



## 紐西蘭奇異果外銷狀況及政策演進

李恒綺

高雄第一科技大學運籌管理系助理教授編譯

### 摘要

奇異果最早是產自中國的長江流域，在 1904 年才從中國引進紐西蘭，但目前紐西蘭已為僅次於義大利之世界第二大奇異果出口國，佔了全球奇異果市場出口量約 30%，在過去 30 年間產業穩定成長，奇異果已成為紐西蘭重要的出口導向產業之一，其在紐西蘭為僅次於葡萄酒的出口園藝作物。紐西蘭生產的奇異果主要都用於出口，僅有約 2-3% 的數量是在紐西蘭國內消費，小於 1% 的數量是用於加工。其國內生產奇異果之出口必須透過單一窗口 Zespri Group Ltd，意即 Zespri 是紐西蘭奇異果之出口獨買者，而單一之國際行銷窗口可享有規模經濟的好處，但市場中有獨買者可能對賣方(生產者)有不利之影響，紐西蘭政府透過法令規定及設定監督機構以避免此情形發生。除此之外，政府更持續關心產業之相關變化，並使法規可以及時調整以因應產業結構之改變。

關鍵詞：紐西蘭奇異果、Zespri、單一出口窗



## 紐西蘭奇異果外銷狀況及政策演進

### 壹、前言

奇異果最早是產自中國的長江流域，在1904年才從中國引進紐西蘭，在過去30年間產業穩定成長，目前紐西蘭已為世界第三大奇異果生產國，也是為僅次於義大利之世界第二大奇異果出口國，佔全球奇異果市場出口量約30%。奇異果已成為紐西蘭重要的出口導向產業之一，其在紐西蘭為僅次於葡萄酒的出口園藝作物。紐西蘭生產的奇異果主要都用於出口，僅有約2-3%的數量是在紐西蘭國內消費，小於1%的數量是用於加工。其出口除澳洲外，只能透過單一窗口，此點由政府透過法律規範，並防範此單一窗口的獨買者對生產者有不利之影響；同時設置監督單位，並讓生產者有發聲之機會。其產業之演進並非一帆風順，目前紐西蘭奇異果的產業結構，主要由1999年所設定的法案及規範型塑出來，並在這些年中持續地修訂以符合產業現況及經濟環境。紐西蘭奇異果農果園的平均面積並不是很大，主要是透過僱工營運，農場主多為高級知識分子。但若由紐西蘭農業的發展來看，在不算非常久之前，奇異果也是弱勢產業，紐西蘭的奇異果產業發展提供一個很好的範例，讓我們看農民如何結合力量及政府如何支持可以讓農民的生活更好。

### 貳、紐西蘭奇異果之種植歷史及產業演進

奇異果最早是產自中國的長江流域，在1904年才從中國引進紐西蘭。在1920年代到1930年代之間，奇異果在紐西蘭並不受歡迎，通常是隨機生長在閒置空地，主因是其易栽種的特質，且仍屬於觀賞植物。根據正式紀錄，1937年才有第一批因商業用途種植的植株。1940年因二次大戰因素，紐西蘭政府禁止所有新鮮水果進口，有效強迫民眾重回國內市場尋找替代品，但民眾的選擇也只有冬天生產的品種不多的蘋果，因此引起民眾對奇異果的注意。在1960年代，紐西蘭不止出口果實，還有植株及種子到其他國家，如德國、義大利、西班牙、印度、南美洲、摩洛哥、以色列及南非。到1970年代早期，這些出口植株很快遍布世界，而紐西蘭苗圃僅能勉強應付國外需求。在這段時間奇異果種植的進展相對較慢，但到



1979 年突然快速成長，幾乎在 1 年內種植了 1,500 公頃。在 1972 到 1982 年期間，奇異果銷售量及農地價格大幅度增加，而為了種植奇異果所產生的農地需求量在 1983 年到 1986 年間增加了 54%，此為這段時間及預期未來市場的高報酬所致。紐西蘭的農業生產組合在這段時間經歷了重大變化，柑橘、菸草及改種奇異果，而乳牛場也想出售改買地種植奇異果。奇異果果園獲利的情況，政府也透過財務政策在其中扮演了重要角色，如利率、匯率及通貨膨脹率。

1976 年奇異果果園獲利達到最高點，每盤(tray，每盤約 20 至 30 餘個奇異果)的實質報酬為 27.83 紐幣(1991 年幣值)，隨後因為世界市場的生產量增加而價格下降，其收益在 1982 年又達高峰，具體反應在豐盛灣<sup>1</sup>地價上，該處土地價格在 1978 年到 1982 年間擴張了 8 倍。而因紐幣對日圓及德國馬克貶值，再加上與過去相較為低的產量，使紐西蘭奇異果在 1986 年出現以紐幣計價的高報酬。

而競爭者的出現，包括義大利、法國、日本及美國，對紐西蘭的生產者而言，有長期的負面影響，導致了 1982-1988 年世界奇異果市場的價格下降。到了 1988 年，智利奇異果產業發展對紐西蘭奇異果產生了更大的威脅，特別是其直接與紐西蘭的銷售季節 4 月到 12 月重疊之競爭。另一個對世界奇異果市場的挑戰發生在 1987 到 1989 年間，該段期間內貨幣在利率及匯率上呈現不穩定，且世界奇異果供給增加，而供給的增加導致了原有生產者(如紐西蘭生產者)的報酬減少。

在 1984 年的 7 月，紐西蘭政府採用了大規模的經濟自由化計畫，此改革壓力來自於包含農業部門的威脅紐西蘭經濟之問題。國家海外負債增加、產業成長表現不佳，且農業高度依賴政府補償、支持及邊境保護。在此狀況下的農業部門導致了低價商品的生產增加，成為一個與市場需求脫鉤的產業、無法合理使用資源及不鼓勵創新。當英國於 1973 年加入 EU(歐盟)，紐西蘭失去了乳製品最具優勢的外銷市場，英國通常會對大英國協成員農產品給予特殊考量，但在其加入一個更大的貿易協定後，紐西蘭只能

---

<sup>1</sup>豐盛灣(Bay of Plenty)位於紐西蘭北島，紐西蘭大多數的奇異果都種植在豐盛灣一帶，其土壤為肥沃火山灰土壤，加上充足的日照時數及均勻分布的年雨量，成為栽培奇異果最得天獨厚的豐饒環境。



獲得較差的條件。在加上國外農業的保護，對紐西蘭農業報酬影響很大。

藉由在 1984 年完全撤銷所有形式的價格支持及補貼，使紐西蘭成為已開發國家中最早完全解除農業部門的管制的國家之一。此改革一開始對農業部門及農場盈利有很大衝擊，經過 6 年的過渡時期，土地價值、商品價格及農場利潤終於穩定下來。

在紐西蘭一開始即在 1973 年以前種植奇異果的區域主要為 Te Puke 的豐盛灣，豐盛灣區域種植佔紐西蘭國內生產 90%。隨著此地區土地愈來愈少，地價在 1980 年代上升，因此其他區域也開始種植奇異果，但直到 1990 年代，所有的果園才達到商業生產的水準。

在 1970 年代，出口僅佔紐西蘭奇異果產量的 60%，因國內市場消化不少水果，且對世界市場的管理及行銷也還在發展階段。至 1978 年，出口量已佔生產量 80%，且在 1980 年代還在持續增加。在 1993 年，平均果園規模仍小，80%的農場都小於 5 公頃，40%小於 2 公頃，而更小的果園也仍常見。在 2006 年，紐西蘭有接近 3,200 個奇異果果園，其平均規模為 3.43 公頃。大部份的果園仍位於豐盛灣，區域產量約佔全國 72%。

### 參、紐西蘭奇異果產業之改革

在 1970 年時紐西蘭奇異果種植者表達需要一代理機構來推銷奇異果至全世界，因為此時之出口量僅佔生產量之 60%，一般認為建立一全球性的管理及行銷機構可以增加出口比例。奇異果促銷委員會(The Kiwi Export Promotion Committee，以下簡稱 KEPC)於 1970 年成立，希望使奇異果的行銷更專業化，此藉由每盤(tray)強制性的徵收 10 分(種植者分攤 6 分，出口者負擔 4 分)所成立的行銷基金來達成。印製多國文字的小冊子強調奇異果的好處，並包含一些技術上的訊息及奇異果的背後的歷史，這些目錄隨後即送到零售商店發送。因為 KEPC 為此時紐西蘭奇異果的唯一組織，其最後運作功能遠超過其原始目的，在產業中扮演一重要決策者。

紐西蘭的奇異果產業在 1970 年代發展迅速，有意在世界各地行銷奇異果的出口商數量也同樣增加，其後果就是置生產者於易受傷害之境地，隨著生產者挹注資金的行銷基金不在其直接掌握之中，可能被任何有興趣由出口得利者利用。協調行銷及促銷之需要顯而易見，而且出口商需要更





好的控制方法。因應此需求，紐西蘭奇異果管理機構(New Zealand Kiwifruit Authority，簡稱 NZKA)在 1977 年成立，其組成成員有 5 位生產者、2 位出口商及 1 位政府提名代表，其主要目的為批准出口商許可證、設定並提升奇異果水果品質、分級及包裝。1960 年代的三大出口公司—Turners and Growers、Fruitgrowers Federation 及 Auckland Export—仍然在世界市場中扮演重要角色。

在生產者收益於 1982 年達高峰後，隨後持續下降，因此對於改變行銷體系需求的呼聲與日俱增。在 1988 年 Cooper & Lybrand 的研究報告指出，若希望奇異果出口達到其潛在可能的收益，行銷、配銷及銷售體系急需重建，且只有執行新的行銷策略才有可能達到。因此在 1988 年 NZKA 改造為紐西蘭奇異果行銷委員會(New Zealand Kiwifruit Marketing Board，簡稱 NZKMB)，並訂定紐西蘭奇異果行銷規章(New Zealand Kiwifruit Marketing Regulations)，規章中允許 NZKMB 為紐西蘭奇異果唯一在國際上之銷售者，除了出口澳洲以外。

1992 年 NZKMB 完全高估當年的產值，導致在當季期初預付過多金額給生產者，產生超過紐幣 9,300 萬之負債，由此問題所產生之財務困難，使政府有壓力重新檢討整個奇異果產業之結構。

第一步為強調生產者代表在產業中之需求，透過改變 NZKMB 成為法人組織，生產者可以直接給與股份參與，此新公司之架構不僅提供生產者控制權力，同時鼓勵在產業外的潛在夥伴及投資者透過持股參與。先前生產者透過 NZKMB 代表及水果生產者聯合會(Fruitgrowers Federation)在產業中表達意見，為了讓奇異果生產者在產業中有更多的權力，在 1993 年成立了一個獨立的生產者代表論壇(New Zealand Kiwifruit Growers Incorporated，簡稱 NZKGI)，可以陳述討論產業相關議題，而此論壇代表來自全國各地，在協商契約或付款問題上扮演重要角色。

1994 年 10 月奧克蘭大學發表了一個關於奇異果產業之獨立行銷檢討報告，其中建議策略性的行銷發展應該著重在“零售行銷而非商品貿易”，同時建議產業規模應全球性擴張，透過在國際間尋找適合種植奇異果的來源，並連結紐西蘭奇異果至其他水果市場。

這些建議提議發展聯合的行銷策略，可透過脫離 NZKMB 的補助來



執行，檢討報告點出幾個此做法的好處，其中一個是組織可以更專注在行銷方面，而非一個組織要處理產業中的所有問題。檢討報告建議行銷與生產管理應該分開，而目前的 NZKMB 應該重組為專注在行銷之組織，此功能的分離可以鼓勵行銷者更好的預測市場要求及行為，同時鼓勵生產者迎合市場需求及產品品質。NZKMB 因此改造為新組織 Kiwifruit New Zealand(簡稱 KNZ)，處理法規上相關議題，而 Zespri International Ltd 則控制產業的國際市場，生產者變為持股者。一開始嚴格限制只有生產者可持股，但到目前已有一些持股者不再從事奇異果生產。根據 1999 年奇異果產業重整法案(Kiwifruit Industry Restructuring Act 1999, 簡稱 the Act)規定，Zespri International Ltd 轉成公開上市公司 Zespri Group Ltd(簡稱 Zespri)。1999 年奇異果出口管制條例(Kiwifruit Export Regulations 1999, 簡稱 the Regulations)的制定已承認 Zespri 為除了澳洲之出口外之單一出口窗口。根據 the Act 及 the Regulations，KNZ 的設置是做為管理 Zespri 的法規委員會。

#### 肆、紐西蘭奇異果之供應鏈

我們可以將奇異果產業拆開為不同的價值增加之活動，也就奇異果的價值鏈，確認這些活動可以更深刻理解價值如何在產業中創造出來，並凸顯產業中不同的構成要素的重要聯繫，因此奇異果的價值鏈可提供重要的架構來檢視紐西蘭奇異果產業成功及失敗之關鍵因素。因為紐西蘭生產的奇異果，有超過九成出口，因此此處價值鏈主要著重在出口部分，並以紐西蘭國內的加值活動為主。

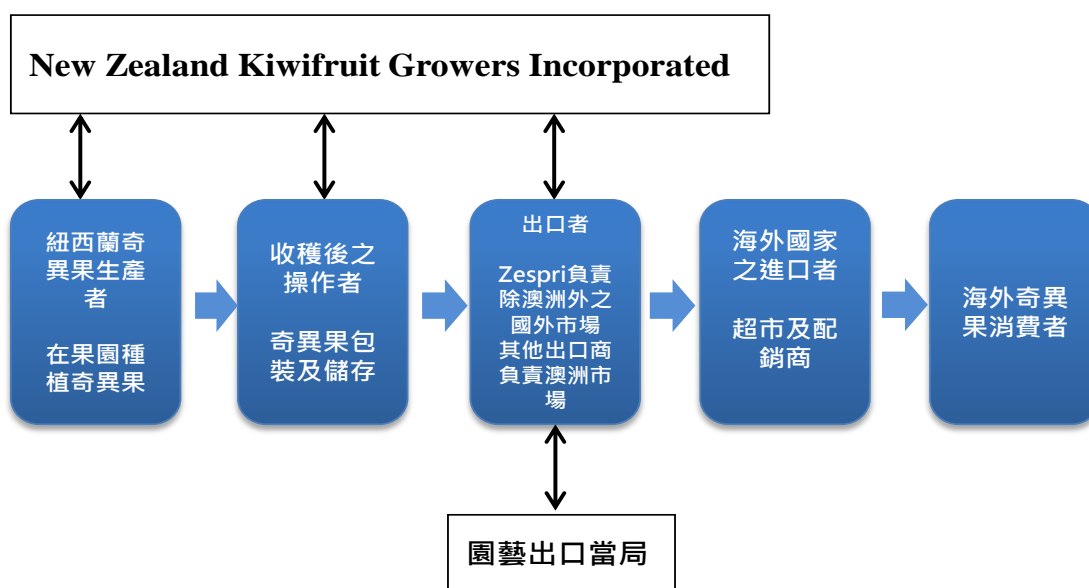
如圖一所示，紐西蘭之奇異果產業可以分為三大類之價值創造活動：

- 一、奇異果生產。
- 二、收穫後之操作活動：包含分級、包裝及儲存。
- 三、出口：結合行銷及配送至海外市場。

第一個價值創造活動為果園的生產，包含：維持照顧奇異果蔓藤、修剪、病蟲害管理及水果的收成。第二個價值鏈的活動包含：收成後的活動如在出口前之分級、包裝及儲存奇異果。分級指的是將挑選過程以產生特定產品類別以符合不同的出口市場及消費者。而包裝是分銷系統中很重要



的部份，因為奇異果為天然產品，其大小及重量各不相同，容易在處理過程中損壞，且其易腐程度受溫度、濕度、周遭氣體環境影響。因此其承裝盤(tray)要能容納不同數量級大小之水果，且能保護一定範圍內奇異果可能遭受之影響。低溫儲藏能讓奇異果可以有效保存至他們被運送至最終市場，而技術一如自動癥點挑選、紅外線挑選或機器包裝，在收穫後之作業扮演愈來愈重要角色。



圖一紐西蘭奇異果出口之價值鏈

資料來源:Kilgour et al.(2008)

紐西蘭奇異果加值最後一階段為銷售及分銷到海外市場，Zespri 負責行銷除了澳洲以外的所有出口奇異果。

## 伍、出口、行銷及貿易政策

紐西蘭奇異果在 2015 年的出口量達 454,000 公噸，比 2014 年增加 31%，快速成長的原因是栽種者可以快速將新品種(new Gold G3)提升至成熟產量，再加上 2014/15 為極好的成長年份，因此極大化奇異果園的產量。2016 年預測仍可維持穩定，出口增加 1.4%，至 460,350 公噸。但出口品種組合則因黃金奇異果數量估計增加 30% 而有所不同，此品種佔紐西蘭奇異果出口量的 36%。但接下來的 4~5 年出口量預計每年可達 54 萬到 55 萬公噸水



準或超出目前水準值之 20%。

Zespri 的**主要策略之一**為大量投資在發展中的市場，及在成熟市場中維持當前價格與消費者關係，未來四年並增加供給。對 Zespri 而言開發中市場包含：

- 一、中國：預計在目前的價格水準可以多消化 20,000-25,000 公噸的量；
- 二、拉丁美洲：特別針對巴西；
- 三、土耳其：但存在高關稅的問題；
- 四、中東：在目前低油價的情形下，短期內需求將備壓抑；
- 五、墨西哥：為跨太平洋戰略經濟夥伴關係協定(Trans Pacific Partnership Trade Agreement)會員國，而此協定在生效後，紐西蘭奇異果在會員國中之關稅將降為零。
- 六、南韓：與紐西蘭的 FTA 在 2015 年 12 月生效，其中奇異果之關稅在 2015-2020 年間要逐步由 45% 降至零。

**另一策略**為著重在使北半球的 Zespri 奇異果的種植者可以提供品質達到 Zespri 的標準之果品，藉由 Zespri 產品在主要市場中可在貨架上全年不間斷供應，使消費者在心中想到奇異果時首先就會想 Zespri。

在 2014 年中，為 Zespri 生產奇異果的數量達 1,320 萬盤(47,500 公噸)義大利為主要生產國，部分在南韓；而 Zespri 目前正計劃授權給在美國加州及中國之生產者，主要種植黃金奇異果。Zespri 希望至 2020 年，北半球每年可提供 3,100 萬盤(111,600 公噸)的產量。

### 陸、紐西蘭出口相關法規調整之規劃

目前紐西蘭奇異果的產業結構是由 the Act 及 Regulations 所設定下來的，the Act 及 Regulations 確認 Zespri 作為紐西蘭生產奇異果除了澳洲外之主要出口者，此安排即一般所稱之單一窗口(single desk)或 Single Point Entry(SPE)。Kiwifruit Export Regulations 1999 並提供了一些行銷者可透過與 Zespri 合作出口奇異果的機會，但這占紐西蘭奇異果出口量的比例很低。在 the Regulations 規範下，所有的紐西蘭種植奇異果者，除了出口澳洲外，必須與 Zespri 建立生產契約(可直接或透過供應實體)。這意味著 Zespri 事實上在紐西蘭奇異果生產之出口是個獨買者(monopsony)，而 Zespri 除了購





買及出口紐西蘭種植之奇異果外，Zespri 還有進行研發工作、培育品種以及透過 Zespri 全球採購(Zespri Global Supply)參與海外種植奇異果之銷售工作。目前 Zespri 奇異果銷售至全球 53 個國家，以 2014/2015 年度來看，Zespri 宣布出口額為 15 億 7 千萬美元，銷售量為 108.4 百萬盤。

Kiwifruit Export Regulations 1999 包含了一系列的保護措施，以減少因單一窗口的出口規範對紐西蘭的生產者及其他產業利益相關者(stakeholders)可能造成的潛在風險。這些措施包含建立 KNZ 來監督及堅持 Zespri 遵照 the Regulations 之規範。

除了 Zespri 及 KNZ，還有一些其他利益相關者包含在生產、加工及出口紐西蘭奇異果之參與者，包含：

- 一、奇異果生產者：租得或擁有果園者，根據 the Regulations 必須出售其水果給 Zespri(除非在國內販售或出口至澳洲)。
- 二、Zespri 持股者：提供資本給 Zespri 以獲得股利收入，投票權與生產奇異果連結。
- 三、收穫及收穫後做業者及供應鏈管理者：簽約為出口所做之準備、包裝、運輸及儲存水果。
- 四、合作之行銷者：經 KNZ 核可透過與 Zespri 合作，出口紐西蘭種植之奇異果至除澳洲以外之國家。
- 五、New Zealand Kiwifruit Growers Incorporated(NZKGI)：為一代表奇異果生產者利益之產業組織。
- 六、其他在產業之相關利益者：如其他出口商、行銷者及價值鏈上之研究者。

而政府角色是確保規範架構可以恰當的平衡不同利益相關人事之利益，所以奇異果產業可以極大化其潛在可提供紐西蘭整體經濟之利益。

紐西蘭的 Ministry for Primary Industries(MPI)計畫要修改 the Regulations，目前在做最後觀察及意見蒐集，此修改用意在於保持 the Regulations 跟得上時代腳步，並定位產業未來之發展。其提案包含三部分：Zespri 股份之擁有權、Zespri 的主要工作(core business)以及 KNZ 之管理、資金來源及運作。

MPI 評估 the Regulations 目前規範的適當性有以下的發現，因此欲提



案修改上述所提三部分：

- 一、擁有 Zespri 股權者與提供產品者間的不協調有增加趨勢，此不協調在目前之情況下很可能會持續擴大。Zespri 收益增加的一部分是由非出口紐西蘭種植之奇異果事業活動產生，無法擁有股權之生產者佔奇異果生產者之比例持續增加，這些生產者將無法直接受益於 Zespri 因這些活動所帶來之好處，最終將妨礙 Zespri 進行整體產業有利之決策能力。
- 二、目前 the Regulations 與 Zespri 之核心業務相關者運作恰當，並無明確證據指出 Zespri 的決策程序被妨礙，但擴充 Zespri 的定義核心工作可以明顯地擴充 Zespri 的活動範圍，使其可以著手去進行一些目前並未定義之工作，而不必得到股東的明確同意表示，如研發工作目前並不在其核心業務範圍，因此若有相關規劃，須逐項通過股東之同意而非大類之包裹表決。
- 三、有改善 KNZ 管理及資金來源以確保更好的執行監管疏失職務及合作行銷功能之機會，MPI 評估之核心為 KNZ 跟政府的關係及其問責制結構應該更合乎時代要求，以加強其獨立監管機構之地位。MPI 支持合作行銷可以更接近產業的行銷規劃。

## 柒、結論與建議

目前紐西蘭奇異果的產業結構是由 the Act 及 Regulations 所設定下來的，the Act 及 Regulations 確認 Zespri 作為紐西蘭生產奇異果除了澳洲外之主要出口者，此安排即一般所稱之單一窗口，政府為了避免此單一窗口之出口獨買者掠奪生產者剩餘，政府並設有監督單位。紐西蘭生產的奇異果絕大部份出口，單一的國際行銷單位可以享有規模報酬，Zespri 其實還執行如研發、育種等非其核心工作之活動，其實這些活動與行銷是相輔相成，雖然執行這些非核心業務並沒有受到監督單位 KNZ 的刁難，但要經其逐項通過還是會增加其成本及拖延其時效性。因此，紐西蘭政府打算擴張核心業務的範圍，讓 Zespri 可以放開手腳執行相關業務。此外，紐西蘭奇異果農有發聲的管道及機會，而在發現可能損及生產者利益時，透過修法來保障農民權益，這些都是值得我們借鏡的地方。



## 捌、参考文献

- Anker- Kofoed, Ellen, 2015, A Quantitative Analysis of Global Kiwifruit Trade, Degree thesis No 914, Department of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences.
- Kilgour, Mark, Caroline Saunders, Frank Scrimgeour, and Eva Zellman, 2008, The Key Elements of Success and Failure in the NZ Kiwifruit Industry, Lincoln University, New Zealand.
- Lee- Jones, David, 2016, Kiwi Sector Report- 2016, USDA Foreign Agriculture Service, GAIN Report Number: NZ1601.
- Ministry for Primary Industries, 2016, Proposed Amendments to the Kiwifruit Export Regulations 1999, Ministry for Primary Industries.