

洋桔梗

產業經營典範～

陳國明班長之藍海策略

文 ■ 盧子淵 圖 ■ 李瑩姿

產業歷史顯示，市場空間從來就不是恆常不變的；藍海是隨著時間演進而不斷被創造出來。近年來的策略思維，偏重於競爭本位的紅海策略，藍海策略指出商場的獨到特質，創造沒有競爭對手的新市場空間的能力。¹

¹藍海策略：天下遠見,2005,P13

臺灣洋桔梗產業概況

洋桔梗屬龍膽科（Gentianaceae），學名（*Eustoma grandiflora* (Raf.) Shnn.），英文名：Eustoma或 Lisianthus，別名麗鉢花、土耳其桔梗、德州藍鈴，原產於北美洲。目前世界上所栽培之洋桔梗在1935年引進日本栽培。臺灣於1968年由日本引進，由於洋桔梗具有豐富的花型和花色，加上臺灣栽培技術日益精進，因此面積和產量都持續增加。至2010年臺灣種植面積已達75.9公頃，總收量合計1,755,681打，主要產地在嘉義縣、彰化縣、台南縣、雲林縣及嘉義市。臺南區農業改良場轄區內種植面積合計42.21公頃，已超過全臺總面積一半以上，市場交易行情每把價格最高可達140元。

設施洋桔梗產業發展趨勢分析

陳國明班長從民國95年起因應國際花

卉市場洋桔梗需求逐年增加，考量設施洋桔梗栽培技術高與初期投資成

本高，佐以台灣花卉外銷發展趨勢，決定從設施多花菊轉移投入經營設施洋桔梗產業。對於自己的產品定位，業務性用花因市場銷售量大及消費受經濟景氣影響不大之故，成為陳班長的首選，至於目標市場先鎖定國外市場，以日本及澳洲市場為主。經過5年的努力，溫室規模已達1.6公頃，採周年生產，每年可生產3期作，每期作種植量約60萬株，全年產量約為180萬株，外銷量約佔六成，全年外銷支數約為108萬支，外銷目標市場夏季(5月～10月)為澳洲，冬季(11月～隔年5月)為日本，每支平均單價約16元（日本市場價格稍高於澳洲市場），因此在外銷產值上可達1728萬元。內銷約為三成，其數量為48萬支，每支平均單價約為8元，



① 陳國明班長的三高農業



- ② 洋桔梗溫室栽培生長全貌
- ③ 挑高4.5米力霸型鋼構環控溫室
- ④ 微電腦注肥管理控制組
- ⑤ 進行洋桔梗保鮮液試驗，提高花卉品質
- ⑥ 多層水質過濾器搭配微電腦注肥灌溉系統

其收入為384萬元，因此在個人農場的營收上，將可達2112萬元，以其獲利三成計算，年營收純益633萬元左右。與班員外銷契作方面，則以冬季日本為主，外銷量約在40萬支左右，年營收約800萬元左右。

創新經營策略

陳班長設施洋桔梗三大經營策略：種苗、土壤、行銷

1.掌握優質種苗來源：洋桔梗的品種相當複雜及多樣性，目前市場流通的品種多達600個以上，每年更以4、50種新品種進入市場，因此陳班長每年親自至日本市場了解消費者需求，及到各種苗公司及生產

者標竿學習，並建立雙方之溝通管道，故能及時引進日本消費者喜愛的品種進行種植，每年於自有試驗田區均有試種日本未來需求的新品種10至20個，作為未來大量生產的依據。

2.用心管理土壤：配合農政單位及學術單位進行農場之土壤分析及葉片分析，並由臺南區改良場輔導使用土壤蒸氣消毒機降低土壤病原菌密度。

3.掌控日本行銷通路：國內花農與貿易商合作模式會有二大盲點，首先當國外市場崩盤時，雙方都面臨出口之糾紛，並造成花農重大損失，甚至國內產業崩盤，再者花農無法了解國外市場趨勢，造成盲目生產而造成獲利低的危機，因此陳班長打破此種行銷模式，透過入股日本公司，並由其為日本市場行銷的總代理，負責尋找客戶及產品通關分貨任務，而陳班長則親自參與洽談接單階段，因此能確實掌握日本消費市場的脈動。



7 使用土壤蒸氣消毒系統作業實景



8 洋桔梗單株單穴定植作業



9 包裝前的洋桔梗



10 建構全面溫控的包裝場

創新栽培管理理念

1. 領先同業採用挑高4.5米力霸型鋼構溫室，跨距11.8米，並設有負壓風扇，電動內遮陰及內循環風扇等環控系統，加上全國唯一採用以色列為微電腦注肥灌溉系統，配合滴管給水給肥，建立精準的栽培模式，其用水量為傳統的八分之一，不但增加設施土地利用效率，並建立環保的栽培模式。
2. 全國率先採用單株單穴種植，降低生產管理成本，提高設施洋桔梗良率，目前全國單株單穴的種植已佔總種植量約四成左右。
3. 率先採用西德煙霧機做田間病蟲害防治，降低出口燻蒸比例。
4. 是國內唯一採用荷蘭式場邊包裝，穩定出口品質。
5. 配合國內農業試驗研究單位持續調整保鮮液，建立洋桔梗專屬之保鮮配方。
6. 配合國內農業試驗研究及學術單位做溫室內害蟲密度調查及施藥成效分析。
7. 每年邀請日本洋桔梗專家蒞臨指導，持續改善栽培技術。

企業化的經營管理

管理是講求效率，沒有效率的生產是

不可能提高獲利的能力，當產業達到一定規模化之後，經營管理能力的提升是必要的，陳班長認為初期的成功是靠機會，長期穩定的獲利要靠管理，因此創立人事部門、財務部門、生產管理部門、業務部門、研發部門，朝著農企業的目標前進。

陳班長把整體生產農場作詳細規劃分為13區，每個區域皆有獨立的場務管理，包含田間栽培紀錄、營業收入與費用支出。會計部門對於農場的收支皆有記帳制度，透過數據顯現農場的損益平衡，並深入的分析解讀而清楚的了解各分區獲利能力，生產管理部門進而分析其不同處而隨時調整與修正其問題點，提昇獲利能力。在生產、包裝、運輸作業上建立完整標準化作業流程，深受日本客戶肯定，連續3年無客訴情形發生，提升了產品價值與品牌競爭力。

展望與期許

陳國明班長深信露天栽培的花農是靠天吃飯，設施栽培的花農是朝著高性能、高效率、高產出的三高農業發展，伴隨未來精準農業的發展，更能增加產品的品質，讓國內洋桔梗在國外市場更有競爭力。