

# 台灣柑橘策略聯盟推動與展望

胡安慶<sup>1</sup>、江建德<sup>2</sup>

## 摘要

台灣柑橘策略聯盟成立於 1999 年，主要目的為：一、培訓柑農知識與技術，發揮組織功能，提升柑橘產業形象。二、配合市場需求、調節產區供貨數量，達成秩序運銷。三、改善產銷成本，增加競爭能力。四、提高柑農之收益。

柑橘聯盟為自發性組織，以椪柑、柳橙及桶柑等產銷班為基本組織單位，目前約有二百餘班，班員四千餘人，約佔國內柑橘產銷班之七成。農委會邀集園藝、土壤肥料、植物保護、採後處理以及農產運銷等相關領域專家組成技術輔導小組，提供諮詢服務及現場指導，柑橘策略聯盟在技術輔導小組指導下，陸續完成下列工作諸如：一、制定聯盟品牌標誌。二、訂定作業規範。三、印製聯盟專用紙箱。四、編印推廣教材及宣傳資料。五、建構柑橘產業資訊網。六、推動共選共計。七、辦理講習訓練。在上述工作當中特別注重講習訓練，每年分別在北、中、南部地區舉辦柑農教育訓練，邀請專家學者擔任講師，透過推廣教育將作業標準化、經營合理化、成本分析和市場行銷等經營理念導入柑橘果園經營，改變柑農思維模式，以利柑橘產業垂直整合與策略聯盟之推行。

未來台灣柑橘策略聯盟之發展方向，在消極方面，避免國內柑橘產業之間不當的惡性競爭；在積極方面，利用整合之產銷班進行組訓及教育，提升果園栽培管理與品質管制水準，再加上各個產銷班之間的結盟合作，共同擬定產銷計畫、建立品牌、拓展行銷通路、資源共享和互補互利，期使台灣柑橘在邁入廿一世紀時能發揮更大競爭力，讓台灣柑橘產業永續發展。

## 前言

台灣傳統的小農經營型態，效率低、成本高、競爭力弱。過去三、四十年來，台灣的農業一直以生產技術為主，並不注重經營管理、結盟合作等理念。因此，政府多年來透過各級農民團體輔導成立農業產銷班，以共同意願及需求相結合，促使農業走向企業化的經營方式，發揮團隊的合作力量與規模優勢。

在我國農業面對加入世界貿易組織 (WTO) 以及大型國際企業的競爭壓力衝擊下，推展農業企業化、強調市場導向及有組織、有系統的團隊經營，已成為農業推廣的重點。因此，

---

<sup>1</sup> 國立嘉義大學生物事業管理學系講師。

<sup>2</sup> 豐原市農會保險部主任。

以策略聯盟方式將柑橘產銷組織進行產業水平及垂直整合，並加速調整體質，邁向企業化之經營管理，除強化原有之生產技術外，更需透過管理能力提升、行銷管道掌握及物流運搬之效率化以增加附加價值，提升品質及競爭力。

推動台灣農業策略聯盟，是行政院農委會前幾年重要的施政方針之一。農業策略聯盟主要是結合基層農民團體（包含產銷班等），透過同業與異業間進行垂直與水平整合，發揮專業分工、資源共享、互補互利之功能，以擴大經濟規模與技術效率，降低產銷成本。因此，它的效益是一加一大於二。

將現有的農業組織結合成為聯盟的夥伴關係之後，由於農情資訊共享，農民可透過經驗交流中產生共識，避免以往的盲目生產與惡性競爭。此外，經由策略聯盟可有效的結合同業與異業相關資源與人才，運用先進的知識經濟，改善產銷環境，建構現代化、高效率的農產行銷網，並透過共同行銷以掌控銷售通路，進而達成提高市場佔有率的目的。因此，策略聯盟是將傳統的農業經營導入企業化理念，競爭型態由個別農民或產銷班間競爭方式改變為集團與集團的競爭模式，它是既合作又競爭，集團內合作、集團間競爭。

農業策略聯盟的另一主要涵義為農業施政方向與目標，將由以往以生產導向，轉化為以市場導向或消費導向為重點。農業競爭也將由以往著重於個別產品生產力提升的競爭，轉為強調整合農業部門所有資源的策略性競爭，以克服小農經營的困境，達成組織再造的功能。

綜合以上所述，推動農業策略聯盟的目的歸納如下：

- 一、發揮規模經濟的效果，降低農業產銷成本。
- 二、透過集團共同行銷，強化對外談判力量，有效達成市場區隔，並且提高市場佔有率。
- 三、整合農業知識、資訊及文化資源特色，與其他產業進行異業聯盟，可使農業由以往的一級產業轉型為二、三級產業，以提升競爭力。
- 四、紓緩加入 WTO 對農業的衝擊。

### 台灣柑橘策略聯盟之成立

目前之農產業聯盟當中，以「台灣柑橘策略聯盟」最早成立，於 1999 年由前農林廳委請嘉義大學園藝系呂明雄教授與嘉義農試分所徐信次主任等輔導籌組，當初成立之背景係緣於水果為替代性高的產品，台灣柑橘生產以內銷為主，成熟期為秋冬季，在此時期市場上有不少水果與柑橘競爭，加上搶早採收之柑橘品質不佳，因而影響台灣柑橘形象；此外，台灣每年由美國進口甜橙及葡萄柚有逐年增加趨勢，加入 WTO 後，市場開放、關稅調降，或大陸柑橘亦有影響台灣柑橘市場之可能。因此為面對上述產業威脅，籌組產銷策略聯盟來因應。有鑑於此，為延續政府「降低柑橘產銷成本」計畫之輔導工作，在 1999 年度中央「提升水果

產業競爭力」專案計畫協助下，於 1999 年 2 月 8 日在嘉義成立「台灣柑橘聯盟」，將各優良柑橘產銷班結合起來，成爲一個跨縣市並且網羅產、官、學界相關專家學者參與輔導的產銷組織，整合各個柑橘產區之產銷協調工作，其主要目的是基於：

- 一、培訓柑農知識與技術，發揮組織功能，提升柑橘產業形象。
- 二、配合市場需求、調節產區供貨數量，達成秩序運銷。
- 三、改善產銷成本，增加競爭能力。
- 四、提高柑農之收益。

### 台灣柑橘策略聯盟組織概況

台灣柑橘策略聯盟爲自發性之組織，其成員以現有產銷班爲主，其他個別柑農亦可參加。自 1999 年度起整合雲林、嘉義地區之柳橙產銷班，中部地區之椪柑產銷班，北部地區之桶柑產銷班，組成全國性之柑橘策略聯盟。自 1999 年 3 月成立迄 2000 年 12 月爲止，加入聯盟會員之柑橘產銷班、合作農場計有 69 班，柑農共計 1,204 人，到了 2002 年，前農委會中部辦公室將其他柑橘產銷班一起納入輔導，目前參加柑橘策略聯盟之產銷班約二百餘班，班員四千餘人，約佔國內柑橘產銷班之七成。會員種植之柑橘品種，主要有椪柑、柳橙、桶柑、茂谷、麻豆文旦和葡萄柚等。

#### 一、組織架構

柑橘聯盟組織架構以柑農間分工各司其職，在會員代表大會、理監事會之下設立生產組、運銷組、市場組和秘書組等，並由理監事會聘任執行長、副執行長負責執行所有業務運作（如圖一），另外聘請顧問若干人，提供聯盟業務之諮詢或建議，秘書組則由行政、學術和研究單位相關專家學者組成並支援其運作。

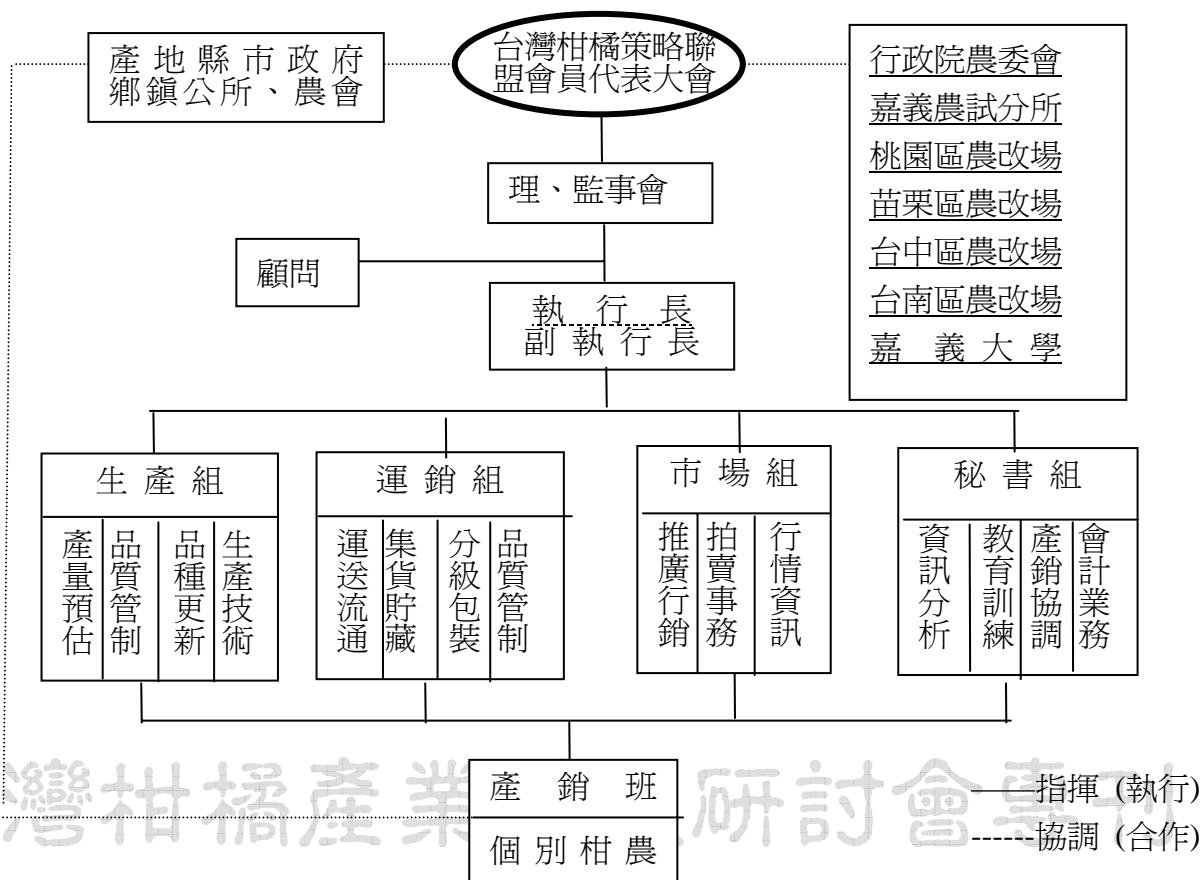
#### 二、選聘各級幹部及制定組織章程

爲推動聯盟業務，在員代表大會，理監事會之下設生產組、運銷組、市場組、秘書組等組織架構。聯盟第一屆理事、監事、以及各業務小組召集人在 1999 年 3 月 9 日台灣柑橘策略聯盟成立大會中完成推選，並經 1999 年 6 月 14 日第一屆第一次會員代表大會追認通過；4 月 13 日第一屆理監事聯席會議中通過顧問、執行長、副執行長等聘任案。爲使台灣柑橘策略聯盟組織制度化，在 1999 年 4 月 13 日第一屆理監事聯席會中提案討論通過「台灣柑橘策略聯盟組織章程」。

#### 三、接受技術輔導小組指導

由前農委會中部辦公室邀集嘉義大學、中興大學、農業試驗所、農藥所、改良場和省農會等柑橘栽培、土壤肥料、植物保護、採後處理與行銷等相關領域專家組成技術輔

導小組，配合農時定期（或不定期）至產區巡迴提供諮詢服務及現場指導，以解決實際果園操作之困難，並爭取會員產銷班對讓聯盟之認同與向心力。



圖一、台灣柑橘策略聯盟組織系統。

### 業務推動現況

#### 一、制定聯盟品牌標誌

經制定台灣柑橘聯盟品牌標誌，該標誌以柳橙外形為簡化圖形，在簡化中又不失原味，五個小圓點聚集在一起，除表示果實眾多、五穀豐產；更意涵柑農策略聯盟團結合作。標準字以中、英文對照，讓人清晰易懂，整體看來頗具紮實感。利用橙色柳橙代表果農，黃色外圓則表示廣大的水果市場，總體即為所有柑農聯合帶著豐碩的果實往外拓展，把優良的柑橘暢銷至各地市場，最後呈現出圓圓滿滿、皆大歡喜之意境。

#### 二、訂定作業規範

為提供聯盟會員進行產品分級、包裝、貯藏等採收後處理措施時有所依循，以確保產品品質，並維護「台灣柑橘策略聯盟」信譽，訂定「台灣柑橘策略聯盟產品採收後處理、選別、分級、包裝等作業規範」。作業規範按極柑、柳橙、桶柑分別明列，包括肥培管理要點、各產區最適採收期、分級標準（糖度、周徑、外觀、色澤、每箱粒數、包裝

方式等)，貯藏柑則應加註使用藥劑種類、濃度、安全出貨期等。已印製完成「柑橘聯盟產品作業規範」手冊，計桶柑 500 份，椪柑（中、南部）及柳橙各 1,000 份，並分送產銷班遵循辦理。

### 三、印製聯盟專用紙箱

爲了提高品管效益，經設計印製聯盟專用之彩色紙箱，規定聯盟會員應確實依作業規範進行肥培管理、採收後處理、選別、分級方得使用本聯盟紙箱，如有違反規定者，一經查獲，即撤銷其使用聯盟紙箱之資格。

### 四、編印推廣教材及宣傳資料

爲了培訓柑農栽培技術與品管知識，並普及消費者對柑橘營養知識以及如何選購柑橘，分別編印：(一) 台灣柑橘品種多樣化—經營及品種特性介紹（手冊）。(二) 雲嘉南地區柑橘病蟲害防治（手冊）。(三) 柑橘病蟲害防治（手冊）。(四) 柑橘整枝與修剪（手冊）。(五) 台灣柑橘週年管理工作曆（手冊）。(六) 柑橘貯藏技術（手冊）。(七) 營養豐富的柑橘（單張）。(八) 台灣柑橘之產地、產期以及選購要點（單張）。(九) 柑橘整合生產及全程品質管理行事曆（手冊）等各 3,000 本，透過相關農會、合作農場等轉發柑農及消費者參閱。

爲拓展國外市場，已印製完成中、英、日文版之台灣柑橘特色宣傳單張，分別介紹國產椪柑、桶柑及柳橙產區之良好風土條件及產品優良特色，提供出口業者於外銷時附於紙箱內，作爲宣傳說明之用。

### 五、建構柑橘產業資訊網

經於 2002 年 9 月上旬完成架構「柑橘產業資訊專網」網址爲 <http://agrapp.coa.gov.tw:7001/Citrus/index.js>，由國立嘉義大學、花蓮區農業改良場及農委會中部辦公室認養，負責該網站之充實及更新。網路提供之內容包括國內外柑橘產業概況、現有柑橘產業組織、每個月之重要肥培管理工作、柑橘重要病蟲害之生態與防治、國內外市場資訊、營養與用途之消費資訊、產地產品特色介紹與供貨等資料，另配合產期接受網路訂購宅配，並配合農時提供「即期新聞」。如於 9 月上旬發布訊息呼籲農民先行採收大果上市供中元節祭拜。又鑑於柳橙農常民有搶早上市趨勢，造成 10 月出貨數量偏高，價格低落，爲平衡產銷，宣導農民暫緩採收，並配合市場需求，調節出貨。

### 六、推動共選共計

爲建立柑橘聯盟產品之良好品質信譽，促進聯盟產品多元化之行銷通路，參考「辦理水果共同運銷推動共選共計及包裝標準化計畫」規範，輔導 2002 年度重建區主要柑橘產區先行試辦共選共計，柑橘種類以椪柑、柳橙和桶柑爲主。輔導按聯盟產品作業規範

進行集貨、選別分級、包裝、品管，辦理共選共計作業，產品品質符合標準者，方得使用台灣柑橘聯盟專用紙箱。其共選共計後之產品內銷送主要果菜批發市場或直銷通路業者，外銷配合出口業者之需求供貨。

## 七、辦理講習訓練

柑橘產銷班是由柑農所組成，人（柑農）與土地、資本是農業生產過程中不可缺少的要素，故稱為人力資源 (human resource)。人是可以投資、改善品質、提高生產力的，而人力資源發展 (H、R、D) 是促進台灣柑橘產業現代化的主要策略。柑橘產業人力資源素質之良窳，直接影響柑橘經營管理之成效。因此，為了協助柑農改進果園栽培技術與提升柑橘品質，每年配合農時分別在北、中、南、東部主要產品區辦理各項講習訓練，邀請專家學者擔任講師，透過推廣教育訓練，將柑橘品種多樣化理念，果園作業標準化、全程品質管理、市場行銷等經營理念引入柑橘果園經營，以改變柑農的思維模式，廣泛接受新知，加速果園經營合理化、企業化並逐年調整柑橘品種結構，以利柑橘產業垂直整合與策略聯盟之推行，參加訓練之柑農人每年將近 2,000 人。

## 展望

柑橘為台灣重要之水果產業，國產柑橘在面臨國外水果進口壓力下，惟有加強提升品質、形象與服務，才能挽回消費者，鞏固原有市場。此外再加上由產區組織運作，採行下列 6 項措施，以提升柑橘產業競爭力：

- 一、強化組織運作，建立共同經營理念及策略目標，進行分工合作，確立組織業務職掌、流程、班公約等，以建立效率化之經營團隊。
- 二、強化品質意識，品質是環環相扣的過程，經由全程品質保證（由果園管理、果農自律、抽樣檢驗等），方能確保果品品質。
- 三、更新品種，果園管理合理化等達成品種多樣化、消費周年化。
- 四、掌握柑橘面積與產量動態，配合市場資訊，擬訂產銷計畫。
- 五、透過共同運銷、集貨、分級、包裝、建立品牌，以開拓行銷通路。
- 六、強化集貨場之物流配置、動線規劃。並透過共同採購、共同利用資材設備降低成本，增加投資報酬。

未來台灣柑橘策略聯盟之發展方向，在消極方面，避免國內柑橘產業之間不當的惡性競爭；在積極方面，利用整合之產銷班進行組訓及教育，提升果園栽培管理與品質管制水準，再加上各個產銷班之間的結盟合作，共同擬定產銷計畫、建立品牌、拓展行銷通路、資源共享、互補互利，期使台灣柑橘在邁入廿一世紀時能發揮更大競爭力，讓台灣柑橘產業永續發

展。

### 參考文獻

1. 行政院農委會. 2001. 推動農業策略聯盟、提升農業競爭力. 行政院農委會宣導資料.
2. 呂明雄、胡安慶. 2001. 柑橘策略聯盟運作經驗與發展課題. 台灣農業策略聯盟研討會. 行政院農委會／中興大學.
3. 呂明雄、胡安慶、江建德. 2000. 輔導柑橘產銷及台灣柑橘聯盟組織執行工作報告. 嘉義大學.
4. 黃美華. 2002. 柑橘產業策略聯盟之推動與展望. 台灣農業策略聯盟研討會. 台灣大學.
5. 謝俊雄. 2002. 農企業經營與管理. 前程企業管理公司.

台灣柑橘產業發展研討會專刊