水果品牌策略與行銷管理

萬鍾汶

國立中興大學應用經濟學系

摘　要

在國民所得提高及消費者健康意識抬頭的趨勢下，未來國內外農產品市場仍有相當大的成長空間。由於農產出口較缺乏國際貿易及行銷經驗，以致開拓國外市場進展緩慢。政府及業者多已體認到國產農產品需藉助行銷品牌及政府認證以彰顯產品的特色。農委會於1998年起，輔導各地農會建立優良水果品牌，期藉由優質的品牌形象及認證來區隔市場，進而提高國產水果的附加價值。在鞏固現有優良認證水果品牌的同時，亦當同步思考如何整合現有品牌或開發他類品牌型態，並搭配適切的行銷管理模式，如此不但利於國產水果在國內市場的銷售，更可用於開拓國外新市場。目前農產品在行銷面面臨困境包括：生產成本高，產量小，產量不穩定、人力資源不足、行銷通路與宣傳經費短缺等。近年來國產優質農產品海外促銷已略有績效，但主要障礙在於缺乏行銷人才、安全檢疫與海外通路拓展不易。本文包括果品目前行銷現況，國產農產品認證與品牌行銷，整合性農產行銷組織，農產品品牌策略與行銷管理模式及創新行銷模式實例等進行探討。

關鍵字：水果品牌、行銷管理

果品行銷現況

在所得提高及消費者健康意識抬頭的趨勢下，未來國內外農產品市場仍有相當大的成長空間。我國加入WTO逐漸開放農產品市場，進口農產品透過品牌行銷對國產農產品，尤其是生鮮的市場競爭威脅深重。而在農產出口方面又欠缺國際貿易及行銷經驗，以致開拓國外市場進展緩慢。政府及業者多已體認到國產農產品需藉助行銷品牌及政府認證以彰顯產品的特色。農委會於1998年起，即輔導各地農會建立優良水果品牌，期藉由優質的品牌形象及認證來區隔市場，進而提高

國產水果的附加價值。不過，經由政府認證的品牌水果數量有限，並非本土水果銷售的主力，真正能與進口水果抗衡的乃一般水果(萬鍾汶，2000b)。事實上，進口溫帶水果中便不乏以各種不同品牌類型模式行銷全球，如主打 Zespri 國際品牌的紐西蘭奇異果，以及以州名促銷的美國華盛頓州蘋果、加州桃李等。因此，在鞏固現有優良認證水果品牌的同時，亦當同步思考如何整合現有品牌或開發他類品牌型態，並搭配適切的行銷管理模式，如此不但利於國產水果在國內市場的銷售，更可用於開拓國外新市場。

我國的農產業過往多以提供內需為主，近年來農政單位體認「行銷」乃台灣農業較乏競爭力的一環，並已逐漸重視國內外的行銷業務。農委會於 2003 年擬定「加強農產品國際行銷方案」，在建立農產品品牌與多元化行銷策略之下，規劃我國各類農產品之海內外行銷方案，據以協助食品廠商、業者及相關農民團體，開拓國產農產品國外市場。其中將我國農產品具外銷競爭力之產品分為三類(表 1)，並針更對國際各市場排定優先順序，積極營造有利出口之市場環境。而第一、二類外銷重點品項仍以水果、花卉及水產品為主。

表 1、具外銷競爭力之水果產品項目

類別	特性	項目	做法
第一類	具技術優勢、獨特性或過去出口具有績效者	蓮霧、番石榴、楊桃、棗子、結球萵苣、高級烏龍茶、蝴蝶蘭、文心蘭、水產種苗、觀賞魚、生鮮及冷凍海鱺、台灣鯛(吳郭魚)、活鰻、活石斑、冷凍虱目魚及其製品等	將加強建立具有國際形象之台灣品牌及穩定之供貨量。
第二類	外銷穩定成長、品種或技術必須加強研發改進，以防止國外趕上、或被代替者	木瓜、鳳梨、荔枝、芒果、椪柑、葡萄、冷凍毛豆、綠竹筍、冷凍菠菜、超甜玉米、蝴蝶蘭與文心蘭以外之其它類蘭花、花卉及種苗、冷凍鮪鰹魚類、冷凍魷魚及其製品、冷凍牛蛙腿、冷凍鯖魚、冷凍秋刀魚、複合竹材等	將加強產業整合、健全產銷體系、提昇產品區隔性，與加強國外市場促銷。
第三類	遭遇國外同類產品強烈競爭者	香蕉、檸檬、葡萄柚、食用甘藷、米(糯)醋、蘿蔔糕、油飯、米粉條、土雞、鴨肉及其加工製品、酒蛋、鐵蛋、西式香腸及火腿(豬肉)、炸雞塊、竹炭、竹藝品等。	開拓建立行銷通路，或加強研發新產品，建立產品之市場區隔性，以擴大外銷市場

資料來源：行政院農委會(2003)。

目前我國農產品行銷活動雖頻繁，然而我農產品國際行銷依然面臨諸多問題，以下乃現況與困難略敘探討：

世界貿易組織(WTO)公布資料顯示，2003 年台灣為世界第十五大出口國，進口排名第十六，貿易總額居世界第十五大(國貿局，2004)。然而，水果產業為我國主要農產業之一，生產水果種類多達 30 餘種，農委會亦公佈之資料台灣 2004「水果及其製品」外銷金額高達 8,618 萬美元，台灣水果 2004 年之種植面積合計約 21.8 萬公頃，產量 283.2 萬公噸，產值約新臺幣 636.54 億元，佔農作物總產值的 16.47%。由近十年國內水果及其製品之生產及貿易趨勢可知國內產量每年大約維持在 2400~2600 千公噸（表 2），而 1996~2003 年進出口量大致維持平穩，出口佔產量比率卻從 6.05% 逐漸降低到 4.29 %，國內可供消費量則有逐漸提升的趨勢。2004 年「水果及其製品」外銷量為 8.9 萬公噸，出口值高達 8,618

萬美元，較 2003 年減少 9.3%（表 3），主因香蕉、荔枝、芒果及橙類生鮮冷藏水果出口量減少 5 成所致，而具區域特色之芒果外銷平均單價大幅提高，出口值成長近 3 成。

表 2、國內水果及其製品之生產及貿易情況　單位：千公噸、千美金、公斤/人、%

年別	國內產量	出口		進口		國內可供消費量	出口佔產量比率
		重量	價值	重量	價值		
1996	2442.67	124,567.50	128,776	415,681.72	405,520	2733.78	5.10
1997	2624.97	91,353.44	98,563	441,343.16	435,036	2974.96	3.48
1998	2368.53	101,346.62	87,310	432,993.76	387,519	2700.32	4.28
1999	2659.13	98,375.45	102,336	452,913.63	401,160	3013.83	3.70
2000	2447.12	89,347.18	92,697	453,359.64	394,193	2818.93	3.65
2001	2567.85	89,928.51	87,373	434,538.75	339,193	2912.47	3.50
2002	2686.26	85,584.20	72,941	455,411.45	372,486	3056.09	3.19
2003	2832.49	121,632.64	94,969	418,621.50	397,705	3129.48	4.29
2004		89,547.36	86,184	419,054.33	423,488		
2005(5月)		23,772.51	25,190	111,847.00	126,007		
合計		4,837,127.68	4,392,406	1,190,832.76	1,180,336		

資料來源：農業年報、農委會、萬鍾汶(2004)。

表 3、2004 年主要貿易水果量值　單位：千公噸、百萬元

品項	進口量	進口值	品項	出口量	出口值
蘋果	108.75	2620.10	香蕉	33.16	676.43
桃	38.56	1293.68	芒果	12.62	127.03
葡萄	17.54	606.16	荔枝	6.45	153.83
橙類	16.59	232.92	其他柑桔	5.89	68.26
奇異果	13.78	460.31	橙類	3.55	35.54
李	12.33	318.06	葡萄柚	0.91	15.44
櫻桃	11.81	1527.42	鳳梨	0.91	27.59
梨	10.61	431.82	檳榔	0.56	25.57
椰子	10.42	101.01	柚子	0.14	1.00
葡萄柚	7.78	119.94	葡萄	0.13	17.08

資料來源：農產貿易統計要覽(2004)。

各地方農產品在行銷面之普遍問題主要有：生產成本高，產量小，產量不穩定、人力資源不足、行銷通路與宣傳經費短缺等困難(萬鍾汶等人，2004；萬鍾汶與黃啟瑞，2004)。各級政府單位為提振農產業景氣，於國內積極輔導農民團體辦理農(特)產品促銷活動，提高農民收益。自 2000 年起各級農政單位即輔導辦理 20 場次農特產品展售促銷活動，2001 年辦理 34 場次，2002 年辦理農特產品促銷活動 36 場次，2003 年至 12 月底辦理 87 場次，累計銷售金額達 3 億餘元(總統府，2005)。

近年來國產優質農產品海外促銷已略有績效，但主要障礙在於缺乏行銷人才、安全檢疫與海外通路拓展不易。當前普遍的外銷推廣模式是由農委會協同貿易協會，或地方政府補助農民團體於海外參加「國際綜合食品展/專業性食品展」、「舉辦台灣美食節活動」、「辦理國產水果盛產期間之外銷促銷活動」、或「其他拓銷輔助性計畫」等方式進行，其它亦有許多小型的「組織貿易訪問團」、「農產品記者發表會」方式(萬鍾汶，2005)。如 2004 年台灣即在大陸華北、上海、新加坡、香港、澳門及加拿大等多個國家辦理農產品促銷活動，吸引海外進口商與消費者的注意力，繼而收集與彙整國內外貿易商資料名單，拓展市場機會。農會等農民團體據此自行與出口貿易商合作進行農產國際行銷，以貿易商為貿易窗口統一辦理外銷業務，或由貿易商自行集貨行銷至海外市場。

目前我農產品外銷主要目標市場包括日本、香港、新加坡、美國、加拿大及中國大陸等，其中日本、香港、美國向為我前三大農產品出口市場，歷年來亦多針對此三大外銷市場辦理行銷活動。

此外，農委會與外貿協會於 2004 年 2 月起已在香港永安百貨設立台灣農產食品長期展售據點，並鎖定沿海一級城市如北京、上海、廣州為主要潛力市場。而中國大陸亦從 2004 至 2005 年 8 月亦針對原產台灣地區的 15 種水果實施進口零關稅措施，包括：鳳梨、番荔枝(釋迦)、木瓜、楊桃、芒果、番石榴、蓮霧、檳榔、柚、棗、椰子、枇杷、梅、桃、柿子。

2005 年 7 月更於上海舉辦「海峽兩岸農業合作展覽暨臺灣農產品展銷會」，集中展示臺資農業企業在中國大陸發展的成果，有 70 多家臺灣各級農會、協會和農合組織及農業企業參展，其中臺灣的 19 種熱帶水果中，包括大陸方面允許進口的鳳梨、番石榴、蓮霧、木瓜、楊桃、芒果等，以及大陸方面尚未開放進口的檸檬、葡萄、西瓜、洋香瓜、火龍果、荔枝、龍眼、梨等，以及 287 種農產品加工系列產品。

國產農產品認證與品牌行銷

（一）國產農產品認證與品牌行銷現況

為輔導優良國產農產品建立品牌，農委會於 1998 年訂定「建立國產優良農產品品牌計畫」，針對良質米、吉園圃蔬果、國產水果、農產加工品、生鮮水產品、水產加工品、豬肉、禽肉、雞蛋、鮮乳等十大類農產品及加工食品建立品質認證制度，並於加入 WTO 後，區隔進口產品之市場。目前國產農產品已有品牌之產品種類包括：良質米、吉園圃蔬果、國產水果、農產加工品、生鮮水產品、水產加工品、豬肉、禽肉、雞蛋、鮮乳等 10 大類。其中以水果認證品牌占最多數，截至 2005 年 4 月底止，農委會所認證的品牌數高達 55 種(農糧署，2005)，另外更有許多未經認證的國產水果品牌在市面上流通，其主要通路為批市及直銷，市場佔有率約為國內水果年產量之 5%。以下為國產品牌水果之經營面、產品面與市場面現況整理。

1. 經營面：

(1) 申請單位多為農會，少數為果菜運銷合作社與青果社。多數單位只擁有一品牌。且均有持續經營。

(2) 由農會供銷部或推廣部管理。

(3) 品牌之運用有：a. 以同一品牌通用於多種果品，如如意、水果師、果珍極品、大地之惠；b. 一品牌一果品；c. 多品牌用於同一果品上，如梨產品之「金甜園」與「青果社台中分社」，及荔枝的「一枝自然」

與「物豐之鄉」。

(4) 無加盟情況，均以各地區所生產之產品為限。

2.產品面：

(1) 產品差異性不顯著：台灣農業技術好，資訊傳播速度迅速，因此個別農民或農民團體所擁有的品種與技術差異甚小，產品同質性高，有些甚至難以從外觀辨別品牌與非品牌水果的差異。因此國產水果在建立品牌的工作上，顯得格外困難。

(2) 品質不穩定：水果栽培受氣候影響頗大，使得國產品牌水果的品質難以維持一致，要在消費者心目中建立品質一致的印象相當困難。

(3) 產量少且不穩定：天候型態嚴重影響產量，農民團體無法掌握正確的供給量，甚至部分品牌水果也因此而無法每年正常供貨。因此，部分農民團體甚至不敢貿然從事各種行銷活動(如促銷或與下游商販簽訂供貨契約等)，只能基於方便將產品送往批發市場拍賣，透過拍賣交易決定價格與數量來規避供不應求或供過於求的情況，而遭致果農的抱怨或者損失。

(4) 供給時間短：水果的生產具季節性，無法全年供應。各農會建立的品牌，在中間商及消費者面前的曝光時間短，因此不易建立和累積品牌的形象與知名度。

(5) 價格受當期非品牌水果產量影響：國內水果運銷通路多以批發市場為主，價格由當天市場的瞬間供給量所決定，因而每天的價格波動幅度頗大，讓供應單位不易掌握貨源。此外，將品牌水果與一般水果同時送往批發市場拍賣，無法凸顯出品牌水果的差異性，更無法表現出價格的差異，導致果農的配合意願不高。

(6) 供應方式有兩種：一是待水果採收後，才將最高等級的水果掛上品牌，送往批發市場拍賣；另一個是在田間作業時即區分為品牌與非品牌，採收後再將品質未達標準的產品歸類到一般水果出售。

3.市場面：

(1) 水果通路可區分為：(1) 農會共同運銷、(2) 直銷、(3) 超市、(4) 水果量販店、(5) 行口商、(6) 網路。大多數水果品牌除「椪柑」與「葡萄」外，多只利用共同運銷，較少拓展其它行銷通路與活動，因此與消費者的接觸較少，品牌的效用僅達批發市場。部分農會反映本身通路行銷狹窄，無法接觸到消費力較高的客戶群。

(2) 若產期能配合，多數農會會搭配政府及其他農會所舉辦之水果展售會進行推廣。但多以產地、台北及台中等地區為主。

(3) 品牌知名度越高，價格越高，同時銷售量也越高。

(4) 市場行情較非品牌水果好。但部份品牌水果價差不足以彌補行銷成本，導致利潤微薄。因此，農民會有不想生產的念頭。

(5) 建立品牌的目的存在迷思。大多數果農參與品牌水果的生產行列是希望藉以提高價格，其次才考慮到競爭性。

(6) 分工與專業能力有限：農產品共同運銷與品牌水果行銷業務乃由農會推廣股或供銷課人員兼任，本身亦負責許多其他業務，再加上品牌行銷的專業能力有限，使得推動品牌行銷的工作出現許多瓶頸。

(7) 大部分遇到行銷問題時，均自行解決。少數如：卓蘭鎮農會、大里市農會、霧峰鄉農會等，曾向學校、農委會及縣政府請求幫忙，但成效沒有預期的好。

市場上水果除國產優良品牌外，為數最多的則是各種農民的自有品牌及無品牌的水果，此外尚有代表安全的「吉園圃」及有機認證標示(表 4)。

表 4、臺灣及進口水果品牌/認證類型

國別	進　　口	臺　　灣
品牌/認證形態	1. 地區(州)品牌 （如：華盛頓蘋果、加州桃李） 2. 全國品牌(如：Zespri 奇異果)	1. 農民自有品牌 2. 國產優良品牌(品質認證) 3. 吉園圃(安全認證)

資料來源：萬鍾汶(2002)

（二）國內外水果比較

進口水果行銷公司及進口水果貿易商大多認為現今世界各國的進口水果多以大型組織方式企圖攻佔台灣市場，並認為大型整合性行銷組織為台灣水果取得競爭優勢之唯一方式。表 5 列示出目前國產一般與進口水果在行銷方面的優、劣勢，可看出國產水果與進口水果的最大差異在於分級制度。進口水果分級清楚，交易時多以「箱」為單位來節省交易成本；國產水果分級不清的問題多為人垢病，常見「詐底」現象。此外，秤斤論兩的交易方式耗時又費力。

表5、國產一般與進口水果的優劣勢比較

行銷策略		國產一般水果	進口水果
產品	優勢	1. 產品新鮮 2. 熟悉度高	1. 專業化、經設計過的陳列方式，吸引消費者目光 2. 規格多樣化 3. 分級確實，以粒、箱為單位，毋需個別秤重，便利交易 4. 統一國/州別品牌，易塑造品牌形象
	劣勢	1. 分級不確實 2. 包裝不講究 3. 品牌名稱紊亂，同一品牌量少，無法持續供應市場 4. 標示常有仿冒現象	運輸成本高
通路	優勢	農會及合作社透過直銷方式配送給零售商及超市，縮短配銷通路	1. 聯合量販超市促銷，效果宏大 2. 與異業(如飲料、冰品業者)合作，開發新的產品通路 3. 共同製作宣傳佈置物供業者全季索取使用 4. 定期提供市場情報
	劣勢	資訊流通速度緩慢，消費者訊息不易傳遞給生產者	
價格	優勢		以大量低價搶佔國內市場
	劣勢	產期較短之水果，一旦遇豐收或歉收，價格極不穩定	
促銷	優勢	1. 離國內消費市場近，易於瞭解國內消費者的偏好 2. 易喚起消費者的民族意識，愛用國產一般水果	在量販店以促銷週的方式舉辦特定國家聯合商品特賣，成效卓越
	劣勢	不定期舉行試吃展售會，促銷效果有限	新產品要花大量成本來做促銷，提高消費者的產品熟悉度

資料來源：萬鍾汶(2002)

整合性之農產行銷組織

農產品國際行銷已有不少成功的案例，其大多為獲政府先期支持的農企業或農民組織，如佳沛紐西蘭奇異果國際公司(ZESPRI International Limited)、澳洲園藝產銷公司(Horticultural Australian)、加拿大牛肉出口聯盟 (Canada Beef Export Federation)、美國加州桃李協會(California Tree Fruits Association，CTFA)、華盛頓蘋果協會(Washington Apple Commission , WAC)等。由現代成功企業的發展與表現歸納得知，大規模經營、能迅速正確察覺或預測競爭趨勢並立即適當反應縮短上市流程，乃為市場成功者的關鍵因素(萬鍾汶，2002)。

由於臺灣農產品屬小規模且生產運銷流程頗長的產業，為因應時代的變遷，應設法將農產業之上下游供應鏈有效整合起來，以提升該產業之競爭力。而此可朝成立一整合性國產農產品企業化機構來評估與規劃。該機構運行情況可略述如下(萬鍾汶等人，2004)：

（一）發起設立

1. 由供應鏈中之中間層級(如貿易商、中間零批商)發起。

   我國過去的農業合作模式多由生產者發起，對消費需求狀況掌握不易，若由較接近市場的通路商發起，應較能符合市場導向的企業經營理念。

2. 由民間合資籌組，或採公民營合辦方式。

   觀察佳沛紐西蘭奇異果國際公司及澳洲園藝產銷公司，其皆為由小農的整合性組織行銷全球成功之案例。其中佳沛係由紐西蘭奇異果營銷局(marketing board)品牌化的行銷公司，而澳洲園藝產銷公司則係由農產品行銷及研發的兩個半公營組織合組而成，此法甚值吾人參考借鏡。

（二）設立之願景(Version)

1. 整合上下游協力廠商。
2. 降低價格不穩定程度。
3. 評估農產品生產風險。

4.更有計劃、效率地銷售農產品。

5.增加生產者之價格與收入。

6.提供生產者進入市場的均等機會。

（三）運行架構

整合性行銷機構運行的目的應以顧客為中心（圖 2），而為使顧客的需要能被正確地詮釋並有效地滿足，行銷部門應處於企業的中心位置，即顧客為控制功能，而行銷部門為整合之用，在此架構下，該機構全體部門皆為顧客的利益在奮鬥，亦即「整合行銷」的觀念。



圖 1、整合性行銷機構架構圖

至於各部門的職掌則分述如下：

1.行銷部門

可利用資料庫內建立的顧客資料，依據顧客不同需求做出客製化服務，在適當時機迅速提升顧客對企業服務的滿意度，亦即做好顧客關係管理(Customer Relationship Management ; CRM)。此外，若企圖將產品擴充行銷至國外，提升企業國際化的程度，可在國外設立分公司、外包行銷業務給國外專責行銷公司或直接派員進駐海外行銷公司。

2.生產部門

企業和農民簽訂契約，契約中明定採收品質、規格大小、價格及收成量，

於收成時按約定價格予以收購，並統一由生產部門運送及包裝。為妥善管理風險發生之可能，可選擇向投保公司投保農業損害險，或於國外找尋替代產品，以便在天然災害發生時產生貨源斷絕窘境。另外，為避免農民在受契約及保險保障後產生道德危機(如：私下售出品質較好產品，或只生產契約標準範圍內最低標準之產品)，企業可選擇正面獎勵(如：產品販售收益撥提某百分比回饋金予農民)或負面懲罰(如：罰金或中止契約等)。

3. 人事部門

專門公司內部人力資源管理。

4. 財務部門

專門公司內部資金運籌及風險管理。

5. 研發部門

可與生技術及植物病理等相關學界、產界合作，降低果樹的罹病性、提高害蟲的撲殺率及改良果品本身品質(如口感、色澤等)，使品牌農產品面對進口農產品及國內其他品牌或無品牌農產品，將更有競爭力。

6. 價格安定部門

需做好產量預測、市場需求預測及產量調節控制等作業，並依農產品生產特性調整適當的價格安定策略。如季節性農產品由於產期短，所欲安定之價格乃為季內價格的波動(彭作奎等人，1991)；而周年性產品則須訂出其平均行情以作為市場訂價之依據。

（四）整合內容

國產農產品行銷機構整合的內容應從「物流」的觀點出發，其後進一步考量納入「金流」及「資訊流」的層面。

1. 物流：產品流動之方向。

(1) 產品整合：由於農產品具高度季節性，為使員工及設備的利用具效率，整合之農產品品項除應含括各季之大宗農產品外，並以形狀相似或能

共用自動化分級設備者為優先，而整合的內容含括：

I. 產品：如果品的成熟度、大小或重量最低標準以及產品標準檢驗等。

II. 包裝廠：有標準包裝及大小的一致性、箱內農產品放置的緊密度、箱外的標示與記號、以及個別消費者包裝方式。

III. 其他：

(i)自行販售：凡不符合規定者農民可自行販售，但仍需規範(如販售地點、每日販售數量、販售標準、販售者及販售用途・・・等)。

(ii)加工：凡因特殊用途或無法展示販售予消費者時可採加工，相關規定如：品級、成熟標準、大小最低標準…等。

(iii) 劣等品或過小果品：給予加工或銷毀。

(2) 供應鏈整合：和上游果農建立夥伴關係，整合方式可以和農民簽訂供銷契約。契約的內容除約定標的物(農產品)的標準(如：交貨量、規格及品質等)外，尚須考量兩造的風險分擔原則。對於下游的零售業者則需建立合作關係，並由最具市場敏感性的零售業者提供銷售情報，以利制定行銷策略。尤有甚者，行銷機構可據此市場需求規劃一般及高級品的最適生產比例，供生產決策參用。

2. 金流：指金錢流動的方向。

(1) 供應鏈之間：企業本身可與上下游廠商作出協定，貨款遞交可於每個月或每星期由往來銀行轉帳或存入/劃出即可，如此可省去以現金交易的麻煩。

(2) 與消費者之間：由於網路普及，有愈來愈多的消費者選擇在網路上交易，因此企業除了需要思考如何利用網路提供顧客更完善的服務之外，更需建構安全的交易機制(如認證、交易資料及個人資料保密防範…等)；而消費者透過網路交易，可節省公司收費及呆帳問題。

3. 資訊流：指資訊傳遞的方向。

(1) 內部：內部作業流程的改善及整合，可縮短資訊在企業內部流通及處理的時間，進而節省成本、迅速反應市場。

(2) 外部：與上、下游之間進行供應鏈管理(Supply Chain Management)，一方面可提昇作業效率，降低作業成本，二來可以同時處理更多顧客訂單，增加企業生產力。

(3) 企業之間：可考慮採用建構電子商務(Electronic Commerce)，不但可讓資訊快速流通，更可讓下單方式更為便捷(鄭卉方，2000)。

（五）銷售目標

初期為評估進入國外市場的可行性，行銷公司可委託或派員進駐國外專職行銷公司，方便蒐集國外情報，或採當地或全球聯盟方式加速國際化的擴張。待市場穩定後則可考慮在國外成立辦事處或分公司，以達「全球佈局，在地深耕」的目標。至於產品的供應，需從質、量兩個層面來做策略性分配：

1. 量的方面：

針對海外各目標市場的需求及成長率量身打造 (Customization)，以內銷市場為輔。

2. 質的方面：

搭配完善且確實的分級制度，將不同品級以滿足目標市場為優先，(如過去香蕉的生產即以外銷日本為優先考量)，甚至對於“格外”品亦能事先規劃其用途(如加工)，必能全面提昇產品利用率及增進收益。

農產品品牌策略與行銷管理模式

（一）農產品行銷策略

創新行銷模式的目的乃是要由提昇消費市場滿意度來持續從中獲利。但行銷涉及整套綿密的計畫，包括對產品、價格、通路、推廣的安

排以及上、游關係與消費文化的掌握，在在皆非易事，得有專業及實務的充分配合。從事農產品國際行銷當應有足夠的誘因，要清楚獲利之道，而非只為解決生產過剩。如同研發創新須有良好的支援環境，鼓勵農產品國際行銷創新亦要有相關的配合條件，如：保持國際食品市場資訊暢通、培育國際農產品商務交涉能力、提供因應各國進口檢疫規範之整體性對策、加速應用生物技術改進品質及開發新商業化品種、擬訂支持農產品國際行銷之長期性政策等。故此處先以產品為出發點，說明對一般農產品整合之行銷管理可行策略(許素華等人,2003、蕭清仁等人,2004)。



圖 2、農產品行銷管理系統

1. 品牌：

整合水果行銷公司是由中間商發起，故屬中間商品牌。然因現今市售水果大多祭出“臺灣”品牌，造成“臺灣”品牌產品定位不明確，故不宜再以之為名，而應另取響亮、好記的名稱，並設計易辨識的品牌標誌，

以便建立品牌形象。此外對於不同產品項目方面尚可考慮採用多重/個別品牌(Multiple/ Individual Brand)、家族/總括品牌(Family/Blanket Brand)、甚至混合的品牌策略。此外，同一品牌應行銷多種果品，使其得以全年供應市場，增加品牌曝光率。

2. 安全性：

國內、外市場應分開考量。內銷部分：在品牌建立的初期可先以通過國人較熟悉的吉園圃認證，以消弭顧客對農產品安全性的顧慮，待品牌形象成熟，則可直接由該品牌提供保證。例如目前農委會正推行的生產履歷制度，未來歐盟將於 2008 年全面實施規定，而日本亦將於 2010 年全面執行。外銷部分：需先分瞭解目標市場之檢疫及安全的相關規定，直接由品牌保證其安全性。

3. 分級：

應針對國內外各市場的消費習慣建立專屬的分級標準，並由行銷公司集中分級及包裝，而勿由農民自行判定等級。如此不僅分級較確實，且交易時可以粒、箱為單位，毋需個別看樣及秤重，降低交易成本。

4. 產量預測及調配：

水果生產具不確定性，行銷公司應建立系統化的產量預測模式，以隨時掌握出貨量，方能在不同市場間進行調配。

5. 穩定供貨量：

為使同一品牌產品能持續供應市場，行銷公司可直接至海外市場找尋符合標準之貨源；或將生產活動移至成本較低的國家，由當地果農代工生產。

6. 標示：

有鑑於進口農產品多附有一代表品種、規格、等級、產區及運銷商等資訊，如進口水果即有四位 PLU (Price Look Up)碼，方便各產業及零售業做銷貨管理及獲得正確的銷售資訊(萬鍾汶，2000a)。在農產品國際貿

易日益興盛及電子商務漸趨蓬勃下，國產水果產業是否要加入國外的PLU碼系統以便利產銷管理？乃值得吾人深思。

7. 包裝：

仿效策略盛行農業的生產技術及產品(品種)皆容易被模仿，高科技業亦然。農產品行銷不能只靠產品本身，還需要搭配有型與無形的「包裝」來增進產品的完整性及阻止模仿。

8. 市場區隔(Market segmentation)：

在大眾市場中界定目標群，便可藉由市場區隔以小搏大，如藉由特別的通路商所定特定的顧客焦點性行銷。行銷必須界定市場區隔並深入瞭解產品特色，以吸引特定的消費者，藉由既有的專業與人脈進入市場並引起目標顧客的注意。區隔農產品的可能因素如：「新鮮度」、「便宜」、「安全」、「方便採買」等。其他的關鍵因素如：「品質(酸甜度)、口感」、「通路」、「品牌形象」、「產地」等。

至於其他層面的行銷策略，則概述如下：

1. 通路策略：

(1) 開發產品新用途(如創新口味飲料及冰品、烹飪食材)，誘發相關業者合作意願；

(2) 開發無店鋪零售模式，如直銷、郵購銷售或電子商務等；

(3) 增設直營零售門市；

(4) 為不同通路、用途設計具特色的包裝；

(5) 拓展多元運銷通路。

2. 價格策略：

(1) 穩定供貨量，以減少價格波動；

(2) 依不同市場彈性訂定價格策略；

(3) 市場進入初期可採滲透式訂價(Penetration Pricing)，待產品成熟後

則可依市場機制訂價；

(4) 落實共選共計的作業。

3.促銷策略：

(1) 促銷活動大型化，如聯合量販超市共同進行促銷；

(2) 廣告應於產品上市前即先推出，並於上市後密集打廣告，以刺激消費者的購買慾望；

(3) 透過形象符合的代言人(如偶像明星或卡通人物)為產品代言，可增加產品的說服力。

（二）策略性國際行銷模式

參照前述現今國際食品市場供需面的變化，農產品以點為基礎的傳統外銷模式已不合時宜，應亟思如何配合當前國際食品零售市場的拉動來擴大行銷網絡，更應從全球化及永續的角度來擬訂行銷策略。以下乃提供數種策略性的行銷模式供參考：

1.支配性國際行銷廠商模式

建立國際性品牌，成為大型食品零售商特定生鮮農產品之大型全年供應商，組織形式可參考 ZESPRI 或 WAC。

2.國際食品零售商供應鏈夥伴模式

大型食品零售商對全球消費市場的影響力持續增長，其所倚仗的競爭利器乃是全球化供應鏈管理，需要擁有多元化的國際夥伴。我國部分農產品應有機會成為大型食品零售商全年產品組合之長期供應夥伴。

3.利基市場模式

產量少且季節性明顯的農產品，則應依自身特性各別尋求國內外的利基市場及開創行銷模式。

創新行銷模式實例—產學合作(東勢鎮農會)

（一）台中縣東勢鎮農會簡介

台中縣東勢鎮地區果樹耕作與產期資料如表 6 所示。該地方農會雖尚無申請國產品牌水果認證，但素有「水果之鄉」的稱號，並在內銷市場推出有總統梨、摩天嶺甜柿等水果品牌名稱。其國際行銷業務主要由供銷部負責，並由推廣股人員支援。

表 6、東勢鎮果樹產期表

農作物	種植面積（公頃）	每公頃收量（公斤）	生產量（公噸）	產期（月份）
1. 豐水梨/新興梨/新世紀	1687.67	12,800	21,602	5~9
2. 椪柑	980.98	16,000	15,695	10~12
3. 桶柑	196.15	10,000	1,961	1~4
4. 茂谷柑	157.75	10,000	1,577	2~5
5. 甜桃	277.32	8,000	2,218	4~6
6. 甜柿	337.89	11,000	3,716	9~12
7. 巨峰葡萄	143.54	40,000	5,714	12~1、8~9
總計	3,781.30	107,800	52,483	

資料來源：萬鍾汶(2004)

（二）國際行銷模式：

1. 貨源主要提供者：台中縣東勢鎮農會。

2. 外銷代理窗口：由台汶國際貿易有限公司負責海外接洽，並由貿易公司抽取固定比例的運銷價差，目前主要市場為東南亞各國與大陸。

3. 進駐中興大學創新育成中心

(1) 協助海外市場評估、選擇目標市場與協助拓展通路。

(2) 協助設立台灣水果網站、設計台灣水果品牌與標籤、進行國內外媒體宣傳等。

(3) 透過育成中心向中興大學專家群諮詢意見，並獲得中興大學海外校友會資源。



圖 3、東勢鎮農會與台汶公司進駐中興大學創新育成中心

4. 申請資源補助

(1) 農委會農糧署

(2) 台中縣政府

(三) 行銷策略：

1. 宣傳記者會

於海外各地舉辦產品說明記者會，應請我國於當地辦事處代表、當地各大媒體記者與進口商，並安排與會貴賓及記者進行產品試吃，廣大宣傳以吸引國際性買主並與當地組織建立交流管道。

2. 品牌

以東勢鎮為台灣水果國際行銷窗口，以「Taiwan Fruits」為品牌名稱，並使用水果標籤行銷四季各種果品，為未來流通量較大後申請 PLU 四位碼預留標籤空間。

圖 4、Taiwan Fruits 品牌標籤

3. 行銷網站

成立台灣水果網(網址： http://www.taiwanfruits.net)，將網站作為各種資訊提供的基地，並不定時的主動提供活動訊息給相關人員，讓國內外消費者與進口商亦可瞭解台灣各類國產農產品的產品資訊、在海外的發展狀況，及相關的活動訊息。



圖 5、Taiwan Fruits 品牌網站

4. 安全性

瞭解目標市場之檢疫及安全的相關規定，直接由品牌來保證其安全性。

5. 分級

對東南亞市場統一銷售固定等級之果品，如椪柑為L級(圓周27公分)，並集中由集貨場分級與包裝。

6. 產量預測及調配

統計年產量，並規劃分配內外銷比例，隨時調配不同市場間流通量。

7. 穩定供貨量

其它產地合作提供符合海外市場標準所須之貨源。

8. 市場區隔

鎖定海外華人為目標顧客。以印尼、馬來西雅、汶萊等地超市的華人顧客焦點性行銷，並配合中國節慶推出各種禮品組合，強調「高品質」、「甜度」及「食用口感」等。

（四）成果：

2004年水果外銷數量共計 40,320公斤，其中包括梨子5,000公斤、芒果1,000公斤、荔枝720公斤、椪柑33,400公斤、葡萄200公斤。預計2005年外銷量將可成長100%。

創新行銷模式實例—宅配(上海吉谷商貿有限公司)

（一）吉谷簡介

上海吉谷商貿有限公司乃是由台灣中美兄弟企業集團投資組建，為上海最領先、規模最大的鮮果宅配送公司之一。其市場遍及大陸、韓國、日本、香港、新加坡、澳大利亞、馬來西雅、美國等國。目前約有30位員工。

（二）商品

上海吉谷商貿有限公司提供之商品主要有當季水果、各類精緻蛋糕與禮盒，包括：

1. 嘗鮮果盒產品；

2. 代物券式提貨憑証產品；

3.「客戶關係維護」項目產品；

4.節日禮物產品；

5.自選產品。



圖 6、海吉谷商貿有限公司網站

（三）行銷模式：

1.品牌行銷

以「Ggood」為水果品牌名稱行銷於上海市場，為目前上海最大的台灣水果進口商。該公司積極的參與當地各種水果展售活動與記者會，以高度的曝光率迅速的提升其知名度。目前海內外只要有關上海或大陸水果市場的相關報導，大多會有吉谷商貿的經理發表相關的意見。

2.行銷網站

成立公司專屬網站(網址:http://www.ggood.com.cn/)，提供公司簡介、產品介紹、網路訂購與意見留言的服務。

3.高價位的營銷服務

以推出「禮品水果宅配送」的服務方式將各種優質鮮果以宅配車隊於指定的時間配送到家。再者，吉谷也提供「精緻禮盒設計」及「客戶關係維護」項目產品，為消費者根據不同的需求為客戶量身定製各種貼心的解決方案，如依地方節日風俗特性設計鮮果禮品，在節日期間饋贈親友、

贈送員工，並週期性的配送，讓客戶充分發揮交際費的價值及送禮的體面性和新奇感功用，強化收禮者印象與送禮者的心意。主張以提供物超所值的產品達到最大限度的節約費用，使顧客有限的交際費用發揮長效的作用，並體現企業自身特點與不凡的品位。此外，專為每一個企業集團客戶安排專責服務生，與客戶共同製定年度的服務計畫，定期與客戶商討，並向客戶提供最適當的送禮方案建議與解決方案報告。

4. 發行禮盒提貨卷

吉谷公司發行「代物券式提貨憑証」，每一張代物券或贈券，就等同於一份精美的吉谷禮品，由吉谷宅配對應的鮮果及其它禮品，讓顧客可以在想吃的時候再吃。

5. 產品資訊完整

吉谷水果禮盒中附上台灣水果的宣傳單，其內容依照台灣各季節對應的當令的 28 種水果資料，如品名、產地、數量、食用方式、營養成分、保存其方式等。讓顧客瞭解何時可以購買到何種水果，並提供客服專線與公司簡介，讓顧客隨時可以透過電話訂購。

6. 供應量穩定

與台灣各產地與農產運銷公司合作，提供符合海外市場所須之貨品，並以多集貨點降低貨品調度不善的機率。目前主要的集貨點主要位於高雄。

參考文獻

1. 行政院農業委員會。2003。加強農產品國際行銷方案。
2. 許素華、萬鍾汶、徐純慧、吳明敏、李孟訓。2003。因應物流及通路現代化運銷職能整合性體系研究－國產農特產品拓展多元化通路之研究。國立中興大學應用經濟研究所。
3. 萬鍾汶。1999。國產品牌水果競爭力之研究。國立中興大學農業經濟研究所。
4. 萬鍾汶。2000a。“進口水果 PLU 四位碼標籤系統之簡介”。農政與農情。96：

49-51。

5. 萬鍾汶。2000b。品牌水果市場競爭優勢之研究。國立中興大學農業經濟研究所。

6. 萬鍾汶。2002.12。“國產一般水果整合性品牌與行銷管理模式”。發表於中國農產運銷協會主辦之「建構整合性農產運銷體系與制度研討會」。台北:國立台灣大學。

7. 萬鍾汶、陳海菁、黃啟瑞。2004。農產品外銷目標市場研究計畫－我國農產品國際市場拓展專責機構之研究。國立中興大學應用經濟研究所。

8. 萬鍾汶。2004。農業行銷先期培育計畫。國立中興大學創新育成中心。

9. 萬鍾汶、陳海菁。2001。進口溫帶水果產銷合作組織與其在台行銷研究。國立中興大學農業經濟研究所。

10. 萬鍾汶、黃啟瑞。2004.7。“國人對農特加工食品購買經驗之分析”。農產運銷半年刊。130:1-13。

11. 萬鍾汶、黃韶顏、鄭詩華、黃萬傳、蔣憲國、吳建國、徐純慧。2004。因應多元化運銷職能整合性體系研究-配合觀光、休閒旅遊產業。強化農特產品在地行銷之研究。國立中興大學應用經濟研究所。

12. 蕭清仁、萬鍾汶、魯真、陳章真、邱宗治。2004。臺灣重要農產品銷往中國大陸重要城市通關程序與行銷策略之研究。國立台灣大學農業經濟研究所。