



# 國際花卉產業經營

Dümmen Orange Co., Ltd. 林昭儀

## 我們是誰？ 橙色多盟的歷史與現況

2015年橙色多盟(Dümmen Orange)正式成立,由“多間花卉育種公司的集合”,成為一間“集合眾多花卉的公司”。所集合的多間公司原本既已在園藝界各自扮演主要花卉供應鏈中的要角,包括:Fides(菊花、長壽花)、Barberet & Blanc(康乃馨、非洲菊)、Lex(玫瑰切花)、Ecke(聖誕紅)、Bartels(多年生草花)、Dümmen(聖誕紅、天竺葵、花壇植物)、Terra Nigra(非洲菊)、RijnPlant(火鶴花、九重葛)、Olij(玫瑰)、Wander Tuinier(多肉植物)、世芥蘭業(蝴蝶蘭)、Geerlings(海芋)、GSBG(海芋)、Sande(海芋)。作為世界領導地位的園藝作物育種及種苗供應商,橙色多盟具有廣闊的銷售網絡,著眼全球市場、在地經營,於北美(美國)、南美(哥倫比亞)、歐洲(荷德西義法)、亞洲(中日台)皆有在地的銷售辦公室。行銷方面則有多位內部市場行銷專員,加上與外部設計公司合作,持續推出令市場驚豔的新品。

- 生產或營運地點遍及全球:荷蘭、西班牙、美國、加拿大、哥倫比亞、巴西、瓜地馬拉、薩爾瓦多、厄瓜多、肯亞、烏干達、坦薩尼亞、衣索匹亞、德國、義大利、法國、英國、中國、日本、臺灣
- 全球員工人數:7,700人
- 產品種類:包括切花、一年生作物、多年生作物、盆花、熱帶與多肉植物、球根花卉,4,000種以上花卉與植物品種。
- 年營業額:美金4.4億元(新台幣132億元)

## 育種與研發,引入新品牌 INTRINSA™

藉由結合世界頂尖育種者,我們將新興技術融入傳統育種。研發部門超過150名員工,除了傳統育種著重的新穎花色,也致力研究疾病抗耐性與優秀生產特性的品種。2020年夏季,橙色多盟位於荷蘭De Lier的育種技術中心(Breeding Technology Centre, BTC)正式啟用,它是INTRINSA™品牌的研發基地,此新品牌代表針對新特性及提供高附加價值的各式園藝產品,經由最新進育種技術使花卉與植物更強健,提高生產過程中友善環境的永續性,減少施藥,且提高種植者的經濟成功率,減少浪費或降低風險。包括提高抗病性(病毒、細菌或真菌)、環境耐受性(耐冷、耐熱或耐旱),首先推出為抗白銹病的菊花Ditto系列,抗白粉病的長壽花、抗菸草鑲嵌病毒的矮牽牛也將陸續上市。我們將塑造花卉產業的未來視為己任,相信這些高技術性主導的研發活動能為客戶、零售商、以及全球消費者,提供新穎卓越,且有益於永續環境的商業品種。

## 生產供應鏈，施行 Greencare 以降低疫病風險

除了銷售網絡，橙色多盟亦有廣大的生產供應鏈，保持於產業領先最前線。帶領我們成功的重點除了廣泛且深入的產品，也包含健康、安全、員工個人發展等社會責任。舉例來說，GreenCare 是橙色多盟內部執行的植物檢疫政策，旨在為全球種植者提供健康清潔的原料。它通過以下方式將育種到生產過程中的植物疫病風險達到最小化，例如每個地點單獨的工作服與工具，檢查再檢查，定期測試且嚴守隔離規範。我們的研究部門也與世界各地的合作夥伴共同研究與共享知識、清晰溝通。“Start clean, stay clean” 這是我們實施 Greencare 政策的實質核心，將生產乾淨健康的插穗及植物視為巨大的責任。2016 年，橙色多盟新併購的玫瑰生產基地發生青枯病病害，這是讓我們警慎重新看待植物保護與工作流程的重大轉折，這代表更多檢測監控、嚴格的溫室規範、精心設計的人員標準化作業流程。2017 年秋季，曾發生青枯病病害的溫室由荷蘭食物與消費產品安全部 (NVWA) 宣布已徹底清除病害。事實上，此類嚴格的內部政策已在蔬菜水果產業中行之有年（對於食物的嚴格要求），在觀賞園藝界卻仍是特例，然而我們認為在未來這即將會成為新的標準。

## 國際花卉產業經營的挑戰

作為全球最大的園藝作物供應商，我們站在花卉產業的最前線，切身體會作為育種者、種苗供應商、甚至花卉生產者所面臨的挑戰。以下與各位分享目前國際花卉產業所見之趨勢與經營上的挑戰。

## 零售通路議價能力高，產業各環節利潤降低

目前花卉產業層層分工更為細緻、更為專業，然而以歐洲為例，超市等零售通路的銷售額日趨大量，具有極高的議價力，不僅生產者面臨售價壓力，背後的各式服務供應商、原物料廠商利潤亦逐漸受到壓縮。在此情況下，做為育種者及種苗供應商需維持利潤，只能由生產與作業流程著手，以更有效率的方式生產。這是一個需要不斷改善的過程，持續挑戰現況，思考如何能更減少損耗、免除生產過程中不必要的浪費（包括人力、時間、材料）。

為了強化相對應的市場議價能力，生產者的總數與規模亦自然而然走向少而大的方向：生產者總數持續減少，個別規模卻不斷增加。您可以想像，一間大型生產者有內部人力資源得以支持消費市場變化迅速地行銷需求；而小型生產者可能缺少資源應付必要地變化與更新，預期很快地，小型生產者生存空間持續受到壓縮而退出市場。

同樣直接來自於零售通路的要求（間接來自於末端消費者），園藝商品對於環境友善、社會責任的要求不斷提高，包括符合永續環保的包裝材料、日趨嚴格的噴灑藥劑種類、碳足跡、耗水、品牌形象等等。

## 後 COVID-19 時期，國際花卉產業的走向

2020 年 3 月歐洲各國由於 COVID-19 爆發而緊急封鎖，美國市場隨之，短短一個月內，歐美花卉市場急凍。

在這段時間內，原先習以為常的全球化供應鏈面臨巨大挑戰，譬如在非洲生產的插穗如何能運送到客人手上？中南美洲的生產農場若因疫情關閉該怎麼辦？運費暴增該如何是好？非洲生產的玫瑰切花成品無法到達消費市場是否就認賠銷毀？生產者業績大減因而無法支付貨款或大量砍單應怎麼處理？

這是一段很緊張氣氛詭譎的時刻，我個人也因此得以有機會從不同角度看到國際花卉產業供應商的危機處理方式。廣大的生產供應網絡在此時，無疑是困難複雜度倍增；卻也因為平時習慣於複雜的物流工作、與合作夥伴的緊密關係，得以在最短時間內做出最佳安排。

四月、五月花卉市場持續不確定的狀態，許多客戶面臨可能即將撐不下去的狀況。此時作為主要供應商，可能有兩種不同的做法：第一種是必須保全自身財務，強硬要求取貨或按時支付貨款。第二種是以長期合作夥伴自居，放寬貨款支付時間，以求生產商客戶得以渡過現階段困境。

COVID-19 疫情反映現今國際花卉產業經營最重要的核心能力—應變能力。所幸做為大型供應商，我們得以無顧慮的選擇第二種作法。

而自六月份起，雖然疫情尚未結束，歐美花卉產業卻得到報復性消費的反彈。正是由於非洲等地生產的切花很大部分無法正常運輸，或是大多數生產者不敢冒險生產而減少整體供應量，在地生產的玫瑰、菊花等切花價格暴增。由於封鎖期間民眾待在家中無法出國度假，選擇以整理花園、布置室內作為休閒，各式盆花更是獲得前所未有的夏季高價。

疫情揭露了目前國際花卉產業的兩難：由於成本控管與維持利潤，許多花卉種苗或成品的生產基地已移至歐美主要生產消費地之外。然而全球化的趨勢是否已到盡頭，需以在地生產（或至少貼近消費地的生產）減低貨運甚至地緣政治的不確定因素。

而依然可預期的是前文所提“總數持續減少，個別規模不斷增加”同樣發生在種苗供應商上。疫情並未澆熄外部資金逐漸投入園藝農藝產業的趨勢，私募基金或天使投資加速併購，供應商與供應商之間的合併合作也預期將會越來越頻繁。

## 結語

當檢視國際花卉產業，我認為與消費市場的隔閡或地理距離是作為一個供應商最大的挑戰。

以蝴蝶蘭為例，歐系供應商要進入日本、越南等市場困難重重，除了語言之外，基本的市場熟悉度與資訊流通度便遠遠不如同樣位於東亞的臺灣業者。同樣的，臺灣業者對於歐美拉丁等遠距市場，便缺少對於市場風吹草動的敏感度，例如歐洲零售商與末端消費者對於“環境與社會責任”要求嚴格，若您生產的產品銷往歐洲，可自行檢視是否在生產流程、環境友善甚至員工健康上有所著墨？

缺乏目標市場的消費訊息亦是臺灣欲發展遠距市場時的瓶頸。“最低的水果”可能是指那些語言溝通無礙，會自行上門表達需求的客人，而往往由許多供應商共同競爭著摘取這些最低的水果。

事實上，樹冠上層可能隱藏著更甜美多汁的水果，就端看是否花更多心力去搆著他們。