

國立交通大學  
高階主管管理學程碩士班  
碩士論文

台灣蝴蝶蘭產業競爭策略之研究

— 以個案 A 公司為例

Research on Taiwanese Phalaenopsis Industry's Competibilities and  
Business Strategy – a Case of Firm A.

研究生：張 驥

指導教授：楊 千 教授

中 華 民 國 九 十 九 年 六 月

台灣蝴蝶蘭產業競爭策略之研究  
-以個案 A 公司為例

Research on Taiwanese Phalaenopsis Industry's Competibilities and  
Business Strategy – a Case of Firm A.

研究生：張 驥  
指導教授：楊 千

Student : CHANG, Chi  
Advisor : YANG, Chyan

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班



碩士論文

A Thesis

Submitted to Master Program of Management for Executives

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Executive Master

of

Business Administration

June 2010

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十九年六月

# 台灣蝴蝶蘭產業競爭策略之研究 -以個案 A 公司為例

研究生：張 驥

指導教授：楊千

國立交通大學高階主管管理學程碩士班

## 摘要

台灣蝴蝶蘭長久以來憑藉著豐富的育種經驗，得天獨厚的地理環境，以及業者努力經營，使得台灣被公認為蝴蝶蘭王國。近年來荷蘭以企業化經營、標準化流程及專業化行銷開始擴大全球市場。同時中國仗持廣大種植面積，低廉的勞動力，擠身全球蝴蝶蘭市場。目前台灣蘭花育種及培植技術居領先地位，種植經驗更是公認為台灣發展蝴蝶蘭產業的優勢之一。在蝴蝶蘭產業因全球化而面臨更加嚴峻競爭的今天，台灣應繼續維持既有優勢，積極推動自有品牌並擁有育種技術，建立無病毒優良品質之國際形象，並且思考創造更高的附加價值，由此找出台灣蝴蝶蘭未來國際競爭力核心所在。

本研究以台灣蝴蝶蘭產業為對象，經由個案公司的深入訪談方式，瞭解台灣蝴蝶蘭業者具有的優勢，找出新的挑戰來源，調整行銷及營運的策略方向，與國內、外業者整合並運用台灣的銷售經驗與制度，積極拓展國際市場。

關鍵字：蝴蝶蘭；農業科技；營運策略；產業價值鏈

# Research on Taiwanese Phalaenopsis Industry's Competibilities and Business Strategy – Case of Firm A.

Student : Chang, Chi

Advisor : Yang, Chyan

Master Program of Management for Executives  
National Chiao Tung University

## Abstract

The phalaenopsis from Taiwan has long been identified as “A kindom of Orchid”. Taiwan’s subtropical with high altitude climate is particularly suitable for developing phalaenopsis business. Vendors in Taiwan are known as very skillful and experienced. Nevertheless, new threats from European and Chinese are getting some market share. Profit margins are tightening, and competities around the world are getting fierce. New business strategies are crucial to keep competence. These strategies include more efforts on developing new breeds of phalaenopsis, breeds with virus-free, high value-add varieties and well defined marketing strategies. Most important of all, Taiwan must identify its own core value of the industry, and be able to integrate the value chain.

This thesis report covers the updates from both global phalaenopsis sector and in Taiwan. It will discover the strength, weakness, opportunities and treats of Taiwanese phalaenopsis industry. A related case study will be brought out as an example of how Taiwanese adjust business strategies to meet the constant change from global business climates. Through the interview, we are able to find out the core values of the vendor and how they focus on value-add products.

Every business has constantly facing challenges from competitors, business trends and sometimes financial markets. Only a well in place business will go through ripples of challenges.

Keywords: Phalaenopsis; agriculture technologies; business strategies; sector value chain

# 目 錄

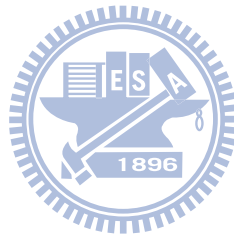
摘要 .....	i
Abstract .....	ii
目 錄 .....	iii
表目錄 .....	v
圖目錄 .....	vi
第一章 緒 論 .....	1
1.1 研究動機與背景 .....	1
1.2 研究目的 .....	1
1.3 研究範圍 .....	1
1.4 研究流程與架構 .....	2
第二章 文獻探討 .....	3
2.1 產業分析相關理論 .....	3
2.1.1 產業生命週期理論 .....	3
2.2.2 產業生命週期型態 .....	4
2.2 競爭力分析 .....	5
2.2.1 波特的五力分析模型 .....	5
2.2.2 波特的一般性競爭策略 .....	7
2.2.3 國家競爭力鑽石模型 .....	9
2.3 產業 SWOT 分析 .....	10
2.4 產業價值鏈分析 .....	12
第三章 研究方法 .....	14
3.1 研究架構 .....	14
3.2 研究方法 .....	15
3.2.1 定性研究 .....	15
3.2.2 研究策略 .....	16
3.2.3 資料蒐集方法 .....	17
3.2.4 資料來源與分析 .....	18
第四章 個案分析 .....	19
4.1 個案公司簡介 .....	19
4.2 國際蝴蝶蘭產業概況 .....	22
4.2.1 美國概況 .....	23
4.2.2 日本概況 .....	25
4.2.3 歐洲概況 .....	26
4.3 台灣蝴蝶蘭產業現況分析 .....	27
4.3.1 台灣具有育種優勢，出貨後的服務仍需加強 .....	29
4.3.2 台灣蘭花廠商外銷產業聯盟及分工亟待整合 .....	29
4.3.3 台灣病害檢測能力待提升 .....	29
4.3.4 台灣應發展精緻少量多樣型的主流蘭花市場 .....	29
4.3.5 金融海嘯對台灣蝴蝶蘭產業的衝擊 .....	30
4.3.6 台灣蝴蝶蘭產業的國際地位重要 .....	30

4.4	台灣蝴蝶蘭產業的 SWOT 與競爭力分析 .....	31
4.4.1	蝴蝶蘭產業的 SWOT 分析 .....	31
4.4.2	蝴蝶蘭產業的五力分析 .....	33
4.5	A 公司的營運現況分析 .....	35
4.5.1	主要外銷市場經營策略 .....	35
4.5.2	A 公司競爭優勢分析 .....	36
4.6	A 公司的競爭優越性檢驗 .....	36
4.6.1	以基因工程技術建立龐大無病毒品種庫 .....	36
4.6.2	專利的種苗培養瓶 .....	36
4.6.3	政府資源支援 .....	38
4.7	A 公司的 SWOT 分析 .....	39
4.8	A 公司的五力分析 .....	40
4.9	A 公司的未來規劃方向 .....	40
第五章	研究結論與建議 .....	42
5.1	研究結論 .....	42
5.2	研究建議 .....	44
	參考文獻 .....	45
附錄一	專家問卷 .....	I



## 表目錄

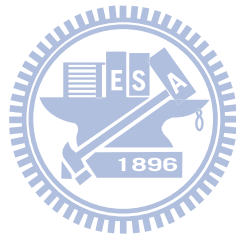
表 2-1 產業生命週期對產業特徵之預測·····	4
表 2-2 SWOT 分析之策略擬定·····	11
表 3-1 不同問題情境的研究策略選擇原則·····	16
表 3-2 六種資料蒐集方法的優缺點比較·····	17
表 4-1 1999~2008 年美國蘭花市場主要進口國占有率 ·····	24
表 4-2 A 公司的 SWOT 分析·····	37



## 圖目錄

圖 1-1	研究流程	2
圖 2-1	產業生命週期	3
圖 2-2	五力分析模型	6
圖 2-3	一般策略模型	8
圖 2-4	國家競爭力鑽石模型 ( Diamond Model )	9
圖 2-5	SWOT-UP 分析組合方式	11
圖 2-6	農業價值鏈微笑曲線	13
圖 3-1	本研究架構示意圖	14
圖 4-1	A 公司組織圖	19
圖 4-2	A 公司國際行銷通路策略	20
圖 4-3	蝴蝶蘭產業之微笑曲線圖	22
圖 4-4	我國蝴蝶蘭對歐洲、美洲、日本出口總值統計	23
圖 4-5	美國園藝市場行銷通路圖	24
圖 4-6	台灣及荷蘭蝴蝶蘭產業之比較	27
圖 4-7	台灣蘭花及蝴蝶蘭出口值分析	28
圖 4-8	2008 年台灣蘭花及蝴蝶蘭出口品項分析	28
圖 4-9	台灣蝴蝶蘭產業面臨的外在五項威脅	32
圖 4-10	A 公司太空盒示意圖	36
圖 4-11	A 公司太空盒均勻光度值示意圖	36
圖 4-12	A 公司組培架建構圖	37





# 第一章 緒 論

## 1.1 研究動機與背景

台灣長久被公認為農業王國，農業技術居領先地位，且公認是台灣發展生技產業的優勢之一。在台灣加入 WTO 之後，農業所面臨的全球化競爭更加嚴峻，過去政府的農業政策定位在照顧農民，未去思考創造更高的附加價值，政府的許多補助措施使得農業成為納稅人的負擔。雖然我國以農立國的深厚發展經驗，在國際上長期享「蘭花王國」、「草蝦王國」等項美譽，近年來工業發展逐漸取代農業，加上加入 WTO 後面臨國際化激烈競爭，政府於是積極為農業轉型，推動農業科技化，以生物科技來發展高附加價值的農業，提供台灣農業生技產業更大發展空間。

台灣農業面對國際化激烈競爭更需要加以產業化經營，需以新的思維將農業「商品化」，以產業整合行銷方式經營，從選種、種植、品質與生產管理、國際推廣、行銷等等面向，帶進現代農業的科技，使產品在國際市場上更好，附加價值更高。

將農業產業化經營則應以建立品牌為發展方針，無論是芒果、蘭花、草蝦等，每一個品種皆能代表台灣一項優越的農業發展成就，並且以行銷至全世界為目標。紐西蘭推廣奇異果且獲得成功就是一個例子。

品牌建立後，還必須思考以台灣狹小腹地，能夠有能力供應全世界市場需求量嗎？這牽涉到產量穩不穩定，以及我們是否有能力善加運用農業技術商品化的經營模式。例如，我們可以在全世界尋找蘭花的配合生長業者，透過整廠輸出的概念（將核心農業技術保留在國內，其餘技術則轉移到他國，並在當地設立蘭花種植場、技術服務等方面收取權利費用或擁有股權）、經由專利或專業申請權的授權、品牌行銷、連鎖店經營模式、技術服務、委託生產等等方式，尋求高附加價值的產業經營模式，才是台灣農業發展的新契機。

## 1.2 研究目的

此論文將就台灣蝴蝶蘭外銷市場以及產業經營現況，藉由競爭力分析找出台灣蝴蝶蘭產業價值，進而剖析台灣蝴蝶蘭外銷可能發展趨勢；並且藉由研究個案公司有效經營方式，探討個案公司的經營策略是否符合國際產業趨勢？本研究之結果不但可以提供個案公司日後經營與行銷策略之參考模式，也可以做為本產業其他公司未來經營策略之參考。

## 1.3 研究範圍

本研究共分為五章，主要範圍摘要如下：

第一章：介紹本研究背景與動機、目的、範圍以及研究流程與架構之建立。

第二章：進行蝴蝶蘭產業發展相關理論文獻探討，對產業分析、生命週期、不同競爭力模型以及產業 SWOT 與價值鏈分析之相關影響要素予以解釋和定義。

第三章：介紹本研究之研究方法及研究架構，並加以探討。

第四章：由介紹個案公司的市場定位探討公司競爭優勢，產業價值鏈中的定位，簡介蝴蝶蘭國際與國內市場現況，以及以 SWOT 及五力分析模式，研究檢討營運策略合理性，以及未來的規劃。

第五章：透過研究分析，提出如何提升台灣蝴蝶蘭外銷競爭力之建議作為本研究的結論並對於後續研究給予建議。

#### 1.4 研究流程與架構

依據本研究之研究背景與動機，提出研究架構如下（圖 1-1）：

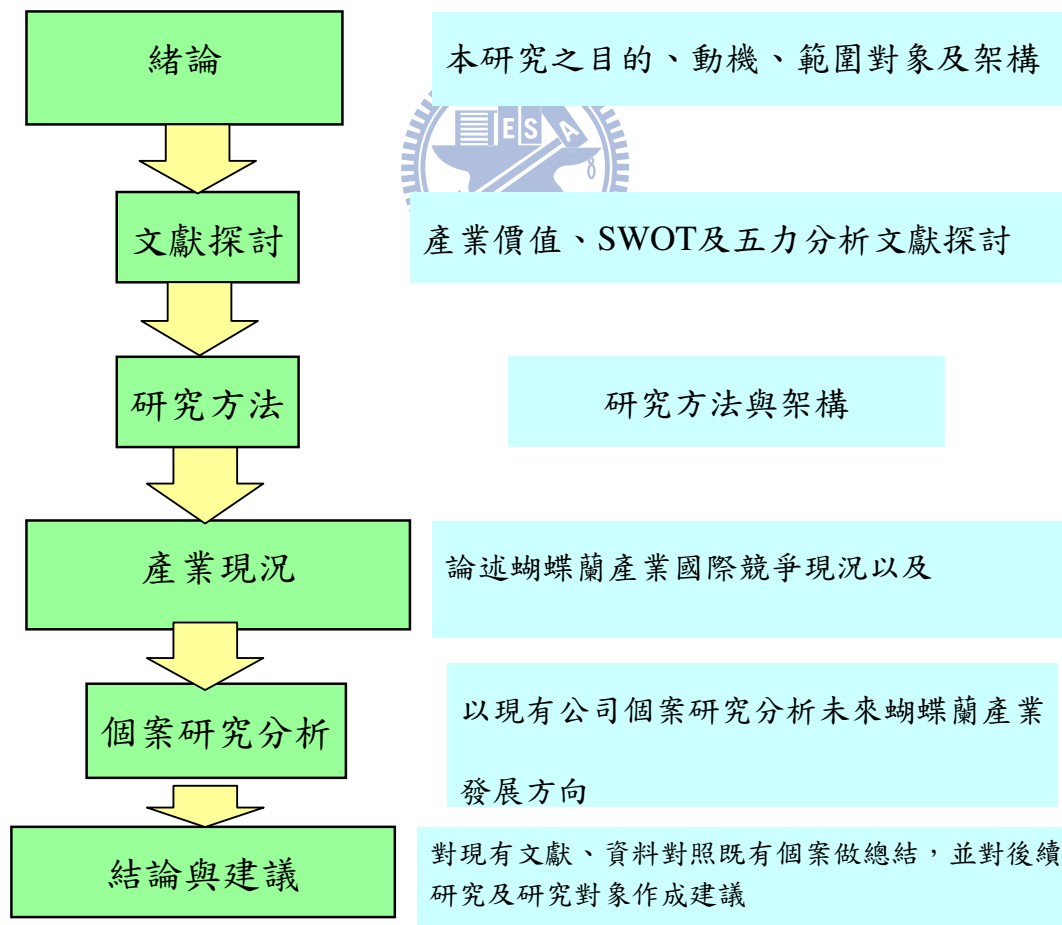


圖 1-1 研究流程

## 第二章 文獻探討

### 2.1 產業分析相關理論

一般所謂的「產業」(industry)，係指從事相似經營活動的一群企業之總稱，例如食品業、紡織業、資訊業或蘭花業等。而所謂的產業分析又名企業競爭分析或是產業競爭分析(Industry and Competitive Analysis)，是現代在企業經營時，一項相當有用的管理工具。經由此分析能替企業擬定正確的策略。有關產業分析的文獻相當多，而各種理論所持的觀點也有所不同。以下將針對有關產業分析之相關理論進行探討：

#### 2.1.1 產業生命週期理論

產品生命週期理論是最常用來預測產業演變軌跡的分析工具，其基本假設為產品皆會經歷導入期、成長期、成熟期、衰退期四個階段。而造成產品成長或衰退的因素，即是來自於外在環境的變化，無法經由個別企業加以改變。在生命週期的各個階段中，產品皆會呈現出不同的特性，因此個別企業最好的選擇便是調整策略以適應環境的改變。

產品生命週期可以加以擴大運用而成為產業生命週期，其概念與產品生命週期相似，根據 Hill&Jones(1998)的界定，產業生命週期包括導入期、成長期、震盪期、成熟期、衰退期等階段，此象徵整個產業演化之過程，如下所示(圖 2-1)。

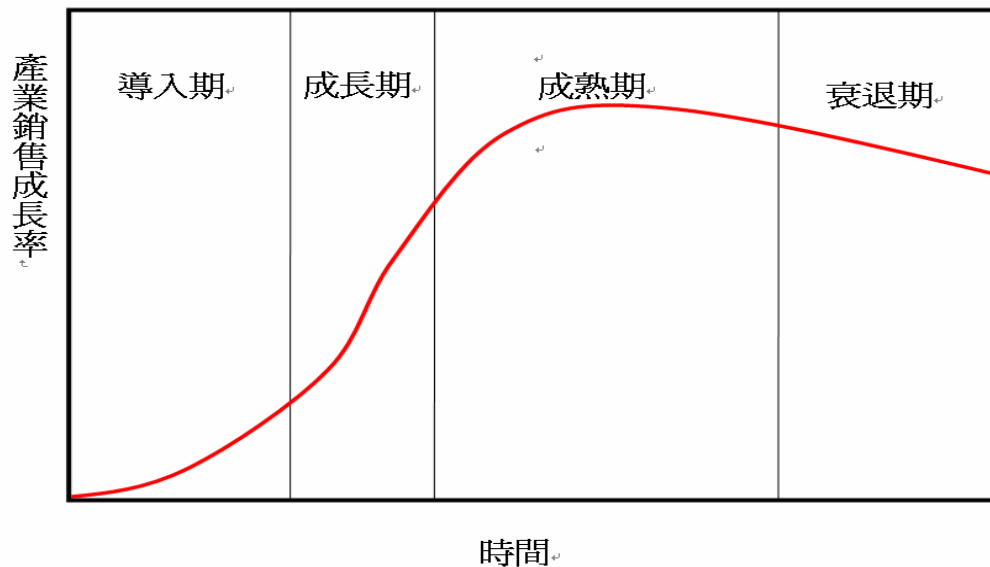


圖 2-1 產業生命週期

資料來源：Hill.C.W and G.R.Jones(1998)，Strategic Management Theory p.48

1. 導入期：導入期是指產業才剛起步，因此大眾對此產業尚感到陌生並且企業尚未能獲得規模經濟來降低成本，因而採取較高的定價，所以在此階段的產業其成長是較緩慢。在此階段中的進入是在於產業能否取得關鍵性因素。
2. 成長期：當產業的產品開始產生需求時，產業便會步入成長階段。在此階段中會有許多新買者的進入，致使需求快速擴張。而需求擴大吸引許多新企業的加入，使得在此階段的競爭變得激烈。並且由於企業已習慣於成長階段的快速成長，因而繼續以過去的成長速度比較來增加產能，等到一段時間後需求成長會減緩，因而會產生過剩的產能。所以企業會紛紛採用降價策略，來解決產業消退與防止新企業加入的問題。
3. 成熟期：產業經過成長期階段後，便會邁入成熟階段。在此階段中，市場已完全飽和，需求僅限於替換(replacement)需求。成長階段中其成長率是很低的，甚至於沒有成長。並且此時的進入障礙會提高，但其潛在競爭者的威脅會降低。
4. 衰退期：最後大部的產業會進入衰退階段，由於許多因素會使得成長率開始呈現負的成長，這些因素包括了替代性技術、人口的變化、社會的改變、國際化競爭等等。在此階段中，其競爭程度仍然會增加，並且有嚴重的產能過剩問題，因此企業便會採取削價競爭而引發價格戰。

### 2.2.2 產業生命週期型態

不同的產業會有不同的產業生命週期型態，因此每個產業在每一個生命週期階段便會顯現出不同之產業特性，主要的產業特徵如下所示（表 2-1）。

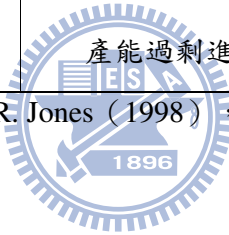
表 2-1 產業生命週期對產業特徵之預測

生命週期	主要的產業特徵
導入期	產品訂價較高 尚未發展良好的經銷通路 進入障礙主要來源為關鍵性因素之取得 競爭手段為教育消費者
成長期	獲得規模經濟效益使價格下降 經銷通路快速發展 潛在者的威脅度最高 競爭程度低 需求快速成長使企業增加營收

表 2-1 產業生命週期對產業特徵之預測 (續)

震盪期	競爭程度激烈 產生過多的產能 採用低價策略
成熟期	低市場成長率 進入障礙提高 潛在競爭威脅降低 產業集中度較高
衰退期	呈現負成長 競爭程度繼續增加 產能過剩進而產生削價競爭

資料來源：Hill, C.W. and G.R. Jones (1998), Strategic Management Theory, p.52



## 2.2 競爭力分析

### 2.2.1 波特的五力分析模型

Porter (1985) 認為競爭優勢是指企業有效運用資源，以獲取比競爭對手更高的績效。因此資源的擁有就是企業競爭優勢的基礎，當單一企業獲利率高於產業平均水準時，稱之具有競爭優勢。而當該企業高獲利率能維持達數年之久時，稱其具有持久性的競爭優勢。

競爭分析的五力模式 (Five Forces Models) 為產業界廣泛地用來發展策略的方針，Porter 認為產業中的競爭分析要素可透過下列五種力量 (波特競爭五力分析模式，Michael Porter Five Forces Model) (Porter, 1980) 的結合來運作：

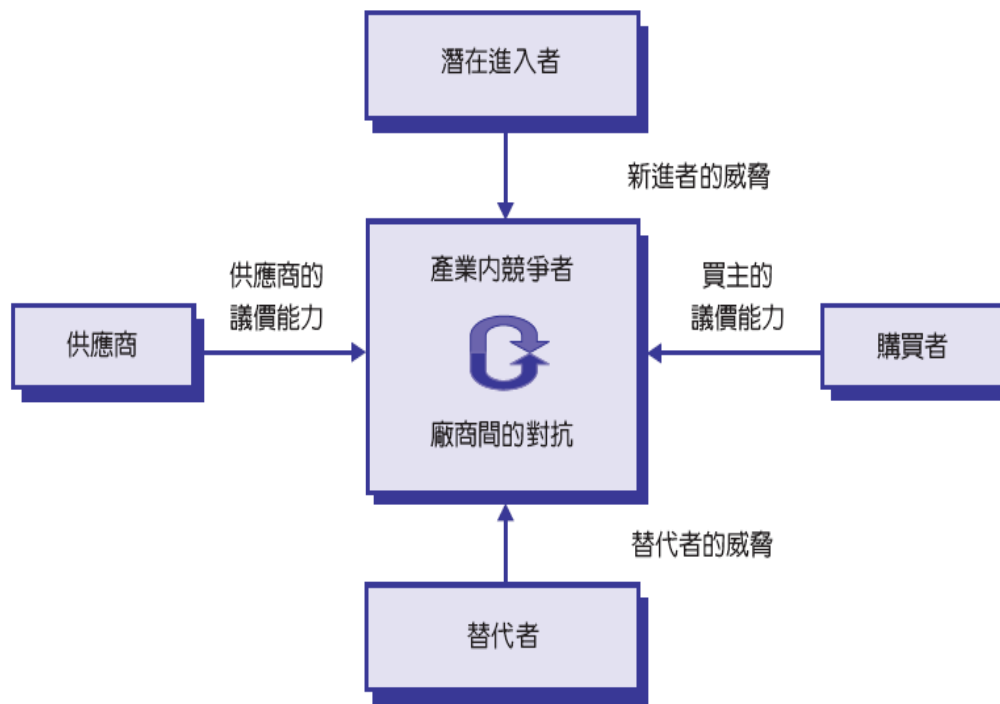


圖 2-2 五力分析模型

資料來源：Michael E. Porter 之 “Strategy Management”，新陸書局，p.214

### 1. 競爭廠商間的敵對

競爭者之間的敵對通常是五種競爭力量中最強的，而敵對強度會隨著競爭者的數目、規模及產能、因需求下降而產生的削價行為等狀況而增加，大致而言，競爭程度將決定產品或服務的價格與企業的營運成本。現有競爭者間的競爭會因下列因素而更加激烈：(1)競爭者數目很多且其規模與競爭力相近。(2)產業成長速度緩慢而其中部分競爭者有意企圖擴大。(3)產品或服務的差異性小，或是購買者改向他人採購來降低成本。

### 2. 潛在進入者的威脅

具有威脅力之潛在新進入者，將改變原市場的總供應量，進而威脅原有產業的獲利程度。潛在進入者的威脅程度會依進入障礙的難易與預期現有競爭者的反應而定。進入障礙包括規模經濟、技術獲取的難易程度、專業化的經營、經驗的缺乏、品牌忠誠度、高資本的要求、配銷通路、政府政策與法規與潛在市場的飽和等。新廠商常以較低的價格、較高品質的產品或實質的行銷資源進入產業，因此建議原廠商應多瞭解進入市場的潛在新廠商，分析新競爭對手的策略，運用現有競爭優勢與機會來對抗新進競爭對手。

### 3. 供應商的談判力

供應商的議價能力將影響產業中的競爭程度，尤其在供應商眾多、替代原料稀少、原料轉換成本昂貴時更加顯著。面對談判力越強的供應商，企業的獲利率相對越低。以下情況易使供應商握有更大的議價力量：

- (1) 供應市場由少數幾家大型供應商主宰。
- (2) 供應商產品的特殊性，或更改供應商時須花上較高的轉換成本。
- (3) 供應商的牌具高知名度。

### 4. 議價能力

購買者的力量當購買者較為集中、大量採購或規模較大時，相對代表著具有影響產業競爭程度的重大力量。面對談判力越強的購買者，企業的獲利率相對越低。以下情況易使購買者握有更大的議價力量：

- (1) 購買者採購量很大或銷售者數目少於購買者。
- (2) 產品的價值占購買者相當高的成本比例。
- (3) 價格要素重於品質要素。
- (4) 產品易被替代。
- (5) 購買者轉向別人進貨的轉換成本並不高。



### 5. 替代品威脅力

當原產品或服務的事物無法滿足消費者或購買者時，替代品的威脅力便會存在若原產品或服務的價格太高，購買者就會改採替代品，因此將會限制產品的價格空間，進而影響產業的利潤。當發生以下狀況時替代產品的威脅力將會增加：

- (1) 當替代品價格或品質有不斷改變與改良的趨勢時，原產品或服務易被淘汰掉。
- (2) 當替代品能提供給購買者或消費者較高的利益或價值時。
- (3) 購買替代品所需的轉換成本並不高時。

#### 2.2.2 波特的一般性競爭策略

Porter：(1980) 提出將一般策略分為成本領導策略、差異化策略、集中化策略三種。當企業欲建立經營策略，望能勝過對手並維持其競爭優勢，以達成高報酬率，一般競爭方法可供其選擇：



		競爭優勢	
		獨特性	低成本
競爭範圍	廣泛的市場	差異化策略	低成本策略
	特定區隔市場	集中 (專業差異化)	策略 (成本專業化)

圖 2-3 一般策略模型

資料來源：Michael E.Porter 之” Competitive Advantage”，天下文化，1999 ， p15。

### 1. 成本領導策略 (Cost Leadership)

於所處產業的最低成本製造商，企業只要能取得維持整體的成本領導地位，並控制產品價格接近產業平均水準，便能擁有產業平均水準以上的利潤，因具有防禦能力，易獲得高市場佔有率等優勢條件。

### 2. 差異化策略 (differentiation)

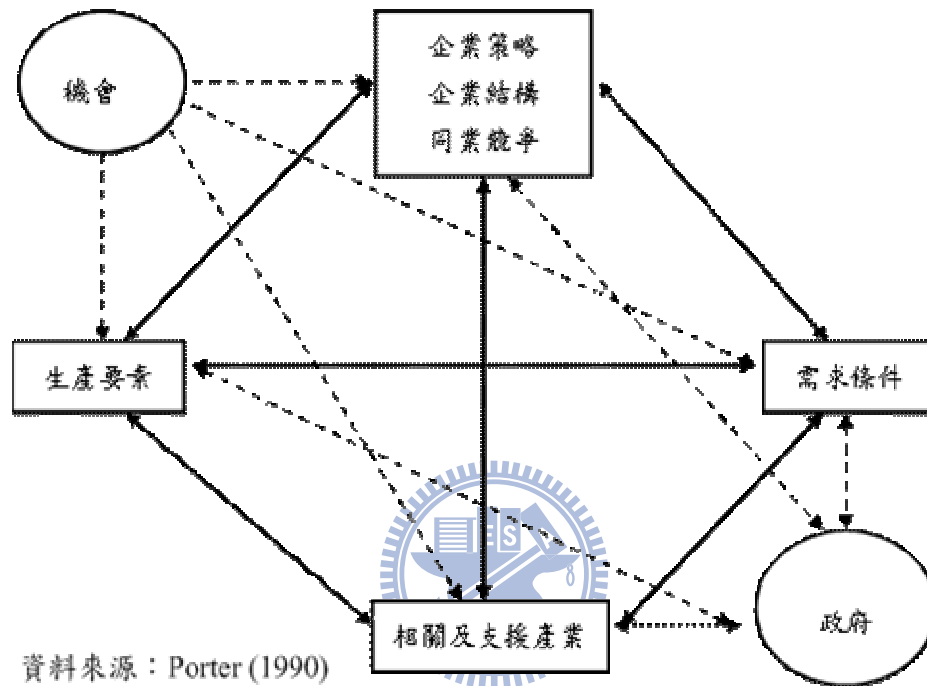
於消費者普遍重視的某些領域中，設法獨特與區隔。獨特性與區隔化的定位，來滿足消費者的需求，取得較佳的產品利潤。採用差異化策略的企業，決不能忽略成本問題，因為高成本的產生，將會抵銷產品的高利潤效。

### 3. 集中化策略 (focus)

將產業結構分割，選擇較窄的競爭範圍專精深耕，依所選擇的產業區塊，擬定適當的策略。集中化策略有兩種型式，著重於「集中成本」時，企業追求的是目標區塊的成本優勢；著重於「集中差異」時，則是追求目標區塊中的特殊需求特質。

### 2.2.3 國家競爭力鑽石模型

哈佛商學院教授麥可波特曾讚譽荷蘭的花卉產業是「全世界最創新的產業群聚」。以麥可波特的國家競爭力鑽石模型的四個構面分析，無論在需求條件、生產因素、相關與支援產業和企業策略與結構等層面分析，荷蘭花卉產業的競爭力都有綿密的深入紮根。



資料來源：Porter (1990)

圖2.4 國家競爭優勢模型(鑽石模型)；p.127

圖 2-4 國家競爭力鑽石模型 ( Diamond Model )

資料來源：( 楊千，2007 )

Porter(1990)於「國家競爭優勢」( The Competitive Advantage of Nations )一書中以「鑽石模型」( Diamond Model )來架構理論，解釋並分析出為何有些國家的某些產業特別具有國際競爭力。「鑽石模型」包括四大特性，分別為：

1. 生產因素 (Factor Endowments)：天然資源，勞動力的質與量，基礎設施，研發設備與科技水平等。
2. 需求條件 (Demand Conditions)：國內市場的需求量、發展潛力、顧客的要求。
3. 企業策略、結構、以及同業競爭 (Firm Strategy, Structure, and Rivalry)：經營策略、管理型態、組織結構、以及國內所面臨的競爭程度。
4. 相關及支援產業 (Related and Supporting Industries)：產業垂直體系是否完

整健全、週邊支援供應系統是否具有彈性、有無產業群聚現象。

除了四大特性之外，「鑽石模型」另含二項變數：

1. 政府 (Government)：政府對產業、競爭、教育、科技、以及金融等方面的政策方向和施政效率。
2. 機會 (Chance)：國家經濟體系之外，為本國所無法單獨控制的一些外在環境變化。

### 2.3 產業 SWOT 分析

#### 1. SWOT 分析

SWOT 分析基本上是指對組織的內部優勢 (strengths) 和劣勢 (weakness) 以及外部機會 (opportunities) 和威脅 (threats) 進行分析。

##### (1) 內部優勢與劣勢：

內部優勢與劣勢是指組織通常能夠加以控制的內部因素，諸如組織使命、技術資源、研究發展能力、組織文化、人力資源、產品特色、行銷資源等等。

##### (2) 外部機會和威脅：

外部機會和威脅是指組織通常無法加以控制的外部因素，包括競爭、政治、經濟、法律、社會、文化、科技和人口環境等等。



#### 2. SWOT 分析之因應對策

SWOT 分析也是在探討「競爭環境的認知程度」(level of understanding competition)，在此過程中，發展的機會往往潛藏於問題當中，Wehrich (1982) 曾提出，將內部的優勢 (strengths)、劣勢 (weakness) 與外部的機會 (opportunities) 及威脅 (threats) 等相互配對 (圖 2-5)，利用最大之優勢和機會、及最小之劣勢與威脅，以界定出所在之位置，進而研擬出適當的因應對策，如下表所示，分成四種策略 (表 2-2)：

- (1) SO 策略，即依優勢最大化與機會最大化 (Max-Max) 之原則來強化優勢、立用機會。
- (2) ST 策略，即依優勢最大化與威脅最小化 (Max-Min) 之原則來強化優勢、避免威脅。
- (3) WO 策略，即依劣勢最小化與機會最大化 (Min-Max) 之原則來減少劣勢、利用機會。
- (4) WT 策略，即依威脅最小化與劣勢最小化 (Min-Min) 之原則降低威脅、減少劣

勢。

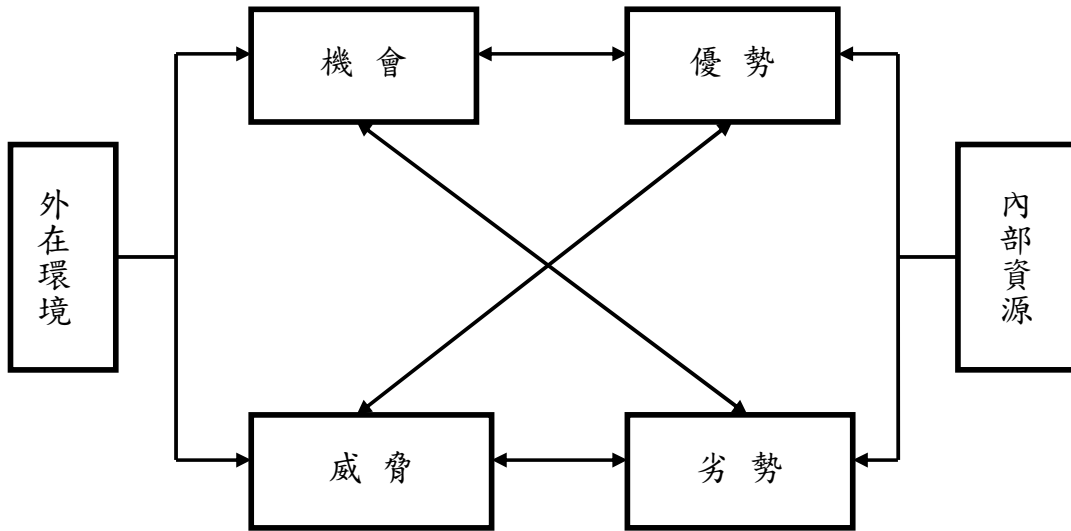


圖 2-5 SWOT-UP 分析組合方式

表 2-2 SWOT 分析之策略擬定

外部因素 \ 內部因素	優勢 (S)	劣勢 (W)
機會 (O)	SO 策略之對策方案 Max-Max	WO 策略之對策方案 Min-Max
威脅 (T)	ST 策略之對策方案 Max-Min	WT 策略之對策方案 Min-Min

資料來源：Wehrich, Heinz (1982), The SWOT Matrix-A Tool for Situational Analysis, Long Range planning, Voll5, No.2, p.60

### 3. SWOT 分析之策略擬定

#### (1) 優勢-機會 策略

公司內部資源有助於達成目標，而且所面臨的外在環境也是有利的。因此公司可以利用本身的優勢，再配合外在有利的環境來達成目標。此策略可以稱為 SO 策略，表示使用優勢、利用機會，或稱之為"MaXi-MaXi 原則"。

(2) 劣勢—機會 策略

公司的內部資源對公司的營運有所限制，但所面臨的外在環境是有利的。所以此時公司在制定策略時，應盡量取得使劣勢極小化而機會極大化的地位。此策略可以稱為 we 策略，表示克服劣勢、利用機會，或稱之為"Mini-MaXi"原則。

(3) 優勢—威脅策略

公司的內部資源是有助於公司的發展，但所面臨的外在環境是不利的。故公司應盡量運用內部資源的優勢來應付外在環境的威脅。此策略可以稱為 ST 策略，表示利用優勢、避免威脅，或稱之為"MaXi-Mini"原則。

(4) 劣勢—威脅策略

公司的內部資源無法有效支援公司所需，並且公司所面臨的外在環境也是不利的。這時策略的擬定應朝向劣勢極小化與威脅極小化的方向。此策略可以稱為 W 策略，表示減少劣勢、避免威脅，或稱之為"Mini-Mini"原則。



## 2.4 產業價值鏈分析

價值鏈 (value chain) 是波特 (Michael Porter) 在 1985 年首度提出的概念，在「競爭優勢」書中，波特指出企業要發展獨特競爭優勢，或為股東創造更高附加價值，其策略是將企業的經營模式 (Business Model) 或流程 (Process) 解構成一系列的價值創造 (Value Create) 過程，這個價值流程的連結就是「價值鏈」。這個價值鏈就是指企業創造有價值的產品或勞務與顧客的一連串「價值創造活動」，包括往上溯及原料來源之供應商，下追至產品的最終購買者為止。主要是在描述顧客價值在每一個作業活動累積之情況，目的在於連結那些導致低成本或有差異化的價值創造活動 (Michael Porter, 1985)。

一般認為企業的價值鏈與企業競爭策略息息相關，波特認為競爭優勢若要達到價值創造的最大化，不外成本優勢 (Cost advantage) 與差異化 (Differentiation) 兩大策略。成本優勢就是在價值鏈環節中，盡可能降低成本；差異化是達到比競爭者更佳的效能，目的就在增加獲利。

因此，如何在價值鏈環節中，獲取最大績效，波特則透過五力分析法去看待總體與個體競爭策略。也就是透過企業自身運作的成本優勢，創造優於競爭者的競爭優勢，亦即「差異化」，進而創造價值最高點與成本最低點。

Michael Porter 提出價值鏈的同時，亦指出企業的價值鏈其實是包含在一個範圍

更廣的「價值系統」中，所謂價值系統是由企業與其上、下游組織的價值鏈集合而成。供應商不僅只對企業提供貨源，尚可利用其他方式影響企業績效。供應商之價值鏈能夠創造價值並將之傳遞至企業價值鏈的採購項目（ Michael Porter , 1955 ）。

此外，產品經由銷售通路到達顧客，使通路價值影響顧客之價值認知，成為價值系統之一份子。因此，競爭優勢的創造與維持，不僅繫於企業對自身價值鏈的瞭解，更要瞭解企業如何因應與配合整個價值系統。Porter 認為價值鏈的觀念，除了可用於企業內部主要價值活動的分析，及與競爭者各項主要價值活動之成本比較外，亦可運用於整個產業（即價值系統）（Michael Porter, 1955）。

而農業的價值鏈，在價值鏈的微笑曲線中可清楚了解到，在消費者心目中的價值基礎，生產及加工是屬於低附加價值的產業活動，而創新、研發以及行銷、服務是屬於附加價值高的項目。因此，要如何加強農業科技的創新研發與應用、拓展國內外農產品市場以爭取消費者認同是未來農業發展著力之所在；另一方面，如何提升較低附加價值之生產與加工效率以強化競爭力，也是未來農業不可忽視的一環，這其中資訊科技串連價值活動更是居於重要地位(葉執東, 2002)。

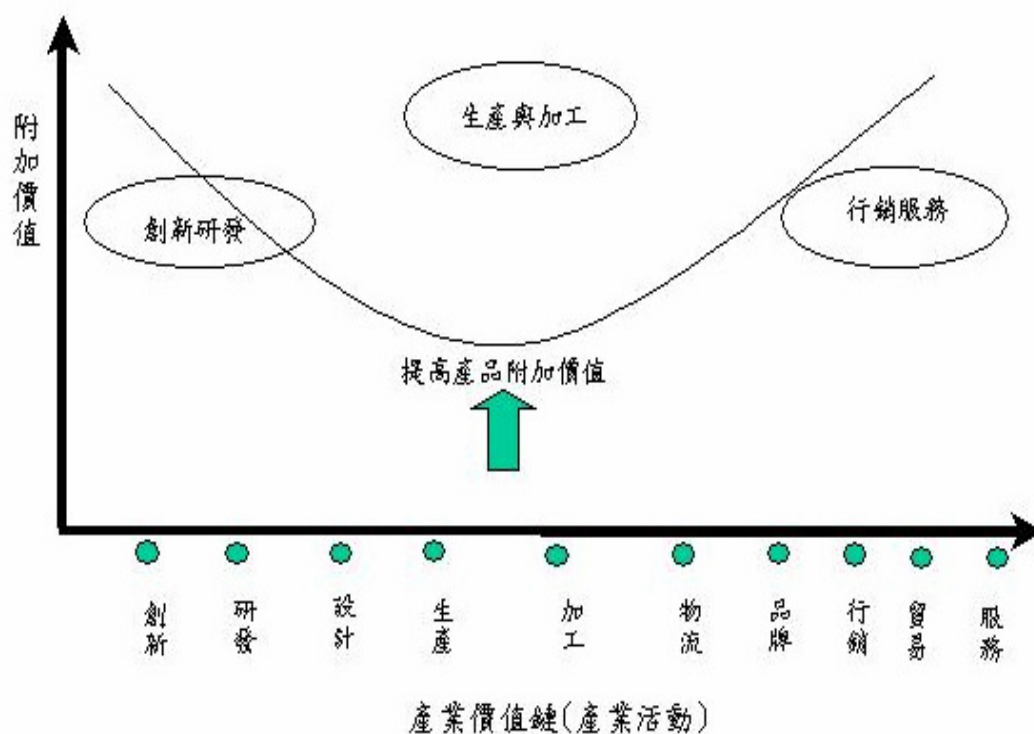


圖 2-6 農業價值鏈微笑曲線

資料來源：葉執東，農政與農情，140 期，農業 e 化的發展策略

# 第三章 研究方法

## 3.1 研究架構

本研究以 SWOT 分析及 Porter(1980)提出利用潛在進入者、產業競爭者、替代品、供應商與買主等五個面向之五力分析做為研究架構基礎，進行探討蝴蝶蘭產業發展與 A 公司的競爭優勢。本研究架構由圖 3-1 所示。

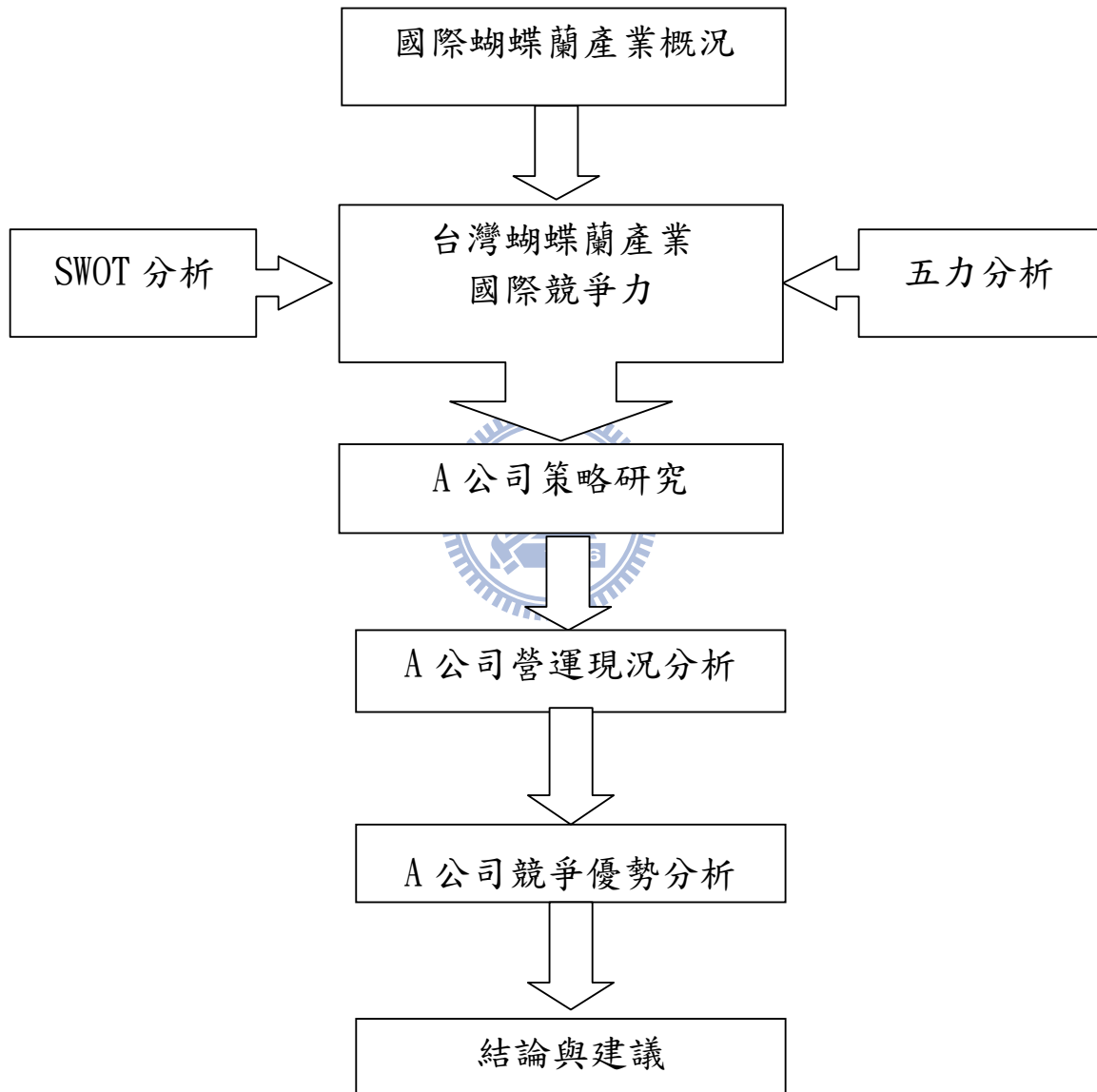


圖 3-1 本研究架構示意圖

## 3.2 研究方法

針對研究主題「台灣蝴蝶蘭產業競爭策略之研究」，本研究採取的是定性方法中的個案研究法，試圖藉由個案公司策略、營運現況分析、競爭優勢分析等方式，探究個案公司在蝴蝶蘭產業中的競爭力。

在管理科學中所探討的策略方向與競爭力，一般都認為策略的形成是依照組織外在環境與內在條件透過理性分析後所得到的結果，本研究是希望藉由產業現況分析，探究個案公司在整體產業中的優劣勢，以及未來應該採取何種決策模式以維持其競爭力。

基本上，定性研究 (qualitative) 與定量研究 (quantitative) 兩種研究方法都是一種為了探討事實現況，進行發展理論的科學方法。以本研究之主題而言，實有必要採取定性的研究方法，因為營運發展過程中涵蓋了許多複雜的變數，而且那些變數是隨時間及市場動態而持續發展的，研究者必須以整體的觀點 (a holistic view) 分析產業資訊才能提出一個整體性建議，以供個案公司做為未來營運參考。

### 3.2.1 定性研究

定性研究的方法，主要採用參與觀察和深度訪談而獲得第一手資料，再利用歸納法，逐步由具體轉化成抽象，最終形成理論。對於研究對象，主要會針對其組織實際運作的現象一一探討，因此，除了組織領導人的經營理念外，還會涉及一些主觀的軟性資料。其研究特性，在理論的關係、資料來源與蒐集的方式皆與定量研究方法不同，主要特性描述如下：

- (1) 重視研究者親自參與觀察，在自然情況下蒐集資料。
- (2) 設計可隨研究進行調整。
- (3) 研究對象非隨機挑選。
- (4) 以人為進進行訪談與分析。
- (5) 處理的資料多數為文字紀錄與影片。
- (6) 資料蒐集與分析交互進行。
- (7) 研究結果以個案方式呈現。

利用其研究特性，本研究將收集到的研究資料，利用已有的經驗和對於研究對象的理解，達到以下目的：

- (1) 分類整理：根據資料特徵、觀點與經驗或狀況進行分類。



- (2) 尋找關聯：尋找與特定狀況或人有關聯的想法與經驗。
- (3) 解釋事件：在特定的環境下事件的產生原因。
- (4) 研究結論：由資料分析導引出的結論，進而提出可行性的方案。

### 3.2.2 研究策略

根據表 3-1 Yin(1994)所提出依研究問題情境，研究者應該採用那一種研究方法，要考量以下的三種情況，作為選擇研究策略的原則：

- (1) 研究問題的類型
- (2) 研究是否需要控制行為事件
- (3) 研究對象是否為當代事件

檢視 Yin(1994)的研究策略型態，本研究希望探討的問題為如何(How)與為什麼(Why)等探索性(Exploratory)問題的研究，瞭解研究個案如何在競爭激烈的市場中生存，以及其經營模式與競爭優勢，因此採用個案研究法，希望藉由個案研究法的探索性、描述性與解釋性的本質，達成本研究的目的。

表 3-1 不同問題情境的研究策略選擇原則

研究策略	研究問題類型	需要控制行為事件	著重於當代的事件
實驗法 (Experiment)	how, why	是	是
調查法 (Survey)	who, what, where, how many, how much	否	是
次級檔案法 (Archival Analysis)	who, what, where, how many, how much	否	是/否
歷史法 (History)	how, why	否	否
個案研究法 (Case Study)	how, why	否	是

資料來源：Yin, R. K., Case Study Research : Design and Method, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Second Edition, Newbury Park, CA : Page, 1994, p.6.

### 3.2.3 資料蒐集方法

Yin (1994) 曾針對過去文獻進行整理，歸納提出相關文件、檔案記錄、訪談、直接觀察、參與觀察、實體產出等六種個案研究資料蒐集的方法，並進一步說明各種不同資料蒐集方法的優、缺點，如表 3-2 所示。

遵循此一重要原則，本研究的資料蒐集內容包括次級資料(Secundary Data)及初級資料兩部份，次級資料主要蒐集研究主題相關且已存在的文獻，包括全球蝴蝶蘭市場之現況以及歷史發展背景、蝴蝶蘭的供應鏈與價值鏈結構、台灣蝴蝶蘭產業概況及個案相關的公開資料，進行整個產業初步的瞭解及研究。再透過深度的訪談與初級資料的蒐集，瞭解公司實際經營模式與運作情形。

表 3-2 六種資料蒐集方法的優缺點比較

證據來源	優點	缺點
相關文件	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 可靠—可重複檢閱。</li> <li>● 不突兀—不是為了個案研究而創造的。</li> <li>● 精確—包含了精確的名字、參考文獻和事件的細節。</li> <li>● 包含範圍廣—長時間、許多事件、背景。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 難以糾正或恢復。</li> <li>● 如果資料蒐集不完整，有可能會有選擇性的偏見。</li> <li>● 作者記錄時可能會有偏見在內。</li> <li>● 可能不易取得。</li> </ul>
檔案記錄	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同上</li> <li>● 精準的，可量化的。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同上</li> <li>● 資料的取得與否決定於私人理由。</li> </ul>
訪談	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目標明確的—聚焦於研究主題上。</li> <li>● 具洞察力—提供判斷事物的線索。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 缺乏結構的問題會導致偏見。</li> <li>● 受訪者回應的偏見。</li> <li>● 對受訪者的沈默的誤解。</li> <li>● 受訪者刻意提供訪問者想要的答案。</li> </ul>
直接觀察	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 真實—在事件發生的同時記錄。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 耗費時間。</li> <li>● 有選擇性（除非廣泛的觀</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情境脈絡—能觀察到事件的情境脈絡。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 經費所需較高。</li> </ul>
參與觀察	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同上</li> <li>● 可以洞察事件當中的人際互動、行為、動機等等。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同上</li> <li>● 研究者對於事件的操控所導致的偏見。</li> </ul>
實體產出	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 可以了解文化的特徵。</li> <li>● 可了解科技的作用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究者資料的取得有選擇性。</li> <li>● 資料取得不易。</li> </ul>

資料來源：Yin, R. K., Case Study Research : Design and Method, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5,

Second Edition, Newbury Park, CA : Sage, 1994, p.80.

### 3.2.4 資料來源與分析

次級資料來源主要來自國內外期刊、雜誌、報紙、網路資料、國內碩博士論文、相關出版品與研究報告等。

初級資料則是透過觀察與深度訪談本研究個案，在訪談時當場錄音，事後進行重點整理，按研究架構分類、歸納訪談資料進行分析。並在訪談的過程中，瞭解個案的產銷情形與諮詢專家所得之訊息，同時進行資料蒐集。

最後本研究會對次級資料與訪談內容運用演繹法，將文獻探討之理論基礎用以解釋個案內容，再以所收集的訪談資料與次級資料加以歸納，發展出台灣蝴蝶蘭產業發展的通則，以解釋觀察事項之間的關係。

## 第四章 個案分析

### 4.1 個案公司簡介

#### 1. A 公司簡介

個案公司(以下簡稱 A 公司)成立於西元 2004 年，負責人 K 博士是留學德國的生化博士(1987-1993)，在亞洲生技產業研發及推動上有超過二十年以上的參與經驗，曾在台灣財團法人生技研發及產業推廣單位工作長達十年，並且多次參與國際生技產業發展計劃。

基於台灣蝴蝶蘭產業面對歐洲以及中國大陸興起的競爭現況考量，郭書祥博士創立 A 公司，希望藉由知識經濟的運作方法，系統化整合台灣蝴蝶蘭上、中、下游業者，以旗艦產業形態成為全球型的實質商業系統進軍國際蝴蝶蘭市場。

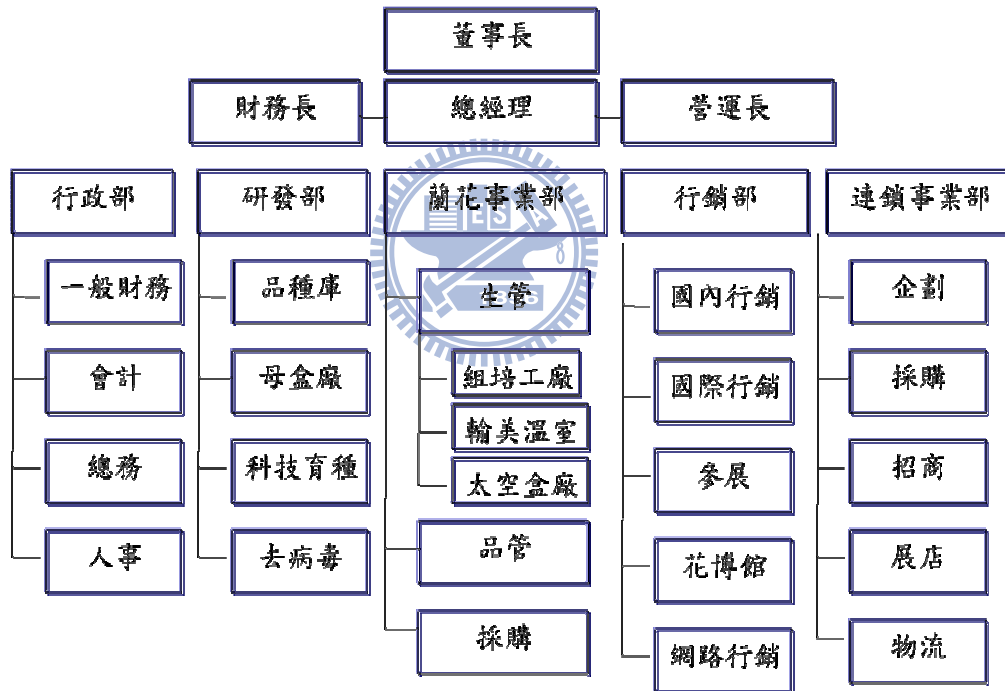


圖 4-1 A 公司組織圖

資料來源：訪談結果整理

#### 2. 主要發展的產品

- (1) 內外銷用蝴蝶蘭分生瓶苗產品
- (2) 1.5 吋盆標準小苗及 1.7 吋歐規小苗產品
- (3) 2.5 吋盆中苗及開花株
- (4) 3.5 吋盆大苗及開花株
- (5) 無菌 PET 太空組培盒行銷系列

(6) 無菌之工業量化植物組織培養基，以及充填設備系統之銷售

### 3. 發展規劃

A 公司的運作是以蝴蝶蘭產業旗艦態勢營運，其發展規劃列舉如下：

- (1) 於公司營運總部設立蝴蝶蘭組織培養室，篩選無病毒蝴蝶蘭種苗為培養品種，並且建立已培育蝴蝶蘭之 PLB 品種庫，同時也與特約業者共同育種，實驗發展蝴蝶蘭 PLB 新品種。
- (2) 於中高海拔地區業者(如阿里山地區)合作以低溫誘導花梗，都會地區則設立溫室以冷氣誘導。
- (3) 與台灣中部大型蘭花業者合作培養中、大苗，以供應海內外市場。
- (4) 與學界合作發展植物病毒檢測，或種苗變異偵測技術，以期建立成為台灣蘭花種苗『認證驗證』中心。

### 4. 行銷策略

行銷運作則與各國業者以蘭花行銷通路策略合作為主，A 公司培養無病毒保證蝴蝶蘭種苗，運送至當地業者後再進行花梗誘導及催花。於市場腹地大地區如美國、歐洲都會區建立海外行銷據點，並且參與當地蘭花展覽。

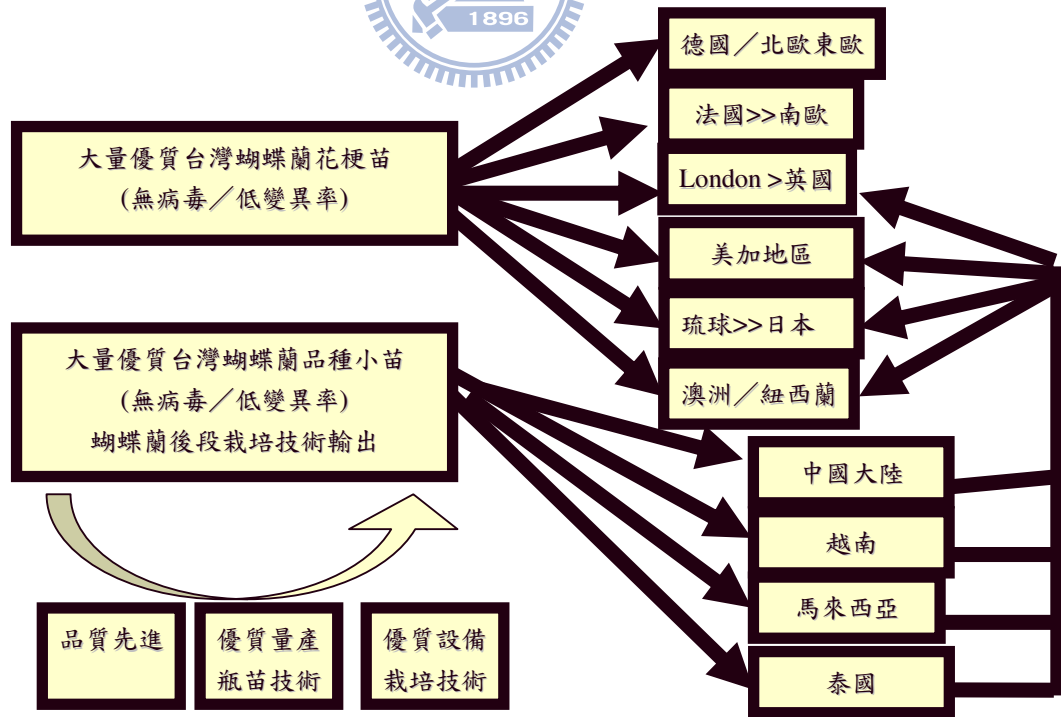


圖 4-2 A 公司國際行銷通路策略

控技術

## 5. 價值鏈經營策略

蝴蝶蘭產業之生產過程很長，且每項生產階段皆可商品化銷售，在這產業的上游有研發、育種、分生杯苗等，此部份研發育種約佔蝴蝶蘭成本約 10-15%；中游有馴化、小苗、中苗、大苗、催花與成花場，所佔成本為 50-60%；下游有物流通路、行銷與品牌，成本約佔 30-35%。蝴蝶蘭銷售目標市場的不同，價格也有明顯的差異，假設在台灣所賣之蝴蝶蘭零售價假設為 100 元，則賣至歐洲的價格零售價約為 200 元，日本約為 250 元，美國則大約為 125 元(林成嘉，2007)。由於蝴蝶蘭產品的特性為自瓶苗種苗、小苗、大苗、催花至開花株皆可以成為商品銷售，因此不同生長階段的商品毛利率也有所不同，根據訪談結果顯示，蝴蝶蘭商品之毛利率如下：瓶苗 10 %、小苗 20 %、中苗 30 %、大苗 40 %和開花株 50%之間。因此若栽植生長越大，毛利率也隨之提升，但是相對成本如所需花費的時間、投入人力以及栽植所需的溫室廠房等的固定成本，也會隨之增高。

根據訪談資料顯示，蝴蝶蘭新品種問世時附加價值極高，若一般品種開花株在市場售價為 200 元，新品種銷售價格可達到 500 元，新品種開發及培養能力成為決定台灣蝴蝶蘭國際競爭力的重要因素。由於蝴蝶蘭可以用無性分株方式複製，新品種問市後易被國外或中國業者複製。根據訪談公司表示，複製新品種至達到量產規模至少需時六個月時間，因此建立大量品種的種苗儲備資料庫可提高育種競爭力。新品種不斷推陳出新可保持本身蝴蝶蘭在國際市場的品牌地位。

台灣蝴蝶蘭業者多屬於個別獨立經營，無企業化整合經營的力量，因此在國際行銷與品種研發上，在面對智慧財產權與專利權的保護上，小農無足夠資金申請專利權保護新品種，亦無法累積生產經營行銷的知識，常常為了追求生存，只好逐短線利潤，無法在國際上智慧財產權與專利權的保護競爭中，轉變居於劣勢的常態，有限的育種成果很容易被國外企業化的大型花卉通路商壓縮利潤。因此，若不能持續推出新品種的花卉，外銷市場很快就會失去競爭力，因而遭到市場淘汰(彭作奎，2006)。

個案除了擁有大量種苗庫供應國內、外花農培育新品種，可提高台灣業者在國際市場行銷競爭力，不同業者栽植不同品種也可避免市場重疊，維護業者獲利率。訪談公司表示，該公司新品種苗株目前獲利可高達 50%。

蝴蝶蘭價值鏈中屬於育種部分平均獲利僅 15%，台灣目前業者多居於此下游階段價值鏈，很適合個案公司做為委託代為栽植，不致於投資過多資金及人力成本。市場行銷階段由於台灣業者無外語人才推廣，無法迅速擴展歐、美等高附加價值市場，僅能依靠貿易商或大型通路商代銷，對於獲利造成直接或間接壓縮。通路商及大型業者又常常有特定生產品種，使供應業者安於栽培既有品種，減緩開發新品種的進度及意願。

蝴蝶蘭與其他農產品類似，於市場供過於求時產生「穀賤傷農」風險，以及過去一、

二年因市場飽受金融海嘯衝擊，消費市場大幅萎縮造成大量訂單被取消，此種市場萎縮的衝擊會影響整個產業鏈，最終影響種苗公司的獲利。有鑑於此，個案公司直接參與市場行銷，藉由其生技育種優勢，直接參與市場行銷並且預估市場潛力，以作為下階段市場策略之參考。根據受訪公司表示，蝴蝶蘭產業位於行銷端的獲利率約為 30%，若本身具有新品種育種能力，可提高獲利率達 50%。

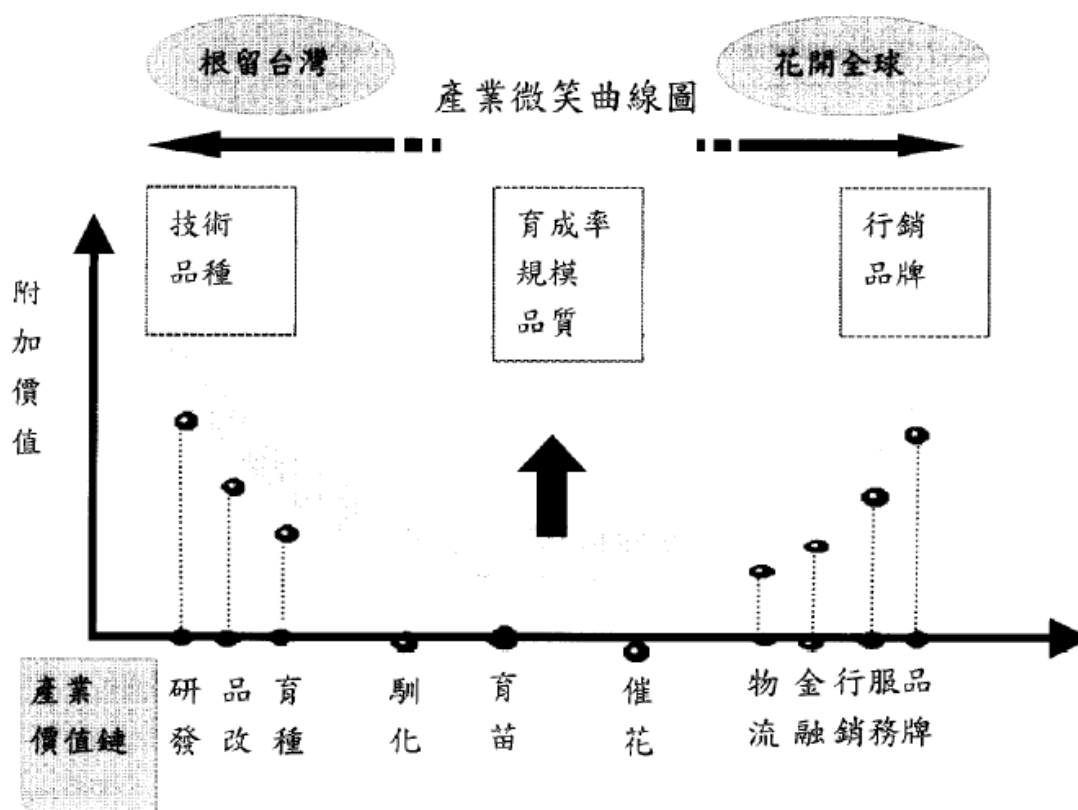


圖 4-3 蝴蝶蘭產業之微笑曲線圖

資料來源：彭作奎等（2004）

## 4.2 國際蝴蝶蘭產業概況

全球蘭花一直廣受消費者喜愛，在世界三大花卉市場：美國、亞洲及歐洲等地區皆深受歡迎。在亞洲地區，蘭花尤為日本消費者喜愛，故以日本為主要市場；在美國，蘭花市場逐年成長，蝴蝶蘭盆花的銷售量僅次於聖誕紅；在歐洲，花卉銷售指標的荷蘭花卉拍賣市場，其銷售冠軍即為蝴蝶蘭。

美國蘭花市場，以蝴蝶蘭盆花最馮熱門。在日本，蘭花盆花類有來亞蘭、石斛蘭、蝴蝶蘭等；切花類則有來亞蘭、石斛蘭、文心蘭等主要品種。由於日本消費者接觸蘭花多年，其蘭花市場已漸飽和，成長幅度趨緩。在歐洲，荷蘭花卉拍賣市場中，蝴蝶蘭的盆花和東亞蘭的切花最受歡迎。世界主要蘭花生產國有荷蘭、台灣、泰國等。荷蘭以長

年花卉栽培經驗、規模化栽培設備和通路網絡搶攻蘭花市場。台灣借重育種優勢，蘭花廠商主要以接力生產模式，和外銷國當地合作來占領市場。泰國則以人力優勢，主打代不栽培，並掌握切花市場。

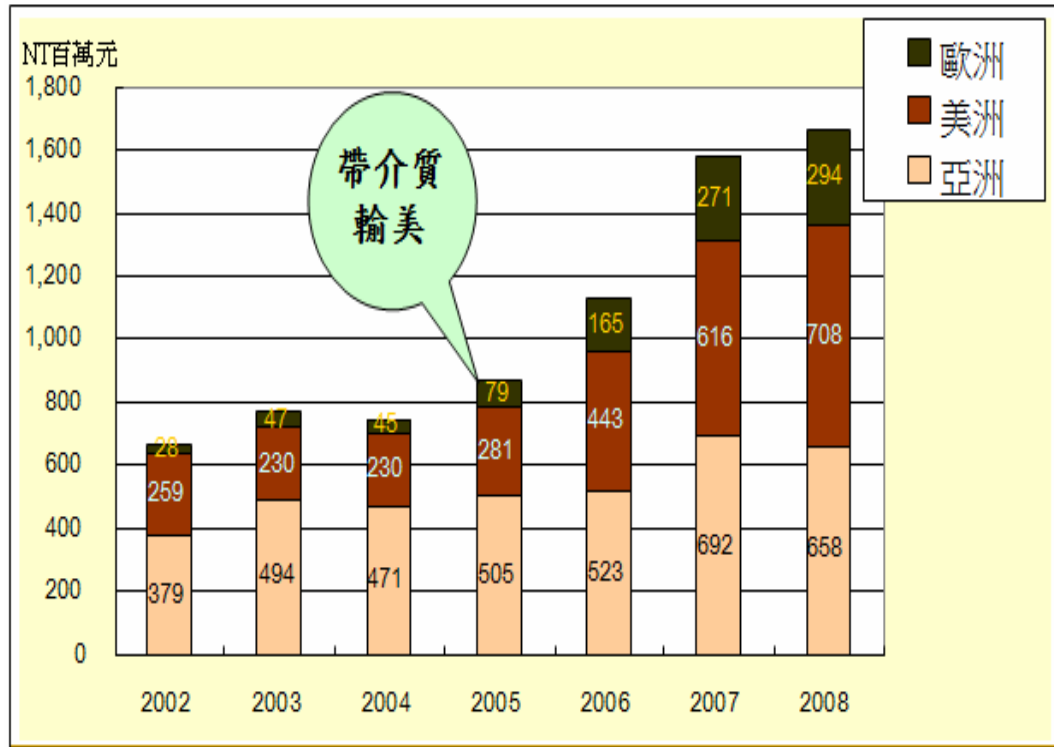


圖 4-4 我國蝴蝶蘭對歐洲、美洲、日本出口總值統計

資料來源：張靜貞(2009)，台灣蝴蝶蘭國際行銷與品牌建立之策略研究

#### 4.2.1 美國概況

美國蘭花市場劃分為生產地及批發市場，兩者需求量大，生產地主要集中於加州、佛羅里達州及夏威夷。主要供應也以盆花為主，加州盆花主要以 5 吋盆花為主，而佛羅里達州是以 5 吋及以上為主。批發市場中 2008 年美國蘭花盆花總金額達 1.4 億美元，其中進口總值為 4,108 萬美元，由台灣進口者即占進口總值約 62.5%，以蝴蝶蘭為主。2008 年蘭花盆花總數量達 1,700 萬盆，僅次於聖誕紅。2008 年蘭花盆花平均價格為 8 美元/盆，比 2007 年下跌 0.25%。同年切花進口總值為 1,326 萬美元，主要進口國為泰國和荷蘭，分別占 53.1%和 31.7%。美國為全球成長最大的蝴蝶蘭市場，也是台灣蝴蝶蘭最大外銷市場，在 2008 年出口值達到 2,067 萬美元。有鑑於多數蝴蝶蘭種苗來自台灣，因此美國授權相關檢測單位直接在台灣進行農業檢測，因此自 2005 年起我國成為美國唯一可帶介質苗株的輸入國家後，對其出口價值年成長率為有逐年上升趨勢。然而荷蘭業在同年 8 月買下面積約 69 英畝位於加州的蘭花栽培用地，以具經濟規模的量產方式進軍美國市場，同時在當地逐漸形成聚落效應的蘭花產業集中發展趨勢，使得台灣業者在美國市場上面臨十分激烈的競爭。



表 4-1 1999~2008 年美國蘭花市場主要進口國占有率

年度	臺灣	泰國	荷蘭	加拿大	中國	南韓
1999	66.70%	11.70%	10.80%	2.70%	1.00%	0.50%
2000	61.10%	12.00%	11.50%	3.20%	1.40%	2.10%
2001	44.70%	22.00%	13.40%	4.00%	0.80%	6.60%
2002	49.10%	18.20%	11.70%	2.60%	2.40%	4.30%
2003	42.30%	17.90%	15.60%	3.90%	2.90%	7.30%
2004	49.50%	11.50%	15.30%	2.50%	3.70%	6.50%
2005	47.60%	10.90%	11.30%	7.10%	4.70%	9.80%
2006	53.80%	14.20%	10.60%	6.90%	4.60%	2.70%
2007	60.80%	9.00%	6.10%	9.30%	3.70%	3.90%
2008	62.50%	8.40%	6.40%	9.70%	3.30%	4.70%

資料來源：中央研究院統計資料

美國蘭花的行銷通路出現兩極化(Dual Market)，一方面由大規模的大型量販店（超市連鎖店）或批發商（花園用品連鎖店）直接由大型蘭園供應以控制行銷通路，其優勢為銷售量大，缺點則為價格偏低；另一方面則由獨立專業花店控制行銷通路（圖 4-5）。

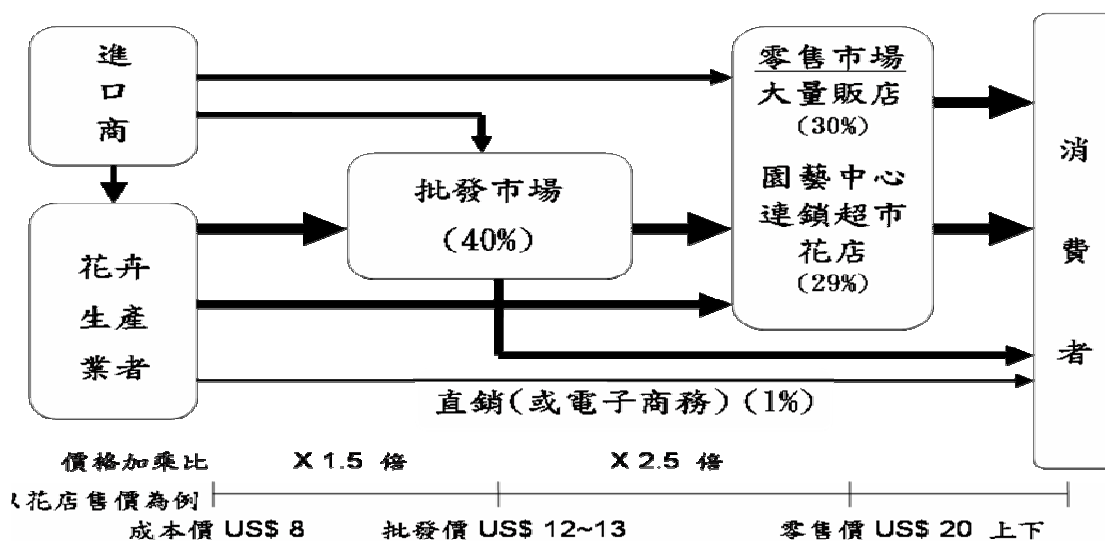


圖 4-5 美國園藝市場行銷通路圖

資料來源：張靜貞(2009)，台灣蝴蝶蘭國際行銷與品牌建立之策略研究，蘭花栽培管理及病蟲害防治講習會

產生此種行銷通路二極化主因為美國人文地理，其幅員遼闊，其區域各大城市相距遙遠，且人口多集中在東西兩岸大城市如紐約、洛杉磯等。目前台灣蝴蝶蘭業者主要對美國銷售對象為當地華人經營的蘭園，仍然多以自己建設蘭園自行銷售，無法建立規模量產並且易與當地原有花卉產業脫節，無法掌握主流市場需求的動態變化。因此，開展美國市場需要連接美國既有花卉產業，加上台灣優勢種苗資料庫，以價值鏈整合方式行銷此一重大市場。

#### 4.2.2 日本概況

日本蝴蝶蘭產業由大約三百多家家庭式蘭園所組成，多以家族經營方式生產蘭花。這也是日本農業的根本問題－小面積，小規模，高成本的生產方式已失去國際競爭力。

在技術面，小農式的生產，依賴經驗累積技術的方式已無法應付以企業化經營具競爭力的國際企業。這正是日本傳統農業缺乏系統化及數量化的技術問題，此種問題不僅發生於蘭花產業，也發生在其他農業產業。在日本學術界的研究結果都可以發現。日本學術界很早就進行蘭花研究，但是始終無法產生一本企業經營使用的栽培手冊，市面上所銷售的蘭花書籍多是為趣味栽培者而寫，罕以為企業經營而寫。

日本蘭花的產銷有別於荷蘭的拍賣市場以及美國的批發市場。日本是經過多層分銷、配銷管道將蝴蝶蘭自生產蘭園送到拍賣市場，再經由另一多層配銷才到達消費者。此種傳統行銷管道，自生產者至消費者中間的層層管道，使得流通成本大大提高，使農產品在市場上失去競爭力。造成蝴蝶蘭盆花在過去經濟繁榮時代售價高達三萬至五萬日圓。隨著經濟蕭條，市場價格下跌，基層的蘭農利潤空間被壓縮，蝴蝶蘭開花株產地價格也自 2009 年開始下跌。(陳加忠，2010)

日本蝴蝶蘭 2008 年銷售量，占蘭花盆花總銷售量之 32.9%，批發總價將近 149.9 億日圓，為日本蘭花盆花市場最大宗，盆花數量幾達 419 萬盆，然而平均價格較前一年下跌 8%。日本的蝴蝶蘭多由國外進口，許多品種經由台灣或泰國代工繁殖，輸入日本後由當地業者繼續培植，等到開花後銷售至市場。過去日本蝴蝶蘭約 80%由台灣進口種苗，是台灣蝴蝶蘭盆花主要外銷市場。但是近幾年來台灣蘭業因輸美溫室之興起而將市場重心轉向為北美洲，外銷日本市場的數量與金額反而退居第二。根據統計，2008 年台灣蝴蝶蘭對日本出口總值約為 1,327 萬美元(楊玉婷，2010)。主要輸出蝴蝶蘭品種偏好為白色、粉紅色或白花紅心，或枝條呈弧線優美的拱形狀者。

近數年來，日本蘭界由於生產者逐漸高齡化，加以油價高漲升高運輸成本，市場萎縮現象較過去更為嚴重。日本市場需求轉向國外進口比例增加，中國大陸趁勢以低成本優勢增加對日本出口，使得此一過去台灣賴以為傲的蝴蝶蘭主要外銷市場面臨空前挑戰。

### 4.2.3 歐洲概況

蝴蝶蘭相當受歐洲消費者喜好，其盆花拍賣價格為荷蘭花卉拍賣市場中最高者。荷蘭由於花卉栽培經驗豐富，雖然為蘭花產業中的新興國家，近幾年已逐漸成為歐洲蝴蝶蘭市場主要供應國家。根據荷蘭農業局 2009 年統計資料，荷蘭蝴蝶蘭栽培數量由 2003 年 1,200 萬株增加到 2008 年 7,200 萬株，成長幾近 6 倍。荷蘭的主要市場是歐洲，在 2006 年荷蘭種苗缺貨時期，台灣與大陸才以種苗出口方式進入此一新興市場，同時向歐洲分別輸出數百萬與 3000 萬株的種苗。2008 年為荷蘭已經成為台灣第二大蝴蝶蘭種苗出口國，2004-2008 年期間出口價值年成長率為 59.7%。

荷蘭將蝴蝶蘭視為重要產業，並且以專業化企業經營。1997 年以前，荷蘭蝴蝶蘭生產者不到十家，如今荷蘭蝴蝶蘭業者已多達百家，增加的業者多由經營其他花卉業者轉作而來。荷蘭過去並無蝴蝶蘭品種育成機制，將蘭花置於重點產業後對於引進人才不遺餘力，例如荷蘭最大蘭花公司 Fouricultura 願意支付高薪培養育種專家用以建立完整品種資料庫。荷蘭農業部工資部副部長馬丁 (Martin Oldemonnikhof) 曾經指出，荷蘭發展農業已投入大量資源，每年約吸引 5% 頂尖人才投入。

而第二大蘭花公司 Athura 則以不同的策略模式發展，選擇與台灣許多業者技術合作，開發新品種並且詳細地建立各品種資料庫。每年台灣舉辦國際蘭展時，Athura 皆派員收購台灣品種及尋求與台灣業者技術合作。

台灣蘭花育種一向為小農小規模栽培導向，而荷蘭所收購品種的則是用於大量行銷的消費導向。荷蘭的自然環境及氣候並不適合蘭苗生長，於是荷蘭採用標準化溫室來栽培種苗，並且以全自動化栽培生產方式，同時導入 ISO9000 或 ISO9002 等標準作業流程，以做為產品品質標準化以及生產過程履歷化的依據。這些努力使得荷蘭業者達到了全年可供貨的規模，標準作業流程也使蘭苗開花數、抽梗率整齊劃一，生產流程的詳細記錄易於發現與追蹤問題起始點，並即時改正。加以建立權威專職的「植物護照」認證機構，使荷蘭蝴蝶蘭品質受到歐盟等國消費者的信賴 (圖 3-3)。荷蘭蘭花業者除了透過花卉拍賣市場通路行銷歐洲，並且進軍世界的花卉市場，連帶推動荷蘭本身的蝴蝶蘭產業迅速發展。近年更於美國設廠，積極發展當地銜接生產，面對荷蘭在美國市場的威脅，台灣當思考如何因應。

		荷蘭	台灣
人才		高薪聘用育種家	對傳統育種敏銳者漸少
技術	品種	消費取向育種／積極選種	個人趣味栽培
	抗病	精確生產制度／權威驗證	已有快速檢測技術
	量產	規模化栽培突破氣候限制	具產業規模／無法全年穩定供貨
企業規模		大型企業	中小型企业居多
市場		以歐洲為主	以美國為主
驗證規範		政府規範植物護照驗證	政府輔導無病驗證
品質		無病生產，品質統一	少數帶毒，品質分級不易
服務		高度分工，後段服務佳	接力生產時後段溝通不良

圖 4-6 台灣及荷蘭蝴蝶蘭產業之比較

資料來源：台灣經濟研究月刊



### 4.3 台灣蝴蝶蘭產業現況分析

台灣由於地處亞熱帶，為蝴蝶蘭能夠分佈種植最北的緯度地區，冬季冷的東北季風很適合蝴蝶蘭花芽分化、抽梗及開花，較高緯度的日本、歐洲等減少許多冬季加溫費用，台灣南部的日照充足加上溼度高，栽培時間縮短，降低了許多生產成本。經過多年來業者利用此一天然優勢，生產各類包括蝴蝶蘭在內各式品種的蘭花並行銷國際，為台灣爭取到「蘭花王國」美譽。

蘭花為高經濟價值花卉，台灣蘭花產業中以蝴蝶蘭的產值最高。蝴蝶蘭為台灣重要外銷農產品，在台灣種植面積約 200 公頃，僅占蘭花種植面積的 1/3，但在 2008 年，蝴蝶蘭出口已達到蘭花總出口值的 64.6%，顯見其單位面積價格優於其他蘭屬（圖 4-7）。蝴蝶蘭在 2004 年即獲選為台灣四大旗艦農產品之一，2008 年成為第三大外銷農產品，除了增進出口動能之外，也是提升我國國際形象一大功臣。

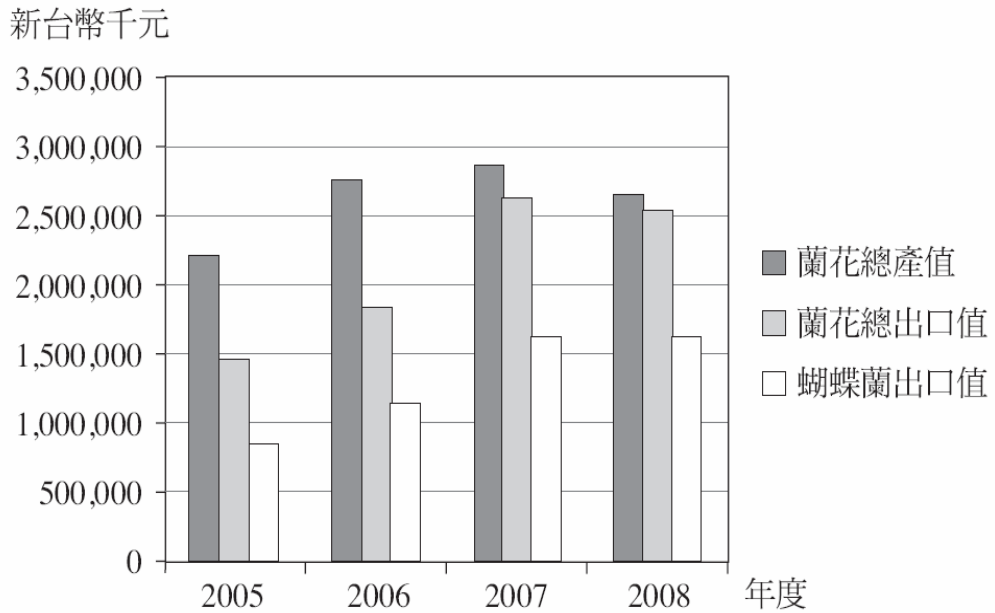


圖 4-7 台灣蘭花及蝴蝶蘭出口值分析

資料來源：農糧署、財政部關稅總局，台灣經濟研究月刊

台灣蝴蝶蘭外銷在 2008 年出口總值突破 5,200 萬美元，以盆花形式銷售者占整體的七成（圖 4-8），其中有 77% 銷往日本和美國。蝴蝶蘭苗主要出口市場為美國，占出口總值的 46.9%，使美國成為我國最大蝴蝶蘭外銷市場。

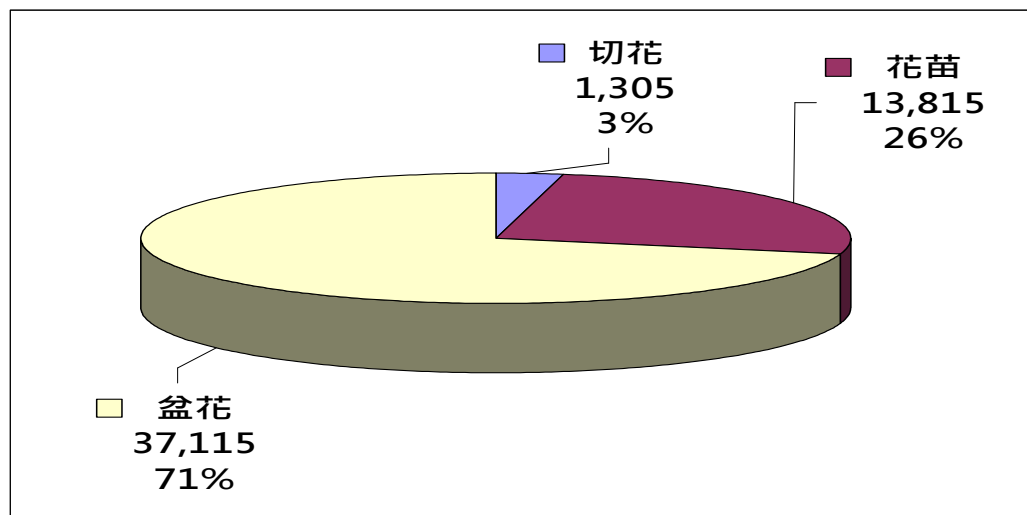


圖 4-8 2008 年台灣蘭花及蝴蝶蘭出口品項分析

資料來源：行政院農委會，台灣經濟研究月刊

#### 4.3.1 台灣具有育種優勢，出貨後的服務仍需加強

台灣蝴蝶蘭產業在育種方面具優勢，並且掌握組織培養之栽培技術。在氣候方面，台灣外銷時亦可利用國內外氣溫差異栽培生產，例如在台灣進行育苗，到美國再調控抽花。而各地因氣候不同，品種也有高溫、低溫品系的區別，因此出口至其他國家時，因氣候、品種的差異，將會產生生產栽培的差異，也會對品質造成影響。因此目前台灣外銷蘭苗在產量、品質及售後服務的提升仍需努力加強。在產量方面，由於資金限制，台灣的中小型廠商難以獨自承接大宗訂單。而荷蘭與美國之蘭花業者皆具大量生產能力，荷蘭業者以在一定品質的前提下進行量產，美國業者則先以少數品種量產獲利之後，再進行品質的提升。

在品質方面，蘭苗抽梗率不一，易打斷銷貨計畫。此外，蘭苗在外銷市場當地銜接栽培時發病情形，亦多有所聞。在售後服務方面，由於語言隔閡及心態，台灣廠商常忽略出貨後的服務，皆是強敵環伺的蘭花競爭市場中之隱憂。外銷市場中，台灣為目前唯一可夾帶介質輸入美國的國家，且美國蘭花市場的成長率仍非常大，故美國是台灣一大利基市場。

#### 4.3.2 台灣蘭花廠商外銷產業聯盟及分工亟待整合

也正由於美國市場成長率非常大，對各種等級的蝴蝶蘭皆有需求，因此對美國的外銷，品質方面要求的標準較高，除無病毒的管控外，亦需重視抽梗率之統一，花數、高度的分級。如此也有利於末端市場銷售計畫的推行。此外蘭苗進入美國海關之時，貨櫃的整齊清潔，常常可以大幅縮短美國海關檢疫程序，減少檢疫時間。台灣蘭花業者多為垂宜分工的模式經營，未來若要增加國際競爭力，台灣業者應進一步推行產業聯盟，不但要提升產量、將蘭苗品質標準化，並且提供完善售後服務，同時培養專業的育種及行銷人才，才能有助於大訂單的承接，使台灣蝴蝶蘭產業在外銷市場能夠持續成長。

#### 4.3.3 台灣病害檢測能力待提升

外銷蝴蝶蘭苗出現真菌蟲害等病徵通常發生在貨櫃通關時，除了會影響入關檢疫時間，正因為病毒病癥多產生於外銷市場接力栽培時才出現的，除了嚴重影響產品利潤之外，也影響我國蝴蝶蘭的商譽。目前台灣無論是真菌或病毒病害檢測，皆利用生物晶片技術開發快速檢測的試劑套組，同時針對多種重要病害進行篩檢。目前多數國際外銷市場尚未對我國出口的蘭花實施病毒檢測程序，台灣業者應未雨綢繆，加強進行無病毒種苗的生產，同時持續加強病害檢測技術，防範於未然，避免病毒病害成為外銷美國市場的阻礙。

#### 4.3.4 台灣應發展精緻少量多樣型的主流蘭花市場

蘭花為高價值花卉，可用於精品式養植或消費者購買，近年蘭花市場蓬勃發展，全球投入蘭花產業風氣鼎盛。在激烈的市場競爭下，各國蘭花以品質、供應量、統一規格和銷售服務競爭優劣。台灣由於本身市場小，未來想必難與中國、美國等腹地廣大市場競爭單一品種，因此台灣可以改由發展精品級的蘭花主流市場。台灣投入蘭花產業多年，不論是蝴蝶蘭在日本、美國等地，皆廣受歡迎。雖然全球競爭的壓力日增，但是台

灣握有深厚產業基礎及技術優勢，若能在產業上提升品種的優勢，朝多樣化品種發展，並且力求生產品質規格的一致性、以及供貨的穩定度，強化標準化作業、並且改以生產無病毒蘭花苗，再配合完善的售後服務，即可發揮台灣原有的育種優勢以及技術動力優勢，生產品質出色的花卉產品，有助於將台灣蝴蝶蘭產品發展成旗艦的外銷產業，帶動提升台灣整體的農業競爭力。

#### 4.3.5 金融海嘯對台灣蝴蝶蘭產業的衝擊

臺灣蝴蝶蘭過去數年除了面臨國際激烈競爭，荷蘭的專業化以及中國低成本進入市場，台灣業者無論大規模或小規模蘭廠皆調整營運策略。許多小規模蘭廠改以產品特殊性繼續在產業界爭得一席之地，大公司除了也要具有小規模特殊性外，在花色設計、生產方式或生產品質方面也必須以獨特之處方能取勝。近兩年再經歷了此世紀國際經濟不景氣的挑戰，許多產業與公司因禁不起考驗被淘汰，但也有公司因具備特殊競爭力而屹立不搖，因此是否具備獨特競爭力成為此產業迎接未來挑戰的必要條件。臺灣的蝴蝶蘭產業在近年中仍有些小蘭廠無法應付如此變遷而改種其他替代性蘭花或退出。有些大蘭場則勉強苦撐，最後因無法應付變局而離開市場。但是也有些大蘭場改進內部管理，建立標準化生產流程，以企業化經營方式逐漸擴大，且逐漸走向自動化生產降低成本，進而提升國際競爭力。

#### 4.3.6 台灣蝴蝶蘭產業的國際地位重要

荷蘭為台灣蝴蝶蘭在全球行銷的主要競爭對手之一。荷蘭以半自動化的生產將合乎規格的小苗送到海外蘭園，並以相同的生產環境以及同等級的管理技術，於海外生產至可催花的成熟大苗後轉往當地銷售。荷蘭此種標準化生產程度雖然品質穩定，單一自動化生產又可達到大規模量產目標，但是標準化流程會將品種侷限於有限品種，許多特殊品種因為無法適用標準流程量產而排除。這種少樣多量生產的副作用會造成同質的產品數量過度的增加，導致價格的下降(彭作奎、蔡秉叡，2004)。目前台灣蝴蝶蘭最大出口市場美國的花色花型要求無法與荷蘭提供的品種相迎合，但是若荷蘭持續在品種上改進，以荷蘭人對花卉產業的基礎，未來數年可克服這些問題進軍美國市場。日本蝴蝶蘭是目前全球最大的生產者，也是最大的消費市場。但是日本無台灣溫暖多濕適合蝴蝶蘭生長的环境，每年仍必須不斷地從臺灣進口大量的種苗。但是蝴蝶蘭的開花卻較適合在低溫涼涼的環境，因此日本很適宜蝴蝶蘭的接續栽植摧花等下游生產，並且就近銷售至其消費市場。

由此看來，台灣是一個適宜蝴蝶蘭種苗育成的生長環境，也是提供歐、美、日等高緯度國家種苗的重要蝴蝶蘭產業伙伴。由此看來，臺灣蝴蝶蘭產業的優勢與利基可歸納如下數點：

1. 具有多元化豐富種源與育種能力。
2. 組織培養以及實生苗的生產技術已成功轉移至民間業者，且技術大幅領先其他國家。
3. 台灣溫暖多濕氣候適合蝴蝶蘭快速栽培生長，為國外半成品的近開花株主要供應來

源。

4. 臺灣溫室場房建構成本雖然較中國大陸高，但是成本只有美加之一半，成本效益競爭力高。

5. 政府推行支持政策，生技產業策略會議與科技顧問會議決議將花卉及蝴蝶蘭種苗生產列為國家重要生技發展計畫。

6. 如同其他臺灣中小企業型態，台灣蝴蝶蘭也已形成上、下游環環相扣的分工制度，加上多數業者皆有數十年的栽培經驗，有能力彈性調整因市場變遷的挑戰。而國內內銷市場也逐漸由切花改為蝴蝶蘭送禮，國內市場逐漸擴大也將成為臺灣蝴蝶蘭產業的未來優勢。

#### 4.4 台灣蝴蝶蘭產業的 SWOT 與競爭力分析

瞭解台灣蝴蝶蘭產業現況後，本節進一步以就台灣蝴蝶蘭產業在國際經營行銷上所面臨的優、劣勢、機會與威脅的 SWOT 加以分析，並以波特的五力分析模型，探討台灣蝴蝶蘭產業之競爭性。

##### 4.4.1 蝴蝶蘭產業的 SWOT 分析

###### 1. 優勢

- (1) 台灣種苗業者多擁有長期栽培育種經驗，既有品種多樣且具有新品種育成能力的優勢。
- (2) 台灣地理環境與氣候有利於育苗，也有利於溫室栽培成本的節約，外銷時具備可利用國內外氣溫差異進行栽培生產的優勢。
- (3) 台灣產業型態一直以出口為導向，業者出口經驗豐富，相較於大陸業者較能掌握國際市場需求。
- (4) 產品品質穩定，蘭苗良率較高，受訪公司表示台灣目前良率高達 90%。
- (5) 政府啟動蘭花科技園區發展機制，顯示政府有意支持與發展台灣蘭花產業的決心。
- (6) 台灣蘭花的育種與研發之人才充沛，有利於長期發展策略的規劃。
- (7) 中國大陸採溫控模式生產，加上工資上漲，單位產出成本逐漸增，在此生產技術我方比較上有利。
- (8) 複製荷蘭成功經驗，為趕上國際競爭力之必要策略，台灣若能有效掌握優勢發展，仍極有機會參與此世界市場競爭。

###### 2. 劣勢





- (1) 經營規模以 600 至 1500 坪為主，經營規模對國際市場而言過小，產能規模無法單獨接受大量訂單。
- (2) 串聯供貨品質不一致，易有商業貿易糾紛。
- (3) 外銷貯運技術未有突破性改進，玻璃瓶裝蘭苗容量有限成本高且重量大，大幅增加運輸成本，減弱台灣外銷競爭力。
- (4) 外銷產品常因檢疫問題遭到退貨或銷毀。
- (5) 投資成本高，人工成本及管理費用高昂，非一般花農能負擔。
- (6) 國外市場行情不易掌握。
- (7) 國外進口商大幅殺價。
- (8) 市場行銷優勢與企業組織管理能力較差。
- (9) 荷蘭大廠掌握育種與選種之科技技術，生產流程又已標準化，台灣蘭花科技發展卻不夠深入與穩固。
- (10) 荷蘭大廠有決定市場主要供給品種能力，台灣廠商受品種權限制，只能與部份貿易商合作分食小部份自行發展品種市場訂單。
- (11) 大陸台商具備明顯經濟規模，可代工或自行生產，蘭花瓶苗成本只有台灣廠商三分之一。
- (12) 台灣缺乏育苗之自動化科技與設備，無法快速選出與區別無毒和穩定開花苗株，以符合歐洲、日本與美國市場需求。
- (13) 台灣缺乏全自動量產蘭花株苗之高科技與設備，無法有效降低單位成本與開拓新國內外市場。
- (14) 台灣缺乏如荷蘭之蘭花現代化產銷物流系統，不利市場資訊掌握及附加價值之維護與創造。
- (15) 缺乏發展優勢環境，蘭花科技近年來加速外流嚴重，尤其登記品種被大量繁殖走私出口，且導致科技研究力道逐漸式微，業者投資意願下降，也加重政府保護既有國內市場之壓力。

### 3. 機會

- (1) 蝴蝶蘭盆花成為花卉市場排行榜前三名，歐美市場需求快速提升中，中國大陸市場由於經濟成長快速，市場規模逐漸擴大。
- (2) 無病毒蘭花種苗開始量產，品質符合歐洲及美國等病毒驗證要求，可進一步擴大國際市場規模。
- (3) 國內栽培風土適應性良好，得天獨厚的亞熱帶平地與冷涼高山氣候並存，適合蝴蝶蘭產業發展。

- (4) 產業分工精細，業者專業程度高，生產栽植的經驗豐富。
- (5) 組織培養技術大量繁殖，種苗品種豐沛且繁多，品質穩定良好。

#### 4. 威脅

- (1) 中國大陸蝴蝶蘭栽培面積快速發展，技術提升也得到台商業者支援，未來競爭力的影響面將擴及國際市場。
- (2) 病毒植株常導致商議貿易糾紛，少數業者未重視病毒防制，造成外銷蝴蝶蘭商業貿易糾紛頻傳，影響台灣蝴蝶蘭品牌形象。
- (3) 國際市場交易缺乏法律規範，買賣雙方授信交易欠缺，常有收不到貸款或客訴索賠糾紛。
- (4) 品種常遭複製，侵犯智慧財產，新品種科技不斷外流。

#### 4.4.2 蝴蝶蘭產業的五力分析

接下來進一步以波特五力分析來探討台灣蝴蝶蘭在國際市場上的五力分析，圖 3-6 為每一力對蝴蝶蘭產業的影響。

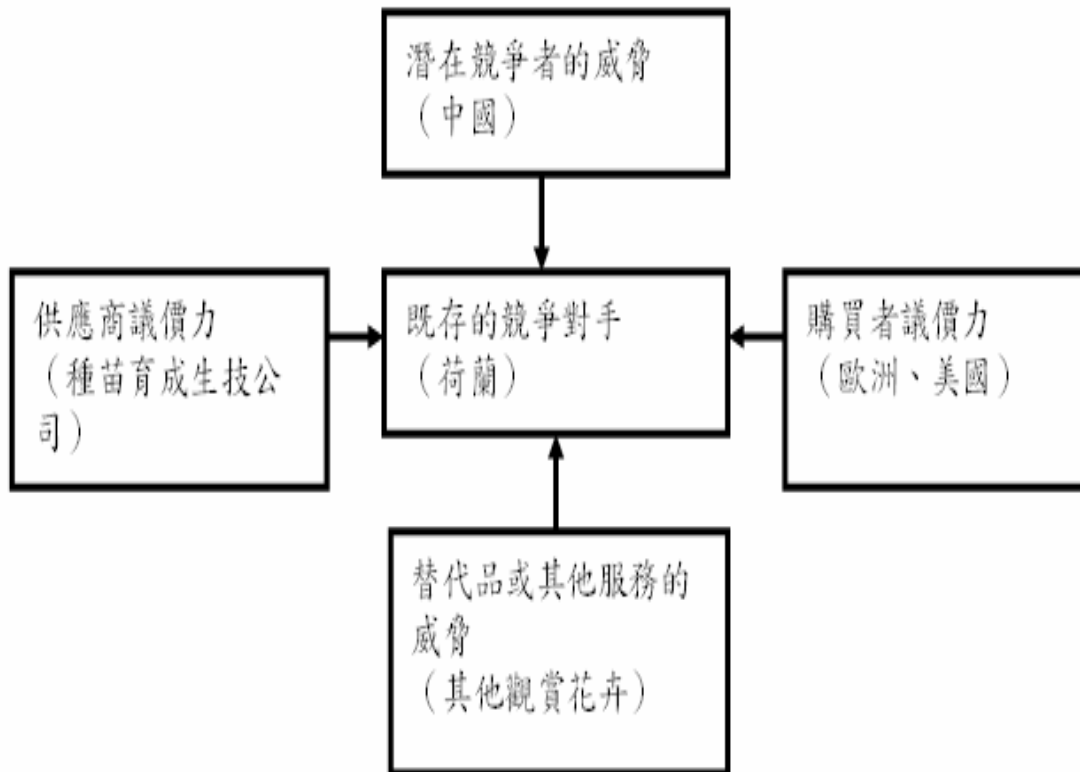


圖 4-9 台灣蝴蝶蘭產業面臨的外在五項威脅

### 1. 新進入者的威脅

蘭花業之經營需要大量資產配合，如大片土地、機器設備、溫室廠房等，尚需要有利的栽培環境，不同的氣候變化以及低廉的密集人力。中國大陸具備上述幾項優勢，因此蘭花產業近年來也被中國列為「科學農業」、「生技產業」的重點發展項目，除了向台灣蝴蝶蘭業者以優惠的溫室與土地專案積極招商外，同時以低價勞力為代工推展外銷，且利用大陸多樣的氣候條件，培養試驗適合各氣候區的蘭花品種，進而銷售到不同氣候區需求的國外市場。

但是實際執行後中國大陸蘭花業卻出現一個很大的問題：外銷難以推展；因為中國當地生產的蝴蝶蘭開花株不論在品質、式樣或者品管方面，或是因為設備資金不足，或是因人才素質的差異，都無法達到歐、美、日市場要求的水準。

### 2. 供應商議價能力

蘭花產業中的供應商即為擁有種源控制及培育能力的種苗生技公司，台灣經過十數年不同階段的經營、選種、育種與組織培養等種源開發，種苗的生技開發已具備相當水準，競爭對象如荷蘭常向台灣購買新種源。蝴蝶蘭種苗生技產業為技術密集、資本密集的知識型產業。台灣在工資高昂情形下，蝴蝶蘭產業要具備國際競爭力，掌握供應商的加價能力，就必須以高科技不斷的研發，繼續在品種改良、無病毒健康種苗繁殖技術等方面加強研發，以擴大蝴蝶蘭在國際市場之佔有率。另外為了維持台灣蝴蝶蘭成為主要供應商角色，亟須結合產官學界在品種選育、組織培養技術、溫室促成栽培技術等方面加強研發，方能開創多種花卉種苗，帶動台灣蝴蝶蘭產業轉型。台灣蝴蝶蘭產業更應該建立相關種苗育成資料庫、栽培技術平台以及生物安全性評估及管理，並將技術轉移業者應用，以提升業者競爭力。

### 3. 購買者議價力

網際網路應用在蝴蝶蘭的行銷上，不但打破蝴蝶蘭固有的銷售模式，也破除了以往中間商掌握買賣雙方的資訊，為消費者增添另一新興的購物環境選擇。消費者隨時可以從網路上獲得所需品種、樣式規格、數量等，業者產品的生產成本和價格等相關資訊往往易於取得，因此購買者的議價能力就越來越高。目前歐洲、美國等蝴蝶蘭業者多為台灣業者主要出口對象，尤其歐洲業者對國際各生產國家的生產背景，產能或價格資訊十分瞭解，與美國業者同樣下數量大訂單，加上其他亞洲生產國家如中國大陸同樣產品競爭下，購買者的議價力升高。台灣蝴蝶蘭業者必須研擬因應的競爭策略，規劃以不同品種，不斷地推陳出新，同時輔以完善售後服務以維持價格優勢，不致於因購買者議價力升高而失去價格優勢。

### 4. 替代品或其他服務的威脅

雖然台灣蝴蝶蘭業者以不斷開發新品種以取得價格優勢，然而也產生消費者選擇性越多，可替代品就越多的窘境，因此業者之經營需加強對目標市場與顧客之行銷推廣，以減少替代品的威脅或顧客可能的流失。目前台灣業者與歐洲蘭花業者間信譽仍在建立階段，新進東南亞及中國大陸業者以低價競爭，荷蘭業者又以無病毒優良品種競爭美國等主要市場，使台灣面對替代品的威脅日增。台灣蝴蝶蘭業者除了以積極的行銷及推廣計劃做為因應外，可發展其他亞熱帶性花卉諸如文心蘭、拖鞋蘭、嘉德利亞蘭等深具未來發展潛力，成為蝴蝶蘭的另一方面替代產品以供應市場需求。

## 5. 既存的競爭對手

荷蘭10年前蝴蝶蘭生產業者不到10家，其他花卉轉作蝴蝶蘭栽種，到現在已增加到百家，市占率達全球的一半；在這同時荷蘭栽培面積不到台灣一半，產量卻多一倍，淨利則高5倍，品質、育成率都遠遠地高出台灣；荷蘭蘭業育種者為市場計畫生產，將蝴蝶蘭產業如科技業般方式經營，實行精準研發並且企業化經營。荷蘭已經有超過200年的花卉產業歷史與經驗，近年來荷蘭人只是將其雄厚的產業經驗轉移到蝴蝶蘭的經營，相對於台灣只有十幾年的花卉產業，僅能稱為處於「草創階段」，但是台灣仍有其優勢—在種原收集、育種能力與選種皆具競爭優勢。

台灣蘭花栽培由日據時代到今天，累積了近三百多個育種場與育種家，品種之豐富、育種能力之強讓荷蘭人難以望其項背。

荷蘭的蘭花公司育種成本極高，結果卻極不確定。只好向台灣選種，少量購買回去做測試，成功後即進行大量生產。

目前台灣蘭花業者選種能力不及荷蘭，品種又大量被購買，現在所剩的優勢在於育種快速。因此，陳加忠教授(2009)預測，這樣的優勢可維持3到5年，台灣蘭花業者能否利用這幾年的時間進行提升，成了未來能否與荷蘭競爭的關鍵。

## 4.5 A公司的營運現況分析

### 4.5.1 主要外銷市場經營策略

1. 蘭花休閒中心-以德國魯根島為蘭花行銷及培育中心，魯根島為德國東北部一休閒渡假中心，A公司計劃與當地育樂度假設施業者共同發展成為蘭花銷售中心。
2. 蘭花基地-英國、法國、南歐及地中海東岸建立蘭花栽培基地。
3. 蘭花直銷中心-於中國七大地區建立台灣蘭花直銷中心。
4. 通路合作-美國關島及日本琉球以通路方式行銷。
5. 生產及行銷中心-越南、馬來西亞及泰國，與當地業者技術合作，A公司提供種苗品種，由區域蘭花業者栽培並且行銷當地。

6. 蘭花催花及技術轉移中心 - 美國主要都會區及加拿大，由 A 公司提供無病毒分株種苗，至當地催花並且技術移轉以維持良好售後服務品質，提升 A 公司在北美市場的競爭力。

#### 4.5.2 A 公司競爭優勢分析

A 公司能開始獲利，主要是有以下幾個成功因素：

1. 核心技術 - 無病毒品種於母瓶無性分株成功率已高達 90% 以上，一般蝴蝶蘭業者成功約為 70%。
2. 採用 PLB 量產體系取代傳統以人工切芽生產的蝴蝶蘭分生苗芽切技術，大量減少人力及生產製程成本。
3. A 公司的 PLB 母盒技術每個月可產生 2 倍種苗增殖，而傳統技術需時三個月方能達到同樣的數目。
4. A 公司的 PLB 母瓶轉化成子瓶效率為每個 PLB 母瓶可生產 50~80 個子瓶，相較於傳統技術僅有 3~5 瓶。
5. 自動化量產優勢 - 能以最低的生產成本且自動化育苗，提昇公司競爭力增加獲利。
6. 運銷成本低 - 以專利容器大幅降低生產及運輸成本，使其他國家業者甚至於中國無法以更低價格爭奪市場，使 A 公司能站穩蝴蝶蘭旗艦的領先地位。



#### 4.6 A 公司的競爭優越性檢驗

##### 4.6.1 以基因工程技術建立龐大無病毒品種庫

A 公司的核心競爭力為利用分子生物科技發展出 A-Orchids Technology 技術 (AOT)，將無病毒的蝴蝶蘭健康種苗加以分離區隔，並且將之無性組織培養，最後將其工業化量產之科技。該公司另一競爭力優勢為擁有龐大的蝴蝶蘭無病毒商業品種庫，過去五年已累積超過 400 個無病毒商業蝴蝶蘭種苗品系，且陸續進入量產母瓶體系。因此 A 公司在蝴蝶蘭種苗產業方面，兼顧了品種、品質、量產、速度、價格這五大項優勢。

##### 4.6.2 專利的種苗培養瓶

A 公司在分生苗組織培植上使用”太空盒”(圖 4-4)，是以 PET 為材質的抗菌組織培養盒，其特點為盒內透光度均勻，有利於盒內分生苗均衡成長，PET 的靜電特性可有效隔絕細菌侵入，免除傳統玻璃瓶需以燒烤封口的高製程成本。PET 質料重量僅及傳統玻璃 20%，對蝴蝶蘭苗多以空運方式行銷國際而言，極具低運輸成本優勢。目前 A 公司已取得使用專利，且已進入量產。

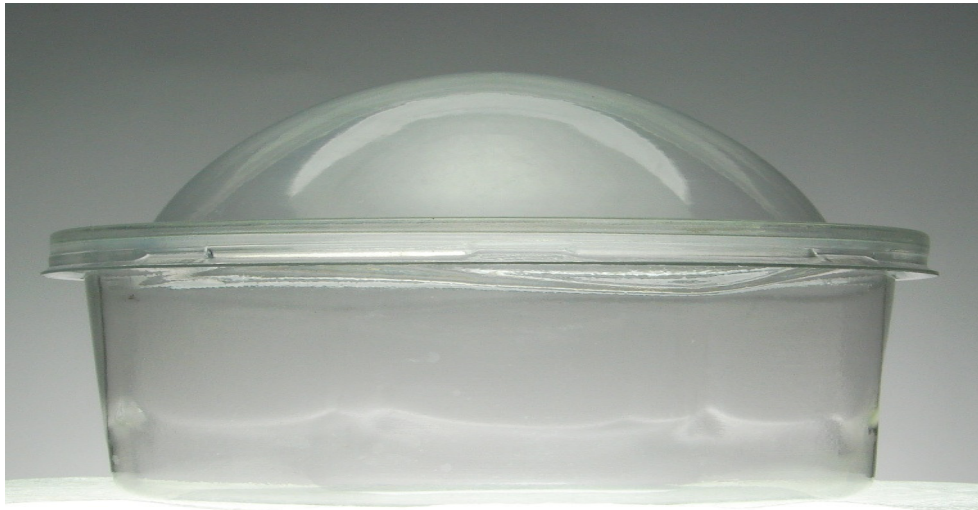


圖 4-10 A 公司太空盒示意圖

資料來源：訪談公司提供

太空盒透光度均勻(圖 4-11)的另一項優勢為大幅減少種苗培養所需廠房面積。台灣為海島型精緻農業經濟，農業栽種土地無法如歐、美市場般以大片平面土地栽培，受訪公司的太空盒可以建購多層堆疊架方式儲置，各層裝置 LED 燈照射，以提供蝴蝶蘭成長所需的光照(圖 4-12)。

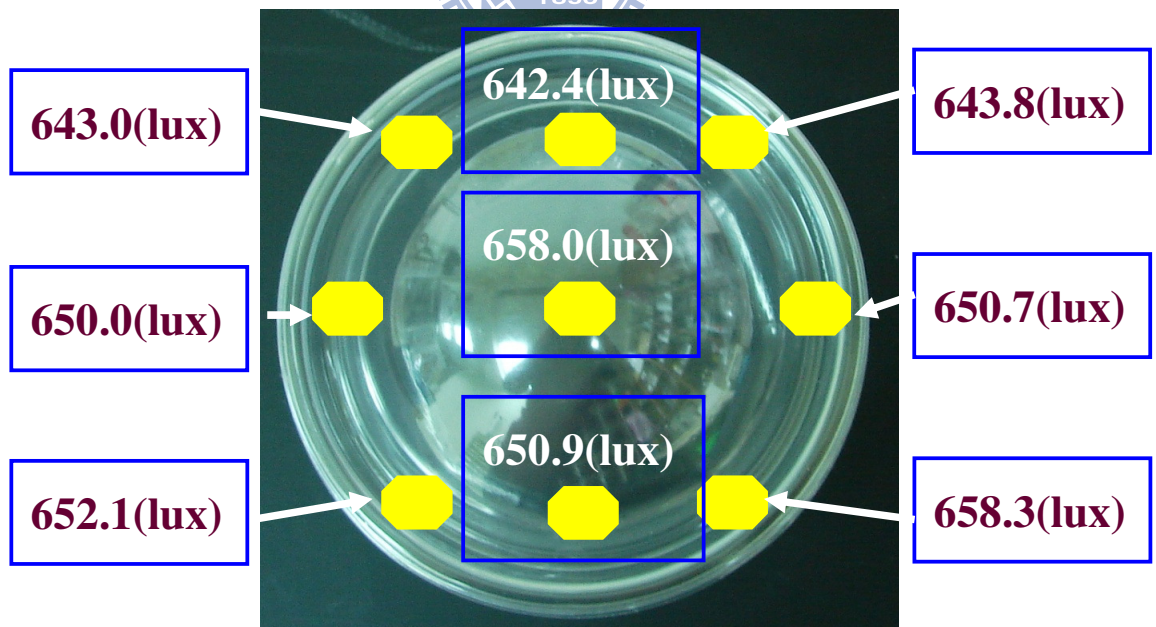


圖 4-11 A 公司太空盒均勻光度值示意圖

資料來源：訪談公司提供



圖 4-12 A 公司組培架建構圖

資料來源：訪談公司提供

台灣蘭花種苗外銷傳統上以玻璃瓶包裝，雖有較佳抗菌力，但有笨重、佔空間缺點，A 公司此項以 PET 材質的太空盒，可節省約 1/3 運輸成本，同時改善傳統玻璃瓶笨重、易碎、佔空間大的問題，A 公司前後共花費 7 年時間研發此項環保太空盒，是目前市面上唯一成功以塑膠容器裝運蝴蝶蘭的成功案例。A 公司表示 2008 年 2 月已在台灣及中國大陸申請專利，目前已有各家業者採用，每年台灣蝴蝶蘭業者以太空盒包裝外銷已達數萬盒；同時經由各項國際蘭展推廣，已開始得到許多國內外業者詢價。

A 公司已消毒的太空盒售價在已消毒後成本約新台幣 15 元，比傳統玻璃瓶高出 4 元左右，但用於運銷裝箱作業時則具有節省空間優勢，原本裝 40 個玻璃瓶改裝太空盒後可裝 60 盒，總重量也由 19.5 公斤降低至 14 公斤，約可省下約 1/3 運費，且無過去玻璃種苗瓶的易碎問題。

太空盒另一項優勢為瓶口較傳統玻璃瓶大，能節省種苗裝瓶作業時間，同時能應用於蝴蝶蘭以外其它作物的種苗培養作業，加強台灣業者外銷競爭力。

#### 4.6.3. 政府資源支援

目前政府已選定蝴蝶蘭為其中一項台灣農產品作為推動我農產品外銷之旗艦產品。A 公司已獲得政府補助款項，並將於近期內與外國創業投資基金洽談投資計劃，同時計畫進駐「農業科技園區」，計劃以優惠融資及租稅優惠增強成本優勢，提升外銷的競爭力。

#### 4.7 A 公司的 SWOT 分析

綜合整理訪談資料做出 A 公司的 SWOT 分析如表 4-2。

表 4-2 A 公司的 SWOT 分析

優勢(Strengths)	劣勢(Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 具有數十年產業實務經驗人才</li> <li>● 具有基因工程的無性分株研發人才</li> <li>● 數項產業技術專利權</li> <li>● 政府資源的支援</li> <li>● 行銷通路佈局完整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 國內業者觀念未能改變，產業價值鏈尚未建立</li> <li>● 國內市場太小</li> <li>● 外語人才不足</li> <li>● 公司規模小</li> </ul>
機會(Opportunities)	威脅(Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 專利容器降低成本，增加行銷競爭力</li> <li>● 大規模品種資料庫</li> <li>● 無病毒認證機制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中國業者具有其國內廣大市場優勢</li> <li>● 中國大陸藉由台商投資設廠，模仿速度快</li> <li>● 國際間對病毒驗證規範趨向嚴謹</li> </ul>



資料來源：本研究整理



#### 4.8 A 公司的五力分析

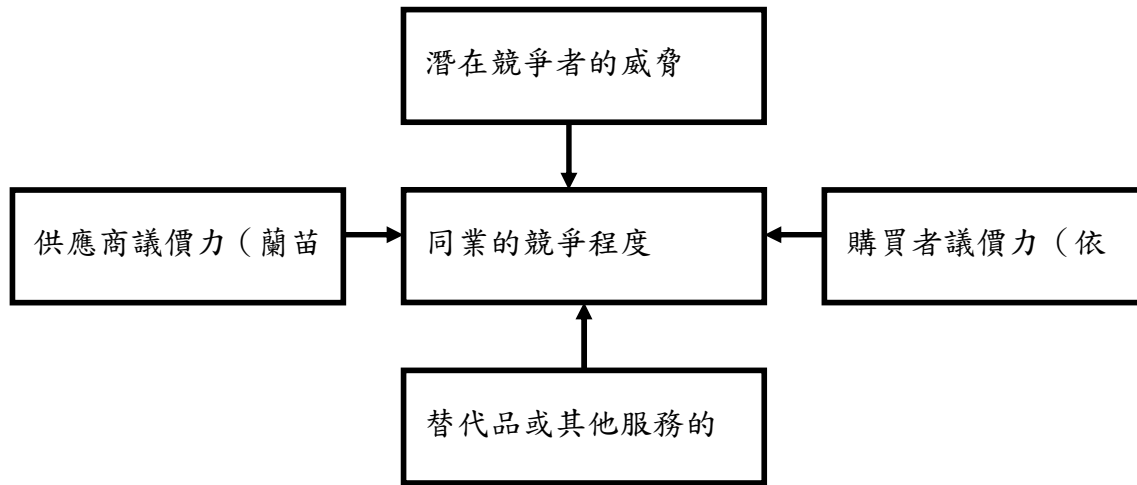


圖 4-13 A 公司的五力分析

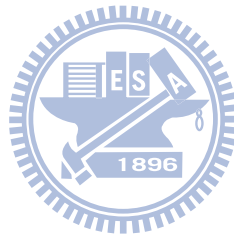
1. 同業的競爭程度：國內業者尚未有能力生產無病毒蝴蝶蘭，目前僅有荷蘭有類似產品。
2. 潛在競爭者的威脅：預計中國在三到五年內利用其國內廣大內銷市場取得以量制價優勢，同時自台灣業者取得經驗、技術進行模仿。
3. 來自替代品威脅：新品種大量問市，形成少量多樣品種充斥蝴蝶蘭市場，其他如文心蘭、加德利亞蘭等可成為替代品。
4. 購買者議價實力：歐洲、美國等市場大，銷售的蝴蝶蘭品種因量大，購買者具有較強議價能力；日本、加拿大、新加坡、中東、關島地區因市場小，購買者訂單量小，議價能力較弱。
5. 供應商議價實力：供應商為國內蝴蝶蘭栽培業者，缺乏國際行銷的能力，必須仰賴 A 公司代為行銷及提供無病毒種苗，因此缺乏議價實力。

#### 4.9 A 公司的未來規劃方向

1. 與台灣育種家合作，建立新品種認證資料庫及新品種專有權機制，優良品種將之量化可以防止國外盜拷。
2. 整合小農型態栽培蘭園，提供管理、技術、產品均一性的技術指導，建立適合台灣發展的蝴蝶蘭品種及商業生產的標準作業流程(SOP)。配合將新品種之種苗快速量產，國際化及商業化。
3. 制定嚴格的病蟲害及蘭園潔淨管理之標準作業規範，鼓勵代工蘭園以不依賴農藥栽

培，以免國際下游蘭園接手栽植不易。

4. 使用太空盒進行組織培養及量產分生苗之蝴蝶蘭種苗，產生效率高成本低要求，種苗質變風險也相對降低，適合以空運方式外銷，達到迅速運銷的目標。
5. 病毒控制方面進一步以科技化及系統化管理，建立品質認證產品標籤，進一步建立 A 公司國際品牌
6. 培植大量外語行銷人才，積極參與國際蘭展以期建立公司品牌及台灣蘭花形象，同時整合上、下游業者，以企業化經營方式，競爭國際大型市場，同時直接進入市場行銷。



## 第五章 研究結論與建議

### 5.1 研究結論

本研究以競爭優勢相關理論，提出台灣蝴蝶蘭產業面臨總體環境改變，國際新崛起競爭者加入等因素構面，探討蝴蝶蘭產業的發展現況與因應策略。

本論文研究過程中亦發現許多台灣農業科技發展項目具備優勢國際競爭力，農業科技有別於其他高科技發展的優勢為：

- 需要長期深耕之產業經驗：以蝴蝶蘭產業為例，台灣發展蝴蝶蘭歷程已超過 30 年，其育種、培植、馴化、催花生產歷程所累積的經驗難以短期被其他新興國家如中國等超越。
- 合適發展的地理環境：台灣地處亞熱帶，適蝴蝶蘭苗栽培株成長，台灣同時具備如阿里山等高山溼冷環境，可提供蝴蝶蘭成株催花環境，比較東南亞國家溼熱但缺乏冷天環境，日韓缺乏熱帶種苗栽培氣候等，台灣極適合蝴蝶蘭產業之發展。
- 農業科技獲利比例不易因競爭而下降：農業科技獲利率經常可達 30-40% 水準，新品種獲利率更可達 50% 以上，農業科技產品自育種至問市生產流程時間長，且無法如高科技產業般以縮減製程達到快速上市目的。業者若掌握育種能力，利潤不易因競爭增加而下降。

台灣蘭園目前仍然以中小規模營運形態為主，業主仍依賴過去經驗累積方式栽植蝴蝶蘭，忽略了全球化影響下，國際行銷營運必須走向企業化經營，產業必須上、下游整合分工以育種、組織培養、栽植、行銷四大面向發展。在中長期發展策略方面，宜加強品種改良與分子生物技術育種，建立無病毒種苗品質認證品牌，並且成立國內外市場資訊分析中心，建立蘭花品系與產銷履歷制度，以爭取國際市場長期競爭優勢。

#### 1. 以 SWOT 分析之研究結論：

台灣蝴蝶蘭產業之優勢為育種技術良好、經驗累積豐富、地理環境與氣候優越、地理區位有利出口運銷、產品品質穩定、政府及學術單位長期輔導提升產銷技術、育種及栽培人才優越且豐沛、複製荷蘭營運亦展現成功經驗。

劣勢為經營規模仍過小，無法單獨接受大量訂單、串聯供貨品質不一致，如此易有商業貿易糾紛、外銷貯運技術尚待研發、外銷產品常因檢疫問題遭到退貨或銷毀、投資成本高、國外市場行情不易掌握、國外進口商大幅殺價、市場行銷優勢與企業組織管理能力較差、荷蘭大廠掌握育種與選種之科技技術且具有主宰市場主要供給品種能力。大陸台商具備明顯經濟規模，可代工或自行生產出只有台灣廠商成本三分之一的瓶苗、台灣缺乏育苗之自動化科技與設備且缺乏全自動量產蘭花之高科技與設備、台灣缺乏如荷

蘭之蘭花現代化產銷物流系統、缺乏發展優勢環境，蘭花科技加速外流嚴重。

機會為歐美市場需求快速提升中、國內年節需求量大、國內栽培風土適應性良好、產業業者逐漸採行分工精細且專業、組織培養技術佳。

威脅為中國大陸蝴蝶蘭栽培面積快速發展、病毒植株常導致商議貿易糾紛，間接影響台灣做為其品種供應者的商譽，荷蘭大型溫室公司挾生產技術及優良溫室環控條件大量生產，與台灣爭取美國等主要市場，此外缺乏國際市場交易法律規範，買賣雙方授信交易欠缺、品種常遭複製，侵犯智慧財產。

## 2. 以五力分析之研究結論：

台灣蝴蝶蘭已成功地在歐洲、美國主要市場建立多樣品種品質穩定、出貨及時的良好形象，未來若能達到無病毒培植目標，即可提高在這些激烈競爭市場上對購買者的議價力。

中國大陸為蝴蝶蘭產業最大的潛在競爭對手，主要為其擁有廣大的內銷市場，現今中國大陸仍缺乏育種技術人才，生產流程又因人員素質不佳，觀念落伍造成病毒率偏高，然而中國的模仿力強，未來數年內可大幅提升技術及行銷能力，成為最具潛力的主要競爭對手。

台灣蝴蝶蘭產業若要維持品種供應者優勢競爭力，就必須以高科技不斷的研發，繼續在品種改良、無病毒健康種苗繁殖技術等方面加強研發，並擴大在國際市場之佔有率，同時結合產學界培養大量人才，以科技業經營理念發展蝴蝶蘭業。

替代品主要威脅來自過多花卉種類充斥蝴蝶蘭市場，業者需加強對目標市場深入經營以及強化顧客服務之行銷推廣，以期減少替代品進入的威脅造成顧客可能的流失。

既有競爭者以荷蘭最具競爭力，過去傳統蝴蝶蘭市場與競爭者係處於敵對競爭狀態，但在現代市場競爭觀念中，荷蘭與台灣蝴蝶蘭已成為競爭者聯盟，台灣向荷蘭輸出新品種，荷蘭業者得以運用銷售於歐洲大陸及美洲，台灣同時引進荷蘭標準流程及無病毒營運，提升國際競爭力，是處於「競合」微妙關係。

在中長期發展策略方面，台灣宜加強品種改良與分子生物技術育種，花色、花香或耐熱因子導入，建構國內外市場資訊分析中心、建立蘭花品系與產銷履歷制度，同時向下游發展與整合。加強行銷佈局與通路能力，與耕耘品牌的深廣度。另外若要整體產業的附加價值的提升，則必須要有產業的創意、知識管理與新科技（生物科技）的加入，方可能創造價格與價值的極大化。

## 5.2 研究建議

### 對蝴蝶蘭產業的建議

台灣蝴蝶蘭產業未來應如何發展？因為歐洲之興起，大陸與印尼、越南等國也緊追在後，國際蝴蝶蘭花產業已不是台灣獨大的局面，因此面對國際競爭日趨激烈的未來，產業界應就以下面向採取有利的策略：

1. 保持創新：蝴蝶蘭的生產管理，需運用創新技術以因應市場多樣化需求，才能保持市場競爭優勢。
2. 以「競合」代替傳統競爭：業者必須揚棄過去單打獨鬥，與同業間的敵對競爭狀態，在新的市場競爭觀念中，轉變為可與競爭者結盟的趨勢，此種與競爭者聯盟方式並未意謂市場競爭減弱，反而更加劇烈。
3. 全球化市場：蝴蝶蘭業者市場應由區域市場的經營擴大焦點為國際市場的開拓，市場全球化競爭愈形激烈，產業的全球佈局就需要增加資金的週轉率與變現率，並且讓資金更靈活運用，交易的風險也必須有效降低，建議國內業者建立互聯網機制，隨時通報交換任何國際交易或海外投資的風險。
4. 提升品質：分生苗比例逐年增加，已使蝴蝶蘭品質一致化，以品質訴求消費者，已是市場必備條件。
5. 生產策略：生物技術的運用使蝴蝶蘭朝向大量多樣、客製化生產，彈性製造、即時供貨以減少庫存。
6. 企業化整合經營：蝴蝶蘭自育種、培植、催花、成花的每一階段皆可對市場銷售，故互補性之專業分工十分重要，同業間應採策略聯盟，以關鍵與核心技術結合標準化生產流程為行銷之動力，已是未來蝴蝶蘭市場雙贏營模式的組織型態。



## 參考文獻

### 英文部分

- Aker, D. A., 1989, "Managing Assets and Skills: The Key to A Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, Winter, pp. 91-106.
- Ansoff, H. I., 1967, "Strategies for a Technology-Base Business", HBR, Nov-Dec, pp. 81-93.
- Hill, C. W., G. R. Jones, & 黃營杉譯. (1998). *Strategic Management Theory*: 華泰書局. p. 48
- Michael. E. Porter 著, & 黃營杉譯. (1999). *Strategy Management*: 新陸書局. p. 214
- Wehrich, Heinz. (1982). The SWOT Matrix-A Tool for Situational Analysis. *Long Range planning, Vol15, No. 2, P. 60.*

### 中文部分

- 林咸嘉(2007), 蘭花產業之智慧資源規劃, 國立政治大學智慧財產研究所碩士論文, 頁 12-16
- 王惠正、黃炳文、黃綜哄、林瑞松 (2008), (蝴蝶蘭產業發展關鍵因素與策略之研究), 《台灣農學會報》, 9 卷 6 期, 頁 541-551。
- 2008 年台灣蘭花及蝴蝶蘭出口品項分析. 行政院農委會, 台灣經濟研究月刊.
- 台灣及荷蘭蝴蝶蘭產業之比較. 台灣經濟研究月刊.
- 台灣蘭花及蝴蝶蘭出口值分析. 農糧署、財政部關稅總局, 台灣經濟研究月刊.
- 葉執東, 農委會, 農政與農情, 93 年 2 月, 140 期, 農業 e 化的發展策略
- 李明軒, 邱如美譯, & Michael. E. Porter 著. (1999). 競爭優勢 Competitive Advantage: 天下文化.
- 張靜貞. (2009). 台灣蝴蝶蘭國際行銷與品牌建立之策略研究—蘭花栽培管理及病蟲害防治講習會. 社團法人台灣蘭花產銷發展協會, from <http://www.toga.org.tw>
- 楊千. (2007). 策略管理理論與實務. 台北: 華泰文化事業股份有限公司.
- 楊思瑞(2008/3/9)大紀元報, 種苗環保太空盒 國際蘭展巧思綠能風
- 彭作奎、蔡碩倉、林信山、吳天方(2004), 農業生物科技之管理與價值創造環境之建立: 台灣蝴蝶蘭產業之研究, 農委會補助計畫(93 農科-1.5.1-企-Q1) 研究報告。
- 彭作奎、蔡秉叡、蔡項倉(2004), 台灣蝴蝶蘭產業價值鏈建構之研究, 臺灣

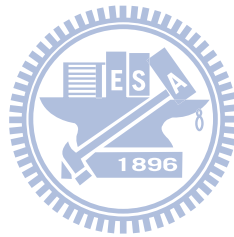
銀行季刊，57 卷 4 期，頁 103 - 105。

彭作奎、蔡秉叡、蔡項倉(2006)，企業價值決定因素之實證研究—以臺灣蝴蝶蘭為例，  
中華農學會報，7 卷 4 期，頁 311 - 323。

陳加忠、(2009)，2009 年上半年蝴蝶蘭產業，國立中興大學生物工程研究室網站，2009  
年 6 月

陳加忠、(2010)，日本蝴蝶蘭產業與台灣，國立中興大學生物工程研究室網站，2010  
年 3 月

鄭少凡(2009/11/5)看雜誌，49 期，台灣蝴蝶蘭王國大搜密



# 附錄一 專家問卷

各位農業先進專家您好：

這是一份有關台灣蝴蝶蘭國際行銷競爭力之研究問卷，本研究的目的乃是經由各項蝴蝶蘭產業發展外部及內部各項因素作分析，進而瞭解目前影響台灣蝴蝶蘭產業主要因子所在，並且提出產業面對海外市場競爭時，台灣所具備的各項優劣勢，並且提出相關之建議。

本問卷僅供學術研究之用，您所填寫之題目只需依據您所知道的訊息，填寫您能回答的部份問題即可，本問卷僅做整題性分析，不做個別的探討與披露。敬祈提供您的詳細資料。懇切期盼您能撥冗填答 並轉交相關人員，對於您的相關協助，本人謹致上十二萬分的謝意。

敬祝

身體安康

高階主管管理碩士班

指導教授：楊千博士

研究生：張驥

聯絡電話：0918708448

E-mail：sunphilandersunp@yahoo.com.tw

## 第一部分：個人基本資料

(一) 受訪者：\_\_\_\_\_

(二) 職 位：\_\_\_\_\_

(三) 工作單位：\_\_\_\_\_

(四) 教育程度：

1. 博士      2. 碩士      3. 大學

4. 專科      5. 高中(職)      6. 國中或以下



## 第二部分：問卷內容

1. 請問您，貴公司生產蝴蝶蘭基地有多大，員工有多少(素質為何)，公司目前擁有設備為何?
2. 請問您，貴公司的生產作業流程為何，物流與銷售方式為何?
3. 請問您，貴公司目前蘭花品種優勢的為何、外銷價格競爭力為何?
4. 請問您，荷蘭開始發展「商品別」品牌，行銷策略上靈活運用品牌策略，貴公司品牌發展策略的差異性為何?
5. 請問您，貴公司如何發展「B2B」行銷策略?不同區域行銷策略的差異性為何?
6. 請問您，貴公司如何發展「B2C」行銷策略?(蝴蝶蘭博物館/都會休閒中心，展售、觀光、教育、直營店)
7. 請問您，貴公司的蝴蝶蘭產業外銷是否使有電子化管理或服務系統?
8. 請問您，貴公司蝴蝶蘭花產業外銷成本優勢為何?
9. 請問您認為，蝴蝶蘭產業面臨國際市場經營全球化的來臨，貴公司優勢栽培技術為何?如何調整本身的角色與經營模式，才能發揮協助蝴蝶蘭產業發展的功能?
10. 請問您認為，我國蝴蝶蘭產業面對海外眾多競爭國家，還有哪些部份或環節仍須加強?
11. 請問您認為，我國蝴蝶蘭產業面對海外眾多競爭國家，其競爭優勢(差異化/低成本)為何?
12. 請問您，在生產作業流程與品種育苗控管方面，全球蝴蝶蘭產業界是否有任何認證制度，我國取得幾項?認證取得是否已全面自動化?
13. 請問您認為，我國蝴蝶蘭產業而對海外競爭國，重要的產業機會與威脅各是甚麼?
14. 請問您認為，我國蝴蝶蘭產業需要透過何種企業整合，或產業價值鏈建構以配合產業發展策略?
15. 請問您認為，貴公司在發展蝴蝶蘭行銷上，重要的發展機會與威脅各是甚麼?
16. 請問您，農業發展學術研究機構，在蝴蝶蘭產業面臨國際激烈競爭環境下，應調整何角色或組織，方能發揮協助產業發展的功能?

### 國際競爭力

1. 請問您，我國外銷蘭花，本國自產有幾成?進口有幾成(哪些國家)?
2. 請問您，我國外銷蘭花，主要供應哪些國家，成本與定價如何?
3. 請問您認為，中國大陸蝴蝶蘭產業以規模及市場廣闊優勢崛起，台灣蝴蝶蘭產業對此

有那些機會與威脅?

4. 請問您認為，台灣蝴蝶蘭產業在中國大陸市場開放的影響下，眾多蝴蝶蘭產業者應選擇何種因應策略？業者是否選擇外移？其主要的原由有哪些？
5. 請問您，我國海外的蝴蝶蘭產銷策略是否應朝何方面發展？那些方向比較符合產業需求並提升國際競爭力？
6. 請問您認為，而對產業外移，中央與地方政府在輔導蘭花產業上功能與角色是否應調整？應如何制定政策才能帶領蘭花產業根留台灣花開全球？
7. 請問您認為，海外市場的消費者購買蘭花的動機與消費習慣為何？
8. 請問您，目前台灣蘭花產業而對的主要競爭對手為何？潛在競爭對手國又為何？這些國家有何優劣競爭力？
9. 請問您，國際市場中的蝴蝶蘭是否具有潛在的替代性產品？
10. 請問您認為，目前台灣蝴蝶蘭產業的前景以及可能面對的隱憂為何？
11. 請問您，目前台灣蝴蝶蘭產業全球佈局狀況為何？
12. 請問您認為，台灣蝴蝶蘭產業是否具有投資吸引力？
13. 請問您，在蝴蝶蘭產業受到全球化衝擊，浮現產業面臨外國激烈競爭，中央與地方政府是否有制定因應政策引導產業度過困境？成效如何？
14. 台灣蝴蝶蘭生產業者約有幾家，互相競爭狀況為何，是否已達生產規模(飽和)？
15. 海外市場消費者對蝴蝶蘭有何特別要求，我國業者是否已依據不同市場的需求及特殊性作區隔化？
16. 台灣蝴蝶蘭花產業上下游廠商垂直整合度發展是否健全？與其他產業如生化科技應用、電子商務應用的協調與合作的機制、研發成果分享又為何？

本研究問卷到此結束，再次謝謝您的寶貴意見。