

# 广东农垦红江橙品牌化经营问题与对策

毛丽君 (广垦(湛江)红江橙农业科技有限公司, 广东廉江 524456)

**摘要** 分析了红江橙市场营销现状, 阐述了红江橙走品牌化经营的必要性, 提出了红江橙品牌化经营对策, 即要走经营产业化, 运作市场化、管理规范化、实施具体化等经营之路。

**关键词** 红江橙; 品牌化; 经营管理

**中图分类号** S-9 **文献标识码** A

**文章编号** 0517-6611(2019)22-0229-03

**doi**: 10.3969/j.issn.0517-6611.2019.22.065



开放科学(资源服务)标识码(OSID):

## Brand Management Problems and Countermeasures of Hongjiang Orange in Guangdong Reclamation Farm

MAO Li-jun (Guangken (Zhanjiang) Hongjiang Orange Agricultural Science and Technology Limited Company, Lianjiang, Guangdong 524456)

**Abstract** In this text, we analyzed the current situation of Hongjiang Orange marketing, elaborated the necessity of brand marketing and put forward the brand management countermeasures for Hongjiang Orange. That is to say, we should take the road of operation industrialization, operation marketization, management standardization and implementation concretization.

**Key words** Hongjiang Orange; Brand; Management

红江橙, 产于“中国红江橙之乡”广东农垦红江农场, 是1971年生产技术人员在红江农场19队橙园中选出的一个变异植株, 属嫁接嵌合体变异<sup>[1]</sup>。因其果大形好、皮薄光滑、果肉橙红、肉质柔嫩、多汁化渣、甜酸适中、风味独特, 被誉为“中国橙王”“国宴佳果”, 是我国柑橙的名优新品种<sup>[2-3]</sup>。

2018年红江农场红江橙种植面积700 hm<sup>2</sup>, 投产面积433.33 hm<sup>2</sup>, 产量达250万kg。红江橙高产优质, 深受国内外市场欢迎, 销售价比常规品种高1倍以上, 市场价格在20~30元/kg。然而, 随着广东农垦红江橙的不断发展, 产业亦暴露出很多问题, 尤其是在品牌化经营方面, 更需探索新型营销模式, 擦亮“国宴佳果”这一金字招牌, 以便更好地发挥品牌效益, 为广东农垦探索深化改革发展提供路径。

### 1 红江橙市场营销现状分析

目前, 红江橙销售以鲜果为主, 销售模式以外来客到田间地头采摘为主, 尚没有大型公司进驻。客源主要是泛北部湾地区的工薪阶层、城市居民、商人。对其进行SWOT分析如下。

**1.1 优势(Superiority)** 红江橙与琼中绿橙相比, 琼中绿橙上市时间早, 比红江橙提早1个月(10月底—11月初上市); 红江橙在市场上的知名度和美誉度较高, 其品质明显优于琼中绿橙、廉江红橙、广西橙; 相对于赣南脐橙而言, 其果单个质量适中, 皮薄光滑、果形美观、多汁化渣, 易受消费者青睐; 与美国新奇士橙相比, 其价格、品质更有优势。与此同时, 红江橙种植管理在技术上有优势。此外, 红江农场具有突出的气候, 丰富的土地资源, 明显的区位优势等。红江橙作为“国宴佳果”, 其市场的知名度和美誉度较高, 具有巨大的发展潜力。

**1.2 劣势(Weakness)** 品种结构单一, 商品化处理率低, 应

时期短; 尚未成立专业的销售团队或市场化组织程度较高的果业协会, 单户经营, 未能发挥出规模效应; 标准化建设有待加强, 现代化物流体系尚未建立; 发展资金不足, 品牌管理较为混乱; 抵抗自然灾害、病虫害等能力弱, 管理体制不健全等。

**1.3 机会(Opportunity)** 国民收入将保持稳定增长, 消费能力逐步提高。据相关报道, “十三五”期间, 我国或进入高收入国家行列<sup>[4]</sup>。收入增速目标或超经济增速, 这使得国人不再满足温饱等基本问题的解决, 开始着力于改善生活品质, 致使高品质水果需求欲望逐步快速上升, 给红江橙等小水果创造巨大需求空间。广东农垦属于国有企业, 红江橙从产供销等环节均能够获得大量的财政资金和政策支持, 有效地降低了红江橙运营成本。此外, 我国部分柑橘品种正遭受黄龙病困扰, 产量已出现大幅减少, 而红江橙近些年通过垦区内外多机构的联合技术攻关, 基本上突破了黄龙病的威胁, 产量逐步得到恢复, 竞争对手弱化, 这对于红江橙来说也是一个绝佳机会。

**1.4 威胁(Threats)** 垦区种植户出于对短期利益的追求, 主要种植一些高产量、低质量的红江橙株系, 以柠檬砧木为主, 致使“红江橙”品牌形象受损。另外, 竞争日益激烈, 近些年, 廉江地方政府也采取了一系列措施, 大力扶持地方农户发展廉江红橙, 大力振兴“廉江红橙”品牌。海南省推出了35个农业合作项目, 总投资额达57亿元, 项目涉及南繁育种业、特色农业、农产品加工以及物流园区、菜篮子生产、休闲农业等领域, 其中大力发展琼中绿橙是其特色农业项目之一, 预计未来几年, 琼中绿橙规模将大幅提升<sup>[5-6]</sup>。

### 2 红江橙市场营销问题分析

**2.1 品牌营销意识未重视** 目前, 红江橙产业经营的核心是红江橙生产, 对其品牌效益的科学营造、合理利用和系统维护没有足够的重视, 只片面地追求短期的经济利润。营销市场几乎没有细分, 营销过程分散混乱。没能对红江橙市场进行有效的细分, 目标市场不明确。红江橙品牌宣传策划及推广力度不够, 市场知名度并不高。

**基金项目** 农业生产发展资金资助项目“绿色高效技术服务(基层农技推广改革服务)”(20130606)。

**作者简介** 毛丽君(1984—), 男, 江西吉安人, 农艺师, 硕士, 从事农业技术的推广与应用研究。

**收稿日期** 2019-05-20; **修回日期** 2019-05-31

**2.2 品牌管理不到位** 红江橙作为广东农垦自主品牌,在品牌管理上存在诸多不足,具体表现在:一是生产质量标准不一,导致产品品质不高。红江橙以职工和个体户自种等形式为主,职工出于对利益的追求,普遍种植一些产量高、品质差的柠檬砧红江橙植株,而品质高、产量一般的红橘砧木在市场上份额极少,加上其在生产管理上不舍得投入,肥料以化肥为主。二是地域品牌保护意识严重不足。作为地域性特征极强的红江橙品牌,虽申请了国家原产地域产品保护,但品牌被冒用、套用的现象仍然普遍存在。三是红江橙品牌市场竞争意识不足,拥有品牌,却发挥不了品牌的应有价值,在拓宽市场渠道方面无计可施。

**2.3 品牌经营手段和经营措施落后** 红江橙的品牌价值没有得到充分承认,红江橙的品牌交易市场没有形成,也没有建立科学的品牌价值评估体系。红江橙识别方法只有通过口味、色泽、形状来识别,没有其他标准。在品牌的保护上,仅限于商标注册、未涉及到打击假冒劣等领域。

**2.4 品牌自身优势未得到充分发挥** 红江橙与国内的广西橙、琼中绿橙、廉江红橙相比,具有突出的气候优势,丰富的土地资源,卓越的质量优势,明显的区位优势,以及其特有的无公害优势。但是,这些优势并没有得到充分发挥。没能有效地转化为市场竞争力。红江橙多为单体经营,未能产生应有的规模效应,寻找一种更有组织,有绩效的产销模式,做到规模和效益的同步发展,是红江橙品牌发展的一个瓶颈问题<sup>[7]</sup>。

**2.5 产品采后品牌商品化处理率低** 红江橙采后的商品化处理是提高上市质量、增强市场竞争力的重要环节。在发达国家,水果的采后处理已实现工厂化和产业化,而目前来说,垦区以及地方均相关的企业在这方面仍然需要努力。

**3 红江橙品牌化经营的必然性分析** 伴随着我国 WTO 的逐渐进程,国内市场竞争趋于复杂化和激烈化。世界各地的水果品牌进入我国市场,对我国传统高品质果业造成了很大的冲击<sup>[8]</sup>。加之,近些年我国柑桔类果品市场高度重叠,市场竞争日趋激烈<sup>[9]</sup>。因此,作为我国“国宴佳果”的红江橙,面对诸多挑战,如何决胜市场,是必须解决的问题,红江橙实行品牌化经营的是新形势下的必然选择。

**3.1 消费者购买主因的变化要求红江橙实行品牌化经营** 这几年我国农业发展迅速,特别是种植业取得了长足的进步,在果品培植上取得了重大的飞跃,根据 FAO 数据统计显示,近年来,随着水果消费量的增加,全球水果产量逐年增加<sup>[10]</sup>。2016 年全球水果产量达到 7.23 亿 t,同比 2015 年的 7.02 万 t 增长 3%<sup>[11]</sup>。相对于区域市场的有效需求来说,我国主要柑橘消费市场出现了相对供过于求的现象<sup>[12]</sup>。在供大于求的市场环境中,产品品种越来越多,供应量也在加大,消费者的选择增多,对产品质量、质量价格比等提出了更高的要求<sup>[8]</sup>。比如,他们会要求优质的产品实体、合理的质量价格比、优良的服务。不仅要满足物质需要,还要满足精神需求。比如,消费者对某种商品产生信赖后,将这种信赖转移到这种商品的牌子上的“品牌偏好”心理。这时消费者占

主动地位。消费者是否会选择红江橙,取决于消费者对其信赖水平。即红江橙的品牌实力及品牌形象给消费者带来的信赖感。简而言之,消费者的购买主因从商品本体转向商品品牌促使红江橙的经营要实施品牌化。

**3.2 国内市场的国际化促使红江橙要实行品牌化经营** 2001年11月,我国正式加入 WTO,国内市场的开放程度越来越高<sup>[13]</sup>。随着中国市场国际化程度的加深,农产品市场竞争也进一步加剧<sup>[14]</sup>。国外水果品牌的显著特点是实力强大,历史悠久,市场运作经验丰富,对红江橙等国内品牌的市场营销形成很大挑战。品牌往往代表着商品的信誉、质量、服务及文化理念。红江橙如果仅仅依靠其商品本体参与国际市场竞争,显然不符合现代市场竞争的形势。在“消费品牌化”的今天,红江橙要在市场上有所作为,必然要培养自己的品牌,以求在日益激烈的市场竞争中取得良好的生存与发展<sup>[15]</sup>。

**3.3 产业经营方式由商品经营向品牌经营的发展趋势决定了红江橙要实行品牌化经营** 在新的市场环境中,消费者购买主因的变化及市场的国际化促使红江橙产业的经营必须由商品经营型向品牌经营型转变。以往,红江橙产业商品经营的核心是红江橙——商品本体,内容为红江橙的生产和经营,以追求利润的最大化为指导思想。红江橙产业的品牌经营应该是为实现红江橙产业经营者的目标,以打造红江橙品牌为中心所做的一系列综合性的谋划活动,以最大限度地提高“红江橙”品牌形象,营造“红江橙”品牌优势为指导思想,目标是保持并强化优势,最终创造名牌<sup>[15]</sup>。核心内容包括:红江橙品牌的品牌创建、推广、发展、保护、利用、更新及撤退。目前,红江橙尚处在商品经营阶段,以红江橙的生产和销售为中心,追求利润的最大化。因此,红江橙的品牌经营尚处在创牌阶段,远落后于其他世界名牌果品。

#### 4 红江橙的品牌化经营的对策

**4.1 深化改革,实行经营产业化** 红江橙产业发展必须摆脱目前规模小、效益低,果农单打独斗的局面。因此,必须加快深化改革,加快推行产业化经营。广东农垦可通过组建红江橙开发龙头企业,打造品牌标杆,以此为契机,整合垦区红江橙产业资源,将产业做大做强。一是做大做强基地。充分利用广东省红江农场土地资源建立具有一定规模的标准化红江橙种植示范基地,与此同时,加大商业运作力度,通过以“龙头企业+农户”的形式,扩大产业规模,实现规模化生产;二是建立产业品质管控体系。推进红江橙 AA 级绿色食品标志认可、红江农场红江橙生态原产地产品保护、红江橙质量追溯系统和二维码查询系统等创建工作,采取“六个统一”(统一标准种植、统一生产管理、统一采收、统一加工、统一包装、统一销售)的产业经营方式,提高红江橙品质,解决目前垦区红江橙品质不高,产品管理混乱的问题;三是深挖产业链,增加产业产品附加值。产业经营到一定程度后,可以在卖鲜橙子的基础上,开展深加工,产业链可以向果汁生产、保健制品(提取维生素、果糖)、开发果酒等领域延伸,也可适度引导发展乡村旅游等。

**4.2 加强品牌宣传,提高红江橙知名度** 红江橙曾作为钓鱼台国宾馆用于接待外宾的果品,其品质绝对上乘,但作为这么一个绝佳的品牌,市场上的知名度却并不高,说明红江橙的市场拓展及营销做得还不够,因此,红江橙市场营销力度要进一步加大。可以采取与媒体或广告策划企业合作,通过新闻网站、广播电视、露天广告(横幅、高速路广告牌、超市LED屏等)进行全方位、爆炸式的红江橙品牌宣传或进行故事营销,打响品牌的知名度,提高“国宴佳果”品牌档次。

#### 4.3 加快市场拓展,扩大效应

**4.3.1 引进人才,组建营销队伍。**可以考虑成立专业的垦区农产品销售公司,积极从社会上或大专院校中引进一些具有市场营销经验的专业人才,组建专业的营销团队,来进行红江橙市场业务开发及品牌推广。

**4.3.2 采取多种销售模式并举的方式加快红江橙市场拓展。**可采取O2O等方式进行市场营销,一是积极与大型连锁超市、垦区广垦绿色农产品有限公司对接,或开设红江橙销售加盟店等方式进行线上销售。二是采取网络销售等电子商务平台进行线上交易。积极在淘宝、天猫、京东等网店中注册湛江农垦农产品销售旗舰店,或采用病毒式传播营销等方式积极拓宽市场,从而扩大品牌效应,获取利润。三是体验营销手段扩大市场。在品牌化到达成熟期后,可以选择在固定的时期(橙果采摘时期),开通湛江、茂名、北海等附近城市直通客车,吸引一些商务人士、固定职业人员、城市居民到基地现场体验乡村休闲农业,采摘鲜橙,从而扩大品牌效应。

**4.4 加强制度建设,实行管理规范化** 一是必须建立垦区红江橙品牌标准化生产制度。要在种苗生产、田间种植、果实采收、果品加工、包装工艺、产品销售、售后服务等各个环节下工夫,制定出适合垦区实际的一系列标准化操作技术规程,规范生产工艺流程操作,确保产品质量一致性、安全性、高品质性。二是在企业管理上积极进行改革探索。引进民

营企业管理模式,采用民营企业的思维模式管理垦区红江橙产业,制定出一套具有垦区特色的人、财、物管理制度。三是积极挖掘垦区企业文化,营造出适合红江橙产业发展的企业氛围,以推动红江橙品牌化经营。

#### 5 结论

红江橙品牌化经营是一个系统性工程,在实施的过程中应循序渐进,可先打造红江橙基地,以基地为窗口,推进产业化实施;然后,建立规范化的品牌管理制度,采取鲜果先行,通过市场化运作,推进红江橙品牌建设,建立渠道,将产品分级分类推入市场;后期重点应考虑品牌的维护及产业链的开发延伸。

#### 参考文献

- [1] 朱建华.红江橙优质高效栽培[M].北京:金盾出版社,2006.
- [2] 杨生发,黄辉白.红江橙生产与出口的危机、根源与对策[J].中国南方果树,1996,25(4):18-19.
- [3] 庞生,李强有,张曼其.江西红桔砧木春播与红江橙嫁接育苗技术[J].现代农业科技,2016(12):94-95.
- [4] “十三五”规划或让中国进入高收入国家行列[EB/OL].(2014-04-23)[2019-06-20].www.chinanews.com/gn/2014/04-23/6095428.shtml.
- [5] 黄婷,苏钟,罗晓宁.35个项目总投资额57亿[N].海南特区报,2013-10-23.
- [6] 陈敬儒.省政府民行“携手”支持农业[N].海口晚报,2013-10-23(B04).
- [7] 刘堂发.赣南脐橙品牌竞争力提升研究[D].南昌:南昌大学,2014.
- [8] 刘金星,周运锦.对赣南脐橙品牌化经营若干问题的研究[J].企业经济,2005(7):136-137.
- [9] 熊巍,祁春节.水果类农产品产销预警指标体系的构建[J].统计与决策,2011(22):15-18.
- [10] 贾巧莉.中国水果供求分析及预测[D].无锡:江南大学,2009.
- [11] 联合国粮食及农业组织.2010-2016年全球水果产量统计[R].2017.
- [12] 董世平,杜芳林,廖洪,等.世界柑橘贸易趋势及县域产业振兴对策[J].作物研究,2018(S1):58-62.
- [13] 周锦华.加入WTO后农场品市场营销战略调整[J].湖北农业科学,2003(5):7-9.
- [14] 张献奇.技术性贸易壁垒对中国农产品出口的影响及其对策研究[J].南方农业(园林花卉版),2011(6):52-57.
- [15] “红赣橙”广告策划书(修改版)[EB/OL].[2019-06-20].http://wenku.baidu.com/view/9d713d611ed9ad51f01df24a.

(上接第195页)

级收购过程中混色组的现象较为普遍<sup>[14]</sup>,在一定程度上影响了工业企业的加工使用。烤烟国家标准中对不同颜色组别采用描述性定义<sup>[14]</sup>,而实际工作中由于受烟叶颜色性状差异的无限性、绝对性、客观性与工作人员感官判断能力的局限性、相对性和主观性的影响,尤其是不同地区、界限颜色烟叶更具争议、更难把握,给烟叶颜色的准确判断增加了很大的难度<sup>[14]</sup>。美国现有的烟叶等级标准采用类-型-组-级比较完善的标准体系,而我国目前的烤烟类标准缺少型的划分<sup>[14]</sup>,以致全国各产区各品种烤烟共用一个烤烟标准。王改丽等<sup>[6,8-9]</sup>、李悦等<sup>[7]</sup>、魏春阳等<sup>[10-13]</sup>研究表明,不同产区、不同品种间烟叶颜色指标大多达到显著差异。因此,在当前烤烟国标的基礎上,对单产区、单品种进行更多的量化研究,制作相应参比样品,可为目前的烤烟标准体系作补充,为烟叶分级、收购、交接、培训等工作提供数据支撑。

#### 参考文献

- [1] 闫克玉,赵献章.烟叶分级[M].北京:中国农业出版社,2003.

- [2] 中国烟草总公司,郑州烟草研究院.烤烟:GB 2635—92[S].北京:中国标准出版社,1992.
- [3] 甄焕菊,程占省,郑宪滨,等.烟草种植工、烟叶调制工、烟叶分级工基础知识[M].北京:北京出版社,2013:72-73.
- [4] 王能如.烟叶调制与分级[M].合肥:中国科学技术大学出版社,2002.
- [5] 丁根胜,张庆明,巴金莎,等.烟叶颜色色度学指标与烤烟品质的关系分析[J].中国烟草科学,2011,32(4):14-18.
- [6] 王改丽,甄焕菊,郑宪滨,等.西南烟区烤烟表面颜色特征量化分析[J].山东农业科学,2017,49(5):30-33.
- [7] 李悦,符云鹏,甄焕菊,等.烤烟烟叶颜色值和外观颜色变化分析[J].中国烟草科学,2017,38(1):78-84.
- [8] 王改丽,郑宪滨,于建军,等.不同香型烤烟表面颜色特征分析[J].山东农业科学,2017,49(7):34-37.
- [9] 王改丽,甄焕菊,李悦,等.烤烟C3F等级烟叶表面颜色区域特征量化分析与聚类[J].山东农业科学,2017,49(6):21-25.
- [10] 魏春阳,王信民,程森,等.基于二维图论聚类分析的烤烟外观质量特征区域归类[J].烟草科技,2009(12):42-48.
- [11] 魏春阳,王信民,蔡宪杰,等.基于雷达图的烤烟外观质量综合评价[J].烟草科技,2008(12):57-60.
- [12] 魏春阳,杨明峰,刘阳,等.县级区域尺度下烤烟外观质量指标的空间特征分析[J].中国烟草学报,2010,16(2):45-49.
- [13] 魏春阳,李锋,祁萌,等.基于分光光谱仪测量的不同产区烤烟表面颜色分析[J].烟草科技,2011(4):67-73.
- [14] 闫新甫.中外烟叶等级标准与应用指南[M].北京:中国质检出版社,2012.