紐西蘭永續農業之產銷體系

蕭清仁

台大農經系教授

一、引言

紐西蘭面積 27,1 萬平方公里，比臺灣大 7.5 倍，人口 380 萬，平均每七公頃居住一個人，爲地廣人稀的地方，平均每人國民所得 12,765 美元，與臺灣 11,820(2001)相近。2001 年家畜飼養頭數，牛 900 萬頭，羊 4,800 萬頭。奇異果出口至全世界 66 個國家，佔全球貿易量的 25%，奶製品外銷全球 100 多個國家，佔世界貿易量的 31%。外匯收入 62% 來自農產品，農業產值佔 GDP 的 18%，農業人口佔總人口比例爲 18%。過去 20 多年來，紐西蘭年平均經濟成長率，GDP 爲 2%，但農牧業爲 3.5%，農牧業在其總體經濟的重要性日漸增加，紐西蘭人地比例低，農業生產受土地的限制因素要比臺灣少很多，爲發展農業的提供有利的基本條件。惟其發展方式與美國不同，其產銷結構建立於合作組織上，美國則以大農企業爲主。本文主要目的在分析紐西蘭農業發展特點及其產銷結構，或能提供一點信息供大家參考。

表一　2000 年紐西蘭各類產品出口所佔比例　　單位：%

類　別	奶製品	肉類品	林木	蔬果	羊毛/毛皮	漁業	鋁礦	其他
所佔比例	23.0	13.0	10.0	7.0	5.0	4.0	4.0	34.0

二、紐西蘭運銷協議會

(一)紐西蘭蘋果與梨運銷協議會(New Zealand Apple & Pear Marketing Board)

1、歷史背景

紐西蘭蘋果早在 1840 年由早期移民自國外引進種植，其後發展迅速，到 20 世紀初期已出口 68,000 箱。由於產業的擴大，1916 年水果生產者集合起來，成立紐西蘭水果生產者聯盟，其目的在於全面推動與保護水果產業。在戰前，蘋果與梨生產者透過紐西蘭水果出口控制協議會(New Zealand Fruit Export Control Board)，控制他們的水果出口運銷。此協議會是根據 1926 年水果控制法案(Fruit Control Act)而成立，依此法案，協議會可代表出口商銷售水果；所有水果出口，必須透過協議會。協議會所扮演角色，是先當生產者的受託人，代表水果生產者銷售水果於國外市場。1939 歐戰爆發，所有船運均被保留以供國家需要，而當時蘋果與梨的出口比例已達到 50%，爲此紐西蘭政府購買所有農作物，並爲生產者找市場。1946 年，紐西蘭水果生產者聯盟體認到蘋果與梨的運銷急需某形式的控制，認爲控制機構應爲一個協議會，具有充分的法定權力，生產者與政府代表應相等。生產者聯盟與政府間經過數個月的交涉，最後同意成立運銷協議會，提供價格保證，以保證水果產業的安全與穩定。

2、運銷協議會與職能

協議會成員有六位，四位由紐西蘭水果生產者聯盟提名，農業部長任命。其他兩位代表政府以保護消費者，任期三年，主席由協議會的成員選出。協議會的成員設定政策，行政主管與管理工作小組從事日常工作，發展外銷市場，指導加工作業及保證國內市場全年水果的充分供應等。其職能爲：

(1)負責國產蘋果及梨之收購與銷售或水果進口

(2)決定蘋果與梨的最低保證價格

(3)隨時將下列情況向部長報告：

(i)國外蘋果和梨市場的遠景和趨勢

(ii)成本與價格變動，或其他可能危及蘋果、梨產業經濟的安定因素。

(4)法案所授予的其他職能

3、權力

爲了執行下列事項，協議會有充分權力去指示，安排任何他們所認爲合理的事宜：

(1)協議會所獲得之蘋果與梨，得經銷、運輸及儲存之權。

(2)以及協議會所認爲適當的數量與條件去裝運出口的蘋果與梨。

(3)投保以防止蘋果與梨運銷過程所遭受的損失。

(4)以協議會認爲適當的方法，保存、運銷、處置其所獲得之蘋果、梨與其製品。

(5)以廣告或其他方法推銷此兩種產品。

(6)對未來可供蘋果與梨的生產者可預支其貨款。

(7)在得到農業部長同意的條件下，授權協會在紐西蘭或其他地方，以代理商身份與從事生產運銷的人或團體訂契約並執行此契約。

4、財務

每年從生產者委託出售至付款給生產者過程中的所有財務問題，均由協議會負責，因此有關此方面的財務措施也就被建立起來，國際及紐西蘭銀行均提供季節性交易所需的資金融通及其他貨款基金。協議會有一筆取自生產者的保留款及存款準備銀行所屬銀行體系之貨款數量，數額龐大，足夠以此對金融業者擔保。若某一年需要資本投資，則向生產者徵收基金以增加保留金，從而可資助水果離開果園到市場之一切設施的成長或維護。每年收穫季節，協議會和紐西蘭水果生產者聯盟商量付給生產者之價格，當生產者將水果送至協議會後，就可立即拿到預付款。每季若生產者的淨收益算出來，剩餘款隨即付給生產者。

5、相關組織

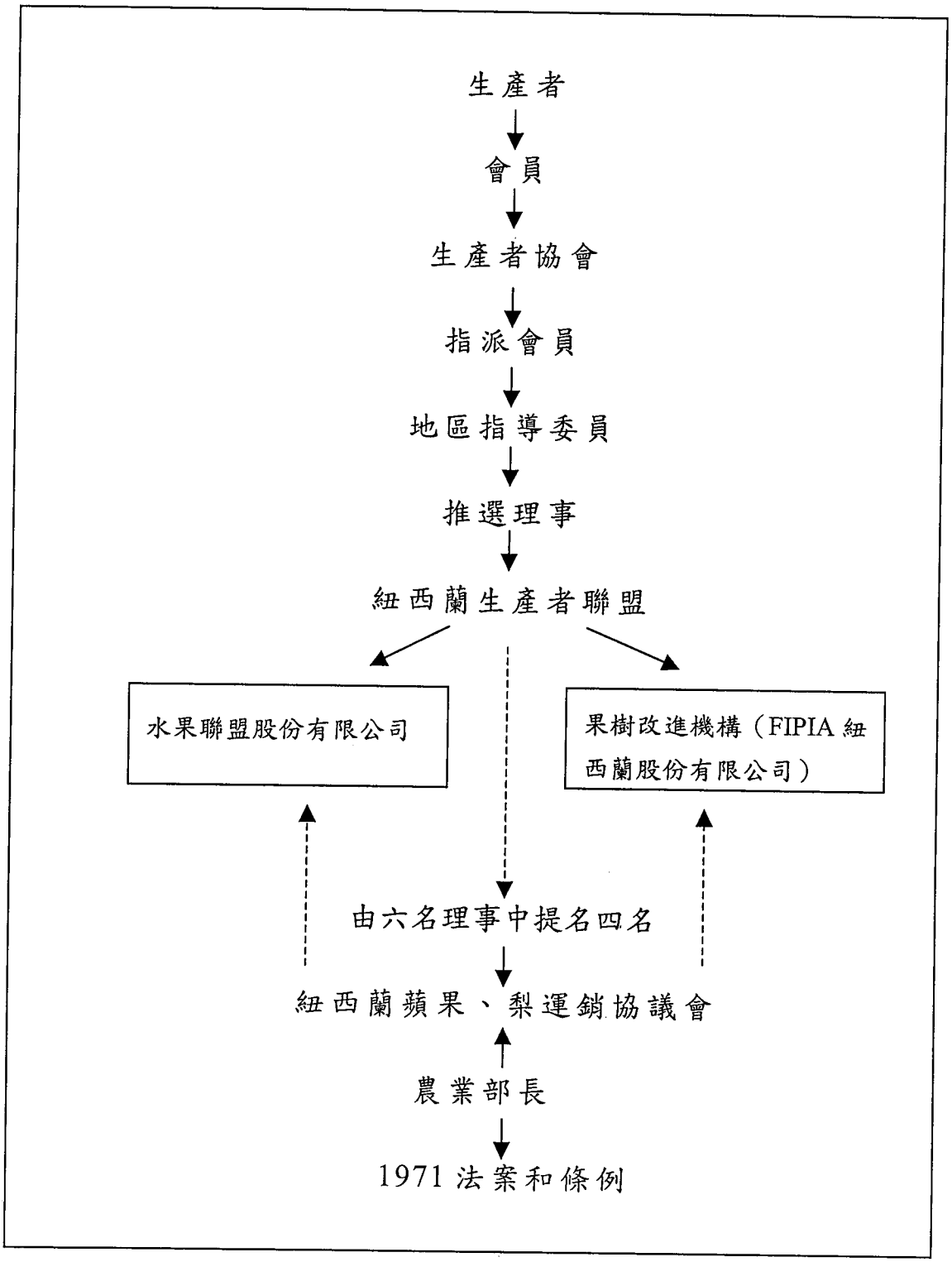
(1)果樹改進機構(Fruit Industry Plant Improvement Agency, FIPIA)

此機構由協議會及紐西蘭水果生產者聯盟共同於 1981 年創立，其主要工作在於保證能供應農民所想要的新的果樹及根莖品種。此機構時常由國外引進新的種子，然後分給全國各地的種苗圃及生產者。

(2)水果聯盟股份有限公司(Fruitfed Limited)

1985 年此公司成立，由紐西蘭水果生產者聯盟及紐西蘭蘋果、梨運銷協議會共同承擔其風險。其主要工作在於保障紐西蘭水果生產者能擁有和控制主要的貿易出口公司，以便能服務其產業並運銷其產品。

6、蘋果及梨產業的組織


生產者
會員
生產者協會
指派會員
地區指導委員
推選理事
紐西蘭生產者聯盟
水果聯盟股份有限公司
果樹改進機構（FIPIA 紐西蘭股份有限公司）
由六名理事中提名四名
紐西蘭蘋果、梨運銷協議會
農業部長
1971 法案和條例

7、外銷市場

紐西蘭出口的蘋果和梨的種類繁多，且由於品質好加上有秩序的運銷系統，使得紐西蘭蘋果與梨的運銷協議會能夠在競爭的國際市場上獲得成功。出口成長由 1949 年的 50 萬箱(每箱 18.5 公斤)到今日的一千多百萬箱，行銷的國家有 40 多國，與協議會開始創辦的十年中，只銷至七個國家，真是不可同日而語。

協議會銷售其水果通常以公司銷售爲基礎，或是經由其在海外指定的代理商代爲銷售。大多數水果的價格，由協議會訂價，協議會依據各國外市場的需求情況，決定各地區的銷售量，期使協議會及其代理商能獲得最大利潤。現在有 95%以上的外銷水果，在協議會與商船業主所簽契約下，以快速且有現代化冷藏設備的商船裝運至歐洲、北美和亞洲。

8、紐西蘭國內市場

生產者每人每年只可直接由果園出售二箱水果給每一消費者。零售則需透過代表協議會的全國批發商網來加以分配，零售商若是大量購買，且其儲存、整理與分級，合乎要求的標準，亦可直接向協議會購買水果。大部份水果依協議會所訂的價格出售，偶而採拍賣制度，特別在供給短缺時。協議會深知其爲紐西蘭國內市場唯一供應者，該負全責使消費者享受世界上物美價廉的蘋果和梨，在國內運銷季節，它透過內銷的控制系統維持水果於一合理價格；其他季節則進口水果，使國內消費者全年在合理價格下，購得所需的水果。協議會六位理事中，有二位是政府代表，他們通常特別關照紐西蘭國內消費者的利益。

9、最低保證政策

目前是採平準基金制度，基金由生產者水果售款中徵收存放於銀行，基準價格是以前二季及本季的預期價格移動平均算得，若價格低於基準價格(最低保價)，則協議會自基金提取，以補足其差價。若基金不足，則向銀行借錢，此時基準價格會調低以維持協議會的正當營運。

(二)紐西蘭乳業協議會(The New Zealand Dairy Board)

乳牛產業是紐西蘭最重要農業，所生產的乳製品佔全國總輸出值的 20%，其出口量佔世界貿易量的 25%。紐西蘭約有 15,000 酪農戶，共約飼養 200 萬頭母牛，即每戶約在 65 公頃的土地上，利用終年生長的牧草飼養約 133 頭乳牛。每年生乳產量 790 萬噸，主要以乳酪加工爲主，約 89%之牛乳用於加工；9%以全乳及冰淇淋方式在當地消費；其餘 2%通常用作家禽飼料；每年製造乳品約 80 萬噸，其中 70 萬噸出口，故其乳酪加工造業發達，且規模宏大。紐西蘭政府爲維持該國乳品生產的品質標準和國際信譽，對於乳業的獎勵與督導工作不遺餘力，特依照政府法令，由政府有關單位輔導全國酪農共同組成紐西蘭乳業協議會，該協議會在 1961 年成立。

1、紐西蘭乳業協議的歷史發展

(1)依政府頒佈的法案，乳業協議會在 1925 年及 27 年間成立，嘗試建立收集乳品制度，利用當時存在的英國產銷公司銷售產品，採普林制度計價方式。1926 年由於世界乳品價格下跌，協議會倍受責難，對此壓力，放棄統一銷售同批平均計價方式，只提供安排船運及加強農場產量的服務。但 1927 到 1933 年間，由於政策領導者對乳牛產業的努力，協議會漸漸增強它的職能，後來此職能引發一種看法，即凡全國性的問題，應採自發性合作方式加以解決，例如運銷即爲一例。

(2)到 1935 年，世界經濟已開始復甦勞工政府的第一個政策，爲取得收購與控制乳品的權力，建立保價收購與銷售國外市場。更重要爲建立乳業銷售控制制度而不管大眾的誹議，認爲只有私營企業才能成功。

(3)其後十年多，乳品運銷皆由政府控制。此時一個介於生產者與乳酪協議會間的團體茁壯發展，且目標在於將運銷的權力由政府手中奪回。1946 年逢選舉年，政府同意妥協於 1947 年法案下成立〝紐西蘭乳酪產品運銷委員會〞，委員會包括三名政府代表及三名乳酪產業代表，委員會主席由這二方推舉。委員會接管運銷職能和決定保證價格，此價格爲政府所支持。

(4)自 1954 年起，英國終止大量購買協定。委員會爲了訂定收購價格，必需估計海外市場價格趨勢。隨著國際價格可能滑落，委員會在作業上更加小心，而在 1955/56 年降低收購價格，這是自 1936 年以來第一次降價，以致引起酪農及代表們不滿，要求成立一個獨立的價格決定機構。於是在 1956 年訂定法案成立 “乳酪產品價格管理局” ，這個局與委員會是完全獨立的，其成員包括四位產業代表、四位政府代表，和一位經雙方同意且地位獨立的主席。簡言之，價格訂定的職能已由委員會移出而轉至該局，而且在這改變之前，委員會的生產者代表與政府代表比率也由 3：3 改成爲較佔優勢的 4：3。

(5)在 1955-1960 年間，大家漸察覺到，乳業協議會、運銷委員會以及價格管理局等部門彼此間的職能分開是不切實際。協議會感到作做爲產業公司的代表，不應和屬於同產業的委員會所訂商業政策分離，所以應藉這二個組織的合併，使產業政策與商業政策融合在一起。於是 1961 年在乳酪生產和運銷協議會法案下，成立一新的協議會來執行這二個組織的職能，而乳品價格管理局仍是一個獨立的價格訂定權威，訂定奶油和乾酪的收購價格。後來在 1965 年出口乾酪收購價格的訂定由新成立的協議會來接掌，而價格管理局則決定出口奶油的收購價格。

(6)1975 年通過乳業運銷協議會修正法案，這個修正法案擴充價格安定條例的範圍，將非脂固體(Solid-not-fat)產品包括在奶油中，而在這之前非脂固體產品的報酬乃依海外實際所得而定。乳品價格管理局設定本季乳脂和非脂固體的價格，只能在前季價格的+10%至-5%之間變動。1975 年修正法案，主要用來進一步保護產業免受國際市場價格波動的影響。

(7)總之，在 1924 年至 1965 年間，這三個主要組織對建立這個由生產者控制的協議會有很大貢獻。目前這個協議會管理乳品出口運銷職能，其方法與 1924 年當年設計者的期望一樣。1930 年代，政府運銷部門證實，運銷由非財產所有者之組織

經營，即由政府經營人民團體的產品運銷仍能成功。1940 與 1950 年代，由於新紐西蘭乳業協議會的出現，它是生產者的領導者，將整個產業結合爲一整，從政府手中收回他們的權力。1950 年代，乳品運銷委員會發展能適應自由市場條件的運銷方法，並與生產者所擁有的合作社乳品加工公司連接在一起。1961 年，這三個職能合併在一起，成立紐西蘭乳酪協議會。

2、乳業協議會理事會

根據 1961 年頒佈之乳業協議會法案，乳業協議會理事會由十四人組成，其中八人代表酪農，三人代表紐西蘭乳品業合作公司，二人代表紐西蘭政府，一人代表紐西蘭牛乳協議會。

3、乳酪協議會的職能

(1)收取紐西蘭所生產之乳酪產品並安排出口，亦即採主動地位，估計紐西蘭乳製品的市場需求量，然後致力於使各種乳製品的供應量配合市場需求量。

(2)促進組織發展紐西蘭乳酪和小牛產業。

(3)控制乳酪局未能取得之乳酪產品之出口。

(4)執行和乳酪有關產品之運銷事宜。

(5)時時向農業部長報告國外乳酪產品之趨勢與遠景。若有任何情況或趨勢可能危害到乳酪產業的安定，則亦需與部長商討採取的對策方法。

4、產業組織

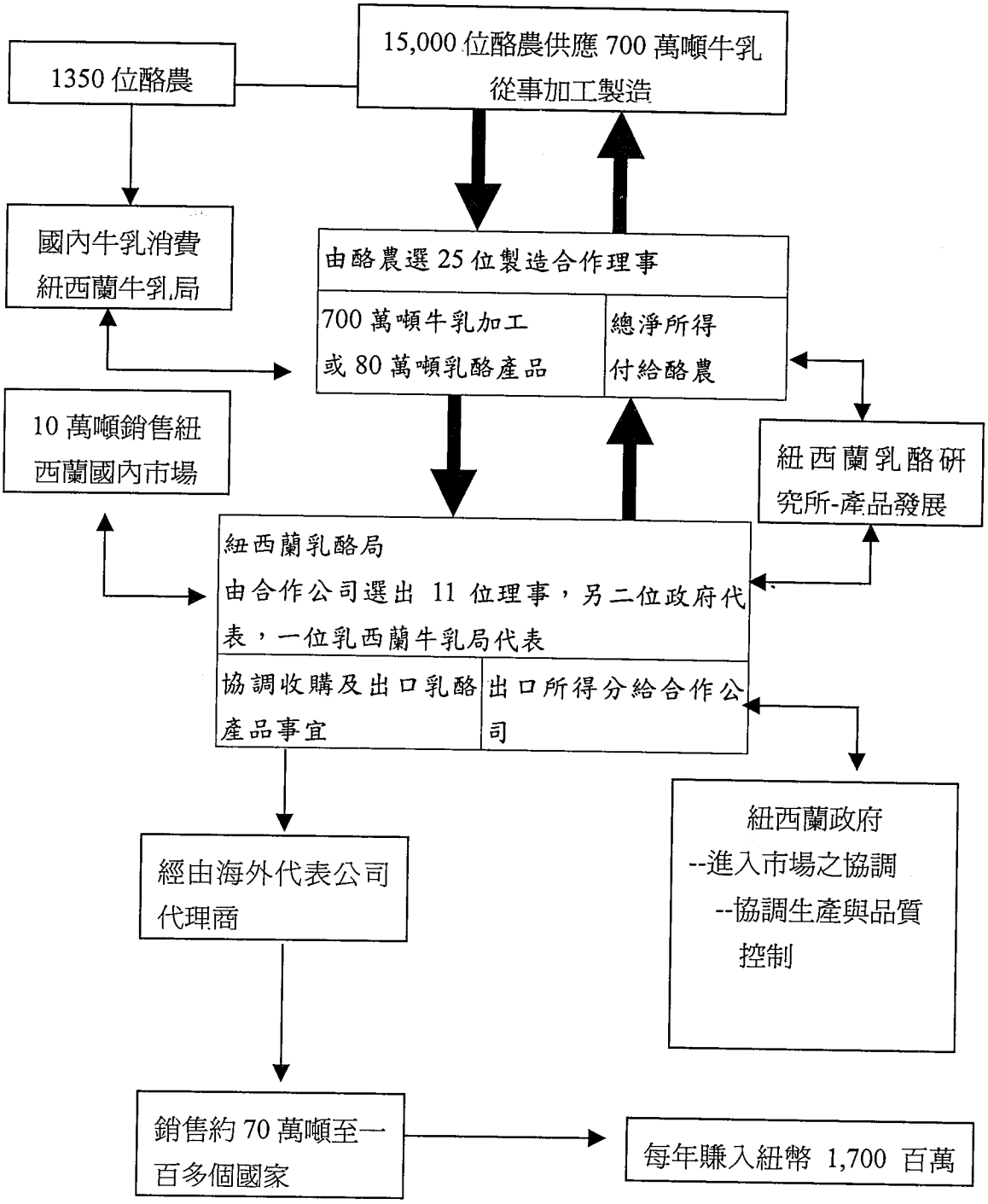
乳品產業組織結構的首腦乃乳業協議會，該協議會依 1961 年乳業協議會法案，授權負責收購乳製品並將這些乳製品出口。而紐西蘭乳製品的製造，則由乳品合作公司執行，其產品需依紐西蘭政府農漁業部乳品局所訂標準分級。若達所需標準而打算外銷者，則業主可將該合格產品交給乳業協議會辦理出口。乳品合作公司都是獨立的商業組織，有權決定他們的製造計劃。另一方面乳業協議會負責採購並出口各合作公司生產的產品，在此種情況，必需有一協調的機能或技巧，來連繫各合作公司製造計劃與乳業協議會所評估的市場需求量。當然

在立法上並無提供這樣的機能，需建立於彼此間的合作及利益共享的共識上。簡言之，乳業協議會從合作公司採購並將其產品出口而將淨收入回歸乳品業。乳業議會並非營利機構，其營運由爲出口而生產的紐西蘭酪農所控制，並供給資金。

5、研究與發展(R&D)

乳業協議會鑒於研究與發展是產業一主要部分，因此 60 年來其屬紐西蘭乳酪研究所，一直是世界牛乳主要產品與副產品的開發研究中心。研究所共有二百位科學家和技術人員，此外該局在美、日、東南亞、英國之子公司和某些紐西蘭乳酪合作公司，亦設 R&D 部門，這些部門都與研究所有密切連繫，共同爲產品發展、產品品質及生產效率而努力。

6、紐西蘭乳酪產業合作組織結構表



7、 價格政策及市場結構

紐西蘭乳業協議會對生產者設最低保證價格。最低保證價格水準之決定與前面幾種產品利用移動平均法決定稍有不同，只是以本期的預期價格決定本期之最低得價。乳品全期收入，扣除運銷成本，再扣除最低保證價格之所得，剩餘款仍歸還給生產者。不過協議會亦從此餘款中，抽取部分現金存放在銀行裡，以備將來彌補低於最低保價所需之支出。

國內鮮乳運銷由紐西蘭牛乳協議會管理，而乳品出口運銷是由紐西蘭乳業協議會控制。

(三)紐西蘭肉品生產者協議會(New Zealand Meat Prducers Board)

紐西蘭肉品產業約占紐西蘭出口總值的 30%，此產業亦是紐西蘭最大的雇主，約有 32,000 農民從事此行業，亦約有 32000 人在肉品加工製造廠工作，此外也有許多人在肉品出口之裝運、保險...等公司服務。

在紐西蘭約有 95%之小羊生產必須出口，65%之羊肉生產及 75%之牛肉生產是過剩的，因而這些產品必須出口，每年出口總量約爲 800,000 噸。肉品出口商出售肉品至世界各地大約 100 多個國家，市場之大小有很大不同，有的只買幾噸，有的達幾千噸，發展與開拓新市場是肉品產業之一重要工作。

此一協會於 1921-1922 年肉品出口法案下成立，其角色在於促進紐西蘭肉品產業之發展，期能使肉品生產者與紐西蘭政府(外匯收入)都能得到最大的利益，其活動包括：發行執照、品質管制與肉品分級標準訂定、市場發展、訊息提供、產品促銷及產品發展與運銷，協議會並不直接擁有及運銷肉品。其營運資金由對在紐西蘭屠宰的羊、牛課征而來，不足的部份則由投資所得利潤加以補充。

1、協議會的理事會

協議會包括理事十一人，其中六人爲生產者代表，四人需具商業專才，由肉品協議會推薦，經農業部長同意任命。另一人爲紐西蘭乳酪生產者代表，由乳酪協議會推薦，經農業部長同意任命。一般任期三年，但有時亦改選或改任命，理事可以書面向部長提出辭呈，部長在理事無能、破產、失職、處理不當時，亦可免去其職。

2、協議會職能

(1)幫助、促進紐西蘭肉品及其副產品現有及新市場的發展。

(2)幫助、促進紐西蘭肉品及其副產品之出口。

(3)促進紐西蘭肉品及其副產品之銷售。

(4)推動紐西蘭肉品及其副產品秩序運銷及銷售。

(5)協助紐西蘭政府以強制方式打開肉品及其副產品之外銷市場。

(6)推動肉品消費，尤其是對紐西蘭之肉品。

(7)促助紐西蘭肉品及其副產品外銷市場之打開。

(8)幫助發展和保持紐西蘭及其副產品之運銷制度，以適合國際市場的需要。

(9)幫助紐西蘭肉品出口商銷售新型態之紐西蘭肉品，採行有利的方式，與其他食品競爭。

(10)提供市場相關訊息，以便能引導生產及從事運銷、包裝與加工製造等計劃。

(11)促進分配、銷售、運銷、包裝、加工及裝運等運銷職能，達到最大效率。

(12)進行有關肉品及其副產品之運銷、包裝、加工等研究。

(13)收集及統計分析，有關市場肉品及其副產品之需求、供給、加工製造成本及該產業的經濟狀況等資料。

(14)時時監視紐西蘭肉品、副產品產業之效率及經濟狀況等。

3、協議會的歷史背景

1979 年，紐西蘭肉品生產者協議會理事只有九人，其中六名生產者代表，二名政府代表，另一名爲乳酪生產者代表。協議會之營運資金由對出口肉品課稅而得，協議會對於加工出口的肉品具統制之權。過去很長時間，協議會活動有：

(1)控制出口肉品分級系統及其有關事項。

(2)訂定肉品出口裝運契約，並和其他出口協議會及肉品出口商協調裝運空間，分配與裝運至主要市場之時間。

(3)當政府發行肉品出口商執照時，具推薦建議之權。

傳統上，協議會就如一隻看守狗，爲生產者的利益盡心盡力，例如在肉品的加工製造出口及資助肉品生產、加工之研究等方面。市場促進與開拓是協議會活動的主要特色，它在主要出口市場做了許多公共關係和促進活動。以往這些促銷活動僅集中在英國，近年來在市場多元化的壓力下，促銷的努力亦推廣至北美和日本。

自 1966 年起，協議會與生產者出口商代表所組成的市場發展委員會發展一套小羊多元性計劃，以鼓勵小羊出口至英國以外的市場。這個計劃一直很有成效，在 1966-1967 年度，9%的小羊銷至其他市場，到了 1974-1975 年度則增至 27%。

一直到 1971 年，協議會的肉品貿易權限只限於在市場發展的努力方面，在這之後，其權力擴張，可以買賣肉品以支持生產者價格。在 1972 年當出口屠宰商提出其低價收購計劃，協議會運用其市場干預權力，提出它自己對小羊收購計劃，於是它收購了當季大部分產量，而等到市場情況改善時，再賣給出口商，因而有了利潤。在 1974-1975 年間，市場價格大幅滑落，協議會再次出面干預以支持生產者價格。此次分梯次，分別對小羊、羊肉、牛肉等進行市場收購，對於牛肉並有差額給付。1976 年對於羊肉、牛肉亦有相同的市場運作，這些運作所需費用，由肉品產業保留帳及當時成立的肉品所得安定基金帳下支付。

上述活動之始，生產者的價格支持計劃十分受限制。在外銷肉品至英國的契約結束後，即在 1955 年建立價格支持計劃：它包括由肉品產業保留帳下支付不足款項，每季的價格支持水準由肉品出口價格委員會(包括主席一人，二位協議會代表，及二位政府代表)等決定。此一計劃中支持價格被訂在一很保守的水準上，最低保證價格從計劃開始至 1974 的多年中，只付五次。其後通過的出口肉品價格安定計劃，已經代替這個早期的計劃，新計劃中出口肉品價格委員會以過去與預測未來的價格二者爲基礎，訂定各年變動的最低保證價格(支持價格)。生產者價格經由差額給付或協議會之干預以保持在此一水準。爲了資助這些活動，肉品出口價格委員會同時訂定所謂隨時待機價格(trigger prices)，超過此一價格時，其超過的部分提取 50%存入基金裡。

4、最近協議會的價格政策

在 1982-1985 年期間，肉品價格很低，協議會以最低保證價格收購，並在國外拋售，以維持國內價格在最低保價之上；由於國外價格很低，故發生虧損。1986 年政府要求繼續設定最低保價的計劃，不過協議會的資金有限，其後改爲監視肉品價格。例如前幾年美國牛肉價格很低，出口商擬降低肉牛的收購價格，因爲日本、歐洲等其他國家牛肉價格仍然很高。後來美國牛肉價格回昇，肉牛的價格也隨之回昇。監視價格與懲罰方式：

(1)警告。

(2)公佈於傳播媒介（例如報紙），告訴生產者某公司收購價格偏低，使其難購得肉牛。

(3)取消出口執照。

三、最近紐西蘭農業與農民合作組織發展情況

過去紐西蘭運銷議會的組織，與目前臺灣的合作組織一樣，由生產者選出代表，代表推選理事，理事選理事長，再由理事長聘請總經理及其他業務人員執行合作事業的業務。這種組織結構的農企業，執行結果與目前臺灣的省農會、台北果菜運銷公司及臺灣青果運銷合作社一樣。理事會成權力鬥爭的場所，每個理事或代表爲地方爭取權益，不顧該企業的發展。農企業人事安排與業務執行以一團和氣爲原則，並不以追求經濟效率爲主要目標。這種組織長期運作結果，各農企業積弊日深，營運績效表現待改進之處尚很多。

爲解決此問題，紐西蘭於 1990 年初期開始改革，其改變重點爲企業經理的聘請來自專業，具有推動業務發展能力的人來擔任。其多數來自工商業經營績效表現良好在社會享有高度聲望的人來做業務的推動者，而不是政治運作來自生產者方面的人。換言之，合作社管理部門的運作已邁向公司企業運作方式，減少政治因素對企業經營的影響。

紐西蘭農業合作事業的一個重要發展爲企業合併。1930 年，紐西

蘭奶製品加工外銷公司有 4~5 百家，到 1970 年及 1980 年分別減至 60 家及 16 家，其後剩下 3 家，到 2000 年這三家合併爲一家，叫 Fonterra，其意爲流動的大地，生生不息。目前此公司掌握紐西蘭 97%的奶製品，一萬四千多個酪農(股東)，其飼養 350 萬頭乳牛，已成爲世界最大的奶製品外銷公司。由農民代表組成的董事會，聘請專家及行銷人員製造與管理海內外 27 個工廠，全球有 7 千多位員工。由於國際市場競爭日漸激烈，促使農民須國內合作才能保持其國際比較利益。除內部合併整合資源外，亦不斷的創新與研究以維持其國際競爭力。

奇異果並不是紐西蘭原產水果，其原產地爲大陸地區的西安，原名叫彌猴桃，1904 年自中國引進種子，直到 1952 年才首次以中國彌猴桃的名稱外銷到英國。1959 年出口商覺得此名字吸引力不夠，才改名叫"kiwi fruit"(奇異果)，讓遠在歐洲的消費者以爲這是來自紐西蘭的特異水果。因爲紐西蘭最有名的鳥叫 kiwi，紐西蘭人也自稱 kiwi。但一直到 1985 年後，紐西蘭的奇異果產量才快速增加。紐西蘭對此項水果的研發與改良不遺餘力，每年投入超過 600 萬紐幣(近一億台幣)的研發經費，主要關於如何減少農藥使用、利用天敵抑制病蟲害、開發新品種、改良品種、改進運銷制度、水果營養與健康關係等。這些研究在國際運銷上相當有用，是建立品牌形象最密切的基礎。例如研究發現，奇異果是 27 種人類最喜愛水果中，營養成分最高的。大陸已發現奇異果有壯陽的功能，爲良好的健康食品。1998 年上市的新品種黃金奇異果，其營養成份等於兩個柳丁，1.2 個綠色奇異果，但它的售價比綠色奇異果高 70~80%。除了能改進奠定品牌的信譽外，在運銷系統方面，條碼的建立以追蹤生產者的來源；此外亦改良出問題的果樹，以保證其品質前後如一，保持其品牌的形象。奇異果在紐西蘭的發展過程中，亦不斷的合併，2000 年已全國整合爲單一出口商，集中人力及物力在國際市場從事推銷活動，在國際貿易已建立其運銷網，享有很好的信譽。

四、結語

紐西蘭農業發展有幾項農產品是相當成功的，羊肉、乳製品及奇異果等爲明顯的例子，其成功的原因可歸納下列幾點：

1、地廣人稀。農業生產受土地限制因素影響小；台灣受此因素限制要嚴很多，生產成本較高。

2、反季節生產。利用南北半球氣候的顛倒，農產品運銷季節不同，享受農產品競爭的關鍵因素。

3、發展酪農業及羊業產業利用加工成耐久藏的產品，可到世界各地推銷。乳品加工全國只有一家，享受經濟規模。在歐美酪農業是相當發達，並得到政府的照顧，紐西蘭酪農業能與之競爭並在國際市場爭一席之地並不容易，這或許是最後合併成一廠的主要原因。羊肉加工亦有一百多年歷史，從屠宰、加工、冷凍、外銷一貫作業，因其衛生保持相當好，爲現代化的羊肉加工廠，效率相當高。在國際市場享受 60%的佔有率，即每 5 公斤羊肉交易，有 3 公斤來自紐西蘭。台灣的羊肉生產成本不高且爲鮮肉，但紐西蘭羊肉仍然在台灣佔一席之地，相當不容易。

4、紐西蘭奇異果具耐久藏、品質劃一、標準化、規格化、條碼化的特性，是值得信賴的品牌。它的價格不高，在紐西蘭一盒 6 顆，有時 16 元(一紐幣)可買到，每顆只有 2.7 元；在台灣零售市場一顆在 10 元上下，並不貴，人人買得起，且甜度適當，富有營養，農藥殘留及產品衛生問題亦少，值得消費者信賴。台灣的香蕉亦具有奇異果的性質，即耐久藏且品質已達標準化、規格化且離日本消費市場近，緯度較北，品質較好，但生產成本高，農民合作組織結構與紐西蘭奇異果相同，即產銷合一。但台灣省青果運銷合作社組織運作始終停留與 1980 年代紐西蘭農產運銷協議會的情況，多年來未加改善，爲其可惜的地方。

5、紐西蘭農業以外銷爲主，經多年競爭結果，只有羊肉、乳業及奇異果較具競爭力，成爲紐西蘭重要的農產品，符合國際貿易理論的論點。台灣進入世界貿易組織後，農業亦將走向自由化，應當選擇幾種具有國際競爭力的農產品，集中資金全力發展較有成功的機會，不要再以政治考慮，資金分散於各產業，違反經濟理論的觀點，雖短期可避免政治抗爭，長期影響農業發展甚鉅。

6、由於國際農產品競爭日漸激烈，紐西蘭的農業合作組織爲適應此經濟環境，日漸合併成產銷合一，從研發、生產、加工、包裝、國際推銷等各環節緊密結合，成垂直統合經營。且有專業的研究人員長期專注某一產品各環節的研究，如此才能繼續改進其經營效率。台灣常以產、官學方式協助某產業的發展，效率或不如前者高。

參考文獻

1、楊瑪利（2002），〈借鏡紐西蘭：對內合作，向外競爭〉，《天下雜誌》，第 261 期，P.170-198。

2、黃欽榮、黃有才、蕭清仁（1990），〈澳洲對紐西蘭農產運銷協議會之組織與運作，兼論加拿大運銷協議會及美國運銷訓令〉，台大農業經濟研究所。