

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：考察)

(美國及哥斯大黎加分公司業務考察暨美東蝴蝶蘭產銷據點之評估)

服務機關：台糖公司
出國人職稱：總經理
姓名：鄭鴻財等
出國地區：美國及哥斯大黎加
出國期間：90/06/28 至 90/07/09
報告日期：90/10/09

Fo/
c09003491

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：美國及哥斯大黎加分公司業務考察暨美東蝴蝶蘭產銷據點之評估

頁數 12 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣糖業股份有限公司/方金國/02-23261625

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

鄭鴻財/總經理/02-23261767

林進興/副總經理/02-23261890

方金國/農業處組長/02-23261625

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他

出國期間：900628 至 900709 出國地區：美國及哥
斯大黎加

報告日期：90/10/09

分類號/目

關鍵詞：蝴蝶蘭、投資評估、業務視察

內容摘要：(二百至三百字)

台糖公司蝴蝶蘭產業積極朝國際化之方向發展。八十九年購併美國 Rod 蘭園成立加州分公司，目前移轉經營順利，預估九十年度營業目標可達台幣三億三千萬元。除蝴蝶蘭外分公司亦積極發展文心蘭及石斛蘭等相關產業。哥斯大黎加分公司亦於九十年元月正式營運，目前栽培管理技術已建立，蘭苗生長良好，並已開始外銷美東及中南美洲。分公司成立幫助哥國創造許多就業機會，裨益中、哥二國邦誼。考察美東地區蝴蝶蘭之市場及參觀本公司客戶 Sunrise 蘭園及欲購併之 Spring Hill Greenhouse 之主要目的在加速台糖花卉業務在美國之開展。Spring Hill Greenhouse 購併之誘因已消失，原因為其草花業務已停止，銷售通路亦斷，溫室荒廢。因此，暫緩辦理該項購併案。日昇 (Sunrise) 蘭園為本公司之老客戶，可繼續維持與該蘭園之供苗關係，作為前進美東市場之先期據點。Diversified Technologies 公司可協助本公司尋找美東適當之銷售據點與通路。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網 (<http://report.gsn.gov.tw>)

目次

一目的

二出國行程表

三視察加州分公司業務及拜訪客戶心得與建議

四視察哥國分公司業務及參觀花市心得與建議

五.美東地區產銷據點之評估

一、目的：

視察本公司美國及哥斯大黎加海外分公司業務。及考察美東 Spring Hill 及 Sunrise 蘭園，以為設立美東產銷據點之依據。

(一) 目標：

1. 視察並檢討美國及哥斯大黎加分公司之業務執行情形。
2. 美國及中南美洲市場產銷計劃執行檢討，以利於提高蝴蝶蘭產銷量。
3. 蒐集美東蘭園之各項產銷資料以為設立美東產銷據點之評估依據。

(二) 緣起：為配合本公司擴大蝴蝶蘭海外之生產規模、前往美東調查市場及尋覓可能之產銷據點，同時視察成立近年之美國及哥國分公司業務。

二、出國行程表：

900628：由台北搭機至舊金山

900629-900630：視察加州分公司業務及拜訪客戶

900701-900703：視察哥國分公司業務及參觀花市

900704-900706：拜訪蘭園及拜訪客戶

900708-900709：由列支蒙搭機至紐約再轉機返台北

三、視察加州分公司業務及拜訪客戶心得與建議

本次鄭總經理率同林副總經理及方組長視察台糖公司加州分公司之主要目的在了解業務及整合國內生產場與海外銷售場間之產銷關係。

(一) 分公司業務：

加州分公司係台糖公司於民國八十九年九月購併美國 Rod McLellan 公司後成立，並於同年十一月起正式營運，迄今營運順利。九十年目標預計美月營業額為八十萬美金，年營收台幣三億三千萬元。分公司目前擁有三十二位管理階層人員，一二七位聘僱人員，發展業務項目有蝴蝶蘭、文心蘭、及石斛蘭等蘭花和尤加利等。主要銷售地點為美西地區，目前亦朝全美其他地區發展。

(二) 產銷協調與整合：

加州分公司蝴蝶蘭苗主要由國內各生產場所提供，最近分公司所接到之蘭苗折損及病株（爛根）較往常為多，經討論後總經理指示：請農業處洽各精農中心加強研究蝴蝶蘭之新品種及品質之提昇，以降低折損率及病害發生率；另亦要求各生產場加強外銷紙箱之強度，及協調報關、貨運公司加強服務以減少折損率。文心蘭為分公司發展之另一主力產品，請農業處整合研究所（品種）、哥國分公司（生產）、及加州分公司（銷售），儘速發展此項產業。

(三) 心得與建議：

1. 國際化為台糖公司發展策略之一，海外分公司之成立亦為配合前述政策所作重要決策之一，購併美國 OR 蘭園不僅能提高本公司營業額及盈餘、增加本公司蘭苗之銷售量，尤其能深入了解美國花卉市場，可藉以規劃美國市場其他區域之投資計劃，裨益本公司發展成為國際花卉公司。
2. 美國蝴蝶蘭之市場競爭激烈，分公司須及早因應之，如加強成本控制，產品朝多樣化發展：如文心蘭、石斛蘭、觀葉植物等。
3. 美國之商業法規，尤其是會計法規與本公司之制度有差異，分公司與本公司有關處室須協調溝通以尋求解決之道，例如財務報表格式可以簡單化並適合美國申報稅務為原則。

四、視察哥國分公司業務及參觀花市心得與建議

台糖哥斯大黎加分公司係本公司為配合政府所推動之「加強對中美洲經貿合作方案」，及積極拓展海外事業據點所成立。主要以蝴蝶蘭作為投資重點，生產培育蘭苗及成花供外銷美國、中南美洲及歐洲。

(一) 分公司之業務：

台糖在哥國所成立之分公司 Taisuco de Costa Rica， S.A.蘭園投資金額為美金五百萬元，園址於中華加工出口區內，占地五公頃，地

點適中，交通便利。海拔在 900 公尺左右，氣候溫和，日溫最高 28-30℃，夜溫最低 17-18℃，無明顯四季變化，天候條件極佳，為培育蝴蝶蘭之理想環境。此外，因哥國地理位置鄰近主要目標市場—美國東岸，在空運費用及蘭苗新鮮度上佔有優勢。台糖哥國蘭園於民國八十七年四月舉行動土典禮，民國八十九年十二月完成所有建廠工程，現有設備有五座共 18,000 平方公尺面積之生產溫室、一座 500 平方公尺之展示溫室、及一座 600 平方公尺之瓶苗繁殖室。

（二）營運展望：

本公司自民國九十年起開始正式營運，第一年目標訂為生產蝴蝶蘭瓶苗 5 萬瓶，外銷中苗 10 萬株、中大苗及大苗各 20 萬株，內銷盆花 1 萬盆，合計 51 萬株，現金收入 120 萬美元，目前市場主要仍在美國東岸，將逐漸擴展至中西部及南部各州；中南美洲市場仍小，但已輸銷至宏都拉斯、瓜地馬拉、薩爾瓦多、巴拿馬、哥倫比亞、委內瑞拉及智利等國，歐洲市場尚在積極開拓中。預計民國九十二年全面量產，所訂定之目標為生產瓶苗 9 萬瓶，外銷中苗 20 萬株、中大苗 30 萬株、大苗各 25 萬株，盆花 3 萬盆，合計 78 萬株，現金收入全年 250 萬美元，淨利潤 60 萬美元。由於全球蝴蝶蘭生產量於近三年來倍增，市場競爭激烈，為分擔風險，本公司將施行多角化經營，除生產及銷售蝴蝶蘭外，另增加文心蘭與石斛蘭之培育及銷售，以及

各種花葉類觀賞植物之外銷業務。

(三) 對哥國之助益：

台糖哥國分公司除由總公司派有二名正式職員駐廠外，其餘高級技術人員、行政人員及一般作業員，全數 65 人均於當地選聘，為 Alajuela 地區創造許多就業機會。此外，由於蝴蝶蘭外銷市場大，本蘭園擬以其技術及經驗鼓勵當地婦女花農從事蝴蝶蘭生產，透過契約生產方式由公司提供技術及種苗，交由花農培育，俟達成外銷標準後再行收購統一外銷，生產技術之轉移將由 Taisuco de Costa Rica 技術人員主導，在我駐哥技術團之協助下，會同哥國農牧部及職訓局共同研擬訓練及推廣計畫，提升哥國蝴蝶蘭栽培技術水準，再經由台糖外銷管道為哥國農民創造更多財富，從而裨益中、哥二國邦誼。

(四) 拜訪觀葉、切花苗圃：

1. Coopeindia 公司：該公司生產巴西鐵樹、尤加利木及萊姆樹等觀葉植物產品，主要銷售地點為美洲、亞洲（日本、台灣及大陸）等地區，鄭總經理與該公司經理 Mario Vargas 相談甚歡，其告知若本公司有興趣可為其經銷商。總經理指示分公司楊經理續與該公司洽談合作銷售事宜。
2. Dura Flor 公司：該苗圃主要做鳳梨花之育種與選拔，園中有不少珍奇品種，由於鳳梨花頗適合本省栽培且有一定之市場。總經理

指示本公司可考慮引進一些珍奇品種，以增加花卉產業之多樣化。但園主 Chester Skotak 表示其育出之品種已與比利時 Deroose Plants 公司簽約，本公司若有興趣購買品種可與該公司連繫。總經理指示本案亦請分公司楊經理洽辦。

3. 棕櫚心 (Palmito) 銷售協商：總經理與 CITA 及 Palmito 製造商在哥斯大黎加大學進行棕櫚心產品之產銷研討會。由於該項產品曾參加於台灣舉辦之中南美洲食品展，本公司並對該產品進行市調。民眾對其口味之接受度不高。因此，會中總經理請哥大研究人員繼續改進口味後再進行試銷。

(五) 心得與建議：

哥國分公司自本年初營運迄今，尚處虧損階段，但蝴蝶蘭之栽培管理已上軌道，生產蘭苗品質已受總經理及林副總經理之肯定。分公司如何轉虧為盈？其營運改善措施建議如後：

1. 積極加強瓶苗之生產，提高產量以降低成本。
2. 加強銷售：分公司可自行聘用銷售人員，或在美國、南美洲尋求經銷商，以擴展蝴蝶蘭銷售量。
3. 每年四至十月夏季時，分公司可利用自然環境之優勢生產抽梗苗銷至美國，以市場區隔方式增加營業額。
4. 各海外分公司間可分工合作，如哥國人工低廉，蝴蝶蘭或文心蘭

可由哥國分公司養苗，而加州分公司加強盆花之銷售。

五.美東地區產銷據點之評估：

為加速台糖花卉業務在美國之開展，此行之另一目的是考察美東地區蝴蝶蘭之市場及參觀本公司客戶 Sunrise 蘭園及欲購併之 Spring Hill Greenhouse。以為評估設立美東據點之依據。考察結果報告如後：

- (一)、在拜訪多處蘭園並與負責人訪談下，發現美東地區除佛羅里達州市場競爭激烈、單價不高外，在其他州蝴蝶蘭尚有發展之空間，尤其是 Virginia 州至紐約州間，人口密集、大城市多、消費能力高，對新興花卉蝴蝶蘭之接受度亦高。爰此，在美東地區設立產銷據點，是有其必要性。
- (二)、Spring Hill Greenhouse 之購併案，原目的在購買其生產基地、地上部之溫室及其草花客戶之通路等項目。在實地參訪後發現，該園在半年前已停止生產草花，主因為其傳統之生產方式已不具市場競爭力。而其地上部之數棟溫室又屬塑膠布覆蓋式之老舊溫室，且二套加溫設備之使用年限均超過二十年，若欲將之改善成符合蝴蝶蘭栽培之現代化溫室，所投資費用，可能比新建溫室還要高。因此購併該園實際購買者，只剩該筆 10 英畝之土地實值而已，爰此，建議暫緩該項之購併案。

(三)、日昇 (Sunrise) 蘭園為本公司之老客戶，一年進苗量約在四萬左右，除三棟老式溫室外，該園正進行六百坪自動化新式溫室之擴建工程，將來對蘭苗之需求量將更大，目前該蘭園對本公司出售蘭苗之品質深具信心，且其銷售通路亦在擴展中，因此擬建議維持與該蘭園之供苗關係，作為前進美東市場之先期據點。

(四)、在拜訪 Chadwick & son 蘭園時，遇到 Diversified Technologies 公司之 Warner Willis 先生，此君極有意願與本公司建立產銷之關係，初步瞭解其與 Home Depot 等連鎖店關係密切，將可助本公司建立美東之銷售據點與通路。擬建議美國加州分公司魏經理就近與其聯繫，探討後續合作之可行性。

(五)、心得與建議：

台糖公司欲擴展美國之蝴蝶蘭市場，美東據點之設立有其必要性。設立之模式初期建議採繼續供應蘭苗與 Sunrise 蘭園之合作方式。同時亦委請美國加州分公司魏經理，依先建立銷售通路，待市場規模夠大時，再設立生產場之模式，積極尋求美東地區之適宜產銷據點。而蝴蝶蘭苗可由美國分公司或哥斯達黎加分公司就近供應之。

TAISUCO DE COSTA RICA, S.A.

台糖哥斯大黎加分公司
Taisuco de Costa Rica, S.A. 蝴蝶蘭園簡介

緣起

為配合中華民國政府所推動之「加強對中美洲經貿合作方案」，及積極拓展海外事業據點，台灣糖業公司在民國八十七年由經濟部國營會核定後在哥斯大黎加共和國選擇經營有成之蝴蝶蘭作為投資重點，培育蘭苗及成花供外銷美國、中南美洲及歐洲。

公司之設立

台糖在哥國所成立之分公司 Taisuco de Costa Rica, S.A. 蘭園投資金額為美金五百萬元，在我駐哥國大使館之協助下，園址選定於中華加工出口區內，占地五公頃，該加工區位於 Alajuela 地區，距國際機場僅八公里，且毗鄰汎美公路，地點適中，交通便利。又 Alajuela 地區位於北緯 10 度，屬中央山谷，海拔在 900 公尺左右，氣候溫和，日溫最高 28-30°C，夜溫最低 17-18°C，無明顯四季變化，天候條件極佳，為培育蝴蝶蘭之理想環境，因此需要使用溫控裝置之情況不多，有助於節省生產成本。此外，因哥國地理位置鄰近主要目標市場--美國東岸，在空運費用及蘭苗新鮮度上佔有優勢。

建廠經過

台糖哥國蘭園於民國八十七年四月舉行動土典禮，嗣後即積極建廠，翌


年四月完成第一棟溫室，民國八十九年十二月完成所有建廠工程，現有五座共 18,000 平方公尺面積之生產溫室、一座 500 平方公尺之展示溫室、一座 600 平方公尺之瓶苗繁殖室，另有訪客接待中心、辦公室、倉庫及其他附屬建築物。生產溫室屬高科技型式，可控制光度、溼度及溫度，全部電腦化，區內綠草如茵，花木扶疏，環境極為優美。

本公司鑒於蝴蝶蘭苗培育時間長達一年半以上，在開辦初期採用建廠與蘭苗培育並進之策略，俟一號溫室在民國八十八年四月完工後隨即自我國進口小苗培育，同年十一月開始外銷第一批蘭苗至美國佛州，在短短一年半建廠期間已售出蘭苗十四萬株，現金收入四十五萬美元，顯示策略應用十分成功。

營運展望

本公司自民國九十年起開始正式營運，第一年目標訂為生產蝴蝶蘭瓶苗 5 萬瓶，外銷中苗 10 萬株、中大苗及大苗各 20 萬株，內銷盆花 1 萬盆，合計 51 萬株，現金收入 120 萬美元，目前市場主要仍在美國東岸，將逐漸擴展至中西部及南部各州；中南美洲市場仍小，但已輸銷至宏都拉斯、瓜地馬拉、薩爾瓦多、巴拿馬、哥倫比亞、委內瑞拉及智利等國，歐洲市場尚在積極開拓中。

預計民國九十二年全面量產，所訂定之目標為生產瓶苗 9 萬瓶，外銷中苗 20 萬株、中大苗 30 萬株、大苗 25 萬株、盆花 3 萬盆，合計 78 萬株，現金收入全年 250 萬美元，淨利潤 60 萬美元。



由於全球蝴蝶蘭生產量於近三年來倍增，市場競爭激烈，為分擔風險，本公司將施行多角化經營，除生產及銷售蝴蝶蘭外，另增加文心蘭與石斛蘭之培育及銷售，以及各種花葉類觀賞植物之外銷業務。

對哥國之助益

台糖哥國分公司除由總公司派有二名正式職員駐廠外，其餘高級技術人員、行政人員及一般作業員，全數 65 人均於當地選聘，為 Alajuela 地區創造許多就業機會。

此外，由於蝴蝶蘭外銷市場大，本蘭園擬以其技術及經驗鼓勵當地婦女花農從事蝴蝶蘭生產，透過契約生產方式由公司提供技術及種苗，交由花農培育，俟達成外銷標準後再行收購統一外銷，生產技術之轉移將由 Taisuco de Costa Rica 技術人員主導，在我駐哥技術團之協助下，會同哥國農牧部及職訓局共同研擬訓練及推廣計畫，提升哥國蝴蝶蘭栽培技術水準，再經由台糖外銷管道為哥國農民創造更多財富，從而裨益中、哥二國邦誼。

WELCOME

歡迎蒞臨指教!

Marketing and Sales

Presentation

June 29, 2001

MARKET SEGMENTATION

- CONSUMER

- RETAIL

- WHOLESALE / DISTRIBUTORS

- GROWERS

COMPETITIVE INFORMATION

- ENTRANCES TO MARKET & EXPANDING CURRENT PRODUCTION
- COMPETITION WITH PRODUCT MIX ESPECIALLY PHALAEENOPSIS
- PRICE

COMPARATIVE WHOLESALE PRICING ORCHID SALES

• \$5.50-\$6.50 w/Terra Cotta POT/ DeLEON, FLORIDA

• \$6.50-\$7.50 KLASSIC BEAUTIES, FLORIDA

• \$10.00-\$12.00 SILVER VASE, FLORIDA

• \$10.00-\$12.35 NURSERYMEN'S EXCHANGE, CALIFORNIA

• \$7.00-\$10.00 MATSUI NURSERY, CALIFORNIA

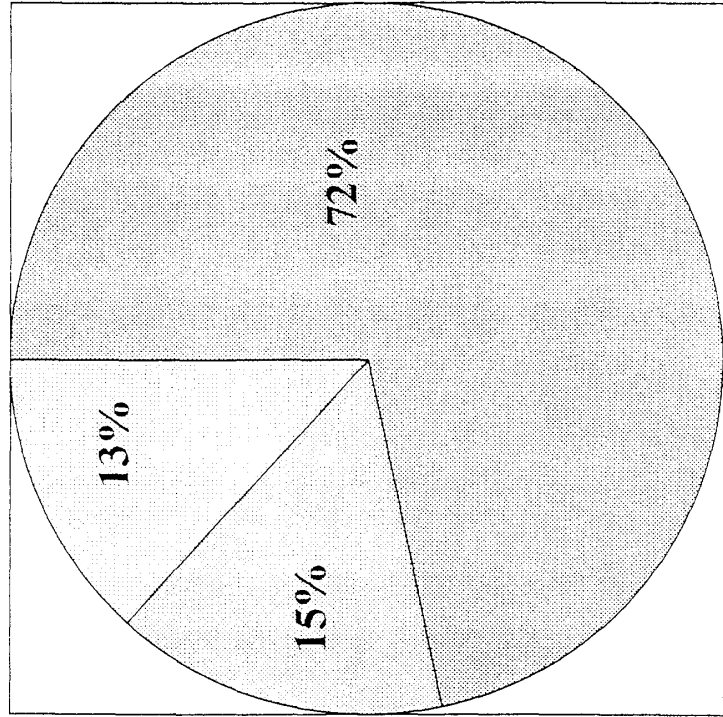
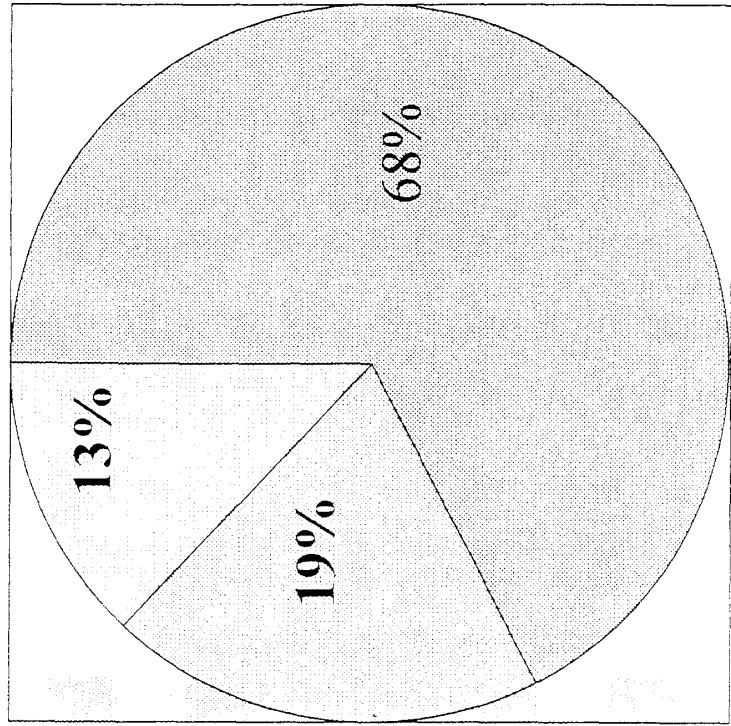
• \$8.00-\$12.33 (500 UNITS) ROD McLELLAN BOTANICALS

Unit Sales by Genera

Jan.-May 2001

Jan.-May 2000

- Phal.
- Dend.
- Onc.



EXPANSION INTO MASS MARKET AND RETAIL

- EASTERN US
 - FRANK'S NURSERY / DIRECT
- WEST COAST
 - ALBERTSON'S DIRECT AND DISTRIBUTOR
 - FRED MEYER / DISTRIBUTOR
 - ORCHARD SUPPLY HARDWARE / DIRECT
- NATIONAL
 - LOWE'S / DIRECT AND DISTRIBUTOR

DISTRIBUTION

- CURRENT AND GEOGRAPHICAL INFLUENCE

WEST COAST AND DOMINANT EAST COAST
SEASONAL

- CHALLENGES

1. INVESTIGATE NEW AVENUES OF DISTRIBUTION MODELS
2. DEVELOP RELATIONSHIP WITHIN TRANSPORTATION INDUSTRY
3. DEVELOP PACKAGING FOR MASS MARKET CHANNELS

EUCALYPTUS DEPARTMENT

■ RECOGNIZED IN THE MARKET AS HIGHEST QUALITY

- Expected Higher Price for Higher Quality
- Top Quality Products in Bunches – Manufacturing Minimized

■ EXPANSION OF FRESH PRODUCT MARKET

- Improved profit margins
- Increasing Market Demand

■ CURRENT YEAR CHALLENGE

- Commodity Status

■ IMPLEMENTATION OF DISTRIBUTOR MARKETING GROUP

- Increased Market Access at a Lower Cost
- Re-establish Market Share

Unit Sales by Genera

Jan.-May 2001

Jan.-May 2000

- Phal.
- Dend.
- Onc.

