

# 荷蘭花卉產業參訪報告-蝴蝶蘭產業

臺大農經系助理教授 羅竹平

2010, 9 月

中華民國 99 年 8 月 19 日, 我們一行四人(農委會臺中種苗改良繁殖廠副廠長楊佐琦及研究員李美娟;臺灣蘭花協會理事長林豐沛和我臺大農經系助理教授羅竹平)參訪荷蘭, 8 月 28 日返台。此行有二個主要目的地。第一個是拜訪荷蘭農業部及花卉拍賣公司 FloraHolland, 探尋在 ECFA 簽署之後, 荷蘭農企業, 特別是花卉拍賣, 是否有興趣與臺灣合作, 進軍中國市場。第一個是拜訪荷蘭蝴蝶蘭產業, 希望能知己知彼, 找出迎頭趕上的關鍵。此外, 我們也拜訪蔬菜種子公司(Takii)和果菜行銷公司(Greenary)等。

## 一、 荷蘭農業部訪談

荷蘭農業部接待我們的官員是 Marcel Vernooij (Member Management team) and Marien Valstar (Chief Officer Plant Propagation)。會談主題圍繞在荷蘭和臺灣在花卉拍賣和種植領域上, 在中國和臺灣簽署 ECFA 之後, 是否可以更具體的合作。這次會談得到很正面的反應, 顯示也許國際上, 大家未必在乎臺灣的小市場, 卻因在乎中國的大市場, 而因此對臺灣能幫他們槓桿中國市場的能力感到興趣。為了更具說服力, 我們幾天後即將我們的陳述用 power point 寄給他們, 並寫以下的 email:

Dear Roel and Marcel:

It's a great honor for us to visit your world-renowned FloraHolland. Your cordiality makes us feel that people here are just as pleasant as the beautiful environment. We find great pleasure in talking with you. One of the keynotes for our visit is about how Taiwan and Netherlands can cooperate in the floral industry and work together to open up the great China market. My preliminary explanation is for review as attached power point.

As you know, ASEAN plus 6 (i.e., China, Japan, Korean, India, New Zealand, and Australia,) will become the largest free trade bloc in the world soon. China is the second largest economy and Japan is the third largest economy, while German is the fourth largest economy in the world. Considering that about half of Netherlands agricultural products are exported to German, China plus the ASEAN will definitely become major consumers of Netherlands agricultural and floral products. At present, Asia is one of the major bases of flower producers. It is foreseeable that it will become a major flower consumer in the future, if not the largest in the world. However, an integrated flower trade market between the producers and the consumers has not existed in this economic bloc yet. I think Taiwan and Netherlands can cooperate in two aspects:

1. Invite FloraHolland to set up an Asia-Pacific Flower Auction Center in Taiwan.

We will fully support you with any necessary improvement in both physical infrastructure (e. g., cold storage, transportation) and legal infrastructure (e.g., tax, plant variety right, ownership). Then, FloraHolland has two flower auction markets, one is in the West and the other is in the East. The two auction markets are highly complement and in healthy competition.

2. Taiwan and Netherlands are about equal in area. However, about half of Taiwan's farm lands are in fallow. To adequately supply the Asia-Pacific Flower Auction Center with varieties of flowers, Taiwan can import from Netherlands great amount of seeds, bulbs and technologies. Such joint production either by international outsourcing or FDI benefits both Taiwan and Netherlands, while Netherlands should benefit more because you are on the upper level of the value-added ladder in the flower industry.

China has established more than ten Taiwan Agricultural Enterprise Parks to lay the butter on Taiwanese farmers with which China provides exclusively Taiwanese farmers with many advantages and protections that other countries would not possibly receive. For example, Taiwan's Plant variety and Plant Seed Act is based on the 1991 version UPOV system while that of China is 1978 version, and the latter only protects the published varieties. After signed the ECFA (i.e., free trade agreement) with China, we are making great progress in harmonizing the disputes between the two versions of

plant variety rights and protection.

The most important of all, the products from these parks can supply for China's domestic market. I believe that with Netherlands' outstanding technologies and breeds, the joint production and marketing with Taiwan in China will lead to great success.

Taiwan will help reduce the political risks, cultural conflicts, language barriers, and information costs while Netherlands develops the China market.

Best,

Chu-Ping Lo

25 August 2010

回國後，得到對方禮貌性的回覆如下：

Dear Professor Chu-Ping Lo,

Thank you very much for your e-mail, in which you reconfirm the interest in Taiwan for cooperation with Dutch stakeholders in horticulture. Myself and our representation for Taiwan, namely Mr Gert Stiekema and Ms Cindy Hsiung, have taken good note of your remarks and suggestions. In our cooperation with Taiwan horticulture is a key priority also for the next years. In this respect I am also planning to visit Taiwan myself on the occasion of the Expo.

We will furthermore continue to communicate to Dutch companies, including Flora Holland, that they should look into possibilities for strenghtening ties with

Taiwanese counterparts, though of course it is finally not up to us as a government to take business decisions on their behalf.

Kind regards,

Marcel Vernooij

Manager for Agribusiness and Plant sector

Department of Agriculture, Fisheries and Agribusiness

Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality

The Hague, The Netherlands

Tuesday, August 31, 2010 10:37 PM

## 二、 FloraHolland 參訪

我們除了參觀花卉拍賣市場的運作，也與 FloaHolland 的二位中階主管會談：Crristo ven der Meer (Advisor) and Roel van der Zwet (International Accountmanager).

### 1. 花卉拍賣市場的運作

FloraHolland 是市場領導者也是最重要的國際花卉拍賣中心；共有六個花卉植物拍賣場：Aalsmeer、Naaldwijk、Rijnsburg、Venlo、Bleiswijk、Eelde。FloraHolland。這家公司有二大通路：第一個是其已很成熟成功的拍賣市場；另一個是 FloraHolland Connect 提供直接議價交易的仲介服務。

FloraHolland 的最重要特色和競爭力所在是，它能提供世界各地買主少量多

樣、一次購足、品質保證的服務。目前，鮮花約 9 成是經過拍賣場拍賣出去，但盆花由於沒有保存的急迫性，只約 5 成是由拍賣場拍賣出去，另外 5 成是由直接議價的方式出售。FloraHolland 也曾經經營蔬果拍賣業務一段時間，後來放棄，以後也不能再涉及蔬果拍賣。主要的原因是，跟花卉需求不同，蔬果的需求的多样性沒那麼大。對這種單一品項需求量很大的產品，大的進出口商、貿易商可能更有競爭力，因為它們可以直接把蔬果從產地拉到市場，不必先集散於拍賣中心。因此，FloraHolland 可見的將來也不會承做蔬果拍賣業務。此外，FloraHolland 也有一個很大的進口部門，進口外國非會員花農的產品，以充實其關鍵競爭力-多样性。換句話說，在 FloraHolland 交易花卉及植物可透過多種方式，除最眾所皆知的是拍賣鐘，他們還有三個關鍵的部門；分述如下：

### **FloraHolland Connect**

拍賣在價格、數量、和拍賣時間上有其不確定性，而有些買家希望能確保花卉的出貨時間與數量的穩定。而花農更希望在拍賣鐘開拍前，就把產品用好的價錢一早議價賣出去，剩下來的才送交拍賣市場。這是因為 FloraHolland 的拍賣服務費比仲介服務費高多了。因此，FloraHolland 成立 Connect 這個部門，一網打盡各式需求：利用他們強大完整的種植者和買家資料庫，及其無與匹敵花卉運送、品保機制，除了拍賣，還做起仲介生意，幫助種植者和買家之間交易，讓他們對於價格、數量、到達時間和郵遞方法的協議，提供專業服務支援。

除了賣花，FloraHolland 好像也做房地產。他們在拍賣中心旁建了許多

logistic 辦公室，用賣而非租的賣給各地買賣客戶。各地買賣客戶則在此

logistic 辦公室進行議價、拍賣準備、包裝、進出貨等活動。

### 進口部門

為了鞏固 FloraHolland 花卉植物交易中心的地位，FloraHolland 成立專門的進口部門，從不同國家，像是肯亞、依索比亞、以色列、和南非等，進口花卉植物。各地買家因此可以有非常寬廣的品種選擇。

### 品質中心(Product Quality Knowledge Center)

品質是 FloraHolland 的第一優先！花卉的外觀在 FloraHolland 只是起碼的指標。為了監視品質，他們的專家每周在 Alsmeer、Naaldwijk、Rijnsburg 的測試中心測試大量的已存在的品種和新品種。

FloraHolland 是一合作社，約有會員 6000 名（會員必需是花卉種植者），所以 FloraHolland 的實際擁有者是荷蘭所有花農，而非經銷商、出口商或農會之類的。他們一起選擇董事會及決定政策；雇用專業經理人執行政策和管理，雇用專業經理人可分享利潤但不分享經營權。所有花農股東承諾透過

FloraHolland 賣出他們**所有的**花卉及植物。有超過一百年的歷史可以證明這個組織能穩定的運作，及良好的定價過程。這種農企業組織架構，不僅見於花卉拍賣的 FloraHolland, 也見於荷蘭蔬果行銷公司的 Greenery; 也見於紐西蘭奇異果的 Zespri。臺灣如果真要扶植農企業，應該參考這種合作社的實際擁有經營權的農民而非農會和販運商的組織架構。

FloraHolland 的基本數據	
位置	6 處
拍賣室	13 間
拍賣鐘	40 座
會員人數	4500 名
Per year	
營業額	40 億歐元
花卉及植物數量	120 億單位
Per day	
營業額	1.6 億歐元
花卉及植物數量	4.8 億單位

## 2. 亞太花卉拍賣市場在臺灣?

我們之後拜訪 FloaHolland 的二位中階主管：Crristo ven der Meer (Advisor) and Roel van der Zwet (International Accountmanager)，他們告訴我們一個對臺灣非常正面的訊息，及 FloaHolland 剛終止與昆明花卉拍賣中心的合作，打算讓他們”breed to death”。我們因此趁勢與討論荷蘭和臺灣在花卉拍賣上，在中國和臺灣簽署 ECFA 之後，是否可以更具體的合作：如 FloaHolland 跟臺灣 joint venture, 在臺灣成立亞太花卉拍賣中心。同樣地，得到非常正面的反應。他們叫我們把相關 power point 寄給他們，他們好轉呈上



級決定。我回到旅館後寄給他們，他們即刻回信如下：

Dear Chu-Ping,

It was an honour having you in our facility in Rijnsburg this week. Your goals and intentions appear very interesting to us and I have forwarded this to our management to have this discussed in their next meeting.

Once they have discussed this topic, we will come back to you with further possible steps. Thanks a lot.

Kind regards,

Roel van der Zwet

International Account Manager

FloraHolland. 25 augustus 2010.

### 三、對亞太花卉拍賣中心的建議

臺灣是否有條件成為亞太花卉拍賣中心，還未經專業的評估。所以，也不確定跟其他城市比起來，臺灣的優缺點是甚麼，也當然不知道如何去截長補短，也不明白在盡力截長補短之後的臺灣，是否還是存在先天的限制！不過，因為FloraHolland與昆明花卉拍賣的合作顯然不愉快，FloraHolland剛終止與昆明花卉拍賣的合約，並打算讓他們 breed to death! 這是臺灣天賜的機會，臺灣應先進行專業的評估：看自己是否可以在軟硬體的基礎建設上充分配合，譬如在機場冷凍倉儲、稅率、品種保護、生產腹地、股權等。加上 ECFA 的優勢，臺灣

對 FloraHolland 應有其吸引力。

#### 四、 台灣蝴蝶蘭產業

台灣的蘭花產業在國際上具有舉足輕重的地位，根據中華民國財政部關稅總局（2008）統計，2008 年蘭花出口總值達到 22.7 億台幣，其中蝴蝶蘭的出口值達 16.4 億台幣佔蘭花出口值 74%（如圖 1），為台灣農業中最具競爭力之產業。近年來蝴蝶蘭植株與瓶苗總產值不斷的攀升看似一片榮景（如圖 2）、但深入的探討後發現市占率呈現下降的趨勢，主要的原因是荷蘭也開始搶食蝴蝶蘭產業這塊大餅，自 2001 年起，蝴蝶蘭躍升為荷蘭拍賣市場盆花類營業額的第一名，2001 到 2006 年僅僅 5 年，台灣蝴蝶蘭產量（株數）市占率由 48.9% 跌破兩成，反觀荷蘭卻由 2.2% 遽升至 51.5%，如今每 2 株蘭花就有 1 株來自荷蘭，這造成國內蘭業相當大的隱憂。並且根據荷蘭農業局統計資料，去年底全荷蘭蝴蝶蘭栽培面積為七十五公頃，這不到台灣蝴蝶蘭溫室栽培面積的二分之一，但植株產量將近台灣兩倍，獲利是台灣的三倍以上（經濟部，2009）。

台灣土地面積約 3.6 萬平方公里，其中農地約占 0.88 萬平方公里，占總面積約 24%。而荷蘭國土總面積 4.1 萬平方公里，但因 25% 陸地面積低於海平面，其陸地面積 3.1 萬平方公里，與台灣相當，然而其農地占總陸地面積約 63% 約占 1.95 萬平方公里，尤其農業用地所占比重可看出荷蘭為一農業大國。根據，財團法人國土規劃及不動產資訊中心的計算台灣農地每公頃約 1,000 萬台幣，而荷蘭農地價格一公頃約 800,000 歐元，換算後相當於每公頃 3360 萬台幣，可看出荷蘭農

地的價格是台灣農地價格的約 3 倍。另一方面，荷蘭蘭園付的最低工資是 15 歐元，換算後相當於每小時 630 元台幣，約是台灣人工的 6 倍。荷蘭溫室造價每坪約為 48000 元台幣，約是台灣溫室造價的 4 倍。儘管台灣在成本上有巨大的優勢，但在經濟規模和品質管理上的劣勢，使得台灣蝴蝶蘭苗並沒有多大價格優勢。這使得台灣的市占率，面對強敵荷蘭的競爭，節節下降，難道是台灣的蘭花種苗品質不如人？的確如此，雖然台灣的蘭花屢屢在國際蘭展上獲獎，但是台灣的蘭花種苗業者多以小農為主，在生產規模以及溫室設備上完全比不上荷蘭，所以台灣花農無法大量的提供品質穩定的貨源。

目前台灣蝴蝶蘭的兩個最大出口國分別為美國和日本，且集中度相當的高（如圖 3）。而台灣蘭花之所以可以獨霸美國市場是因為，全世界只有台灣的蘭花可以攜帶介質進入美國，如此一來別國的蘭苗進入美國後的品質、育成率皆不如台灣，但是這種政策上的保護能維持多久是很難說的。台灣的蘭花第二大出口國日本，是東亞最大的花卉消費地，當然荷蘭也想進入日本市場，目前台灣還因為地理位子對日本出口享有比荷蘭低的運輸成本而享有優勢，但是對於品質要求相當高的日本，未來也可能會因為荷蘭的競爭而減少對台灣蘭花種苗的需求。

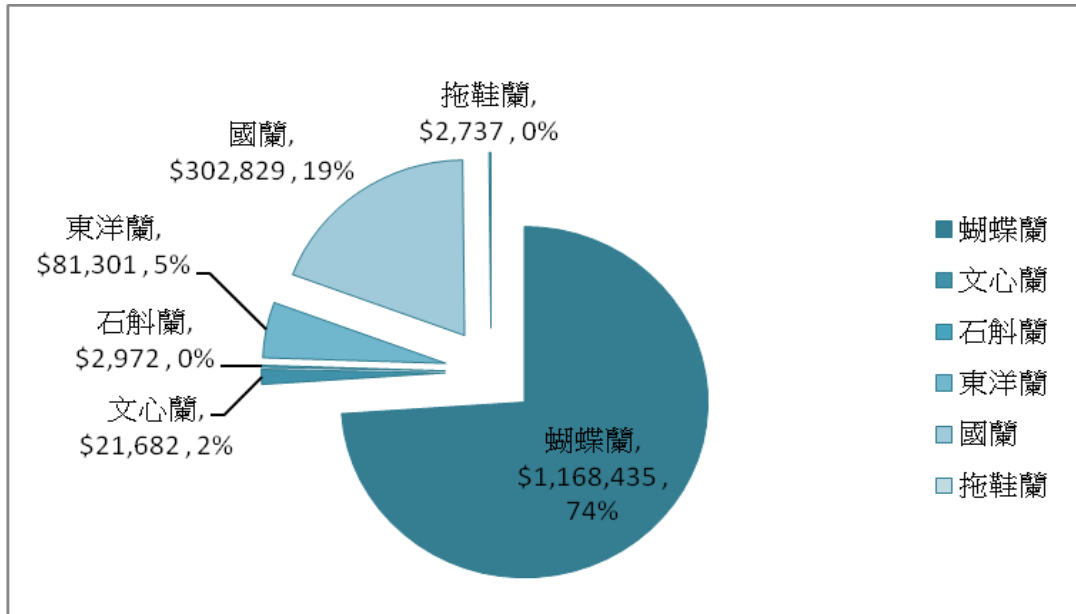


圖 1 台灣 2008 年蝴蝶蘭出口佔蘭花出口比例

資料來源：整理自財政部關稅總局資料，2008。

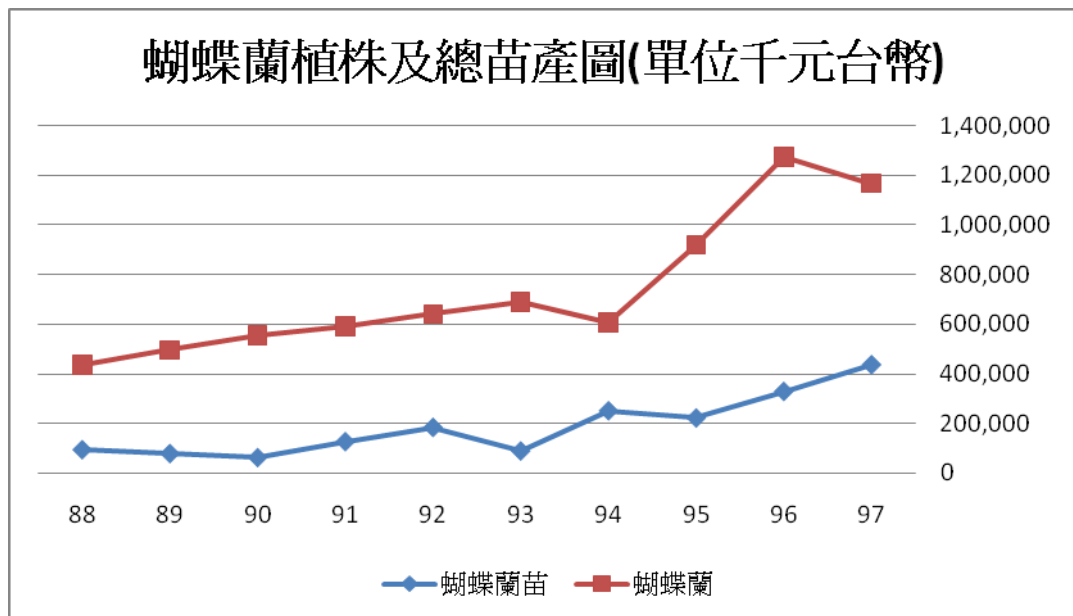


圖 2 台灣 1999 年至 2008 年蝴蝶蘭與蝴蝶蘭苗之總產值變化

資料來源：整理自財政部關稅總局資料，2008。

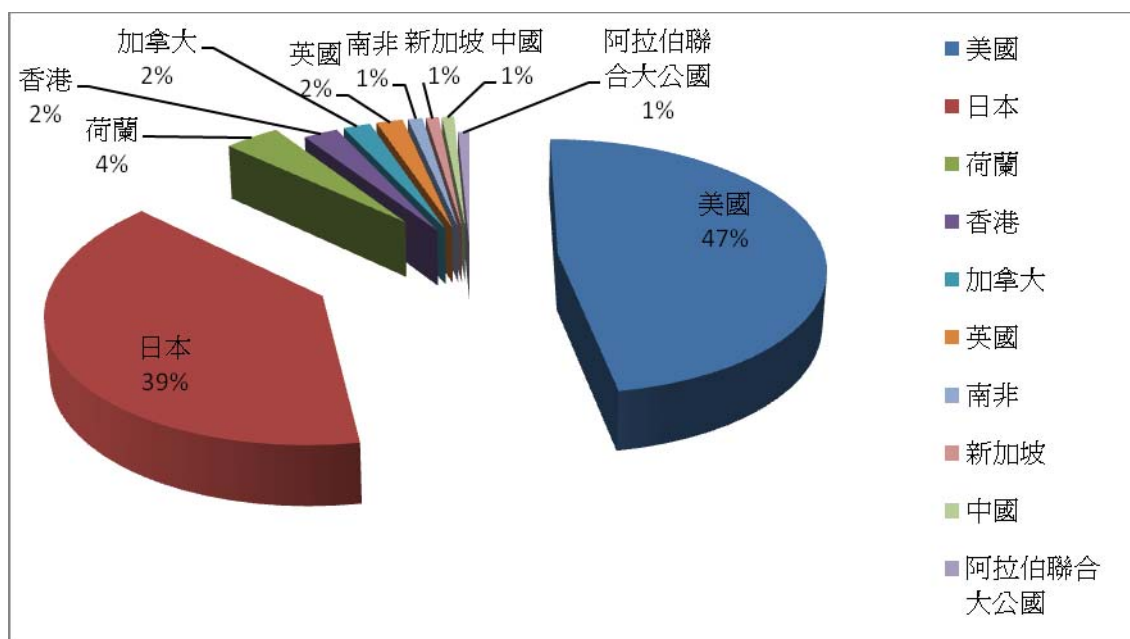


圖 3 台灣 2009 年蝴蝶蘭出口值前十名的國家所佔的比例

資料來源：整理自財政部關稅總局資料，2008。

## 五、荷蘭蝴蝶蘭產業

### 1. Opti-Flor

營業額	17 百萬歐元
溫室面積	5.5 公頃
雇用人數	約 80 人
能源成本佔總成本	15%
勞工成本佔總成本	25%
蘭苗成本佔總成本	30%
溫室建造成本 (每平方公尺)	350 歐元
土地購置(每平方公尺)	80 歐元
蘭苗購置(每平方公尺)	80x1.15=92
雙梗率	80%

Opti-Flor 是一個成立才 10 年的專業植栽蘭園，但已躍居蝴蝶蘭業的佼佼者。Opti-flor 每年向專業育種蘭園購買 3.5 百萬株小苗(young plants)，前後共計有 200 多種品種。他們不購買瓶苗或大苗，只購買小苗栽種成花，以使

生產管理簡單並儘量發揮經濟規模的效益。Opti-flor 小苗的主要來源為：

Young Plants purchased: 60% from Floracultra

30% from Anthua

10% from others

0% from Taiwan

為了分散風險和增加多樣性，Opti-flor 去年訪臺參訪各蘭園，挑選了約 30 幾種臺灣培育的品種樣品，先在其試驗溫室試栽種約 18 個月（如下圖），觀察其是否有病毒、雙梗（影響拍賣價格）、生長週期是否太長（影響栽種成本）、花色樣式是否受市場歡迎等，看其結果如何再決定是否下正式大單。Opti-flor 向 Floracultra 和 Anthua 買的新品種樣品，也是在這間試驗溫室試種。這間試驗溫室蓋在辦公區上方，不影響生產區溫室的空間和陽光。

Opti-flor 向 Floracultra 和 Anthua 買的新品種樣品時，會向 Floracultra 和 Anthua 要求出貨時做病毒檢測，但貨到時不會自己再做一次，這是為了節省成本，並由於 Floracultra 和 Anthua 的良好商譽。然而，跟臺灣購買培育的品種時，會要臺灣業者做一次病毒檢測，貨到時自己再花錢再做一次，這樣增加了跟臺灣進貨的成本。儘管如此，跟 Floracultra 和 Anthua 買的品种，病毒率約 1%，但臺灣的病毒率約 10%。在病毒防治上，臺灣還無法跟 Floracultra 和 Anthua 相提並論，但已有長足的進步。Floracultra 和 Anthua 繼續投入資源在零病毒的目標邁進，臺灣也必須快馬加鞭，以期早日並駕齊驅！



圖：Opti-flor 的試驗溫室

目前，在歐洲市場上，單梗蝴蝶蘭批發價約 4~5 歐元，而雙梗蝴蝶蘭批發價約 8~10 歐元。佔用了同樣的溫室空間和週期，接受了同等的人力和物料照顧後，單梗的賣價硬是比雙梗的少一半。若一專業植栽蘭園買的苗，開的全是單梗，那他可能要虧大錢了！這是歐洲專業植栽蘭園不願意跟臺灣進貨的另一重大原因，因為臺灣培育的品種大概 8 成以上是單梗。因此，臺灣另一個必須快馬加鞭，以期早日並駕齊驅的目標是：提高雙梗率！

降低病毒率是為了巨額溫室投資的安全，提高雙梗率則是為了市場賣相。Opti-flor 表示，若有病毒，就算品種再新奇，花色再漂亮，他也不會購買。他不願讓巨額溫室投資陷入被病毒或其他病害感染的風險。也因此，外來的溫室參

觀者必須穿防護衣，而每位員工上工前必須用酒精洗手。

除了 Opti-flor，我們也訪問了荷蘭另一家專業植栽蘭園，HAZEU。HAZEU 的經營模式、蘭苗來源與比例、成本結構，跟 Opti-flor 類似，但規模小一點。面對為何不跟臺灣買蘭苗，理由也跟 Opti-flor 的類似：臺灣買蘭苗跟 Floracultra 和 Anthua 的價格沒有差太多，品質卻差很多。

品質上的問題有：

- a. 過多細菌感染；
- b. 水草介質增加轉換成本；
- c. 農藥使用過度和殘留；
- d. 臺灣病毒檢測防治只做部份不夠全面，以致於有許多漏網之魚，使得  
病毒感染率高；
- e. 臺灣不能提供雙梗苗。

荷蘭的專業植栽蘭園跟臺灣蘭園還有一點極大的不同，即他們只有價格的問題，沒有通路的問題。他們的成花幾乎都送到 FloraHolland 拍賣市場，不需要花資源和人力在國際行銷上，只專注在生產上！下圖為 Opti-flor 打包好的蝴蝶蘭盆花，即將運送到 FloraHolland 拍賣市場議價出售。在 FloraHolland 拍賣市場，鮮花約 9 成是以拍賣鐘拍賣交易；但盆花因保鮮期限比較長，可以花時間議價，故盆花約只 50% 是以拍賣鐘拍賣交易，另外 50% 是以議價交易。



但是，其產品必須要先得到品質認證，達到拍賣市場起碼的品質標準，才能在 FloraHolland 拍賣市場上交易。此國家認證由發出，但臺灣尚未建立此種認證制度！



而荷蘭的專業植栽蘭園除了賣花之外，也是 FloraHolland 的股東，多一份收入。

## 2. Anthura (市占率 25%)

Anthura 在德國有 15 公頃蝴蝶蘭溫室，0.5 公頃育種(breeding)溫室，0.2 公頃測試溫室。在荷蘭則蓋有 0.1 公頃蝴蝶蘭樣品展示溫室。Anthura 之所以會將生產基地建立在德國是出於意外，因為那時他們那時併購的一家德國公司擁有一塊小蘭園，他們順勢利導地發展成蝴蝶蘭上遊產業的第二把交椅，僅次

於 Floriculture (市占率略低於 50%)。在德國，約有 50 家小蘭園，荷蘭約有 60 家較大蘭園。Anthura 為了荷蘭市場，故也在荷蘭則蓋有 0.1 公頃蝴蝶蘭樣品展示溫室，方便荷蘭蘭園業者參觀選購，讓他們親眼看到 Anthura 在德國培育出的品種，在荷蘭的土地上用荷蘭標準溫室栽培出來的實際品質。此外，他們也派駐專人行銷接單，並像 Floriculture 一樣隨時提供荷蘭蘭園客戶技術支援的售後服務，一有問題可以隨 call 隨到！蘭園客戶在參觀樣品展示溫室後，先選購少量有興趣的品種，回到自家測試溫室（可以設在樓上以節省溫室空間）試種觀查約 1 年到 18 個月，若滿意，才下大單；所以，Anthura 必須至少二年多前預測估算他的蘭園客戶需要的品種及其數量而預先生產相應的蘭苗。而下游蘭園需至少一年多前預測估算他的消費者需求而決定採購的品種及其數量。

另外，Anthura 除了提供售後技術服務，也向蘭園客戶保證其產品最低 80% virus-free，出貨前蘭園客戶會要求先做病毒檢測；由於長久關係和信任，貨到時蘭園客戶就不會自行做一次病毒檢測以省成本。事實上，其蘭園客戶曾在之前第一次進貨時，自行再做病毒檢測；之後，就發覺沒必要。但是，由於不信任和記錄不佳，他們跟臺灣訂貨時會花錢自行再做一次病毒檢測(由荷蘭政府機構 Naktuinbouw 負責)。臺灣近來已在病毒防治上大幅進步，以至於 Anthura 視臺灣業者為一未來重要的威脅！但臺灣業者必須在病毒防治上更努力精進，因為 Floriculture and Anthura 繼續花資源在 100% virus-free 的努力上。

北歐陽光少、窗戶小，適合小型盆栽和喜好較強烈的花色；南歐陽光多、窗

戶大，適合大型盆栽和喜好較輕柔的花色；而中歐則置之其中。由於蝴蝶蘭的主要市場是在荷蘭、德國、法國等中部歐洲國家，故 Anthrua 計劃主打中型花市場。畢竟，增加品種多樣性雖有助開發不同市場，但也增加育種成本。這給臺灣一些機會，即用品種多樣性進軍小眾市場。

芋卉是臺灣少數將外銷主力放在歐洲的業者。但芋卉所引進荷蘭的臺灣品種，以小型花為主，目標北歐市場，而非主流中歐市場；如此，不與荷蘭的主流業者直接競爭。然而，荷蘭一當地業者 JongGoed 以當地消費者的眼光認為，芋卉所引進荷蘭的臺灣品種，對歐洲主要消費者少有吸引力。臺灣業者如要開拓歐洲市場，必須以歐洲的思維來思維。要做國際生意就不能以臺灣看天下；最好能把生產者的興趣放在第二，以預測消費者的喜好來育種。

譬如，捷安特占荷蘭腳踏車市場前三大品牌，可是荷蘭人騎的腳踏車跟臺灣街上看到的腳踏車外型上非常不同。如果捷安特只是把在臺灣受歡迎的機種直接出口到荷蘭，不符合當地消費者的喜好和需求的產品，可想而知結果將如何！而臺灣蝴蝶蘭業者在歐洲市場的主要策略和主要挫敗即在此。歐洲雖然是全球蝴蝶蘭最大的市場，臺灣蝴蝶蘭業者從未深耕此塊市場！

不同的是，捷安特到荷蘭設廠和行銷辦公室，大概也找當地人協助設計和行銷。捷安特的成功例子可以做為臺灣蝴蝶蘭業者的參考，我建議臺灣蝴蝶蘭業者學習 Zespri and Greenary 的模式，集資成立專業行銷管理公司，依各蘭園業者的產地和規模認股成為這家行銷管理公司的股東，這家公司 100% 為蘭園業

者所有，專業行銷管理階層不能擁有股份只能分紅！大家團結的目的是為了克服各別蘭園經濟規模太小的限制，畢竟各別蘭園要獨自到荷蘭設溫室和投資行銷成本太大、風險也太大。

### 3. 美國市場前景的疑慮

如圖 3，目前台灣蝴蝶蘭的 47% 出口至美國和 39% 至日本，只約 10% 出口至歐洲。其中美國市場佔約台灣蝴蝶蘭出口的一半市場。如果這半壁江山受到危害，台灣蝴蝶蘭產業將如何站立的住？

眾所周知，FloriCultura 正於 2010 年在美國加州建立荷蘭規格的先進溫室，並且蝴蝶蘭小苗 (young plant) 運到美國的價格就跟其在荷蘭的出貨價一樣，一株小苗 1.15 歐元。這表示台灣蝴蝶蘭苗在美國市場，並不比 FloriCultura 的蘭苗更有價格競爭力。首先從阿姆斯特丹距舊金山的航程比從臺灣距舊金山的航程短約 3 成，這表示僅管的蘭苗有可以攜帶介質輸美的優勢，FloriCultura 依其優異的技術，蘭苗的耗損率未必會比臺灣高。另一方面，台灣蝴蝶蘭業者在美國投資的溫室主要採用台灣規格的溫室，沒有荷蘭規格的溫室穩定有效率。再說，這二國的溫室都蓋在美國，用美國的土地和人工，這意謂著台灣的成本優勢被大幅淡化。除了用先進溫室在美國直接生產外，FloriCultura 在行銷上跟美國蝴蝶蘭最大通路商 Matsui Nursery 合作，反而，台灣業者的行銷多半單打獨鬥，意謂著臺灣在品質管控和行銷的劣勢卻持續。

在降低病毒率和提高雙梗率上，我們與來自於荷蘭的競爭對手，目前還有頗

大的差距！因此，荷蘭人不覺得臺灣業者在美國市場會是 FloriCultura 的對手。

的確，面對 2011 年後的美國市場，臺灣要用甚麼優勢與 FloriCultura 競爭？我計畫今年 10 月赴美參訪，希望能對此有更深入的瞭解！

#### 4. 對臺灣蝴蝶蘭產業建議

建議臺灣蝴蝶蘭業者到歐美等主要市場成立辦公室，有專業行銷人員，也提供技術支援的售後服務，使當地客戶一有問題可以隨 call 隨到！在當地建立測試溫室和成花樣品展示溫室；樣品展示溫室是為了方便當地客戶參觀選購，而測試溫室則是看臺灣開發的品種在異地會不會水土不服。臺灣的蝴蝶蘭小苗 (young plant) 運到歐美後，跟 FloriCultura and Anthrua 的比起來，沒有明顯的成本優勢；可是在提供售前(病毒和雙梗)和售後(技術支援)服務上，卻是有極大的劣勢。最好，臺灣蘭花業者應在臺灣用臺灣規程溫室建立測試溫室，到歐洲再用荷蘭規程溫室建立測試溫室；此外，再到主要市場成立辦公室和展示溫室，提供行銷和售後技術服務！但是，誰有這樣的資源？因此，建議臺灣蘭花業者整合資源，集資成立蝴蝶蘭生產合作社，如果有官方注資，官方也必須承諾經營權也必需由業者主導。此生產合作社投資成立一專業行銷管理公司，這有點像是蝴蝶蘭生產業者依溫室大小和營業額出資成立一蝴蝶蘭的「聯強國際」。「聯強國際」是一整合通路，由專業經理人管理，但由生產合作社全資掌控；這些專業經理人不可以是由任何一生產業者的妻子或兒子之類的來擔任，而且不可以擁有生產合作社的任何股份，以免利益糾葛。生產合作社則另推薦各類專家進駐董監

事會，並承諾把所有外銷品種全部交給這家公司行銷。年終獲利由專業經理人和生產合作社依協議分享，這使得此專業經理人為極大化自己的利益，會盡力幫這家蝴蝶蘭的「聯強國際」增加銷售和減少成本。同時也只會專注這家公司的集體利益(也就是自己的直接利益)，沒理由、動機去偏袒某蘭花業者而傷害了這家公司的集體利益(也就是自己的直接利益)；也就是說，這家公司會對各產品供應商一視同仁。

分給生產合作社的年終獲利依股份分配給各蘭花業者。所以，各蘭花業者有二個收入來源，一方面各家業者在此整合通路上「兄弟登山，各自努力！」，誰的產品受國際買家青睞，誰的生產管理好，誰就多賺錢。在這方面，各家業者是純粹的競爭！但另一方面，因生產合作社的年終獲利會依股份分配給各蘭花業者，所以，一家業者為自己賺錢的同時也為其他業者賺錢。在這方面，各家業者是純粹的合作！這種既競爭又合作的產銷機制是荷蘭 FloraHolland（世界最大花卉拍賣公司，由荷蘭花卉生產者 100%擁有）和 Greenary（荷蘭最大蔬果行銷公司，由荷蘭蔬果生產者 100%擁有）和 Zespri（紐西蘭奇異果行銷公司，官股過半，但官股把主導權讓給奇異果生產者）。Zespri 的合諧共生的產銷機制見附錄！這三家公司的生產業者必需生產符合其專業行銷管理公司的高標準，並承諾把幾乎所有生產交由其銷售。各蘭花業者則藉著此整合通路，整合國際行銷資源，而把寶貴的資源專注在生產上。

荷蘭的蝴蝶蘭業已高度分工，跟臺灣的半導體業極相似。荷蘭的

Floricultura (很像臺積電，占蝴蝶蘭苗近 5 成市場)，Anthrua (很像聯電，占蝴蝶蘭苗約 2 成 5 市場)；這二大育種業者支援提供無病毒和雙梗的質優蘭苗 (只有小苗) 給荷蘭近 60 家專業蘭園和德國近 50 家專業蘭園，栽種成花後出售。也就是說，這百家專業蘭園不做育種，也不買賣瓶苗、大苗，把所有生產資源(溫室)投入小苗，專注生產本業，像鴻海、廣達一樣，而行銷又交給 FloraHolland；這使得經濟規模的利益被極大化。但臺灣的數百家業者，幾乎從育種、瓶苗、小苗、中苗、大苗、各級行銷，一條龍全都做；生產資源和行銷資源被這 5 類製程分散！譬如，Optiflor 有 5.5 公頃溫室，全投入小苗栽種成花後出售。而一條龍全都做的臺灣業者，就算有 6 公頃溫室，能投入小苗栽種成花後出售的溫室，可能不到 2 溫室。經濟規模的差異和管理多樣性造成的複雜化，使得荷蘭的人工、土地、和溫室成本比臺灣昂貴許多，臺灣卻沒有多少成本優勢。因此，建議政府導引臺灣的蝴蝶蘭業，以荷蘭的蝴蝶蘭業為模範，進入專業分工時代。荷蘭有二大育種業者，與約 60 家專業植栽蘭園相互分工扶持。然而全球市佔率和產值比荷蘭小許多的臺灣，有約 400 多家育種、植栽一手包的業者，彼此相互分工扶持的關係少，競爭猜忌的時候多。國際競爭越激烈，臺灣的蝴蝶蘭業應該是朝「大者愈大，小者消失」的趨勢前進。

臺灣的蝴蝶蘭業想在美國和歐洲市場開疆擴土，必需在降低病毒率和提高雙梗率上與荷蘭同行並駕齊驅。蝴蝶蘭病毒大概在三種情況下容易顯示出病癥：一是在 CYMMV and ORSV 這二種病毒複合感染時；一是在惡烈極端的環境下，

抵抗力較弱；另一是在開花時，耗掉許多養份。這是為甚麼 Floriculture and Anthrua 這二大種苗業者必須投資測試溫室，模擬惡烈極端的環境，觀察蘭苗生長直到開花。這也說明著，臺灣業者若要與 Floriculture and Anthrua 相競爭，也必須投資測試溫室，模擬惡烈極端的環境，觀察蘭苗生長直到開花。以培育無病毒的品種。同時，臺灣業者也必須因應市場需求，培育容易開出雙梗的品種。