

# 柑桔產業經營策略

呂明雄<sup>1</sup>

## 摘 要

柑桔為台灣最重要經濟果樹，過去幾十年來與香蕉、鳳梨合稱“台灣三大青果”，但隨著內外環境變遷下，香蕉與鳳梨產業已不如以前風光，唯獨柑桔產業仍能在栽培面積及產量上處在第一位。然面臨加入WTO後，國外水果進口壓力及因應國內各種新興水果之替代與競爭，光靠過去專業生物性技術投入，或集約栽培已無法提高生產效率，因而使柑桔產業之競爭力逐漸減弱。過去台灣柑桔產業之成功並不能保證現在及未來仍能繼續成功，台灣柑桔產業要永續經營，除要持續不斷的努力之外，更需要有中、長期的經營策略。

## 前 言

柑桔為台灣最重要經濟果樹，過去幾十年來與香蕉、鳳梨合稱“台灣三大青果”，但隨著內外環境變遷下，香蕉與鳳梨產業已不如以前風光，唯獨柑桔產業仍能在栽培面積及產量上處在第一位。然面臨加入 WTO 後，國外水果進口壓力及因應國內各種新興水果之替代與競爭，光靠過去專業生物性技術投入，或集約栽培已無法提高生產效率，因而使柑桔產業之競爭力逐漸減弱。過去台灣柑桔產業之成功並不能保證現在及未來仍能繼續成功，台灣柑桔產業要永續經營，除要持續不斷的努力之外，更需要有中、長期的經營策略。

## 因應環境，提高經營能力

策略規畫一方面了解環境變遷與趨勢，掌握機會，逃避威脅，一方面發揮優勢以彌補經營劣勢。柑桔產業在面臨快速變化的環境，為突破困境，須要有新的思維與對策，整個經營要由農業跳脫到農企業以因應環境變遷，柑桔經營者除在專業上努力，了解產業結構外，必須隨時掌握環境與趨勢。面對國際化與自由化，無可避免，在應及早因應，農家勞力缺乏與老化，山坡上柑桔果園機械化效率低，致而生產成本偏高；又因進口柑桔及各種水果量逐年增加；國內水果間之競爭替代；且國內水果之消費趨勢；產品責任，綠色消費等問題均需要柑桔產業經營者深思因應。過去柑桔生產者只要生產後把果品送到市場即能順利銷售，今天必

---

1. 國立嘉義技術學院 園藝系 教授

須由市場消費來引導生產；過去由買賣雙方鑑定品質進行買賣方式，今天必須由生產者保證品質才能完成買賣，整個大環境已改變，柑桔經營者對消費動向，市場需求適量與否要更敏銳，更能反應到柑桔生產上。只有經營能力提升，才能因應各種變化。

## 台灣柑桔產業持久性經營策略

柑桔產業策略規畫需配合國家之農業政策，台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。因此，柑桔產業之經營目標為追求利潤及永續經營，由此延伸，在柑桔生產過程透過企業化、合理化作業降低產銷成本，並以滿足市場消費需求增加附加價值自能增加利潤。柑桔產業追求利潤之外，更要重視水土保持、生態保育，以達到永續經營目的。柑桔產業競爭力以成本、品質，兩項最為基本，如能再配合產期則可達到持久性之競爭優勢。而一般經營策略由工商業之發展過程來模仿，可應用在農業上，一般脫不了低成本策略、差異化策略及集中化策略三種，茲分述如下：

1. 低成本策略—為經營策略中最基本者，低成本可搶佔市場，台灣一般柑桔農民經營規模小，果園位處山坡地，機械化不易，但由果園規畫，工作道、園路系統整修，配合樹型改造，矮化樹體，即可節省不少勞力(而勞力常佔台灣果品生產成本之 50% 左右)，增加生產效率。另在企業化、合理化下之經營，透過價值分析手法進行合理化肥培、現場改善作業、綜合防治、節省成本、控制成本；由共同分級、包裝及運銷，以改善成本，均足以降低產銷成本，增加柑桔競爭力。由 87 年柑桔農家記帳中分析經營效率最佳之椪柑 20% 農戶生產成本，每公斤 15 元，而最差之 20% 農戶其成本為每公斤 30 元，可見仍有極大降低成本空間。
2. 差異化策略—差異化為鞏固市場的手段，台灣柑桔亦如其他果品一樣，呈現出“同質化”常造成產銷上之困擾，如何擺脫“量產文化及同質優化體質”宜由品質提昇著手，由不同產區，不同品種，不同產期，不同成熟度，不同品質上區隔甚再由品牌，包裝，安全性等服務以求差異化，增加產品附加價值及市場佔有率。過去台灣柑農在追求產量時代，栽培管理上常忽略品質管理，以同一時期市場上椪柑品質為例，以果汁可溶性固形物而言常有 2~3. Brix 之差異，故無法對消費者品質保證，因此需全面品質提升才能達差異化效果。
3. 集中化策略—一個別農戶或產銷班隊或甚地區產銷聯盟，在柑桔行銷上應發揮特色，集中力量在目標市場定位具有特色之產品，以區隔市場並發揮地區特產，整個柑桔產業之經營必須掌握生產重點及市場行銷，才能增強競爭力。

除上述三種經營策略，搶佔市場、鞏固市場之外，在短時間彈性發展多樣化品種以開拓消費市場，因此，因應市場競爭下，品種多樣化也是現在及未來經營策略。

台灣柑桔產業經營已由個別農戶整合為產銷班運作，但未來在市場競爭下個別產銷班之

經營規模仍嫌太小，應由水平策略聯盟結合地區具相同產品之產銷班擴大經營規模，以增加競爭力，或再配合垂直聯盟發揮整體產銷效果。

最後，所有經營策略均要靠人才執行，故積極培育人才也是策略考量，有經營能力強的柑桔產業人才，才能經得起環境考驗，也才能隨時調整經營策略。

## 結 論

經營策略的觀念其實很簡單，SWOT 分析最足以表達其義意，而經營策略從自我評估了解自己做起，分析柑桔產業優勢與劣勢，偵測環境找出市場機會及競爭產品的威脅，最後提出策略構想，並尋找出適合柑桔產業未來發展的途徑。

