

內埔花卉產銷班第二班 企業化程度深

高雄區農業改良場副研究員 / 楊文振

為因應農業環境的改變，近年來政府不但積極推動農業產銷班政策，而且輔導農業產銷班進一步朝企業化經營，俾提高經營效率。政策的用心和立意都很好，效果也逐漸顯現中。屏東縣內埔花卉產銷班第二班就是個明顯的例子，該班頗有企業化經營的理念，所以所取的企業化行號——鴻德熱帶花卉，

已經比原來的內埔花卉產銷班第二班的名稱還要響亮。

內埔花卉產銷班第二班成立於民國83年，當初成立的動機是配合屏東縣政府擬在沿山公路成立花卉專業區，儘管後來屏東縣政府規劃的花卉專業區未能美夢成真，該班並未因而解散，反而像過河之卒，勇往前進。而且陸續擠身85年度、



共同事業的農場梁場長能言善道



鳳梨花為該班大宗的產品



班接受考評情形

87年度的百大績優產銷班。

該班剛成立時班員有10人，目前增加到13人，經營面積也由原先的1公頃擴大至3.5公頃，面積雖然不少，花卉種類卻不多；剛開始時以熱帶花卉中的鳳梨花、火鶴花及觀葉植物為主，近年來以觀賞鳳梨、檸檬千年木、大孔雀竹芋、福祿桐和觀音棕竹最大宗。其中鳳梨花約占40%、切花20%、觀葉植物41%。

為提高經營效益，班員以認股方式出資成立共同事業——鴻德熱帶花卉。搭建600坪的溫室（培育大孔雀竹芋）、網室5棟2.8公頃（栽培鳳梨花）、0.5公頃隧道式溫網室。由於設施減少氣候因素的干擾，比較能進行大部分產銷班所缺乏的計畫生產，以及銷售計畫。目前該班雖然整年皆可生產，但是以3~6月，以及9~2月為盛產期。

節省成本、提高經營效益是該班花卉生產的最高指導原則，因此該班對部分相關細節規劃嚴密，所以在生產控制上頗有一套。他們從進苗的時間、栽培環境的改善，及藥劑利用交互作用做嚴格的評估和控管。諸如：

一、種苗進場時間：1.成本考量：受制於國外種苗商栽培之流程，國內組培苗以歐洲的荷蘭、比利時為主要，美國部分中南美洲為附，但仍為荷蘭苗商之合作或投資農場，加以歐美地區於當年底有所謂歐洲節或年節假期，因而必需提前1~2個月訂購且必要時避免年節出貨，一般而言4~5月與9~10月進苗費高約2~3元，當然匯率問題也必需加以考量。2.病害：冬季低溫引起發根延遲，低溫障礙需留意外並無特殊情況。長期作物如鳳梨花，則必須考量其最終供貨期而往 —

- 回推算，如此可避免錯過高價，量大之需貨階段後，需增多一個栽培時期的成本。

二、設施的改善：以較高成本建構可維持作物成長所需的環境，造霧、灑水系統，可維持濕度、防雨、防寒、溫室可恆溫，避免冬季低溫傷害而遮陰網的使用則提供作物適合生長的光量與光質。

三、藥物的使用：觀葉、觀賞植物種苗繁殖多利用發根劑，以促進根係生成，花卉類則利用荷爾蒙於供貨前期計算開花所需時間施用。以傳統擎天鳳梨花而言，大多於前年10月進苗，11月定植，而在當年8、9、10月催花，10月～隔年1月為主要販售期。但近來栽培者其特性已可掌握，供貨已不限於年貨，因而週年生產已無問題。

即使在銷售方面，該班也有一套固定的制度和做法：

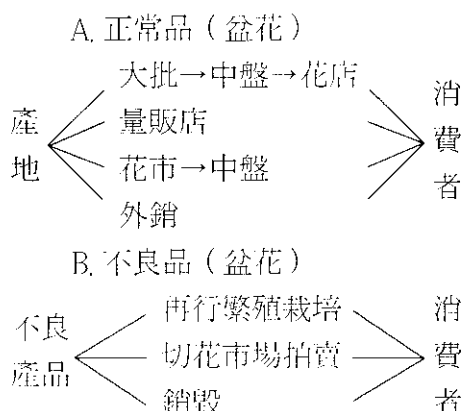
1. 產品：遵守產品分級制，以鳳梨花為例，大致可分為A、B、C三級，觀賞植物則以盆栽容器大小（9cm～35cm）相對於植栽高度，決定品質與品級。

2. 價格：以販售對象（大批、中盤、消費者）為主要區分，而對於包裝容器之利用則視利用材質而定，瓷盆相較於一般塑膠盆明顯高出150～200元。

3. 促銷：採行以量議價為原則，對於交易量1,000～3,000株則可優惠約5元，3,000株～5,000株約

10元，而全數採購者則另行由買賣雙方來議定。

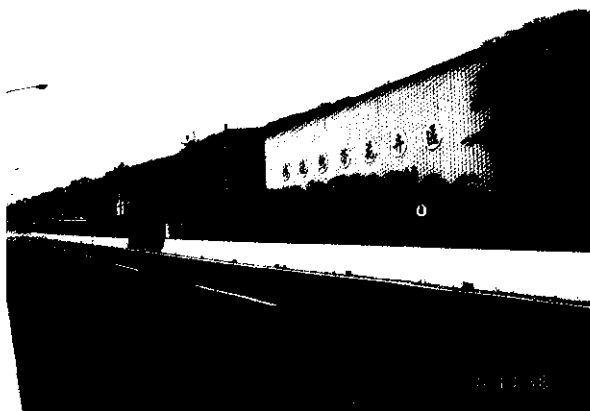
4. 通路：市場貨物通路大致可分為下圖：



所謂知彼知己百戰百勝，根據SWOT的分析（如下），該班的經營方式，優勢和機會還是比劣勢、威脅多，只要稍加改進，相信潛力無窮。

一、優勢

1. 班員土地集中、完整規劃。
2. 擁有高學歷及經驗豐富的管理者（管理人員與班員年輕化）。



鴻德產銷班位於風光明媚的山腳下



大孔雀竹芋為該班最具賣點的花卉

3. 實施多角化經營策略。
4. 作業區集中，管理方便。
5. 設備現代化，省工。
6. 工人採臨時工制，節省經費。

二、劣勢

1. 工人皆用原住民，溝通困難，使目標達成率降低。
2. 有70%的開銷用在人事管理上。

3. 全場飽含量在10萬株上下，可增加未開發的地區。

4. 巨額開辦費成為經營過程之沉重負擔。

5. 行銷管道不順暢，把賺錢的機會給了中盤商。

三、機會

1. 觀光休閒農業的發展策略。
2. 行銷通路或種苗的獲得可不

用透過進口商，直接報關。

3. 物流業者運作下，產量多寡，決定合作對象之便利性。

4. 加入WTO使小農制農場較無生存空間，合作性農場才較具競爭力。

5. 企業形象逐漸形成。

四、威脅

1. 火鶴花的病蟲害（線蟲病）使這項產品消失在市場上。

2. 最大的問題為，種苗的進口受制於外國花卉商與進口中盤商。

3. 外銷最大的瓶頸為檢疫問題，其技術面可用裸根外銷。

4. 新投入經營者，以少量干擾市場價格。

5. WTO的稅率優惠解禁，使進口花卉價格低廉而壓縮利潤。