



農業建立國際品牌的典範

紐西蘭奇異果行銷公司ZESPRI案例分析

朱鴻鈞 · 許嘉伊

ZESPRI的股東為紐西蘭當地2,700多位奇異果果農，但公司的實際營運則另由專業的行銷管理團隊負責。觀察紐西蘭奇異果產業並非一帆風順，其中歷經出口受阻、負債累累、產業崩盤等危機，而ZESPRI集結小農的力量，將原產於亞洲東部的果實成功銷售到世界60多個國家，其中生產端與銷售端緊密扣合又專業分工的模式，可作為我國農業品牌與營運模式建立的參考。

紐西蘭奇異果世界聞名，全球市占率約三成，知名的程度甚至讓人誤以為奇異果原產於紐西蘭。然而一個南太平洋島國，如何讓其貌不揚的水果為其賺進一年12.5億美元的外匯，背後的故事著實為農業成功國際行銷的典範。

紐西蘭奇異果產業為出口導向，採用罕見的單一出口制度，由ZESPRI紐西蘭奇異果行銷公司（圖1）負責銷售推廣，且該公司是由2,700多位紐西蘭奇異果果農所擁有。然而紐西蘭奇異果產業並非一帆風順，其中歷經出口受阻、負債累累、產業崩盤等危機，但ZESPRI將果農與企業之間透過產權網絡結構的形成，極大化營運利益，使奇異果產業從夕陽產業蛻變為明星產業，成功將紐西蘭奇異果推向全球60多個國家。以下就發展歷程、營運模式及關鍵成功因素，探討ZESPRI如何集結小農力量，創造農業品牌價值。

2011年ZESPRI營收約高達12.5億美元，較前一年提升7%，而2011年全體果農可獲得7.55億美元的報酬，平均每公頃收入約為3.5萬美元。

圖1 ZESPRI商標



發展歷程

奇異果原產於亞洲東部，在中國稱為中國鵝莓或獼猴桃。1904年首次被引進紐西蘭，由 Isabel Fraser 教師自中國帶回中國鵝莓種子，再轉由園藝學家栽培。而現今我們熟悉的綠色奇異果，則是於1947年由海華德先生(Hayward Wright)所育成的新品種，並以其名海華德命名。紐西蘭奇異果於1952年試銷英國，大獲好評，首度開啟外銷之門。為了突顯紐西蘭奇異果的特色，將其與中國鵝莓做明顯區隔，紐西蘭出口商於1959年以Kiwifruit作為紐西蘭出口奇異果的名稱，命名發想則是來自外型與其神似的紐西蘭國鳥「奇異鳥」(kiwi bird)，由於名稱新奇，且與紐西蘭有強力連結，使其知名度大增。

然而隨著果農大量栽培，紐西蘭奇異果也面臨生產過剩，出口商於海外削價競爭的情形，造成果農入不敷出。為了扭轉這個困境，果農決定收回銷售自主權，起初是由幾位具備

商業經營經驗的果農發起，與各地區果農組織協力，號召280位果農開會投票，以高達270票支持成立「單一出口」制度，並於政府同意下成為法定出口方式，紐國政府遂於1988年成立奇異果行銷局(The New Zealand Kiwifruit Marketing Board, NZKMB)。奇異果行銷局完全由果農所組成，代表果農決定出口價格，負責海外推廣，並依據初級產品行銷法(The Primary Products Market Act 1953)，每年須向議會進行營銷報告，以避免組織僵化、官僚積弊。

雖然單一出口制度使果農免於被剝削，但九〇年代初，紐西蘭奇異果產業卻因適逢政府取消補貼政策，進口國打壓及來自其他國家的奇異果競爭，導致約兩成的果農破產，奇異果產業瀕臨崩解危機，栽種的果農甚至被視為次等國民。於此危機下，奇異果行銷局也因此重新思考經營策略，著重於以市場及消費者為主的行銷導向經營模式，並導入獎金制度。1997年奇異果行銷局一分為二，其一為Kiwi New Zealand(KNZ)專門處理和管理奇異果產業的相關問題，董事會由生產者代表、商業專業人士及政府部門代表所組成；另一則為ZESPRI的前身ZESPRI International，為紐西蘭奇異果單一的出口機構，負責全球行銷工作。1999年隨著產業演進，以及紐西蘭政府通過奇異果產業重整法(Kiwifruit Industry Restructuring Act)，ZESPRI International改制為ZESPRI Group Limited，也就是現今全球知名的奇異果行銷公司，簡稱ZESPRI，負責統籌紐西蘭奇異果的產銷規劃，以單一品牌ZESPRI、統一的市場價格



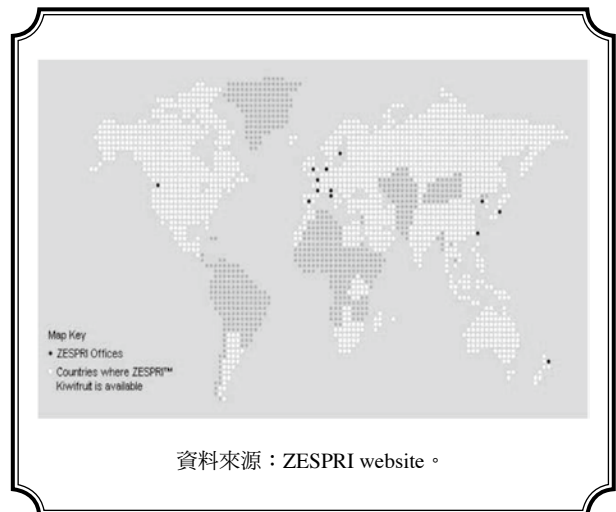
管理紐西蘭奇異果的全球行銷事務。

營運模式

ZESPRI的股東為紐西蘭當地2,700多位奇異果果農，但公司的實際營運則另由專業的行銷管理團隊負責，公司規模約為250人。ZESPRI總部位於紐西蘭奇異果主要產地豐盛灣(Bay of Plenty)的Mount Maunganui，在歐洲多國、日本、韓國、中國、台灣、美國等主要銷售市場設有海外分公司，負責了解在地消費喜好，蒐集經銷夥伴意見，將市場資訊回饋予紐西蘭果農，讓果園與市場零距離。ZESPRI擁有紐西蘭政府所賦予的全球市場獨家出口權，以企業化經營、專業管理、單一出口的方式，協調產銷秩序，同時加強品種選育、果園生產、包裝、冷藏、運輸、裝船、海外配售、廣告促銷等環節之工作，戮力將紐西蘭奇異果品牌推向全球。目前銷售網已廣布全球60餘國，每年奇異果銷售量逾25億顆，占全球奇異果市場三成的銷售量(圖2)。

ZESPRI主要銷售產品包括：綠色奇異果(ZESPRI® GREEN)、黃金奇異果(ZESPRI® GOLD)，以及有機奇異果(ZESPRI® ORGANIC Kiwifruit)，其中口味較甜的黃金奇異果便是因應亞洲消費者喜好而推出，再度創造銷售佳績。除上述產品外，Zespri International持續以傳統育種方式開發不同風味、顏色、大小的奇異果，例如：2012年在台灣上市的新品種「陽光黃金奇異果」(ZESPRI® SunGold)，即是歷經十多年才培育成功的，不僅甜度媲美荔枝與釋

圖2 ZESPRI海外據點以及銷售分布圖

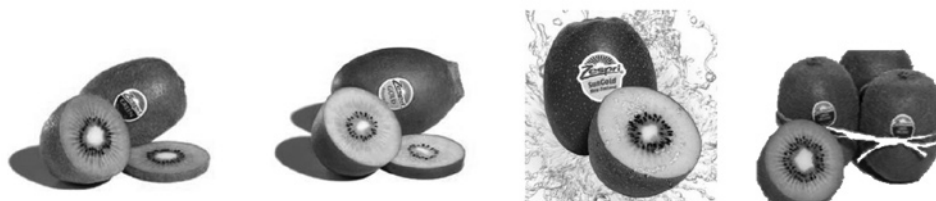


迦，且為升糖指數(GI)低的水果，提供消費者更多選擇(圖3)。

根據ZESPRI官方網站所發布的資料顯示，2011年ZESPRI營收高達16.2億紐元(約12.5億美元)，較前一年提升7%。奇異果的收成量則創下1.17億盤(tray)的歷史新高，而由於收成量創紀錄，也使ZESPRI的股東：紐西蘭奇異果農，其營收較前一年度提高11%。2011年全體果農可獲得9.8億紐元(約7.55億美元)的報酬，平均每公頃收入為4.5萬紐元(約3.5萬美元，附表)。

ZESPRI每年提撥營收的10%在行銷上著力，為了嚴格管控品質，以超過200項品檢關卡，一次符合所有進口國的管理標準，同時每年從果農的利潤中，提撥超過200萬美元經費，進行新品種開發，以求取市場最佳商機。

圖3 ZESPRI奇異果



注：由左至右分別為綠色奇異果、黃金奇異果、陽光黃金奇異果、有機奇異果。

資料來源：ZESPRI, ZESPRI® Taiwan websites。

附表 2011年ZESPRI營運概況

項目	2011/2012	2010/2011	年成長率
支付紐西蘭奇異果供應之費用	980.4百萬紐元	883.3百萬紐元	11%
每盤	8.61紐元	8.68紐元	-1%
稅後淨利	20.5百萬紐元	7.3百萬紐元	181%
紐西蘭每公頃果實離園收益(orchard gate return)	45,206紐元(平均值)	41,830紐元(平均值)	8%
綠色奇異果	33,125紐元	32,234紐元	3%
有機綠色奇異果	35,527紐元	37,541紐元	-5%
黃金奇異果	90,911紐元	83,785紐元	9%
ZESPRI全球奇異果銷售額	16.2億紐元	15.1億紐元	7%
ZESPRI全球銷售量(盤數)	116.5百萬盤	106.8百萬盤	9%
紐西蘭生產	109.1百萬盤	98.1百萬盤	11%
綠色奇異果	73.3百萬盤	69.9百萬盤	5%
有機綠色奇異果	3.5百萬盤	3.3百萬盤	6%
黃金奇異果	29.1百萬盤	21.1百萬盤	38%
其他奇異果	3.2百萬盤	3.8百萬盤	-16%
海外生產	7.4百萬盤	8.7百萬盤	-15%
綠色奇異果	4.5百萬盤	4.7百萬盤	-4%
黃金奇異果	2.9百萬盤	4.0百萬盤	-28%

注：會計年度年結日為3月31日。

資料來源：ZESPRI Annual Report 2011/12，台灣經濟研究院生物科技產業研究中心整理。

關鍵成功因素

由農民為股東所組成的ZESPRI成立至今已有十餘年的歷史，成功地應用國際行銷所強調的規模經濟、高科技與優秀人才、供應鏈與價值鏈管理等重要概念，以最有效率的行銷方式將

紐西蘭奇異果銷售到全世界。以下針對價值創造、價值分配，以及網絡聯盟管理三個面向，描述其成功原因。

(一) ZESPRI價值創造

1.行銷

ZESPRI對於奇異果的品質要求甚高，並以



嚴格的產業規範及品質標準進行把關，對於食品安全、營養含量、口味口感、綠色種植等皆有嚴格的品管制度，因此將紐西蘭奇異果定位為精緻的水果，與其他國家生產的奇異果有所區隔。ZESPRI在行銷上的著力，是造就紐西蘭奇異果躍上世界舞台的重要推手，其行政支出預算為每年營收的8.5%，行銷預算更高為每年營收的10%。ZESPRI每年進行詳細的市場調查，了解不同國家消費者對奇異果不同口味、大小、種類和與成熟度的需求與喜好情況，投其所好進行產品行銷。例如：日本市場喜歡大而甜的水果，因此較甜的黃金奇異果相當受歡迎；台灣因水果種類眾多，又大又甜的水果不勝枚舉，因而在台灣市場的行銷訴求，聚焦於營養與活力的議題上，強調奇異果的營養素對身體健康的助益。ZESPRI在不同市場針對目標族群，設計引人入勝的行銷活動，促成消費者購買的意願，同時運用媒體力量與事件行銷的方式，創造一波波媒體報導熱潮，成功運用廣告媒體資源，創造紐西蘭奇異果品牌價值，擴大消費市場的需求。

為了滿足全年供貨的需求，填補紐西蘭奇異果5~10月產季以外的空窗期，ZESPRI於北半球尋找適合奇異果生長的环境，例如：在日本、韓國、義大利等地，授權配合契作的海外果農栽種，傳授種植技巧並要求其依照ZESPRI的規範生產，以確保品質與紐西蘭生產的奇異果相同。目前已有1,200多位合作的海外果農，生產約占總產量5~10%，供應ZESPRI銷售。由於能全年供應新鮮的奇異果給消費者，ZESPRI成功

建立起品牌信賴感，獲得消費者的青睞，創造了全球奇異果更大的需求量。

2.生產

對於奇異果品質的管控，ZESPRI是全球唯一經過ISO認證的奇異果營銷機構，透過推動品質管理系統ZESPRI System，ZESPRI從奇異果的種植、摘採、包裝、運輸與儲藏，超過200項品檢關卡，每一顆奇異果都必須通過一套極為嚴謹的檢測、現場管理與檢驗標準，一次符合所有進口國的管理標準。且在出廠時，每箱均印有果農生產的許可證編號，一旦產品出現問題，可立刻循線找到責任歸屬，要求果農配合改善，以統一品質。

紐西蘭奇異果果農原本已建立一套嚴格的生產管理制度，即1984年由果農自發性訂定的「綠色病蟲害管理法」，ZESPRI後續將規範修改得更嚴謹，並將生產管理規定申請註冊為「KIWIGREEN™」，目前該規定已成為國際效法的環保病蟲害管理法則。規範中要求果農儘量減少噴藥次數並注意用藥安全，優先以零汙染方式來防治病蟲害，而生產有機奇異果的農場，則採用完全不用化學藥品與肥料之有機栽培模式。當果農發現果園中有病蟲時，必須先上網申報，ZESPRI會指派專人前往果園勘查實情，若查證為有使用藥物的必要，須由領有施藥證照的專家來局部針對性執行，並使用紐西蘭國立農業研究中心開發的「植物性草本藥劑」等進行防治，若病害發現的時間接近採收前三個月，即使是專家也不能施藥，如此才能確保藥物零殘留。此外，果園的品質、種植的

過程每年都要接受國際組織GLOBAL GAP的評比，果農本身也須通過評量，才能繼續擁有果農資格。

即便採收，ZESPRI也有一套標準，委託AgFirst農產品品質檢中心進行採收前的品質檢測，檢查項目包括：甜度、硬度、農藥殘留、果肉與水分比例、黃金奇異果果籽的顏色等。因此果農於採收前必需先上網申請檢查，約24小時後即可上網查詢是否接獲核准採收通知，未獲准者必需重複申請至核准通過才可採收。在果實採收後至消費地之間的通路流程中，ZESPRI盡力尋找各個可能會影響從果品生產或通路成敗的影響因子，例如：農藥殘留量、產品食用安全性、貯存環境溫溼度與氣體成分之控制、產品包裝材料，以及貨品之堆疊數量、方式等，針對可能的影響因子，實施監測與修正，並且對於所有的問題與解決方式、過程及結果進行紀錄，並保留相關文件以供檢討與參考。

3.研發

紐西蘭為了協助果農提升奇異果的品質與產量，園藝科學家不斷進行相關研究，例如：證實果實於枝條上的密度與奇異果甜度的正向關係、建立奇異果於枝條上結果位置與甜度、營養含量等品質之間的關係、建立樹葉數量與果實產量及果實大小的關係等，這些科學化的研究數據提供果農種植依據，以提高產出效益。ZESPRI還發展衛星技術建立結果量預測系統，了解供需及因應對策，保障果農收益。

此外，ZESPRI每年從果農的利潤中提撥超過

圖4 ZESPRI奇異果製的刀匙



200萬美元經費進行新品種開發，委託紐西蘭植物與食品研究院(Plant & Food Research)執行。Plant & Food Research為紐西蘭政府的九大皇家研究院之一，進行新品種開發、疾病防治、環境永續經營、食品創新等研發，該機構所育成的奇異果新品種皆授權予ZESPRI商品化，包括已經上市的黃金奇異果、陽光黃金奇異果，開發中的品種尚有紅色奇異果等。

由於ZESPRI相當講究奇異果品質，不符合公司要求的奇異果無法進入水果供應鏈，因而每年約產生五萬噸的奇異果廢棄物。基於環保考量，ZESPRI委託同樣為紐西蘭皇家研究院之一的林業研究院(SCION)進行研究，以奇異果為生質材料開發生物塑膠，目前已開發出奇異果製的刀匙(spife)的產品模型，預期未來可能隨ZESPRI行銷至全球（圖4）。

（二）ZESPRI價值分配

ZESPRI的股份依紐西蘭果農近年的產量進行分配，果農在取得股份前，必須證明其按規定確實執行奇異果生產過程，並完成註冊手續。



從生產到銷售，ZESPRI與身兼生產者及股東的紐西蘭果農自有一套利潤分配的模式。ZESPRI在生產流程中，負責海外市場規劃與行銷，在果農生產前，會就目前產能及需求，規劃分配銷售市場及生產調度，待果農依照規劃的生產額度完成生產，奇異果經過採收、分級之後，會被送至簽約合作的包裝場包裝與冷藏，再由簽約的供應商負責貨品輸送。

ZESPRI向果農收購奇異果過程中所支付的費用，既不是保證收購價也不是成本價，而果農最終取得的報酬，也非果農或是ZESPRI主導決定。ZESPRI支付農民費用的方式，可概分為兩階段：在奇異果將屆採收期時，ZESPRI會先支付一筆費用向農民收購奇異果，該筆費用主要是讓果農得以支出採收期間採收工資、包裝材料、運輸費用等，尚未涵蓋果農的栽培生產成本。而待ZESPRI銷售完奇異果後，每月的銷售金額扣除ZESPRI的固定支出，會將所得之利潤依據供貨量的多寡，平均分配給每一個供貨的果農。因此，果農除先前的收入以外，會在該季所產之奇異果銷售結束前，每個月由ZESPRI獲得另外一筆收入。而且於國外契作的所得盈餘以及營收股利也會再回饋、分配給位於紐西蘭的ZESPRI果農股東。由於ZESPRI的品牌建立於奇異果的品質，為了鼓勵果農生產符合公司規劃或市場喜好的水果，ZESPRI也設計多項獎金回饋制度，以確保奇異果的質與量。例如：經市場調查了解消費者口味偏好與果肉中水分和果肉比率之關係，而將特定水分和果肉比率設為獎金指標之一；同樣的，水果甜度也

被列入獎金制度中。ZESPRI透過收購、利潤分紅及獎金制度，使果農全心投入種植，激勵果農持續提升品質。

（三）ZESPRI營運與網絡管理


ZESPRI由政府輔佐成立，股東為紐西蘭果農，但實際主導公司的是由果農所委任的專業行銷管理團隊來經營。ZESPRI的董事會成員由股東選出共有八位，其中五位來自奇異果產業界，其他三位為獨立董事，董事會成員在國際行銷、農企業經營、奇異果產業知識以及財務方面具有廣泛的實務經驗，而根據公司的組織章程，董事會成員每年需至少輪替1/3，保持私人企業的朝氣及公平性。董事會之下另有「稽核與風險管理委員會」(Audit and Risk Management Committee)，審視與監管公司經營之風險及擬定風險管理策略，包括審視內部的控管措施，是否具有有效性及是否被確實遵守，另外也負責監控內部與外部的稽核流程是否確實執行。

為保障果農權益，ZESPRI每年進行六次果農會議，並於8月召開董事會，由執行長進行營運績效與行銷方案報告，並聽取果農股東的意見，進行改善。由於在整合全球供應鏈時，採取與海外果農契作的模式，但最後的利潤分配仍回到股東紐西蘭果農身上。藉此讓其了解ZESPRI的獲利屬於紐西蘭農民，而海外生產主要是為了填補紐西蘭產季的空缺，不需要擔心海外種植奇異果，可能因生產成本較低所產生的排擠效應，加強鞏固果農與ZESPRI之關係。

在知識管理方面，ZESPRI重視栽培技術與

品種的開發、改良，在紐西蘭國立農業研究中心設有占地40公頃的試驗場，廣泛蒐集同屬植物，進行全世界最大規模的奇異果育種工作，並積極進行各類栽培管理的研究改進，1998推出的黃金奇異果就是一例，其他如栽培管理、採收後處理技術等也都有詳細的資料提供農民參考。另外透過發行內部電子週報，讓員工及果農了解公司的政策及發布訊息。ZESPRI也會定期進行果園巡迴講習，由模範果農擔任講師傳授其他果農新栽培技巧，提高生產效率，達到組織內部知識擴散的效果。

八年內摘下全球三成市占率

ZESPRI以國家為單位，規劃奇異果農的生產與行銷組織，成功將面臨生產過剩的困境，轉化為全球奇異果貿易市場三成的市占率。ZESPRI全球行銷暨業務總裁陳郁然指出關鍵，產品從商品特質研究到行銷通路管道，皆透過專業的經營管理，因而讓紐西蘭奇異果於八年內成功打入國際市場。奇異果雖然外型不起眼，但營養價值高，ZESPRI掌握此特色行銷，建立國際品牌，所創造的利潤也直接回饋到身兼股東身分的果農身上。如此將生產端與銷售端緊密扣合又專業分工的模式，可作為我國農業品牌與營運模式建立之參考。

（作者分別為台灣經濟研究院生物科技產業研究中心前助理研究員、副研究員）

■ 參考文獻

- 1.李皇照(2005)，「農產品國際行銷品牌之建立——Whimori和Zespri案例」，農產運銷，13:37~46。
- 2.“紐西蘭奇異果王國的行銷案例”，經濟日報，2005年5月22日。
- 3.“紐西蘭奇異果國際行銷座談會 雲林農民獲益匪淺”，雲林縣政府新聞，2012年6月1日。
- 4.黃群益(2011)，「台灣蔬果類農產品商業創新模式之研究」，國立政治大學科技管理研究所碩士學位論文。
- 5.劉啟祥(2004)，「紐西蘭奇異果之栽培與行銷」，花蓮區農業專訊，53:14~18。
- 6.羅竹平(2009)，「紐西蘭奇異果行銷公司ZESPRI產銷和諧的機制」，農產運銷，139:85~93。
- 7.David Lee-Jones and Laura Scandurra (2010) 2010 Report on State of Kiwifruit Sector in New Zealand, GAIN Report Number: NZ1014.
- 8.Donoso, I. et al. (2003), The internationalization of agricultural co-operatives: critical factors in development, Agribusiness Perspectives Papers 2003, p61, ISSN 1442-6951.
- 9.Kilgour, M., Saunders, C., Scrimgeour, F. and Zellman, E. (2007), KIWIFRUIT-The key elements of success and failure in the NZ mkiwifruit industry, Agribusiness Research and Education Network report.
- 10.ZESPRI Annual Report, 2011/12.
- 11.ZESPRI, <http://www.zespri.com/> and <http://www.zespri.com.tw>