

果樹產業外銷策略

紐西蘭 Zespri 奇異果行銷公司 陳郁然前行銷暨業務總裁

撰文/楊玉婷·周孟嫻

臺灣農業技術優良，近年發展出多種深具潛力的果樹品種，深獲國際好評，而如何將臺灣品質出眾的水果於全球行銷推廣、回饋產業，一直是我國產官學研各界關切的議題。而全球發展規劃包含智慧財產權保護、全球布局及市場策略等層面，而行銷也可運用智財權保護以確保組織之權益及產品之價值。為探討如何維持我國果樹產業品種優勢，本刊採訪紐西蘭奇異果行銷公司 Zespri 前行銷暨業務總裁陳郁然先生，探討果樹智慧財產權、全球布局及銷售策略，期能強化我國果樹發展規劃，持續提升產業價值。

智慧財產權保護策略與組織運作模式

水果產品的形象透過行銷手法，對消費者傳遞價值，才能藉此維持產品價差，並得以維持組織的基本運作。Zespri 對於奇異果智財權權利金的應用是一個值得參考的模式。目前，在台灣 Zespri 奇異果銷售額約 8 千萬到 1 億美金，在行銷上每年則投入 500 萬至 600 萬美金，而在日本 Zespri 奇異果銷售額約 3 億美金，每年在行銷上則投入約 2 千萬美金。

事實上，Zespri 不具有綠色奇異果 Zespri Green 的品種權，而無法管理第三人的栽培銷售等行為，但 1997 年推出的黃金奇異果 Zespri Gold 則是一個成功的代表。由於 Zespri 擁有黃金奇異果的品種權



因此可和種植者收取權利金，且能藉此穩固此品種的市場價值與競爭力。國際果樹權利金的收取範圍從 10%-15% 都有，視公司自身策略而定。Zespri 黃金奇異果的權利金為 15%，但因為 Zespri 黃金奇異果的收益頗豐，如在紐西蘭每公頃約能獲益 340 萬新台幣，因此黃金奇異果對果農而言仍為獲益最高的水果，而使果農願意支付權利金，且對栽培黃金

奇異果具有認同感。而在紐西蘭，Zespri 的股東屬於全體奇異果農，銷售後會再回饋給果農約 1-2% 的收益。

對農民收取權利金的另一個優點在於可以控制銷售量，進而能穩定價格。例如，即使部分紐西蘭農民在未授權情況下種植黃金奇異果，但其所生產出來的黃金奇異果仍然無法出口至其他國家，因此能夠控制 Zespri 黃金奇異果在國際市場中所流通的數量。數量控制一直是台灣農業經常面臨的問題，許多良好的品種第一年因量少質精而價格飆高，卻在第二年一窩蜂種植導致價跌。而臺灣的鳳梨釋迦產業則是個正面的例子，由於僅適合在台東地區栽培，產量受良好控制，而使價格受到保護不易因量產而崩盤。

在組織運作上，臺灣的品種權發展可參考 Zespri 之模式，使品種研究機構轉型為獨立法人。Zespri 奇異果的育種單位為 Plant & Food Research (The New Zealand Institute for Plant & Food Research Ltd)，原為紐西蘭政府的所屬單位 (HortResearch)，後來在 1992 年成立為公司。如果以政府單位作為商標權擁有人來對農民收取權利金，政府單位多半容易有較多顧慮，而導致許多收取權利金的困難，因此，以獨立法人的形式較容易運作，且其中應由政府持有股份，可有利於智財保護的運作及發展。目前由 Zespri 回饋給 Plant & Food Research 的比例約為 2-3%。由於紐西蘭市場規模較大，所以 Plant & Food Research 並未與外國合作，但臺灣則因市場太小，應該考量進行跨國合作授權。在商標權與品牌策略上，不一定要發展自身的商標或品牌，而可以考慮與 Dole、Del Monte、Chiquita 等跨國水果公司合作，藉由跨國公司的商標或品牌進行銷售。例如，Dole 在日本販售的香蕉品種部分來自於臺灣，但臺灣卻不見得能從中獲利，在未來或許能夠發展出能令臺灣從中獲利的合作模式。臺灣品種若欲與外國廠商合作，建議不要僅針對一家，而可以多方洽詢。如果希望和 Dole 合作，則亞太區市場的伊藤

忠商社很可能會有與臺灣合作的意願；Del Monte 的老闆為阿拉伯人，願意與臺灣合作機會較低，而 Chiquita 的老闆為義大利人，臺灣與義大利雖然比不上與日本談生意的機會高，但兩者之間也有談合作的機會。

與外國廠商合作時最好可以先成立公司，再由公司進行長期推動。農民組織化是商業運作的基礎之一，如 Zespri 股權屬於 2 千多位果農，就是一個良好運作的範例。而在海外，Zespri 與日本 850 位果農的合作，乃是要求日本果農先組成協會，再直接與該協會進行合作，顯示農民組織化的重要性。臺灣也應成立果樹生產者協會，但政府不應該直接給予經費支助，而是對該組織授予其執行業務的相關權力，來加以保護，否則容易造成協會一旦接受政府經費，反而會養成逐年要求增加補助的依賴習慣。

在智慧財產權全球布局上，除了要在生產國進行品種權登記外，終端市場銷售權的保障亦同等重要，包括歐洲、美國、日本等地。甚至許多國家對品種權保護更已及於加工品，因此可以保障受註冊的品種不會為外人所用。雖然過去在中國曾發生一些品種外流事件，但若我國已於終端市場進行智慧財產權佈局，則可對進出口、銷售加以規範。此外，由於中國希望趕上世界潮流的趨勢，因此未來局勢應會轉變，仍有布局的潛力。

國際合作可行的布局方向

合作對象方面，在可進行反季節栽培合作的國家中，若考量生產成本及出口市場等因素，南非、澳洲、智利、紐西蘭等國為具潛力可望推動合作的對象。

在生產成本方面，由於南非、澳洲、智利等國的土地及人事費用成本較低，構成有利因素。紐西蘭相較之下需投入之成本略高，較不如前述幾國具有價格優勢，以奇異果為例，20 幾年前在紐西蘭栽培 1 公頃的奇異果僅需要花費新台幣 1 百萬元，目



前已漲至新台幣 1,400 至 1,500 萬元，但即使如此，其生產成本仍較臺灣台東地區為低。

產地的出口市場也是一個考量的方向，例如巴西雖然土地面積廣大，也是世界水果生產大國，但該國水果市場以供應內需為主，其外銷值甚至不如智利；換言之巴西的水果生產作為外銷用途者不多，相對之下反而不利於產品出口進入高消費市場銷售。如由終端市場來思考，紐澳生產的水果可將出口至日本、中國、東南亞市場為目標，在南非生產的水果可以定位為銷售至歐洲市場，而在智利等南美洲國家生產的水果可以以北美市場作為銷售目標。

在行銷推廣策略上需考量各市場消費者的果品消費習慣。例如，Pink Lady 蘋果酸中帶甜之滋味和亞洲人喜歡的富士蘋果特有甜味不同，因此儘管 Pink Lady 蘋果受歐洲市場喜愛，然而在亞洲市場銷售情形卻較不佳。此外，Zespri 奇異果在美國市場銷售成績反而不如亞洲市場來的亮眼，這是由於該市場的消費者吃不出水果的差異，當消費者無法分辨果品的精緻度，可能導致高品質水果發展的障礙。

發展品項方面，如臺灣鳳梨釋迦的品種由澳洲引入，故可以了解澳洲當地必有適合栽培的地點，可以減少當地適應性的風險。以鳳梨為例，Dole 可能是最容易洽談的對象，目前 Dole 的亞洲區業務由

伊藤忠收購，伊藤忠在 FamilyMart 超商和味全的持股約有 20%，且已占日本超商市場水果銷售 40% 的比例，因此有利於零售業務推廣。番石榴對日本消費者而言則有類似於柿子的澀味，因此對日本年輕市場需要進一步的推廣，但若採用蔬菜沙拉方式進行推廣或許能被日本消費者所接受。

人才的交流也是國際合作策略之一，例如紐西蘭奇異果果農在非農忙時會前往其他國家進行栽培管理技術指導，以韓國有 100 公頃的栽培面積為例，固定會派遣 3 人於當地服務。在農藥管理上，也可考慮針對台日雙方皆有的病蟲害，雇用日本退休而想二度就業的農民來台指導用藥，若台日雙方的用藥相同，亦將有利於臺灣農產品出口至日本。

水果銷售策略

推廣臺灣水果外銷日本時，由於日本國內也有非常多水果有銷售來臺灣的需求，因此並非直接和日本政府協商，也可與日本市場的主要貿易業者接洽，例如 Dole、東京青果社、京都青果社等，在溝通策略上不應該只談我國欲出口至日本之品項，而應同時將雙方有意出口至對方國的水果納入討論。同時，實際做法上若因為防檢疫問題而無法進行試

銷，也可以轉為邀請日本的水果貿易業者來臺灣試吃，一旦點燃民間對於該果品貿易的意願，則可透過民間促成日本政府推動相關政策措施，利於業務進行。

行銷推廣上，可以選擇國際上重要水果市場依照不同品項去試銷。大宗水果品項是值得關注的焦點，但少量利基型產品也應該逐步觀察重要市場，了解消費偏好。日本是我國可以多重視著墨的市場，在水果消費方面，日本消費者對於臺灣水果的認識不同，如臺灣香蕉與菲律賓相比較，日本有時甚至比臺灣人自身對臺灣風味更為敏銳，因此，日本市場可望成為臺灣產品發揮的舞台。

事實上，有效的產品行銷與開發策略能夠部分解決農產品產銷失衡問題，尤其儘管臺灣市場規模不大，但外銷市場仍有相當的成長空間。例如，日本稻米產量遠大於臺灣的稻米產量，但日本進一步用米來釀酒，而日本酒的價格從 800-8,000 日圓都有，反映出可以銷售手法的多元性，同時日本酒也成為日本的重要外銷品項。在產品形式上，水果銷



資料來源：www.rockitapple.com

Rockit蘋果公司產品造型

售也可更有新意，以 Rockit 蘋果公司為例，Rockit 將小型蘋果透明圓筒包裝呈長條狀，給予消費者不同感受，為銷售上的創意。

在安全衛生管理上，國內農產品仍有努力空間，也可以借鏡國外，觀摩日本農產品到達消費者手上之前，包裝、配送、銷售的管理程序，追上國際安全衛生標準。

對臺灣果樹產業的建議

臺灣果樹產業的規劃，應該優先考量專業果園的發展，依其可維持基本營運條件的情況，決定需要生產多少的量。以臺灣的香蕉為例，相關的研究單位對於每公頃的成本應該非常清楚，可以制定整體的產量計畫。

產品方面，目前國內農民與廠商對於品質追求的決心仍然有進步的空間，政府可以思考如何扮演引導的角色。臺灣的農民普遍沒有養成追求品質的習慣，政府也不應補助品質不佳或等級較差的水果，導致農民在栽培過程中，為了領取補助金而不早期修剪品質不佳的果實，反而影響整體的水果收穫品質。此外，近年來臺灣發生數次國產稻米被進口米混充事件，除了反映了混米標示未嚴格管理的問題外，也代表著廠商輕忽產品商譽的心態，對我國農產品競爭力有長期負面影響。

臺灣耕地面積狹小，國際發展上銷售種子、種苗，將比銷售農產品更有發展潛力。然而，由於果樹多為無性繁殖，因此藉由品種權或專利等進行全球智慧財產權佈局更顯重要。而臺灣行銷人才濟濟，但受限於臺灣市場規模太小，不易營造使人才得以發揮的產業環境。因此，若透過有系統的策略合作規劃，可使臺灣優異的技術與品種得以發揮，以創造更大價值。

AqBIO

楊玉婷 台灣經濟研究院 生物科技產業研究中心 專案經理
周孟嫻 台灣經濟研究院 生物科技產業研究中心 副組長