

由智財權及行銷策略看世芥蘭業公司的崛起

文：蔡瑜卿¹、廖玉珠²、周明燕³

同業間經驗交流，激發新的想法與作法，彼此學習成長。以下為筆者參與馮執行長這二場經驗分享的重點記錄與心得，希望和更多人分享。

壹、蝴蝶蘭市場發展趨勢

我國蝴蝶蘭產品以外銷為主，首先應了解國外市場的特性與發展趨勢，評估自家產品適合供應那一個市場？馮執行長認為歐洲蝴蝶蘭市場已進入成熟期，要求品質穩定、適合歐洲種植，重視長期合作關係，地位穩固後就不容易被淘汰。美國市場依現在市場規模來看，仍有很大成長空間，因此成為全球蝴蝶蘭業者的目標，荷蘭最大的蝴蝶蘭種苗公司Floricultura公司已進軍美國加州，往後幾年台灣業者與Floricultura將有一場硬仗要打，台灣業者不要因為現在市場缺苗而降低供貨品質，未來絕對是A級品的天下，應該及時建立好自己的栽培系統。日本市場需求量逐年下降，311地震後下跌更多，還會再停滯一段時間，台灣業者如果可能的話推日本業者一把對自己也有幫助。中國是很大的市場，但用花的季節太集中於農曆年，運作風險很高，溫室有3-4個月的空窗期，對蝴蝶蘭來說不是一個很好的市場模式。

有關新市場開發方面，我國防檢局



世芥蘭業公司馮將魁執行長在本場與種苗業者分享蘭花種苗行銷策略(劉月娟攝)

近年來我國蝴蝶蘭出口值成長持續成長，蝴蝶蘭業界呈現大者恆大的現象，其中位於高屏地區的世芥蘭業股份有限公司(以下簡稱世芥蘭業)，營業規模快速擴大，溫室面積達10公頃，7-8年間營收成長了10倍，表現非常亮麗，產品主要行銷歐洲地區，不同於其他蝴蝶蘭業者以美日為主要市場。然而歐洲的花卉市場運作相當成熟，世芥蘭業如何佔有一席之地？其經營策略有獨到之處，非常值得學習。

民國99、100年種苗改良繁殖場邀請世芥蘭業馮將魁執行長就該公司之蝴蝶蘭智財佈局策略與種苗行銷策略做經驗分享，這二場專題講座相當精彩吸引許多種苗業者參加。主辦單位期望藉由

1 本場技術服務室 助理研究員

2 本場生物技術課 技士

3 本場技術服務室 副研究員

與澳洲政府談好可以帶水草輸往澳洲，增加一個新的市場，但澳洲氣候變化大、溫室環境控制難度高，栽培業者不多，因此仍有一段路要走。中東市場需求量大，但當地栽培者對溫室的管理能力不足，適合供應帶花苞的植株，我國業者須加強包裝技術，以提升台灣產品形象。中美洲對花的品質要求不高，但售價很好，南美洲的巴西市場很好，目前為荷蘭與日本業者的天下，也值得我們去投資經營。整體看來全球蝴蝶蘭需求量還在成長中，處處有商機，但馮執行長建議想做國外生意首應考量自家產品特性與生產供應能力，有多少能力做多少生意。

貳、智財權保護品種研發成果

台灣蝴蝶蘭產業優勢在於品種的創新能力，然而蝴蝶蘭新品種產品上市約需 8-10 年的時間，辛苦的結晶卻可能在產品上市後，被大量複製而商機受損。因此農委會於 91 年將蝴蝶蘭納入適用「植物品種及種苗法」的植物種類，本場鼓勵蘭花業者不僅在台灣申請品種權保護，避免其他生產者任意生產繁殖，又因品種權或植物專利為屬地主義，最好也在產品銷售地申請保護，避免自家產品在該地的行銷計畫遭破壞。

在我國蝴蝶蘭品種權保護開辦初期，蝴蝶蘭業者與育種者對品種權保護觀念尚不普及之時，世芥蘭業就積極申請我國蝴蝶蘭品種權保護，近年來也向歐盟、美國、日本與澳大利亞申請品種權或植物專利的保護，目前通過與審查中的品種權或專利數達 110 件，其中向歐盟申請 31 件僅次於在台灣申請的 59 件，是

我國申請蝴蝶蘭品種權(或專利)最多的蘭花業者，每年申請與權利維持費用高達 300 多萬元。

世芥蘭業核心競爭力為品種研發能力強以及產品具有市場區隔性，為維持競爭優勢利用品種權與植物專利保護其智慧財產權，不僅在台灣申請品種權，有時依客戶要求在產品行銷國申請品種權(或專利)，以維持市場上的獨特性，建立品牌效應，使其成為利基市場上最佳的產品。可見植物品種權保護是產品市場運作重要一環，也是建構產品流行魅力的要項之一。

參、優良的生產管理系統為行銷的基礎

蝴蝶蘭已成為全球性的花卉作物，市場需求量相當大，而我國蝴蝶蘭種苗業者多為中小型蘭園，面對國際市場時量產能力普遍不足，因此馮執行長特別提醒蘭花種苗業者接單之前，應考量自家蘭園是否具備供貨品質、數量、期程穩定的能力。農產品不像工業產品生產線設置後，原物料投入即可組裝生產，短期內就可以出貨，蝴蝶蘭種苗是具有生命的產品，不僅生產時間長達 1-3 年，生產過程變數又多，困難度相當高。

蝴蝶蘭要穩定生產必須在管理方面下功夫，從品種選育、測試、組培瓶苗量產、庫存管理、種苗栽培管理、病蟲害防治、溫室環境控制、客戶管理、員工訓練以及風險控管等等，每一項都有基本功，公司各部門必須相互配合，共同討論執行方案後照表操課，並事後追

蹤成效。因為蝴蝶蘭生產期長、管理細節多，可運用科技導入條碼管理、環境感測系統、資訊管理系統，甚至企業資源管理系統(ERP)，來協助控制與管理。因此蝴蝶蘭種苗行銷策略規劃之前應先建立優良的生產管理系統，培養供貨品質、數量、期程穩定的三項能力。馮執行長認為客戶往往是因為這三個穩定因素向世芥蘭業下單的，加上品種獨特性與市場區隔性，因此其產品售價可高於業界平均水準。

肆、世芥蘭業公司的行銷策略

世芥蘭業行銷策略在於以差異化的商品創造不同的區隔市場，心中時時想到客戶，使其產品在區隔市場中持續保持差異化。例如世芥蘭業的 Little Lady 有瓶苗、2.5 吋、3.5 吋及 10.5 公分盆不同尺寸的產品；也有規格為 9 公分盆，花朵性狀、大小、花梗高度相似，同時有紅花、白花、黃花及白花紅心等不同花色成一系列的產品，如同 UNIQLO 具備同款式之各

種尺寸、花色齊全的服裝商品。馮執行長認為在台灣可以找到這些類似的品種，但沒有一家同時具有如此完整性的系列產品。這就是世芥蘭業將蝴蝶蘭差異化且商品化的創新做法。

在區隔市場方面，世芥蘭業會控管同一區域內同一品種供應的客戶數與種苗數量，讓客戶栽植的品種在市場上不會強碰，造成價格崩跌。當世芥蘭業生產的產品數量超過客戶購買數量時，馮執行長會找原客戶說明情況，客戶基於保護自己，避免世芥蘭業找到的客戶與其在市場上正面衝突，或栽種品質不佳而影響市場上的售價，原客戶反而會介紹優質有信用且在市場上不會競價衝突的客戶。因此保護客戶即是保護自己，但能做到如此必須有豐富的品種、優質的產品、充裕而穩定的產能作為後盾。目前台灣業者開發新客戶時最常遇到產能不足以供應的問題，馮執行長建議最少須供應客戶需求量的三分之一以上，

這樣二者合作關係比較可能長久。



品種豐富、品質優良、品牌辨識度高是世芥蘭業公司的優勢

伍、行銷主軸—建立長期客戶關係

由於蝴蝶蘭種苗生產時間長，而且多採訂單生產供貨，萬一生產線生產了，客戶在中途說不要了，自己會很麻煩，因此世芥蘭業建立一套客戶關係發展流程。首先雙方須彼此了解，包含生產面積、員工數、現有品種、供應商、銷售市場等，評估適合後，提供品種建議，進行品種測試。此時會依客戶貢獻等級，提供不同品種測試，只有核心客戶才能測試最新的品種，以此培養客戶的忠誠度。品種測試後，客戶須填寫品種回饋表，並決定要不要下訂單，就算客戶不下訂單，其回饋資料對公司也有參考價值。從開始接觸客戶到品種測試完成後下訂單，通常需要 2-3 年的時間，下訂單後彼此溝通如何供貨，再安排組培苗生產，之後才開始供貨。整個客戶關係發展過程相當長，期間必須經常與客戶溝通，使其依公司的運作模式進行，也藉此篩選掉沒有合作意願的客戶，減少未來的風險。總而言之，世芥蘭業的行銷主軸建立在與客戶發展更緊密且長久的合作關係。

陸、結語

台灣蝴蝶蘭界前輩們 30 多年的努力，使蝴蝶蘭成爲世界性的產品，產業規模持續成長，台灣蝴蝶蘭業者隨之壯大，已有數家蘭園在海外設置據點，重要競爭對象爲國外大型花卉種苗公司。然而國外花卉種苗市場早有其運作的遊戲規則，台灣業者如何打入市場站穩腳

步?所謂知己知彼、百戰百勝。

世芥蘭業公司深入了解蝴蝶蘭的生產特性與國外市場運作模式，經過一段扎根時期，致力於品種開發、建立生產管理制度、擴充產能，逐漸建構公司的發展策略，充分運用品種豐富、多樣化的優勢，盡力保護品種研發之智慧財產權，同時開發出蝴蝶蘭種苗商品化模式，找出自己的利基市場，提供穩定且高品質量化的產品，持續創造不同的區隔市場，採用差異化的行銷策略，用心與客戶培養長期的合作關係，建立公司獲利的優越能力，營運成績因而耀眼，成爲世界上重要的蘭花種苗公司。其實每家種苗公司都有自己的特點，如能運用其優勢，找出利基市場的獲利模式，建立自家的經營策略與發展藍圖，按部就班進行，必能開創出一片天。

致謝

感謝世新大學阮明淑老師及研究室工作同仁劉于瑄小姐、江信昱先生整理、提供「蘭花種苗行銷策略經驗分享」逐字稿。



世芥蘭業公司在環控溫度下培育不同尺寸、花色的產品，將蝴蝶蘭商品化