

出國報告（出國類別：考察）

美國蝴蝶蘭產業參訪報告

服務機關：台灣大學農業經濟系
姓名職稱：羅竹平助理教授

派赴國家：美國
出國期間：99年11月9日至16日
報告日期：99年11月

一、 摘要

本次考察是應國際蘭花生產協會 ICOGO(International Commercial Orchid Growers Organization) 新任會長賴本智先生邀請，參加在美國舉行的 Matsui Orchid School 訓練交流會議。會員來自美國、加拿大、中國、和臺灣等植栽蘭園華裔業者，彼此共聚一堂，互相交換意見，使我對北美蝴蝶蘭市場及與臺灣業者的互動有更深的瞭解。我發覺在北美經營蝴蝶蘭園的華裔業者，知識水準非常高，是「知識農民」，但本業並非務農，有的是電腦工程師或餐廳老板。他們把蝴蝶蘭當企業在經營，有非常好的行銷管理能力。臺灣蝴蝶蘭業和其他農業正需要這類有非常好的行銷、管理、和外語能力人注入新血。

此外，Matsui Orchid School 提供非常扎實的課程和演講，更安排豐富並具代表性的參訪行程，值得每一個臺灣蝴蝶蘭業者參與。

二、 研習日程表

日期	參訪單位	說明
11/9 第一天 星期二	去程	台北至美國舊金山
11/10 第二天 星期三	參訪位於加州舊金山的美國防檢局	之後，從舊金山驅車前往 Salinas 安頓旅館住宿
11/11 第三天 星期四	參訪位於 Salinas 的 1. Floriculture 2. Matsui Nursery	Matsui Nursery 的老板 Matsui Andy 親自演講上課。
11/12 第四天 星期五	參訪位於 Salinas 的 Matsui Nursery	演講上課老師包括： 1. Matsui Andy 2. Lyon Lin

<p>11/13 第五天 星期六</p>	<p>參訪位於加州的</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mclellan Botanicals-Taisuco America (臺糖美國分公司) 2. South Pacific Orchids 	<p>與臺糖美國分公司新任總經理方博士會談。</p>
<p>11/14 第六天 星期日</p>	<p>電話訪談中國業者</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 三益 2. 超群 	<p>整理參訪資料</p>

三、 研習成果報告

1. Floricultural: 明年將是臺灣蝴蝶蘭產業的寒冬?

美國一年蝴蝶蘭苗需求約 2000 萬株，約 4 成從臺灣進口;也就是說，臺灣一年出口近 8 百萬株蝴蝶蘭苗(主要是大苗，也包括瓶苗，小苗和中苗)到美國市場。由於利益交換，臺灣是目前世界上唯一能將蝴蝶蘭苗涵養在水草介質上出口至美國的國家，其他國家的蝴蝶蘭苗出口至美國時，必須裸根進海關。在沒有介質的涵養保護下，裸根的蝴蝶蘭苗在長途運輸後的耗損極高，而唯一能將蝴蝶蘭苗帶介質輸美的臺灣因此在美國幾無對手，主宰了近半美國市場。然而，這場已持續數年的盛宴可能會在明年被荷蘭翻桌!

歐洲是全球最大的蝴蝶蘭市場，年需求約一億株，約佔全球蝴蝶蘭市場的 4 成。然而，臺灣在這全球最大的蝴蝶蘭市場幾乎撒羽而歸，雖然歐洲市場是美國市場的五倍大，歐洲市場僅佔臺灣年出口的 10%。相對地，臺灣蝴蝶蘭出口的 50%

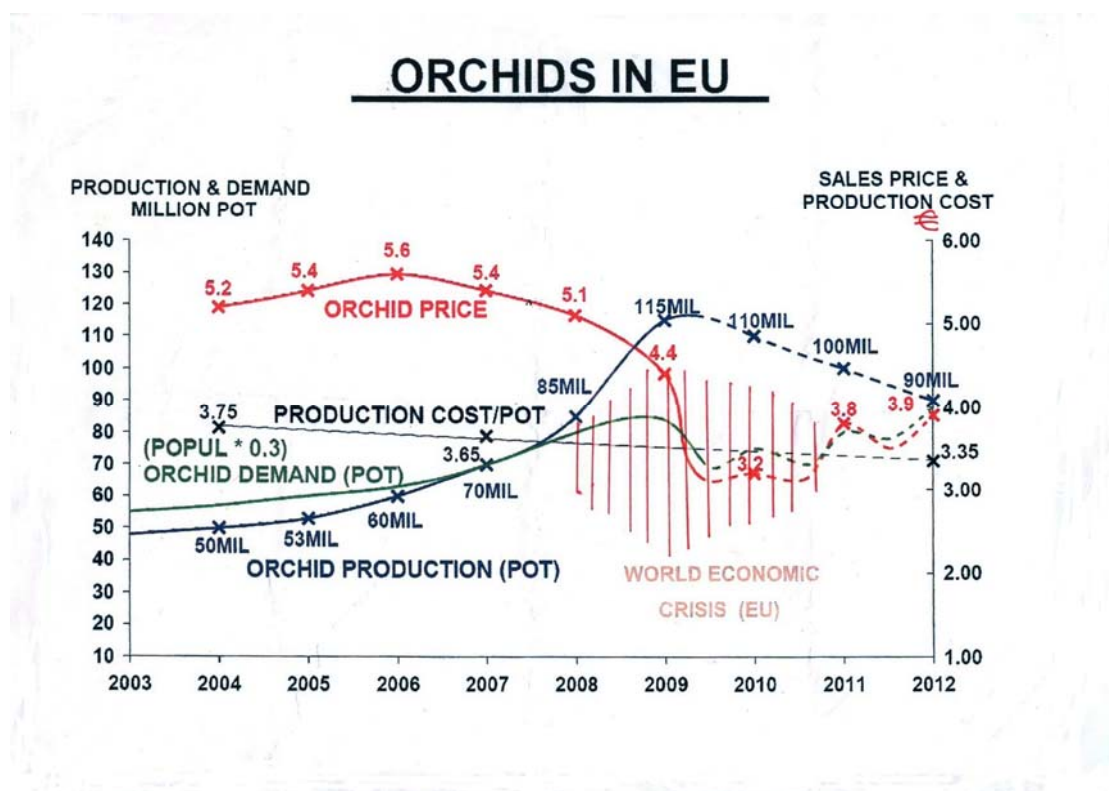
卻是出口到美國市場。這種幾乎顛倒的不平衡貿易現象，一方面是由於臺灣有唯一能將蝴蝶蘭苗帶介質輸美的獨特優勢所致，使得臺灣能把大半美國市場囊括其中；另一方面，臺灣蝴蝶蘭苗的品質，由於病毒率太高和雙梗率太低，在歐洲市場無法跟荷蘭業者 Floricultural and Anthura 相比，以致於臺灣蝴蝶蘭業者在植株方面只能側身北歐的小眾市場，在瓶苗方面則主要是代工出口。目前，Floricultural 在歐洲蝴蝶蘭苗市場的市佔率近五成，Anthura 佔二成五。在全球蝴蝶蘭市場上，荷蘭業者約佔五成，是名副其實的「蝴蝶蘭王國」；而臺灣市佔率已不到二成，但品種良多，是公認的「蝴蝶蘭品種王國」(陳加忠)。「蝴蝶蘭品種王國」的優勢是品種繁多，花色漂亮；但劣勢是溫室技術和栽培管理技術比不上已有百年花卉栽培歷史的荷蘭，以致於品質不佳和不穩定。譬如，以歐美顧客的眼光來看，蝴蝶蘭苗的品質主要呈現在兩方面：病毒率和雙梗率！這是因為高病毒率增加病毒傳染給整個溫室蘭苗的機率，會導致高耗損的生產成本。而能開出雙梗的花比只能開出單梗的花，更豐富漂亮，以至於歐洲和美國的消費者願意多花 1 至 3 塊美元購買能雙梗開花的蝴蝶蘭(平均批發單價 8~10 美元)；所以，歐美蘭園顧客都期望買來的蘭苗都能雙梗開花而非只能單梗開花，以賣更好的價錢。

目前，對台荷二國業者的病毒率和雙梗率比較，尚無系統性的統計資料，因為這二項會因品系不同而有很大的差異。整體而言，從臺灣出貨的蝴蝶蘭苗，根據一般業者反應，我們估算至少 10% 以上有病毒，而雙梗率不到 4 成。概略估

算，臺灣蝴蝶蘭業者的病毒率是荷蘭業者的五倍，而雙梗率則不到荷蘭業者的一半！同時，臺灣蝴蝶蘭業者的出貨，有時好的不得了，有時卻頗讓人失望；蘭園顧客反應，跟臺灣買蝴蝶蘭苗像買樂透一樣，要看運氣。大概是由於溫室技術和栽培管理技術的落後，臺灣蝴蝶蘭苗的品質，在歐美蘭園顧客的眼中，在賣相、安全性、和穩定度上，跟荷蘭業者還有一段差距！另一方面，很重要是荷蘭業者對市場需求的嗅覺，也比臺灣蝴蝶蘭業者敏銳得多。荷蘭業者發現消費者喜歡的是能開出雙梗的花，於是只開發能開雙梗的蝴蝶蘭品種，毫不留情的摒棄開單梗的品種。但在歐洲市場慘遭滑鐵盧的臺灣蝴蝶蘭業者，卻未完全在不遠的殷鑑中學習，雖然有「蝴蝶蘭品種王國」的美譽，能培育出許多新奇漂亮的品種，在加快為北美市場培育出夠多高雙梗率的蝴蝶蘭品種上，卻少有驚豔之舉。

臺灣的蝴蝶蘭溫室技術和栽培管理技術，在世界上大概僅次於荷蘭。所以，可以說，Floricultural and Anthura 是臺灣蝴蝶蘭業者的天敵。這二家荷蘭業者今年之前，尚未涉足北美市場；然而，這只是時間的問題。目前歐洲是全球最大的蝴蝶蘭市場，年需求約一億株，約佔全球蝴蝶蘭市場的 4 成。但與歐洲人口相侷的美國蝴蝶蘭市場，年需求約僅二千萬株；也就是說，歐洲市場一年是美國市場的五倍大。在文化、消費習性、和人口相近的條件下，美國蝴蝶蘭市場經過適當的開發和推廣，是有可能在十年之內成長到年需求約七千萬株的大市場 (Matshi Nursery 的估算)。考慮到歐洲蝴蝶蘭市場成長已見趨緩、甚至過剩(見圖一)，Floricultural and Anthura 會相繼到美國來拓展生意只是遲早問題，

不可能讓臺灣蝴蝶蘭產業獨享這塊大餅太久。



圖一、歐洲蝴蝶蘭市場價量圖

註：資料來源：Matshi Nursery。

事實上，Floricultural 五年前即試圖進軍美國市場，但土地環評沒過；二年前換址再試，碰到金融風暴。天佑臺灣，這使得臺灣蝴蝶蘭產業這幾年來在北美市場一直居於龍頭的地位。但是，該來的還是要來，臺灣蝴蝶蘭產業在美國市場的龍頭地位，即將面臨嚴厲的挑戰。Floricultural 於 2010 年挾帶 3000 萬美金(此金額約是國內前五大蝴蝶蘭業者年營業額的總合)捲土重來，在美國加州 Salinas 先期投資 1800 萬美金，建立荷蘭規格先進溫室，高度自動化。溫室材料和設計來自荷蘭，建造已大致完成；預計 2010 年一月可進行量產(見圖二)。

Floricultural 在歐洲市場只提供小苗(young plant)給下游蘭園，為因應

美國市場需求，Floricultural 不僅提供小苗，也提供大苗和抽梗苗，非常能因地制宜(見圖三)。Floricultural 老板的長子已定居美國要長期經營，預計第一年生產 5 百萬苗，分別是 2 百萬小苗和 3 百萬的大苗和抽梗苗。逐年增產，其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。據 Floricultural 內部評估，臺灣沒有一家蝴蝶蘭業者會是其對手，因此認為此項美國投資有 9 成以上的成功機會。雖然不少臺灣蝴蝶蘭業者並不如此認知，此項認知卻被荷蘭和美國的蝴蝶蘭下游業者廣泛認同。這是臺灣蝴蝶蘭產業的雙重危機：一是大海嘯即將襲來，二是對此迫切的危機有點茫然不知所措地掩耳盜鈴！



圖二、Floricultural 在美溫室，骨架已建好。



圖三、寬敞的溫室作業區

註：Floricultural 設立三個溫室，分別生產中苗、大苗、和出梗苗；

三個溫室緊連著一條寬敞的作業區。

荷蘭的蝴蝶蘭不能帶介質輸美，因此 Floricultural 直接從荷蘭進口瓶苗（可涵養在培養液中），在美國用其先進溫室栽培成大苗和抽梗苗後出售。荷蘭的最低薪資每小時 15 歐元，以目前匯率換算成美元約是每小時 20 美元。可是現在美國最低薪資每小時不到 8 美元。也就是說，美國的勞力成本還比荷蘭的便宜一大半！無庸置疑，廣袤的加州農地也會比荷蘭農地便宜許多。既然在美國加州的生產成本會比在荷蘭生產便宜，荷蘭最好的策略當然是從荷蘭進口自有品種的瓶

苗，在美國用荷蘭規格的先進溫室就地生產，完全沒必要像臺灣一樣出口大苗到美國，也根本不需要帶介質輸美的這種優惠。

如上所述，如果臺灣出口蘭苗到歐洲沒有價格競爭力，那出口到美國將比荷蘭業者更缺乏價格競爭力；這是因為美國的勞力和生產成本比荷蘭的便宜許多！

所以，Floricultural 進軍美國市場的大手筆是有點嚇人，但它開出的價格恐怕更讓臺灣蝴蝶蘭業者心驚膽跳。臺灣蝴蝶蘭業者出口大苗給美國下游蘭園客戶的售價每株約 3.5 美元，但長途運輸和植栽過程的耗損平均約 3 成(包括病毒、病害等)，意謂著美國下游蘭園客戶從臺灣的進口成本每株逼近 4.5 美元。大苗放置溫室栽培二個月後長成抽梗苗，之後經約三個月後的冷房催花，即可上市。而溫室栽培每月成本至少約 0.5 美元，故長成抽梗苗的成本約是 5.5 美元。國內一些大型業者，也在美國投資溫室，將從臺灣自家蘭園進口來的大苗栽培至抽梗苗再出售。因此，臺灣蝴蝶蘭業者出口美國的大苗開價約是每株 3.5 美元，而抽梗苗的開價約是每株 6 美元(若不計耗損，約 $3.5+1=4.5$ 美元，這個估算跟 Matshi Nursery 在表一的估算相近。)。而且，整體而言，臺灣蝴蝶蘭苗的一項重要缺點是雙梗率可能不到 4 成。臺灣蝴蝶蘭業者和其美國溫室與 Floricultural+Matshi 在美國的生產成本比較，請見表一。

然而，Floricultural 已跟美國最大的下游植栽蘭園 Matshi Nursery(位於 Floricultural 旁 20 分鐘車程)簽訂長約: Floricultural 第一年(明年 10 月開始)供應 Matshi 50 萬株抽梗苗，保證雙梗，每株 4.2 美元。除了美國的勞力成

本比荷蘭的便宜外，也許是荷蘭先進溫室的高度自動化太過神奇，可以巨幅縮減成本若此；這種價格，經過 Floricultural 內部估算，竟還有每株 0.5 美元的利潤。如果 Matshi 進貨達到二、三 百萬的量，價格還可以壓低到每株 4 美元。也就是說，Floricultural 將以比臺灣蝴蝶蘭業者低約 30% 的價格提供更被市場認同為高品質的產品(低病毒率和高雙梗率)！果其耶？若真是如此，那明年將會是臺灣蝴蝶蘭產業的冬天，而且恐怕會一年比一年寒冷！

COMPARISON OF PHALAENOPSIS PRODUCTION 11-12-2010								
	TAIWAN		MATSUI		FLORICULTURA / MATSUI			
	COST	TOTAL	COST	TOTAL	COST	TOTAL	COST	TOTAL
FLASK PLANT	\$0.50	\$0.50	\$0.40	\$0.40				
PLUG GROWING	\$0.15	\$0.65	\$0.20	\$0.60			\$1.25	\$1.15
3" GROWING	\$0.70	\$1.35	\$0.75	\$1.35			\$0.75	\$2.00
4" GROWING	\$1.50	\$2.85	\$1.75	\$3.10			\$1.75	\$3.75
PACK & FREIGHT	\$0.30	\$3.15	\$0.00	\$3.10			\$0.00	\$3.75
COOLING	\$1.00	\$4.15	\$1.00	\$4.10	\$4.20	\$4.20	\$1.00	\$4.75
BROOMING	\$1.00	\$5.15	\$1.00	\$5.10	\$1.00	\$5.20	\$1.00	\$5.75

表一、生產成本比較

註 1：生產、運輸過程的耗損成本，未列入計算。

註 2：資料來源：Matshi Nursery。

美國經濟今年依然低迷，失業率約 9.5, 將近是柯林頓時期的 3 倍；空屋約 1400 萬戶。股市也因經濟二次探底的危機未解除而尚未看見牛市的跡象；民眾感覺財富縮水(股市和房市低迷)和高失業率帶來的不安全感，因此減少消費，這使得一向儲蓄率為零的美國，今年儲蓄率提升到 6%。儘管原物料和油價因美國狂印鈔票一直在漲，美國消費者開始縮衣節食的結果造成市場需求不振，使得美

國物價跟著低迷。低迷的銷售物價和高昂的生產成本，使得美國製造業產能約 1/4 閒置，導致高失業率；美國廠商寧願不生產以待景氣恢復和消費者信心恢復。為了刺激這種低迷的消費者信心和投資人信心，美國已印了二兆鈔票，希望金融擴張政策能帶動適當的通貨膨脹，鼓勵消費者與其把逐漸變薄的鈔票存起來不如拿去消費；也藉此形成低利環境，增加企業投資誘因。這項金融擴張政策也許使美國避免了 1930 年代經濟大蕭條的慘劇重演，但也許是美國二次房貸的撻子太大了，美國消費者信心依然低迷，失業率依然高漲；於是美國再次加碼印鈔票 6000 億來刺激景氣。這項金融擴張政策有一石數鳥的功用。美國有通貨緊縮的問題，但中國和臺灣卻有通貨膨脹的問題，甚麼都在漲！如果中國和臺灣跟著印鈔票，可以保持對美金匯率穩定，但是加劇內部通貨膨脹，使民生益發困苦；但美國內部的問題是需求不振，有通貨緊縮的問題，藉著狂印美鈔製造一些通膨使得美國低迷的物價跟著漲一點，美國大量閒置的製造業產能因價錢變好而多開工，增加就業機會。美國沒有通貨膨脹的問題，是因為它目前可以把通膨出口到其它國家，變成別人家的問題。然而，為了抑制通貨膨脹免得民生困苦，中國人行和臺灣央行似乎是朝緊縮貨幣供給的方向努力(譬如人行已調高存款準備率)，這暗示著人民幣和臺幣將繼續對美元升值，增加對美國出口成本。狂印美鈔使得美元對人民幣和臺幣的價值漸貶。事實上，人民幣和臺幣在這一年多來，已對美元升值一至二成，但美國要人民幣再至少升值三、四成，預計美國還會繼續這種以鄰為壑的金融擴張政策！因為此金融擴張政策還有另一項好處，就是讓

已被空前巨額國債壓的喘不過氣的美國可以輕鬆的賴帳。如果人民幣兌美元升值三成，那美國積欠中國上兆以美元計價的外債頓時在價值上縮水三成，這三成有點像是納貢，是美國挾其世界霸主地位向全世界抽取的通貨膨脹稅！

因為美國消費者信心低迷和失業率高漲的問題，恐怕不是二、三年內能解決的。再說，貶值的美元將促進美國對華的出口，抑制亞洲對美國的進口，可以在短期內幫美國進口和出口產業上創造更多就業機會，也幫助平衡中美貿易逆差。也就是說，從臺灣出口大苗到美國因臺幣將對美元升值(已從 33 臺幣升值到 30 臺幣兌 1 美元)和漸增的運費，明年的成本可能少說得增加一成，可是來年的美國消費者信心和失業率不會太樂觀，要反應成本調高售價恐怕也很難樂觀。換句話說，美國的金融擴張政策將導致臺幣繼續對美元升值，而貶值的美元也會使以美元計價的油價和運費繼續漲，這二者皆壓低臺灣出口大苗到美國的價格競爭力。但 Floricultural 卻少受運費續漲的影響，反而因貶值的美元享受更低廉的勞動成本。

臺灣一年出口近 8 百萬株蝴蝶蘭苗到美國市場，美國市場一年需求 2000 萬株。但 2011 年底開始，Floricultural 將可能以比臺灣蝴蝶蘭業者低的價格陸續提供 500 萬株苗到美國市場。Floricultural 的低價或總量的過度供給，勢必下殺售價，這可能會促進更多的消費，假使因此使美國蝴蝶蘭市場年成長 10% (Matshi Nursey 估算美國蝴蝶蘭市場可以逐年成長 10%)，那到 2011 年美國蝴蝶蘭市場的需求是 2200 萬株，可是總供應量可能高達 2500 萬株！要瞭解，由於

歐洲和日本市場萎縮之際，美國市場看起來有點一枝獨秀地供不應求，使得臺灣不少蘭園業者正在貸款擴建溫室，這顯然將加劇未來美國蝴蝶蘭市場的供需失衡! 同時，也要明白，需求增多但售價低迷，意謂著整體產值未必能有相應的增長。

臺灣的因應策略

如果 Floricultural 如預期的在明年年底供應 5 百萬株蝴蝶蘭苗到美國市場，可能使美國市場供過於求數百萬株蝴蝶蘭苗，勢必擠壓臺灣蝴蝶蘭業者在美市佔率，並可能使價格下殺到流血出口的地步。就算現今正面臨經濟二次探底、景氣依舊低迷、失業依舊高漲的美國因為蝴蝶蘭價格下殺到流血價而銷售成長 10%，那 2011 年美國蝴蝶蘭市場的需求不過約 2200 萬株，可是總供應量可能高達 2500 萬株! 也就是說，過剩的供給可能高達 300 萬株，而這還不包括臺灣正預計增產的產能。

因為供過於求的量實在是太大，臺灣蝴蝶蘭業者很可能被迫殺價殺得血本無歸。不僅如此，最後可能有超過百萬株臺灣的蝴蝶蘭苗即使削價對折也無法在美國市場找到買主時，要到哪裡去化呢？我擔心這些在美國市場過剩的蝴蝶蘭苗會轉而傾倒在臺灣第二大市場日本，結果把以出口日本市場為主的日系臺灣蝴蝶蘭業者也殺的血流成河？這樣可能會使得整個臺灣蝴蝶蘭產業崩盤。業者和政府目前的態度是「兵來將擋，水來土淹；明日愁來，明日再愁！」更積極、負責任的作法當然是未雨綢繆，鄙人願意以第三者的身份提供以下淺見以拋磚引玉：

- (1) **暫緩擴充溫室產能**：臺灣蝴蝶蘭業者在擴充產能之前，是否已充分瞭解到 Floricultural 在美國投資設廠的威脅有多大？美系臺灣蝴蝶蘭業者應親自參訪 Floricultural 的加州溫室，省思是否應先持盈保泰，暫緩擴充溫室產能，在觀察 Floricultural 的加州溫室一年後的實際表現再重新調整策略？
- (2) **團結成立行銷合作社**：美系臺灣蝴蝶蘭業者是否應該開會討論對策，並考慮結盟？張靜貞教授也曾建議以認股方式成立一蝴蝶蘭出口行銷合作社，以摹仿荷蘭 FloraHolland and Greenary 及紐西蘭 Zespri 的方式，形成經濟規模與 Floricultural 對抗，除收集和分析產業資料外，整合社員的品種和產能，統合苗株產品的「現況標準」和「健康狀態」的分級認證的制度。Floricultural 和 Matsui Nursery 結盟，臺灣可以利用美國一些大型蘭園與 Matsui Nursery(市佔率 50%)的競爭關係分化美國大型蘭園對 Floricultural 的信任，並與這些大型蘭園如 Rocky Farm (註：Rocky Farm 只要雙梗苗)等形成合作夥伴關係。
- (3) **研發提高雙梗率**：這是長期的計劃，臺灣已然落後荷蘭太多。臺灣蝴蝶蘭產業者之所以在歐洲市場失利，關鍵就是技術不如人。跟歐洲市場一樣，美國市場也要雙梗。雙梗平均可以比單梗多賣\$1~\$3 美金，較好賣；而單梗花卻乏人問津。Floricultural 保證供應雙梗苗，但臺灣蝴蝶蘭業者的雙梗率，整體而言不到 40%。低雙梗率將是臺灣蝴蝶蘭產業的致

命傷。建議農委會整合產、官、學的研究能量，學習工業界的科專計劃，對市場導向的產、官、學的合作研發提供補助，協助業者在溫室技術、栽培管理技術、和品種開發上的研究以提高雙梗率和降低病毒率。

- (4) **零病毒出口**：歐洲市場和日本市場，甚至墨西哥，都要求進口的蝴蝶蘭苗必須是檢測零病毒率。目前美國市場尚未作此規範，但是已進軍美國的 Floricultural 一定會以在歐洲市場成功的經驗如法炮製地繼續攻擊臺灣蝴蝶蘭苗有高病毒率，將之污衊醜化為次等品。這種商業競爭策略無可避免。即使現在，美國大型蘭花供應蘭園，也會互相攻擊對手的蘭花有病毒或花期太短來爭奪連鎖賣場客戶。這時，鎖賣場客戶會要求被指控的蘭花供應蘭園提出相關證明以保證自家產品沒問題(因為美國退貨非常容易!)。因此，為了提昇臺灣蝴蝶蘭整體高品質形象，政府有必要出口美國市場的蝴蝶蘭苗必須通過零病毒率檢測，並發給認證。這樣另一方面排除掉可能約二成蝴蝶蘭苗輸美的機會(約一、二百萬株)，大為減緩美國市場過剩崩盤的壓力。然而，病毒檢測短期內不需要強制，只是政府宣示，一年後建立此病毒檢測認證制度。凡是通過政府指定機構零病毒率檢測的即發給一「檢測零病毒」的認證，可以出示給下游蘭園和客戶。至於不願做病毒檢測的品種，依然可以出口給不在乎病毒的客戶。

在美國市場供不應求的時候，臺灣蝴蝶蘭業者非常反對政府發病毒

率檢測認證。儘管業者對此病毒檢測認證制度會怨聲載道，但宣示就足以驅策業者逐步改進，也許一年後，大家都脫胎換骨轉大人，這項政策自然水到渠成，洗刷臺灣蝴蝶蘭高病毒率的污名。更重要的是，明年開使，美國市場很可能變成『供過於求』，而『供不應求』的日子恐怕要一去不返。所以，零病毒出口政策恐怕是臺灣蝴蝶蘭產業不得不吞的苦藥，而且是越早吞越好。

- (5) **開拓新興市場：**美系臺灣蝴蝶蘭業者應與政府聚商討論如何開拓新興市場以分散過度倚賴美國市場的風險。東協 10 國，包括印尼、馬來西亞、新加坡、菲律賓、泰國、汶萊、越南、緬甸、寮國、柬埔寨，預計在 2015 年成立東協共同市場。以東協 10 國為軸心，分別預計與中國、日本、韓國、印度、澳洲、紐西蘭簽訂自由貿易協定(東協+中國的自貿協定已生效)。這「東協+6」共同市場將是全球最大市場。跟荷蘭蝴蝶蘭業者比起來，臺灣有地頭蛇的優勢。以東協 10 國為例，每個國家的蝴蝶蘭市場都不會太大，Floricultural 的量產優勢顯的無用武之地。但整合起來，東協 10 國有 6 億人，約是歐美人口總和；所以，對臺灣蝴蝶蘭業者來說，東協 10 國內金字塔頂端的消費者是一個未開發的市場，潛力之大有可能與美國市場相提並論！？當然，這需要臺灣蝴蝶蘭業者或政府盡速評估東協 10 國的蝴蝶蘭市場潛力，尤其在 Floricultural 的追兵已近之時。

另一方面，蝴蝶蘭多少是奢侈品，而非民生必需品，通常是經濟條

件較好的消費者才是可能的顧客。東協 10 國的經濟主要掌握在華裔手上，華人的消費習性近似；這是臺灣蝴蝶蘭業者比之荷蘭蝴蝶蘭業者的另一主場優勢。人脈的優勢更可以幫助臺灣蝴蝶蘭苗業者找到和扶持在地的接力蘭園，就近供應當地市場。然而，在開發這些新興市場時，除了需要業者的技術指導外，也需要政府實質的協助。譬如，一落居馬來西亞的臺灣人想投入蝴蝶蘭栽種，跟臺灣進口蝴蝶蘭苗和溫室，開發馬來西亞市場；政府如何鼓勵？是否能提供類似韓國補助在美國韓裔蘭園的實質協助？除了東協 10 國外，臺灣周邊還有澳洲、紐西蘭、和印度(超過十億人)；世界上更有近二百個小國家，也就是荷蘭蝴蝶蘭業者大概看不上眼或使不上力的小市場，等著臺灣去開發。

東協 10 國加澳洲、紐西蘭、和印度，是有可能成為若臺灣蝴蝶蘭來年真被 Floricultural 在美國打的落花流水時，一個潛在的「疏洪」的管道。業者和政府現在就必須開始評估和佈局，不應期待船到橋頭自然直！業者應邀請政府共同協商研討一個海外佈局的配套獎勵方案。

- (6) **圍魏救趙**：攻擊就是最好的防禦。Floricultural 到美國來以破壞性的價格和一致的高品質想把臺灣蝴蝶蘭逐出美國主流市場。他們一方面是為了擴展版圖，另一方面也是要用美國市場去化歐洲過度的產能。為了避免可能在美國市場過剩的蝴蝶蘭苗會轉而傾倒在臺灣第二大市場日本，結果把以出口日本市場為主的日系臺灣蝴蝶蘭業者也殺的血流成

河，壓垮整個臺灣蝴蝶蘭產業，政府應該用政策引導這些可能高達數百萬蝴蝶蘭苗流到歐洲市場，而非日本市場，去衝擊已低迷萎縮的歐洲市場，讓 Floricultural 後院失火。

魏應允先生從臺灣進口大苗的模式可以複製。2009 年金融風暴時，歐洲有一些小型蝴蝶蘭園倒閉溫室。臺灣蝴蝶蘭業者可以用租賃其溫室的方式，或以某種 Joint venture 將大苗出口到荷蘭或歐洲其他國家。但這種策略能做，早就做了。所以，政府要提供誘因，用政策引導這些可能高達數百萬過剩蝴蝶蘭業苗，不要傾到在日本市場。其中我能想到的二項導引政策是：一、政府對海外建造或租賃溫室提供融資上的協助，二、政府協調航空公司提供花卉**長途運輸**優惠價格(短途運輸無此優惠以免過剩產能也流入日本市場)。臺灣蝴蝶蘭苗在美國也許比 Floricultural 貴，但在人工昂貴的荷蘭，卻比 Floricultural 便宜一些，如果有政策優惠，那就更便宜了。現在歐洲市場年需求已降至 900 萬株，如果突然多了 300 萬株供應量，其價格破壞恐怕更比美國市場是草花價格，勢必引起 Floricultural 蘭園客戶的抱怨；這會使 Floricultural 在美國量產規模從 500 萬株擴張到 2000 萬株供應量的過程中投鼠忌器，減緩擴張的速度和規模。相信 Floricultural 在計算自己於美國市場有 9 成勝算時，並未考慮臺灣蝴蝶蘭業者有回攻歐洲市場的可能。

育品張能倚董事長打算每盆種二棵，這樣就變成雙梗或三梗，比荷蘭的雙梗更勝一疇。我不知到這在價格上是否有競爭力？但如果政策優惠使得這種「育品組盆」在歐洲市場在品質和價格上有競爭力，的確是有可能「把荷蘭淘汰」！

既然 Floricultural 已準備要在美國市場要把臺灣蝴蝶蘭業者殺的血流成河、血本無歸；那臺灣蝴蝶蘭業者何不轉移戰場，把在美國市場反正過剩賣不掉的單梗用「育品組盆」的方式傾倒在歐洲市場上，讓 Floricultural 在歐洲市場也血流成河！

為了因應這次 Floricultural 在美國量產的迫切危機，業者和政府應立即攜手評估魏應允+張能倚模式是否正是突圍之道，如何相互配合，使其可行。

2. Matsui Nursery：臺灣需要農企業家!

Matsui Nursery 的老板是 **Matsui Andy**，一位日裔美人，是一個嗅覺靈敏、非常有頭腦的創業企業家。他一個地方只找一位代理客戶，以免其客戶競相殺價。他堅持預約交易，用給好價錢吸引客戶與之預約交易，就這樣把風險從自己轉給客人。他也要他的客戶自己用貨車來載貨，他算便宜一點，但省掉更貴的運費和耗損。他發跡於種菊花，但一直因應市場變化更換種植的花卉；後來看到蝴蝶蘭的商機而切入蝴蝶蘭產業，如今成為美國蝴蝶蘭最大供應商。他更聰明的是，雇用知名的出生自臺灣的王博士當專業經理人，

來掌管他的園子，他自己則翹著腳賺錢，看起來很是悠閒。

Matsui Andy 非常有生意頭腦，他先看市場在哪裡，看消費者喜好而決策。他因此賺了不少錢，不儘有能力供應他四個孩子讀哈佛大學，還買了許多地，其中一塊即賣給 Floricultural。臺灣的問題與其說是農業技術不如人，不如說是臺灣缺乏像 **Matsui Andy** 這樣的農業企業家。我們有王永慶、施振榮、和郭台銘，但農企業的創業家在哪裡？

3. **Taisuco America**：公務員適合當生意人嗎？

臺糖美國分公司新任總經理方博士非常溫文儒雅，謙遜和人；談吐間，比較像一位學者而非生意人。跟滿是謀略、遠見、犯難精神的 **Matsui Andy** 比起來，方博士儘管更為聰明，卻因公務體系的框架顯得拘謹。

臺糖有時候把銷售不出去的蝴蝶蘭苗送到美國來，希望臺糖美國分公司能幫忙去化。臺糖美國為了完成長官交代的指示，即使犧牲利潤也要完成任務。私人企業要做生意賺錢，只賣顧客需要的產品；臺糖美國也正在檢討，要以顧客喜好為導向自臺灣臺糖進口美國顧客想要的蝴蝶蘭苗，這是好的改變。但更好的改變，也許是出售或出租，讓私人企業來經營。

參觀臺糖美國分公司的溫室時，看到大部份的蝴蝶蘭是單梗，而非市場喜好的雙梗。欣聞臺糖與宏碁智融合作在荷蘭建立一家新公司，正在荷蘭購置一小溫室，準備從臺灣出口大苗到荷蘭催花後在歐上市，要主打臺灣蝴蝶蘭的品牌。此新公司模式類似 **Taisuco America**，但如果臺灣臺糖的策略還是

把單梗、滯銷的品種塞到歐洲賣，那前景的確令人不敢樂觀。

一般而言，國營企業成功的關鍵來自於政府特許的壟斷，把競爭排除在外，當然成功。但蝴蝶蘭的國際市場是個充份競爭的市場，是否適合必須依照法令「循規蹈矩」、「照章行事」的公務體系，是值得臺糖再思索的議題。

也許，把整個臺糖蝴蝶蘭部門民營化，才更是有利國民生計！