

深耕中國蔬菜種苗市場 良種農業有限公司

撰文/楊玉婷

植物種苗為農業發展根基，亞太地區向來為我國重視的地區，其中以中國為全球番茄、西瓜、胡瓜、十字花科等重要蔬菜作物的最大生產國，為臺灣蔬菜種子產業業者最重視的市場，據臺灣種苗改進協會理事長指出，目前蔬菜種子業者先後已有多家業者赴中國發展。中國最大蔬菜交易集散地－壽光市的市長曾率隊來臺考察，當時參訪的兩家業者除了知名的農友種苗公司外，另一家就是良種農業有限公司 (Liang Chung Agricultural co., Ltd)。據了解，良種農業為我國在中國市場的前八家業者之一，目前以臺灣為主要育種基地、中國為主要種子銷售市場，已在中國耕耘良久。本刊特專訪良種王百祿董事長，分享其投入園藝產業的緣起、開創新市場的策略及對臺灣農業發展建議。

成立源起

良種農業有限公司成立於 2000 年，負責人王董事長原從事機械工程業，在 20 幾歲時面對忙碌不堪的工作而開始省思人生的意義，毅然決然收起工廠，投入熱愛的園藝產業。某一天王董事長忽然想到恆春半島擁有 1,500 多種原生植物，遂耗時 8 年，花費大量心力觀察原生植物而成為專家。也從豐富的自然資源發掘出樹型優美的蘭嶼肉桂，刪蘭嶼肉桂適合作為觀賞樹木，一時之間身價水漲船高，也使王董事長打響名號。而隨著王董事長不斷累積植物栽培經驗，有一天受到農委會種苗場育種專家柯天雄先生詢問是否願意投入小番茄育種，被「育種



很簡單」的一句話打動，讓王董事長一腳跨入蔬菜育種的領域。

雖然由別人告知育種很簡單而展開蔬菜育種工作，但實際上育種是個困難度很高，必須擁有熱情、毅力、決心才能成就的事業。王董事長不僅自修學習育種理論，也調侃自己「像瘋子一樣」地投入。由於體恤農民的辛苦，臺灣曾在青枯病嚴重肆虐的情況下，種的茄子 10 株中有 7 株受到危害，因此他認為，育種是個很有意義的工作，提供品質優良的種子將有助於減少農民負擔。

隨著王董事長不斷深入觀察，逐漸了解並解決許多育種專家都無法克服的問題。例如半停心小番茄採種到最後免不了矮化株的問題，以及門檻較高的大番茄抗病育種等等，除了現有的番茄、超甜玉米和西瓜育種之外，未來也將展開茄子育種的工



抗TYLCV小番茄

作。目前良種員工人數超過 10 人，超過 3 甲的試驗農場（依據台灣經濟研究院生物科技產業研究中心 2012 年度之生技廠商調查，臺灣植物種苗產業員工人數為 25 人以下者達 48%），未來實驗室會再增加 2 名新血，將以分子育種提升公司研發能量。

番茄、超甜玉米和西瓜種子為主力產品

良種專攻中國市場中臺灣知名度高、且市場有需求的作物，目前以番茄、超甜玉米和西瓜種子為主要產品。

小番茄是臺灣的優勢產品，臺灣小番茄的品質相當出色，甚至優於以色列、荷蘭的品種。在中國，小番茄最早是由農友的聖女番茄引入打下基礎，接下來是亞蔬六號進入中國市場，而良種約與亞蔬六號同期進入，目前，中國飲食習慣也已和臺灣一樣，把小番茄當水果吃。今年良種選出 18 個產品，而小番茄的研發方向主打抗病毒；除抗病之外，小番茄的產量、果形、顏色皆重要，故從九月起良種將導入分子育種技術，除應用於性狀追蹤外，也可加速育種進程。然而一般認為以色列、荷蘭較具優勢的大番茄種子，王董事長也醞釀推出幾個類型的品



在長日照地區種植的超甜玉米

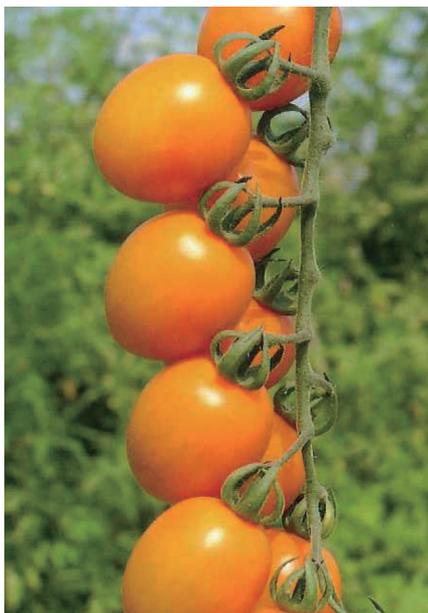
種，包含黑柿子、牛番茄及粉紅色番茄，而粉紅色番茄和牛番茄會在中國銷售，以高品質產品打入中國市場。

過去我國業者農友公司的甜玉米品種「華珍」在中國華南地區盛行，引起市場追相詢問，良種遂投入甜玉米育種及種子販售。甜玉米為中國重要作物，因此，良種預計推出的超甜玉米品種具有優良特性，適應性廣，不論長日照、短日照皆可栽培，可同時推廣到低緯度及高緯度市場。一般而言，甜玉米採收期越短則口感越好，良種將在臺灣推出的甜玉米，從栽培到採收為 67 天，屬於短採收期口感佳的品種。

從黃色小番茄「金幣」談行銷

良種是最早將黃色小番茄引入中國的業者之一，其「金幣」品種在中國相當具競爭力，目前已推廣 5 年以上，並銷售於廣西、山東、遼寧、福建 4 個省份。其中，廣西為「金幣」銷售量最多者的省分，目前該省年銷售量可達 80 公斤。

在中國，良種並不直接以農民服務為耕耘主力，而是透過經銷的方式銷售為主。王董事長認為，「品種乃是一切的基礎，只要產品比既有品種好，經銷推廣不會有什麼困難」。雖然如此，其亦認為經銷商的選擇也十分重要，在授權之初，必須仔細觀察彼此理念是否契合，因此有的經銷商即使在



打開中國黃色小番茄市場的金幣

種子產業經歷顯赫，但談了3年也無法談成。中國市場的銷售以金幣為例，其銷售方式為一省專賣，以保障客戶權益；此外，經銷商甚至自行發展出保證金制度，協議各省彼此之間不互賣。同時良種很早就使用種子染色防偽技術，各省使用不同顏色加以區別，也會和經銷商說明誠信的重要，在中國這個競爭激烈的環境中，當經銷商理解互相尊重的經營模式方可維繫彼此關係不斷創造價值，便會努力把握得來不易的經營權。

王董事長認為臺灣種子的品質在中國已有一定的公信力，因此以臺灣為品牌，可取信於農民，所以良種多採用自己的品牌行銷，以自有包裝銷售，包裝上印繁體字，並註明為臺灣產品。

臺灣農業發展建議

對於臺灣農業發展，王董事長表示，臺灣由於土地狹小的先天限制，不宜發展勞力成本太高的領域，而應發展不受天然條件欠缺的項目。在農業方面，由於耕地面積狹小，應投入技術密集的產業，如育種工作即非常適合臺灣發展；同時由於環境潮

溼易引起病蟲害肆虐，反而構成利於進行抗病育種的環境。

此外，對於政府可協助產業發展之建議，王董事長舉例，荷蘭之所以能以不利農業的環境條件發展園藝產業，正是因為政府重視，以法規政策協助業者，提供業者生產以及資金相關便利措施，因此期許政府推出更有建設性的農業法規及政策，透過整體生產規劃的保障，將可降低風險而全面提升產業環境。

目前臺灣種苗業者要擴大營運規模，最大問題乃是在於管理層面。王董事長指出，國內外營運方式差異就像公司跟店的差別，「公司」乃是一管理良好的系統，但是「店」在老闆不在家的時候就會出現問題。大多數的國內業者乃是以家族的模式來經營公司，即便已成功在市場打下一片江山，但在掌握育種技術之餘，如何使公司制度化經營並延續卻是困難之處。相較之下，跨國企業以良好制度進行管理，對於育種不足之處則透過併購方式取得，例如 Syngenta 原本並不做小番茄，但透過併購，目前已成為產業重要競爭者。一般而言，歐美的業者可以企業模式運作，但亞洲的中國、東南亞等地的業者則慣於單打獨鬥，如何克服文化包袱並建立有效率的制度，為產業值得深思之處。

AgBio

楊玉婷 台灣經濟研究院 生物科技產業研究中心 專案經理



王百祿董事長與台灣經濟研究院採訪團隊於良種農業試驗田