

# 異軍突起 價值創新 挑戰全球 專訪皇基股份有限公司

撰文/許嘉伊

在 2008 年拿下全球最大園藝花卉比賽－荷蘭國際花卉園藝展 (Horti Fair) 首獎的蝴蝶蘭是來自台灣，他是皇基公司的白色蝴蝶蘭「Join Angel」，評審給予花梗長、花朵大、花序排列好、花梗品質均一的極高評價。皇基不但以「Join Angel」榮獲品質競賽蝴蝶蘭切花組首獎，其他品種也同時獲獎，一口氣囊括前五名獎項，戰果輝煌，迅速在國際蘭界受到高度矚目。

台灣的蘭花向來聞名國際，是重要的蘭花生產及輸出國。由於擁有豐富的蘭花原生種，不但趣味栽培者育成許多特殊品種，再加上政府推動產業發展已逾 20 年，逐步造就現在的出口實力。國內蘭園及業者蓬勃發展，其中不乏有台糖、金車這些老字號招牌，皇基以一個新進者的身份跨入花卉產業，

我們不免要問，公司懷抱著怎樣的策略與理想，才能讓自己具備競爭力，進攻國際市場？

探究公司背景，皇基是由資訊科技 (IT) 大廠英業達集團轉投資成立。當初係集團會長葉國一看好蝴蝶蘭產業而以個人資金投入成立，現則交由第二代葉力銓與葉力誠負責經營。從電子業來思考農業，皇基傳承了英業達集團的理念，發展出「新管理方式、新技術、新觀念、新價值」的企業文化，導入工業化、自動化、科學化的營運模式，強化傳統農業所不足的精確性與穩定性。然而，就算是電子產品也含有藝術設計的層次，更何況花卉還多了一份幽雅與美感，畢竟具有生命的花朵和 3C 產品不同，在力行企業化管理的同時，如何營造價值也是業者的考量。本刊特別專訪皇基公司的行銷部資深課長黃可欣與研發部課長李彬志，分享其營運經驗、最新發展及未來規劃，提供給產業界讀者參考。

## 請二位談談公司的營運規模與主要營運產品為何？

皇基成立於 2003 年，目前產品有蝴蝶蘭及洋桔梗，其中又以蝴蝶蘭切花為主，年產量 20 萬支，約占公司業務量的八成。目前產品主要外銷至日本，公司生產的蝴蝶蘭切花就有八成的比重賣到日本，其次則是美國與歐洲市場。公司原本的技术為養苗與催花，近年來已開始向上游整合，逐步建立組織





培養育苗技術，並與國內育種者合作開發新品種。

皇基公司將營運總部及研發中心設在台灣，分別位在台北與台中，負責研發、育種與行銷。將生產基地設在越南，並於美國邁阿密設置進口商。由於蝴蝶蘭養苗和催花階段所需要的溫度及濕度不同，一般在國內的業者會在平地養苗後送到高山地區催花，就是為了提供低溫環境讓蝴蝶蘭開花。所以當初在挑選越南基地時，皇基就考量到這一點，分別在越南西寧及大叻建置廠房。西寧基地 Taichi 佔地 685 公頃，均溫為 25~35°C，適合蘭苗生長。大叻基地 Apollo 佔地 66 公頃，位於海拔 1000 公尺的高原平原上，均溫 15-25°C、濕度約 70%，且光照充足，適合進行催花作業。利用當地氣候進行養苗與催花作業，可大大降低溫室的能源耗用，不但節省成本更具環保概念；加上鄰近機場將改為國際機場，對外銷相當便利，目前公司每週出貨兩次，機動性相當高。

原本年產 20 萬支的蝴蝶蘭切花現在已經供不應求，皇基已著手擴充越南兩個生產基地的溫室，等陸續於 4 月及 9 月完工後，預計年產量可增加至 50 萬支。加上配合公司策略，改變從台灣買蘭苗運至越南催花的方式，去年開始自行在越南培育種苗，預計於 2010 年大叻的組培廠建置完成後，便可

在當地進行種苗量產，使生產流程更加完備。

## 請問皇基公司進行企業化經營的秘訣？

董事長的理念是要做世界第一流的農企業，一流的農企業就必須有穩定的供貨量與高品質的產品，所以公司採用新的管理方式、新的技術、新的觀念注入傳統產業，來創造新的價值。由於蘭花生長與開花受到溫度與濕度調節，因此準確地控制環境是必要的因素，如果採用傳統栽培方式，將會受限於自然的天氣變化，因每天的氣溫不同，就難以確保蘭花的生長狀態與開花品質，進而影響出貨量。相對的，只要精準地調控環境因子，就能調控花期，依照訂單提供客戶大小、色澤，甚至高度相同的蝴蝶蘭，其實經營花卉產品也可以擁有專業與精緻的形象。

為了達到品質一致化，皇基引進荷蘭 Priva 公司技術，建造精密溫室，採滴灌系統、活動盤床等自動化設備，並以環控微電腦系統精確地將溫室環境維持在設定的狀態，讓溫度、濕度及光照維持在蝴蝶蘭最適條件。然而，除了環境因子，影響蘭花生長的關鍵因素還有病毒感染。由於蘭花受病毒感染後，大多在初期沒有顯著的病徵，等到植株長大或是遭遇壓力時，病徵才會顯現，嚴重影響開花品質，對花農來說是一大威脅。有鑑於此，皇基從



溫室微電腦環控系統

中興大學技術移轉建立病毒檢驗技術，用 ELISA 與 RT-PCR 方式篩選健康種苗，即使客戶只要求用 ELISA 檢驗，公司內部品管要求已經做到更靈敏的 RT-PCR 檢測，就是為了培育無病毒的蝴蝶蘭，提升國際競爭力。也就是說，透過自動化溫室與生產流程標準化，可以把不確定性降至最低，改變靠天吃飯與只憑個人經驗的舊觀念，導入企業經營模式讓花卉可以建立品牌，為傳統產業帶來品質保證的新價值。

## 請二位談談除了技術面的管理外，企業在產品銷售面又有哪些考量？

現在切花的銷售模式接近 B to C (Business to Customer，公司對消費者) 的商務模式，公司必須投入資源來教育消費者蝴蝶蘭的應用，如裝飾藝術，透過精美的蝴蝶蘭佈置實景圖讓客戶直接感受到其美感，原來蝴蝶蘭可以營造如此華麗的氣氛，是增加顧客接受度的重要方法，此外，透過各種展覽會的參加則可以打響品牌知名度、吸納新的客源。由先前生產技術面的介紹，可瞭解皇基相當要求品質管理，相對地產品定價也設定為高價路線，將消費客群鎖定在金字塔頂端。而公司產品可以成功打入日本切花市場，除了倚賴生產流程的管控，在包裝及保鮮細節也下了很大的功夫；皇基的蝴蝶蘭特色是花朵大且花序漂亮，切花經由保鮮液處理，瓶插壽命可維持一個月，出貨也是採用低溫空運的方式運送，讓花朵像剛採下的一般。此外，在產品包裝前會先仔細去除有斑點瑕疵的蘭花，我們對瑕疵品的挑剔程度比客戶還嚴格；在裝盒時則使用棉花來保護花朵，避免折損，雖然這樣的人工包裝與空運成本都較高，但如果出貨前的花朵是完美無瑕，但因包裝不良導致送到客戶的手中只剩一半可以用，相形之下耗損成本更加高，而且容易影響企業形象。雖然包裝步驟的人工比重高，但越南的人工較便宜，這點反而是公司比荷蘭更具優勢的地方。精緻的包裝不但為品牌形象加分，同時也提高

產品良率，提升顧客滿意度。或許就是因為把蘭花當作精品來經營，皇基的蝴蝶蘭才得以躋身高價花卉之列，即使這二年因為金融海嘯影響全球經濟，對於皇基的蝴蝶蘭事業來說，仍維持一定成長率。

由於蝴蝶蘭散發高雅、莊重的氣息，所以不論婚喪喜慶各種場合，都適合用它來裝飾。皇基最初產品設定主推切花而不是盆花，就是因為看好切花的廣泛應用。以公司的主要市場 - 日本來說，由於老年化的趨勢影響，喪禮所需要的鮮花量預計將會增加，為潛在的商機，即使市場需求增加，若產品品質無法維持，對銷售量也不見得會有太大的幫助。今年日本因為國內蝴蝶蘭產量增加，使市場上的花價幾乎跌落一半，但皇基就是因為堅持品質，使得在日本的花卉品牌 -Sunpride 的銷售不受價格競爭的影響。

各種產業中都會有優質品牌脫穎而出，皇基公司將精品的概念套用到花卉產業的經營，除了講求花卉本身外型佳、品質穩定外，對於保鮮技術與包裝精緻度也相當講究，秉持著嚴格的品管標準，成功打造花卉名品的形象，而如此的精品策略正是該公司成功切入日本蝴蝶蘭高價市場的主要原因。



皇基公司台中研發中心催花房



皇基公司具植物品種權保護的三品種-日昇之星（左）、日昇美少女（中）、日昇水晶（右）

## 目前皇基營運以蝴蝶蘭切花為主，未來是否有其他花卉產品的開發計畫？又規劃如何建立育種能量？

皇基的研發中心在台中，研發目標是依市場需求開發量產品種，用自動化栽培系統與標準作業程序(SOP)來生產優良健康種苗與花卉，並且朝向永續農業的方式經營。皇基2007年研發經費約為新台幣1,500萬元，在台灣有11位研發人員，在越南有50多位台籍幹部與200多位越籍員工。如同前述，目前的公司營運仍以切花為主，並慢慢投入組織培養與育種的作業。由於新品種育成大概需要5~7年的時間，而台灣許多花農手邊可能已經有好的品種，所以皇基的策略是結合台灣的育種者，經由授權、共同開發等合作方式，協助申請智慧財產權保護，再利用公司的專業進行量產行銷，把新品種推廣出去。品種權與專利申請的區域將以台灣、日本、荷蘭、歐洲及美國為主，目前公司已經有三個受智慧財產權保護的蝴蝶蘭品種。

在建立穩定的蝴蝶蘭栽培技術後，為了分散風險與拓展市場，公司去(2008)年開始進入洋桔梗的育苗與切花業務，至今品質已趕上台灣其他業者的水準，以往台灣的洋桔梗的產銷模式大多是由日

本育種生產種子、丹麥育苗、台灣培育至開花製成切花後，再回銷日本，即使是來回跨越兩大洲的供應鏈組合，仍然有利潤空間，這是因為日本消費市場對洋桔梗的喜好。而皇基現在則與日本種苗商合作，直接把日本的品種送到越南育苗、催花並製成切花，取代丹麥育苗的角色，銷售的市場則專注於日本、中國及以色列。除了傳統雜交育種外，皇基也慢慢投入新興生物技術的開發，輔助新品種的育成，如之前欲開發彩色海芋切花，卻因軟腐病疫情嚴重被迫暫停，為了解決病害等問題，皇基便尋求國內學研機構的支援，與中央研究院合作開發基因改造抗軟腐病的彩色海芋。另外，溫室設計對花卉育種的影響也是皇基與學校合作的重點之一，我們結合台灣大學、中興大學、農試所及種苗場等學研機構能量，渴望加速突破產業化瓶頸。

除了努力進行產品的研究與開發，皇基公司也不忘企業的社會責任，將永續農業融入經營理念。皇基的越南生產基地目前已經通過荷蘭花卉環保生產認證(MPS)，不僅生產面要求環保，更注重花卉生產員工的安全健康。透過溫室控制花卉生長品質，栽培管理朝向無毒栽種的概念發展，盡量減少使用農藥，為社會與環保盡一份心力。



皇基公司台中研發中心授粉室

## 請問皇基公司目前在營運上面臨的最大挑戰為何？

現在公司遇到的困難就是缺乏有經驗的人才投入。育種人才是要對傳統育種有敏銳度，定期調查市場需求，並訂立育種目標；行銷管理人才則必須具備國際視野、語言能力及對自家產品的熟悉與熱情等。雖然皇基也有持續至學校徵求農藝相關科系的學生加入，希望專才學生在畢業後可以運用所長發揮專才，但要勝任前述幾項工作，必須面對長時間反覆工作、不定期出差等狀況，使得畢業生從事本業的意願低。這可能也是受限於過去的既定觀念影響，使得很多人不願意進入農業，但其實現在有些經營農企業的公司已經加強人力資源管理，如皇基就很重視人才培育與教育訓練，每年投入高額成本與費用，視職務需求提供栽培、管理、環控、語言…等各方面的培訓課程，讓具有生產研發、經營管理、行銷專才的人都可以發揮所長，希望可以吸引更多有共同工作理念的夥伴加入。

## Q：請二位談談皇基公司未來的展望？

皇基以企業化經營方式達到穩定供貨與高品質的要求，也就是將農業工業化與科學化，這裡要再次強調公司的四新理念，就是用新的管理方式、新

的技術、新的觀念、新的價值來驅動企業成長，同時企業員工亦秉持自律、專業、理性、開放四點來面對企業的經營。由於台灣過去多以小農經營，對於設備的投資有限，加上缺乏管理技術，對於栽種配方與流程都沒有標準化，所以不容易把業務做大，而利用科學化、工業化的生產管理模式，使產品具有一致性與穩定性，才可以大量生產。皇基也期許透過自身經驗分享的方式，與同業切磋討論，共同提升台灣花卉產業的能量，再加上和育種者合作開發新品種，讓台灣出品的優良花卉揚名世界。

## 結語

透過本次專訪皇基公司的過程，不論是標準作業流程的生產設施建置、近乎苛求的品管系統、積極的研發合作策略以及對人才培育規劃和致力成為綠色農企業的目標，不難發現皇基公司對花卉種苗產業的企圖心與經營永續農業的理念。而從電子業經營模式所導入的科學化與工業化的生產管理模式，更顯得皇基公司在台灣蘭花產業的獨樹一格，不禁讓人更加期待在創新思維融合傳統技藝後的璀璨火花，相信在此動力下，不論是對皇基公司，甚至是整體台灣花卉產業，必將有所成長與突破。AgBIO

許嘉伊 台灣經濟研究院 生物科技產業研究中心 專案經理



皇基公司行銷部資深課長黃可欣、研發部課長李彬志與台灣經濟研究院採訪團隊