

世代相傳・固守專業領域 累世用心・國內外有知音

—台中縣豐原市柑桔產銷班第 1 班

創新發明、搶占先機是當前企業經營管理的顯學，農業領域雖也適用，但是不追趕風潮，適地適種，固守專長領域精益求精，同樣可以擁有一片天。台中縣豐原市柑桔產銷第 1 班世代代堅守柑桔領域，以種出最好吃的柑桔為職志，班員

累世用心，不僅國內到處有知音，該班生產柑桔出口新加坡、馬來西亞時，

甫下貨櫃就被搶搬一空。

不變的堅持，換得無邊的讚賞。

豐原市柑桔產銷第 1 班成立於民國 76 年，15 位班員不是姓羅就是姓江，班員之間多為親戚關係，產銷班如同宗族的連結，因此凝聚力、向心力特別強。該班組織編制，除了正副班長、書記、採購外，還有一般產銷班不多見的「顧問團」，顧問團成員均是退休班員，個個是技術經驗傳承的寶庫，也宛如宗族長老，可隨時提供智慧建言。

黃金組合・老中青三代

第 1 班耕作果園約 62 公頃，平均每位班員管理面積廣達 4 公頃之多，在國內小農體制之中，如此規模並不多見。班員的柑桔園多為祖傳父、父傳子，世代經





修剪有致的桔樹

營，即使家族子弟外出闖天下，總會有人留下固守祖傳果園。柑桔第 1 班現任班長江文盛是典型例子；國內著名政論家、曾擔任國安會副秘書長的江春男是江班長的胞兄，另 2 位兄弟，一為大學教授、一為商界聞人，一門皆豪傑。江文盛笑說，他家裡包辦「士農工商」，他留守家園，可提供兄弟穩定後盾，祖先基業也可永續經營。

別以為柑桔第 1 班招牌老，班員年齡想必偏高，經營方式也屬守舊，事實恰好相反，該班年輕世代接棒迅速，班員年齡層涵括老中青 3 代，要經驗有經驗、要活力有活力，班員組成堪稱農業產銷班最理想的「黃金組合」。談經營創新，該班是全國第 1 個通過「吉園圃」標章認證的柑桔產銷班；94 年，該班通過「ISO-9001」國際品質驗證，也是全國第 1；3 年前，以 1 班之力自行開拓外銷市場，去年出口柑桔高達 80 公噸，短短時間就在國外闖出一片天。

外銷亮眼·業績創新高

說到外銷亮眼表現，柑桔第 1 班書記江世崇難掩得意神色。他說，該班 92 年開始進軍馬來西亞，當年出口數量為 10 公噸，第 2 年再開拓新加坡市場，出口量增為 14 公噸，94 年原本預估成長數量為 28 公噸，沒想到 2 年下來，口碑已打響，到岸的貨櫃一打開，就被搶搬一空，訂單因此一再追加，最後足足出口 80 公噸，比預估量激增近 3 倍。

柑桔 1 班外銷柑桔，主要為儲藏椪柑，主攻新、馬兩國華人農曆年節拜天祭祖供果市場，因此品質、外觀要求特別高，供應的都為頂級品，個頭大、顏色黃澄討喜，包裝則以子母箱裝運，母箱拆封，每盒 8 斤重的精品裝子盒，可直接送上貨架。

江世崇說，外銷柑桔比起內銷行情平均單價 1 斤約高出 4 - 5 元，利潤不錯。在新加坡市場，該班的精品禮盒比起來自其它地區的競爭對手，1 盒價差可達新加坡幣 3 元、相當於台幣 60 元。



桔園施行草生栽培

得天獨厚・風土條件佳

進軍國外市場大獲成功，品質高人一等當然是必備條件。談到種出好樣的柑桔，江文盛班長首先歸之於得天獨厚的風土條件。

江文盛表示，豐原市柑桔產地集中在東陽、公老坪山坡地，海拔介於 250 - 400 公尺之間，土質、氣候最適宜柑桔生長，尤其入秋後，日夜溫差大，果品著色優、甜度高、果肉 Q 且細緻，國內柑桔產業策略聯盟創始人、柑桔研究權威的嘉義大學呂明雄教授，即曾誇讚全世界品質最好的柑桔在豐原。

先天條件理想，當然還得後天努力。參訪柑桔產銷第 1 班的果園可說是視覺的享受，園地綠草如茵，刻意栽培的草種單一整齊，整園宛如鋪上厚厚的綠色地毯，修剪矮化得宜的老欖，株株葉片厚實亮麗、疏密有致，樹形漂亮的有如放大版盆栽。桔樹竟然可以種成這般洋溢「藝術氣息」，令人大開眼界。江班長的桔園內有 1 株百歲柑橘樹王，主幹粗壯 1 人無法環抱，放射狀枝幹如飛龍奔騰，蒼勁有力，望之有王者之威，熟果期滿樹金黃，生產力比後生晚輩猶有過之。果園管理優劣，僅從外觀，就見分明。柑

桔 1 班世代代用心經營的「世家子弟」風範，非種植樹種幾年一變搶短線者所能企望。

管理用心・細微見真章

該班管理的用心，細微之處昭然可見，例如產期結束後施放基肥，班員均先挖坑才下肥，以因應近些年天候變異、雨勢偏狂現象，盡量使施用肥分點滴入土，不致平白流失。

果園草生栽培，該班選用草種依季節而更替，冬季用「苕子」、夏季用「青皮豆」，苕子 9 月萌芽，翌年 4 月自然枯死時，青皮豆芽種已經萌發，10 月枯萎時，苕子又可接替，生命週期銜接得天衣無縫，園地全年均有密實草皮保護，尤其該兩草種浮覆性高、導水性佳，水土保持效能一流，又具有固氮功能。



自動噴灑設施

蟲害防治設施





貯存倉庫重視通風

此外，該班徹底執行剪枝疏果作業，不考量整體著果情形，不良小果一律剔除，寧可量少，也要求質佳，柑桔大小果價差可達 4 倍，疏果徹底採收省工，有時量少收益反而更好。剪枝方面也絕不手軟，葉片雖是養分製造機，但是過於濃密，陽光照不進底層，有礙結果品質。柑桔 1 班果園剪裁得漂亮有致，是科學化精密計算的成果。

效益投資·走向自動化

由於管理面積廣大，除了農忙時節得聘請外力幫忙，走向自動化也是必然。該班果園自動噴藥設施普及率已近百分百，柑桔結果後期不能缺水，中部冬季降雨少，全面鋪設滴灌網路，該班已列為今年工作重點。雖然所費不貲，但江文盛班長認為，沒有投資不會有更多收益，而沒有收益也無從投資，朝正向發展，一切投資都具有價值。

好品質，提供柑桔 1 班征戰各地的厚實本錢，不過，短短 3 年內就在新加坡、馬來西亞闖出名號，躍為強勢品牌，江世崇認為，外銷事宜由產銷班直接主控，未

透過貿易商經手，因此供貨品質穩定，有助於品牌形象的建立，也是重要因素。

江世崇表示，產品外銷由產銷班自行主導，少了一層供銷環節分瓜，利潤當然更高，而且產地與市場之間直接相連，客戶能夠清楚了解生產情況，溝通容易，更有助於行銷，且因直接面對客戶，產銷班直接負責貨品，對供貨品質最為重視，有好品質當後盾，品牌名氣不難建立。反

觀由貿易商主導，在商言商，難免利益擺第 1，而且貿商收購貨品經常來自不同產地，品質較不容易維持穩定。

因應直銷·品種多樣化

產銷班自力拓展外銷，雖有諸多優點，但江世崇不諱言，國內單一產銷班生產量多半不足以持續穩定供應外銷市場需求，將是推展瓶頸，柑桔 1 班經營面積夠大，柑桔年產量在 1,000 公噸以上，規模撐得起市場需求。此外，外銷貨品多半規格一致，不符規格產品需有穩當出路，內外銷之間應有緊密且富彈性的連結。

柑桔 1 班行銷網路以往交由行口以及果菜拍賣市場占絕對多數，91 年國內柑桔價格崩跌，因應產業危機浮現，柑桔 1 班迅速調整產銷策略，開發新通路列為重點



目標，除了部署外銷，國內市場也積極搶攻直銷通路，以分散經營風險，柑桔品種則朝多樣化發展，因應直銷市場特性。江世崇說，該班目前引進嫁接的新品種有三寶柑、帝王柑、佛利蒙、血澄、溫州蜜柑、迷你吉柚、清見、不知火等10多種，柑桔品種豐富多樣，可滿足消費者各式需求。



第1班商標

產業板塊・近中遠計畫

柑桔1班並致力管理標準化，去年率先通過「ISO-9001」國際品質驗證，產品品質管控更上一層樓，對於安全健康把關更為嚴謹，爭取直銷以及國際市場具有相當的加分作用。

展望未來，柑桔1班訂定近中遠計

畫，近程計畫著重降低生產成本、提升競爭力。中程計畫是開拓更多外銷市場，5年之內外銷量達總產量3成。遠程目標是內外銷比例各占一半，而國內市場，網路直銷比重將超越傳統市場，成為主要行銷通路。

此外，柑桔1班也積極規劃推展休閒農業。豐原市柑桔園主要分布牛欄溪兩側

山坡，牛欄溪上游由豐原市柑桔產銷第4班興設的「情人谷」休閒農園區，已初具規模，假日遊客如織，沿線其它柑桔產銷班若加入推展，範圍擴大形成帶狀，勢必更具吸引力，也是柑桔1班未來積極參與的產業板塊。🌿



情人谷休閒農園