

## 應用國際行銷策略於蝴蝶蘭產業

謝祖光<sup>1</sup> 沈育樹<sup>2</sup> 賴彥錚<sup>3</sup> 謝翰林<sup>4</sup>

<sup>1</sup> 中國文化大學土地資源學系 xzg@faculty.pccu.edu.tw

<sup>2</sup> 中州技術學院行銷與流通管理系 yusu@dragon.ccut.edu.tw

<sup>3</sup> 中州技術學院行銷與流通管理系 n8522741@gmail.com

<sup>4</sup> 大葉大學企業管理研究所 germany.rock@msa.hinet.net

### 摘要

目前蝴蝶蘭產業的土地種植面積正逐年擴大，直到最近幾年遇上全球暖化現象以致於影響到熱帶水果。很多品質特優的產品都變成劣質，蘭花業者反應種植花卉的技術能力比水果來的好，氣候異常使得目前台灣水果產品都不好照顧。此外，蘭花業者隨著天氣溫度過高，在廠房頂部加上黑網來使得蘭花室內溫度降低。為了種出好的品質，業者會經由到國外考察或者透過網路來取得最新的資訊，並透過栽培的過程與技術來產出更優質的產品。

此研究將採用波特(Porter)的「鑽石理論」來探討，藉以協助找出缺點與其相關問題。先從鑽石理論裡實線指標瞭解整個產業情況後，再從實線指標的四個結構中，整理出產業中的重要因素。而實線指標包含蘭花的產業需求條件、相關產業與支援產業、各種生產因數、業者策略行銷...等相關問題。接著延伸出虛線指標，虛線指標可包含政府與機會。最後，逐步將問題找出後，再依鑽石理論的步驟以求取一趨近合理的解答。並且參酌蘭花業者的經驗，以達到最佳化與最適化的改善。

**關鍵詞：**生產因數、策略行銷、蘭花、鑽石理論

---

通訊作者

姓名:謝祖光

E-mail:xzg@faculty.pccu.edu.tw



## 壹、前言

當政府的相關農政單位，面臨扮演著協助農民面對國際市場競爭的角色，再加以台灣有些許抄短線的農民到中國大陸尋找出路的同時。此一問題的浮現，儼然會為台灣的農業發展與政策推行雪上加霜。而荷蘭對於蘭花產業的市場區隔已具有相當的經驗。對於蘭花種苗而言，不論數量大小或成本高低，只要不符合品管的需求，還是會被當劣質品丟棄。對於在台灣與大陸兩地而言，以從事生產量大、品質差、成本低的經營業者將會是未來經營的隱憂。當今新世代已走向品質好、數量穩定、生產時程明確等之趨勢才能夠有機會來發展永續經營的空間。

當今，台灣面臨荷蘭、日本、歐美等蘭花企業的大規模經營與大陸低價搶單的衝擊下，台灣蘭花業者為了擴大經濟規模、提升國際競爭力，正積極籌組策略聯盟為主體的公司，規劃未來有機會興櫃掛牌，而櫃買中心表示將推動台灣前三大蘭花產業。業者現今正著手洽談籌組新公司的計畫，未來上櫃掛牌的機率非常大。然而，目前台灣蘭花業者在國際舞台上歸屬於單打獨鬥型態，並且面臨著花卉王國-荷蘭的機械化經營概念搶占歐洲市場，以及中國大陸以台灣更低的價格來和台灣蘭花產業搶單競爭。在此競爭壓力下，台灣的相關農政單位更須積極主動的遊說蘭花業者，推動以策略聯盟的方式來提升蘭花產業的永續競爭力。

目前，此一策略已獲得國內排名前三大的蘭花業者的認同，此三家蘭花業者將聯合他們在與荷蘭行銷通路的合作夥伴支持下共同來籌組新的公司(資料來源：自由時報電子報)。透過登錄興櫃及申請上櫃的過程，除了能使其蘭花產業得以永續經營外、亦可擴大自身的營運規模，而所增加的國外訂單也可以嘉惠國內蘭花產業的經營者。除此之外，亦可奠定與穩住台灣蘭花王國之地位。國內許多農技業者為了擴大營運規模、除吸引人才與落實永續經營外，皆表達對登錄興櫃與股票上櫃的提案感到高度的興趣，而此現象在合作聯盟的策略上更加突顯其重要性。

然而，好景不常的是台灣面臨到本世紀國際經濟不景氣挑戰的同時，有些公司與產業已被淘汰，而也有些公司與產業已艱難的度過考驗與洗禮，反倒是更加的茁壯與成長。通過考驗與洗禮的產業有其共通的特色，那就是代表其競爭力於其產業中已奠定有舉足輕重的地位。所以，目前在策略聯盟的趨勢上，蘭花產業必需建立以組織型態來擴大其國際市場。如果上櫃掛牌得以順利進行，蘭花產業未來將有機會在國際行銷的舞台上發展事業的高峰。

## 貳、文獻回顧與探討

### 一、台灣蝴蝶蘭產業之現況

在台灣現今花卉市場上，蝴蝶蘭可以說是台灣花卉產值與附加價值較好的品種。再者，蝴蝶蘭更被政府規劃為「精緻農業健康卓越方案」的重點發展產業之一。在商業化的花卉產業中，外銷的總值更已達到台灣花卉出口值的五成，由此可見蝴蝶蘭在花卉產業中佔有舉足輕重的經濟地位(張靜貞，2010)。而台灣在全球蝴蝶蘭市場上更是掌握了有五成以上的種源，四成左右的關鍵核心技術，但反觀從全球的蝴蝶蘭產值來看，台灣蝴蝶蘭的產值只佔了全球 6%左右，如果不加以改善其商業模式，則台灣的蝴蝶蘭產業將會失去更多的競爭優勢(彭作奎，2006)；其主要的競爭對手，像是鄰近的中國大陸、韓國或是荷蘭等國。

而就台灣蝴蝶蘭的產業優弱勢來比較，(陳加忠，2004)說明優勢在於豐富的種源與種植培育的技術，而組培實生苗的生產技術已普及民間。更有其台灣中小企業型態的彼此分工模式，並有多年豐富的栽培經驗，在加上台灣國內的內銷市場持續成長，蝴蝶蘭送禮的風氣也逐漸形成。這些都是台灣蝴蝶蘭的產業優勢。而劣勢方面，反觀由於蝴蝶



蘭量產的目標是以國內的大紅花與銷往日本的大白花為主，因此栽培經驗偏重於種植此種大花類型。而為了適應亞熱帶的夏季高溫，其品種與斗麗蘭交配後的新品系偏好於高溫，也因此溫帶國家銷售較為不利。台灣因為習慣少量多樣化的栽培方式，因此對於少樣大規模生產方式比較無法接受適應。在加上多年來以經驗累積栽培技術，業者對於以儀器感測與量化控制的技術較為生疏。而這些問題在現代的產業要求背景下都必須加以克服。而許多蘭園過去以少量多樣化的方式生產，在擴大生產面積後，仍是無法脫離原先的經營局面。

## 二、策略規劃之探討

從過去在古代農業漸漸走向現今的企業經營過程中，於農企業經營與行銷管理(謝俊雄，2004)的闡述裡可得知，未來的農業走向將會是以企業的經營策略模式為主軸來發展，使未來趨勢得以藉產業的發展來推動經濟的正成長，使其更加變得有聲有色的，一個願景，其策略規劃的重要性可陳述如下。

規劃(Planning)，是對於未來某時段作全盤思考的各種行動程序；策略(Stratgy)，是長期對敵作戰的方針與途徑；策略規劃(Stratgy Planning)，是企業為了因應環境變動與競爭情勢，所釐定一套彼此間達成協調一致的計畫，用以指出企業的未來經營方向，並且能夠配合資源的重新分配以達到企業終極目標的一種基本藍圖與步驟。策略規劃其目的在於增強企業間的競爭力，除了在競爭環境中能夠生存且能生存得更好，讓農企業經營者可更進一步的詮釋管理與策略。

除此之外，策略規劃可被歸納成下列五項優點。(1)提供經營方向—確定公司的目標與範圍。(2)發揮團隊精神—明確的經營方向使得組織行動能夠達到一致性。(3)顯示未來—藉由分析結果，考量到儘量避開環境的威脅及企業本身內部的弱勢。相反的，能夠利用企業內部優勢來加以配合環境的機會。(4)便於控制—設立標準，使得績效的測定更加有依據。(5)避免企業經營處於零亂的局面—假若事先能夠有藍圖可依循，則可免除混淆的情形與現象發生。

但是，或許有人會認為策略規劃的過程太過於麻煩與瑣碎，並且不一定具有實用性。因此，策略規劃常因下列幾點的發生而宣告失敗。(1)組織的各階層間承諾不一致。(2)視規劃為研究。(3)方向與目標不夠明確。(4)範疇過於混淆。(5)過度的依賴經驗。(6)缺乏高階同屬的支持。(7)缺乏明確的授權管道。(8)缺乏資料縝密的管制。(9)技術層面不夠優良。(10)員工拒絕改變現實之心理反抗。

再者，策略規劃之原則主要可分為：(1)主題明確。(2)假設條件合理。(3)保持客觀性。(4)經理人的親自作業。(5)組織權責得以適當分配。(6)進度表現規劃得以適當。(7)衡量指標得以明確。(8)得以評估預設的標準。(9)爭取部屬之間的認同。(10)配合情勢發展而能夠加以修正。另一方面，將對經營的理念、願景、目標等方向來做進一步的探討。在經營理念的使命及範疇之意義上可論述有關於企業的核心思想則稱為經營理念，而對於企業的雄心大志可稱之為願景；對於企業的中短期指標則可稱之為目標，對於企業存在的理由則可稱之為使命，對於企業經營的項目則可稱之為範疇。

由價值觀形成的經營理念可被敘述下列幾項：(1)以經營理念來表達願景。(2)為使願景輪廓更清楚應說明使命。(3)為支持使命應提出經營範疇。(4)為達成願景應提出策略。(5)為實現策略應提出戰術。(6)為具體表現策略及戰術應提出目標。(7)從二個以上的決定來做成一個策略或戰術，就需要決策的協助。

關於策略規劃的重要性則關係著企業的經營理念是否能夠達成某種目標。現在工商業界最流行的話語「藍海策略」。藍海策略是對於工商業界的經營策略的施行提供一個最適的手段，然而於藍海策略中免不了都需要有創新的過程與改革。為了能夠讓顧客得到最佳化價值的心理滿足感。所以，倘若國際行銷策略可被廣泛與有效的應用於蝴蝶蘭



產業將會成為一個商場新利器。台灣蘭花產業的歷史歷許多經風風雨雨的波折，經過長時間的考驗與洗禮後，在品種技術的研發與品質提升下，得以使這產業沒有淪為沒落的命運。這些都將歸功於辛苦栽種的蘭花農民不斷的努力及其他對蘭花產業有所貢獻之人。當今，國人對於蝴蝶蘭的忠誠度與熱愛依然不減當年，由此可證明台灣蘭花產業的未來競爭力是具有絕對的競爭優勢。

從與有關農業建築相關法規的觀點來探討台灣當前的蘭花產業；在策略上，荷蘭政府與銀行是積極鼓勵其溫室的規模。然而，台灣目前的法令卻是對大規模的產業限制相對較多與嚴苛。以台灣的地理環境和氣候皆有助於蘭花栽培，因為蘭花具有耐黑暗與耐乾的獨特特質。而且蘭花產品又具有便於運輸、花期長等特色。因此，台灣的政府相關農政單位更應特別協助蘭花農民，藉此機會來補強本國農業產業的弱勢。

藉由舉辦蘭花展示以凝聚共識方面，新台灣新聞周刊裡(2005)曾報導依據台灣當前蘭花外銷業者的反應。大陸為了想要能夠及早取代台灣蝴蝶蘭王國的地位，過去曾經特別對台南縣的蘭花業者提出種種的優惠措施。大陸其主要用意無非就是處心積慮想壓抑台灣蘭花生技園區的發展空間，並且極力挖掘蝴蝶蘭產業根留台灣的契機。蘭花業者衷心盼望政府相關的農政單位於每年都能夠定期來舉辦蘭花展示以凝聚蘭花相關業者的向心力與共識。

再者，發展事業策略在於事業單位的目標得用以表達「我們想得到什麼」？而策略上則是提出「我們如何得到」？的觀點。在波特所提出的觀點中，其見解可以用來協助事業單位擬定新的策略。在麥克波特(Michael Porter)的一般策略中可簡略說明策略包含下列三種型態的策略(general strategy)：

(一)全面成本領導(Overall cost leadership)：指儘量設法降低產銷成本，得以較低的價格來創造新的競爭優勢。成本的降低可以透過規模經濟與學習曲線來求取。規模經濟(scale economy)是指因為大量使得固定成本分攤使得平均成本得以降低。例如某生產線每年的固定行政費用是1000萬元，如果每年得生產100萬個單位時，則每單位平均負擔10元的行政費用。但是，如果生產線每年得生產200萬個單位時，則每單位的負擔可以調降到5元的行政費用。

此外，學習曲線(learning curve)則是指因經驗的累積所節省下來的成本。由此可見，全面成本領導講求一定規模的生產量，因而易於傾向接收相對較大的訂單量。除此之外，嚴密控制開銷並且找尋更低價的供應商，以大量採購的經營方式來降低原物料的進價等，都是為減少成本所必經的途徑。由於市場的占有率必須達到一定的水準，才有可能將成本降到足以獲利的空間。因此，策略往往需要在稍早時期就考慮到使用較先進的生產設備與技術，才能從大量生產與具效率的生產過程中獲取利潤。同時，還須要兼具犧牲短期利潤、以擴大市場占有率等的心理準備來出發。

(二)差異化(Differentiation)：指創造出某種可被眾多消費者所產生認同、且能夠兼具能否帶給顧客價值的獨特性。在獨特性而言，其特性可能來自於產品設計、產品功能與品質、服務與銷售方式、通路選擇等。例如：蘭花的品種、花朵的大小、特色等以產生其價值上的差異化。所以，「差異化」極可能會提高產品成本，這是因為獨特性可能需要增加研究發展、製造技術、原物料使用或服務品質等方面來進行投資，以防止過於簡易化而使競爭者容易產生模仿與抄襲。也因為如此，差異化策略往往容易伴隨著較高的價格以及較低的市場占有率。

(三)集中(Focus)：也是等同於利基策略(niche strategy)。它是以較低的成本或差異化的策略來服務一個規模較小的市場區隔為主軸。一旦當資源不足時，企業就無法有效的來服務顧客。因地理範圍廣大、潛在顧客人數眾多的市場或自覺無法與強大競爭者相互競爭時，企業主往往就必需要考量聚焦於市場上某個能讓企業本身獲利的區塊。但是，企業



又必須考量此政策未來將不致於招致過多競爭者的競爭，這個立足點必需要優先考量。所以，焦點的集中策略則是針對大多數的中小企業為主要考量，認為其可以鎖定特定的目標，並且以提供服務或產品來增加企業本身的利益(曾光華，2006)。

依據上述波特的結論可得知關於策略的優與劣，通常也只能以長期投資報酬率來觀察與判斷。而其最佳化的策略必須反映在長期投資的報酬率上，才可明確的知道何謂優質的策略，然後再擬定一套優質的配套措施，才能夠使得公司的長期投資報酬率足以維持較高的競爭水準。因此，波特認為這是當前成為 21 世紀優質的領導人所必須具備的基本涵養。此外，波特更舉出領導人對於策略上常面臨一些共通的問題，有些領導人「一定要整合整個市場，定位全球化並大量外包」。此種想法雖然很容易符合最新的市場潮流與趨勢。但是，此種觀點不足以當成公司企業的主要策略。因為，倘若公司企業只知道去追隨別人已經在做的商業行為，而未能展現公司獨特的一面將會是一大致命傷。

另外，有些企業主則希望：「公司對社會有所貢獻，足以讓全人類更好」。如此的想法亦不能當成公司未來的策略主軸，因為太過遠大與空泛。再者，波特又提及策略並不是「公司會不斷的學習與進步」。企業主的確能藉由學習的過程來與世界的步伐並架齊驅。但要，值得注意的是若單只有靠學習而沒有積極建立獨立特質時，到最後將會演變成哪裡都到不了的窘境。最後，「你愈努力的學習別人所做過的事，成功的機率愈低」。所以，有關波特理論的發展演進，將不難發現波特的理論之所以受到外界的肯定，不單只是其理論的分析架構完整，同時也兼具能夠時時修正自我思維的特性。因此，企業主的腳步若能夠因應國際化趨勢與全球化的發展，透過不斷的學習才足以成就完整的分析模型。

### 三、荷蘭經驗之探討

而當台灣正以國際行銷策略逐步邁向國際市場的同時，探討國外目前的產業情況是必然的措施。以荷蘭的條件來探討，可以了解到荷蘭是屬於全球最富有的 15 個國家之一，而荷蘭在每年度為其各類機構所舉辦的國家競爭力評鑑中，總是能夠名列前茅。曾有人認為荷蘭的成就是來自於世世代代與海爭地的堅韌性格以及其具有國際觀的廣大視野。荷蘭國名(Netherlands) 一語在日耳曼語中可被譯為『低地之國』。荷蘭因其約有 60% 的國土其海拔不超過 1 米，甚至有 25% 的國土低於海平面。而荷蘭人長久以來與海爭取生存空間的同時，早已鍛鍊出不屈不饒的民族意志。因此，能夠以不畏懼海洋而蘊育出寬宏的全球視野與國際觀。

此外，荷蘭另一個非常值得學習的地方就是荷蘭如何將祖先遺傳下來的國際基因，加以融合德國、英國、法國...等各國文化以造就今日荷蘭人民與企業者的國際視野。例如，在荷蘭家庭打開電視，隨時可以輕易的接收到鄰近多個國家的電視節目；荷蘭的進口英文書籍比任何非英語國家都來得多。另外，荷蘭的政府不會因為其面對國際強烈的競爭而對國內企業設下保護傘；因此，荷蘭政府更能培育出更多具有跨國治理能力的企業家。荷蘭其國內前十大的企業中的外商占多數比例；然而，荷蘭政府當今面臨國際企業的進攻與競爭，荷蘭的企業家並不產生抗拒，反而能更積極的調整自我的定位。以求在最短的時間內找出自我的優勢以迎合世界的需求，也就發展出一套可跟世界同步競爭的優勢哲學。例如利用其先天具有地理樞紐位置之便，積極的提升國內基礎建設、後勤物流系統與提升海關作業的效率，將自己打造成為歐洲的主要門戶。

現今已有超過四成的美商和日商都將其歐洲總部或其發貨倉儲中心設置於荷蘭。而台灣的土地面積和人口數量皆與荷蘭頗為近似。所以，台灣事實上可以從荷蘭學習到很多的優質經驗；荷蘭的蘭花產業有很多優點可供台灣的相關農政單位學習。諸如資訊技術和種植面積...等多方面的加強。以台灣在蝴蝶蘭產業中已具備有的根基與優質資源，加以參酌並學習國外的優點，能更加有效的發揮現有優勢。相信未來台灣的蘭花產業勢



必能闖出一片天空且更具備有國際的競爭力。

### 參、 研究方法與步驟

在研究方法上，鑽石理論是產業分析的重要工具指標；能夠藉由鑽石理論來探討一個國家或地區為何會具備其特殊的條件和環境，使其自身產業能夠蓬勃發展並具有競爭優勢；例如，台灣的IT(Information Technology)產業、法國的時尚產業，德國的工業產業，更甚是荷蘭的花卉產業等，所以研究中首先運用Porter的鑽石理論為基礎，並從鑽石理論實線與虛線兩者的探討、分析與彙整後，並藉由訪問屏東縣「台灣三農蘭業有限公司」的蘭花業者劉官仁先生，深入了解蘭花產業目前的相關資訊與發展，期望可適時的來改善未來台灣蝴蝶蘭產業的國際行銷策略。

#### 一、鑽石理論分析

Porter 認為國家產業的競爭力主要受到四項因素所影響，分別為：(1)生產要素情況 ( Factor conditions )。(2)需求情況( Demand conditions )。(3)企業的策略、結構與競爭 ( Firm strategy, structure and competition )。(4)相關的支援性產業( Related and supporting industries )。波特認為一個國家的產業或企業若能夠突顯出其具備了上述四項因素中的其中一、兩項，則可稱得上是具備有企業競爭力的優勢。

此外，從 Micheal Porter(1990)的著作國家競爭優勢(The competitive advantage of nations)中說明「鑽石理論」的架構。Porter 定義鑽石理論是為追求國家的競爭優勢來當作其發展主軸。再者，對於國家的競爭優勢而言，則是指一個國家或地區能否發展成為某一種產業的基地。事實上，其內容所探討的單位仍是指「產業」。所以，此研究藉由鑽石理論來對台灣蝴蝶蘭產業競爭力作一探討，並且加以分析與彙整。下圖(圖 1)所示為 Porter 的鑽石結構模型。

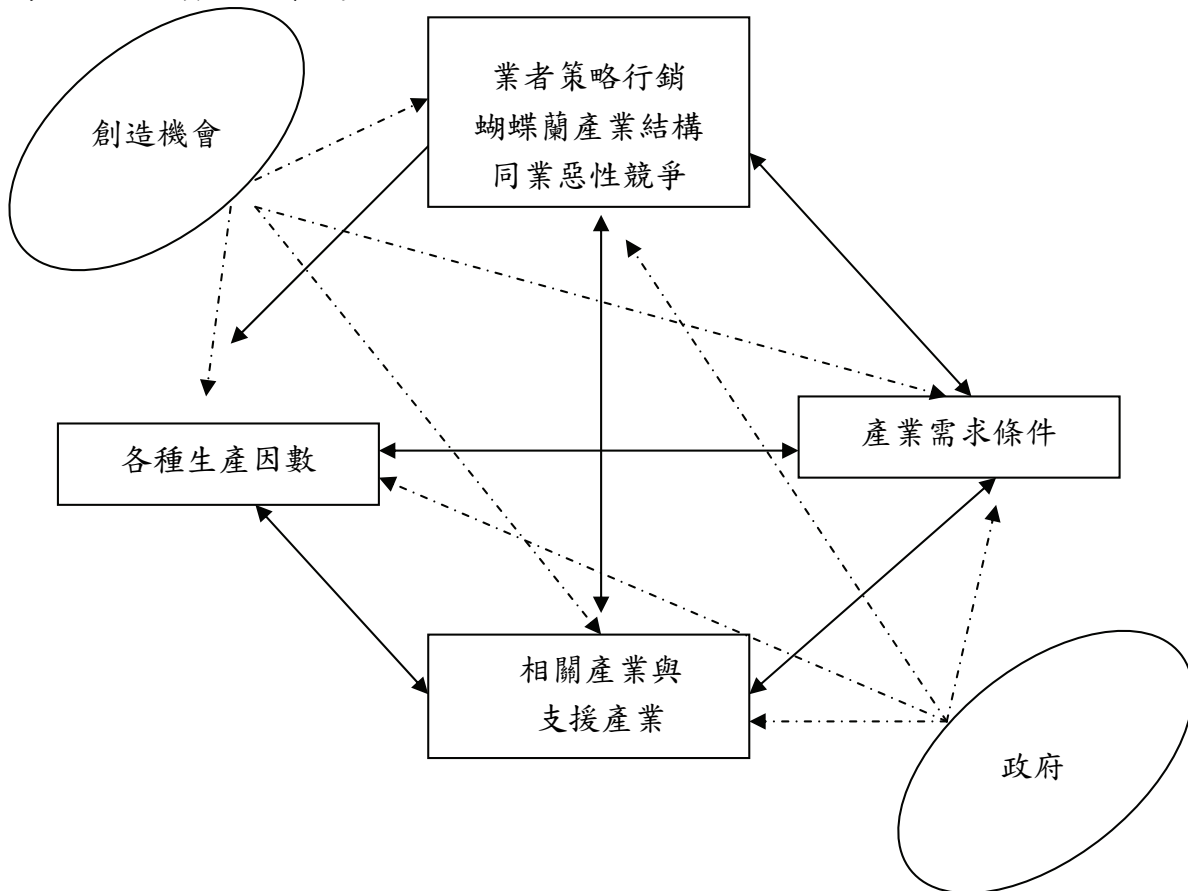


圖 1 Porter 鑽石結構模型圖

來源：Porter, M.E. (1999), The Competitive Advantage of Nations.



## 二、鑽石理論實線分析

### (一) 產業需求條件

天然資源中的溫度、溼度、光度等因子的結合，將會是構成適合台灣中部以南的地區(南投縣不適合栽種，另議)的蘭花栽種。蘭花的栽種，在條件上不是於每個國家都適合施行。台灣在蘭花栽種的技術創新區塊上雖已具有相當的優勢，然而關於許多蘭花病毒的相關知識還無法完全認知，則是屬於有待加強的部分。

### (二) 相關產業與支援產業

在 1974 年，台東某位蘭花農民已在東部地區開始著手具商業化的蘭花栽培場。在 1980 年，某企業成立了清波蘭園。於 1981 年的台大蘭園、1987 年台糖成立蘭花部門、隨後有民間栽培如：世介、一心、育品、蜀隆等企業；以及企業界的轉投資如：金車、興農、台霖、科隆、日昇等大型蘭園帶動了台灣蝴蝶蘭的發展。直到 2007 年，蘭花生物科技園區的成立等。這些公司企業傳承著台灣蘭花產業的經濟命脈，爾後繼一些科技公司企業的品種研發，各種創新技術的投入等也已大大提升台灣蘭花產業的國際競爭力。在 2007 年，蝴蝶蘭主要栽培地區包括台南縣、嘉義縣、台中縣、雲林縣、高雄縣及屏東縣。除了獲得屏東科技大學教授們的肯定，台灣當今在蝴蝶蘭的育種栽培的技術上已頗具績效。但是，台灣蝴蝶蘭產業於行銷策略與推廣方面仍有相當改善的空間(高雄區農情月刊)。

### (三) 各種生產因數

#### 1. 資本：

精密控制溫度的機器設備與廠房是必需要投入大量的資本。然而，各種精密控制溫度的機器設備與廠房大多由財團企業所擁有。一般的蘭花農民卻因資金不足、民間專案申請借貸資金有限等因素而成為推動蘭花產業的絆腳石。目前，政府也已經在資金的借貸上釋出善意，金額上限也相對的提高，此措施對於蝴蝶蘭產業的發展將有絕對的助益。因為一般農民的思考邏輯並非能夠達完全的縝密周全，若能藉由透過專訪蘭花業者的方式來說明政府措施，宣導政府願意提供一些特定的優惠與低利貸款方案等，並且能夠適時的輔助與提供一些機器設備等。以類似的方案推行下，將可吸引更多人才願意投入蘭花產業與開創新的商機。

#### 2. 土地：

於 2008 年後，想以種植蝴蝶蘭來創業的農民，將遭遇到當今的瓶頸為土地的取得不易。一般的蘭花業主必須具備有土地，如果全部只想要依靠借貸方式就想要創業經營，將會大大的提升其不確定性與風險性。目前，創業所面臨的競爭力已經比早期創業更加的艱辛與困難，因為蘭花產業已經呈現出「供過於求」的現象，倘若要在全球的市場上扮演永續經營的角色，其產品必須要具備有符合國外品質要求的標準，並能與其他國際市場中已開發的消費區域加以區隔，才能夠有機會在蝴蝶蘭市場闖出一片天空。

#### 3. 技術：

台灣關於蝴蝶蘭的研發技術並不落於其他的國家，在東部地區的深層海水區域內已發現具有潛在的新商機。中興大學教授們的研究中已經運用在冰冷的深層海水裡，此種環境對於蘭花的催花技術上具有明顯的生長效果，並且在同一時期下，約可節省 1/3 以上的電費成本。因此，在技術上我國也已具有一些培育蘭花的相對優勢。當然在技術面上仍然受到許多因素的影響，無庸自疑的是有一些技術的研發與創新，儼然已成為台灣與國際競爭的優勢點所在。

#### 4. 勞力：

於 2008 年後，台灣的蘭花業者到美國參訪與商談蘭花科技的合作日趨頻繁。一些報告中指出：(1)參訪 Matsui 種苗公司，此公司已經不需要切花生產，工人 160 人，而



九成來自墨西哥，每年銷售額大約新台幣 10-12 億元，大致說來可保持有 15%以上的獲利率，每小時工資計算約為 8~10 美元。(2)McClellan Botanicals 公司土地大約占 130 公頃，栽培蘭花面積大約只有 5 公頃，僱用工人約為 100 人，每小時工資約 8 美元，但卻工作效率差，經營沒有 Matsui 那麼佳。這兩間公司皆具有未來性與發展性，主要原因是美國的蘭花產業屬於新興市場之一，未來的市場價值頗高。相較於台灣蘭花產業界的競爭力，台灣從事蘭花產業的員工確實需要提高工資的空間，且面臨著當今物價膨脹的衝擊下，蘭花業者可以考慮調整薪資與員工的待遇。

#### (四) 業者策略行銷、蝴蝶蘭產業結構、惡性同業競爭

##### 1. 業者策略行銷

從鑽石理論模型中我們探討的是台灣蘭花的產業競爭優勢，但整體而言，企業的競爭力因素才能構成國家整體產業的競爭環境；所以在業者策略行銷方面，我們希望藉由從產業層次的分析進而向下延伸為企業層次的分析，並運用 1960 年代後，密西根州立大學的傑洛姆·麥卡錫 (Jerome McCarthy) 教授曾提出行銷組合「4P」，來加以結合分析蘭花業者，其分析如下：

##### (1) 產品(Product)

蘭農業者敘說蘭花主要以大白花為主。於 2008 年，台灣某公司在世界蘭花展示中以大白花贏得冠軍(自由時報，2008)，這是屬於台灣蘭花農民的驕傲之一。當今，世界整體經濟遭受物價膨脹的衝擊。M 型化的社會型態越是更加趨於明顯，然而蘭花的相關產品在國內市場的銷售情況並不盡理想。M 型化左邊的人購買蘭花時，依然會選擇高品質類的蘭花；相反的，M 型化右邊的人購買蘭花時，則會因大環境的不景氣，毅然決然的挑選與購買比較便宜或者乾脆不消費。所以，在當下必須要考量將購買蘭花的客戶做一消費市場的區隔。並且提供一些相關資料予購買蘭花的客戶，以利於再一次的確認與了解客戶真正的需求。並且區分劣質貨、中等貨與優質貨等的等級差別，以保有自我獨特產品的特性來行銷所有與蘭花有關的相關策略。

##### (2) 價格(Price)

目前台灣的蝴蝶蘭產業在國際市場上面臨到兩大競爭對手：荷蘭與中國大陸。面對荷蘭的通路競爭與中國大陸的價格競爭情勢下，一些南部的業者認為政府的相關農政單位應該提出一些具體的專案政策。諸如針對農業生產的外勞薪資而言，則可考慮與台灣的基本工資有所區別；蘭花業者就目前所知道的資訊來觀察國外的蘭花業情況，並且做實際的比較與分析後可知曉薪資的問題。荷蘭給予其農業外勞每月的薪水約為 150 美元~200 美元為一最適合的薪資額度。反觀台灣，如果政府的相關農政單位能夠解決農業外勞薪資的問題，則行政院農委會所擔心的農漁業技術外流問題就將能迎刃而解了。

##### (3) 通路(Place)

面對荷蘭的通路競爭，台灣的相關農政單位更應該充分有效的利用本國自身的優勢，如台灣的 IT 資訊產業。並且與經濟部所成立的企業 e 幫手網路系統相互做結合，以建立比荷蘭更具有助益性的產銷管理制度以及跨國際型的蝴蝶蘭所專屬的拍賣市場。使得國外的買主更加容易直接進入拍賣市場來進行標購。因此，藉由透過價格優勢、通路優勢及種苗優勢等的現有基礎上，必定能將台灣的蘭花產業在國際花卉市場上更加具有競爭的空間。

##### (4) 推廣(Promotion)

定期舉辦與蘭花相關的活動。例如：蘭花相關活動的推廣已經在台南縣的國際展示中，獲得頗有成效的評價。因為與蘭花相關活動的參展人數正逐年遞增；然而，在一個完全競爭市場的市場型態裡，還是會出現一些同業之間的惡性競爭。此種現象倘若不能加以改善，將會使得台灣的蘭花市場走向以低價銷售的命運。近 5 年來，隨著台灣產業





的進步快速，蘭花產業的基礎育種能力與品種優勢也已經走向穩定的發展。但是，結果卻還是開拓不出具有潛力的蘭花市場。因此，在無法建立量產技術與無法形成集團軍的情形下，台灣蘭花產業在國際市場上的競爭力將會形成一大致命傷。

對於有關業者策略行銷、蝴蝶蘭產業結構與惡性同業競爭的議題上，可以再牽連出一些相關的見解。這些見解則可採用公眾意見與政治等兩項(科特勒，1990)。

### (1)公眾意見(Public opinion)

蝴蝶蘭可說是屬於台灣重要的外銷花卉之一。為了儘量避免蝴蝶蘭的花梗在運輸過程中有所折損，可以考慮替代成熟且不具花梗的大苗做為外銷的主要產品。於自然環境的條件限制下，多數品種皆於晚秋至初春的時候抽梗，此種週期現象將嚴重影響到外銷大苗的調節供應。為了穩定外銷的市場，政府的相關農政單位必須建立一套穩定、節能、並能為蘭花生產業者所接受的冬季抑梗技術。

再者，蘭花農民們所討論的議題—無線射頻技術的開發與應用。此項技術已經被政府列為國家的重點發展項目之一，農業試驗倘若想藉由生產履歷系統方面來開發，必須導入無線射頻技術於蝴蝶蘭管理的體系之中。無線射頻技術可經由全程的嚴加控管和追溯，藉以改善其作業的流程等，來達到提高管理的效率與蘭花的附加價值，如此的技術則可以提高台灣未來蝴蝶蘭的國際競爭力。因此，無線射頻技術(Radio Frequency Identification, RFID)對於台灣的蘭花科技是當今的蘭花業者所公認最有機會與國外競爭的優勢之一。

### (2)政治(Political)

政府、人員、經費等都應該要歷經詳細規劃後，才能真正秉持清廉的立場。畢竟所有經費的使用皆來自人民的辛苦納稅錢。因此，政府更應該加強「技術、制度、觀念、人才」等四要素為行動準則，加強與努力去改變現有農業方面的產業競爭。於2008年，政府與企業界開始聯手要執行環保造鎮計劃並且鼓勵台商回流(第一財經日報，2008)。在推動經濟發展的過程中，政府對於提升蝴蝶蘭產業方面的競爭力、抑制與減緩人才的外移將產生一定程度的影響力。藉此衷心冀望有一天當台灣經濟再度繁榮時，國內消費者對於蘭花的購買力與支持度能夠更加的提升與穩固。

## 2. 蝴蝶蘭產業結構

以2006年為例，台灣的內銷市場近800萬株，外銷市場近2000萬株，而整體的銷售數量約為2800萬株(資料來源:中興大學)。以當時市場上的需求量，對於蝴蝶蘭的需求顯得相當熱烈。但是，台灣蘭花產業直到2008年才發現其對於國際行銷的據點與分佈，明顯的不夠集中與密集。例如:在美國的蘭花市場，對於蘭花的需求量占有相當大的比例。倘若台灣的蘭花業者只針對美國對於蘭花的購買力而言，是非常吸引台灣的蘭花業者來加以開發這塊市場。事實上，這塊市場對於台灣國內的蘭花產業的獲益率是相當有助益的。希望政府的相關單位能夠制定出一套完整的資訊系統、執行策略與蘭花產業結構的改善藍圖。再者，政府的相關單位能夠以更積極的態度與實質的鼓勵措施為誘因，例如：如何吸引更多的業者投入國內的蘭花產業？為求產量的增加，可適時的提供土地與轉作優惠的貸款方案等。

## 3. 同業惡性競爭

這種競爭方式在市場上隸屬於比較消極的競爭形型態。面對同業之間的競爭必須要考量到行銷管理這個區塊的問題演變，除了要兼顧產品品質與加強美觀外，最重要還是必須要有蘭園銷售店的特色。藉以打出自身店家的品牌形象。所以，有智慧的蘭園店家更應該要選擇明智的商業手法，並配合政府相關單位的措施來將自身的蘭花銷售出去。同時，政府的相關單位也應考量到蘭花業者該有的合理利潤，並以智慧型的措施來將同業惡性競爭的發生機率降至最低。因此，任何一個國家的產業發展，若能夠有政府適時



的幫忙與加持，對於產業未來的發展勢必可達事半功倍之效果。藉由政府相關單位的介入，產業的產品價值在無形中必然將大大的提高。同樣的，於同業間的惡性競爭機率也將降至最低點。產業的合作聯盟將可培育出新的競爭力。

### 三、鑽石理論虛線分析

#### (一)政府

當今全球經濟正面臨著結構型的調整型態，就如同某位知名的企業家所言，倘若沒有政府的弓，企業的箭也將射不出去。所以，台灣的蘭花產業也是非常需要政府的全力支持與援助。於 2008 年，台南縣的蘭花生物科技園區曾邀請國外貴賓共同參與展示。參與展示的國家計有 24 個國家—美國、加拿大、墨西哥、日本、韓國、馬來西亞、印尼、新加坡、泰國、越南、菲律賓、荷蘭、法國、英國、德國、匈牙利、紐西蘭、澳洲、南非、比利時、丹麥、杜拜等。其展示所舉辦的成果相當獲得好評，並且在與荷蘭、美國等的展示做一比較後，更加突顯出當今台灣蘭花業者的優勢在於栽種蘭花的品質與技術。

相對的，台灣蘭花產業的缺點則因欠缺政府相關單位與公司企業兩者之間的協調。缺乏協調的步驟而產生共識的落差與失調。台灣蘭花產業該當如何妥善的運用本地的優勢，以便將數量訂定在一定水平以上的位置，並且將市場區隔的定位明確化。可考慮以需求量與供給量來做為參考指標。台灣的蘭花產業若能夠積極在世界各國間細心佈局，則台灣蘭花產業的價值必定可以得到提升。蘭花產業宜多採用與吸取知名企業策略成功的典範，逐步擴大市場等的類似模式，以求取市場競爭力與獲益率。

藉由這個問題的浮現，政府的相關農政單位應以多方面去深入思考此問題。蘭花產業未來的發展應該多與經驗豐富的蘭花業主一起配合與努力，採用智慧型的策略方法、並收集各國的資料來增加本國蘭花市場的銷售量，品質達到本國市場內每一位對蘭花熱愛的消費者之欽愛。所以，希望政府的相關農政單位可以抱持著具有征服國際市場的胸襟，並持續有效的帶領蘭花產業發展，這將是台灣蘭花產業界與政府的相關部門於未來蘭花業的發展趨勢中所必須具備的智慧與宏觀。

#### (二)創造機會

因當前全球的經濟正面臨著停滯性通膨的影響，以致於現階段蘭花產業的創業機會降低。蘭花經營者曾透過在台南縣所舉辦的蘭花國際展中，得以更進一步的體會到具備國際競爭力需要有新資訊與技術為其後盾。因此，從事蘭花產業的業者必須時時刻刻抱持著虛心求教的精神來接受新知，那麼處處將會有機會與商機。蝴蝶蘭產業的發展將可帶給台灣一個嶄新的農業發展空間與機會；雖然荷蘭的氣候環境並不適合從事於蝴蝶蘭的生產。但是，荷蘭政府卻依然抱持著不屈不撓的精神，以卓越的科技技術及大規模的量產方式來降低溫室的投入成本與勞工成本等，進而奠定今日其在花卉市場上的國際競爭力。

## 肆、研究結果與討論

根據一位從事蘭花產業多年的業者敘述說：蓋座烏樹林的蘭花園區就足以協助台灣蘭花產業面對 WTO 的國際市場競爭與衝擊嗎？農產品的生產速度，是不比工商產品的生產來的快速。例如：集中工業區來蓋廠房，倘若蓋一層樓不夠，可蓋二層；倘若蓋二層樓不夠，可蓋三層，廠房可以一直往上加蓋；再者，工商產品的生產線可以機動性的增加，例如可以三班制的輪班制度。但是，對於農產品的產量，卻完全得要依靠耕作土地面積的增加才能有機會增加其產量。今日的烏樹林的蘭花生技園區，面積占 200 餘公頃，並且提供低價的土地租金及為期 10 年的低利優惠貸款等措施，這些措施對於農產品的國際競爭力提升將有所幫助。更重要的是政府的相關農政單位必須謹慎訂定、落實



推行與永續經營未來農產品這塊市場的國際行銷策略與管理。

因此，預計未來會進駐到烏樹林的蘭花生技園區的投資者，大部分將會是工、商企業的相關公司或財團機構，其投資者藉由投資農業的稅金減免與優惠措施來搭便車的心態是不容置疑的。事實上，一般嘉義以南的農民若想要透過轉作的方式來改種蝴蝶蘭，這些農民幾乎不可能去園區承租土地來蓋溫室以從事生產。因為多數農民本身已經有自己居家附近的土地可從事生產，而這些從事生產的地方早已兼具有農家生活的便利性等功能。當今的蘭花業者無不希望政府能夠確實的推行全國農業金庫政策以做為農業投資銀行的象徵，藉此可協助並輔導農業轉型與升級。

探討鑽石理論的四大基本主體結構，其主體結構可包含：(1)業者策略行銷、蝴蝶蘭產業結構、惡性同業競爭。(2)相關產業與支援產業。(3)產業需求條件。(4)各種生產因數。此四項主體結構之間的關係非常緊密，從開始栽培到銷售至消費者手中的過程非常複雜，此種供應鏈形態悠關著整個產業的經營情況。從上述說明中不難想像經營蘭花產業具有相當的難度與挑戰。此外，對於蘭花培植的過程，其生長所需要的溫度約為 $25^{\circ}\text{C}$ 到 $30^{\circ}\text{C}$ ，而溫室催花的溫度約為 $20^{\circ}\text{C}$ 到 $25^{\circ}\text{C}$ ，幸運的是台灣的氣候環境剛好具備有這樣的條件。蘭花生技這個市場區塊之所以能夠產生高經濟的價值，莫不是因為具備以下的優勢；例如：一年四季皆可生產、利用蘭花處於溫室的特性來進行花期的調節、經過改良後的蘭花品種所持有觀賞的壽命比其他花卉長等優勢。

台灣當今可稱得上是栽種蝴蝶蘭品種最發達的國家之一。蝴蝶蘭品種的栽種演變已經從傳統的雜交育種培育，到目前生物科技的基因轉植。蝴蝶蘭品種無論是在花型、花色、大小、各種花序的排列、甚至是花香等，都已經擁有種原的基因可以進行人工改良以因應市場需求。因此，台灣若要奠定具有全球競爭優勢的蘭花王國的封號，當前需要突破的無非是在國際行銷策略、物流管理、及生產成本的有效控制。台灣現今於國際行銷的策略上將要著重於市場資訊的掌握與資源的有效整合以符合地球村的競爭趨勢。

未來台灣於發展國際行銷的策略上需先建立合作團隊，對外的力量才能集中與加乘。有了合作團隊的力量，才得以進一步作跨國際的合作結盟，與當地的市場行銷網相互結合，進而達到成功的開發當地市場。因此，一旦有了整體發展的目標後，合作團隊的成員才能對於未來整體發展的藍圖產生共識。再者，各個合作團隊於各自努力的過程中，也需要考量到跨介面的問題；舉例來說，任何新產品所舉辦的展覽，其成功與否的關鍵，往往不單是展示區的佈置與設計，還須考量到許多跨介面的協調及規劃。因此，合作團隊的成員必須具備有未來整體發展的目標與藍圖，才能真正的呈現該品牌的訴求與商品形象。最後，藉由確實了解消費者的真正需求來調整合作團隊未來發展的重心。

當今，台灣從事蘭花產業的業者多半數屬於中小企業，過去業者的單一經營方式雖然也能交出亮麗的外銷成績。但是，當今於國際化競爭的市場中則無法達到如此成功的境界。世界著名的花卉大國—荷蘭，其花卉經營方式則由政府來主導，設立明確的國家競爭與發展目標，並積極鼓勵花卉產銷業者到世界各國去參展。由於目標的一致化，因此使得國際行銷的力量也能更加集中。兩相比較，於台灣當前的局勢明顯處於在資源整合的弱勢。

當今台灣的物流管理業還有改善的空間。一個國際級的物流中心的是不可或缺的，凡是運送有生命的商品是最需要物流的技術配合。蘭花在運輸的過程中，除了需要保持花卉的新鮮外，更需要保持到最後能將美麗開花的一面呈現給消費者，而這段運輸過程往往需要耗費高額的物流成本。荷蘭花卉的物流管理已經做到完全自動化的階段。例如：晚上送到物流中心包裝處理的花卉，隔天一早就已經全部處理完畢；此外，對於花卉的生產成本控制也是未來決勝國際市場的關鍵。台灣的蘭花生技目前面臨到大陸以低成本經營的威脅，台灣的蘭花生技產值未來如果想要繼續在地球村具有絕對的競爭力，



政府的相關農政單位必須注意到應以低生產成本國家的佈局為主，進而發展成全球運籌的經營型態。

最後，對於政府與機會方面將以一些例子來說明。政府角色的扮演可帶動每種產業的發展，如果政府有介入四大結構之中，推行有效政策與國際行銷策略，蝴蝶蘭產業將可被帶到另一個高峰。所以，舉紐西蘭的例子：種植水果的農業若得到政府支持，產品得以名揚國際。像是使紐西蘭於國際市場大放異彩的奇異果產業。在 1950 年代後，大規模種植與歷經多年的品種改良的新產品—彌猴桃。於 1959 年，首次使用「奇異果」這個名稱。曾因大量栽植而面臨生產過剩問題，果農們因而積極拓展外銷市場，但在以自我為中心的經營型態發展下，生產過剩、削價競爭、賤價出售的情景層出不窮。

於 1988 年，紐西蘭政府輔導農民從競爭走向合作面的導向，成立紐西蘭奇異果營銷局以管理整合出口。紐西蘭奇異果營銷局的成員百分之百由奇異果的果農所組成，奇異果營銷局是紐西蘭奇異果唯一的營銷商，亦是紐西蘭奇異果的全球營銷商。營銷商負責協調產銷秩序並擬定出口規範、研發新品種等。於 1997 年，紐西蘭奇異果終於創立其統一的品牌—Zespri。為配合這個品牌，紐西蘭奇異果營銷局也更名為 Zespri International，儼然成為全球最大的奇異果行銷公司。目前紐西蘭所有出口的奇異果，都要符合 Zespri 的商品標準，並且只能透過 Zespri International 來進行銷售。Zespri 既是品牌，也是行銷公司，它的幕後老闆正是紐西蘭 2,500 位奇異果果農，Zespri International 以企業經營的手法，將品牌推向全球。目前，Zespri International 的銷售網已遍布全球 66 國，每年銷售量逾 25 億顆，約占全球奇異果市場的總生產量的 28%。

為了要維持良好的品牌形象，Zespri International 對於產品採取嚴格把關的品管，每顆奇異果都須通過一套極為嚴謹的檢測、現場管理與檢驗標準。從奇異果的種植、摘採、包裝、運輸與儲藏，Zespri International 都要求果農進行嚴格的標準化管理。而該公司也是世界上唯一經過 ISO 認證的奇異果營銷機構。由於 Zespri 奇異果的包裝、設計皆經過統一的規劃，其包裝箱上都印有生產該產品果農的許可證編號以確保來源與品質保證。產品一旦有問題時，查編號就知何處出了問題。因此，在嚴格管控產品品質下，Zespri International 在行銷管理上的嚴謹也造就出 Zespri 奇異果在世界的商譽與形象。

另外，以 Zespri International 的出口管道而言，Zespri International 扮演著連接與溝通果農與消費者的橋樑，每年更提撥營業額的 10% 以進行品牌行銷。為深入瞭解世界各地消費者的需求，Zespri International 每年更著手進行詳細的市場調查，瞭解不同國家消費者對奇異果的口味、大小、種類、成熟度的需求與喜好情況，投其所好來進行行銷工作。對於全球市場差異化行銷外，創新研發也是 Zespri International 獨特的標的，每年約投入 300 萬的紐幣，相當於新台幣 5,700 萬元，進行奇異果的研究，且針對現有的奇異果加以改良並積極培育新品種。舉例：一句「係金 A」的行銷創意打響知名度的黃金奇異果，就是 Ze-spri International 1999 年間問世的研發成果。

除了 Zespri International 之外，紐西蘭學術研究單位也扮演了支援奇異果產業技術發展的重要角色。以紐西蘭園藝研究所正著手研發的「好剝皮奇異果」為例，是一種比較容易剝皮但卻風味不佳的白毛奇異果。透過白毛奇異果與一般奇異果的混種，希望能培育出既好吃又好剝皮的奇異果。藉由持續創新與研發，紐西蘭奇異果的果農已由競爭走向合作之路(經濟日報，2005)。從前述可得知政府角色扮演的重要性，學習紐西蘭政府對於奇異果的投入，且和蘭農的配合互動性。而在機會介入四大結構中，蘭農們要更加努力打拼，讓新一代新品種破繭而出，出現更優質的蝴蝶蘭產品。因此，機會是自己創造的，期望能夠將台灣蘭花產業帶入一個新的境界。



## 伍、結論與建議

透過專訪蘭花業者，綜合其所提供的寶貴建議如下：現階段台灣農政單位有意願幫助輔導蘭農，一甲農地約可興建 2000 坪的溫室；建置成本，連溫室及設備約 1 萬元/坪。2000 坪的溫室，以 2.5 吋苗計算，年產 60 萬株，每株售 45 元(含瓶苗 15 元/株+8 個月的栽種費 15 元/株+利潤 15 元/株)每年的產值約為 2700 萬/甲。投資總額；土地不計算，溫室及設備 2000 萬+瓶苗 900 萬=2900 萬/甲。一甲農地，投資蝴蝶蘭的資金將近 3000 萬，擁有 1 甲農地的農民很多，但擁有 3000 萬現金投資能力的農民就很少。此外，檳榔農作可作為農政單位推動農業轉型的第一優先選擇的對象；政府過去派出中東、非洲、中南美洲的農耕隊與農技團模式，也可運用於輔導專業的蝴蝶蘭農民。於目前透過國內學者及育種者的不斷努力下，台灣蘭花生物科技的未來發展，除了在世界的學術界具有指標性的領先地位外，期望能提升台灣未來蘭花產業的永續發展。

最後，於國際行銷策略方面，若能結合設計、文化、國際媒體等以建立品牌的結合，達創意無限的行銷管理。但是，蘭花產業在投入的人力不算多且以傳統農民為主。此時，可以高科技產業當作為合作伙伴。台灣 IT 產業對於供應鏈管理與科技管理的執行能力皆有助於蘭花產業的國際行銷策略的施行。由於蝴蝶蘭和 IT 產品的生命週期都很短，藉由 IT 產業的資金和管理的 know-how，來結合農業的 know-how 以求再創新商機。再者，若能透過政策的修訂，使蝴蝶蘭產業更具有未來價值。所以，若能結合其他產業的優良，並學習國外的優點，則可使得台灣蝴蝶蘭產業在充分應用國際行銷策略後，台灣蝴蝶蘭在國際蘭花市場上更具競爭力。

## 參考文獻

- 台灣花卉園藝月刊(2008)。刊登於第 251 期。
- 江依霖(2001)。「我國生物技術在製藥工業應用之探討」。國立台灣大學。
- 李雪慧(2000)。「中國大陸發電子商務對流通產業之影響與外商進入模式探討~~以電信服務業、郵政業及零售業為例」。國立台灣大學。
- 林豐沛(2007)。花卉產銷發展協會秘書長。自由時報。
- 范家瑜(2008年,9月)。蘭花業者，擬組公司興櫃掛牌。自由時報財經焦點電子報。2010年6月，取自 <http://www.libertytimes.com.tw/2008/new/sep/4/today-e22.htm>
- 高登第(譯)(1990)。Philip Kotler 著。科特勒談行銷。遠流出版事業股份有限公司。
- 高雄區農情月刊(2007)。刊登於第 120 期。
- 紐西蘭奇異果王國的行銷案例(2005)。經濟日報。
- 張承、莫惟(2007)。行銷管理個案分析奪分攻略。鼎茂圖書出版股份有限公司。
- 張靜貞(2010)。台灣蝴蝶蘭產業之現況與展望。載於社團法人台灣蘭花產銷發展協會舉辦之「2010 台灣國際蘭花研討會」。
- 陳加忠(2004)。二十一世紀的台灣蝴蝶蘭產業。中興大學生物系統工程研究室網頁。2010年6月取自 [http://amebse.nchu.edu.tw/new\\_page\\_225.htm](http://amebse.nchu.edu.tw/new_page_225.htm)
- 陳榮五(2008)。「赴美參訪與商談蘭花科技合作報告」。
- 陳政忻(2008)。農業生技產業季刊，台灣國際蘭展暨研討會。
- 陳弘杰(2006)。「台灣蝴蝶蘭創新策略與跨國競爭優勢之研究—以中國市場為例」。亞洲大學。
- 現代管理研究中心編制(2001)。亞洲(澳門)國際公開大學。



曾光華(2006)。行銷管理-理論解析與實務應用二版。前程文化事業有限公司。  
彭作奎(2006)。台農 IC 產業-蝴蝶蘭。自由時報自由廣場電子報。2010 年 6 月，取自  
<http://www.libertytimes.com.tw/2006/new/oct/22/today-o4.htm>  
新台灣新聞週刊(2005)。載於第 462 期。  
劉威麟(2004)。管理大師波特：策略要另闢新跑道。經濟日報。  
劉官仁(2008)。屏東縣「台灣三農蘭業有限公司」，提供資料與建議。  
賴彥良(2007)。『荷蘭、丹麥、德國蘭花產業考察團---出國報告』。  
謝俊雄(2004)。農企業經營與管理初版二刷。前程企業管理有限公司。

Porter, Michael E.(1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M.E.(1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York,p.127.

Porter, Michael E.(1996). "What is Strategy?" *Harvard Business Review*,(Nov.-Dec.), 61-78.



# Applying International Marketing Strategy to Phalaenopsis Industry

Tsu-Kuang Hsieh<sup>1</sup> Yu-SuShum<sup>2</sup> Yen-Chun Lai<sup>3</sup> Han-Lin Hsieh<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Assistant professor, Department of Natural Resources, Chinese Culture University.

<sup>2</sup>Assistant professor, Department of Marketing and Logistics Management, Chung Chou Institute of Technology.

<sup>3</sup>Student, Department of Marketing and Logistics Management, Chung Chou Institute of Technology.

<sup>4</sup>Student, Department of International Business Management, Dayeh University.

## Abstract

The planting land area of Phalaenopsis industry is currently growing to expand year by year, the phenomenon of global warming impacts tropical fruit until recent years. Many products with premium quality have become poor quality, orchid producers response that their technical ability of orchid is better than fruit technical ability, the climate anomaly makes the fruit products are not easy to take care in Taiwan. In addition, the orchid producers decrease the temperature for the top of orchid rooms with black nets under the higher weather temperature. In order to plant good quality of orchid, orchid producers will be through to study abroad or through the Internet to get the newest information, and through the cultivation process and technology to produce products with higher quality.

In order to help identify weaknesses and its related issues, this study is going to use Porter's "diamond theory" to explore. The solid lines of diamond theory start to understand the entire orchid industry and get situation indicators of targets which come from the solid line within the four structures. The solid line indicators include the demand conditions of orchid industry, related industries and supporting industries, and a variety of production factors, industry and other related issues of strategic marketing, etc al. Then it will extend the dotted line indicators, dotted line indicators may include governments and opportunities. Finally, it also finds out the problem step by step, then according to diamond theory to obtain a reasonable approaching answer. Considering the experiences of orchid producers to achieve optimization and optimal improvements.

**Keywords** : production factor, strategic marketing, orchid, diamond theory

