現存經濟品種的優點，且兼具更能延遲軟熟耐貯存，合於長途運銷要求的那一棵寶貝。

本聯盟屬初試啼聲，雖已具架勢，似堪為他業借鏡，惟為發展其組織運作，繼續擴大釋迦之供應鏈，穩固品牌信譽，開拓內、外銷市場，落實產銷協調系統，仍需進一步針對各盟員～番荔枝



圖3. 聯盟集貨場之現場管理情況
產銷班，進行與企業化經營相關之教育訓練，提昇盟員之生產技術與經營管理素質，同時加強輔導研發加工技術，發揚產業文化等提高產品附加價值之知能。



圖4. 台東釋迦之共同品牌logo

