

花卉家族企業如何永續經營

台中區農業改良場 陳彥睿譯

我的朋友傑克和他的兄弟擁有一個菊花育種和種苗繁殖農場，這個菊花農場由他的祖父以菊花扦插苗開始經營的，原來他繁殖的菊花苗以自用為主，後來才供應其他的菊花農使用。記得傑克的祖父是一位年老保守而且友善的人。他以船運的方式將扦插苗送到各家的農場，在早期，生產者一大早乘船從他們的房子到露天的農場，甚至於也帶著花乘船到市場去銷售，當時有許多小農戶的農場就位在溪流旁或運河旁，祇要靠著小船就可以作許多運輸工作，時間似乎過得好快，潮流在變，時勢在變，花卉的趨勢也在變。

傑克的父親將公司大規模的擴張，可惜的是他死的太早，那時傑克與我剛好從阿斯米爾的園藝學校畢業，於是傑克就與他的兄弟接手這家公司。

傑克和他的兄弟把公司經營的很好，他們有4公頃的種苗繁殖場，雖然他們公司有相當的利潤，營業額可達6百萬美元，但這並不代表他們可以經營的很輕鬆，他們工作非常辛苦，工時很長，因此經過一段時間後傑克的兄弟和他的事業合夥人，因為不能忍受這種壓力而生病了。

傑克和我都已47歲了，現在面對的問題是不知如何繼續經營這個家族企業，他有2個兒子和2個女兒，他們在學校的課業表現都非常良好，他們卻都沒有意願承接這個家族企業，“我們可不願意工作的如此辛苦”他的兒女們說，“以我們的教育可以獲得更好更輕鬆的工作”，“我們可以到世界其他地方去瞧瞧，我們不願意在農場苗圃的工作”，“我們喜歡住在城市內而不願意居住在小村莊內”。而傑克的兄弟他有2個兒子和1個女兒，其中一個兒子是卡車司機，恐怕沒有足夠的能力來經營這麼一家種苗公司，另外一個兒子是一間實驗室的研究者。他的女兒非常的年輕，他和一位對經營這家公司非常有興趣的年輕人訂婚，但傑克和他的兄弟是有疑慮的，這位年輕人是否有足夠的能力經營這家公司？他又不是這個家族的一分子？他真的會和他的女兒結婚嗎？

在最近幾年菊花育苗業變化非常迅速，在菊花生產區如TerAar、Aalasmaer等一般有3-4處菊花育苗者，在近20年最盛時期，菊花育種及育苗聯誼會，共有40位會員，但是現在世界上菊花切花可分為2個大集團—麒麟及Van Zanten公司（附註：麒麟公司即是賣麒麟啤酒的日本公司，日本人對菊花相當感興趣，於是就擴展菊花產業，併購荷蘭的菊花公司。Van Zanten係荷蘭的菊花公司）。當然像傑克這種繁殖苗木業者不祇在荷蘭有農場，在日本及亞洲地區、非洲地區、和南美地區都有他們的農場，但這個世界上菊花公司仍是祇有麒麟及Van Zanten這2個公司執世界菊花之牛耳。

麒麟公司是目前世界最大的菊花公司，他們不祇將眼光放在荷蘭地區，他們甚至放眼全歐洲，他們幾乎佔有全部的市場，而我的朋友傑克的小繁殖公司祇剩下一點點的市場佔有率，

傑克雖然作的很好，他曾經夢想計畫在馬來西亞有10公頃的農場，可以供應亞洲市場，但是由於產業的轉變，給他一些重新思考的機會。

這種情勢的改變引起的一系列問題—這個延續3代的家族企業是否仍能在他們手中繼續維持經營，到處都是公司在合併或併吞，他們公司合夥人生病了而且要再接手經營也不樂觀，年輕的繼承人實在也夠叫他們頭疼了，這種公司要如何繼續經營下去？這個問題實在不容易回答，但代替的方案或解決的方法可能是傑克所不願意去面對的。

這麼多的小公司在面對產業變化迅速的環境上，要如何經營，這個問題不僅困擾著傑克同樣也困擾著許多的家族企業。

譯後感想

- 1.國內許多花農是屬於家族企業的經營形態要如何永續經營，值得深思。
- 2.台灣的市場將祇會愈來愈自由化，國內花農所要面對的將不祇是同儕的競爭，未來要面對的可能是像麒麟這種跨國大企業公司，將如何面對？
- 3.想一想國內工商業界也有許多家族企業，他們是如何生存的，他們是如何加強競爭力的，可供借鏡。
- 4.國內花農大多數都是小農，目前是以產銷班方式集合農民之力量，但花卉是國際化流通性強的產品，這樣的組織是否要再加強其運作功能及規模，才有可能增加其競爭力。
- 5.如果想要家族花卉事業能夠永續經營，如何預先規劃，讓下一代早點培養興趣與意願。
- 6.假如你是一位對花卉經營相當有興趣的人，你是要自行創業呢？還是投入較大的園藝公司發展較為有利？

（本資料來源Flora Culture International 1997 7月號）