

雜交一代(F1)蔬菜種子國際行銷佈局

周明燕¹、張師竹²

在行政院農業委員會種苗改良繁殖舉辦之提昇種苗企業經營管理能力系列講座中，農友種苗公司張師竹總經理分享農友種苗公司國際行銷經驗，內容精采活潑，贏得滿堂喝采。農友種苗公司經營國際市場多年，累積豐富行銷經驗，在國內種苗業者紛紛開始試探國際市場的當下，農友種苗公司的發展經驗分享更加難能可貴。爲了讓更多人也能分享學習，特以演講內容爲架構，撰寫成本文，希望能讓更多業界朋友了解雜交一代蔬菜種子國際行銷的成功關鍵。

一、世界及臺灣種業概況

(一)國際商用種子市場規模

根據國際種子聯盟(International Seed Federation, 簡稱 ISF)統計，全球商用種子(含大田作物、牧草及草坪用、蔬菜及觀賞花卉、樹木及灌木種子、糖料作物)市場估算 2010 年市場規模約 420 億美元，排名前六名之國家分別爲美國、中國、法國、巴西、印度、日本。六國商用種子市場規模合計約 260 億美元，約佔全球商用種子市場 62%。臺灣商用種子市場規模約 3 億美金，國際排名第 16 名。

(二)臺灣 2004 年蔬菜作物種苗總產值

2004 年整個臺灣的蔬菜作物種苗年產值約 25 億臺幣，不到 1 億美金。根據臺灣農業統計年報資料，由全臺蔬菜栽培面積估算種子需求量，需求相當有限，種苗公

司若只是侷限於有限的內需市場，將面臨所育成品種的投資報酬率無法提高，難以發展成大型企業等困境。

臺灣的蔬菜種苗企業要能永續經營壯大，必須加強開拓國際市場，進而利用其它國家的種原、氣候、人力等資源增加企業的整體經營能量(研發、生產、行銷等)。就研發投資報酬率而言，臺灣市場規模很難獨撐大局，農委會公部門研發成果技轉，常會作區域限制，就經濟效益考慮，應該可以有更積極作爲。

二、農友種苗公司國際市場佈局現況

種苗公司要壯大、要永續經營，國際化勢在必行，不過，企業要國際化談何容易？已開發國家市場競爭激烈，進入不易；未開發國家貧窮落後、文化差異極大、語言溝通困難...，種種問題皆待耐心及智慧去克服，此時，若能借力使力，就比較容易事半功倍。

農友種苗總公司組織架構，依照職能分工設立 12 個部門，牽涉到行銷方面的有國外部、營業一部(國內行銷)及營業二部(國內、國外)，整個行銷就是由這 3 個部門再加上國外的分公司負責。農友種苗總公司產品銷售到許多國家，業務往來比較頻繁的約有 37 個，除了透過營業部門行銷運作外，同時在海外設立 7 家分公司，並成立關係企業管理委員會負責督導、管理所有海外分公司。

1 種苗改良繁殖場技術服務室 副研究員

2 農友種苗公司 總經理

三、蔬菜種子國際市場的開發

行銷簡單講就是回答三個問題：要賣去那裡？由誰來賣？如何賣得好？這三個問題找到答案，行銷也就成功了。

(一)要賣去哪裡？選擇適合品種特性之目標區域

要選擇一個可以進入的市場，需考慮氣候、栽種習性、人民飲食習慣及口感嗜好、我方拓展外銷的人力資源等等因素，各個關節能否通暢，缺一不可，才有機會成功。

1、考慮氣候條件：

就現有的作物跟品種做特性盤點，自有產品的特性，自己最清楚；應該先從我們本身擁有的品種，思考到底適合的栽培環境在哪裡，以適合栽種的區域為目標。例如臺灣青花菜品種要賣到馬來西亞的平地，根本沒有辦法，所以自己要先考慮我們自己的品種到底適合那一些環境，這是第一個要件。

2、區域的食用習慣：

我們習慣以臺灣的食用習性來衡量其他市場，事實上差異相當大。了解當地的飲食習慣，才能選擇適合的品種。

3、該地區的經濟穩定性：

會賣東西不厲害，貨款收得齊全才是人才。國際行銷貨款是否容易回收、金錢能否順利匯通也是評估市場的重要因素。

農友種苗公司早期所育成品種都是針對亞熱帶的臺灣市場之需求，因此，當時優先考慮亞熱帶、熱帶地區做為外銷目標市場。基於品種特性比較合乎華人口味及公司拓展此市場的

人力資源等考量，鎖定華僑較多、經濟較穩定的國家，因此優先選擇星、馬、印、泰，之後隨著大陸、越南、柬埔寨陸續開放，印度准許外商獨資設立種苗公司，農友種苗公司也逐漸擴大國際市場規模。目前由於可以利用分公司各種不同的氣候資源，來配合總公司的育種，因此育種都已事先設定主要目標國家，而不再只侷限於亞熱帶、熱帶市場。

(二)由誰來賣？通路模式及對象的選擇

行銷通路的模式會因不同產品而有很大差異，農友種苗公司在進行種子國際行銷時，通路對象分好幾種，逐項說明如下：

1、開放式貿易：

一般開放式的貿易，就是不限銷售對象，以交易量來定價，不過這種方式對方的忠誠度比較低。開放式貿易基本條件是我方的品種必須相當有優勢，大家都搶著要，才能行得通。

2、品種專賣：

第二種則是品種專賣，買方的忠誠度會好一點。單一品種授權單一業者在特定地區販售。

3、以作物來作專屬授權，在特定地區販售：

(1)如果我方同一個作物擁有很多品種時，客戶通常會要求作物專賣授權，如此比較不會出現我方同一作物的不同品種互相競爭的現象。

(2)找不到能全面代理我們所有作物的對象時，應以作物別區隔，分別找專賣對象。

在開發新的國家市場時，一般都會去尋找有規模、知名度高的合作對象，但是要注意的是，規模大、知名度高的對象，往往都已與其他競爭業

者合作，或者是該對象自己也做育種，在尋求能全面代理合作上往往有困難。此時，策略佈局就變得很重要。實務的作法可以以作物區隔。例如對方已代理日本公司的十字花科，那我方的十字花科就避開，以葫蘆科授權代理，十字花科另外再找一家代理。

4、國家總代理

積極性、忠誠度都高，我方並應積極輔導通路構建、通路經營管理、行銷。

5、設立分公司

設國家總代理有時候也要看對方公司本身的經營觀念，有些代理對象觀念落差太大，雖然花很多力量去輔導，但效果有限，若該市場是重要市場的話，設立分公司就是個選項。設立分公司的優點可以直接複製母公司的管理規章，迅速建立制度，但派駐人力將是最關鍵的成敗因素。

前述的幾項選項究竟哪一樣才合適？應該經過多重管道了解當地實地現況後，才能依據實際需求作佈局。因此實地考察是國際行銷很重要的步驟，如何進行實地考察，依我個人經驗提出供各界參考：

1、多拜訪當地種子公司行號

到當地去就盡量看，不要只拜訪大間的公司，小間的也要去拜訪，才能了解對方有沒有吹噓，夠不夠誠懇老實，衡量是否能作為合作夥伴等等。

2、考察當地蔬果市場：

當地蔬果市場是一定要去看的，看看當地的交易模式、消費習慣等；傳統零售市場、超級市場、批發市場或是行口等也都是掌握當地資訊的參訪點。

3、拜訪產地，瞭解當地輪作、栽培、病蟲害

另外一個是大家應該去看的就是產地，透過產地參訪，才能真正瞭解該地區的栽種管理模式，也才知道究竟當地需要的品種特性為何。以印尼為例，很多人對印尼的印象是氣候很熱，感覺上，甘藍品種要耐熱的品種才有市場，事實上耐熱的品種在印尼市場並不大，因為印尼甘藍主要產區在中海拔、高海拔，耕地面積相當大，且品質又相當好，如果以耐熱品種在平地栽培，品質很難跟高冷地產品競爭。

4、考察當地民間飲食習慣

每個地區都有其獨特的消費習慣，如果沒有先了解當地飲食習慣，常常會誤解當地暢銷品種的特性需求，例如人家暢銷的南瓜品種，主要是要採收南瓜花，如果我們沒有了解到這個飲食習慣，一味的以臺灣的消費習慣來套到當地市場，就很容易失之毫釐、差之千里！

5、了解當地法律規範

到當地去，還需要去注意一些進口、檢疫、關稅等法律規範，這些都會影響將來的行銷成本。

如果要成立分公司，要再瞭解外資投資的管理法規、公司法、勞基法等，要把這些弄得很清楚，如外資購買土地，這每一個國家都不太一樣；如果有派駐人員，工作證等等，都要先瞭解以後才去再決定通路模式。

(三)如何賣得好？產品策略運用

行銷的面向很廣，除了前面提到的行銷通路外，產品策略也是很重要的區塊。較重要的品種政策如下：

1、儲備戰力：殺雞焉用牛刀。

同一個作物的品種推出要依市場需求排序，如果第二名的品種就可以攻佔市場，第一名就先列為儲備就好，第二名先推出。育種人員跟業務人員的立場往往不同，對產品的推出應該要有策略，要以善用品種資源賺得更多利潤為目的，而非逞育種能力展現。

2、避免內耗：相煎何太急。

有很多市場是自己的品種一直在取代自己的品種。行銷人員一直有此盲點，原來自己市占率很高的產品，沒有必要用自己另一個新品種把它取代掉，如此除了浪費自己的品種資源外，原有的種子賣又不出去，反而造成庫存壓力。何時才是推出替代品種的適當時機？

- (1) 很明顯的可以擴大種子的銷售量
- (2) 銷售量不會增加，但是可以很明顯的提高銷售價格，增加利潤。
- (3) 新品種採種成本明顯較低。

(4) 出現其他競爭者的威脅品種

3、開創品種的第二春：轉換戰場再戰。

研發一個優良品種談何容易，因此擁有一個優質品種後，不要輕言放棄，可以依不同市場需求作調配，開創品種第二春。例如一個在大陸壽光地區多年栽培、豐產優質卻不抗病的小番茄品種，因壽光地區長期耕作，病害嚴重，此品種無法繼續栽培；我們以另一個新的抗病品種來取代。原來這個品種轉往海南島去行銷，海南島原來並不太種小番茄，無病害的威脅，推廣後農民賺大錢，這個品種的壽命因此而延續下去。又例如從競爭激烈的國家退下陣來的品種，常常可轉戰競爭不激烈的國家，而有好的成績，就如同汽車業，同一款的車子，先賣已開發國家，之後再賣開發中國家，最後賣給未開發國家。

四、國際行銷如何成功？

用心、用智慧、用行動！！

我們認為國際行銷並不是很困難的，你如果一直覺得很難行銷就會很辛苦。國際行銷只要能用心進行調查分析市場、用智慧規劃行銷策略、用行動落實執行細節，一定會有收穫！

