

臺灣蝴蝶蘭產業的春天還會遠嗎？-兼回應牛記花卉吳明助廠長

羅竹平

2010 3 月

臺大農經系助理教授

拜讀牛記花卉吳明助廠長對拙作的回應，「臺灣蝴蝶蘭產業的冬天即將來臨之讀後感」，內心不免慚愧，我的確在數字上有一個致命的失誤，這大概足使包括吳廠長在內之業內有識之士痾之以鼻。事實上，荷蘭Floricultural於2010年在美国北加州投資的是**3000萬美金**(此金額約10億臺幣，應該差不多等於國內前五大蝴蝶蘭業者年營業額的總合)；然而，不幸的是，我在花卉園藝282期卻誤植300萬美金。不過，我於2010年12月14日應中華盆花發展協會邀擔任「蘭花病蟲害講習會」講師時，題目是「臺灣蝴蝶蘭產業的全球定位和國際競爭策略」，投影片和報告裡明確寫的是3000萬美金！在此，我要深切為我的校稿不力向吳廠長等花卉園藝讀者道歉。另一方面，我也要感謝吳廠長不吝指出我的錯誤，使我有機會多少能亡羊補牢。

吳廠長提到：「年產500萬大苗之設施，…初步投資需五千萬美金。年產2千萬苗之設備，更需投資2億美元方能成事，如採用荷蘭式溫室，金額更需加倍。」對這項專業知識的訓示，我受教了。如果在去年訪問Floricultural前已得知『如採用荷蘭式溫室年產500萬大苗要1億美元方能成事』這項業內知識，我會當面問他們為何只準備3千萬美金，就能計劃第一年出貨500萬苗(大、中苗約各一

半，非全是大苗)？身為蝴蝶蘭產業的外行人，我只能忠實記錄 Floricultural 的官方說法。除此之外，我還從 Floricultural 的結盟夥伴 Matsui Nursery 的老板 Andy Matsui 口中得知：Floricultural 老板的長子已跟妻子在地買了豪宅，準備長期經營美國市場。另外，根據 Floricultural 內部精算，他們認為自己這項北美投資案有 9 成以上的機會成功擊潰臺灣蝴蝶蘭業者。

拙作另一個引起吳廠長質疑的數據是『荷蘭瓶苗育成率是九成，臺灣瓶苗育成率是二成五』，我應該從未寫過這樣的話才對！拙作的原文應該是「臺灣蝴蝶蘭從組織培養出的幼苗到開花的育成率是 2 成 5，但荷蘭是 9 成。」

吳廠長並強調：『老農家之工廠，…育成率則在九成五以上，變異率極小，週遭朋友的產能、品質也均甚佳，何來 2.5 成之育成率的數字，..』我又受教了！據我所知，德國專業瓶苗代工廠 Hark 的育成率是 9 成多。牛記花卉的育成率在九成五以上，這是國際頂尖的成就，顯然極為可喜可賀！

不過，國內一家排名前五大且頗以自家技術為豪的蘭園(銷美為主)親口告訴我，他們從瓶苗到小苗的育成率是 6 成多；別家蘭園有的恐怕 5 成。另外，台灣蝴蝶蘭業者從小苗到大苗的育成率也好像約是 6 成多。

俗話說，顧客永遠是對的！賣方通常對自家產品既有信心又自豪。但偶爾傾聽顧客的反應，對拓展生意絕對是有所助益的。以下就是台灣蝴蝶蘭主要客戶對台灣蝴蝶蘭品質的一般看法：

中研院經濟所張靜貞教授在其 2009 年的研究報告「臺灣蝴蝶蘭國際行銷與

品牌建立之策略研究」曾對臺灣蝴蝶蘭在美國下游的蘭園客戶實地查訪，得到的反應是「對於台灣業者的苗株品質控管，除了貨品出貨管理程序不盡完善外，當詢問到植株病毒的問題時，（當地下游）業者也表示目前自台灣進貨的苗株來看，估計約有 50%以上會出現病毒或病菌的情況，其展現的病癥包括葉片有黃化、斑塊現象；或者有黑頭現象產生。上述現象顯示台灣業者對於提供蝴蝶蘭健康苗株的理想尚有很大的努力空間。」（見其報告第 275 頁）。換句話說，臺灣蝴蝶蘭在美國下游的蘭園客戶抱怨臺灣供應的大苗（臺灣蝴蝶蘭出口美國以大苗為主），由於病毒或病菌而耗損，大苗到開花的育成率（以出貨率為準）約是五成！去年訪問美國時，美國一知名下游的蘭園客戶也一再向我強調：跟臺灣買的大苗，最後只有 6 成能催花出貨；而這 4 成損耗，應該要算在跟臺灣買大苗的進貨成本上！

在沒有確切統計數據下，我僅能根據以上資訊估算「臺灣蝴蝶蘭從組織培養出的幼苗到開花的育成率是 2 成 5」（計算方式： $0.65 \times 0.65 \times 0.6 = 0.25$ ）。事實上，這個數字不是我率爾提出來的。我們團隊曾訪問國際蝴蝶蘭權威，中興大學的陳加忠教授，這些其實是他的研究心得（我建議各位向陳加忠教授請教較確實的數字）。至於荷蘭整體有 9 成的育成率（例如： $0.97 \times 0.97 \times 0.97 = 0.91$ ），則是引述自第 1026 期商業周刊的報導「荷蘭五年搶下蝴蝶蘭皇冠」。

荷蘭溫室造價每坪約為 48000 元台幣，約是臺灣溫室造價的 2~3 倍。但是，荷蘭人蝴蝶蘭的總育成率約是臺灣人的 3 倍；這豈不意謂著荷蘭人也許並不如吳廠長所評估的需要上億美金的營運資金就足以年產 500 萬苗？

最後一點，吳廠長認為敝人「業外之人冒然評論，…典型的斯文辱國，」這跟『辱國』到底有甚麼相關，我是一頭霧水。臺灣蝴蝶蘭已企業化，應學習自己承擔企業的風險。若已接獲警告海嘯可能來襲，卻想著反正到時政府會補貼善後而未雨綢繆，如此準備慷納稅人之凱是否有點不道德？相信吳廠長和其他蘭園絕非如此心態，但也請不要誤會，我不是在唱衰臺灣的蝴蝶蘭。我只是就我所觀察到的可能危機誠恐地儘早向各位業者預警！我衷心希望各位能繼續繁榮壯大。我謹希望各位能在這不到一年的寶貴預警時間內做充分的準備。這是我寫「臺灣蝴蝶蘭產業的冬天即將來臨」真正的目的。希望這一切只是我在杞人憂天。但俗話說，要做最壞的打算，最好的準備！憂患意識只會使各位更強大。

最壞的打算

國際市場競爭的關鍵是技術，技不如人就失去市場。臺灣蝴蝶蘭業者要保持美國市場的高佔用率就必需在病毒率、雙梗率、和育成率上與荷蘭業者相競爭。臺灣和荷蘭業者，目前技術上的差距是多少呢？我還注意到臺灣蝴蝶蘭業者的資訊化管理還沒有上軌道，縮短與荷蘭業者技術上的差距第一步是「數字管理」。

請設想，如果 Floricultural 真的如期在今年十月以比臺灣蝴蝶蘭業者低約 30% 的價格在美國出貨 500 萬苗（低病毒率和高雙梗率），那對臺灣蝴蝶蘭美國市場的衝擊會像一場大海嘯，或只是一場虛驚？凡事都有可能，但哪一個機率比較大？

讓我們先做最壞的打算：Floricultural 的 500 萬雙梗苗注入美國市場後，

竟成功地排擠掉臺灣蝴蝶蘭業者約 400 萬單梗苗(究竟受影響的苗數目有多少，業者可自己精算)。這可能使臺灣蝴蝶蘭單梗苗過剩到價格腰斬還未必有地方去化！？美國一年蝴蝶蘭苗需求約 2000 萬株，其中 8 百萬株來自臺灣；也就是說，臺灣在美國市場的市佔率可能因此從 4 成劇降至 2 成。臺灣蝴蝶蘭出口的 47% 是出口到美國市場，這也意謂著明年臺灣蝴蝶蘭的總出口可能會劇降 2 成。而這還只是第一年的衝擊！

Floricultural 其北加州溫室產能最高可以每年生產 2000 萬苗，而這正是美國市場目前一整年的需求量。相較於 Floricultural 的直接投資，荷蘭另一家全球第二大蝴蝶蘭業者(Anthura)則是採國際代工策略進軍美國市場。

現在，歐洲市場約是美國市場的五倍大，但臺灣蝴蝶蘭在歐洲市場的市佔率應該只是個位數。Floricultural 和 Anthura 因歐洲市場的飽合進軍美國市場，其用意是想在短期內就把臺灣蝴蝶蘭業者逐出美國主流市場，臺灣蝴蝶蘭業者認為自己能處變不驚的本錢夠雄厚嗎？要知道，如果他們成功進軍了美國市場，會使臺灣蝴蝶蘭業者的排名重新洗牌：品牌業者少一大塊肉，而為其代工業者則順勢喝湯。

對荷蘭人的來勢洶洶，臺灣蝴蝶蘭業者有甚麼未雨綢繆的因應策略來防患未然？我們臺灣蝴蝶蘭要如何避免連美國市場也被邊緣化到市佔率也跟在歐洲一樣降到個位數？

最好的準備

敝人以為美系臺灣蝴蝶蘭業者是否可以省思先持盈保泰，暫緩擴充溫室產能，待觀察 Floricultural 的加州溫室一段時間的實際表現後再重新調整策略？

Floricultural 和 Anthura 為達到經濟規模的量產優勢而犧牲品種多樣性。荷蘭品種有限的弱勢卻剛好是臺灣「蝴蝶蘭品種王國」的優勢。消費者喜好多樣性，因為買花是用來裝飾，當然不希望跟眾鄰居們的花長的像同一個模子鑄出來的。而且，在歐洲、美國等地方，蝴蝶蘭是一種日常消費品，一般上班族下班後路過超市，就可能順手買一盆回家作為家庭裝飾，她或他如果還有選擇的話，絕不可能每次都買看起來長的一個樣子的花。這就是台灣蝴蝶蘭產業的機會：多樣性的小眾市場。眾多的小眾市場累積起來就是一塊大市場；**跟荷蘭競爭，台灣要積小勝而成大勝！**

台灣蝴蝶蘭產業的全球定位當然是要發揮「蝴蝶蘭品種王國」的國際優勢，所以國際競爭策略之一是：

(1) 發展國際級的專業蘭苗組培代工廠，如同半導體產業的臺積電和聯電一樣；

在品質、管理上達到與 Hark 的水準後(臺灣人在精密度、複雜度、科技含量遠勝組培業的半導體產業能做到世界一流，在技術已極為成熟的人力密集組培業卻做不到，好像沒有天理！)，以成本優勢(歐洲人工太貴)強佔 Hark 的組培代工市場，也迫使 Floricultural 將組培業務交給臺灣來做。

(2) 利用專業蘭苗組培代工廠的產能，孕育出像聯發科那樣的專業的育種研發公司，**出口品種+蘭苗，而非出口品種！**而這些數百家小育種研發蘭園育種出

無病毒率、雙梗的品種選擇，一點一滴地吃下多樣性的小眾市場，累積下來，就侵吞了 Floricultural 和 Anthura 的大市場。

面對可能的海嘯，我非常同意吳廠長所建議，業者辦一公聽會，但不是跟我辯論，我業外之人何足道哉！如何達成以上二個目標，或業者有更好的策略，才是該討論的重點。解決問題需要集合眾人專業和資源，「同心協力」合作。目前，官府有資源，學者有技術(如國際蝴蝶蘭權威中興大學的陳加忠教授)；事實上，「出口品種+蘭苗，而非出口品種！」就是陳加忠教授的真知灼見。臺灣蝴蝶蘭業者早該結合產、官、學集思廣益，研究未雨綢繆的因應策略來防患未然。若大家真能好好地「同心協力」；冬天來了，春天還會遠嗎？

數字是死的，蝴蝶蘭是活的！現在我用冰冷的數字來分析活的蝴蝶蘭，「差之千里」恐在所難免；若業界先進覺得盡是「滿紙荒唐言」，請大人們海涵，一笑置之。但若有人認為我也許說了些可供參考之處，且姑妄聽之。