

# 導入卓越行銷習慣的優質企業經營 解析台農發金鑽品牌鳳梨輸日

洪忠修<sup>1</sup>



## 一、前言

時序進入國曆 112 年 7 月，已屆農曆節氣夏至到小暑。國產輸日金鑽鳳梨各產地採收理貨陸續接近產季尾聲，今季金鑽鳳梨主要外銷目標市場日本的輸出作業，在農業部政策指導之下，出口業者群策群力中圓滿順利，令人感到無比的歡欣。值此杪夏

谷風陣陣，適月清涼之際，有位研習農產貿易領域，關心臺灣農產品輸出課題的年輕學子問到筆者，作為金鑽鳳梨輸日具有量價指標性出口業者之一的台農發高階經理人，如何看待我國鳳梨開啟行銷輸日這事。年前，在臺灣生鮮鳳梨外銷面臨主、客觀挑戰之際，國產生鮮鳳梨的海外輸出，得以有效分散市場於成熟進步的消費地

| 註 1：台農發股份有限公司董事長。

誠屬不易，確實值得深入探討此一外銷課題。

個人有幸擔任台農發股份有限公司董事長3年以來，引導公司組織運作重整、業務多元發展，得以率領一群優秀團隊成員，朝著優質企業一步一腳印永續發展向前邁進。對於近年臺灣生鮮冷藏鳳梨輸出日本市場這事，筆者以台農發所註冊的金蜜品牌金鑽鳳梨為例，用以解析台農發的行銷機制。一言以蔽之，毋有且毋需高深的理論，台農發公司所秉持的行銷理念就是堅持一種卓越的行銷習慣，如此簡單的信念而已。申言之，我們信奉的理念就如同2千多年前西方哲學家亞里斯多德(Aristotle, 384-322 BC)所言：因為周而復始的重複造就了我們，所以卓越的本質並非一種行為，而是一種習慣(We are what we repeatedly do. Excellence, then, is not an act but a habit.)；即使在近代，管理學者杜拉克(P. Drucker)亦有相似的見解。台農發公司海外行銷農產品的中心思想就是將這項簡明的思維化為具體的行動，自源頭生產端與國內農民建立互信互賴的供應契作，以至在下游市場端與國外通路業者簽訂可及可行的銷售合約，如此優質良善的上下游產銷合作關係成為我們的一種行銷好習慣而已。

近年台農發公司所推出的金蜜品牌鳳梨之所以得以普遍受到廣大日本消費者的認同與喜愛，所依賴者非

但沒有且不必是深奧的經濟學或行銷學理，而是已經深植建構在公司企業文化骨髓裡的一種卓越優良行銷習慣罷了。至於所稱卓越優良行銷習慣係指自源頭開始把關以至消費市場品質管控，一系列的行銷過程中暨堅持維護生產者應有的利益，同時兼顧供應符合消費者所需要高質量的數量與品質。除了建立輸日專屬的金蜜優質品牌外，為拓展國產鳳梨輸日行銷廣度與深度，必須再採取其他有效的作為。首先，在供應廣度方面，台農發公司將金鑽鳳梨供應產地由西部屏東與嘉義拓展至東部花蓮地區，使得金鑽鳳梨輸日日程延長至國曆7月中下旬；其次，在供應深度方面，另開啟芒果鳳梨與牛奶鳳梨等品系，使得供應期程得以延長至國曆8月下旬。

## 二、近3年臺灣生鮮冷藏鳳梨輸日結構

鳳梨作物是地理環境位於亞熱帶與熱帶地區臺灣重要的農作物品項之一，早年以農業經濟為主要的經濟發展時代，更是我國重要的農產品外銷品項，著實為臺灣貢獻重要的外匯來源。綜觀40餘年前，臺灣產出的生鮮冷藏鳳梨主要出口至日、韓等國，以及鄰近的香港與琉球等地區。至於晚近20年間，外銷市場則漸次發展至中國大陸市場，更甚者因對岸單一市場的快速發展而形成臺灣生鮮冷藏鳳梨輸出高度集中於單一市場的結果。近



年間，因國內出口業者大力推展生鮮冷藏鳳梨輸出日本與新興市場等地，其中日本地區的出口數量呈現較大幅度的增加。以近3年而言，臺灣輸出日本生鮮冷藏鳳梨皆維持在穩定的數量，顯示臺灣鳳梨在日本消費市場具有一定的吸引力。臺灣金鑽鳳梨以其特別的甜度與鮮度獵取消費者另眼相待喜愛有加；尤其是，以其截然不同於東南亞所產之鳳梨品種，臺灣金鑽鳳梨之果肉與果心全果皆可食用的獨特驚奇口感，更是獲得日本消費者垂涎三尺般的青睞與讚賞。

台農發股份有限公司為國內優質農產品出口業者之一，雖然僅為中小企業性質之新興農產品出口廠商，但致力於日本等先進消費市場的經營與開拓，近年在新經營團隊的努力下，本公司業務多元發展且精進成長。以生鮮冷藏鳳梨輸日為例，本公司陸續以不同規格之金鑽鳳梨在日本分別註冊金蜜、王蜜與蜜甘味等品牌，依市

場區隔原理行銷日本各地。其中，金蜜品牌的鳳梨在頂級超市單顆售價甚至曾出現高達1,200日圓以上的水準，顯示其品牌應有價值與市場接受程度。綜合分析可知，自前(110)年本公司在日本完成金蜜品牌鳳梨註冊後，歷年的出口價格都有不錯的表現，每公斤的平均出口單價呈現遞增趨勢，且普遍高於我國總體輸出日本市場平均單價30%以上(表1)。除此之外，未來本公司亦將逐步開展更多國產新興品系，諸如牛奶鳳梨將於日本註冊為夏之雪品牌行銷之，為臺灣鳳梨開拓更多元的市場與通路。

### 三、一種卓越的優良行銷習慣

台農發股份有限公司樂於作為外銷市場中新型產品、新式通路與新興市場的開拓者；亦因如此，確實面臨海外行銷拓展過程中各種不可預測與不易掌握的諸多風險。然而，卻因先

表1. 近3年生鮮冷藏鳳梨輸出日本結構表

單位：公噸、千美元、美元

年	臺灣總體			台農發公司金蜜品牌		
	數量	金額	平均 每公斤單價	數量	金額	平均 每公斤單價
112年 1~6月	14,799	19,060	1.288	497	894	1.799
111年	17,499	24,053	1.375	312	566	1.811
110年	17,850	22,735	1.274	256	433	1.691

資料來源：1. 整理自農業部農業貿易統計表及本公司出口單據。  
2. 本公司部分數據係由日圓與美元幣值匯兌，容有誤差。  
3. 民國112年上開統計截至6月止。

驅作法而累積不可多得的寶貴經驗，著實可供建立為國內出口業者外銷的典範。誠如20世紀奧地利政治經濟學家熊彼得（J. A. Schumpeter）提出的創新理論（Theory of Innovation）指出5項創新型式中關於新產品（New Products）與新市場（New Markets）等創新作法，凡此新式投入皆可能面臨風險，是需要有前瞻業者率先嘗試建立相關國際貿易準則，以為業界朋友參酌知悉。具體而言，以本公司在日本拓展金蜜品牌鳳梨為例，著實具有開拓新產品、新通路與新市場的精神與意涵。是以，為求金蜜品牌打入日本高端市場，自須與國內生產者與國外進口商建立緊密的合作關係；亦即，在上游與國內生產者建立穩定的供應契作機制，在下游與國外進口商建立可達的銷售合約模組。然而，不論是向後簽署的供應契作，抑或是向前發展的銷售合約，都是建立在誠信為要的民事合作基礎之上。由於是新品牌的建立與推展，但凡有爭議事端產生，都是以雙方善意協議先行之，務以取得圓滿共識作為問題解決的方法所在，而非以所謂訂有契作或合約所在而立即訴諸法律手段。申言之，所謂行銷所需之供應契作或銷售合約者，都只是為了確立本公司與國內生產者以及與國外進口商之間建立最大和諧的互動關係，用以引導彼此進行正常、良性與友好的商業交易行為；亦即，以誠信為體，法律為用的本質

關係。根基於民事行為，根本毋須高深的經濟學或行銷學理論，正是一種卓越優良的行銷習慣罷了，完全呼應亞里斯多德所指卓越不是因為有行銷契合與合約的行為，而是一種存在卓越行銷習慣的真諦。

至於，所謂卓越優良的行銷習慣，筆者在本公司的金蜜品牌鳳梨行銷日本市場經驗中，深刻體認必須同時具備缺一不可的二項基本要素。其一，互信互賴的供應契作；其二，可及可行的銷售合約。前者，本公司與國內生產者建立以相互信賴為基礎的契作，包括議定供應數量與價格之定量定性契作規範，本公司與生產者雙方合意以合理從優價格由生產者交付符合規範之產品。首先，如同部分坊間人士常歌頌Zespri以契作保障農民收益般，本公司與生產者所建立相互信賴的契作機制，在在充分維護生產者獲取優質的利益；其次，從而本公司亦可獲得高品質的產品，雙方自無所謂投機取巧動機之必要。後者，本公司與國外進口商簽署雙方有能力可履行的行銷合約，冀以做到穩健秩序運銷的訴求；同時，正因為新市場、新通路與新品牌的伊始開端，勢必充滿諸多意想不到的主客觀挑戰。爰出口商與進口商必須盡力協商，規範客觀上無可避免的疏失與不足之處，合理容忍意料之外的問題，是為宣示且具體表現支持對於極力拓展新品牌出口者規避無謂風險之意旨。





#### 四、結語

過去3年間，台農發股份有限公司發揮無比堅毅的韌性，在新經營團隊將士用命下，團隊成員大公無私攜手合作，見證諸多臺灣農產品出口歷史。易言之，本公司屢屢創新拓展新產品、新通路與新市場，得以每每為國內出口業者建立正常貿易的典範，乃至通關白名單。年前，本公司用心於金蜜品牌之國產金鑽鳳梨輸日，正是其中一項成功典範。然而，分析箇中緣由，正因為天時、地利與人和三者和諧所致。天時者，鳳梨輸出轉向高端消費市場，引申國內栽培管理必須產業升級；地利者，得諸於國內農政部門行政支持與制度指導，獲得分散行銷至多元市場的機會；人和者，上下游供應鏈間的一體團結合作，本

公司因而得以實踐卓越優良的行銷習慣契機。綜上，由於推展輸日金蜜品牌，根基於善良基礎的卓越優良行銷習慣，在國內產地端，本公司以從優價格為生產者創造應有的利益回報途徑，因勢利導農民進行傳統鳳梨產業的升級經營管理，沒有任何契作農民需要貪圖近利而投機取巧的動機。在國外消費市場端，以高質量的品質內涵與穩健的供貨時程配當機制，在高端日本消費市場建立臺灣農產品的良好形象，為我國農產品形塑高端價值與價格。

筆者榮幸過去1千多個日出月落日子擔任台農發股份有限公司董事長一職，親身見證台農發公司的蛻變與成長。沒有多餘的行銷理論，就是奉行一種卓越優良的行銷習慣而已，如此真實與踏實的經驗，與眾分享。