

# 柑橘產業之經營策略

呂明雄

國立嘉義農專農場管理科教授

## 一. 前 言

柑橘為臺灣最重要的果樹之一，在臺灣光復前後與香蕉、鳳梨合稱「臺灣三大青果」，至今柑橘之栽培面積與產量已遙遙領先香蕉與鳳梨，而為本省第一位的果樹。過去幾十年來，臺灣柑橘靠生物性技術及集約性勞力等投入，以求單位生產力之提高，然隨環境改變，經濟發展，這種技術性優勢，已呈邊際貢獻遞減，尤其面臨國外進口水果及國內各種新興水果競爭與挑戰，柑橘產業之競爭力已隨之減弱。過去臺灣柑橘產業之成功並無法保證明天仍能繼續成功，臺灣柑橘產業要想永續經營，除要持續的努力外，更要有中、長期的策略規畫。

## 二. 因應環境，提升經營能力

產業策略在面對環境變化，為突破困境，須要新的思維與對策，尤其須要有農企業的體認，亦即柑橘產業配合企業管理，以因應環境變遷。柑橘產業經營者要能掌握環境與趨勢。經營策略調整「做得對比做得好重要」。面對國際化與自由化，無可避免應及早因應，如進口柑橘逐年增加、國內其他水果之競爭，農家勞力缺乏、人力老化，且臺灣柑橘大多利用山坡地生產，增加勞力及機械化困難，致使生產成本偏高。在水果市場趨勢方面，如何因應消費趨勢變化，如過去大量生產、大量消費，現已要求品質，適量消費，進而要求多樣化柑橘品種，尤其消費者對品質要求日益嚴格，以往買賣由買方鑑定品質，現在則必須由生產者保證品質；另產品的安全性，即產品的責任保證及綠色消費等趨勢均已日益重要，過去柑橘生產後Push到市場，而今則由市場的需求Pull生產。故柑橘經營者對消費之動向，市場需求適量與否，應更敏感，更能迅速反應到柑橘的生產。只有經營能力提升，才能因應各種變化。

## 三. 日本柑橘產業提升競爭力之策略

日本在第二次世界大戰後，為改善人民營養，增加水果供應，有果樹振興法，鼓勵利用山坡地種植果樹。因此，日本之柑橘產業快速成長，尤其是溫州蜜柑擴張極為迅速，以九州之熊本、福岡、長崎、鹿兒島等縣成為日本柑橘之新興產區。1975年溫州蜜柑之面積高達十七萬多公頃，產量亦高達三百六十多萬公噸，生產過剩使價格下跌，而且又因美國要求開放檸檬、葡萄柚及橙類進口壓力，為輔導日本柑橘產業之競爭力，遂有「縮小再編」策略，其主要方法為進行柑橘園地改造、基盤整備，以擴大經營規模，進而機械化生產，期能降低生產成本；另一方面為增加日本柑橘果實之附加價值，則以提升品質與品牌建立為手段，其他開發個性化產品，加強柑橘促銷並改善運銷等來增加競爭力。然整個策略中最重要之縮小柑橘生產面積方法為編列預算，輔導競爭力弱之柑橘園轉作其他作物或廢耕，使栽培面積減少，才能達到產銷平衡，同時留下面積較小，競爭力強的柑橘園加強輔導，此種策略下，到1994年，溫州蜜柑面積已剩下七萬五千公頃，年產量只剩下百七十萬噸，為1975年產量之一半而已，同時整個日本柑橘產業已脫胎換骨，且經得起競爭。

### 三. 臺灣柑橘產業持久性優勢策略

柑橘產業之策略規畫需配合整體農業政策，臺灣農業基本政策在提升產品競爭力，增加農家收入以改善農民生活，並兼顧自然資源保育。再者，柑橘產業之經營目標為追求利潤及永續經營。整個柑橘生產為增加附加價值的活動，提高柑橘果實品質與產期才能提高售價，降低成本亦能增加利潤。故而柑橘產業與其他企業一樣，競爭力要靠成本、品質與產期，在談競爭力之外，不可忽略永續經營，對水土保持、自然生態保育應更具責任。

柑橘產業競爭力以成本、品質、產期三項同時存在時，則可達持久而優勢。在策略規畫下可依哈佛企管學院之 Michel Porter 教授之低成本策略、差異化策略及集中化策略三種，茲分述如下：

1. 低成本策略—臺灣一般柑橘園規模小，且位處山坡上，機械化較困難，但可由果園規畫、園路系統開設，配合樹型改造，矮化樹體，可節省不少勞力，並增加柑橘生產效率，另在企業化、合理化下之經營，如透過價值分析 (VA) 手法進行合理化肥培、施藥及包裝等，亦能有效降低成本，其他現場改善，經營診斷等均可降低成本，增加臺灣柑橘競爭力。
2. 差異化策略—臺灣柑橘亦如其他果樹一樣，呈現「同質化」造成產銷上之困擾，如何擺脫「同質化體質及量產文化」宜由柑橘果品著手，不同產區利用柑橘不同品種、不同產期、不同品質、品牌、包裝、安全性等之服務品質，以為差異化，可提高售價，增加附加價值，進而增加市場佔有率。
3. 集中化策略—柑橘產銷班隊或組織在柑橘生產上應有其本身特色，即應把握產品之重點，生產競爭者無法生產之產品，集中少數競爭力強的品種，以符合 80 / 20 理論。再者，行銷策略上更要有重點，即有市場區隔觀念，進而規畫目標市場及柑橘果品定位，搭配行銷不同組合之市場，以追求最高利潤。掌握重點生產及行銷，增強競爭力。

在自由競爭市場下，個別農戶之經營愈來愈難，柑橘組織班隊，除可擴大經營規模外，加強運作，多少亦可調節產銷，並獲策略聯盟的效果。最後，所有的策略執行均要靠人才，故積極培育人才及後繼者，也是重要策略考量，有經營能力強的柑橘產業人才，才能經得起任何環境變遷考驗，也才能自己調整經營策略。