

# 荷蘭花卉產業

## 之永續競爭力



蕭心怡 海洋大學食品科學系助理教授

### 成功的荷蘭花卉產業

2010臺北國際花卉博覽會在今年11月於臺北市舉辦，這是臺灣第一次舉行國際園藝博覽會，除了觀光預期效益外，政府也期盼能將臺灣花卉產業推向國際，事實上臺灣也曾享有蝴蝶蘭王國之美譽，只是荷蘭人僅複製過去栽培經驗及技術，在幾年間即成爲蝴蝶蘭出口量最多的國家，另外最能吸引世界注目的國際花卉展HortiFair也在荷蘭；不只如此，荷蘭花卉產業的二個全球最高也讓人

無法忽視它的領導地位—花卉產值全球最高及花卉出口量全球最高，今天的低地國荷蘭已不是十九世紀荷蘭畫家梵谷「食薯者」畫中的貧窮農民，而是專研競爭力的哈佛商學院教授麥可·波特口中「荷蘭花卉是全世界最創新的產業群聚」。到底荷蘭花卉產業背後成功的要素是什麼？未來荷蘭如何持續創造競爭力？臺灣花卉產業如何從中學習？

### 臺灣和荷蘭花卉產業現況比較

在基本資料比較方面，如表1所示，臺灣和荷蘭的人口和土地面積相似，惟在經濟表現方面略有不同，由於荷蘭是已開發國家，荷蘭每人平均GDP爲39,500美元，臺灣爲30,200美元，在失業率方面荷蘭的表現也比較好。

進一步比較花卉產業議員（包括花卉及盆栽植物），臺灣花卉2009年總產值爲370百萬美元，荷蘭花卉總產值爲6,820百萬美元。在花卉總生產面積及花卉種類方面，臺灣約有13,172公頃土地用於花卉生產，其中以苗圃（7,924公頃）爲主要種植花卉，其次爲切花（3,862公頃）及盆花

（772公頃），荷蘭約有48,672公頃土地用於花卉生產，和臺灣不同的是，其中以球根（23,561公頃）、切花（2,690公頃）及盆花（1,464公頃）爲大宗。在花卉貿易表現方面，臺灣於2009年花卉出口值爲1億1,300萬美元，同年荷蘭出口值爲82億300萬美元，荷蘭約爲臺灣之70倍。在進口方面，臺灣爲2,000萬美元，荷蘭爲17億1,400萬美元，同樣也超出臺灣數倍。總言之，若比較荷蘭和臺灣的花卉產業，可發現臺灣用於花卉種植的土地面積雖僅低於荷蘭3倍，但無論產值或出口表現卻都低於荷蘭數倍，荷蘭的成功因素何在？

表1、2009年臺灣與荷蘭花卉產業基本比較

	臺灣	荷蘭
<b>國家基本資料a</b>		
人口數（百萬）	23.13（2010） <sup>f</sup>	16.61（2010）
土地面積（平方公里）	36,200	41,526
每人GDP（美元） <sup>b</sup>	30,200	39,500
經濟成長率（%）	-4	-3.9
失業率（%）	6.4	4.9
<b>花卉產業</b>		
花卉產值（百萬美元） <sup>c</sup>	370	6,820
花卉總生產面積（公頃） <sup>d</sup>	13,172	48,672
切花（公頃）	3,862	2,690（溫室）
盆花（公頃）	772	1,464（溫室）
苗圃（公頃）	7,924	17,571
種籽（公頃）	3	-
蘭花（公頃）	608	-
球根（公頃）	4	23,561
<b>花卉貿易e</b>		
進口值（百萬美元）	19（2008）	1,714
出口值（百萬美元）	107（2008）	8,203

資料來源

a：CIA, *The world factbook*。

b：此GDP為依照國際貨幣基金會（IMF）公布，依購買力平價（PPP）計算。

c：臺灣《農業統計年報》；荷蘭-Tuinbouwcijfers 2009 ([www.tuinbouw.nl](http://www.tuinbouw.nl))。

d：臺灣《農業統計年報》；荷蘭-Tuinbouwcijfers 2009 ([www.tuinbouw.nl](http://www.tuinbouw.nl))：由於二國分類方法不同，列舉方式以臺灣為主，因此荷蘭分類資料加總後會和總生產面積有所出入。

e：臺灣《農業統計年報》；荷蘭-Tuinbouwcijfers 2009 ([www.tuinbouw.nl](http://www.tuinbouw.nl))。

f：括號內為年份。

## 荷蘭花卉產業之競爭力來源

一間企業能在一個市場得到成功，其中一個緣由為具先行進入市場之優勢，荷蘭在四百年前就開始培植鬱金香並陸續開發溫室栽培技術，筆者認為其能得到現今的領導地位，其先行進入市場是首因，不過，進一步探究可發現其它原因亦扮演關鍵影響力。荷蘭花卉產業之成功來自三個來源（右圖）：同為主要生產者及主要消費者、供應鏈成員間密切合作、公協會功能強大，以下分別敘述之。



圖 荷蘭花卉產業競爭力來源

## 同為主要生產者及主要消費者

荷蘭是歐盟國家裡平均個人消費最高的國家，2006年（表2）的資料顯示平均每位荷蘭人每年花卉消費額為54歐元，其次為英國（47歐元）、比利時（39歐元）及德國（36

歐元），再進一步比較整體消費值，發現荷蘭能以其小規模的土地居於歐盟國家第六大的消費市場實屬不易。另外，和其它歐盟國家不同的是，在荷蘭有近一半的比例購買花

卉是爲了自用，根據筆者留學荷蘭期間的觀察，荷蘭人愛花，家裡陽台花園或在餐桌常見新鮮花朵或植物點綴，其它地點如辦公室或學生宿舍也常見花卉擺放，每逢周六活動市集

日，更常見大部份荷蘭人手上或腳踏車上一大束花朵，荷蘭人認爲只有同時身爲挑剔的消費者才能生產出消費者喜愛的花朵，筆者認爲這是荷蘭花卉能成功的第一要素。

表2、2006年，歐盟前7大花卉主要消費國家

	平均每人花卉消費值(歐元)	總花卉消費值(百萬歐元)
荷蘭	54 (排名第1)	882 (排名第6)
英國	47	2,838
比利時	39	410
德國	36	2,968
法國	30	1,890
義大利	28	1,645
西班牙	22	963

## 供應鏈成員間密切合作

哈佛管理學院大師麥可·波特曾稱讚荷蘭的花卉產業是全世界最創新的花卉群聚，群聚是指某一特定產業成員發展有地域性的關聯傾向，彼此間互相依賴卻又高度競爭，不過筆者認爲荷蘭花卉業者成功的原因不只如此，它們更進一步以提升供應鏈競爭力爲目標而進行一連串的合作模式，這些供應鏈合作模式大抵可以區分爲水平及垂直合作：

### 水平合作模式

水平合作指花卉供應商（生產者、拍賣商、批發商）之間合作，如生產者之間或拍賣商之間，以提高商業流程（生產、行銷或物流）績效爲目的而整合的模式。

· **行銷合作**：指業者間以開拓市場爲目的而合作，如結合產品項目（product）或促銷活動（promotion）。Bromelia Brigada及Bromelia Speciast 二家業者都是鳳梨花（Bromeila）品種的生產者，深感由於土地的限制無法提供完整的產品項目，因此二家決定合資成立新公司Bromelia Brigada以擴大鳳梨花的花色及大小，目前已有6家業者陸續合資，由於合作效益奏效，在2009年的阿姆斯特丹國際花展裡更拿下最具創意展示攤位；另一種常見的行銷合作是，業者爲減少促銷活動成本而結合的模式，如Promotion orchid-

info.com（蘭花促銷網）即以此目的而成立，目前已註冊的花農已超過100位。

· **生產合作**：指業者間以提供更好的服務或提供創新的產品爲目的而整合的模式，更好的服務通常指運送速度或運送品質之提高。代表性的業者是Gro4U聯盟（爲您而種）。Gro4U成立之初只有4間花農合作社以生產交流目的而合作，不過在短短3年間，已經擴大成以7間花農合作社組成的聯盟（表3）。此聯盟成立的動機乃由於花卉出口商及零售商不斷尋找新穎、客製化及高附加價值的商品所帶來的壓力，因此成立目的旨在建立具有高度辨識品牌及提供高供應速率、高供應穩定度及高品質的產品，並提高聯盟成員物流之效率。聯盟業者間合作的內容有：訂單系統之控制、共同會計管理、共同品質管理、銷售資訊分享、開放討論及溝通、共同促銷及銷售及共同物流，值得注意的是，聯盟業者初期雖以生產合作爲共同目標，後期已擴大至共同物流、共同行銷及共同財務管理等商業活動（Van der Zwet，2009）。

· **物流合作**：在物流合作裡最經典例子就是荷蘭二大花卉拍賣市場的合作。荷蘭拍賣市場原本有4家，最大的二家爲FloraHolland及Aalsmeer，二家拍賣場一直以來互視對方

為強勁的對手；不過，為了共同對抗國際市場的變化，在2006年便宣布合併，合併後以FloraHolland為名，營業額大約是40億歐元。合併後最大的效益在物流，由於荷蘭的拍賣市場主要服務不僅是提供拍賣的場地，同時也提供物流服務，而合併後最大的改變便是能共同支配物流資源，一方面提高對外包物流公司的議價能力，一方面提供顧客具競爭力的價格。

### 垂直合作模式

垂直合作指花卉供應鏈上下游業者之合作，如種苗公司與拍賣商、或拍賣商和批發商，以提高公司內部商業流程（生產、行銷或物流）績效為目的而整合的模式。John Scholtes 和Fleura-Metz二家業者之合作便是一

例，John Scholtes是一間菊花供應商，Fleura-Metz是其下游買主批發商。由於花卉從新品種開發至成功上市大約要3-6年的時間，有時更久，而位於供應鏈最上游農夫並不總是能成功猜到最下游消費者的想法。

一般說來，下游的批發商顧客總是希望花農能積極開發迎合市場的產品，不過，當新產品推出而失敗時，花農得要自行吸收所有的成本，在成本壓力下，花農開發新產品便有所遲疑，這便是花農和批發商所共同面對的兩難，為了達到雙贏的局面，John Scholtes 和Fleura-Metz達成行銷上的合作，每當新產品推出而失敗時，Fleura-Metz將和John Scholtes 共同承擔新產品開發時的損失，共創供應鏈競爭力（Van der Zwet，2010）。

表 3、Gro4U會員及介紹

Gro4U 會員	簡介
Van der Berg Roses合作社	供應玫瑰，荷蘭生產面積120,000m <sup>2</sup> ，肯亞720,000m <sup>2</sup> ，中國昆明35,000m <sup>2</sup>
Together2Grow合作社	供應小百合，每年生產35,000株
Colors of nature合作社	供應太陽花
Vnicum Fresia合作社	供應小蒼蘭，為荷蘭小蒼蘭最大供應商，擁有20位花農，總種植面積45公頃，年產1億株
Flower4all合作社	提供菊花，擁有5家花農
Zentoo合作社	提供多花型菊，擁有5家花農
Arcadia合作社	提供大菊花

### 公協會功能強大

探究荷蘭花卉產業之所以能成功的第三個來源在於公協會功能強大。與花卉相關的荷蘭公協會主要經費多來自於會員會費（如表4所示），如園藝委員會（Productschap tuinbouw）主要資金來原是會員會費，每年根據會員的營業所得收取一定的費用，如對農民收取其拍賣所得的0.51%為會費，對批發商則收取營收所得的0.40%做為會費，這些會

費則按比例做為會員產品促銷、行銷及技術研究支出，其中大部分的支出為促銷及行銷（42%），研究支出為16%，其它為品質監控支出或組織內部員工支薪（張靜貞等人，2010）。因此，筆者認為荷蘭花卉產業能不斷進步之原因一部分來自於協會之功能強大，能適切提供符合會員的需求如市場調查解決會員行銷困境。

表4、荷蘭花卉相關公協會一覽

名稱	主要服務對象	主要資金來源	主要服務內容
園藝委員會 Productschap tuinbouw	所有和園藝（包括花卉）相關業者-生產者、零售、批發、進出口業者、拍賣機構	會員會費	行銷及法規
花卉委員會 Flower council	花農	會員會費	行銷
花卉拍賣委員會 Dutch Flower Auctions Association	花卉拍賣公司	會員會費	協調與買家及賣家爭端事宜
花卉批發協會 HBAG	花卉批發商	會員會費	行銷

## 未來：持續創新與永續競爭力

知名永續競爭力理論學者巴尼（Barney）指出，要達到永續競爭力需同時滿足三個要件：具價值性、具穩定性，最後一個獨特性是達到永續的關鍵同時也最難。荷蘭花卉能居目前競爭地位由於其專業知識、產品品質、生產力及物流優於競爭者，換句話說，其產業已具價值及不可複製性而具有競爭力，近年其更致力於創新能力的發展以達到永續競爭力，其中以永續發展及成立物流與供應鏈控制中心令人注意。

### 創新之一：永續發展

永續發展或環保議題在歐洲向來很受重視，特別在能源價格高漲的現在，而荷蘭更是花卉永續發展的領先者，荷蘭早在1994年開始就推動花卉自願性環保生產認證-MPS，為荷蘭語Millieu Programma Sierteelt（花卉環境計劃），MPS的認證範圍涵蓋生產（MPS-Florimark Production）、拍賣（MPS-Florimark Auction）及運銷（MPS-Florimark Trade），對花農、拍賣公司及運銷商而言，取得MPS的認證，除了可在生產及運銷過程對環境友善外，對企業形象的建立也有幫助。另外，荷蘭業者也漸漸朝著低耗能溫室系統的方向來發展，如大量

使用再生能源，近期甚至規劃溫室環保標章，綜而言之，荷蘭一直不斷地在創新以保持花卉產業的永續發展，另一方面也展現其競爭力影響未來及其它國家的花卉產業。

### 創新之二：成立綠色港口（greenport）為物流與供應鍊控制中心

荷蘭生產花卉的區域大都集中於西部地區由於靠近拍賣市場之故，在2007年，荷蘭農業部開始著手規劃綠色港口，希望這五個綠色港口能像鹿特丹港一樣具物流控制的能力，故綠色港口的設立旨在於吸引業者共同物流配送、共同開拓新興市場及創造就業機會，並具體國際競爭力。這五個綠色港口分別是：西部FloraHolland區、Venlo區（位於東部，由於其靠近主要消費市場德國之故近年來興起）、Aalsmeer區（位於西部，以ornamental之育種、生產及銷售為主）、Done & Bulk 區（由於金香花園Keukenhof聞名，以觀光為主）及Boskoop區（以灌木之生產及交易為主），荷蘭農業部預計在2040年前，能達到以下目標：出口值14千億歐元、生產值7千億歐元、提升整體農業產值40%、創造超過26萬個就業機會及創造知識及技術輸出價值至少150萬歐元。

## 學習荷蘭花卉成功之道

荷蘭花卉產業之所以能成功來自於三個來源：同是主要生產者也是主要消費者、供應鏈成員間密切合作及公協會功能強大。事實上，臺灣政府及花卉業者近年來不斷投入許多精神及資金，在花卉出口如蝴蝶蘭已具初期成效，對於臺灣要發展成功的花卉產業，筆者認為第一個要素來源在短時間養成不易，建議臺灣可從另外二個要素著手—促進業者在行銷或物流之合作及提高公協會之行銷功能，另外，更建議政府持續鼓勵花卉業者積極發展生產、環保、物流及行銷之創新，希望未來臺灣之花卉產業能進一步提昇競爭力。

參考資料

張靜貞、溫芳宜、吳佳勳、蕭心怡（2010），《臺灣蝴蝶蘭國際行銷與品牌建立之策略研究》，行政院農業委員會科技計畫研究報告。

Van der Zwet, C. (2009), Meer grip op de markt met een breed assortiment, *Vakblad voor de Bloemisterij*, 13:22-23

Van der Zwet, C. (2010), Samen op zoek naar de krenten in de pap, *Vakblad voor de Bloemisterij*, 10:24-23