

專家傳真 - 台灣香蕉給國人上的一堂課

2018 年 06 月 28 日 04:10 [工商時報](#)

周瑞勇蕉農子弟、中正大學企業管理系博士生

台灣早年有香蕉王國的美名，所產出的香蕉不論在口感、風味及品質都是世界一流，高峰時期，在高雄港有香蕉專用碼頭、海上有香蕉專用船往返日本，但風光了半個世紀後，台灣香蕉在外銷市場節節敗退，在日本市占率從原本的 82%，降至現今不到 1%。

回顧當年台灣香蕉的黃金歲月，台灣香蕉不論在品種改良、培育技術、田間肥培管理...都獨步全球，除此還有一套完整的外銷制度，精準的掌握外銷與種植量，不會有產銷失衡。

但就在 2005 年，台灣香蕉出口開始貿易自由化，一時百家爭鳴，十幾家業者爭取香蕉外銷，就在盲目的開放卻沒有通盤的考量與配套之下，國內業者展開了惡性競爭，以致台灣香蕉品質沒辦法滿足出口要求，導致外銷量開始銳減，引發了產銷失衡。

產銷失衡後，接下來的處理方式，就是請對岸政府來政治採購，將吃不掉的香蕉往中國大陸送，然就在過度倚賴政治採購下，業者不思改進。不僅不願因應日本市場變化調整小包裝出口，也不務實的耕耘中國市場，反而濫用對岸政治採購的善意，枉顧品質與運輸管理，結果香蕉送抵對岸港埠都已發黑發爛。

終於，台灣自己將香蕉外銷日本和中國的市場搞垮了！

反觀紐西蘭種奇異果就與台灣香蕉截然不同，紐西蘭從 1950 年代開始外銷奇異果，其中也遇到生產過剩、出口商海外削價競爭的問題。面對這些問題，紐西蘭政府結合種植奇異果的農民，成立 ZESPRI 國際行銷公司，負責奇異果產品的品質管理與國際行銷工作。

ZESPRI 的工作不只是對外貿易，還要照顧平衡產銷間的關係，ZESPRI 清楚掌握第一手市場狀況，並有效地傳遞給果農，同時與果農協調合作，讓果農種出符合市場需求、品質高、能耐運送的好產品。除此，每年在各國進行詳細的市場調查，瞭解不同國家的消費者對奇異果有甚麼偏好，例如大小、口味、種類、成熟度等，再針對這些消費者偏好開發相應的奇異果，進行相應的行銷。

紐西蘭奇異果在「商業化」經營下，一年創下 500 億的產值，但同樣種植面積都差不多 1.5 萬公頃的台灣香蕉，在努力種好香蕉的「農業化」管理下，卻只能得到了 25 億產值。

兩者一比較，充分暴露台灣香蕉外銷就像穿著「國王的新衣」，去掉好吃的香蕉本身，台灣香蕉還剩下甚麼？沒有維持香蕉品質的冷鏈系統、沒有穩定供貨完整的產業鏈，也沒有「思利及人」的價值觀，更沒有從顧客的角度思考和佈局，很自然的，台灣香蕉逐漸喪失了國際市場競爭力，「香蕉王國」變成了「救蕉王國」。

回顧這段香蕉歷史，不禁令想起新加坡教授王賡武曾說的一段話：「大國習慣戰略思考，小國關心環境變動和自身利益。」，台灣政府和產業是不是也和香蕉一樣？太過於關心環境變動影響自身利益，而忽略了長期生存和長遠發展的戰略思考？致力改善當前商業模式的績效，而忘了從顧客的角度去觀察、改善顧客經驗？。

錯誤的歷史最怕重演，但弔詭的是，人總是不斷的跌倒，歷史總是在不同時空背景中，用不同的人物不斷的重演。如果錯誤的歷史重演，是因為失去記憶所造成的，那麼期待國人在吃香蕉時，想起台灣香蕉為國人上的這一堂課--以古鑑今。