

蘭花產業經營效率改善 座談會紀實

蔡瑜卿*

近幾年來歐美各國蝴蝶蘭盆花銷售量屢創新高，成為全球盆花市場中最具發展潛力的花卉。2004年農委會將蝴蝶蘭、芒果、茶葉與台灣鯛同列為我國外銷的旗艦農產品，幾家較大規模的蝴蝶蘭業者積極地大興土木擴建栽培溫室，準備擴大產能以應付國際市場的需求，當年台灣蝴蝶蘭出口總值卻首次下滑，這是嚴重的警訊，顯示蝴蝶蘭產業正面臨重大的危機。

這10年來台灣蝴蝶蘭產業蓬勃發展大放異彩，乃是蘭界前輩們由趣味栽培轉

向市場化經營，長期努力的結果，目前業界已有第二代，甚至第三代投入這行業，朝向企業化、國際化經營，除了少數大企業投資經營的蘭花生技公司外，大致還是以家族型態經營，規模逐漸擴大、利潤卻日趨微薄，又面臨強勁國際競爭壓力之時，如何提升經營效率、建立公司制度與訂定經營策略，是未來能否持續發展的重要關鍵。為此2006年元月9日行政院農業委員會種苗改良繁殖場與台灣蘭花生物技術園區合作(以下簡稱種苗場)假台南縣台灣蘭花生物技術園區國際會議廳舉辦「蘭花產業經營效率改善座談會」，主要目的也是想集思廣益引進新的經營理念及管理策略，共謀產業長遠發展之道。共有業者80餘人參與，由於安排的內容和以往農政單位舉辦的座談會不同，又能切中業者之需，反應相當熱烈。

座談會由種苗場陳國雄副場長主持，農委會科技處吳明哲技正蒞臨指導。會中邀請農糧署作物生產組林鈴娜技正進

* 種苗改良繁殖場 助理研究員



行政府對蘭花產銷輔導的概述、維揚國際公司鄭金泉副總經理介紹創投基金對蘭花生技產業的投資觀點，以及由中國生產力中心游振昌顧問說明如何掌握企業經營槓桿，最後由陳副場長主持綜合座談，並於下午4：40活動在踴躍交換意見的熱烈情況下圓滿結束，以下為座談會之摘錄。

蘭花產銷輔導概述

林鈴娜技正為農糧署花卉作物的主辦技正，首先介紹蘭花產銷概況：民國93年蘭花栽培面積475公頃，總產值24.6億元台幣，單位產值518萬元/公頃，位居各類花卉之首。各類蘭花中以栽培文心蘭、蕙蘭、蝴蝶蘭為最多，生產的蘭花除了供應國內市場外，同時外銷日本、美國、越南、中國大陸及韓國等地。92年蘭花出口產值約佔整體花卉出口值50%，蘭花出口產值中蝴蝶蘭佔65.6

%、其次為國蘭17.7%、文心蘭15.4%。綜合台灣蘭花產業待努力的方向，包含市場消費需求研究、優良品種選育、品種基礎生理研究，生產規格與品質穩定的健康種苗，加速生產自動化、貯運技術研發、申請國外品種權保護，以及國際分工可行方案。

有關農糧署對蘭花產銷輔導措施包括科技研發計畫與產銷輔導措施，94年蘭花類的科技研發計畫經費佔整體花卉類54%，其中蝴蝶蘭方面的研究經費佔72%，主要委託各大學相關系所進行研發。94年產銷輔導措施中主要有由嘉義大學成立的蘭花生技技術服務團前往各蘭園技術輔導與諮詢，並成立較長期的蘭花產業人才培訓班；委託種苗場、中興大學辦理組織培養業者設施年度體檢；委託蘭花產銷發展協會進行產業調查、推廣多功



能規格化容器，補助地方辦理各種蘭展活動。

創投基金對蘭花生技產業投資觀點

創投基金是產業界另一種資金來源，蘭界普遍都不太瞭解創投是如何運作，種苗場特別邀請從事創投事業有10多年經驗的鄭金泉副總經理介紹「創投基金對蘭花生技產業的投資觀點」。創投基金大多在企業擴展期間投入資金，成熟期公司上市，創投獲利即出脫持股轉由投信接手，完成創投基金的階段性任務。創投基金投資前的評估程序經初次拜訪、審查，經細部查證後，將投資評估報告送投審會、董事會，並與公司協商溝通股價、投資金額、長短期期望等等，通過投資審查後，即進行撥款投資。投資後創投是否會介入企業經營，各創投作法不同。

創投基金投資時會從產業面及公司面同時評估，包括產業成長情形、全球的前景、產業規模，企業處於產業鏈中的地位與排名、企業經營績效，以及企業的核心競爭力。蘭花產業的特色為品種多、變化多，可做搭配性設計、創造流行潮流，未來應加強基礎研究、引進新技術，提高附加價值及產業鏈的整體價值，通路上創造需求與流行、開發新市場與異業結合。

例如能源問題為全球重視的焦點，綠建築是快速發展的產業，蘭花產業可考慮搭上這班列車與其結合應用。

鄭副總經理
為使與會
的蘭花業
者明瞭

如何撰寫營運計畫書，特別提出一份模擬的蘭花生技公司的營運計畫書，相當完整與實用，包含規劃五年期的營運模式、介紹蝴蝶蘭全球市場概況、台灣在全球市場的佔有率、該公司的市場規模預估，自評公司與台灣的研發環境、國內外競爭概況與訂定公司的行銷計畫、營運理念，並進行財務規劃與預估。鄭副總經理提出一個企業經營成功的重點為掌握核心技術，做到單純(Simple Mind)與細膩，使人無法取代。例如台積電掌握晶圓代工，將細膩發揮到極致，這項是聯電學不到的。

掌握企業經營槓桿

中國生產力中心游振昌顧問長期擔任農委會輔導處舉辦的農業專家培訓班顧問，對於農業並不陌生。94年與種苗場合作輔導蝴蝶蘭業者，開始接觸蘭花產業，經一年的深入觀察，特別針對蘭花業者提出掌握企業經營槓桿的重點，包含策略性思維、計算損益平衡點與建立關鍵績效指標。

策略三要素為目標定位、環境趨勢以及資源評估，決策者依設定的目標，將環境趨勢與公司資源做理性的分析，然後感性的做決策。蘭花產業的特性有研發期冗長、生產前置期長與高資本設施。一個蝴蝶蘭品種的開發需8~10年才能上市，當年生產的品種是2年前所接的訂單，因此今年的營收2年前就已經決定，並且經常使用4~5億元的資產創造1.5億元的年營業額，獲得2成的利潤，資產週轉率相當高，在各行各業中很少見。由於經營資金回收期長，游顧問建議損益平衡點/收入 <0.8 較為安全，同時計算投資報酬率時不要忽略資產週轉率與攤提設備折舊。業者自己粗估的利潤計入這兩項後，投資報酬率常常不到6%，因此是否有本錢進行價格的肉搏戰，業者應該仔細考慮。

20人以上的組織應有簡單的管理、員工超過50人須訂定可依循的管理規則，組織的管理架構應訂定目標勇於挑戰與突破，日常管理維持穩定，異常的地方進行改善，組織運作應建立優質文化與保持彈性，發現問題時推動部屬改善，老闆給幹部一些時間處理，建立回報與追蹤機制。為釐清各部門的責任範圍，解決跨部門工作的作業流程，業者必須建立樹狀組織圖，具備生產、銷售、人事、財務、品保與研發六部門，人手不足時可兼任，但每個部門缺一不可。管理時應建立關鍵績效指標(Key Performance Indicator，簡稱KPI)，因為結果有問題時表示過程一定出了問題，應由下而上落實自主管理，做好預防管理，形成追究問



題、解決問題的組織文化。經營者應訂定各部門工作的查檢頻率與周期，定期開會檢討，幹部的管理點就是上司的查核點，幹部可授權屬下管理但責任不可下推，養成各幹部員工負起完全責任，使經營者有時間多想想公司未來的發展。經營者則應該培養環境趨勢的敏銳度、做好資產管理、建立關鍵績效指標。

問題與討論

新高生物公司趙弘彥總經理請問游顧問：
如何做研發的KPI？

游顧問回答：可由新產品或新作法的產生方面著手。

皇基公司請問鄭副總經理：以創投對金磚四國的了解，蝴蝶蘭產業前往金磚四國開發市場的看法？

鄭副總經理回答：蝴蝶蘭為非民生必需品，主要的市場應該是富裕的西歐與日本、美國等地，而非金磚四國。

易生生技公司王珣琦先生問：蝴蝶蘭產銷調查是如何做？採用填問卷或實地調查兩者的結果差異會很大。

蘭花產銷協會簡維佐理事長回答：2005年產業調查是由產業專業人員實地訪查80多公頃蝴蝶蘭園，調查出台灣蝴蝶蘭栽培面積約200公頃，這數字應較接

近事實。

台林生技公司陳建成先生請問鄭副總經理：投資報酬率=純益率×總資產週轉率，目前蘭花業的總資產週轉率低，創投看投資標的有沒有設定最低門檻？

鄭副總經理回答：創投希望投資報酬率沒有門檻越高越好。蘭花產業還有改善空間，應想辦法引進新技術、新作法、創造新利潤。蘭花業投資報酬率6%雖高於銀行利率，但有風險可能今年賺錢明年賠錢，如果政府帶動投入創新研發，可能會提高投資報酬率。

易生生技公司王珣琦先生問：政府將蝴蝶蘭列為旗艦產品，帶動業者持續擴廠，當

初以外銷為目標，但沒有足夠的優質產品外銷，造成次級品在國內市場流竄。產業規模擴大，企業如何負起社會責任，不破壞國內市場？

鄭副總經理回答：創投沒有那麼偉大，多半只引進資金不影響公司的營運。業者應朝向如何創造蘭花的新價值。

巧甫蘭園提出：蘭花業者的經營落差大，期望生產力中心能加強輔導蘭花業，將傳統蘭花業轉型成企業化的蘭花公司。

游顧問回答：生產力中心

多半從事政策性輔導

工作。企業的經

營分為管理與

技術兩大核

心，今天主

要讓各位有

一些基本的

管理概念。

種苗場陳駿

季課長回

答：94年

種苗場與游

顧問合作深

入了解特定

業者，95年

輔導對象分為蘭花生技園區內與園區外兩部份，本次座談會後將進行公告，歡迎有需求的業者報名。

寶龍生技公司朱欽昌總經理問：政府部門是否有調查蘭花業者有多少是符合勞基法？去年本公司被勞保局要求須符合勞基法，員工改為週休2日、有特休並提撥退休基金，公司支出增加了500萬元，瓜分掉公司整個利潤。

農委會吳技正回答：這須請農糧署進行勞動生產調查。

陳副場長回答：蘭花業者不必排斥政策，但制定政策時需要有產業代表能與政策產生互動，才能反應現實維護本身利益。

芊卉公司劉月紅小姐提出：政府應適度開放農業外勞，目前農委會規劃只有公司才能引進，但是小農戶不易請到工人，更需要外勞。

吳技正回答：之前畜牧業有提出外勞需求，現在首次聽到蘭花業有外勞需求。

易生生技公司王珣琦先生認為：蘭花業的利潤尚可，目前僱用本國人力並沒有問題，尚不需引進外勞。

寶龍生技公司朱總經理附和：贊成不要引進外勞，但適用勞基法的問題需要檢討。