

要如何使台灣蝴蝶蘭產業走出國際 省思與檢討

文:陳加忠¹ 圖:蔡瑜卿²

編按：針對商業周刊1026期的報導，陳加忠教授以“要如何使台灣蝴蝶蘭產業走出國際”為回應，分別以「省思與檢討」、「固本與扎根」、「缺憾還諸天地」三篇回應文章表達個人看法，除見解精闢外，更點出具體作為，本刊特徵求同意後刊出，由於受篇幅限制，僅能擇要刊出，完整內容歡迎連結 <http://amebse.nchu.edu.tw/services.htm> 點閱。

對於產業界的經營者而言，除了藉此周刊內容以瞭解國際蝴蝶蘭產業的真相，也必須重新思考個人與公司的定位。產業界除非要停留於內銷市場的自我競爭，否則一定要面對此事實：蝴蝶蘭產業已成為國際產業。要走向國際，則必須面對荷蘭此國際強敵。

台灣蝴蝶蘭產業已有一些成功的經營者，在歐洲持續擁有350- 450萬株的銷售量。在日本，一些信譽良好的老蘭園與日本顧客維持多年的交情來往，也可把握數百萬的大白花市場。在韓國，還是有著購買三吋半大苗的客戶。在2006年，歐洲貿易商到台灣與大陸“掃購”種苗。在2005年之後，台灣是世界上第一個可以將蝴蝶蘭附帶介質行銷美國的國家。在

這些利多的好消息之下，台灣蝴蝶蘭產業的問題是什麼？主要的問題還是此產業的本質仍是停留在經驗傳承，停留於混沌不清的生產型態，停留在以種源優勢與育種能力而自滿。對於產業，無法建立量產技術，無法建立制度，無法改變觀念，無法培育人才。因此“技術、制度、觀念、人才”等四項即是台灣產業需要面對的根本問題。如果台灣產業願意維持現況，維持此種搶短線、抄近利的作業狀況，台灣蝴蝶蘭產業還是不會滅亡，不會萎縮，只是維持現狀，仍然維持此3000萬株上下的規模。如果產業界甘願只限如此，那麼根本不必在意商業周刊的相關報導。如果台灣產業希望更大、更多、更好，希望持續發展，那麼產業則必須重視此技術、制度、觀念與人才等四項問題。

以台灣產業的強項而言，是否持續擁有種源優勢已出現問題。荷蘭種苗公司早已不斷地收集台灣的品種，更至其他國家收集種源。在育種能力方面，台灣是強項，但是台灣育種的主要目標是蘭展比賽花，是使用於趣味栽培的市場，不是用於消費市場需要的量產品系。

在經營理念上，即要釐清產業的經營

¹ 國立中興大學生物產業機電工程學系 教授

² 種苗改良繁殖場 助理研究員

目標：是短期求利還是長期經營。如果只是追求短時間的利益收入，無法進行長期的佈局，只有永遠面對短期的市場需求。在此種市場不明的情況下，生產規模無法放大。而若一味放大規模但是不求品質之增進，反而以低成本、低品質而大量傾銷方式以攻占市場。對岸中國大陸有更多低品質商品隨時可競爭低價市場。

一、荷蘭：羅馬不是一天造成的

到荷蘭參觀其治水工程之宏偉。其水利工程不是一天造成，而是經過規劃與施工，分年分期一段一段的完成。荷蘭的花卉產業也是同一程序、同一概念、同一文化背景下的產物。在長期經營下，一點一滴建立今日的規模。組成荷蘭產業的根本要素也是“技術、制度、觀念與人才”。

以花卉產業的技術而言，荷蘭每一種生產的花卉，例如百合、菊花、火鶴花、鬱金香、鳳梨花等，都有完整的栽

培技術，行銷制度與全球市場的開拓方式。在研究發展，在人才培育等都已建立制度。而其旺盛的企圖心與全球市場經營的理念，更是一般開發中國家所無法想像。今日荷蘭人在蝴蝶蘭產業的步步進逼，逐漸掌控全球市場，所憑藉的正是其國家於農業各種產業的多年基礎。在“技術、制度、觀念、人才”四大要素中，後三項因子已是純熟，只要逐次建立蘭花生產技術，其蝴蝶蘭產業即振翅高飛。這也是BSE研究室往往以一高與二高開車比喻荷蘭人在蝴蝶蘭產業的進展。

在花卉產業之背後，政府的角色是什麼？政府人員與花卉產業的相關性可區分成兩大類。第一類為行政人員。荷蘭公務機關行政人員的素質與能力在此不予討論。第二類為研究人員，包括學校教師與研究機關人員。荷蘭由於花卉產業已有一定規模，因此可吸引人才在此產業就業。也因產業強大，可以與政府研究人員保持合作關係，進而影響研究人員而使其研究項目不至於與產業脫節。在產業人才培育方面，花卉產業足以吸引人才就業，而人才在學校已受到完整教育，因此在技術研發與產業人才訓練方面均有一定的基礎。

二、由文化層面討論花卉產業

花卉產業在表層上看到的是技術面，是行銷面。在技術面可區隔為品種育種，種苗生產，溫室工業與機電設備，生產管理技術，儲運與活力恢復等生產技術。在行銷面包括整體市場規模，通路物



圖1.台灣蝴蝶蘭產業具有種源優勢，每年經常舉辦蘭展

流系統，行銷制度，拍賣制度，政府法令與人員素質等。觀念建立與人才培育等兩項因素在花卉產業不容易被察覺但是實際上卻是產業的根本基礎。如果以文化的整體層面觀察此產業，則可區分成技術面、制度面與觀念面。技術面是代表人與物的關係，一般人容易接觸理解。制度面是人與人之運作相處。產業自原始的原料生產發展至行銷，即必須面對此制度面。思想觀念面代表人自己內心的思考意識，也是其判別標準之所在。一般人或是一個整體社會，在面對問題時都只是自技術面開始思考比較。直到發現提昇技術之後仍然不能解決問題，才能自省是否在制度層面產生了問題。在制度建立而問題依然存在又無法改善現況，才有少數人能夠深入反省是否需要由思想觀念加以轉變與革新。要執行技術面、制度面與觀念面則需要人才。

蘭花產業在台灣，在中國大陸都還不算規模宏大的產業。台灣一年蘭花產



圖2. 荷蘭溫室自動化搬運設備

業的總值無法與單項水果比較。但是其產業發展與面對國外對手的直接反應，也是沿著技術、制度、觀念之層次。面對荷蘭此對手，一些大廠最直接的反應是自認為技術無問題，行銷無問題，只有溫室與自動化設備不如荷蘭，只要政府補助引進荷蘭高屋頂自然通風型溫室與自動化設備，一切問題都解決。此種想法正在台灣蝴蝶蘭產業中開始蔓延。將產業的不利全部歸罪於設備不如人，而要求政府補助引進此荷蘭式生產設備。十分諷刺地，荷蘭產業正為此高屋頂自然通風型溫室的降溫能力苦惱，更因設備過度自動化與機械化造成過度投資而傷神。台灣業者反而盲目的要求引進溫帶的溫室與設備。二十年前，自荷蘭直接引入Venlo型溫室無法使用的教訓已被這些業者所遺忘。

三、台灣蝴蝶蘭產業的內涵

台灣蘭花產業的根本問題是什麼，可以自技術、制度、觀念三層次加以檢討，而衍生之問題是人才的培育。

再來討論台灣蝴蝶蘭產業面對的問題，首先是台灣蘭花產業的自我定位是什麼，是趣味栽培，是自生自滅，或是國際競爭？

(一)趣味栽培

如果自我定位為趣味栽培，台灣蘭花產業目前的現況根本不是問題。可以持續培育新奇品種，可以持續舉辦蘭展，來往的對象是世界各地的育種家、趣味栽培者、觀光客。當然更可以結合休閒農業，

創造觀賞功能。台灣蘭業若是侷限於此境界，也不用擔心荷蘭此對手。因為兩個國家的發展目標不同。台灣有400家以上的育種者，代表有400個以上的種源庫，每年可以不斷地育出新品種，成為世界新品種的供應者，再以便宜的價格售出。以荷蘭人的立場，一定不會與這種趣味栽培、育種加蘭展推銷的產業相互競爭，反而樂於見到此型產業存在。就是台灣本身不再舉辦蘭展，荷蘭貿易商也將出錢出力為台灣舉辦蘭展，提供獎金鼓勵台灣業者不斷育種。

(二)自生自滅

這種產業經營型態即是少量多樣化的生產方式，以積少成多方式銷售產品。自品種選育、組培苗生產、種苗量產等階段，都不知顧客的需求是什麼？未來的顧客在哪裡？只有求得售出現有的產品，而不能規劃未來的行銷市場以計畫生產。在世界蘭花種苗需求量尚未飽和之階段，此種自生自滅的生產方式其特色是種類繁多、成本低廉。因此對於新興市場的初入門者具有吸引力，也因此在此階段“永遠有顧客”。但是就是“沒有永遠的顧客”。

(三)國際競爭

台灣已有一些具有國際競爭力的公司。他們在歐洲，在美國與在日本，都有一定的客戶，這些公司將來都是台灣蘭界接受考驗的中流砥柱。這些具有國際競爭能力的公司在台灣不見得是規模最大。但

是都能在全球市場找到自己的定位，努力的經營。這些公司也不會浮現檯面到處宣揚。

台灣大多數的蘭園或是蘭花公司在國際競爭下必須面對著如下問題：

1.技術面

在量產技術方面，能否做到生產的數量與時程都能合乎生產計畫？生產的品質能否一致？對於售出的產品能否持續提供技術支援？

2.制度面

在生產流程中無法精確化，無法建立量化管理制度。無法在不同地區，不同國家複製其生產過程。在市場開拓方面，無法依海外市場的文化背景、消費習慣以決定生產的品種。政府法規方面，未能因應技術發展與時代背景而修正。這些制度問題在21世紀國際競爭下，一一浮現而惡化。

3.觀念面

這是蘭花產業的根本問題，未能找到自己的定位，未能瞭解認清此國際競爭下的能力需求。在自卑又自大的心態下，不能認清對手，更不能認清自己。以趣味栽培者的概念，以自生自滅的經營方式來從事國際競爭。因為自卑，因此處處要求政府補助。因為自大，因此無法看清外在的世界。

4.人才面

人才培育是台灣蘭花產業的根本問題。至今台灣尚未有合格的師資，有合理的

教育課程可以訓練具有國際競爭能力的人才。在教材方面，Anthura公司已出版“Cultivation Guide Phalaenopsis”此書，台灣學術界至今連一本栽培手冊都未見。在學生招收方面，各農學院科系錄取分數在所有科系的排名等級已居於後段，學生素質無法與二、三十年前農學院的學生所能比擬。因而形成了此現實面的惡性循環。農業無法形成企業，無法引入優秀人才，因此農學院無法留下人才。無人才投入農業準備接班，此農業更難形成產業。人才培育問題其影響不是短期呈現，但是在五年、十年後，台灣競爭力更為下滑。

四、北美洲：台灣與荷蘭的競逐點

近年來，台灣蘭界在美國的發展開始有此趨勢，自西岸與東岸漸漸往中間的二線城市移動。在荷蘭產業的壓力下，棄守主要的消費地：西岸加州與東北地區。藉

由蝴蝶蘭開花株輸送不便的特性，自台灣直接運輸大苗至二線都市的基地，在當地建立催花基地，就近供應市場。

在台灣歷史的發展過程，這種退讓與遷徙的故事不斷地演出。台灣的開發歷程漢人先到西部，平埔族與山地族被迫放棄平原，退守當今埔里、美濃、豐原等山畔或盆地。漢人日漸增多，在平原不夠發展，即將勢力延伸。原住民只好再度棄守，逐漸往深山移動。

台灣蘭界如果在美國最大的消費區：加州與東北區，無法與荷蘭競爭而退守中部二線都市。在未來荷蘭產業自東西兩岸進入中間地帶，台灣蘭業是否再度自二線城市退縮至三線小城市？

五、台灣與荷蘭

台灣與荷蘭的蝴蝶蘭產業，其發展主流並不相干，因此真正的競爭問題還不是現在，而是未來。

台灣除了現有一千萬以內的內銷市場



圖3. 考慮運輸成本，荷蘭栽培的蝴蝶蘭植株高度小於70公分



圖4. 台灣蝴蝶蘭種苗少量多樣化輸往荷蘭種苗公司進行品種測試

以大紅花為主。主要的外銷市場是日本與美國華人世界，品種以大白花為主。近年來，增加了韓國的大紅花市場。消費方式是以組盆出售。

荷蘭的主要市場是歐洲，以單株出售。為了遷就運輸系統，蘭花高度低於70公分。由於單株出售，為了增加價值感，因此要求雙梗以上或是單梗有分叉，花朵大小也自小輪花逐漸增大。隨著市場擴大，荷蘭人自西歐擴展至東歐與南歐。為了降低成本，近年來到中國大陸建立組培苗生產基地。而美國市場也在2007年之後開拓，其市場訴求不是華人世界的大白花與大紅花，而是美國人的基本消費市場，用以取代原來切花的消費群。

台灣與荷蘭的商業往來，除了少數公司與歐洲蘭花公司結盟，定期定量供應組培苗。其他的貿易往來是以少量多樣化的方式向荷蘭輸出品種（而不是輸出種苗）。在2006年荷蘭種苗缺貨，台灣與大陸才有此新興市場，得以向歐洲分別輸出數百萬與3000萬株的種苗。

荷蘭是將蝴蝶蘭視為產業，沿著此國家花卉產業的經營方式在世界各地佈局。台灣蘭業的主流則是在趣味栽培與自生自滅之雙重方式，繼續蹣跚的前進。

六.紮根與固本

商業周刊點出了存在的事實，不論官方或學術界再如何粉飾太平，事實就是事實。因此重點不是以更多謊言以掩蓋事實，而是面對此現況，好好思考未來要如

何發展。

台灣與荷蘭蘭花產業的互動有：1. 荷蘭藉由貿易商到台灣收購“品種”，2. 台灣少數的蘭業公司有能力外銷“種苗”至歐洲，3. 2006年荷蘭種苗缺貨，台灣運輸到荷蘭的組培苗與二吋苗數量增加了數百萬株，4. 台灣與荷蘭在美國西岸與東北地區開始競爭。

台灣的蝴蝶蘭產業型態共有三種：1. 趣味栽培與育種，2. 自生自滅式生產，3. 具有國際競爭能力。對於第一型態的蘭園，這是國際蘭業發展的根本，因此絕對可以生存。只可惜此種經營方式，可以自娛，可以掙得蠅頭小利，但是難以發展成為大產業。對於第三種具有國際競爭能力的蘭業公司，這些都是經過千錘百鍊而能夠存活成長的公司，也是台灣蘭花產業的基石。但是對於第二型蘭園，也就是台灣大多數的蘭園，有些是規模小，因此在市場行銷並沒有談判的本錢。有些是規模大，但是未能進行計畫生產，未能提升技術與生產品質，只一味放大而只求以低廉產品取勝。這些都是在未來國際競爭下難以生存的一群。

台灣大多數的蘭園，若只是自限於國內市場，其生產問題則相對單純。但是如果其他蘭園在外銷市場受阻之後，其產品栽培至開花株還是傾銷於國內市場，因此這些內銷為主的蘭園還是免不了受到國際市場的波及牽連。許多蘭園已涉及外銷，但是未能因應市場之變遷，未能計畫生產

，因此永遠陷在短線經營，急於將現貨脫手的經營漩渦中。

如果台灣甘於自限於此大白花、大紅花的組盆行銷市場。換言之，將市場行銷定位於國內內銷、日本、韓國與美國華人世界。每年維持2000- 3000萬之銷售量。以目前之現況，此市場仍可維持一段時日，也沒有立刻覆頂滅絕的危險。以大白花、大紅花生產為主的蘭業人員對於商業周刊的報導，那只是情緒一時的反彈。在一段時日即忘了有此回事，繼續沉溺於天下第一蝴蝶蘭王國的美夢。

如果台灣蝴蝶蘭產業要走向國際，要創造更多的產值，為台灣農業帶來更多的收入，使得農村有更多年輕人投入，商業

周刊的報導只是一個警訊，其內容還是十分含蓄。那麼台灣蘭花產業就要痛定思痛，面對自己的問題加以解決。自“技術、制度、觀念、人才”四要素加以努力。不是只急於眼前的小利，而是準備全球的佈局，更要加強此產業的競爭力。

徵稿簡約

- 一、本刊以宣導種苗科技、提供有關資訊、開拓種苗研究領域、暢通種苗、供需管道、加速種苗產業昇級為宗旨，凡與本宗旨有關之論著、譯述、報導，均所歡迎。
- 二、為豐富本刊內容，本刊園地歡迎各界投稿，本刊主要內容如下：1.農業措施宣導。2.種苗科技資訊。3.種苗產業相關活動。4.研究成果推廣。5.育種、採種報導。6.種苗問題交流。7.其他相關文稿。
- 三、來稿以1,500~3,000字為適用，請用電腦打字，圖表及圖片，圖檔600kb以上，請提供數位檔案。文責自負。
- 四、來稿本刊有刪改權，原則上概不退還，如不願刪改及需退稿者，請於稿件首頁前端註明。
- 五、本刊發表之稿件，本社得以再版，並發行電子網路版，不另給稿酬。
- 六、本刊訂於每年一、四、七、十月份以季刊發行。
- 七、稿酬：撰稿每千字新台幣800元，譯稿以中文計每千字600元，圖表、圖片使用費每張新台幣250元。
- 八、來稿請寄台中縣新社鄉大南村興中街46號，種苗改良繁殖場《種苗科技專訊》編輯室收。
E-mail: mychou@tss.gov.tw