

從畫畫的手·到賣魚的手  
錦鯉美學·開創養殖藍海

# 鍾瑩瑩

## 欣昌錦鯉養殖場總經理



美麗的鍾瑩瑩養出  
國際冠軍錦鯉

放下畫筆、返鄉養魚，鍾瑩瑩選擇了不一樣的人生路。無論豔陽高照或寒風冷冽，一身簡便裝扮，毫不猶疑地踏入魚池裡。發揮美術才華，她將魚身與魚池當成畫布，傳達錦鯉的美學觀。短短3年，將家族傳統事業推上歐美市場，創下年產值超過5000萬元的驚人記錄。跨出雲林海邊的小村莊，成功轉型的欣昌錦鯉養殖場，就像一尾絢爛奪目的錦鯉，游向無邊無際的藍海市場，它的產業經驗不僅鼓勵台灣農村無數的小農戶，新新人類鍾瑩瑩的歸農故事，更可提供有心返鄉的農家子弟們參考。

採訪·攝影／春樹 圖／鍾瑩瑩提供

30歲時，你在做什麼？

也許你還不滿30歲，也許老早過了那青春歲月，你可曾想像30歲的女子坐擁千萬年薪的生活？她不是含著金湯匙出生的企業家第二代，也不是令人羨慕的電子新貴，而是個不想當村姑、卻放下畫筆返鄉養魚的女子。短短3年內，她將家族傳統事業推上台灣進軍



欣昌養殖場的錦鯉，頗受歐美人士歡迎。(圖由鍾瑩瑩提供)

歐美市場的前三大，創下年產值超過5,000萬元的驚人記錄，她，就是雲林縣崙背鄉欣昌錦鯉養殖場總經理鍾瑩瑩。

### 文藝青年·返家接棒

學藝術的鍾瑩瑩，27歲以前，過的是文藝青年的生活，曾至北京中央工藝美術學院唸書，生活中，美感與時尚無處不在，在台中補習班教授美術並擔任主管，6年6班的她，與同年紀的女生一樣，在都會中大口呼吸青春的鮮美。

4年前，養了一輩子魚的鍾英哲威逼利誘女兒返家接棒，鍾瑩瑩心中卻是百般掙扎與不願意，當時父親告訴她，她1個月不過賺個3、4萬元，但家裡賣出1隻錦鯉就



穿著旗袍撈魚，鍾瑩瑩是國外展場美麗的身影。(圖由鍾瑩瑩提供)

不只這個價錢，更何況佔地3公頃的養殖場，數百隻錦鯉化成千軍萬馬，可供揮灑的天空無限寬廣。雖然父親畫了一塊大餅，但鍾瑩瑩還是悄悄地委託外國友人進行錦鯉國際市場分析，當友人告知歐美市場正吹起錦鯉熱、外銷前景看好時，鍾瑩瑩決定返家接棒。

結束都會生活，返鄉過起鄉居歲月，最近的7-11離家有3公里遠。埋首魚池3年，鍾瑩瑩不僅從完全不懂魚

到熟記數百種錦鯉的品名與特性，更是台灣第一位進軍歐美國際市場的業者，也是錦鯉產業中獨一無二的女性，笑說自己是魚養大的她，今年剛滿30歲，是台灣養殖漁業洄流的新生命。

### 承繼家業·力挽狂瀾

鍾瑩瑩說，隨著產業西移大陸以及東南亞金融風暴，整個亞洲錦鯉市場逐漸萎縮，當時台灣錦鯉主要市場為東南亞，內銷則仰賴金字塔頂端的大老闆，但台商西進不如預期，內外夾擊下，鍾爸爸眼見東南亞市場逐漸萎縮，感受到傳統的養殖觀念與技術面臨瓶頸，雖有遠見想開拓歐美市場，卻因不諳英文，電腦也不行，在惡劣仲介商的欺騙下只有被剝削的份，於是堅持兒女返家承繼家業、力挽狂瀾。

雖然出生傳統農家，家裡養過吳郭魚、種過稻子、也養過豬，但鍾瑩瑩一項也不懂。民國92年奉父命返家後，她根據外國友人的市場分析，認為既然歐洲是錦鯉最大的市場，「不入虎穴、焉得虎子」，當年8月便買了機票飛往歐洲觀摩錦鯉展。



鍾瑩瑩到國外參展，不僅打開國際市場，也行銷台灣形象。(圖由鍾瑩瑩提供)

英文不佳的父女倆，初生之犢不畏虎，在一群金髮藍眼的外國人中東逛西逛，發現自家魚場淘汰的錦鯉規格，在展場中居然被當成寶，台灣1隻只賣台幣40元的小錦鯉，居然要價45歐元，換算成台幣1隻售價高達2,000元，父女倆算盤一打，扣除管銷費用後，1隻在台灣被打入次級品的錦鯉，在歐洲竟創造高達2倍的利潤，這個發現讓他們信心倍增，鍾爸爸當場打電話回家，興奮地告訴鍾媽媽這個好消息。

## 專業打造·進軍國際

從德國回來後，鍾瑩瑩改變經營策略，將歐美市場列為重心，但當時的她不僅不懂養魚技術，更別提國際貿易經驗，只能仰賴仲介公司協助，為提高錦鯉品質，鍾家斥資數百萬元從日本進口高品質的魚種，自行育種，鍾家兩代傳承的養魚技術，出產的錦鯉品質嚇嚇叫，但早期因語言能力不佳，被不良的仲介公司剝削，因此鍾瑩瑩除苦學養魚技術外，也上網搜尋國際市場資訊、瞭解國際趨勢，最後找到一家位於日本的國際行銷顧問公司，在專業的團隊協助下，欣昌進軍國際更順利。

從西部鄉間的小養殖場，到台灣唯一與歐美國家直接貿易的養殖業主，旁人只看到今日的風光，卻很難想像鍾瑩瑩剛返鄉時的生活，每天凌晨4點上床睡覺、8點起床上班，從育種、餵魚、下水抓魚到為病魚打針，每個環節都是父母安排的基本教育課程。豔陽下浸在魚池裡，寒天也在魚池裡，女生最在乎的白晰皮膚，早已曬成發亮的小麥色。鍾瑩瑩說，她可不是坐在辦公室裡吹冷氣打電話，而是紮紮實實的學習基本功，這樣的日子過了1年，她才跨



欣昌養殖場是國際展場得獎常勝軍。(圖由鍾瑩瑩提供)



美麗的鍾瑩瑩養出國際冠軍錦鯉。(圖由鍾瑩瑩提供)

過新手門檻，進階到鑑賞魚種，也就是學習挑選具有商業價值的魚種。

## 錦鯉商機·曾經風光

原本以為這也是一關「師徒」傳承的課程，鍾瑩瑩卻意外找到與過去藝術背景的連結，而成了欣昌錦鯉養殖場與其他同業差異化的特色。

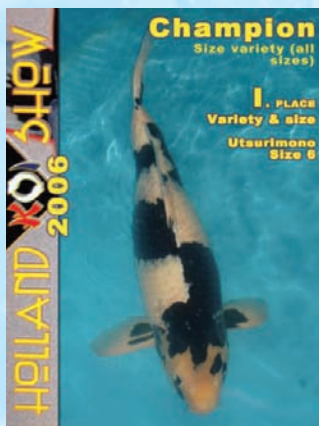
鍾瑩瑩說，台灣的錦鯉產業源自於日本，光復初期，有錢人孺慕日本文化，經常結伴跨海赴日採購錦鯉，當年家中飼養錦鯉是品味，也是身份的象徵，慢慢的，

台灣商人嗅到商機，開始採購錦鯉魚種回台飼養，一路摸索改良養殖技術，越來越多人飼養錦鯉，錦鯉行情在台灣股市站上1萬8000點時達到巔峰，鍾家也趕上那一波的熱潮，當年家裡常有大老闆抱著上百萬元現金只為求購1尾頂級錦鯉，同一時期，台灣的錦鯉養殖技術也直追日本。

她指出，日本錦鯉的歷史可追溯自中國的鯉魚（CARP），鯉魚在中國傳統文化中代表了富貴與吉祥，「鯉魚躍龍門」和「年年有魚」的說法，均顯示中國人對於鯉魚的崇敬與喜愛，3000多年前的殷商甲骨文卜辭中即有「圖魚」的記載，春秋時代越國大臣范蠡辭官經商養魚致富，其著作「陶朱公養魚經」，更述說飼養鯉魚的方法，也是中國第1本關於鯉魚飼養的著作，只不過當時鯉魚仍屬高級食材，直至傳入日本後，鯉魚的觀賞價值才發揚光大。

## 錦鯉美學·活的藝術

中國錦鯉傳入日本後，日本人透過育種技術將淺黃色的鯉魚改良成為白底紅紋的體色，成了錦鯉（NISHIKIGOI）最早的起源，約西元1800年日本德川幕府時代，新瀉縣山谷志村成為錦鯉發祥地，並研發出獨步全球的錦鯉養殖業，直到今天仍歷久



圖中的錦鯉獲得去年荷蘭國際錦鯉競賽「白寫」類總冠軍。(圖由鍾瑩瑩提供)



圖中紅白相間的錦鯉，顏色喜氣富貴，是多數人的最愛。(圖由鍾瑩瑩提供)



在鍾瑩瑩眼中，錦鯉是活的藝術品。(圖由鍾瑩瑩提供)

不衰。

因為產業模式與技術幾乎全向日本學習，審美觀也與日本如出一轍，早年養殖業者從日本錦鯉雜誌「認圖」自學，強記所謂「頂級錦鯉」的模樣，再對照自家的魚兒「像不像」，至於美在哪裡？土法煉鋼的業者卻「莫宰羊」，起初鍾家父母也是這樣傳授鍾瑩瑩，但從小學畫畫的鍾瑩瑩，翻著雜誌，卻從中發現與繪畫原理結合的脈絡。

鍾瑩瑩表示，傳統觀念裡，認為美麗的錦鯉必須嘴部、尾巴與兩鰭純白沒有色塊，其實就是繪畫天地人留白的概念；而老一輩說的，魚身色塊分布從魚頭到魚尾需符合大中小原則，也與美術均衡或對稱的概念相呼應，她則發展出一套自己的審美觀。她認為，只要符合美學觀點，錦鯉不一定得紅白相間才叫美，其餘品種也可以美得很有個性，在她眼裡，錦鯉是活的藝術，魚身就是畫布，想像自己在畫布上揮灑，美在哪裡、一清二楚。

## 審美迥異·世代衝突

這套錦鯉審美新解讀，起初並不能說服父母，例如鍾瑩瑩最愛的一尾「白寫」品種，曾在2006年荷蘭國際展場擊敗各國錦鯉勇奪該品種總冠軍，但該種白色魚身上有黑色塊的錦鯉，

看在老一輩的眼中卻很難感受「美在哪裡？」，「新舊世代的衝突是一定有的。」鍾瑩瑩直言，但樂觀的她認為，與家人因為工作而吵架並不是壞事，因為她一定吵贏，而且吵架過後，爸爸照樣會傳授獨門絕活，原因無他，因為這是家族事業，若換成是外人，員工不見得敢與老闆爭論，老闆對主觀太強的員工也不一定能夠容忍。

即使如今，兩人的觀念還在磨合中，不過鍾爸爸對於女兒的表現越來越滿意，也正式交棒給鍾瑩瑩，讓她成為實際的負責人，自己則退居第二線擔任顧問，不過父女倆仍各自負責不同的市場，亞洲市場歸老爸管，歐美市場由鍾瑩瑩負責，如今欣昌養殖場1年營業額外銷歐美市場佔70%，其次為亞洲市場佔20%，66年次的鍾瑩瑩不僅成功接下家傳事業，更是台灣錦鯉外銷歐美市場的前三大。

## 發揮專長·行銷美感

已是國際錦鯉展常勝軍的鍾瑩瑩，每回出國都會發揮美術專長，親自設計展場，看準歐美人士孺慕東方文化的心理，鍾瑩瑩通常會將展場設計得很有中國風，不僅擺設茶桌，準備一壺上好的阿里山高山茶，她還會穿上特地訂製的旗袍，展現茶道，因此欣昌攤位經常成為展場中最受歡迎的區域，誰說「賣魚的」一定得高聲吆喝？價值比價格來得重要，鍾瑩瑩把錦鯉變高貴了，價格自然也抬高了。

不僅善用美感行銷，鍾瑩瑩也以美學顛覆了傳統欣賞錦鯉的方法。她說，傳統偏好紅白相間的錦鯉，經常有客人訂購魚身全部是紅白相間的錦鯉，此時，她會問清楚對方



欣昌外觀



年新千萬的養魚村姑



鍾瑩瑩靠電腦開發  
國際貿易

飼養錦鯉的環境及條件，依據其訂購數量建議斟酌其他品種的錦鯉，起初，客人會半信半疑，但買回放入池中後，都會來電感謝她的好眼光，建立信賴感後，「吃好逗相報」，還會介紹新客源，生意才作得長久。

### 時尚賣魚·創造行銷

鍾瑩瑩表示，她的秘訣其實很簡單，傳統養殖戶是一隻一隻地賣錦鯉，每隻錦鯉個別鑑賞、決定「好不好看」，她則針對每個國家的偏好，將顧客訂購數量的錦鯉全數挑出放入池裡，從各

個角度觀賞，再從中斟酌增刪錦鯉的品種，找出最美麗的組合，「就像畫畫一樣」，不只觀賞錦鯉身上的構圖，也將池子當成畫布，不同數量或品種的魚放在一起，也要講究色彩的搭配與美學的傳達。

打開箱子，要讓顧客surprise，是鍾瑩瑩的堅持。多一份用心，欣昌的客戶不只買到高品質的錦鯉，也買回錦鯉的美學，而對欣昌而言，利用組合銷售，打破暢銷品種與不暢銷品種的界限，紅花搭配綠葉，不僅凸顯主要產品，也刺激其他產品的銷售，提高整體銷售量，利用視覺效果創造行銷，「賣魚」也可以很時尚。

### 整合產業·異業結盟

欣昌養殖場出產的錦鯉，在歐美市場打出名號後，吸引德國錦鯉專刊「midori」出版社總編Mr. Pozar親自到台灣採訪，帶回第一手的產地消息，另外來自荷蘭的貿易商庫祈（Groothees）也於今年到台灣拜訪，雲林縣長蘇治芬並應邀陪同參觀。

庫祈表示，荷蘭生產的錦鯉等級為A級，而欣昌出品的台灣錦鯉水準達到3A級，吸引他們遠從荷蘭來台採購。鍾瑩瑩說，不只是庫祈，還有歐洲客戶一口氣購買500萬元台幣的錦鯉，欣昌不僅打進歐美市場，更逐步跨向直接貿易，今年開始，已有來自美國、荷蘭、南非客戶直接到台灣下訂單。

鍾瑩瑩說，她的心願是整合更多產業到歐洲行銷台灣、賺取外匯，她強調，外國人十分重視藝術，農產品變成「藝術品」才有經濟效益，「欣昌」賣的是錦鯉，但可以結合園藝、花卉、竹藝、飼料、水處



稻田中的養殖場

理廠商，結盟團隊打造「錦鯉文化」，打開商機，不僅現今1年外銷歐美10萬隻錦鯉，拉抬周邊產業的經濟效益更指日可待。

## 學界矚目·台大授課

鍾盈盈靈活的實務經驗，也吸引了學界的目光，台大農經系今年邀請她到該系授課，上課時，經常有學生想到雲林縣崙背鄉與她一起養魚，鍾瑩瑩總是問學生「想清楚了嗎？」，因為走過來時路，她清楚知道務農的酸苦，也能品嚐苦中帶甜的生活，但無憂無慮的都市小孩，有幾分回到土地的堅持，恐怕是個很難回答的問題。

從畫畫的手到賣魚的手，如今又成了大學裡執教鞭的手，鍾瑩瑩回首歸農路，語重心長地表示，體驗農村生活與實際投入是兩回事，歸農必須返鄉，才能長長久久，因為只有回到自己的家鄉，承接家族事業，才有一份責任與歸屬感，不必美化也不必悲觀，歸農路才能變成幸福之路。

## 相信專業·成功要素

除了用心與認真，鍾瑩瑩認為，相信專業，是欣昌另一個成功的原因。

家傳三代的養殖場，鍾家對養殖技術有信心，但行銷則需交給專業，在尋找專業行銷公司的過程，鍾瑩瑩也是一路跌跌撞撞，直到找到現在合作的伙伴，一家位於日本的國際行銷公司。她表示，與行銷公司站在互惠互利、資源交流的基礎上，她相信專業行銷可以為欣昌帶來最好的客人，因此百分之百配合行銷公司的要求，從商業判斷到貿易



豬舍變成養殖場



養在豬舍裡的錦鯉



鍾瑩瑩養魚

合作，都是行銷公司說好就好，當初合作的條件之一就是百分百的配合，有時候自作主張還被顧問罵呢。

完全的信賴，也沒有讓鍾瑩瑩失望，專業的顧問團隊不僅讓欣昌改頭換面，躍上國際舞台，行銷公司為欣昌規劃的8年計畫也逐一實現中，接下來的3年，正是欣昌的收成年。

## 根留台灣·發展品牌

鍾瑩瑩表示，面對全球行銷模式的轉變，市場與法令的革新，許多業者因為競爭優勢不足、成本增加而處於劣勢，考慮生存需求而將生產技術、生產基地移到國外，不但造成產業外移、失業人口增加，低價產品回銷台灣更造成國內經貿及民生的衰頹。

欣昌當初不考慮西進，而決心留在台灣發展品牌，就是選擇一條人煙稀少的道路。鍾瑩瑩說，產業轉型精緻化、結合科技管理與文化包裝，或將產品行銷國際市場，是目前傳統產業面臨最大的挑戰，無奈多數廠商及生產者對品牌行銷觀念仍然薄弱，受限於經費、語言、市場開發能力，在無法突破現狀的情況下，只能將技術移轉他國或結束營業。

## 主動迎擊·建立優勢

鍾瑩瑩表示，產業的開發與經營必須符合市場的供需條件，業界面對國際貿易情勢轉變所受衝擊與考驗，不能一直處於被動，經營者應該考慮利用天時、地利、人和的條件，主動爭取並建立有利的競爭優勢。

跨出雲林海邊的小村莊，轉型成功的欣昌錦鯉養殖場就像一尾絢爛奪目的錦鯉，游向無邊無際的藍海市場，它的產業經驗不僅鼓勵台灣農村無數的小農戶，新新人類鍾瑩瑩的歸農故事，更可提供有心返鄉的農家子弟們參考。

如果你已經做好吃苦的準備，立下「打死不退」的決心，那麼歡迎你一起加入新農民行列！

