



翻轉小農命運，他用 20 年寫傳奇 香蕉大王余致榮先生 把臺蕉賣回全世界

文／蔡宛蓁

「我們就是訴求香蕉的口感，因為他們一試就知道，臺灣香蕉的香味、口感、甜度，跟其他地方的香蕉比，我們都大贏。」趕在屏東盛夏的烈日發威前，農工們手腳俐落地整理清晨採收下來的香蕉，藝隆農產有限公司經理余致榮在一旁，說明臺灣香蕉在外銷市場上的優勢。

這裡是臺灣國境之南——屏東南州，也是臺灣香蕉生產的重鎮。

臺灣是全球香蕉生產最北端，冬季溫度較低加上海島氣候調節，造就臺灣香蕉香Q軟糯的口感，深受日本消費者喜愛。1960年代外銷的巔峰時期，臺灣香蕉在日本市占率高達九成，為臺灣博得「香蕉王國」美名，全臺各地搶種香蕉，但之後因菲律賓等低價香蕉崛起，加上臺灣生產成本增加、產銷規劃腳步沒跟上，外銷競爭力隨即跟著消退。

但即使香蕉王國榮光不再，仍有許多人努力為香蕉產業找出路。余致榮就用二十多年時間摸索試探，打造出整合產銷兩端的農企業，連結在地力量，為臺灣香蕉品牌進軍世界拓展出一條不同的道路。

他打造全新思維，布局香蕉新戰場

藝隆是全臺最大香蕉生產供貨商，



圖片來源：Shutterstock

除了供應國內連鎖超商及美式賣場一半以上的香蕉外，每年還外銷香蕉800至1,000公噸，占全臺外銷總量三分之一。成績如此亮眼，這是因為余致榮以全新的思維，從生產到銷售，為臺灣香蕉重建出一條穩定的外銷管道。

他分析，過去因生產成本低廉，物美價廉的臺灣香蕉在日本市占率頗高，但現在已沒有當時的條件。既然低價傾銷無法與菲律賓競爭，那麼就該放棄過去搶占市占的做法——也就是不求重返昔日榮光，而是要布局全新戰場。

由於日本消費者對臺灣香蕉仍保有過去那份美好記憶，這層情感因素讓臺灣香蕉有機會建立品牌價值，因此針對既有的日本市場，藝隆努力擴大市場占比，搶

攻高品質、高單價的消費市場。對於其他消費力強卻不產蕉的國家，藝隆的策略則是先觀察當地消費市場的末售價格，並從未售價格往回推算中間的貿易商利潤、運送儲存等成本，得出生產端利潤，以此判斷是否值得進軍該國市場。近年來，藝隆以這個策略已成功開發杜拜新市場，最近也有汶萊的貿易商來洽談。

他翻轉傳統農業，把農園變實驗室

雖然藝隆已是臺灣最大香蕉供貨商，但余致榮強調自己的本質還是農民，



裝設在蕉園的IoT感測器，紀錄各項生產數據，再將資料傳回與工研院合作的beCert系統。

圖片來源：蔡宛蓁

既然目標策略是瞄準高價市場，那麼最重要的香蕉品質就得跟著提升。余致榮說，雖然許多大型跨國企業都曾試圖自己種植香蕉，但他們不懂農作，最後還是選擇向生產者購買，這就是懂得生產的在地農企業優勢。

因此，為了穩定香蕉品質，他開始嘗試導入各種農業新科技。走在蕉園間，余致榮指著一根不起眼的金屬桿說，「這就是跟工研院合作的IoT感測器」。智慧農業系統 AloT（The Artificial Intelligence of Things，指將人工智慧技術與物聯網基礎設施相結合）讓余致榮能精準掌握蕉園環境數據，以提高品質優良、價格更好的A蕉生產比例；而打入國際通路需要相關認證，他就採用工研院開發的智慧國際預認證創新服務（beCert），取得香蕉外銷需要的GGAP（Global Good Agricultural Practices，全球良好農業規範）認證，對於外銷農產品取得相關國際認證，發揮了重要的功能。

余致榮說，務農的人常有一種固執心態，看到專家學者會不服氣地想：「你只是比我會唸書而已，真的比我會種香蕉嗎？」因而排斥產學合作改良技術的可能。他以自身為例，剛開始返鄉務農也經歷了一段不順遂的時期，直到第六年決定

徹底改變心態，才開始積極配合各項農業政策。余致榮說，這些計畫通常是比較前瞻性的作法，有時甚至太過理想，但他認為只要能改善生產、優化工序、減輕工作負擔，哪怕是改善一點點，都算有幫助。

因此，現在他的農園彷彿實驗室，從5G應用、水資源調查到現在國際關心的淨零碳排議題都有。他還主動向農委會淨零辦公室提議，與農科院合作實驗，研究香蕉種植能否為臺灣增加碳匯，未來讓農家擁有碳權，增加收入。

利用各種科技輔助，余致榮正努力翻轉過去對農業的傳統想像，為農業生產附加更多價值。

他化身農企業，掌握談判發話權

儘管致力於提升產量與品質，但余致榮發現若產量過大，盤商會有無法接手銷售的問題。為此，他以過去從商的經驗出發，選擇擴大生產面積，增加資本額，結合產銷班與合作社的運作模式，轉身成為農企業，跳過盤商直接跟通路、貿易商談判。如此一來，生產、銷售兩端都能妥善計畫，不再只是被動任人喊價的一方。

但要滿足銷售供貨的需求，僅靠自己的生產量不夠，需要更多農戶一起合作。在這裡，余致榮又發揮了他身為農



圖片來源：Shutterstock

民、了解農民需求的優勢。

與全球最大生鮮蔬果供應商「都樂食品」的合作經驗，讓余致榮了解企業經營的規則是，一切都得遵照合約，必須在說定的時間內提供一定價格與數量的產品。但香蕉種植時間約一年，採收期十週，在這麼長的採收期當中，若遇到市場價格優於契作價，農民就會希望出貨給市場，賺取更大收益，因此很難事先跟農民談契作價格。所以，余致榮與農民端的合作談的是契作量而非契作價，價格波動由他承擔，讓農民不會覺得自己收益受損。

相對的，余致榮與企業端的合作，則是依照合約穩定供貨。就這樣摸索多年，余致榮終於建構出兼顧合作企業與農戶需求的農企業模式。目前他自己擁有

50公頃的香蕉生產面積，與農民合作的生產面積也已經達到150公頃。

他強調自己身為農企業，兼具農民與企業的身分，若只是向農民買賣香蕉，彼此之間也只會停留在利益談判的關係，但如果能幫對方解決問題，就成了朋友，雙方就能轉換為合作夥伴。因此，不只集貨收購模式不同於一般企業，余致榮也樂於與農友分享生產與經營的知識。

例如他帶領30、40位小農，透過智慧農業管理系統改良香蕉生產流程，提升A蕉生產比例；他也曾輔導農友通過TGAP驗證，未來更瞄準高難度的GGAP驗證，

希望以自身經驗，幫助更多農友取得驗證。余致榮認為，未來臺灣應該由大農來帶領小農共同成長，因為比起政策制定者，農民之間有共通的語言，溝通沒有隔閡，如此就能結合群體的力量共創效益，打造出共創價值、夥伴關係的生態系統。

他力挺農業險，面對天災利器

身為農企業，余致榮認為近年政府積極推動的農業保險是重要的風險管理工具。他拿出經營企業的態度分析投保的得失，認為對於專業農來說，保險就是保底，應該將保險視為必要的生產成本。



農工們在蕉園內搭建的工作區分切、清洗、裝箱當天早上採收的香蕉。

圖片來源：蔡宛蓁

小檔案

余致榮

現職：藝隆農產公司總經理，藝隆為臺灣最大香蕉生產供貨商

經歷：屏東縣南州鄉香蕉產銷班第 30 班班長、台北農產運銷公司第 13 屆常務董事、102 年香蕉外銷專區經營成效獲農委會評比居冠、

105 年獲屏東縣南州地區農會「農企業創新獎」、

高雄區農業改良場、屏東農業大學、屏東科技大學、佳冬農校、正修科技大學等單位擔任業師

111 年獲選第 33 屆全國模範農民



余致榮認為保險是為了救難，不是救窮。雖然臺灣近幾年都沒有颱風來襲，但可能颱風一來，強度就超過可承受的能力。尤其香蕉樹怕風，若遇風災倒伏，就完全無法收成。一般蕉園的防禦工事雖可抵抗12級風，但如果14級風來襲，災損發生無法避免。此時若沒有保險，頂多只有天然災害救助，無論受損情況，1公頃最多補貼七萬五千元，到時就欲哭無淚了。

余致榮認為，投保不影響領取天然災害救助金，又能領取保險金理賠，對農

民來說，急難時可以多一份保障，何況現在中央與地方政府有保費補助，假設1公頃核定4,000元的投保金額，對農民來說每株植株成本也僅多2、3元而已。但相對的，他也理解農民由於不熟悉產量調查、災害調查等流程，對保險理賠標準多有疑問。因此他認為，因應氣候變遷，投保農業保險對農民絕對有其必要，但農業保險在各項數據的蒐集與認定上，也需要更加即時、準確、透明，如此才能提升農民的投保意願。