

## 越簡單 越難

### 蔬果汁全球運籌佈局案例

32歲時，游昭明接手一家快倒閉的工廠，他把簡單的事業，透過技術複雜化，快速移動工廠，做到亞洲蔬果汁霸王；你喝的蔬果汁，7成來自他的工廠。

能否想像：有一天，你們公司被一位實習生買下，就是坐在不起眼角落的那位——你叫不出名字的小弟。實習生變成老闆後，還把這家公司變成世界第一。此人，叫游昭明。他現在是佳美食品董事長，全球蔬果汁種類最多的蔬果汁代工霸王。

三月，山東濟南西南方的沙土鎮，仍帶寒氣。這裡是佳美在中國最大的工廠。天剛亮，工廠外如長龍般的車隊，是來自山東、河南，甚至遠從陝西來的農民，運來一車車的胡蘿蔔、梨子與蘋果，這是農民們在清晨三點後摘下，用最傳統的拖拉機連夜送達。

這裡有全球最大的蘋果粒加工廠，一年產量五千噸。世界最大的蘋果粒工廠的威力如何？一顆顆圓嘟嘟的蘋果粒大舉銷入美國後，美國人拚不過台灣商人，不僅工廠關了，還告他傾銷。

這裡，還有全球最大的蘆筍加工廠，四月份，將開始收割黃河兩岸的蘆筍。一支蘆筍，連同採收到加工變成罐頭，四個小時內要完成，兩個月內要生產兩千噸的蘆筍罐頭。接著，將被裝上貨櫃，遠度重洋，到美國、西班牙與義大利的餐桌上。

再過四個月，新疆番茄盛產季到臨時。一座「移動工廠」將出發！山東一整條生產線的機器將被拆下，用六輛大卡車裝上，經過七天七夜的遷徙，抵達最西的新疆，爲了趕上爲期兩個月的番茄產季。

採收後的番茄將送至佳美的移動工廠，就地打成總重兩千噸、糊狀含有果粒的特殊番茄汁，然後上貨櫃，賣到韓國。（編按：統一的新疆番茄廠則是長駐工廠，設立以來經常傳出虧損消息。）任務一達成，移動工廠再度拆下，像候鳥般季節性移動，運回山東等待寒帶水果的產季。這是全球少見的移動式工廠。

不只新疆，他們全球化的腳步，還跨到長白山上收購野生藍莓、到帛琉採集諾利果、採購以色列的柳橙、希臘的水蜜桃、智利的番茄……。榨果汁有什麼難？要能利用全球上百種水果、製成三百多種產品，賣到全球，就很難。這就是佳美的本事，最

傳統的產業，跑到偏遠的鄉下蓋工廠，做全世界的生意。  
這個實習生，把它變成年營收七十億元的全球生意。

三十七年前，游昭明還是中興大學食品系學生，寒暑假就近到位於台中的佳美實習，在小巷弄裡的鐵皮工廠，幫忙切鳳梨、搬運一箱箱鳳梨罐頭。這是台灣農產品加工業的黃金外銷時期。誰都沒想到，十二年後，他與任職佳美的哥哥游昭民（兄弟名字音近不同字），會接手這家工廠。

膽識：專做果汁代工生意 快速生產壓低成本，與老天比速度

民國七〇年代後，中國大陸與東南亞國家的農產加工業開始崛起，這時候的台灣，「原料成本大幅上漲、原料又供應不足，」食品工業發展研究所企劃室主任簡相堂分析了當年的狀況，因此台灣業者在外銷市場節節敗退，九成的業者被逼著退出。失去了外銷訂單，果汁罐頭堆滿工廠、公司赤字經營，佳美創辦人林昭文又在中東打拚餐廳生意，無暇顧及佳美，「有人要嗎？不然就乾脆公司關了！」他願無償讓出。

誰願意接手一家搖搖欲墜的夕陽公司？

這時候，民國七十一年，在外商綠巨人食品任職台灣駐廠代表的游昭明，與在佳美上班的哥哥站出來，接手瀕臨關門的小工廠。

在台灣食品業界，游昭明是鳳毛麟角的科班出身且擁有國際視野者。在綠巨人的六年期間，每天到產地採購農產品、監督加工廠再運送到國際市場。他既能蹲在蘆筍田間，以非常草莽的台語與農人交涉，回到辦公室接起越洋電話，又能轉成英語。面臨產業轉型，游昭明在國際上看到，品牌與代工分割的發展。回到台灣農田間，他嗅到機會。游氏兄弟有驚人的想法。

果汁要賣三百六十五天，業者卻苦於水果的豐收、歉收難掌握，導致產量與價格非常不穩定。游昭明換個角度看問題，超產時就是低價收購的大好時機，誰能在水果爛掉前，大量而快速生產為果汁，誰就掌握低價成本籌碼；歉收時，低成本果汁就變成高毛利。以芒果為例，歉收時，一斤賣上百元，盛產時只有十元，其間價差就是高獲利。

這是一門與老天爺拚速度的生意，風險高，但商機很大。他想出一個未被實驗過的生意模式：幫有品牌的果汁業者代工，扛下他們的風險：「我來做果汁原汁，就像是供應彈藥給果汁品牌公司，讓它們有足夠火力上戰場打仗！」

於是，游昭明找上了台灣最大的食品飲料公司統一。

□ 取捨：放棄品牌、切斷後路 成為統一的協力廠，同步茁壯成長

?但統一爲什麼要把果汁加工的生意，切割給無名小卒佳美？

在大環境，當時台灣農產品與果汁市場正面臨轉型，大量出口外銷已經萎縮，內銷市場則因爲國民所得增加而成長，對於飲料需求變得多樣與挑剔。「果汁飲料市場原本只有一、兩種，突然變成十幾種產品！」當時負責統一飲料事業的統一精工副董事長劉明照說，每項農作物的產季不同，榨汁設備也不同，收集與處理水果變成一大問題。例如，芒果產季只有三個多月，收完了就沒原料了。每增加一項產品就必須投資蓋廠。此時，統一最需要的是穩定價格與源源不斷的果汁原汁。

在技術上，游昭明承諾：不管水果價格如何波動，佳美保證穩定的價格與數量。這並不容易，水果價格與產能變化極大，佳美將果汁產業分割，自己攬下了變動最大、風險最高的榨汁。舉例來說，佳美曾經承接新加坡食品大廠楊協成十個貨櫃的荔枝汁訂單，卻在荔枝收成時發生颱風，荔枝產地價格飆漲三倍，只能賠錢出貨。「做原汁代工，合約訂了，不能如價、如量供應，就是違約，必須要賠錢給客戶！」味全總經理蘇守斌說，後來，味全也選擇跟佳美合作，就是因爲原料難以掌握，不如專注在行銷與後段深加工的強項。

對於佳美的承諾，統一還不滿意。爲了怕日後被掐住咽喉，統一要求佳美，既然要發展代工，從此不得跨入品牌市場。也就是說，不能在大眾通路上銷售。這等於斷了游昭明的後路。

不做品牌、不打內銷市場，等於是跟錢過不去。一九八〇年之後，台灣果汁產業正從外銷轉到內銷，內銷市場快速崛起，當時最傳奇的公司就是家鄉事業公司，從一家名不見經傳的公司，引進香吉士（Sunkist）品牌，打響台灣純果汁市場的品牌。家鄉事業董事長廖天生從無到有，讓香吉士創下一年超過十億元營業額，年度淨利曾超過一〇%，被稱爲台灣飲料界的巨人。

這些利益，游昭明都放棄賺，從此隱身幕後。退一步，但海闊天空。他賺別人一半不到的三%至四%的利潤，換取更大營業規模、日後躍上國際市場的能力。

這確實是漂亮而關鍵的一步。

民國七十九年，佳美與統一合作下，統一品牌的果汁在飲料市場快速起飛，營業額從十一億元成長到六十七億元，成長五倍之多，佳美不僅跟著統一同步成長，還逐漸擴展客戶，味全、義美等也交由佳美代工。這時佳美從倒閉邊緣翻身成爲台灣最大果汁代工廠，一張爛牌翻身了。

□ 關鍵：五人氣候小組調度蔬果供需 掌握兩年氣候變化與果汁期貨價格

?榨果汁的生意，容易到人人皆能做；也困難到，日後，無人能與佳美競爭。

立於不敗之地後，佳美擴大戰場。爲了與天候競賽，有效率的搶收作物榨汁，游昭明用速度與國際運籌，建立核心能耐：他的快速部隊，可以快速移動工廠到產地，也可以跑遍世界，採購全球化的蔬果回亞洲加工。

游昭明的足跡遍及世界，收購了全球的蔬菜與水果，種類超過一百多種，稱霸全球。這個全球化布局的意義是，當台灣沒有生產芒果時，越南的芒果可以取代，北半球的新疆沒番茄，有南半球的智利番茄可以取代。

當他的原料（蔬菜水果）擴大到一百種時，也意味經營風險被升高百倍。而經營高風險的能耐，正是佳美的本事。他們究竟是如何控制這些風險？

答案是五人「氣候團隊」！這支隊伍專門收集全球各地的氣候資料與水果生產、產地價格、果汁的國際期貨價格、甚至連水果產地有變化都能反應。譬如，泰國最近兩年因爲天氣乾燥，鳳梨產量大增致價格下跌，氣候團隊確認資料之後會展開收購的動作。游昭明說，水果會豐收，也一定會歉收，近兩年泰國鳳梨盛產，未來兩年泰國的鳳梨恐怕會歉收導致國際價格上漲，兩年後的事，佳美早已經預先做好準備。

這資料庫就設在佳美的台中總部，是佳美食品的最大秘密，「不能完全公開所有的運作方式！」游昭明說。

氣候會變化，產地也會變化，收集各國生產量也是佳美氣候小組的工作。例如，四川是中國最大的柑橘類水果產地，但因爲三峽大壩興建，百萬人遷移，造成柑橘園被淹沒，柑橘產地與產量也都產生變化。但佳美反而看到商機，注意到中國爲了安頓三峽大壩遷移的百萬人，向外商募集了三千萬美元購買橘子種苗發放的訊息，立即到距離三峽大壩最近的城市內江蓋工廠。五年後這些橘子盛產，中國將是不輸給巴西的柑橘大國，佳美則是已經蓋好工廠等著柑橘大量生產。

再舉例，依據佳美的全球資料庫，採購團隊跑到了中國東北的長白山、大小興安嶺的山間，去找尋全世界最好的野生藍莓。只能完全用人工，一名工人一天僅採收一公斤，榨汁的量又少，十公斤果只能擠出一公斤的汁，足足要動員一萬名工人才能夠擠出一公噸的藍莓汁。

□ 格局：全球化布局運籌 靠資料庫與速度把高風險變成高獲利

?能夠收集全世界水果，這就是佳美最大的獲利秘密，因爲產季與生產不穩定，對於佳美已經不是問題，反倒成爲大利多，例如產季過後，價格就會開始浮動，遇到大

歉收還可能漲一倍以上，原本5%的加工利潤，立即漲到10%以上，佳美所能創造的利潤因為全球化，連統一等品牌廠也看不出來，而且全球化採購成本也不同，例如台灣芒果一斤十元，越南芒果只要兩元。

「佳美建立了全球化布局，用全球運籌克服了農作物產季、產地、價格不同的問題！」喬山健康科技董事長羅崑泉看游昭明，一個人用智慧扭轉了一個看天吃飯的行業，還成爲一個新的商業模式。簡相堂說，游昭明能夠成功，就是把別人最頭痛的問題，當成是自己的商機。「每個農產品都會有淡旺季或病蟲害，一種就是一個風險，產品高達一百種以上，風險難以想像！」他說，沒有足夠的能耐，布局過廣反而成爲負擔，甚至是災難。

### □ 深化：建立快速冷凍與研發能力 墊高門檻拉大與競爭者距離

這幾年，佳美不斷墊高進入門檻，挑戰不可能任務。民國八十四年，日本風行椰果，當時三井商社苦於椰果不足，要佳美蓋一座椰果工廠滿足日本需求，評估一年光是發酵椰果必須用的椰子汁，就要使用三千六百萬顆椰子。這件原本預估三年才能完成的事，佳美一年之內興建完成，產能有一萬噸，「不快不行，時間過了商機就沒了。」游昭明說，不僅農產品有淡旺季，連市場與口味也有，慢了就沒商機了。

八十八年，台灣發生九二一大地震，台中地區受災嚴重，佳美水電全無，日本果汁市場因此大地震，日本的十大商社立即派出代表深入災區，守在佳美協助復工。如果佳美不復工，日本果汁市場將面臨斷料危機，無法找出第二個供應者，因為光要通過日本農業標準 JAS 認證最少要一年。佳美亞洲果汁界代工龍頭地位，清楚說明。游昭明繼續要拉開與競爭者的距離，八十九年之後，他們加入了物流與研發服務。在台中興建全自動化的蔬果汁自動倉庫，加上攝氏零下十八度的快速冷凍能力，是全球最先進的蔬果汁倉庫，連台塑集團創辦人王永慶聽了也十分好奇，一探究竟。

溫度保持攝氏零下十八度，又經過濃縮，盛產的蔬果汁一般能儲存兩年以上，等到歉收時可以銷售；而一百種水果、三百多項產品，種類繁多，過去可能要花上半天、一天，一筆訂單才能找齊，但透過電腦管理，隨時都能找到想到的產品。這一步加快了運籌服務的速度。

接著，佳美研究開發直接配合品牌業者進行分工，品牌業者負責調查市場與行銷，發掘市場的潛力商品，佳美負責開發產品。喝到果粒就是果汁品牌業者認爲，消費者對於喝果汁不只要純汁還要喝到健康的訴求。要做到這一步並不簡單，每項水果的特性不一，榨汁設備也不同，例如最普遍的胡蘿蔔與蘋果汁，兩者的設備就完全不同。特殊水果還因爲市場太小，機器設備業者根本不可能爲了只有一台機器的訂單做設計。佳美便自行設計改良。

他們還開發出可以把橘子果粒一顆顆分離，又不能弄破的設備，變成可以喝到果粒的果汁。開發設備有多難？佳美自行研發的荔枝剝皮去核設備，從頭到尾自己開發，花了五年才完成，剝荔枝殼、核全部自動化，技術獨步全球。現在喝果汁重視營養，佳美榨汁設備改良到搾葡萄汁還能保留花青素、在洛神汁找出洛神葵。

□ 地位：亞洲七成市占 連挑剔的日本客戶也下訂單

今天的佳美「它的荔枝園與梅子林在台灣、蘆筍田在山東、橘子樹種在四川、椰子與芒果在越南、希臘收水蜜桃、新疆與智利收番茄、以色列收柳丁、到長白山上與大小興安嶺收野生藍莓、帛琉收諾利果！」世界最頂級的水果，佳美都收集了，果汁界流傳，想要什麼果汁找佳美就對了。

跟全球最大果汁廠巴西的 **Cutrale**（編按：全球最大柳橙生產國巴西最具代表性的食品業者）相比，佳美的營收雖然只有五分之一左右，但台灣不是巴西，沒有得天獨厚的天然資源環境。游昭明靠著獨創的蔬果汁專業代工模式，運籌全世界的水果，擺脫氣候與自然災害對農產品產業的限制，把一個原本靠天吃飯的農產加工業，變成一個毛利率比製造筆記型電腦還高的好生意，論複雜度、比**競爭力**，佳美絕對不在 **Cutrale** 之下。

今天的佳美一年處理三十萬噸的蔬果汁，相當於台灣全年蔬果量總產能的十分之一。在亞洲的市場占有率，七成以上原汁都是來自他們。不管是台灣的統一、義美、味全；大陸的康師傅、匯源；新加坡的楊協成；還有亞洲最挑剔的日本麒麟、朝日；美國綠巨人都是他們的客戶。倉庫裡還放著價值三十億元的蔬果汁，隨時滿足亞洲各大品牌的需求，讓所有不同產季的蔬果汁一年三百六十五天隨時供應。

搾蔬果汁有什麼難？一個實習生竟把它變成年營收七十億元的生意，而且，絕口不向銀行借錢！

但，游昭明當然不是泛泛的實習生。

當他蹲在蘆筍田間，草莽如「涼椅大王」曾振農時，誰會想到他會如「台灣半導體教父」張忠謀，開創出一個產業的代工商機？誰又想到，把一件簡單的事業，技術複雜化後，竟然讓夕陽公司如日中天？

把簡單的事業複雜化，原來，是一門大生意！ 第二代接班布局成考驗 民國七十一年，佳美食品創辦人林昭文將經營權交給了游家，最早的董事長是游昭民，而不是今天的蔬果汁霸王游昭明，兩兄弟名字同音不同字，共同創業。但哥哥在十幾年前就英年早逝，所以後來打下江山的是現任董事長游昭明。

時，哥哥因兒子（現任佳美食品副董事長游明龍）年紀尚輕，因此託孤希望弟弟能夠好好照顧他的兒子與家人。因此侄子游明龍與姪女婿、佳美總經理楊世沛受到游昭明重用，這段為親情信守承諾的故事，還成為食品界的佳話。

如今，游明龍負責中國以及越南的工廠，楊世沛則經常跑遍世界各地採購水果與國際合作，搭配坐鎮總公司的最高負責人游昭明。

游昭明的兒子因年紀較輕，仍在攻讀 **MBA** 學位，尚未進入佳美食品任職，在接班之路上落後於游昭明的侄子與侄女婿。未來的幾年，這家族企業如何順利傳承給第二代接班，將是一大考驗。（文●呂國禎）