

出國報告（出國類別：其他－考察觀摩）

「紐西蘭地區農業產銷經驗交流參訪計畫」
成果報告

服務機關：屏東縣政府

職 稱：農業處處長

姓 名：林景和

出國地區：紐西蘭

出國期間：101年4月23日至4月29日

報告日期：101年7月20日

摘要

紐西蘭奇異果目前可謂暢銷世界各國，而行銷紐西蘭奇異果的公司卻係完全由民間經營、無政府經費補助的，在目前亮麗的績效上，背後卻曾是破產的公司，如今可以浴火重生，發揚光大，成功的理由就很值得探討；本次有幸前往紐西蘭奇異果公司，從生產面和行銷面觀摩與學習，發現確實有許多值得借鏡之處。

以生產面而言，農民着重管理，而不是所有農事皆由農民操作，比如施肥、用藥等由專業人員依合作社及公司規定之標準作業程序執行，但農民必需瞭解並記錄；另再標準作業執行過程中有突發狀況應及時向合作社/公司反應，以求應變協助，紐西蘭奇異果之所以能夠行銷全世界，農民生產端的履歷嚴謹且完整即是世界肯定之第一步。其次，合作社對農民之服務和果品的嚴選分級能夠取得果農的信任，並能配合奇異果的公司國際行銷，實是產銷無縫接軌的重要平台；再者，行銷公司開放招募國際頂尖之行銷專才，擬定得當之行銷策略，則為瀕臨破產的公司，浴火重生的主要關鍵因素；又紐國政府視奇異果為國果，列為國貿談判之議題，更讓紐國奇異果國際行銷如虎添翼。

從指導農民生產質優安全之果品起，次依行銷需求指令將果品嚴選分級，再由單一品牌、單一窗口統合行銷，以及政府有力之後盾，成就跨國性之世界級農企業，不僅造福該國農民，促進國家經濟發展，更甚的是由於紐西蘭奇異果公司秉持企業責任理念，讓世界分享健康安全農產，都是

我國農民、政府及企業該借鏡之處。

目次

摘要	-----	2
目的	-----	5
過程	-----	6
心得	-----	8
建議	-----	12
附錄	-----	14

目的

藉由紐西蘭奇異果果農有限公司與紐西蘭奇異果公司(ZESPRI)組織整合全國各地種植農民、共同產銷的經驗交流，讓本縣參考其優勢，期日後能有所幫助。

本次參訪經專人介紹整合性 ZESPRI system 與優異的品質管理經驗，包括有優良種植標準、食品安全、品質管理、可追溯履歷與企業社會責任等。

ZESPRI 獨有的產銷合一的工作流程，並實際進入包裝廠、果園等考察，觀摩軟硬體技術與成果，可供本府借鏡。

過程

行程摘要

日期	行程
4/23(一)-Day1	去程：高雄國際機場→香港→紐西蘭(翌日 11:45 抵達奧克蘭)
4/24(二)-Day2	11:45 抵達紐西蘭國際機場。前往羅托魯加 (Rotorua)
4/25(三)-Day3	羅托魯加農牧場實地考察。 前往陶浪加 (Tauranga)
4/26(四)-Day4	ZESPRI 總公司圓桌論壇
4/27(五)-Day5	參訪 ZESPRI 總公司
4/28(六)- Day6	回程：紐西蘭→香港
4/29 (日) Day7	香港→小港國際機場

本次活動是由 ZESPRI 紐西蘭奇異果公司邀請，參訪活動邀請南部縣市政府農業首長，於 4 月 23 日出發，因路程遙遠，於隔日中午抵達。抵達紐西蘭後，再前往羅托魯加 (Rotorua)。

隔日 (25 日) 於羅托魯加農牧場實地考察，之後前往陶浪加 (Tauranga)，當地是奇異果栽培區。

26 日回到 ZESPRI 總公司，開始本次活動的重點，當日舉辦圓桌論壇，會中談及果農公司簡介、ZESPRI 生產者服務團隊、ZESPRI 系統與品質管理、危機管理、行銷策略與品牌等議題；會後到奇異果果園體驗奇異果採果，並參觀集貨場。

27 日於 ZESPRI 總公司參訪，了解紐國政府對果農之輔導、與會各縣農業與行銷概況、經驗交流。

28 日及 29 日返國。

心得

一、產銷一體又分工

紐西蘭奇異果目前暢銷 60 餘國，考究其原因並非因國家/政府之補助或完全由其力量所致，事實上係回歸企業經營和產銷健全之結果

；我們都知團體力量大，但如何才能團結卻是困難的，紐西蘭奇異果之產銷得以如此成功，成為國際性的農企業，其產銷組織之設計上堪為其他農企業的模範和學習。

紐西蘭奇異果之產銷組織基本上可分為奇異果果農合作社(New Zealand Kiwifruit Growers Incorporated; NZKGI)及 Zespri 奇異果國際行銷公司。在生產方面，由 3000 多個紐西蘭奇異果果農組成果農合作社，是一種全國性的組織，其扮演對外代表果農、提供果農諮詢、舉辦論壇供果農表達意見、監督 Zespri 奇異果國際行銷公司運作、奇異果採後處理之執行、導引供貨鏈更好的效益、成就可能市場之最佳成果、代表果農與政府或資金管理會建言等等角色。該組織架構藍圖其實是來自於台灣的（據查為青果合作社）類似的組織在紐國運作得那麼完美有效益，讓瀕臨破產的奇異果公司起死回生且聞名於世，利農利國；此景似如火藥、指南車等原是中國古文明卻發揚光大於西洋，同樣另人感傷與值得檢討。

分析紐西蘭奇異果果農合作社成功關鍵因素有：1. 因果農支持成立，有 87% 果農贊成該組織，2. 果農因需要，出資和建立自己擁有之非官方或無官方資助組織，3. 該組織會設立果農重要議題，依果農觀點並爭取或建言，達

成果農所願。因此該組織的作為，果農的滿意度也有 87%。

在行銷方面由專業的 Zespri 奇異果國際行銷公司全責處理。該公司亦為果農所有，但委由行銷專才操作，公司相關開銷由銷售額支付；Zespri 奇異果國際行銷公司有其整套的健全系統，稱之為 Zespri system，該系統含括：良好作業/製造作業規範、品質分級、履歷追溯、食物安全的確保、環境永續和企業社會責任等企業理念。由於執行過程中，果農合作社組織密切配合和各稽核的落實，Zespri 的品牌獲得國際信任與肯定，國內外銷售自然就通行無阻。Zespri 公司的行銷當然有其市場專業如市調研究、消費訴求等。而市場的需求有賴於該公司提供給果農合作社，若需改進或加強之處，則要果農的密切合作，因合作社與公司皆為果農所有，成敗攸關果農之生存，這種紐西蘭奇異果的生產和行銷，就像一般的企業通常有生產部和業務部共同運作，表面雖是分立但實質卻合作的，台灣一直希望農業轉型為農企業，紐西蘭奇異果的生產和行銷組織與運作，確有值得學習之處。我們台灣也有很多農會或農業生產/運銷合作社，其宗旨雖同為果農權益，但其成立過於簡便致浮濫或對果農的代表性不足，常為人詬病，主要也許因非果農共識下共同出資成立，果農與農會/合作社間關係不夠緊密，常有果農不服農會/合作社作為，農會/合作社也難滿足果農願望，在此架構下難有共識，彼此只圖近利，最後農會/合作社多淪為果農整貨場和代銷公司，不易坐大，這方面紐西蘭奇異果之產銷組織是我們可參考改進的。

二、專業代工

施肥與病虫害防治是作物栽培重要工作，如何達到合理化施肥，以及病虫害防治能對症下藥，避免殘毒、危害生態等實屬專業性課題；台灣在這方面大多由農民或雇工完成，部分農民雖經受訓講習等獲得相關基本知識，但多非專業人士；紐西蘭奇異果的生產過程中施肥與病虫害防治，除非農民自給擁有執照，否則皆需委由專業代工，如此施肥與病虫害防治之效果自然顯現，生產成本和農產品安全也能確保，在台灣存在施肥過多、用藥過多、用錯藥、殘留超量等問題，若能參考此一制度為之，應能改善。

三、品質管理

品質是行銷的有力保證，產品上市產生競爭，生產者必須以消費和行銷導向，生產其所需的品質；紐西蘭奇異果生產有其食品安全承諾，依其所定之良好作業/製造作業等規範和相關計畫實施，經全球認證等驗證通過，產品不僅分級，檢疫亦達標準，也能追溯履歷，農藥殘留量低，口味亦適合，公司更具環境永續和企業之社會責任，因此紐西蘭奇異果暢銷世界 50 餘國；我國農產品要外銷才能減緩滯銷壓力，然而外銷安全標準需和世界接軌，紐西蘭奇異果在生產和行銷的做法值得借鏡。

四、研發創新

企業競爭是永遠存在的，農企業也是如此，紐西蘭奇異果公司為滿足

市場進一步之需求，研發新品種以符合顧客健康營養等需求；又為果樹 PSA 問題（一種使奇異果樹葉片捲曲而枯死之病害），也由研發抗病品種或創新栽培技術尋求解決，再者，在採後處理方面也成立專案部門與計畫去執行；以上皆可顯示該公司遠見和精進，以及在國際市場得以常勝的原因。農產品一開始也許因你技術好而品質較佳，但別忘了別人也在進步，除非你不斷創新研發，否則原有優勢就會喪失，台灣有許多農產品優勢已不在或漸失，無研發創新或研發創新不足正是重要原因。

五、勞力缺乏解決

紐西蘭奇異果農平均年齡 58 歲，有 50% 超過 60 歲，與台灣類似有農村勞力年齡偏高且勞力不足現象，尤其採收季節更缺乏，為此政府專案開放短期外勞，三個月後就離境；台灣企業缺工有一定比例准雇外勞，但農業缺工卻不開放，造成農業的競爭力更差，紐西蘭政府解決農業缺工問題的做法值得參考。

建議

本次參訪就所聞所見之心得與本人所瞭解之台灣目前農業之相關現況比較，紐西蘭奇異果生產和行銷系統，有許多值得借鏡之處，茲分列如下：

一、建議改革青果合作社制度提升農產外銷競爭力：

本次參訪紐西蘭奇異果生產和行銷系統驚聞係源自於台灣青果合作社之架構，回顧過去青果合作社運作台灣銷日香蕉曾風光一時，如今榮景不再，該制度在台灣和紐西蘭的運作都（曾）有很好的績效，顯示該制度必有可取之處，建議將該制度重拾檢討，去蕪存菁，相信對我農產品外銷必有幫助。

二、仿紐西蘭開放短期外勞降低生產成本提升外銷農產競爭力：

台灣農村在勞力特別缺乏，尤其機械化程度甚低之果樹修剪、疏果套袋等工作全靠勞力，本國勞工多不願意做，每到農忙期農民過勞苦撐，影響健康花費健保，故建請政府考量開放短期外勞，降低生產成本，提升外銷農產競爭力。

三、立法推動專業代工：

在台灣農村在勞工缺乏，或農業轉型下，農事有許多已由代工隊完成，如水稻育苗、插秧和收割等，但多屬一般農事的代工；對於施肥、病蟲害防治等專業性農事尚止於指/輔導農民如何施肥、用藥，（雖然肥料和農藥

有管理)由於農民眾多，指/輔導農民工作難以普及，故常有農民施藥中毒、施肥過量加速酸化土壤和農產品農藥殘留超標，引起消費恐慌事件，解決該等問題，若能立法列出農事專業項目，需由領有證照者或政府核發的專業代工完成，如此必更能減少上述問題，也能創造就業。

四、加強推動具外銷潛力農產之全球驗證或國內驗證與世界接軌：

我國有許多農產深受外國喜愛，如毛豆、鳳梨及芒果等，但在農產的品質管理上尚待加強，品質管理之缺失也常為他國進口的阻礙，為此加強農產品全球驗證或將國內驗證與世界接軌必然有利外銷。

五、派農民幹部國外考察研修：

台灣有許多農民種植技術超棒，求知慾高，學習能力也強，在產銷班、合作社或農會常為農民的領頭羊，政府應予資助多派這些有為幹部海外從事制度學習考察、尋找機會及技術交流等，俾擴大視野，強化其組織，提升農業國際競爭力。

附錄

附件 1 紐西蘭商奇異國際有限公司(ZESPRI)簡介 (台灣紐西蘭奇異國際有限公司提供)

紐西蘭商奇異國際有限公司(ZESPRI)，這是一間由 2,700 位遠在南半球紐西蘭的奇異果農獨立擁有的公司，就如蕭伯納說『Why not?』，果農們勇於向前看，突破破產困境，靠團結力量，在沒有政府補助、遭逢出口受阻、負債累累等危機中走過風雨，讓紐西蘭奇異果從夕陽產業蛻變為旭日東昇的產業，也於 2000 年正式成立 ZESPRI 紐西蘭奇異果公司，創立農業界『果農當家、自己的未來自己創』表率，果農們並以不靠政府補助卻能為國家帶來經濟收入為傲！這就是 ZESPRI 公司。

ZESPRI 是紐西蘭奇異果唯一的奇異果品牌也是唯一的出口公司，將紐西蘭奇異果推向全球 60 多個國家，讓這顆其貌不揚但卻有豐富營養內涵的奇異果能讓全球重視健康與品質的消費者認識品嚐，為紐西蘭帶來 40%以上經濟貢獻。

ZESPRI 代表果農來行銷推廣奇異果，果農得以心無旁騖地種植高品質的奇異果，雖是由果農組成的公司，但 ZESPRI 也代表消費者來建立嚴格的產業規範與品質標準，從果園到出口的過程中制定超過 200 項品檢關卡，創立獨步全球的『ZESPRI[®] System』，激勵果農持續提升品質，讓紐西蘭奇異果在品質、營養含量、食品安全、綠色種植等各方面都屹立於領先地位，因此深受消費者喜愛與支持，每分鐘有超過 5000 顆紐西蘭奇異果為消費者享用！

全球主要銷售市場都有 ZESPRI 的分公司，包括台灣、日本、韓國、

中國、新加坡及歐洲多國等，負責蒐集在地消費者與經銷夥伴的意見，以提供遠在紐西蘭的果農掌握市場趨勢，讓果園與市場零距離，隨之調整步伐，跟上消費者的需求。像 ZESPRI 創新培育的黃金奇異果，就是因應亞洲消費者喜愛口味較甜的水果，育種 10 多年後才誕生的新品種。ZESPRI 並推動"資訊電腦化"讓果農可以上網交換情報、完成種植日記等，藉由科學化管理，讓奇異果的產出量、水果大小、甜度等都能因應市場需求達成供需平衡，維持果農穩定收入來源。還有即時的『產品履歷追蹤制度』，提供消費者保障。

ZESPRI 不斷致力於新品種的培育，希望提供消費者更多選擇。由於奇異果一年收成一次，因此今年的育種在明年揭曉後若沒有適合的，就必須再重新等待後年的結果，即使需耗費 10 年甚至 20 年的等待，ZESPRI 堅定拒絕『基因改造』速成法，因為唯有順應大自然而種出的新品種，才能真正給予消費者安心的保障，這是 ZESPRI 與全體果農的堅持。

ZESPRI 也無私地分享成功經驗，前往北半球尋找適合奇異果生長的自然環境，傳授當地果農正確的種植技巧與黃金奇異果種植權，現在日本、韓國、義大利等地都已開始採用『ZESPRI[®] System』來種植黃金奇異果，提升了農民的經濟狀況。

附件 2



圖一 奇異果包裝



圖二 奇異果包裝



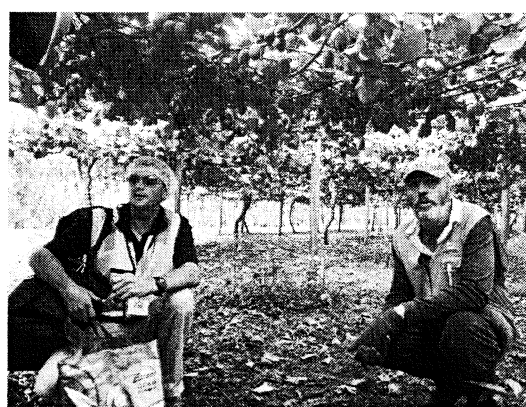
圖三 羅托魯加參訪



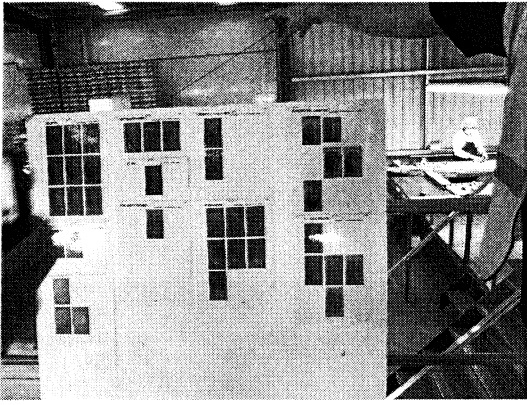
圖四 羅托魯加參訪



圖五 奇異果園參訪



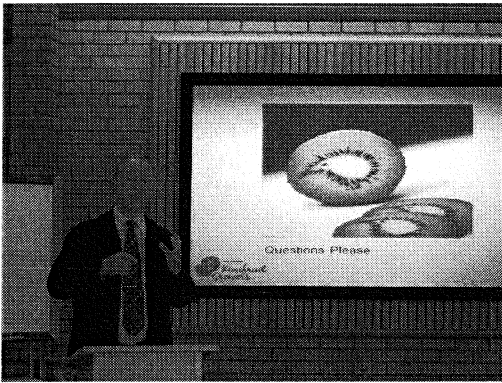
圖六 奇異果園參訪



圖七 奇果果選果標準圖片



圖八 奇異果



圖九 陶浪加研討會



圖十 陶浪加研討會



圖十一 總公司合影



圖十二 參訪活動綜合會談

