

明志科技大學

經營管理系

專題研究

花現田尾：花卉產業的安內與攘外

組員：	學號	姓名
	U02227120	康純鳳
	U02227123	許洺葦
	U02227127	陳彥婷
	U02227128	陳家甄
	U02227129	陳儀娟

指導老師：_____ (簽名)

中華民國一〇六年一月六日

摘要

田尾鄉素有台灣花都之美稱。可惜的是，伴隨人力資源短缺、歐美國家與大陸大規模且自動化生產模式的衝擊，台灣田尾花卉產業正面臨了內憂與外患的二十大困境，競爭優勢正逐漸式微中。基於此，本研究主要的研究問題是：田尾花卉產業要如何安內與攘外，以利花現田尾呢？為找出問題的答案，本研究透過蒐集豐富的相關文獻，輔以田野調查的方式，配合文獻探討與深度訪談，歸納整理出「一級生產、二級加工、三級加值」的安內策略與發揮群聚力量的「組織學習、整合行銷、集體創新、價值創造」的攘外策略，最後並提出7項命題。這7項命題均深具策略管理的意涵。

關鍵字：田尾、花卉產業、產業群聚、觀光休閒、經營轉型

目錄

摘要	i
目錄	ii
表目錄.....	iv
圖目錄.....	v
第一章 緒論	1
1.1 研究動機.....	1
1.2 研究問題.....	2
1.3 研究流程.....	4
第二章 文獻探討	5
2.1 花卉產業群聚.....	5
2.2 花卉產業經營.....	9
2.3 相關研究.....	15
2.4 文獻評述.....	21
第三章 研究方法	23
3.1 研究架構.....	23
3.2 資料收集.....	24
3.3 田野調查.....	26
3.4 內容分析法.....	27
第四章 田尾花卉產業的檢討與策進.....	29
4.1 檢討面：SWOT 分析.....	29
4.2 策進面：安內與攘外策略.....	30
第五章 結論與管理意涵	43
5.1 結論.....	43
5.2 管理意涵.....	44

參考文獻.....	47
附錄（逐字稿）	57

表目錄

表 2.1 彰化縣民國 93 年至 103 年花卉產量之彙整表.....	9
表 2.2 田尾花卉產業相關文獻之整理	15
表 3.1 訪談對象	24
表 3.2 次級資料統整	26
表 4.1 我國花卉市場分析	29

圖目錄

圖 1.1 研究流程	4
圖 2.1 農產品加工層次.....	10
圖 2.2 觀光休閒發展模式.....	13
圖 3.1 研究架構	23

第一章 緒論

1.1 研究動機

產業群聚乃台灣產業競爭力的表徵。臺灣產業群聚的發展類型相當多元化，就區位分布而言，北部地區為「電子科技產業群聚」，中部為「精密機械產業群聚」，南部為「鋼鐵機電產業群聚」。就地方特色而言，岡山的螺絲螺帽產業(組織複合型群聚)、鶯歌的陶瓷產業(服務創新型群聚)、南港的軟體工業園區(科技利基型群聚)，以及華山藝文特區(在地創新型群聚)，均頗富盛名。可見，區位與特色應是產業群聚演化的動因。有趣的是，從歷史的脈絡推斷，配合區位與特色的演化，台灣產業群聚的發展，應始於農林漁業的群聚，而非上述所稱科技業、傳統製造業、服務業的群聚。

台灣農業的發展，約始於日治時代。隨著國家農業政策的變革，工業的發展，農業一再面臨轉型，以求生存。近年來，台灣農業面臨資源限制與勞動力短缺的各種困難因素，造成傳統農業經營上的困難，嚴重影響農民與農村經濟。面對這樣的窘境，為了農業永續經營與保障農民生存及權益，我國農業單位無不極力投入於構思改善的策略，如實施「一鄉一休閒農漁園區計畫」、「農業生產區發展休閒農業計畫」等政策的推動，皆是將傳統農業生產、加工的經營型態朝向休閒服務產業發展(周若男，2002)。

近五十年，臺灣傳統農村普遍面臨年齡層結構老化、資源枯竭、規模萎縮、基礎建設缺乏或落後、專業人力不足、地方派系衝突、及居民普遍對公共事務欠缺參與感等方面的挑戰。台灣農業的發展，不能一直停留在一級產業的活動上，而是自初級生產產業及二級加工農業，提昇為三級休閒服務產業(林家榮，2003)。江榮吉(1995)提到發展休閒農業是擴大農業經營範圍與擺脫傳統農業經營困境最佳的轉型與延伸。基於此，本研究反思：傳統農業將何去何從？農業是否還有經營價值？農業發展的方向又是如何？面對產業環境的變遷與挑戰，全台絕大多數的農村無不力圖轉型，追求重生。台灣田尾

花卉產業的轉型與創新，即為一刻不容緩的例子。

1.2 研究問題

田尾鄉位於八堡二圳最末端、濁水溪的沖積扇上，地勢平坦，年平均溫度為攝氏 24.5 度，氣候溫和，是台灣最早種植花卉的地方。田尾鄉花卉種植面積約佔全國種植面積的 46%，為全國第一。素有「花鄉」、「東方荷蘭」、「台灣花園」之美稱。值得注意的是，民國 90 年後，田尾花卉種植面積除 91-93 年為正成長外，其餘各年皆為負成長。追溯其原因不外乎全球花卉市場競爭激烈，台灣花卉在強敵環伺下，競爭力下滑；復以，荷蘭、韓國積極拓展日本市場，導致台灣出口日本花卉市場的績效日漸衰退（農業生技產業專刊, 2009）。

一直以來，田尾給人地方色彩濃郁的印象，各式花卉形塑的花海，令人留連忘返。只不過，伴隨產業環境的變遷，田尾花卉的市場競爭力正面臨嚴峻的挑戰。台灣在有限資源的情況下，花卉產業正面臨了內憂外患經營上的二大困境：內憂的是，大多數的政府及民間資金都流向於高科技產業，在前景與錢景的考量之下，絕大多數優秀人才被吸引到高科技產業發展，這對農業的未來發展影響甚鉅，且在現在網際網路世代，傳統花農所做的宣傳廣告略顯不足，缺乏有效的整合，無法發揮群聚的最大效益；外患則是，面臨荷蘭、韓國積極拓展日本市場，導致台灣出口日本花卉市場的外銷訂單，大量失血，而面對歐美國家自動化的生產（賴苡均、郭至善、邱雅怡，2011）與中國大陸可以較大規模生產、成本方面相對於台灣較廉價，競爭花卉市場，導致我國外銷方面更加艱困。

台灣花卉產業在歷經內憂外患雙重夾擊的趨勢下，相關業者一方面配合政府為台灣農業開拓新市場，注入年輕勞動力，為台灣農業經濟帶來新契機；另一方面，活化與轉型農業為關鍵新興產業，重新打造台灣農業新風貌。至於，如何活化？如何轉型？活化是力抗外患，轉型是治療內憂。具體來說，力抗外患宜發揮花卉產業群聚的力量；治療內憂則應力圖帶動地方產業的升

級與增值。基於這樣的緣故，本研究主要的研究問題是：田尾花卉產業如何安內與攘外，俾利花現田尾呢？

1.3 研究流程

為找出本研究問題的答案，整個研究流程如圖 1.1 所示：

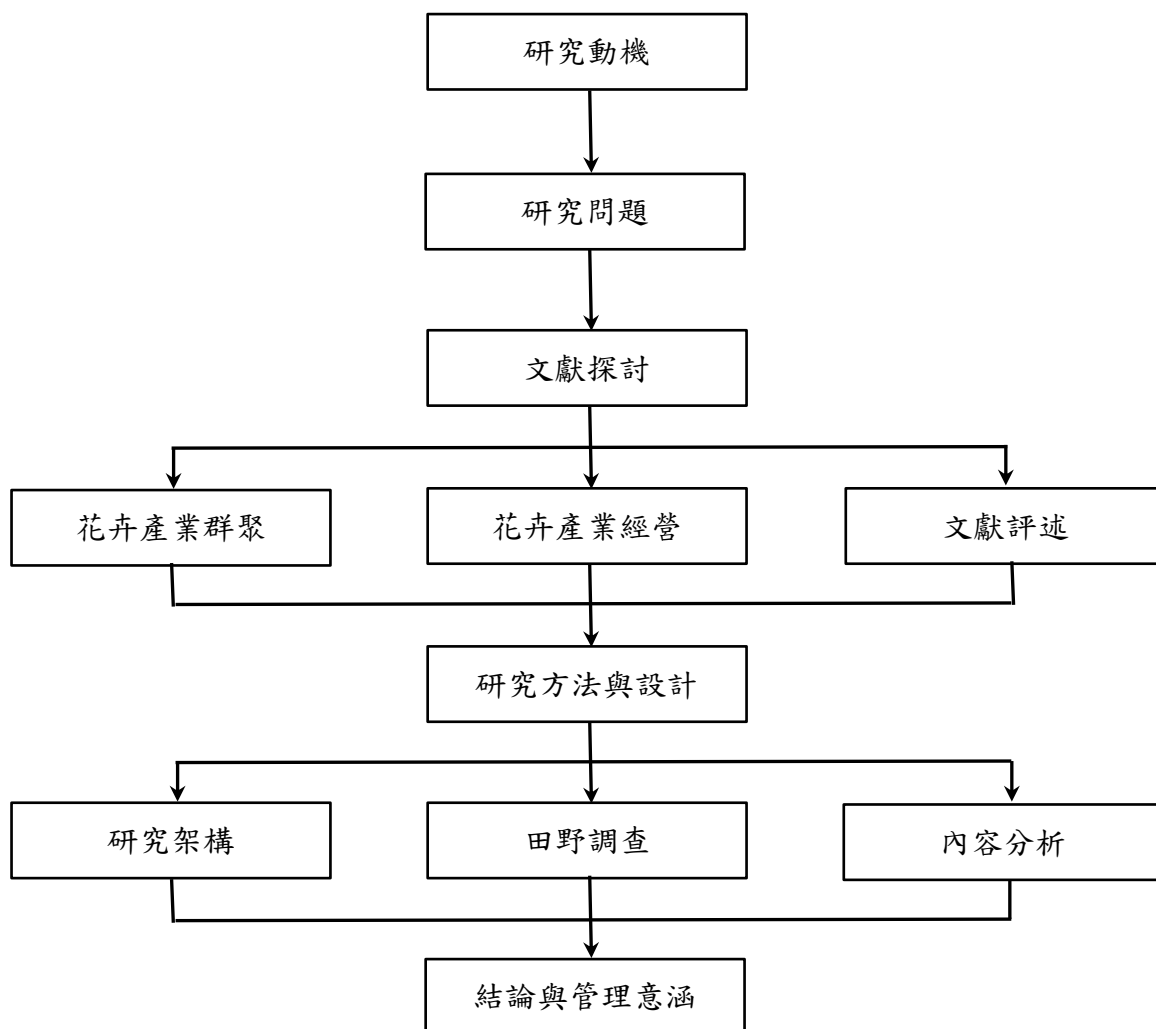


圖 1.1 研究流程

第二章 文獻探討

2.1 花卉產業群聚

一、產業群聚

產業群聚 (Industrial Cluster)是指在某一特定區域中的企業或機構，因產業間經濟活動存在著共通性與支援性，以及既競爭又合作的關係，而產生的聚集現象。而產業群聚即可視為一種聚集經濟。Porter (1990)提出群聚的觀念，指出透過群聚將使產業或企業彼此之間緊密連結在一起，並透過產品或資訊的流通，使彼此的利益能夠互補。而群聚的成員包括生產者、消費者和競爭者。Porter 在 1990 年出版的「The Competitive Advantage of Nations」一書中指出，產業群聚現象是國家競爭優勢的來源。

產業群聚的形成，主要因其地理位置相近，廠商因為可以分享彼此互相接近所產生的規模與範疇的經濟效果，並節省許多有形、無形交易成本，及分享區域內的重要資訊，而促成了產業群聚的形成與發展。產業群聚的規模，可以從單一城市、整個州、一個國家、甚至到一些鄰國連繫成的網絡。群聚現象也可解釋為一群生產相似產品，或具上下游關係之廠商彼此所產生的連結現象，而此現象往往在地理位置上表現出集中的情況。地理位置的相近常帶給群聚廠商許多好處，如產業資訊的交流，共享的地理資源等，而這些因素往往也為廠商建立起優勢的競爭力。

而產業群聚具有許多不同的形式，端視其縱深程度和複雜性而定。不過，絕大多數產業群聚包含最終產品或服務廠商、專業元件、零組件、機器設備以及服務供應商、金融機構，及其相關產業的廠商。產業群聚也包含下游產業的成員(如通路、顧客)，互補性產品製造商，專業化基本架構的供應商，政府與其他提供專業化訓練、教育、資訊、研究和技術支援的機構(如大學、智庫、職訓機構)，以及制定標準的機關。對產業群聚有重大影響力的政府機關，也可視為它的一部分。最後，產業群聚還包括同業公會，和其他支持產業群聚成員的民間團體。

二、花卉產業群聚

(一) 田尾-花卉之都

田尾鄉位於彰化縣南端，北緣永靖鄉、南接北斗鎮，東西長 9.75 公里，南北寬 3.38 公里，為東西狹長型之鄉鎮。田尾鄉地名由來自清朝康熙年間閩、粵兩省移民至此墾拓，水流自二水流經田中而至鄉內，上游居民稱下游為田尾，故稱田尾庄，爾後改稱田尾鄉。田尾鄉全鄉人口約 2.8 萬人，大部分鄉民主要以務農為主，農地中苗圃面積 613.9 公頃，菊花田 248 公頃，盆花種植面積 92.8 公頃，其他切花 47.98 公頃共計 1002.8 公頃，佔全鄉種植面積 55.6%，同時花卉年產量與種類位居全台灣之冠，故素有花鄉之稱。

田尾鄉的發展由清朝康熙年間(西元 1719 年)，彰化縣平原開鑿八堡圳灌溉系統開始，系統轄內設八個堡，總灌溉農田面積約 1900 公頃，為包括台南縣通埤圳、新竹縣隆恩圳等台灣三大最古老的埤圳之一。田尾因地型狹長，分隸東螺堡及武西堡。「田尾」地名的由來，係因八堡圳水流由東方上游的二水經田中流向西方下游的本鄉境內，水源上游在田之中央，故名「田中」，而水之下游而形成田尾之地名(陳瑞隆、魏英滿，2006)。日據初年，田尾改隸屬台中縣彰化支廳所轄，西元 1920 年改制隸屬台中州北斗郡，稱「田尾庄」，下轄八大字行政區，八大字分別是田尾、饒平厝、曾厝崙、鎮平、小紅毛社、海豐崙、打簾、溪仔頂。西元 1945 年本省光復，行政區域歸屬台中縣北斗區，改稱「田尾鄉」，西元 1950 年 10 月台灣省實施地方自治，行政區域調整，田尾鄉劃歸彰化縣。

田尾鄉並非起初就以花卉栽培為主，其花卉事業開始於一百多年前，過去田尾鄉與台灣各地鄉鎮皆以種植糧食作物及蔬菜為主，相傳本鄉打簾村村民巫修齊前往唐山旅行途中，沿途帶回許多植物種子及枝條，並與其兄長巫規矩在自家院內栽種，經幾年過後整個院內長滿與眾不同之繽紛花木，當地住戶紛紛跟進，爭先恐後的大量種植栽培花木，開創了田尾鄉與花卉的緣分；幾年後，崙仔部落之李朝慶將較好或奇特的花木透過交換的方式進行後續培

養繁殖，開創了花木交易買賣之風氣。直到日據時代昭和年間，光復後曾任議員的羅老庚先生，見巫家的花木事業經營的有聲有色，遂與「農民組合長」（即現農會總幹事）商量，由農會來培育種苗，讓農民方便以低價申請回去種植。使在地農民可低價申請種苗回去栽植，此舉將田尾鄉的花卉事業加以普及化（胡高偉，2012）。

（二）田尾花卉產業群聚

西元 1973 年省政府針對田尾鄉花卉產業發展最蓬勃之地區，正式公告實施「田尾園藝特定區—公路花園」，歷經二年完成，形成如今線狀的公路，佔地約三百多公頃，公路花園商圈中道路兩旁店家林立，路上將近有三百多家園藝店，利用路旁居民原有花木美化道路，周遭約有一千多公頃的花田，風光綺麗，騎車倘佯花田是許多人的最愛。

早期公路花園所開發的主要道路約 4.7 公里，由北入口溪畔村的民生路經打簾村及柳鳳村連結至南入口田尾村的民族路，近期增闢的道路為公園路約 3 公里，使得公路花園商圈內的交通網更為活絡、更為方便，功能也加強許多。因公路花園之開發產生群聚效應，讓原本僅為花卉生產之田尾鄉，促使全各地盆栽苗木生產者均將其產品運輸至此，交由當地商家販售，逐漸開創「觀光農園」的新式經營型態。

西元 1980 年彰化縣政府公佈「彰化縣田尾鄉園藝特定區計畫」，計畫朝生產於觀光並進（梁炳坤，2009）。在西元 1990 年後，外銷日本切花量銳減，加上國內經濟不景氣且花卉消費已出現飽和狀態，導致花卉園藝事業萎縮，促成田尾鄉的產業轉型（胡高偉，2012）。

西元 1998 年，經濟部商業司將此區輔導為「公路花園形象商圈計畫」，歷經三年半的時間推動花卉產業提升及產業多元化，並有營建署補助建設形象商圈硬體工程。西元 2000 年田尾鄉公所爭取由經濟部商業司輔導實施形象商圈之計畫，以重塑公路花園商圈與產業形象，增強地方特色魅力（劉淑芳，2005）。西元 2002 年行政院農委會更輔導公路花園成立「田尾鄉公路花園休閒園區」，再次拓展田尾拓展花卉園藝特定區的休閒觀光旅遊，而在隔年完成遊

客服務中心之建設，再加上政府週休二日政策之推行，國人休閒風氣漸漸崛起，亦使得公路花園傳統交易功能的比重逐漸降低，「公路花園」反倒成為一個不收門票的大花園，開始受到了民眾的青睞（郭能禎，2004）。

因此「公路花園」現已轉型成為經營花卉生產、集貨販售加上庭園咖啡簡餐多樣化複合式經營，目前所擬定的經營方向除了花卉生產與集貨販售，將加上遊客套裝行程，即結合園藝、植栽解說、盆栽教學等行程，還提供觀光民宿的住宿，將可提供遊客一系列完整的休閒服務（張碧純，2010）。

2.2 花卉產業經營

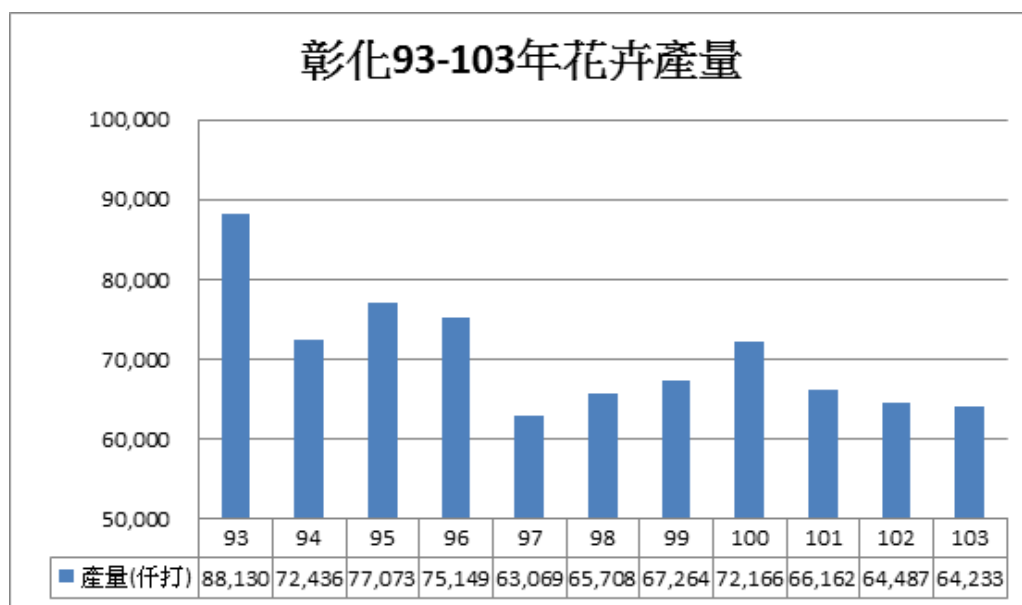
一、傳統花卉生產

第一級產業，又稱初級生產，是直接從自然界獲取產品的產業，包括農、林、漁、牧業、採礦業、製鹽業等。而田尾的花卉產業即屬於農業中的經濟作物。

由於地勢平坦、土壤肥沃、氣候溫和、日照充足，田尾鄉的產業發展以農業為主，工商業並不發達。鄉民多以農業維生，全鄉農業人口 2 萬多人，佔全鄉人口總數之 70%。田尾鄉更是花卉產業區域，全鄉耕地面積計 1803.67 公頃，其中菊花面積佔 367.46 公頃、苗圃面積 517.17 公頃、盆花面積 147.34 公頃、其他花卉 134.1 公頃，共計約 1166.07 公頃，為全鄉耕地面積 64.65%，因此花卉生產為田尾鄉主要農業生產（胡高偉，2012）。

臺灣花卉生產的地理區位，集中於彰化縣、屏東縣、嘉義縣、南投縣以及高雄縣。其中，彰化縣花卉種植面積達 4800 公頃以上，佔臺灣花卉總種植面積的 36.9%，為最大產區。其他 4 縣市之種植面積，則皆介於 1,000 公頃至 1,200 公頃之間（溫芳宜，2010）。

表 2.1 彰化縣民國 93 年至 103 年花卉產量之彙整表

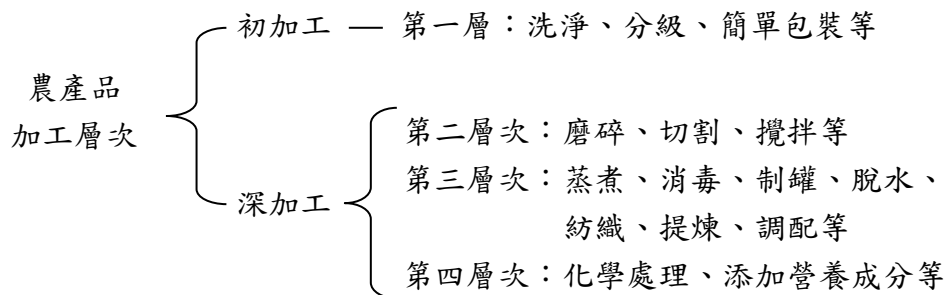


二、花卉產業加工

(一)農產品加工

將農產品加以物理的、化學的或微生物的處理，使其改變型態或性質，成為容易貯運的一種新製品的作業，稱為農產品加工或稱為農產品製造 (Processing of agriculture products) (林美美，2014)。原始產品加以包裝加工，研發出各式各樣的農業衍生產品，不僅提供更多產品讓消費者選擇，此種方式也能夠使產品保鮮期限拉長更容易保存，在運輸方面更加便利。台灣蔬果類農產品商業創新模式當中，以微熱山丘鳳梨酥為例，該店家成功將農產品進行加工，並有效解決當地鳳梨滯銷的問題，同時，尚還利用創新通路的銷售方式進而推廣該產品 (吳佳芳，2014)。

按農產品加工的深度，可分為初加工和深加工，以及加工步驟可劃分為四個層次：



註：參考錢東偉 (2006)

圖 2.1 農產品加工層次

(二)花卉加工

花卉具有易腐性、生產季節性、品質差異性等特性，隨著因預期的情感、生活模式、流行等抽象因素而增加花卉的附加價值。近年來有一個很重要的趨勢，切花逐漸被再加工為半製成品，讓消費者的選擇更多。花卉市場的單一花束產品(mono bunches)將會減少，甚至被半製成品取代 (陳月卿，2008)。由於消費者想法、習慣的改變，使得消費者要求不再只有花卉，而是追求有附加價值的產品。

花卉加工的目的不僅是降低腐爛、延長供應期間、拓展運銷市場和避免中間剝削，還可以因此帶來更大的價值，加工是為了提高品質、保存性、運輸性與經濟價值，甚至還能因此發展具有地方的特色。以澎湖仙人掌冰為例，澎湖人把當時荷蘭人引進的仙人掌，經過繁雜加工後做成仙人掌冰，如今仙人掌冰已經變成觀光客到澎湖必吃的美食，因此發展出特屬於澎湖當地的特色，所以加工後的產品所帶來的價值是很可觀的。

花卉的加工產品有很多，例如：乾燥花、糕餅、茶、冰品或是作成肥皂等的產品，讓花卉不僅是裝飾、觀賞用，還能有更大的附加價值，不但能增加客群，還能有效的利用這些花卉，使花農能有更寬廣的經濟收入。

三、花卉產業加值

(一)休閒產業定義

WTO (World Tourism Organization)國際觀光組織對觀光休閒的定義是：指人由原來的居住環境因休閒、商務或其他因素旅行並停留某地的活動（包素蜜，2010）。

Leisure (休閒)一詞來自拉丁文 *licere*，是一種個人在自由、無約束、壓抑、利益狀態下從事個人興趣、體驗（邱淑媛、李三仁，2008）。也因文化、社會與背景等不同，對休閒的詮釋也有所不同（孫彩卿、顏君彰，2006）。

(二)休閒發展條件

觀光休閒各項因素性質可整合為「地區立地條件」、「產業資源」、「環境條件」與「發展機制與管理條件」等四大面向（陳雅君，2004）。

1. 地區立地條件

觀光發展受其所出位置與本身條件有立即性的影響，其中包括：立地條件、利用狀況、交通可及性、硬體設施條件、軟體條件、公共設施條件與未來發展條件。

2. 產業資源

特性為觀光核心價值資源所在，休閒產業所提供的大多是服務，其商品因而也大多是無形的，因此休閒觀光只是銷售回憶。

3. 環境層面

休閒產業與相關事業相互依賴 (周明智，2003；吳松齡，2003)，因此周遭產業環境條件、資源整合對於觀光體系是十分重要的。

4. 發展機制與管理條件

休閒觀光產業具有無形性、同時性、易腐性、淡旺季與季節性熱潮、消費經驗短暫、情緒化的購買行為等特性 (張宮熊，2002)。觀光客在購買觀光產品或服務時，經常會以非理性與情感的情緒反應為主要依據。

(三) 觀光休閒發展模式

根據 Butler (1980)綜合分析世界重要旅遊景點的發展歷程後，提出旅遊地生命週期模式 (Tourism Destination Life Cycle)，其主要變因是外地遊客，隨著遊客人數的增減和時空環境的變遷，產生不同的發展階段。Butler 強調觀光地區的發展不是靜止的，而是有階段性的發展。Butler (1980)運用生命週期階段來解釋觀光發展(圖 2-1-1)，旅遊的生命週期模式的情形分為：探險 (Exploration)、涉入 (Involvement)、發展 (Development)、合併 (Consolidation)、停滯 (Stagnation)、恢復 (Rejuvenation)或衰退 (Decline)等六個階段。

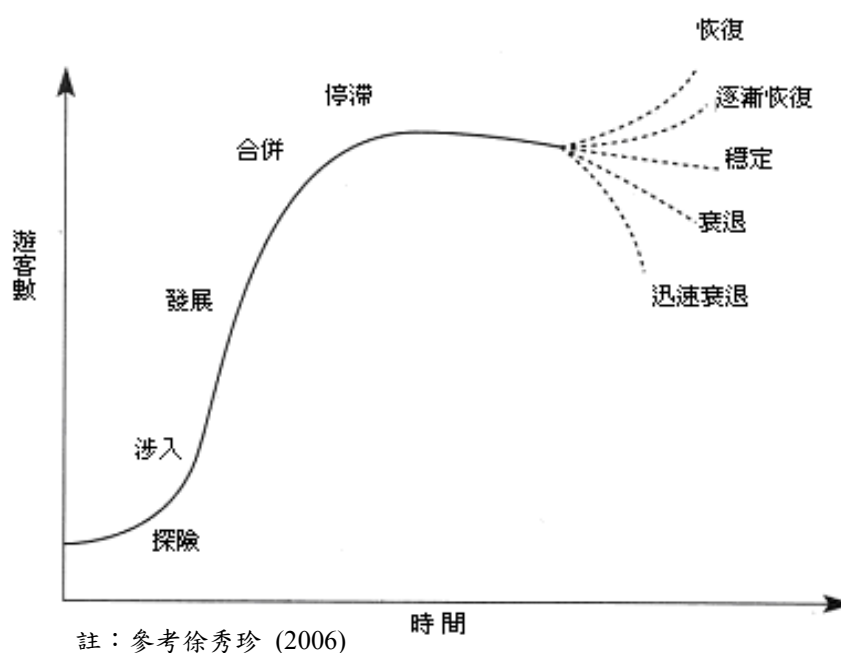


圖 2.2 觀光休閒發展模式

(四) 觀光休閒發展衝擊

觀光衝擊的定義是由觀光所產生一連串的活動所引起的效益、變化或產生新的狀況，且會帶來正面的利益，也會帶來負面的衝擊 (陳秋玉，2005)。許多研究觀光的學者也紛紛針對觀光發展的影響進行深入探討與研究。觀光衝擊 (tourism Impacts)及探討因觀光發展所引發的影響。就衝擊類別而論，約可分為三大類：經濟的衝擊 (economic impact)、社會與文化的衝擊 (social

and cultural impact)以及環境的衝擊 (environmental impact) (吳宗瓊，2002)。一般而言觀光產業對地方經濟衝擊是正向的，如：增加國際外匯、提升政府稅收、工作機會與所得增加、改善經濟結構與商業機會等，卻也可能造成土地和房價上漲、物品與服務價值上升與短缺、生活費與個人財產稅增加 (Harrill and Potts, 2003; Mathieson and Wall, 1981; 郭建池，1999)。社會與文化的衝擊：改善社會的均衡發展、保存文化與宣揚文化雙重功能、當地風俗曲解、過猶不及的接觸；環境衝擊：空氣汙染、野生動物受威脅、景觀美學破壞。而了解觀光衝擊能有助於決策者做出適當的決策。

2.3 相關研究

隨著傳統花卉產業的變遷，田尾花卉產業面臨市場競爭嚴峻的挑戰下，逐漸開始轉型到文化與觀光產業的發展，為了瞭解田尾花卉產業發展的歷史與歷程，我們透過文獻之閱讀與史料之蒐集來了解，在各項文獻中有許多學者提出的豐富資料與數據讓我們更深入去思考，且將針對下列文獻做評述，因此為探討本研究所提出的問題，我們收集了 2003-2015 期間，與田尾花卉產業相關的期刊、論文共 56 篇。這 56 篇文的作者、年份、研究問題與研究發現整理如表 2.1 所示。

表 2.2 田尾花卉產業相關文獻之整理

作者	研究問題	研究發現
吳佳芳 (2014)	田尾花卉經營者如何利用核心資源創造競爭優勢?	花卉經營者如有效運用核心資源，水平、垂直整合型成策略聯盟，同市建議當地經營者可建立網路平台，提供傳統通路外的購買諮詢管道，有效提升服務品質，更加拉近與客戶之間的距離，提升競爭力。
莊財福、林美惠 (2013)	在現今競爭激烈的商業環境中，田尾公路花園的花卉業者，是否願意接受或已經接受商業模式創新的觀點，並已採行具體的實踐經營?	業者對商業模式創新態度越積極，則實行的情況較高且有正向影響，若採消極的態度，情況則與實行上則有相反的結果。並建議業者可基於自身需求發展出最佳化的創新商業模式。
王玉仙 (2012)	電子商務如何對花卉市場創造正向影響?	全世界花卉有 80% 是透過荷蘭的五大拍賣場賣出，網路平台雖風險較大，但效益是非常大的，歐洲花卉網路銷售也穩定發展中，電子交易除了是花卉產業、建立標準化與自動化必要過程，傳授不受時地限制，可有效拓銷外銷市場。
胡高偉 (2012)	在不同歷程中，田尾鄉園藝產業內涵與景觀二者之間存在怎樣的關係?	園藝產業內涵與景觀二者之間的關係隨著經濟型態的轉變而有更密切的趨勢。
蔡欣怡 (2012)	台灣蘭花行銷國際藍海策略為何?	1.重建蘭花市場邊界 2.聚焦蘭花產業未來願景 3.超越對於蘭花產品之現有需求 4.蘭花亞格策略次序 5.克服台灣蘭產業面臨障礙 6.蘭花產業策略納入執行
呂適仲、呂崇銘、王內建 (2011)	探討國內消費者在購買花卉產品之前、中、後行為為何?	消費者購買花卉的目的多為美化家園，購買前的資訊來源為花卉書籍，在評估產品時最為重視的是花卉的品質，通路則以花店為主，並且在購買後會花時間照顧產品。
陳沛申 (2011)	1.臺灣蘭花產業國際化模式為何? 2.蘭花產業進入國際市場策略為何?	1.國際化模是主要選擇以合資或在當地設蘭園直接銷售當地國。 2.政府應對蘭花發展提供實質的協助並開拓國際通路。

楊麗娟 (2011)	探討田尾公路花園其網絡關係在推動地方形象商圈未來發展所遭遇的問題為何?	1.資源來源型態不穩定 2.政策沒有延續性 3.對花卉品牌建立及智慧財產權認知不夠 4.轉型為觀光休閒之準備不充足 5.未能跟上網路行銷潮流 6.專業規劃能力不足。
賴苡均、郭至善、邱雅怡 (2011)	彰化縣主要外銷花卉現況為何?	1.菊花及洋桔梗是彰化縣主要外銷花卉種類。面臨歐美國家自動化產銷設施及東南亞低生產成本的競爭，台灣如能在政府輔導下結合產、官、學、商各界專家合作，開發引進新品種及新技術，穩定供應高品質花卉，並加強宣傳，台灣花卉之外銷仍頗具發展潛力的。
江昭華 (2010)	臺北花卉批發市場歷史結構的變遷與政治經濟演變為何?	1.國家經濟已達相當程度，或有穩定的國外市場需求才開始發展花卉產業。臺北花卉批發市場若仍只著重內需市場滿足，過度依賴政府補貼，隨運銷通路多元化，批發市場將沒落，所以應建置配合國際發展趨勢的市場硬體設備，及經營能力跟上全球化脚步的團隊，才是永續經營之道。
洪玉姿 (2010)	「花在彰化」活動之策略規劃為何?	主要活動規劃為：1.增進地方特色產業交流及推廣 2.促進地方經濟活動 3.增加民眾休閒遊憩機會。 現在其所使用的策略為：1.善用地方特色產業 2.善用公家資源 3.善用人民團體力量 4.結合民間創意
康經星 (2010)	綠色花卉運銷合作社如何創造外銷成長?	創新可分為生產製程技術創新、外銷流程技術創新、育種研發技術創新。管理部分創立出品品牌形象並與廠商建立策略夥伴關係，並建立組織宗旨與明確共同目標。
張碧純 (2010)	田尾公路花園地方觀光產業之競爭優勢為何?	田尾公路花園產業具有氣候及環境優勢，在政府的推動下，不但保留原本的花卉產業外，更是結合人文、觀光、休閒農業的地方特色觀光產業，未來可增加民宿發展，規劃完整套裝行程以增加觀光價值。
張驥 (2010)	台灣蝴蝶蘭產業競爭策略為何?	1.面對國際競爭日趨激烈的未來，產業界應採取的策略為：1.保持創新 2.以競合代替傳統競爭 3.全球化市場 4.提升品質 5.生產策略 6.企業化整合經營
汪澤宏、謝廷芳 (2010)	火鶴花育種及栽培研究現況與未來發展方向為何?	火鶴花的瓶插壽命雖較長，但就海運外銷而言，建立一套簡易的保鮮技術與標準作業流程，提升集貨品質的整齊度，與省工化的切花包裝模式改善都是非常急迫的，自2000年以海運輸出，外銷數量快速增加，也更可以發現運輸方式對於外銷的重要。
溫芳宜 (2010)	臺灣花卉產業發展及外銷市場拓展狀況為何?	1.臺灣花卉產業在生產、銷售和外銷市場在近年來成績亮眼，因為產、官、學界在花卉技術及品種培育的突破，農政單位的國際諮商成果，以及國內業者對花卉產業投入的心力與資金。

余虹嫻 (2009)	「2009 花在彰化」探討該活動對社區居民及遊客對休耕花田之遊憩價值為何?	許多學者研究出植物具有固定空氣中之二氧化碳的功能，因此休耕花田之營造在農閒休耕時期，非常值得推廣。大部分居民及遊客對於休耕花田之景觀美感評價都很喜歡，皆同意使用者付費的觀念，並願意未來再繼續舉辦休耕花田活動。
謝廷芳、戴廷恩、林信山 (2009)	台灣花卉產業之後走向為何?	針對品種優勢的主力花卉進行目標市場研究、調整方向。獎助產學合作創新研發花卉新品種，強化物流儲運技術、科技培育技術，協助突破外銷瓶頸。
陳蓉茱 (2009)	以田尾公路花園遊客之遊憩吸引力、服務品質、遊客滿意度及重遊意願調查相關性為何?	本研究經由路徑分析後得到，遊憩吸引力除了會直接影響重遊意願之外，也會經由遊客滿意度間接影響重遊意願，因此遊憩吸引力是確實會影響遊客的重遊意願，而且再經由遊客滿意度，更可使遊憩吸引力對於重遊意願有加乘的影響效果。
梁炳琨 (2009)	臺灣資源社區產業轉型的取向?	社區產業轉型的壓力來自國家全球等外在壓力與社區的內在壓力，四個個案中，資源社區轉型包含單一既有資源產業、新資源產業和延長的多元資源產業(田尾社區的農作生產、餐飲、休閒等)。地方內外連結與生產消費連結兩個取向，彼此互補帶動社區產業轉型。
馮瑞菁 (2009)	田尾鄉花卉園藝如何利用空間特性降低成本提高利潤?	花農利用科技技術創造全年適合花卉作物的環境，切花類栽培前皆計算好採收時間，因應市場需求並取得最高利潤。垂直方面花農透過家族間、同業間以及業務去選擇合作的資材行，取得較優惠的價格。水平方面，田尾花卉生產大多數家戶式生產，農家盡量不雇工。
葉琦強、顏建賢 (2009)	花卉在全球化下應如何創造永續發展? 以彰南花卉園區個案研究	中央地方發展規劃應協助整合，避免都會區過郊區化發展土地利用不當，檢討協調都會產業空間結構切合產業發展，提升都會趨於全台乃至兩岸空間發展之體系位階。
劉嶺德 (2009)	中小型園藝花卉業商務革新策略為何?	1.發展電子商務，但不急迫設置網站，而是先在知名購物網站設置賣場或架設部落格，累積一定操作實務後，視需要再架設網站 2.業者應視其所處區域生活型態，調整策略與短中長期計畫 3.發展多元結帳方式與物流運送服務 4.景觀園藝植栽服務為後續服務
蘇俊凱 (2009)	參與遊客旅遊之「街道家具偏好」與「再遊玩」之意願，檢視經由「街道家具」填充後之潛在市場是否會增加使用效益?	1.街道家具應結合當地文化與環境。2.較具可及性與實用性的街道家具是讓受訪者認同其有較高的重要性。3.受訪者對街道家具的滿意程度不高。4.受訪遊客對田尾公路花園的重遊可能性高。

江定擘 (2008)	彰化縣田尾公路花園未來的發展策略為何?	1.以「花卉」為核心價值的發展策略。2.環境及空間規劃的美化與改善是重要的配套措施。3.強調市場導向的服務行銷策略。4.強化人力資源、提升服務品質。
李三仁、邱淑媛 (2008)	休閒產業在國內發展的現況為何?	需認清產業環境、專業化與時時檢討。其發展課題應包括如何善用自然生態、科技產物與創新能力。
許朕諭 (2008)	田尾公路花園的遊客旅遊體驗、品牌形象及遊客滿意度與忠誠度間之關係為何?	1.遊客以中部民眾居多。2.旅遊體驗、品牌形象的認知、旅遊滿意度、忠誠度之間皆呈高度正相關。3.遊客對其旅遊滿意度，整體評價是較具正面意涵之滿意度。
林田富 (2008)	彰化縣花卉文化觀光策略應如何?	主政者必須主動發掘創造文化的觀光價值:政府應學習如何將文化、觀光及人民結合。
陳月卿 (2008)	台灣花卉面對國際競爭下一步該怎麼做?	台灣應做好行銷策略，試圖調整花卉產業結構、建力有特色且高品質的產品，學習群體作戰與機械耕作，方能守穩並再創外銷市場。
楊沂茹 (2008)	台灣花卉產業如何引進花卉環保專案之程序?	兩階段的 MPS 引進模式。第一階段以中國為借鏡，建議由農委會代表我國與荷蘭 MPS 基金會進行初步接觸;第二階段則以日本為借鏡，整合花卉團體籌備 MPS Taiwan 機構，由該機構與荷蘭 MPS 基金會確立協商內容並簽訂合約。
林曉瑛 (2006)	花卉如何創造外銷? 以后里花卉產業個案研究	若要提升外銷，需先降低成本，同時保留花卉品質，農業試驗所園藝系成功開發冷藏貨櫃海運外銷保鮮技術，外銷為主的文心蘭以花卉產銷班為單位，使用共同設施，經營共同品牌，以符合經濟效益。
劉淑芳 (2007)	花卉產業如何提升國際競爭力?	台灣可參考荷蘭國際花卉中心拓展外銷之成功策略，田尾花卉未來可朝向與物流中心概念結合之交易制度發展，結合現代化、網路及便捷的交通建設基礎，追求高品質、效率之運銷體系。
李孟訓 (2006)	田尾地區花卉產業供應鏈管理關鍵成功因素為何?	可歸納下列五點：1.產業環境的驅動。2.政府與工會的推動。3.高階主管或成員的支持。4.競爭能力之提升。5.教育訓練與系統的建立。
周碧芳 (2006)	居民本身對當地遊憩資源的認識程度高低?居民對產業發展之效益衡量為何?	大多數居民對田尾地區的認識與了解已有不錯的成效，而討論得之，居民對當地產業發展背景了解程度與參與程度呈正比，也能提升產業效益。
黃耀昆 (2006)	田尾主要的觀光客為哪些族群與其動機為何?	田尾主要的觀光客為 20-29 歲女性，大多因為朋友邀約、打發時間為動機。建議 1.多加推廣行銷，拓展消費族群。2.可提供不同的觀光體驗，朝多元化方向發展 3.改善交通動線問題，以提升旅遊品質。

王智弘 (2005)	田尾鄉複合式花店經營的現況與困境為何?	政府已投入資金,若與科技和行銷結合,可創造更大利基。 軟體方面:透過建教合作、套裝行程可增加其曝光度。硬體方面:改善其交通設施與路線,創造優美的環境設施。
刑志凱 (2004)	台灣花卉生產如何創造環境與發展共生?	農業生產面臨加入 WTO 開放競爭的困境,過去人為不當開發,導致環境復育困難,若能設置花卉研發中心與大規模生產專區,研發新品種,以聚集經濟,大規模專業化及自動化生產,助於提升競爭力,提升永續經營之觀念。
莊翰華 (2005)	參考蘇格蘭的實施經驗,反思 2004 及 2005 台灣花卉博覽會推動有哪些不足?	1.互動階層應多元化與多樣化,參與程度深層化,權責劃分更明確化與正式化。2.花卉與彰化縣日常生活應多加結合,如:設立花卉博物館、花卉產業研討會。3.2004 較 2005 運作模式適宜。4.顧客之概念仍未落實,仍為生產者導向之思維。
蔡維修 (2005)	體驗行銷、顧客價值、顧客滿意、行為意向之間的關係為何?	情感體驗對情感價值、情感體驗對知識價值、行動體驗對情感價值、行動體驗對社會價值、行動體驗對知識價值、功能價值對顧客滿意、知識價值對顧客滿意、顧客滿意對行為意向皆為正向影響關係。
盧貞伴 (2005)	1.田尾鄉花卉的運銷通路主要有哪些 2.田尾鄉花卉批發市場及零售市場的散貨圈何處居多?	1.原以外銷為主的運銷通路逐漸轉型為內銷市場,自產自銷、直接向產地花農購買兩種方式最常見。 2.批發市場散貨圈以台中縣以南為主,零售商則集中於公路花園,消費者以彰化縣以北居多。
盧雅媚 (2005)	了解田尾鄉村觀光之經營發展問題,以及如何解決問題?	點狀旅遊資源無法增加遊客停留時間,可建立道路指標統一性;當地特色不夠強烈,可推廣解說使遊客行程更豐富深入、建立旅遊行程打造出特色;資訊提供不足,在推廣上應主動出擊吸引遊客。
李河錫 (2004)	全球化對本土農企業影響為何?以彰化縣花卉產業個案研究	1.國家主權面臨全球化不會完全喪失而是進行功能性轉型。2.台灣農業與全球化的關係,無法與兩岸互動問題獨立分開來看。3.台灣農企業困境不在於全球化衝擊而是政府沒有長遠性政策引導。4.政府組織有責任在 WTO 架構下制定長遠性農業發展政策。5.台灣農企業與農業組織團體要有積極轉型的認知。
林國華 (2004)	田尾鄉的發展策略及未來方向為何,並根據研究提出哪些建議	形象商圈缺乏整齊性的店街規劃,雖有群聚效應出現,卻無法反映出完美的全部,應該提升國際水準及國際印象,並永續發展,而特色的主題性已成為城鄉發展最重要的控制變項。

陳世達 (2004)	如何提升地方產也經濟價值，未來規劃方向策略為何?	1.產業吸引力會隨著時間而消長，未來必須有長期的規劃。2.因應環境變遷、調配資源，使有限資源達成最大功效。3.衡量國際間的利害得失，有利於未來國際間的拓展。4.不斷地創新，才能永續經營與存活。
陳佳琴 (2004)	臺灣花卉供應鏈決策為何?以文心蘭出口為例	1.國內文心蘭外銷供應鏈而言，面對供應鏈各階段多數的決策選項，仍選擇對花卉品質影響最小的作業方式為宜，雖相對成本較高，但最終仍能獲得較高的利潤。
蔡和昌 (2003)	1.農地重劃配合休閒農業發展之關係為何 2.此研究有何建議?	1.農地重劃對花卉休閒農業發展有正面幫助，且農業生態環境、農業的永續經營及人類的生存，彼此間息息相關。2.以農地重劃手段配合休閒農業發展、符合產業發展重劃農地、推動生態工法供農地利用。
Abdelati and Bramwell (2015)	地方旅遊產品應如何開發?	未來旅遊產品應多張顯其歷史以及功能性，對於某些只能在特定時間使用的產品，我們也該更了解其特性合與旅遊地之間的關係，面對產品，政府政策與市場供給方也秉持著不同的見解。
Atcharee, Morgan, Brianna, Juan and Niu (2014)	亞洲旅遊市場發展與領導人之間的關係為何?	亞洲旅遊市場是一個發展中的領域，已經看到許多不同類型的領導者。由於亞洲市場相較於發達市場在美國和歐洲年輕，亞洲市場讓有遠見卓識的領導者更多的選擇。在未來幾年裡，我們相信亞洲旅遊市場會有很多的變化。
Dong, Hou and Zhou (2010)	影響中國休閒旅遊的因素為何?	樂觀的經濟發展、現有的交通設施、良好的消費行為、較高的教育水平為促進休閒旅遊發展的因素，然而良好的觀光地還沒有被開發、經濟不好、交通混亂、社會秩序不好皆為阻礙中國休閒旅遊的發展。
Ge and Chen (2012)	中國城都鄉村旅遊的發展現況為何?	當地政府採取促進農村旅遊的措施，使當地社區得以開發、農民富裕、網站的建立但是發現仍存在一些對未來發展上的障礙，如過於擁擠、缺乏多元化的遊樂設施等。
Jones (2004)	如何運用社會資本的概念，了解一個社區生態旅遊企業的發展產生的過程	假定社區為單一個體，社區會通過社會資本的力量將社區生態企業聯繫。
Petr (2015)	古蹟文物該如何吸引觀光客參訪?	其促銷活動應突顯古蹟的質感以及原創性，吸引觀光客興趣。結果也顯示多數觀光客對於有紀念碑的地方也有更多的好感，因此，建議官方多加留意紀念碑的保持，部落客的好評也可吸引觀光客參觀。
Ram, Björk and Weidenfeld (2015)	場所依戀和旅遊景點的吸引力之間的關係為何?	關係非常緊密，但這並不代表其可發生效用，其中可能包含潛在的第三方因素，此研究結果可當成日後研究的第一步，也了解了旅客與景點達成某部分心理層次的關係。
Fan and Guoyang (2015)	切花產業發展策略為何?	先進的技術、增強與國家的合作，政府應該根據政策，在資金和技術方面提供支持、網際網路可以促進切花產業。

Stronza and Gordillo (2008)	各社區的生態旅遊的方式為何?如何保護?	1.波薩達亞馬孫是利馬為主的民營旅遊公司，以社區為私人公司。 2.Chalalán 擁有美洲開發銀行的投資，且得到從民間環保組織到國際保護組織的技術支持。
Weaver and Lawton (2007)	以社區為基礎的生態旅遊該注意哪些外部因素?	影響生態旅遊除了內部因素以外還有質量控制、行業、外部環境或機構甚至組件和生態旅遊。儘管企業佔主導地位，但影響的外部環境仍然存在著巨大的影響力。

2.4 文獻評述

依據前面三節所涉獵到的 56 篇國內外的相關文獻，本研究提出下列幾點評述：

一、花卉產業經營策略，忽略群聚的優勢

歸納整理花卉產業經營策略這方面的研究，大多集中在討論花卉產業何去何從？花卉產業如何從一級生產、二級加工轉型至三級加值的經營策略？花卉產業如何轉型推動文化觀光產業？花卉產業如何建構完整的供應鏈來創造價值？...等。可惜的是，在所收集的 56 篇國內外相關文獻，卻鮮少從群聚的優勢來予以著墨。產業群聚乃台灣產業競爭優勢的關鍵，花卉產業群聚於彰化縣田尾鄉亦不例外。特別是產業群聚的形成與發展，地理環境是因，經濟因素為果，關係則為其間的樞紐。本研究認為在探討台灣花卉產業何去何從的內涵時，群聚的優勢乃不可避免的主軸。而這項群聚優勢乃建構在地理、經濟與關係這三要素的基礎上，共同來集體研發、集體創新、集體行銷、集體創造價值。只是，這樣角度的研究倒不多見。

二、花卉產業經營轉型策略，涉及的視角廣度不夠

根據花卉產業轉型策略之研究發現，進入二十一世紀後，所有傳統產業都在調整與轉型，唯有轉型才能擁有更多的利潤。而花卉產業轉型策略不外乎轉型為觀光休閒產業、開發引進新品種及新技術、提升品質、強化物流儲運技術...等。但是傳統花卉產業生產的時空背景已更換，面對國際性的競爭，不能只求守住國內市場。花卉產品如果無法行銷國外，也代表守不住內需市

場，需要轉變的內容不僅包括技術層面的開發，制度層面的建立，更要有人心觀念的轉變。花卉產業應該跳脫傳統農業的經營架構，勇敢加入國際市場，接受公平競爭，轉為不受政府補貼保護，而是與政府與當地花卉農民的合作，共同求取生存發展的產業經營架構，強化國際市場的行銷能力，穩固在國際市場的價格與位置。

三、花卉產業經營創新策略，面向不夠豐富

觀察以上花卉產業創新之相關文獻研究後發現，較多研究集中於以下兩點問題，如何研發花卉新品種方面？以利於台灣花卉競爭力的提升，開拓國內外新市場，也使消費者有更多樣化的選擇；如何創新地方產業經營模式？現今一級產業皆積極轉為休閒觀光產業，增加消費者的新鮮感，善用地方特色與優勢，同時地方產業也能發展各地特色藉以維持其重要性。但是，對於改善台灣花卉產業不僅只有創新品種、轉型三級產業就足夠，還有許多經營面向需要突破，例如創新通路、創新服務、創新行銷推廣等皆不可被忽視，依照地方需求發展出最適合的創新商業模式，並且所有的經營面向都必須不斷創新，才能使花卉產業經營更為活絡。

第三章 研究方法

3.1 研究架構

本研究主要在探討田尾如何從傳統花卉產業轉型與再生成觀光休閒產業，由廣泛閱覽資料，以了解田尾花卉目前的現況，並以其當前面臨的問題，作為分析的架構，將資料歸納與整理，以進行分析，最後分析結果，以了解田尾花卉產業在內銷的部分如何從地方產業轉型到文化與觀光產業，力圖帶動與活化地方產業的升級與增值。並且在外銷市場上面對中國、韓國和東南亞國家的激烈競爭中，田尾的花卉又該運用哪些策略來因應，依據第二章的文獻探討與整理後，本研究提出以下的研究架構如圖 3-1 所示

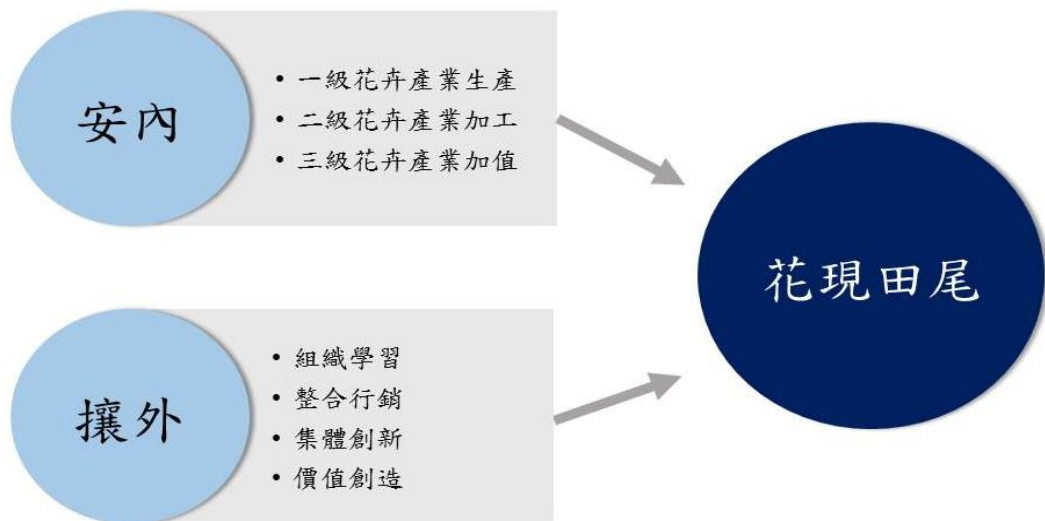


圖 3.1 研究架構

而經營模式討論的是策略的制定與執行所產生的營收和成本，如何與為何創造吸引人的投資報酬，透過發展願景、設定目標、制定策略、執行策略等程序與各程序構面元素的交互作用下所以形成，而策略的發展，最重要的工作是策略的制定與執行的程序上 (陳振祥，2007)。綜合上述，結合本研究之問題，發展出本研究框架圖。

3.2 資料收集

當資料蒐集時，首先找了許多有提到田尾花卉產業的期刊，對於田尾花卉產業的現況有了初步的了解，但能佐證研究動機的相關資料並不完整，便至國家圖書館中找尋相關的碩博士論文，另外也在網站中，找到一些關鍵人士的資料簡介，提供了不少的參考文獻。

本研究採田野調查的方式進行，輔以深度訪談來收集相關資料。

一、初級資料的收集：

以深度訪談來進行訪問，訪談對象如表 3.1 所示：

表 3.1 訪談對象

受訪者身份		相關年資	背景描述
羅世振	花卉批發市場 理事主席	30 年	在地居民，家族經營種苗繁殖之工作，現擔任花卉批發市場理事主席一職。
林坤志	花卉批發市場 外銷課長	35 年	林課長從少時就開始幫忙家中的花卉農事，現職批發市場的外銷課長，負責外銷相關之業務。
高銘輝	花卉批發市場 花市經理	25 年	在地居民，家族從事菊花種植之工作，現職花卉批發市場花市經理，負責相關的業務。
羅國誌	今日花藝行 老闆	10 年	羅老闆為經營花卉批發的中間商，為家中事業的第三代，從學生時期就開始幫忙，到畢業後開始全心投入於事業。
劉耀顯	染花業者	20 年	劉老闆從小跟著父親種花，直到最近兩三年開始進行染花的事業，並在社群網站中建立社團，提供一個花農互相交流的平台。
巫鴻澤	菁芳園 董事長	40 年	巫老闆為巫家第三代經營者，巫家在此栽植種苗已達百年歷史，家族經營種苗繁殖之工作，後來做庭院造景並增設餐廳，菁芳園於 2006 年導入科技農村概念，轉型成休閒農業，至今已十年。
劉烈江	田尾在地花農	25	在地居民，從小協助家中的農事至今，主要摘種的花卉為菊花。

二、訪談問題：

1. 一級花卉產業生產現況為何？
2. 二級花卉產業加工該怎麼做？
3. 三級花卉產業加值如何發展？
4. 該如何利用群聚效應發揮組織學習、整合行銷的效果？
5. 如何讓花卉產業聚落集體創新並再次創造價值？

三、次級資料的收集：

首先，廣泛蒐集有關彰化縣田尾花卉產業的論文與專業期刊，包括田尾鄉栽培的環境背景資料、花卉的種類、花卉的生產方式與銷售方式。並整理有關園藝花卉的統計資料，包括田尾鄉花卉栽培的種類、面積、產量、從事花卉栽培的戶數、人口數等相關資料。

(一)花卉產業相關期刊文章：包括的期刊有《農業生技產業專刊》、《農業金融論叢》...等。凡有關田尾花卉產業發展動態或來自各界有相關的看法，均將蒐集、整理。

(二)國內外碩博士論文：國內花卉產業研究者對於花卉研究的相關論文，無論是就定義或理論上的佐論，以及文獻回顧，均有助益。

(三)其他：奇摩知識家、GOOGLE 搜尋...等收集。

次級資料收集彙整如表 3.2。

表 3.2 次級資料統整

資料名稱	版次	資料製作及提供單位
行遍天下雜誌期刊	1992-2015 年	宏碩文化
青年日報社	1952-2015 年	青年日報社
蘋果日報	2003-2013 年	香港商蘋果日報出版發展有限公司臺灣分公司
自由時報	1980-2012 年	自由時報企業股份有限公司
大紀元	2003-2014 年	大紀元新聞網
科技人文雜誌期刊	2005-2015 年	中時科技人文雜誌社
優學日報	2010-2013 年	優學網
客家新聞雜誌	2007-2013 年	財團法人公共電視文化事業基金會
Go Go Taiwan	2012-2013 年	台灣交通電視台
個人遊台灣購物誌	2011-2012 年	中華民國兩岸商貿協進會
在地風采 閃耀台灣	2012 年	經濟部中小企業處
天下雜誌月刊	1981-2013 年	天下雜誌集團
cheers 雜誌月刊	2000-2011 年	天下雜誌集團
彰化縣地政電子報	2010-2015 年	彰化縣政府
看雜誌月刊	2007-2010 年	看雜誌
農業生技產業季刊	2005-2009 年	行政院農業委員會
親子天下月刊	2008-2009 年	天下雜誌集團
康百視雜誌月刊	2003-2005 年	康百視雜誌社
康健雜誌月刊	1998-2004 年	天下雜誌集團
大家健康雜誌	1985-2002 年	財團法人 董氏基金會
豐年半月刊	1951-2010 年	豐年社

3.3 田野調查

田野調查採用觀察和訪談為主要蒐集資料的方法，親自下到田野實地的記錄見聞，是「直接觀察法」的實踐與應用，田野調查法中分為兩個部分：

一、參與觀察

參與觀察的特徵主要是研究者同時扮演觀察者和參與者的雙重角色。在此情形下，觀察者不被視為局外人，因此得以維持觀察情境的自然，可減低

觀察者在情境中的干擾，並可避免被觀察者不必要的防衛，以獲得比較真實的資料 (邱垂正，2015)。

二、深度訪談

深度訪談目的在於透析訪談的真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道 (萬文隆，2004)，亦強調透過施測者與受訪者的互動過程，對問題重新加以釐清，以確認受訪者內心的真實感受與行為認知。

為能真實體驗彰化縣田尾花卉產業發展的現況，欲以田野調查法實地訪談，在訪談前，題目經歷多次修改，更加切合研究主題，訪談當天，與直接與受訪對象互動，並進而觀察、訪問，對花卉產業有更深入了解，以強化文獻的可信度。

3.4 內容分析法

內容分析法是一種研究社會現實的科學方法，經過了長期的理論探討和實踐應用正逐步趨於成熟與完善。本研究採取解讀式內容分析法(hermeneutic content analysis)來找出受訪者回答內容的聚焦點。解讀式內容分析法源於 20 世紀 70 年代的人類學研究，它是一種通過精讀、理解並闡釋文本內容來傳達作者意圖的方法。“解讀”的含義不只停留在對事實進行簡單解說的層面上，而是從整體和更高的層次上把握文本內容的複雜背景和思想結構，從而發掘文本內容的真正意義。這種高層次的理解不是線性的，而是呈現出循環結構：單項內容只有在整體的背景環境下才能被理解，而對整體內容的理解反過來則是對各個單項內容理解的綜合結果。解讀式內容分析法強調真實、客觀、全面地反映訪談內容的本來意義，具有一定的深度，適用於以描述事實為目的的個案研究。

本研究欲訪談的對象，都是與田尾花卉產業相關的商家，以及與田尾相關的人士，想透過深度訪談來了解田尾花卉產業是如何在不斷變遷的環境及市場競爭力面臨挑戰的情況下，轉型到文化與觀光產業。經由訪談中以電腦打字與手寫記錄，並且在取得受訪者的同意之下全程錄音和錄影，以方便日

後研究製作。訪談前先透過廣泛的資料收集，從事前的準備工作，包含擬定訪談問題、邀約受訪者、準備訪談器材等，根據研究方向找出田尾最具代表性的訪談者，過程中以電話、郵件、實地訪視等方式，讓資料來源管道更多面向，以增加效度。實際邀約受訪者後發現兩大問題，台北到彰化的距離遙遠，但我們不因此卻步，又遇到受訪者工作繁忙的問題，但我們堅持不放棄，為了配合各受訪者的時間，不斷安排行程上以及交通上的規劃，我們耗費了兩個月的時間，最終走訪了彰化田尾各個大街小巷，終於完成七位訪談者之訪談。

實際訪談的過程中必須在有限的時間內完成訪談，所以時間緊迫，但根據訪談問題設計，透過一問一答的方式快速完成訪談，我們在每次訪談中得到許多寶貴的資料，包括花農們的種植與加工技術、田尾花卉拍賣市場的競標模式、以及田尾花商對未來的願景等等，我們更加了解受訪者們與店家對於田尾花卉產業的看法，以及是否面臨的困境。在訪談過程中，會非常自在，因為受訪者是聊自身的經歷，容易透露真實而豐富的細節。透過這些環節，從訪談者可以了解田尾花卉發展脈絡，並從中了解保留傳統的意義、態度，以及生產花卉的技術和創新歷程等等。訪談結束後我們不斷反覆聆聽數位音檔，將數位音檔謄寫成文字檔成為逐字稿，並將逐字稿標示清楚以利進行結果分析，為了讓問題性質聚焦，將性質與內容相近者放在一起，過程中不斷的調整修改，重新查詢碩博士論文集資料及相關雜誌，再多次與受訪者們電話、郵件聯繫，反覆確認資料正確性及完整性，並與指導老師開會接受指導，就只為了重現最完整的採訪情況。

第四章 田尾花卉產業的檢討與策進

4.1 檢討面：SWOT 分析

綜合前一章研究方法中資料的收集、進行田野調查與深度訪談，再輔以相關文獻的吸收，本研究歸納整理出田尾花卉產業的優勢 (strength)、劣勢 (weakness)、機會 (opportunities)及威脅 (threats)等四個面向的問題，如表 4.1 所示。

表 4.1 我國花卉市場分析

S (優勢)	W (劣勢)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 氣候條件良好，產品多元。 2. 產業歷史悠久，擁有許多栽培技術。 3. 產業發展群聚有利生產。 4. 具有良好的保鮮技術。 5. 產官學界分工合作。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 土地、勞動、出口成本高。 2. 國內市場小且缺乏國際行銷經驗及人才。 3. 出口品質與數量不穩定。 4. 缺乏企業化經營管理能力。 5. 對國際花卉市場反應慢。 6. 自有研發品種有限。
O (機會)	T (威脅)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 網路市場的新興。 2. 靠近主要花卉消費市場-日本。 3. 政府加強農產品行銷全球。 4. 積極參與國際交流之活動，掌握國際花卉產銷資訊。 5. 歐美市場對花卉品質要求逐漸提高，我國有其優勢與成長空間。 6. 兩岸經濟合作架構協議 (ECFA) 推行。 7. 我國位於亞洲運輸樞紐，海空運皆方便。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國內花卉市場供過於求。 2. 開放 WTO 導致進口外國花卉，壓迫本土生產業者。 3. 外銷市場過度集中於日本。 4. 日本國內花卉產業發展。 5. 中國大陸與東南亞投資大規模專業生產場，以低成本策略與我國競爭亞洲市場。 6. 荷蘭以高度設施自動化技術與鄰近歐盟內陸地理優勢與我國競爭歐美市場。

4.2 策進面：安內與攘外策略

針對前一節花卉產業刻正面臨的內憂與外患問題，這一節分別從安內與攘外策略，提出精進之道。

一、安內策略方面

(一)一級花卉產業生產

本研究所謂的「花卉」主要是依據行政院農委會出版之「台灣農業年報」，將花卉分成切花 (cut flower)、盆花 (potted flower)、球根 (bulbs)、苗木 (nurseries)、種籽 (herbaceous flower seed)等五大類作為研究對象，切花指的是鮮花類，是自植物體剪切下的花枝、葉材等插花用材料，如玫瑰花、非洲菊等；盆花指的是種植於盆栽容器中的室內觀賞植物，如：聖誕紅、金錢樹等；球根指的是：植物部分地下之根莖，如：水仙花、風信子等；苗木指的是：種植於地面土壤中的戶外景觀植物，可供造園、景觀及綠化工程應用的樹種，如五葉松等。種籽指的是各類草花之種子，如：非洲堇、大岩桐等。本研究所謂花卉產業 (flower industry)就是以這五類花卉為主要經營範圍的產業，有助於我們界定花卉產業的範圍 (曾鈺真，2005)。

進入二十一世紀，每個產業都面對國際化的挑戰，農業也不例外。而在參加國際世貿組織 (WTO)後，原來賴以關稅保護的農業已逐步脫離此保護傘。台灣農業中花卉產業原來屬於保護較少的產業，政府相關措施包括花卉專業區的建立 2004 年的花卉博覽會，傳統農業投入花卉生產者也逐年增加，各種相關花藝活動的報導也時常舉行。在這蓬勃發展的產業，看到了契機，也存在深層隱憂 (陳加忠，2004)。

彰化縣為全台典型之農業大縣，即大部分的人口從事一級產業，而以花卉產業最為著名，其中田尾鄉是台灣最大的花卉生產地，由於田尾地區所種植的花卉種類繁多，花卉年產量與種類居全台之冠，素有「花鄉」之稱 (葉俞均，2014)。

「花的故鄉」田尾鄉從日治時代就開始種植花卉，目前花卉種植 超過五

百公頃，百分之九十的人民從事園藝的工作，1973年闢建「公路花園」，使田尾鄉的花卉事業處於巔峰。近年來台灣經濟迅速成長，工商高度發展，農村結構改變，勞力人口外流，造成生產力減弱，農民所得偏低。都市與鄉村不平衡的發展，對總體經濟造成極大的負面影響；而且加入國際組織，對於田尾地區花卉產業造成很大的衝擊。因此，加強農業的升級，改善花卉產業生產環境，開創田尾地方新面貌，是花卉產業之重要課題（陳世達，2004）。

為了促進花卉產業發展，開拓產銷管道，田尾更設有「花卉批發市場」，主要提供中部各地區之花卉拍賣交易。田尾花卉批發市場設立於西元1994年，利用外銷花卉及或包裝場試辦花卉人工拍賣業務，後於同年十二月啟用三線電腦鐘拍賣交易作業，並於西元1996年正式遷入新建市場營運，現由彰化縣花卉生產合作社經營，擁有全國首座仿荷蘭拍賣鐘，規劃全廠自動化系統，促進花卉拍賣及物流自動化、資訊透明化的目標。目前每線每小時約可拍600至700件左右，每日平均進貨量約3500至4000件，日平均交易金額約為330至400萬元，是台灣第二大花卉拍賣市場，其近三年的拍賣平均金額每年約五億多元。目前田尾鄉的花卉產業以切花類為大宗，其次為苗圃類、盆花類等。

羅國誌：田尾這裡本身就算是被政府設立好的一個專門生產苗木與花卉的鄉鎮。產業已經在這邊四五十年，所以這邊大部分從業的農民，專業技術都不錯，另外包括我們這邊的氣候也比較適合摘種花卉，如果能再多一點創新，獲利會提高更多。

劉烈江：因為我們整個田尾的土地有限，開啟海外的市場不易，這就變成說我們要想辦法去提高花卉它的產量，例如可能一分地原本只能夠採收兩三千把你要如何提高到四五千把，這個應該是田尾花卉產業一個蠻重要的關鍵因素。

林坤志：我們花卉產業的聚落比較集中是有個好處，就是互相學習比較快，每個地方都可以看，看了之後再問問問很容易學習，運銷也方便集貨，互相比較品質，看人家照顧的狀況怎麼樣，自己照顧的怎麼樣。

基於前述，本研究建立下列命題：

命題1：要豐富一級生產行為：掌握田尾土壤與氣候的優勢，以自動化結合智力，吸引年輕人投入；同時，配合政府的輔導，花農們積極從事兼具效率與效能的生產活動，乃花現田尾的安內策略之一。

(二)二級花卉產業加工

「有好的農產品，才能做出好的加工品」，這是有機農友高明麗從事有機農業與農產品加工，所體認到的定律，透過好的循環，創造高價值的加工產品(農糧新聞，2015)，加工研發與經營策略為單項技術應用於多種不同作物原料，以產品種類為中心，針對不同作物進行最適化配方與製程調整，進一步結合多種原料研發複合式產品，不僅創造出更多元化的產品，也增加了新的出路(陳盈方，2014)，完善發展農產二級加工設備、建置加工廠、合作社或公司，除了增加農產品附加價值，也能帶動農村經濟發展、增加工作機會，讓離鄉子弟能回鄉工作，同時也解決農村老人長照問題，由新的青年注入更多的新血，將加工技術不斷的發展延續，符合農村現在的需求(東方報，2015)。

園藝產品包括果實、蔬菜和花卉三大類，果實與蔬菜的加工，已成為農產製造主要加工品。而園藝產品當中花卉屬於較高價值的作物，花卉也有許多不同的加工方式，如：人造花可以模仿鮮花製造出各種艷麗之美姿、利用人工合成或由花器中抽出可以得到各種芳香花油，做為化妝品上主要香料；現今，園藝科學發達的國家對於花卉之品種改良、栽培技術，已達到相當進步之階段。台灣花卉產業具備歷史悠久、技術卓越及資本密集等特色，但花卉產品易腐敗，不耐久藏，生產期長，調節供需不易等特性，研發技術不夠成熟，使得花卉業者承受極大的經營風險，面對全球化的二十一世紀，台灣花卉市場必須加入世界各國的競逐行列，已不單單藉由傳統生產創造利益，如能將花卉進行加工，花卉產業發展成休閒遊憩的觀點，打造自己的競爭力、創造更多的利潤。

將傳統花卉產業注入二級加工品概念，促使花卉產業升級，讓花卉除了一般傳統生產方式，開拓更大的花卉市場，創造更高的附加價值，發展台灣深具潛力之傳統產業，不啻是一個新契機(謝玉文，2007)。

田尾主要進行的產業加工為染花，藉由染花技術，讓原本因市場變動造成價格起伏的花朵，能提高價格，多樣化之顏色為消費者之需求，田尾最大

宗花卉是菊花，染色菊逐漸成為加工的一大趨勢，隨者科技技術不停的追求創新之下，染色菊花是販售商的新產品，也是增加收入的來源，染劑的顏色、顆粒大小、濃度、切花含水量、切花的高度，都會影響菊花染色的成敗，但透過染花，能讓菊花多一個新的出綠，繽紛色彩更能讓人擁有賞心悅目的視覺享受（許謙信，2008）。

田尾透過染花，讓只能做為祭拜或喪葬用途的白菊花改頭換面，花朵吸收染劑後，透過冷藏，讓染劑吸收，採收後加工成為美麗的顏色，桃色、橘色、藍色等染色菊花，染花業者也不斷嘗試、研發，創造出新穎的色系，透過群聚效應，彼此互相傳授、交流，讓技術不斷的流傳、進步，染色菊花最後銷售給插花班等花藝設計全新市場，不同於傳統的花店，締造不同的市場，染色菊花賣相較佳，瓶插壽命變長，售價不受市場影響，比起白色菊花有更好的價格也更穩定（李宜蓁，2004）。

劉耀顯：染色需靠技術層面，進入門檻不高，染劑成本低，若染色成功，能創造高效益，價格比起白菊更好且穩定，也有一定的出產量，我有創立染花社團，讓彼此技術在內交流，比起傳統生產，有更穩定的收入，若有特殊色需求，我會用過程中不小心損毀的花，進行研發，創造出客人想要的色彩。

劉烈江：現在從事染花人員越來越多，許多年輕人慢慢加入，比起從前產業更加盛行，白菊市場波動大，當價格低迷時，就會進行更多的染花加工，染色後通常可以高出兩倍左右的售價。

高銘輝：二級加工不僅能夠分擔風險更能創造收益，田尾現行加工方式的並不多，僅只有染花，如能成功發展其他加工商品，如乾燥花可以永遠不凋謝，將能創造更多收益。

羅國誌：田尾從事二級生產中，染花算絕大多數，每日出口也有一定的需求量，傳統白菊主要用在喪禮上，所以更為菊花創造了新的市場，通常需求不太會有大幅的波動，因為主要為插花班等使用。

基於前述，本研究建立下列命題：

命題 2：要開拓二級生產加工：花農要重視生產規劃，開拓市場二級產業，延長花卉產品的壽命，提升花卉產品的價值，讓行銷更容易，讓通路更廣泛，乃花現田尾的安內策略之二。

(三)三級花卉產業加值

為了因應新時代潮流，迎合休閒遊憩的新觀念，傳統的農業產業將生產的「一級產業」及加工製造的「二級產業」，結合觀光服務之「三級產業」，

來造就「休閒農業」這個新興產業，例：日本自 2010 年開始推動農山漁村之六級產業化(以下簡稱六級產業化)的產業發展模式，此模式係指農業生產(一級)、農產加工(二級)以及直銷(三級)相乘後，期能達到六級產業 $1 \times 2 \times 3 = 6$ 之生產、加工、販售一體化並提升附加價值 (陳依文，2012)。而休閒農業快速推動的主因為：(一)提振農業生產的結構與轉型；(二)提供休閒體驗的機會與多樣化 (陳光哲，2009)。劉建哲 (2002)指出休閒農業不僅是農業新的指標，更能夠鼓勵國人接近農村、體驗農村生活的機會，開創農民另一所得來源並增進國人對本土農業得關注與支持，進而達到繁榮農村之目標。

邱湧忠 (2000)指出，發展休閒農業的遠見顯然來自於政府及個人對於未來臺灣農業及鄉村社區發展掃描的結果，其基礎應該建立在農業如何與社區活性化相互聯結的這個理念上。臺灣農業在二十世紀作為純經濟產業的生產功能，應當已經完成，二十一世紀的新農業觀應該立基於作為文化產業的角色，承擔起生活與生命維護的功能，因此農業應該是培育社區共同體意識的產業，以及維護人類健康與資源永續的產業。臺灣休閒農業基於上述遠見之形成過程乃逐漸營運而生，除了賦予農業新的生命外，更是工商業發達國家之農業必然的發展方向。

根據資源基礎理論，企業的競爭能力來自「資產」與「能力」的相互運用形成具有價值、稀有性與專屬性的企業核心資源。因此休閒農場經營策略之發展應可從資源基礎的觀點來切入，從產業內部尋求最佳的利用，創造長期的競爭優勢、自我品牌。對於休閒農業的經營者而言，除了硬體建設，更應加強經營組織與個人的能力，進而建構其核心資源，讓其具有獨特的價值，專屬資產是無法輕易地被模仿。另外產業的核心資源要能妥善的管理與應用，在不同的策略執行時，使用最適切的核心資源才能達到最高的效益 (侯嘉政、吳明哲，2006)。

休閒農業是一項兼含遊憩、教育、社會、文化、經濟、環保、醫療等多功能性的產業，同時也可以說是兼顧生產、生活、生態三生一體的產業，實值全力推展 (林婉菁，2003)。

雖然公路花園很早就有鄉村觀光的產物，但這僅是眾多經營者中少數的轉變，而一直以來都仰賴花卉生產的田尾公路花園，其主要經濟基石還是來自於中盤花商、綠化工程、遊樂區，造成業者對於觀光零售的忽略進而放棄觀光市場（蔡志堅，2000）。但在 1990 年以後，田尾最具生產優勢的花卉—菊花，外銷日本切花量銳減，加上國內經濟不景氣花卉消費出現飽和，導致花卉園藝業萎縮，更促使其產業開始面臨轉型（薛雅惠、張育瑞，2003）。

在全球化浪潮的衝擊之際，經濟結構發生明顯變遷，各國的競爭力已使得傳統產業需要升級轉型，朝向多元的方向去發展，使得原本為傳統花卉生產基地的田尾公路花園，因而也朝花卉結合觀光的產業策略的方向邁進，由原本的一級產業逐步提昇到以服務業為主的產業來發展，一方面可讓田尾地區花卉產業與近期熱門的休閒觀光產業相結合，另一方面可以讓田尾花卉與國際市場接軌，提昇其競爭力（江定曄，2008）。

盧雅楣（2005）透過實際數據指出（一）在休閒農業之認知上，田尾地區的經營者認為公路花園是一個可以提供給遊客休閒、放鬆的地方，滿足食、住及娛樂三個面相。（二）在現今的環境上，傳統花卉產業作出轉型是必要的做法，同時考慮本質以及創新，創造雙贏的局面。（三）因現代觀光產業盛行，透過轉型，可以吸引更多的遊客，廠商獲得更高的利潤，並提供教育、休閒等意義，使產業得以歷久不衰。

羅世振：透過感受田尾的寧靜、花卉、植栽，與大自然的美感，遊玩之餘感受到放鬆以及舒適的氛圍，所以現

在我們國內旅遊也偏向這樣的旅遊型態，遊客也越來越多。

羅國誌：田尾的公路花園這日漸響亮，遊客增加了許多，也創造了消費，不僅止於觀光產業，農民也同時獲利，

成功創造雙贏的局面。

巫鴻澤：田尾現在越來越多人加值成觀光產業，如餐廳、旅館等，同時也可以繼續原本的種花，透過加值，可

以創造額外的收益，也能帶動產業發展。

基於前述，本研究建立下列命題：

命題 3：要創新三級服務加值：以一級生產為基礎，結合二級生產加工，由在地出發，導入人文地景的元素，創造新的營運模式，乃花現田尾的安內策略之三。

二、攘外策略方面

(一)組織學習

我國農業目前面臨升級為知識型產業之壓力，需儘速檢討我國農業科技研發之缺口並進行補強外，以知識經濟理念將農業科技視為新興產業加以經營，將研發成果與農業技術商品化。創造農業之附加價值，以利後續農業科技商品化及產業化，進而提昇台灣農業在國際間的競爭力 (柯勝智、湯惟真、李紅曦，2005)。台灣因栽培技術優於鄰國，在東南亞國家的競爭下，尚還有市場競爭優勢，但有些花種已逐漸被低生產成本得東南亞國家取代，表示現在台灣花卉產業的生產模式上急需重新建構。

農民長期經營花卉產業，已培養出自主性研發栽培與貯運技術的能力，均提供花卉產業進軍國際市場的競爭力。在現代化的國家發展與建設上，除了豐富的自然資源，以及臺灣目前對於花卉產業的執行、研發環境來看，政府單位如何充分利用各種工具與管道，輔導農民並因應國際發展趨勢來調整產業發展模式以產生有效的政策，將成為影響臺灣花卉產業發展的關鍵因素 (康偉亮，2013)。

農業試驗改良場現在正逢組織調整階段，如能重視農業科技智慧財產權之保護與管理，提早進行規劃，將可使創新研發的權益獲得保障，研究人員獲得適當的回饋，進而激發研究人員的創新潛能，鼓勵投入更專精的技術開發，同時落實政府研發成果產業化的目的 (楊舜臣、安寶貞，2007)。

加入 WTO 後，缺乏競爭力，進口花卉侵佔市場，台灣的菊花對日本的外銷一直是佔產業的一個大部分，而南韓政府在三、四年前大力的投入菊花的研發跟栽培，在很短的時間內就打敗了台灣，原本台灣引以為傲的菊花品種產業，讓台灣外銷面臨到一個相當大的威脅，故田尾公路花園應積極投入培育新品種，創造獨特性，以不容易讓競爭者模仿的技術，研發品質優良的新品種，增加競爭力 (張碧純，2010)。

從研發的角度來看，在歐美國家，每種花都會有專門的育種公司，但因

屬於私人機構，所以研發趨勢與市場的波動都有相對的關係。不僅是以市場需求來決定產業發展的類型與趨勢，政府大半是扮演輔助以及被動的角色，根據這些私人機構的需求來制定法律以及交易的規章。但在臺灣光復後期，政府即紛紛成立許多產銷班與農業試驗所等單位，將產業分級。而花卉產業是屬於第一集的產業，對於種苗的研發以及技術開發等政府都積極介入，也因此造就了農民依賴政府研發成果的習性（陳月卿，2008）。

劉耀顯：我們會按照不同的時間季節來調整染花的顏色，並再研發適合的顏色。但是國內的花卉還是無法跟國外新品種花卉抗衡。

高銘輝：田尾分為農會班和合作社花班，一個是農會輔導，另一個則是合作社輔導的花班，都會定期開會並探討花班的運作，農會還會派人員輔導花農。

巫鴻澤：台灣早期農改場鮮少做花卉，但現在農改場已經加入研發種球，可是研究為時不長，且研究改良需大量時間才能創造好的產品，非馬上就能做出商業品種，可能做出來的自己滿意，但卻不具競爭力。日本的種苗極具系統且創造出競爭力，能外銷世界各地。

羅國誌：現在我們引進荷蘭拍賣技術，花農們也願意研發新品種吸引消費者，這些變成我們的優勢。

基於前述，本研究建立下列命題：

命題 4：要發揮組織學習的效果：掌握地理位置鄰近，善用網絡關係，形塑知識吸收與知識移轉的氛圍，達到生產創新與服務創新的目標，乃花現田尾的攘外策略之一。

(二)整合行銷

面對全球化競爭與社會變遷的挑戰，「城市治理」成為當前重要的議題，為了因應城市競爭價值以及城市競爭力評比的多元化，「地方特色」已然成為城市行銷發展及定位的重要考量，我國各直轄市與縣市近年來也大多選擇不同的競爭主軸並積極發展，以符合「全球思考，在地行動」的方針（蘇信恩、王雅慧、林坤誼，2012）。

例如屏東縣黑鮪魚文化觀光季活動，已在國內打響知名度，有受訪者認為，鄰近包括日本、香港、甚至中國大陸，都是潛在消費市場，在政府積極推動觀光倍增計畫，對外加強國際觀光行銷之際，縣府應妥善運用公關，讓黑鮪魚文化觀光季節慶活動成為對外宣傳重點活動之一；同時尋求與航空公

司、旅遊代理商合作，以精緻的文化觀光節慶活動行程，吸引外籍遊客。

近年來隨市場競爭力、創意花卉產品產生與市場供過於求形成銷量降低，雖有優良的花卉品質，但行銷手法及傳統產業產品的創新不足皆使得田尾鄉花卉品牌受到市場考驗。透過結盟，可以解決經費不足之問題、進行產品的生產。結盟是一種透過公共關係與人脈的夥伴策略，以資源交換為目的，彼此互利互惠，創造多贏。而透過結盟、交流，有時自己沒看到的問題，經由合作一點就通，發揮更大行銷功能。另外在產品生產上，也可藉由品牌魅力，拉抬聲勢、增加亮點 (黃蓓馨，2001)。

田尾花卉產業在台灣居龍頭地位，受到國內外肯定，經潛力無限，目前正力爭國際接軌，希望花卉產業與觀光產業都有寬廣的天空。花卉與園藝產業並非是一般農產品，而是帶領國際流行時尚、與融合消費潮流的經濟產業，必須求新求變才能創造收益，永續經營。國內目前「地區意象」表現多元化，但以「花卉」品牌意象最成功、最活躍，對地方經濟發展助益最大。其中，又以彰化縣田尾鄉機能最佳，因此被經濟部商業司列為輔導對象之一，配合商圈經營發展方向，緊密結合觀光休閒產業市場，以優質商圈與在地特色商品為基礎，搭配遊程體驗，整合行銷品牌商圈，創造新的消費誘因吸引消費者 (許朕諭，2008)。

具有高經濟價值的台灣花卉產業，長期以彰化田尾公路花園為發展核心，受小農經濟特性限制，很難與國際大型農企業競爭，導致切花產值日漸萎縮；田尾花卉產銷第十班班長周俊麟表示，就是在這種困境下，帶領十多個班員與農家，以合作投資企業模式，進行專業生產分工、開發符合時代需求多元化盆栽、提昇栽培技術、量化生產與穩定品質，台灣的花農不論引進、研發新品種，生產優質花卉都是高手，卻苦無集體作戰行銷能力，鄉農會近年來充當收集國際市場資訊、整合行銷與開拓市場服務平台，才能協助最具傳統花卉產業再創新局，突破困境，成功進軍大陸與日本市場。

羅國誌：外銷本身的品質會比較要求，群聚的產銷班若是要求品質會較優良。你一個人單打獨鬥跟一群人一定是不一樣的，而且這樣可以互相照應，大家各種一樣，每種花卉都有，消費者會覺得找這個花班就能滿

足大部分需求。

林坤志：我們產業的聚落比較集中有個好處，運銷比較方便，他可以集中貨運，降低運費，也能夠互相比較品質、互相把關、互相照顧。

高銘輝：彰化辦花卉活動是由合作社在做，有時候也會配合農會聯手辦活動，但是沒有很經常性，但台南花卉展則是由花商與花卉協會在舉辦，若彰化也能與多方合作，那行銷的成果必定能更好。

基於前述，本研究建立下列命題：

命題 5：要發揮整合行銷的力量：整合田尾花卉農業各類型組織，活用農業、生態、景觀及文化資源，配合農村社區總體營造，規劃為具特色的休閒農業區，藉此對外整合行銷，乃花現田尾的擴外策略之二。

(三)集體創新

創新，乃是指企業於營運或生產方面，所使用不同於其他競爭對手之做法或是採取以往所不存在之方式進行，而成功的創新會為企業帶來獨特性，進而使其從中獲取競爭優勢 (Milleretal,1992)。方至民 (2000)對於創新持有相同之理論，主張所謂的創新：「係指企業於其所處的產業當中，首先推出一項新的產品或者是率先採取有別於以往產業規範的行動。」根據黃群益 (2010)台灣蔬果類農產品商業創新模式之研究當中，以微熱山丘鳳梨酥個案為例，文中談及到該店家成功將農產品進行加工，並有效解決當地鳳梨滯銷的問題，同時，尚還利用創新通路的銷售方式進而推廣該產品。因此，創新可能包含於產品種類、管理系統、組織結構、經營模式、生產製程亦或是行銷通路等方面的創新。

而個人知識、情感思想是集體意識的組成元素，因此個人創意的開發與尊重，應該是創意的原始力量；緊接的才是社會意識，雖然社會的發展有時是種時尚流行，有稍縱即逝的可能，但星星之火可以燎原，當個人的能量被激發成為集體創意時，「市場」便是社會意識共識的共通性成效，更具體地說，「文化產業是促進經濟、社會及文化變遷的機制」，那麼集體創意乃為文化意涵有機應用的要素 (黃光男，2011)。

台灣手工菁英聯盟籌組運作機制，是發揮群聚優勢的創新經營模式，絕

對不是一個產品創新，是一個營運的創新，不是花大錢或者新設備所能達到的，這種競爭優勢讓對手學不來也學不向，因為隱形的優勢藏在細節當中（廖基盛，2001）。

從歐美、日本傳入的養生香草風潮正在全台風行，其實田尾這個花卉之城的花草飲食主義早就搶搶滾。基於對於香草植物的認識與情感，業者不斷研創新的香草美食，從花草冰棒到花草冰淇淋、冰沙系列、茶品系列、香羊肉包和各式花草餐、香草火鍋...真是應有盡有選擇多樣。加上店家們對於園藝造景的專業素養，來田尾品嚐花草餐就彷彿進入花草世界的世外桃源般令人流連忘返（江定曄，2008）。

花卉品牌顧名思義為由花卉品種保證信用的累積與花卉的品質保證，而一提到田尾，國人勢必會先想到的是「花卉」，可見田尾「花卉之鄉」給於國人相當深刻的品牌印象。而田尾鄉花卉產品種類豐富，如切花產品有菊花、波斯菊、洋桔梗、唐菖蒲、小品項的如盆花、仙人掌、玫瑰及精緻蘭花等。因此為了提升田尾鄉花卉品牌之升級及產業發展，提出田尾鄉花卉品牌躍升計畫，作為未來提升田尾鄉花卉品牌發展工作實施之參考。花卉產品品質與智慧專利權為花卉品牌無形的保證，而田尾鄉向來以花卉作為地方主要經濟作物，其地方組織對於未來推廣花卉品牌躍升計畫，應在於整合花卉統一聯合窗口，以策略聯盟方式，強化花卉品牌之形象；由花農研究與創新，以台中農業改良場及花卉合作社協助開發，建立良好花卉品牌推廣系統，再由田尾鄉公所及彰化縣政府執行推廣行銷工作，搭配經濟部商業司之相關子計畫，由上而下，齊心合力互相配合，整合在地資源及組織力量，建立田尾鄉優質花卉品牌（彰化縣政府，2009）。

羅世振：現在市場也有許多新的品種，但是受到客戶接受度以及偏好的影響，所以有些新品種會隨著時間被淘汰，必須不斷的創新才能迎合客戶偏好，穩固花卉市場。

羅國誌：這幾年很多品種改良的花卉，加上一些花農願意種新品種，因為花農意識到消費者較喜歡新鮮的物種，這真的是我們的優勢，因為台灣的花農願意去嘗試新的東西。

劉耀顯：我在社群平台上創了一個社團，加入其他染花的朋友，一起分享經驗，再將染花的結果拓展出去，一起創新出新的染花成果。

巫鴻澤：如果田尾花農能種出新奇色彩與形狀的花卉，創新出跟別人不一樣的品種，就可以創造出不一樣的市場。

基於前述，本研究建立下列命題：

命題 6：要發揮集體創新的力量：善用田尾花卉農業群聚的優勢，集中力量於具品種優勢、技術優勢、獨創性、及具有出口實績與發展潛力的花卉為發展主力產品，確保產業競爭優勢，乃花現田尾的攘外策略之三。

(四)價值創造

產業經營環境愈來愈險峻與充滿風險與不確定，企業唯有不斷的運用創新創造價值追求卓越，適時調整營運策略、不斷從事組織變革，建構獲利之營運模式才能提升企業成長與生存之競爭力。因為，資訊產業已達成熟期，技術標準化、技術進入門檻降低、進入微利時代 (侯文田，2005)。而企業國際化目的就是要擴張市場，降低成本，而國際化最根本的出發點，就是要創造價值，降低成本。此目的正符合經濟學最基本的供需原則，製造是供，市場為需，企業國際化，反映的就是供需之間的關係。

我國為拓展農產品外銷市場，農委會也推出多項輔導措施來提升國內農產外銷實力，從輔導農友成立產銷班以擴大經營規模與產量、培訓外銷人才、輔導農產品分級包裝，一直到研發運輸技術以及確保品種智財權等，強化台灣農產品在國際間的競爭力。此外，為了提升農友的外銷能力，農委會除了舉辦農業行銷人才培訓課程外，還辦理品牌設計輔導計畫，以提升台灣農產品的附加價值。

台灣農業面對國際化激烈競爭更需要加以產業化經營，需以新的思維將農業「商品化」，以產業整合行銷方式經營，從選種、種植、品質與生產管理、國際推廣、行銷等等面向，帶進現代農業的科技，使產品在國際市場上更好，附加價值更高。

而田尾的改造初期，由顧問公司引導設定內部價值，帶人潮到田尾以及將當地的經濟重塑，因此由顧問公司舉辦觀摩，藉由觀摩其它成功案例，讓當地較熱心的廠商能夠認同這個改造活動。接下來成立一個願景工作坊，目的是為了讓田尾廠商了解田尾有哪個部份是需要改造的，另外，也舉辦了全鄉清潔日，目的就是宣揚商

園再造這件事正式啟動。共識凝聚之後，接下來則是成立一個聯誼會，以利各項活動的籌備與進行。在聯誼會的階段，舉辦了田尾的攝影比賽以及花的系列活動，目的是為了帶來人潮以及行銷田尾。而在第二年時，又辦了一次的攝影比賽，目的是為了讓更多田尾鄉民，能夠認同自己故鄉的美。最後，因政府經費爭取的問題，讓當地廠商認為，有必要去以活動來養活動，自給自足，所以他們就創立了彰化縣田尾公路花園發展協會，以利接下來各項活動的進行，讓田尾的觀光事業永續發展下去 (林建緯、范叔玫、李惠雯、林辰芳、許家榮，2007)。

高銘輝：很多新品種是國外種球，台灣農改場有在做，但因為技術不成熟，最後創造的經濟價值不高，若能改善，所帶來的價值無可限量。

林坤志：國內市場需求穩定，有時產業結構改變，比如花藝設計老師若改變其使用方式，可能改變其結構，就如菊花透過設計能提高其附加價值，但若是在婚喪喜慶上，是必然需要的，所以變成創造需求。

羅世振：產區的聚落好處就是大家互相學習、互相觀摩快，所以馬上就能改變，也要隨著產業結構轉型，以我們的經驗去學習、互相交換經驗，創造產區聚落的加值。

基於前述，本研究建立下列命題：

命題 7：要發揮價值創造的新思維：應用農業科技研發成果，結合「一級生產 + 二級加工 + 三級加值 = 一級生產 × 二級加工 × 三級加值」的乘數效果，創造出六新級的價值創造新模式，乃花現田尾的攘外策略之四。

第五章 結論與管理意涵

5.1 結論

台灣傳統以農立國，花卉更是不可忽略的一部分。在台灣只要提到「花卉」就會想到「田尾」，田尾等於花卉，更被稱為「花卉之都」，是現今台灣花卉重鎮與集散地(馮瑞菁，2009)。而田尾的花卉產業不只包含了國內市場還有國外市場這一塊，但隨著時代推進，傳統花卉市場逐漸飽和，外國廠商競爭因而外銷遞減，以及勞動力老化，面對內憂與外患雙重的衝擊，田尾正面臨著必要的轉型與創新之路。亦因如此，本研究從安內與攘外的角度，分別提出策進之道，期許花現田尾。

安內策略方面，產業跳脫以往全面傳統式生產，逐漸往六級化(一級生產+二級加工+三級加值)發展。在田尾公路花園中，不僅可以看見傳統花園及染花加工廠，還有花卉園藝餐廳等，具備多元的產業發產與觀光特性，許多年輕人也紛紛加入經營，根據行政院觀光局統計 2015 年田尾公路花園觀光人數多達一百二十多萬人(行政院觀光局，2016)，靠著三者併繼，創造生機，吸引更多年輕人願意回鄉開墾，讓花卉產業再現。

攘外策略方面，田尾花卉生產已有十分久的歷史，但因原本只著重在滿足內銷花卉生產，導致研發技術稍顯不足。彰化縣主計處計劃處(2011)公布台因品質無法提昇、品種老舊和無法長期穩定供應市場需求等問題，近年來外銷日本之量、值均有停滯之現象，台灣有待突破產銷瓶頸。面對這樣的威脅，本研究提出：田尾宜發揮群聚的優勢，從組織學習、整合行銷、集體創新與價值創造等四個面向集結努力，重振外銷市場往日的榮景。比如說。在政府輔導下結合產、官、學、商各界專家同心合作，開發引進新品種及新技術，改進品管，穩定供應高品質花卉，並加強宣傳以提昇形象，透過農業改良場的合作，逐漸開發創新的技術，像是冷藏保鮮的海運技術等，足以克服運輸的障礙，建立田尾鄉優質花卉品牌。

5.2 管理意涵

一、安內方面：釐訂多元加工與轉型增值花卉產業的策略定位

隨著時代變遷，各產業都會有所影響，要存活就必須適時做出改變。而我國加入國際組織後對部分產業造成甚大的衝擊，使得本已經漸趨沒落的傳統農業，又加劇了情況的惡化，其花卉產業也不例外，且近幾年來，國內經濟不景氣，使得大眾對花卉的消費逐漸降低，由於全球化時代的來臨，全世界的經濟結構已有顯著的轉變，使得各國在傳統產業的升級轉型上不遺餘力，以發展多元化來因應社會變遷，因此，加強、改善並創造花卉產業的價值已成為台灣花卉產業的唯一解決方針。

使得我國生產花卉產業的大眾地區-彰化田尾，須由原始之花卉生產，轉為朝向結合花卉的觀光產業前進，現有的田尾公路花園讓原本的一級產業逐步提升為以體驗服務為主的產業經濟型態，讓田尾花卉與近年新興的休閒觀光產業互相結合，透過轉型來吸引更多的遊客，花農也能因而獲得更多利潤，並且提供休閒、教育相關知識等的意涵，使花卉產業能永續經營，讓花卉產業的價值能因而昇華與突破現有之困境。

二、安內方面：技術資訊宜透明化，以利建立花卉產業供應鏈的凝聚力與創新力

種植花卉早期，每戶人家都有各自種植技巧，為了與其他業者有差異性、保持其獨特性，而封閉自有資訊，不願意技術交流，但近期，不論花農、花商、染花業者或花卉合作社皆團結一致、互惠互助。花商、花農們積極開發在地產業，拓展休閒觀光，業者之間策略聯盟，除了成立各種協會，並推動各項活動，增加曝光率，還自創花草冰棒、香草包子、彩繪 T 恤等，將田尾鄉間小故事與食用花卉，做成一系列 T 恤以及屬於田尾的食物，藉此吸引遊客。染花業者自創社團，讓更多想了解花卉的人與花卉創新者們有更好的交流平台，相互交換訊息，在田尾也創造了為數不少的顏色與種類，並以農業改良場及花卉合作社相互協助開發，建立系統化，品質良好的花卉品牌推廣。

齊心齊力創新讓田尾與全球接軌，進入國際花卉市場。

三、攘外方面：加強產學官的合作，打造台灣獨樹一幟的花卉產業群聚效應

台灣花卉產業種植歷史悠久，西元 1990 年後逐漸踏入穩定成熟期，在田尾這塊土地上，因地緣、氣候、環境等獨特性而形成的聚落，而這是與其他產業群聚不盡相同，更是獨樹一幟的群聚效應，使彰化縣成為台灣每年花卉種類與產出最多的農業大縣。

近年來因農業的興衰、經濟型態轉變，由於土壤須輪流休耕，使得能夠種植花卉的土地有限，年輕人口較不願投入重勞力的農業，花卉屬於拋棄式產品，保鮮期較短、運輸工程大、門檻高，因而出口成本較高，但花農們致力研發出新品種與建立新技術，也學習了荷蘭花卉拍賣市場模式，在生產、儲藏、運輸、買賣等各方面技術皆有突破性的發展。其產業發展不單單受到經濟成長的影響，也受到政府施行農業政策的影響，台灣花卉藉由產、學、官三方各界的分工合作，以及政府相關單位協助，為花卉產業在國內奠定更好的基礎，使其能夠有足夠的競爭力向外拓展。

四、攘外方面：提升國內評價、開拓海外市場，創造花卉新價值

田尾花卉產業在台灣位居龍頭的地位，但由於田尾花卉創新不足與行銷方式使得田尾花卉品牌不易建立，若透過結盟的方式則可在行銷與創新上共同打造雙贏的局面，並需要求新求變以符合消費市場的期待。唯有保持多樣性與建立品牌才能創造收益與永續經營的機會。台灣花農受小農經濟特性限制，較難與國際大型的農企業對抗，田尾花卉產業可以藉由群聚的特性，以企業化方式來經營花卉產業，才能有集體作戰的行銷能力，並透過政府相關單位的輔導才能為田尾再創新局面，突破困境，一起為田尾花卉創造出新價值。

近年來產業經營環境已愈趨險峻與存在風險的不確定，企業若能運用創新的能力創造出價值，且須適時調整營運方針才能提升企業的生存競爭力與

成長。我國農委會在台灣農產品外銷上，設立多項的輔導措施來提升我國農產品外銷的實力，而田尾花卉產業在面臨國際的激烈競爭要有產業化經營的概念，以集體整合的策略，並運用現代化農業新技術，讓產品在國際上能更加亮眼，提高田尾花卉的附加價值，在國際花卉市場上開創新商機。

參考文獻

中文文獻

1. 方至民 (2000), *企業競爭優勢*, 台北: 前程企管。
2. 王玉仙 (2012), *花卉產銷經營者對電子商務使用意願研究*, 國立台東大學資訊管理學研究所碩士論文。
3. 王智弘 (2005), *複合式花店服務品質之個案研究-以田尾公路花園為例*, 南華大學旅遊事業研究所碩士論文。
4. 包素蜜 (2010), *田寮鄉文化觀光發展策略之研究*, 東方學院文化創意設計研究所碩士論文。
5. 刑志凱 (2004), *台灣花卉生產與貿易研究*, 國立暨南國際大學經濟研究所碩士論文。
6. 江定曄 (2008), *彰化縣田尾公路花園的發展研究—策略管理的觀點*, 國立暨南國際大學公共行政與政策學研究所碩士論文。
7. 江昭華 (2010), *臺北花卉批發市場遷建之政策分析*, 國立臺北大學社會科學院政治學系碩士論文。
8. 江榮吉 (1995), *台灣休閒農漁業發展與未來展望*, *休閒農業實務研習會論文集*, 中國農業經營管理學會。
9. 余虹嫻 (2009), *居民及遊客對花田景觀之遊憩價值探討-以2009花在彰化為例*, 朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文。
10. 吳佳芳 (2014), *田尾花卉經營者核心資源與競爭優勢之研究*, 國立中興大學生物產業管理研究所碩士論文。
11. 吳宗瓊 (2002), *觀光發展階段與產業依賴程度對觀光衝擊認知影響之探討*, *戶外遊憩研究*, 16(1): 45-61。
12. 吳松齡 (2003), *休閒產業經營管理*, 臺北市: 揚智出版社。
13. 呂適仲、呂崇銘、王內建 (2011), *花卉產品消費者購買行為之研究—以彰化田尾公路花園為例*, *休閒事業研究*, 9(2): 1-18。

14. 李孟訓 (2006), *休閒農場之服務品質、關係品質與顧客忠誠度之關聯性研究*, *農業經濟*, 80(2): 125-168。
15. 李宜蓁 (2004), 拜訪花之鄉, *康健雜誌*,
<http://www.commonhealth.com.tw/article/article.action?nid=68671>。
16. 李河錫 (2004), *全球化對本土農企業影響之政策分析-彰化縣花卉產業個案研究*, 國立中正大學政治研究所碩士論文。
17. 汪澤宏、謝廷芳 (2010), 火鶴花育種及栽培研究現狀與未來發展方向, *花卉研究團隊研究現況與展望研討會專刊*, 台中: 行政院農業委員會農業試驗所。
18. 周明智 (2003), *商業遊憩管理*, 臺北: 揚智出版社。
19. 周若男 (2002), *休閒農業輔導管理辦法修正簡介*, *農政與農情*, 18(8): 13-14。
20. 周碧芳 (2006), *居民對地方特色產業遊憩資源與發展效益認知之研究—以田尾花卉產業為例*, 大葉大學休閒管理研究所碩士論文。
21. 東方報 (2015), 蕭美琴推動花蓮農村產業 6 級, *東方報*,
http://www.eastnews.tw/index.php?option=com_content&view=article&id=41299:6&catid=3:political-economics&Itemid=40。
22. 林田富 (2008), 彰化縣花卉文化觀光策略, *文化觀光研究論文集*, 彰化縣: 政府文化局。
23. 林建緯、范叔玫、李惠雯、林辰芳、許家榮 (2007), *地方特色產業之集體再造策略*, 龍華科技大學企管系專題報告。
24. 林美美 (2014), *農漁會國文(論文及應用文) (第3版)*, 臺北: 鼎文出版。
25. 林家榮 (2003), WTO 坎昆部長會議農業談判情形, *行政院農業委員會*,
<http://www.coa.gov.tw/ws.php?id=5082>。
26. 林國華 (2004), *城鄉發展的策略規劃-彰化縣田尾鄉的個案探討*, 國立逢甲大學公共政策研究所碩士論文。

27. 林婉菁 (2003), *從資源永續觀點探討休閒農業與土地利用之關係*, 國立政治大學地政研究所碩士論文。
28. 林曉瑛 (2006), *社會網絡與產業發展之關係-以台中縣后里鄉花卉產業為例*, 國立彰化師範大學地理研究所碩士論文。
29. 邱垂正 (2015), *中國大陸對台灣次區域合作的戰略與政策：以「平潭綜合實驗區」實徵研究為例*, 臺北：獨立作家出版社。
30. 邱淑媛、李三仁 (2008), *休閒產業的現況發展與分析*, *康寧學報*, 10(10): 261-272。
31. 邱湧忠 (2000), *休閒農業經營學*, 臺北：茂昌圖書有限公司。
32. 侯文田 (2005), *企業運用創新創造價值以提升競爭力之研究*, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
33. 侯嘉政、吳明哲 (2006), *休閒農場經營策略與競爭優勢分析-以飛牛牧場為例*, *產業管理評論*, 1(1): 71-80。
34. 柯勝智、湯惟真、李紅曦 (2005), *農業科技研發成果管理與運用制度*, *農政與農情*, 21(5): 38-41。
35. 洪玉姿 (2010), *節慶活動策略規劃之研究-以「花在彰化」活動為例*, 國立師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文。
36. 胡高偉 (2012), *田尾園藝產業景觀變遷之研究*, 東海大學景觀研究所碩士論文。
37. 孫彩卿、顏君彰 (2006), *運動與休閒在現今社會的意涵與價值探究*, *第八屆休閒、遊憩、觀光學術研討會論文集*, 臺灣大學。
38. 徐秀珍 (2006), *旅遊地生命週期模式運用在鹿港觀光發展之研究*, 國立嘉義大學休閒管理研究所碩士論文。
39. 康偉亮 (2013), *臺中市花卉休閒產業經營管理策略之研究*, 亞洲大學休閒與遊憩管理學碩士論文。
40. 康經星 (2010), *組織創新之研究-以綠色花卉運銷合作社外銷成長為例*, 實踐大學企業創新與創業管理研究所碩士論文。

41. 張宮熊，林鈺琴 (2002)，*休閒事業管理*，臺北：揚智出版社。
42. 張碧純 (2010)，*田尾公路花園競爭優勢之研究*，國立屏東科技大學農企業管理研究所碩士論文。
43. 張驥 (2010)，*台灣蝴蝶蘭產業競爭策略之研究-以個案A公司為例*，國立交通大學高階主管管理學程碩士論文。
44. 梁炳琨 (2009)，資源社區的產業轉型：台灣地區的四個個案分析，*中國地理學會學術研討會論文集*，師範大學。
45. 莊財福、林美惠 (2013)，*田尾公路花園花卉業者之商業模式創新態度與施行分析*，*國立虎尾科技大學學報*，31(4): 71-82。
46. 莊翰華 (2005)，*台灣花卉博覽會地方經濟發展推動機制之探討*，*農業金融論叢*，27(2): 285-313。
47. 許朕諭 (2008)，*文化創意產業品牌形象與忠誠度之研究-以田尾鄉公路花園為例*，亞洲大學經營管理研究所碩士論文。
48. 許謙信 (2008)，*染色菊之應用*，*行政院農委會-菊花館*，
<https://kmweb.coa.gov.tw/subject/ct.asp?xItem=117889&ctNode=3547&mp=1&kpi=0&hashid=>。
49. 郭建池 (1999)，*阿里山地區原住民對其觀光發展衝擊認知與態度之研究*，中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。
50. 郭能禎 (2004)，*當公路花園不再傳統-轉型中的花卉園藝產業*，*台灣花卉園藝月刊*，17(2): 51-55。
51. 陳月卿 (2008)，*台灣花卉產業發展的政治經濟分析-全球市場、國家角色與地方發展的連動關係*，國立中山大學政治學研究所碩士論文。
52. 陳世達 (2004)，*地方產業發展之策略研究-以彰化縣田尾鄉花卉產業為例*，中華大學建築與都市計畫研究所碩士論文。
53. 陳加忠 (2004)，*台灣花卉產業的發展與契機*，*歷史月刊*，16(2): 6-15。
54. 陳光哲 (2009)，*休閒農業經營關鍵成功因素之探討*，南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。

55. 陳沛申 (2011), *台灣蘭花之國際化策略探討-以雲林古坑蘭園為例*, 玄奘大學國際企業研究所碩士論文。
56. 陳佳琴 (2004), *台灣花卉供應鏈之決策問題研究-以文心蘭出口為例*, 國立交通大學運輸科技與管理研究所碩士論文。
57. 陳依文 (2012), *日本六級產業化政策及其對我國施政之啟示 (上)*, *農政與農情*, 28(4): 84。
58. 陳盈方 (2014), *日本小型農村農產品加工發展成功案例分享簡介*, *農政與農情*, 30(12): 86-90。
59. 陳秋玉 (2005), *居民對遊樂園觀光衝擊態度及其回應策略之研究*, 銘傳大學觀光研究所碩士論文。
60. 陳振祥 (2007), *策略管理*, 臺北: 高力圖書。
61. 陳雅君 (2004), *閒置工業區導入產業觀光可行性研究*, 國立政治大學地政研究所碩士論文。
62. 陳瑞隆、魏英滿 (2000), *台灣鄉鎮地名源由*, 台北: 世峰出版社。
63. 陳蓉棻 (2009), *遊憩吸引力與服務品質對遊客滿意度及重遊意願之研究-以彰化縣田尾公路花園為例*, 國立屏東科技大學農企業管理研究所碩士論文。
64. 曾鈺真 (2005), *埔里花卉產業的人地關係研究*, 國立高雄師範大學地理研究所碩士論文。
65. 馮瑞菁(2009), *田尾鄉花卉園藝農場經營的空間特性*, 國立臺灣師範大學地理研究所碩士論文。
66. 黃光男 (2011), *詠物成金:文化創意產業析論*, 台北: 典藏藝術家庭。
67. 黃群益 (2010), *台灣蔬果類農產品商業創新模式之研究*, 國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
68. 黃蓓馨 (2001), *地方節慶活動行銷之策略研究-以苗栗桐花祭為例*, 銘傳大學公共事務研究所碩士論文。

69. 黃耀昆 (2006), *旅遊動機、旅遊意象與滿意度關係之研究-以田尾公路花園為例*, 國立嘉義大學森林暨自然資源研究所碩士論文。
70. 楊沂茹 (2008), *台灣花卉產業引進花卉環保專案程序之研究*, 國立交通大學運輸科技與管理研究所碩士論文。
71. 楊舜臣、安寶貞 (2007), *農業科技研發成果管理與推廣現狀之研究*, *技術服務季刊*, 18(2): 34。
72. 楊麗娟 (2011), *從政策網絡之觀點探討地方形象商圈之策略規劃-以田尾鄉公路花園為例*, 中華大學行政管理研究所碩士論文。
73. 溫芳宜 (2010), *臺灣花卉產業發展及外銷市場拓展*, *臺北產經*, http://www.taipeiecon.taipei/article_cont.aspx?MmmID=1201&MSid=654256462101554771。
74. 萬文隆 (2004), *深度訪談在質性研究中的應用*, *生活科技教育月刊*, 37(4): 17。
75. 葉俞均 (2014), *社區營造推動對地方特色產業發展策略之研究-以彰化縣田尾公路花園為例*, 國立彰化師範大學公共事務與公民教育研究所碩士論文。
76. 葉琦強、顏建賢 (2009), *全球化下的台灣農村永續發展策略規劃 - 彰南花卉園區 (含高鐵彰化車站) 特定區個案研究*, *朝陽學報*, 14(1): 389-412。
77. *農業生技產業專刊* (2009), *由產業觀點論台灣花卉產業發展戰略*, *台灣經濟研究院生物科技產業研究中心*, http://agbio.coa.gov.tw/information_detail.aspx?dno=32058&ito=30。
78. *農糧新聞* (2015), *有機產業再提昇, 農友積極拼加工*, *行政院農業委員會農糧署東區分署*, http://www.hlfed.gov.tw/Zh-tw/index.aspx?ModuleCode=NewsShow&pm_id=35396e61-9a67-4b71-97c2-33c63cd47dd7。

79. 廖基盛 (2011), *產業聚落之策略研究:以台灣手工工具產業 T-team 為例*, 國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
80. 彰化縣政府 (2009), 98 年度地方產業發展基金彰化縣花卉產業永續建構計畫, *地方產業發展基金提案集*, 彰化縣政府。
81. 劉建哲 (2002), *休閒農業結合農村發展之探討*, *鄉村發展*, 1(2): 19-34
82. 劉淑芳 (2005), 鄉長施政目標-地方魅力營造, *田尾鄉演講稿集*, 田尾鄉公所研考室。
83. 劉淑芳 (2007), *花卉產業國際競爭力研究*, 大葉大學國際企業管理研究所碩士論文。
84. 劉嶺億 (2009), *中小型園藝花卉業商務革新策略之調查與探討*, 中華大學土木與工程資訊研究所碩士論文。
85. 蔡志堅 (2000), 產業觀光更新再造-彰化縣田尾鄉公路花園形象商圈推動案例, *經濟部 2004 商圈案例集*, 臺北:經濟部商業司。
86. 蔡和昌 (2003), *農地重劃配合休閒農業發展之研究-以田尾園藝特定區農業區為例*, 國立彰化師範大學商業教育研究所碩士論文。
87. 蔡欣怡 (2012), *台灣蘭花行銷國際藍海策略之研究*, 國立臺北大學公共行政暨政策研究所碩士論文。
88. 蔡維修 (2005), *體驗行銷、顧客價值、顧客滿意與行為意向關係之研究-以田尾公路花園形象商圈為例*, 朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
89. 盧貞仟 (2005), *彰化縣田尾鄉花卉運銷空間結構之研究:運銷通路與散貨圈*, 國立彰化師範大學地理研究所碩士論文。
90. 盧雅楣 (2005), *探討田尾公路花園鄉村觀光之發展*, 南台科技大學休閒事業管理研究所碩士論文。
91. 賴苡均、郭至善、邱雅怡 (2011), 彰化縣主要外銷花卉現況分析, *彰化縣政府自行研究報告集*, 彰化縣政府。
92. 錢東偉 (2006), *現代農業經營管理*, 中國北京:中國農業出版社。

93. 薛雅惠、張育瑞 (2003), *轉型中的田尾花卉園藝業*, *社會科教育研究*, 8(1): 49-68
94. 謝玉文 (2007), *花卉觀光產業之地區行銷策略-彰化縣為例*, 國立彰化師範大學地理研究所碩士論文。
95. 謝廷芳、戴廷恩、林信山 (2009), 台灣花卉產業之發展方向, *花卉健康管理研討會專刊*, 台中: 行政院農業委員會農業試驗所。
96. 謝琦強、顏建賢 (2009), *全球化下的台灣農村永續發展策略規劃-彰南花卉園區(含高鐵彰化車站)特定區個案研究*, *朝陽學報*, 14(1): 387-409。
97. 蘇俊凱 (2009), *街道家具填充後之滿意度與重遊意願分析-以彰化縣田尾公路花園為例*, 逢甲大學景觀與遊憩研究所碩士論文。
98. 蘇信恩、王雅慧、林坤誼 (2012), *地方特色產業於城市行銷中的定位與應用之研究: 以后里薩克斯風產業為例*, *臺中教育大學學報*, 26(2): 25-46。

英文文獻

1. Abdelati, M. B. and Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations, *Tourism Management*, 50(Oct.): 213-224.
2. Atcharee, A. , Morgan, B. , Brianna, C. , Juan, M. and Niu, C. (2014). *Leadership Styles and Asian Tourism*, DePaul University .
3. Dong, M. E. , Hou, M. P. and Zhou, Y. L. (2010). The analysis of the conjugated influential factors on leisure tourism development in China, *International Business and Management*, 1(1): 114-120.
4. Fan, S. and Guoyang, Y. (2015). The analysis and prospect of development of fresh cut flower industry based on the patent analysis, *Agricultural Science & Technology* 9(16): 2064-2069.
5. Ge, H. and Chen, M. H. (2012). Chinese Food Safety: A Case Study of Pig-Raising Industry, *Management Science and Engineerin*, 6(2): 107-110.
6. Harrill, R. and Potts, T. D. (2003). *A study of tourism planning in Charleston*, University of South Carolina (U. S.)
7. Jones, S. (2004). *Community-Based Ecotourism : The Significance of Social Capital*, Northumbria University, UK.
8. Mathieson, A and Wall, G. (1981). *Tourism: Economic, Physical and Environmental Impacts*, Longman, London.
9. Petr, C. (2015). How heritage site tourists may become monument visitors, *Tourism Management*, 51(Dec): 247-262.
10. Ram, Y. , Björk, P. and Weidenfeld, A. (2015). Authenticity and place attachment of major visitor attractions, *Tourism Management*, 52(Feb): 110-122.
11. Stronza, A. and Gordillo, J. (2008). Community views of ecotourism, *Annals of Tourism Research*, 35(2): 448-468.

12. Weaver, D. B. and Lawton, L. J. (2007). *Twenty years on: The state of contemporary ecotourism research*, University of South Carolina, Columbia, USA.

附錄（逐字稿）

菁芳園股份有限公司-巫鴻澤 董事長

同學：我們題目就把它界定在花現田尾，是取它的音，希望田尾的花卉產業能夠風華再現，然後主要在探討我們這個產業怎麼去面臨到這個困境後，怎麼去安內？怎麼去攘外？這樣那我們有一個研究架構，像從文獻整理上面發現到說安內的部分可以從三個角度去討論，一個叫做一級產業的一級的生產部分，二級的加工，三級的加值這樣子，那攘外的部分就是這個聚落裡面它有沒有發揮群聚效應，集體抗外？比如現在韓國跟我們競爭大陸也跟我們競爭，低價取向，這些那像董事長你們這邊這樣的經營模式，我們把它界定在三級產業的加值走到服務業去了我們想說就這兩個問題董事長你們在這個領域裡面深耕那麼久，先談一談第一個問題是說當前這個花卉產業聚落所面臨的經營的困境您的憂勢、劣勢 SWOT 分析一下？

董事長：是不是困境要看經營者，經營者有些人是困境但有些人是看到前景，所以這個很自然的一個消長所以沒有什麼困境只有不長進而已，其實田尾花卉這個聚落，從以前到現在它一直都在發展，那這個過程裡面當然有一些產品是沒落，是有外縣市的取代性，但是田尾還是一個全國全台灣最大的一個集散中心，你要下個單在田尾下個單，幾乎可以找到他所想要的植物，因為有些在屏東在宜蘭的或是在任何地方的，他都可以集中貨源到這裡然後在發貨，因為這個是夠大的一個產品項目，那如果說經營困境的話，那個應該要談的是你有沒有國際化外銷這塊，那如果說以當前我們的這種狹小的台灣的這種內需市場來看，也沒有說什麼叫困境，這個沒有人要我們就種別的，反正這個市場是會轉變的，所以我們如果要看這些問題的話，我們比較希望是從國際化的角度來看，我們田尾或是台灣的整個花卉產業有沒有國際競爭力。這是比較重要的一件事情，那我們現在如果說它有什麼困境我們也可以談到，在整個經濟產業蓬勃發展過程裡面，它的建設非常多，那建設相對帶出來的這些園藝需求也變大，那現在甚至政府也有一些綠化的部分要做相當規劃多少要植栽要綠地的這個規範，最少都有這個市場可以做但是慢慢這幾年有一點飽和，以前的工業區的開發道路的開發道路兩旁的種植栽一些大型的建築，都會需要綠色植物但這個市場慢慢沒有了，但是很奇怪的就是說我們台灣的整個文化裡面，這種產業文化裡面我們這個園藝方面的是有做新的然後沒有維護，這是在政府所在編的預算裡面它可以把舊的打掉，重新弄新的，但是它不會編預算說新的種了之後我們的預算要編來維護他，你可能你做了一千萬的花園，你可能每年要編個一百萬甚至兩百萬來維護，這個是很大的一個問題，但是大家不願意面對可能就算了，以後荒煙蔓草沒關係反正下一屆的主管會把它弄掉再重來，這是經常可以看到在台灣的問題，所以我們田尾這塊慢慢的有一些就是轉型到所謂服務業這塊來，那當然颱風來了也要把樹撿掉，那當然它的編織預算，以前上省道啦高速高路，現在高速公路的維護是比較好啦，因為它的資源比較大都很有系統地做維護，那像省公路這塊公路局這塊它資源越來越少沒有錢，所以它的整個維護又做得很差勁，那縣市鄉道那更糟糕，所以有一些在十字路口只要有紅燈停下來地方可能垃圾就很多沒有清掃，那其他的整個生產都是比較盲目的，現在從田尾周邊的擴張我們種到溪州種到西螺，那這邊也種到二林去了，那北邊的話都種到埔心，社頭那邊都有種以田尾為中心的整個環狀的這些農田都又慢慢在種植栽，他們在種的時候也很盲目也不知道要種哪些？但是他們都是他們有看到他們是追高的產品的單價的東西在種，現在人家賣好的就種，種到他可以賣的時候就沒人要，所以這個很糟糕所以有些人來問我，我朋友來問我

說現在有哪些植物就是很夯?那我現在來種那個好不好?我跟他說你一定來不及了，當你可以種到可以賣的時候已經沒人要了，因為在台灣種樹、種花他不是一個很正常的、專業的這種園藝規劃去做這種設計，在公共工程裡面他往往是做綁標的，是做一些所謂偷雞摸狗的一些規劃，那政府的案子都是標給一個設計公司，然後用白手套的方式去處理，那設計公司就很低的设计規劃費，然後就這家設計公司都是某一家園藝，大的園藝公司他的投資的公司，所以用很低的设计規劃費去拿，拿到主宰這些庭園用樹啦，這些規劃的整個綁標的條件，因為我有什麼東西可以別人沒有，我可以限制性的把它這個放在標裡面，然後讓別家不讓來標或是來增加他的難度，所以我們看到現在的專門在跑這塊的人是他們也賺很多錢，但是我看不起這種人，其實他都坑我們這些老百姓繳稅的錢，但是政府也很糟糕，它第一個它沒有專業，所以它用外包方式，那外包方式他就可以又把責任撇開來，到時後出了問題我也不會到它身上去，所以這種問題是很嚴重，那現在有一些新的競爭者，他又想要有工作而他沒有專業，所以他在這個領域裡面哪一個政府有一個標案出來，他不管三七二十一，連六折五折四折他就拿就做，那他不一定做得出來，但是就先拿到手在說，然後先拿到手在想辦法，以前當然是很容易就可以，可能改一些我們所謂的毒藥的這些限制性產品，那現在也可以有一些策略、有一些法律上的一些解套的方式去做，那以前都沒辦法，以前都沒辦法的話，可能就把這個人吃死那兩敗俱傷，那現在政府看到這個問題也有一點改善，可能你拿到這個東西，你設計師設計出來的東西我要跟誰買，我都找不到這種東西結果就在他身上，然後去找他要的時候，他說這個只有他有那價格非常的高，高到你根本跟他買來做就賠錢，所以這個很不好的一個產業文化。所以如果一個產業聚落面臨的困境來看，其實他們是九命怪貓一樣，沒有人會出現問題，從事園藝工作的人越來越多沒有越來越少，可能外地工作不順遂回來種田，隨便他可能他家有些田他就可以種田，更低的價格、更好的服務條件來把這個產品賣出去，當然那個獲利性、獲利率越來越低這個都沒什麼問題的，但是我在看國際化這塊就是非常差，連以前田尾是最大的菊花外銷日本的一個市場，但是那種需求也是很好玩，日本在市場上他找不到花的時候，他才會找到台灣來，那台灣的這些花基本上從生產開始他完全不是為了外銷所用的、所採取的這些製程，其實農產品也有製程這些製程會影響到他的平差壽命，在台灣他如果不走空運的話，那些花到了日本以一個星期的運送幾乎都要丟掉、枯萎，他不會吸水那菊花不會吸水，那為什麼現在人家都不來台灣買，現在金馬倫，馬來西亞的金馬倫或是那個越南的大勒，變成一個大本營，現在也外銷到台灣也外銷到日本去，因為他們採行的不同的一個生產流程，那這種生產流程台灣過去有一個台灣花卉這家公司，他也在推它也跟荷蘭有一些合作有一些品種後來也不了了之，那這家公司好像也不務正業到越南去種茶，那現在又沒有中國的這些客人來買，茶園也不好經營，那為什麼我們在講這個菊花，那個製程農業的東西要製程要國際化要有個標準，所以他生產時間不能太久，它細胞不能老化一老化不能吸水，但是我們田間的這種栽培都是不能用的，這個只能用在哪裡，這個捨棄型消費，就是今天撿回來明天插一插後天丟掉的，那你配送都要一個禮拜、坐船都要一個禮拜，那你哪有可能到那邊都還可以賣，那我們現在有了這些克服的這種 know how，但是這裡的農民不會改變他們是一個賭徒的性格，而不是農業投資的那一種概念，如果以前他每一批貨他可能一分地，可能賺個十萬塊二十萬塊，那偶爾他可能是一塊錢都沒賺到，但是他就願意賭他不願意投資，因為在這種品質的條件，品質要求的條件之下是需要設備來幫忙的，他有一定的製程來讓這些花達到良好的平差壽命，才可以外銷，那就是很好玩就是說我

們經常我們碰到一些插花老師，我都問他你們在田尾買花的時候你們是買到看到哪種花你會喜歡？你是買那個枝條細細柔柔的還是買那個枝條非常粗又強健的那節剪很短？他們幾乎都說這個才是好花，這是從插花老師開始到女學生那學生都變成老師了，他還不知道這個花是需要平差壽命的，為什麼要平差壽命？因為你花了錢一千塊買了一束花，如果你像歐洲的品質、像荷蘭的品質、丹麥的菊花品質，那插個二十天都沒問題三個禮拜都沒問題正常，但是台灣他就是不吸水他細胞都老化掉了，像這種問題都沒有人要去解決，所以他們只好等日本天皇死了，那這白花這邊剪一剪然後坐飛機然後賣過去，那有幾個天皇可以死？所以現在沒有人來買這裡的花，那我們目前台灣的這些市場都是捨棄型消費，初一十五拜拜，初二十六拜拜剪一剪插一插浸著，所以日本有一陣子有那個商人來這邊都是買那個我們的次級品，然後綁一個花束，然後就坐貨櫃去那邊，去那邊就是打開就是送到 garden center 的貨架上去，給人家拿去拜什麼？拜祖先，他們家裡面有人死喔幾乎都要拜一年，那每天要買花去放在墳墓的兩旁，阿那個也不用插花那根本是死去型消費，但是後來這個生意沒有做成，因為還是要平差壽命，因為你即使在這邊弄了，那到他那邊去已經枯萎，那即使不吸水，因為你在運送過程裡面不吸水但是你要訓練這個植物的整個吸水能力，他可以乾枯可以萎凋，但是水一插他馬上可以長得很好，這個是吸水能力，那為什麼有吸水能力？因為他細胞年輕他的生產時間短，他可能吃六個禮拜七個禮拜他就可以切一枝花，所以這個要從技術面來看為什麼有這樣的經營困境，但是這些人為什麼都不做？因為第一個他們可以賭，就是我不需要設備我就這樣種一種，颱風來了別人家壞掉了，我們沒有我就賺了，他們永遠都在賭，然後說不定壞掉了政府還可以補助，然後哭一哭啊政府就拿一點錢給他們，所以我這個就很看不起這些人，所以如果田尾，我這樣經常在這邊繞，如果碰到這種困境的時候他外銷的能力完全沒有了。那現在反而變成說進口，去日本買那個羅漢松啊類似黑松這類的這種植物回來台灣，那回來還要檢疫、還要馴化的問題，從國際的經驗來看都差不多五年之內它會死掉，它氣候條件都不太適合，所以之所以這個市場在過去差不多三四年前非常熱絡，那個有錢人都一直在拿這些樹去比那個有錢人的氣派，兩百萬五百萬一千萬這樣一顆，但是現在已經都沒人買了，因為非常不好種，變成說這個是一個奢侈品，是一個有錢人的暴發戶有的一個東西，那最近我在看他們那些球根，球根是很快喔，種三四個禮拜就可以剪了，四五個禮拜就可以剪了，但是那個球跟也是一個賭博，一個球根好的球根像那個百合，一個球根十幾塊二十幾塊三十幾塊的都有，拿一個田把它種下去，阿如果碰到好價錢他就在繼續，如果碰到壞價錢他也是沒辦法要剪，然後他可能也在想一個，說我第二次的種球可以再利用一次，但是那個在台灣他是一代不如一代，台灣的養種球的那個環境條件都不適合，但他還是要賭一次，就是要這樣玩，但是有些人輸掉了整個家產，阿有些還可以活下來所以這個都是在賭，沒有真正從事農業投資像用企業投資的角度去經營這一塊的人，都沒有出來這很奇怪，那政府的整個政策裡面它又沒有很有系統地去扶植這些企業，如果他從農民要變成農企業，他需要的 know how、他的資金是要非常龐大的，那政府都不幫忙這一塊，整個在農村的這一些像農會啊這整個系統，像農委會的一些補助系統，那很好玩他們根本在辦選舉，哪一個人跟我比較好哪一個人跟我同派系的，然後這次我兩百萬下來那幾個人分個五十萬，那你們弄個發票給我，我就把它銷帳，甚至不知道弄什麼好，弄個溫室啊溫室都有了那現在買風扇，風扇有了，沒有接電，就是有裝了風扇然後拍照，然後沒有接電，因為接電要自己花錢，那以前都是偷電的那現在比較嚴格了不好偷了，以前是你要決定你這個要繳多少錢，然後花五百塊給

人家幫你把電錶調下來，有時候都調比上次還更少的度數勒，所以這是一個很奇怪的一個產業文化，所以這個感覺上一切都是烏龍那很不正常的發展，那我去那個大勒看了一次之後，我就很想再去看一次，因為我一個朋友在那邊，他手下有五百個人在幫他工作，他是在全世界裡面可能三大的栽種公司，他那當然地理條件很好，他是一個熱帶裡面的高原，他有溫帶的那個氣候，他專門是把那個茄科植物，就是我是育種家的話，我把這個清本都弄好，母本副本都弄好，然後我交你一百顆種子，阿你我會跟你下單說，你到明年幾月說好你要交我一萬粒的種子，那他要一直複製，那這個產業中國也在做啊，那他為什麼生意很好，因為這些最重要就是你的信用，因為我種源給你之後你就可以幫我托賣，因為種子都比黃金還貴，因為那個育種過程裡面費了很多精神，那現在好的農場他們也不管你什麼抗病性的問題，好的農場他們就是說高產量，所以你把這個弄好我在種你一個種，那你一顆種子賣我三十塊我無所謂，但是他要求那個發芽力，然後種起來了，農場設備投資都很棒的，然後全盤控的條件，然後那個收成度非常大的，所以種苗是越來越少但產量越來越高，就高產量的系統非常進步，我去看會嚇一跳，然後每天都要除蕊，你要雜交時你要把雄蕊拿掉，拿掉之後就去副本的花粉要拿下來要整理，然後帶著像戒子一樣的東西跟花粉沾一下沾一下，他那邊工作年輕人都在十幾歲，可能二十來歲，像我這樣去的他做免錢工他都不要，因為太慢眼睛不好，所以他五百個工人很厲害，這個非常企業化的一個經營，那大勒的菊花現在為什麼銷到日本銷到台灣？就是一個荷蘭人他本來在印尼做，他又跑到大勒來做，那大勒條件又更好，大勒條件又更好之後我去看他們很簡易沒有颱風，塑膠布蓋一蓋就開始種菊花，那他們種菊花的整個規格就是荷蘭的，當然荷蘭也進步到這種採收系統，他們那邊高高低低還有投資那麼大也困難，那人工剛好可以來補足這一塊，所以他們的菊花就銷到台灣來，尤其是夏季，他們銷來的菊花又很新潮，因為菊花這種產業過去的這些品種，已經變成那個都是死人在看的，插給死人看的，當然都是活人才看得到，但是這種已經沒有人要拿到家裡去插了但是他們歐洲的這些藝種家，歐洲的菊花育種因為菊花的東西是東方的，甚至日本他們做得很好，然後他把這些種苗帶去荷蘭去，他們就育出那個無側芽品種，然後又低光需求的品種，所以他們在那邊種很快，速度快的話他平衡生命就強，他甚至有工業化標準的一個處理，就是說如果我們現在灌水是一天七次，這是營養生長期，那我們到採收期的時候變成五次，然後他會調節調整訓練他，在採收前他會讓他委凋，然後再灌水，訓練可能要三天五天或是一星期不知道確切時間，然後開始剪，那剪的時間也有考究，他在早上網子蓋起來，開始剪因為他裡面的維管束裡面的水分不能讓他跑掉，他們剪下來就趕快處理降溫，像過去台灣的菊花你去田間把它弄回來整理包裝，然後放在冰庫裡面，即使你說今天冰了明天貨櫃來了，其實裡面的熱都沒辦法拿走，因為你的冷氣設備是不對的，那個熱加換能率是不足的，所以他們現在都是用真空一錯，真空譯錯的效果非常棒，他可能一個貨櫃現在也有大的真空異錯，就整個四十幾個貨櫃開進去，然後門一關起來他就用真空棒一直抽，一直抽之後那個細胞間的熱蒸騰，他就被拿掉，很快一個小時就一個貨櫃了，那這樣的話他品質就可以保障，那現在我們有外銷的品種在雲林麥寮，說起來麥寮也很好笑，麥寮是感覺上全台灣的一個惡魔島，台灣空氣污染最嚴重的地方，那時候那邊又種品種外銷日本，因為日本去跟大陸買，去中國買的時候，中國藥物那個殘留太嚴重，他跟他說沒辦法種，他就偷偷種，我們這是驗不出那個東西，他那天就買真空處理機一台要千萬。所以看看這些東西田尾可以做什麼？像我不是在做這個產業的人，我是知道一堆我會去探討這些東西去了解這些東西，要怎麼處理

我比較有系統去知道我這個要怎麼做?如果我來做的話,反而他們應該懂得人都不懂,因為他的知識不足,所以他會找理由,這些不會賺錢花這麼多怎麼划得來,你看我這樣不會賺錢,但是他不知道你這樣的產品出來是不一樣的市場,他可以賣到好的價錢,因為你種的品種也會跟別人不一樣,你要買那個不像菊花的菊花,他們的雜交育種的過程裡面,已經創造很新奇的色彩跟形狀出來,他們看以為是大理花怎麼是菊花,我有看台灣花卉館跟荷蘭的一家公司他們有一個默契,所以他很多品種拿到亞洲拿到我們台灣來種,一次就種幾百個品種,漂亮到可以死在那裡都沒有遺憾,沒看過這麼奇怪的東西,那現在田尾看的時候就是死人花,就是殯儀館然後在用就是在拜拜用,所以這個也是一個很麻煩的一個困境,台灣再怎麼做那個市場都不夠,都太小真的你用工業化的標準去生產,你又拿不到那個市場,你這些花一定要做出來市場一定要靠國外,最少一定要靠日本,那日本現在也二二六六,他自己都支付不小,他連那個蝴蝶蘭現在搞到現在都活不了,以前的頂級的三枝差不多都在二十多左右十五到二十多左右的蝴蝶蘭都一萬塊日幣三之一束,現在沒辦法,開始大家通貨緊縮,他二級品他也開始在賣出來,以前是為了維護這個一萬塊的品質,所以把二級品都丟到垃圾桶去,現在不是了,現在是隨便賣賣,看起來如果說田尾時代沒有困境這些人都活得好好的,但是如果你要國際市場你要講到競爭力,那完全沒有競爭力了,這是可以去看到的。

同學:那剛剛董事長感覺很對這個產業蠻語重心長的,是因為人才出了問題大家都在追高大家都在短視近利,是不是花卉產業人才的培育出了問題?

董事長:花卉產業的人才,像現在的專業教育出來的這些可能農學院啊這些人,他們的最大就業目標可能在農改場,或是說他們絕對不要搞農業,所以真正政府花了錢你們繳的三萬塊五萬塊的註冊費,政府不知道用了幾倍的錢來培養這些人,他們的出路都不選擇在這塊,因為他這塊好像沒有看到希望所以他不要來這塊,然後在這塊做的人他好像說我程度這麼差沒甚麼前途,不如回來倒幫忙種田,他那個接受薪資的能力那麼差說他就沒辦法做,然後他上一代也要支援,如果你阿爸沒給我現金也要給我地契啊。我最少要去貸款,才能把一個設備投資起來,但一定會被長輩們責罵,他會認為在它的時代這樣種生活都不會有問題了,為甚麼你還要投資這麼多,所以這個都是思想的差異,因為長輩們沒有看到真正的產業的經營理念上要怎麼經營。而政府也沒有產業政策,政府缺乏農業政策,不應該只是今年要編幾億要給立法院審,然後讓預算通過,這些錢後來就分一分,農民不要吵就好的思維,農業這塊在政府裡面是個拖油瓶,最好是沒有,有是實在很糟糕,反正就應付一下就好,所以政府也沒有辦法,我們一直在想,如果所謂的農業銀行真的對產業有幫助嗎?一個幾十億幾百億來成立個農業銀行,看起來好像是這些農民如果你有能夠提出好的整個企業投資的計畫,有充足的 known-how,是不是有人可以來幫助你,也可以幫助你資金的東西,好像也沒有。反觀去荷蘭要做農還比較簡單,在他們的農業博覽會上,經常都有銀行,因為要現代化,就需要簽資金,他們銀行會詢問你的投資計畫,並要求你找這几家顧問公司當顧問才願意借貸給你七成,他們是用這樣的策略去把一件事情做起來。但台灣沒有這樣,台灣都是要求要有房子或土地,如果都沒有就沒有辦法拿到錢,所以所謂的農業銀行我也不知道真正用處是什麼,就連颱風後的補助也微乎其微,所以有時候政府在這塊能做什麼?政府如果都不管我們,我們就非常棒了,因為政府反而是擋住我們邁向成功裡面的一顆石頭,因為限制我

們溫室不能蓋太高不能做甚麼，但政府並不知道我蓋高的目的是什麼，我為了節能、為了裡面的這種熱對流的問題、為了自動配送系統的附掛的問題，政府一直限制，導致真要做事的人沒有辦法做，像在荷蘭他們溫室越來越高，因為他自動系統要跑、自動採收系統要跑，所以越來越高，越高的話熱對流才會上去，政府的限制使我們做是很困難，如果談到政府我們農業都不要做了，現在有想法要做但資金上都很大的困難，去跟人家借錢，銀行給的利率也比較高。所以在這種產業裡面，如果都不談外銷的話，也不要談農業了，你就自生自滅，那要談外銷的話，絕對要現代化、絕對要把它很系統的用知識的力量去做出來。我出國後有個感慨，塑膠花都越來越漂亮，那我們為甚麼要種一棵它會凋謝的花，可能因為它跟我們的心靈上會產生一個互動，但是當那個假花都做得越來越漂亮的時候，就表示大家要把省下的錢第一個項目就是不要買花，如果聊備一格的話，就買一個塑膠花擺上去，然而現在日本到處都是塑膠花，根本看不到綠意，歐洲也這樣，所以這種產業怎麼玩到變成這個樣子，我也不知道未來在哪裡，反而說花卉這一塊不要太著墨，如果說真的有能力要去做投資的話，反而在吃的食物這方面是比較有希望的，一個颱風菜價漲了好幾倍，整個穩定供貨貨源的來源都不見了，這種颱風算大嗎？沒有吧，你只要把硬體投資更好一點，政府也曾經補助，但農民沒照實做、政府也不落實，如果把硬體設施做到標準化，起碼解決光的問題、輻射熱的問題、溫度的問題，都可以做一個初步的處理，整個菜的來源也就可以穩定，投資一次可以撐 20 年、30 年都應該沒有問題，但是缺乏這個概念去這樣做，農民都沒有這個想法，政策執行上又要雨露均霑，政府應該要有好的協力的方式，不管是 known-how 的知識的一個協助跟資金的協助，把一家一家的把農企業弄起來。如果補助沒有了，農業變成一個自由經濟，那事情才能夠解決，所以我覺得說台灣農業的亂象，政府有責任，在國外，像在美國他們要種菜，農民沒有拿到訂單是不敢隨便下種的，但是我們不一樣，農民先種，再來拚一關看能不能過，所以當然會出問題，然後周而復始，每年政府準備一些錢安撫農民，大家就忘記，但在花卉產業裡面比較少這種問題，農藝作物裡面比較會有問題，因為本來是看好這種品種種了很多，結果在沒人要的時候，地主要討回去那塊地時，就把樹燒掉，反而在荷蘭，他們每年農場的場主自殺了好幾個，他們是標準化的企業，當載種一棵植物下去的時，他們就拿到了這棵植物的參數，在哪個時候我給你這顆種子，要先跟我說你哪時候要賣，然後倒推那個時間點，然後你在第一個階段營養生長期你要下多少肥料？你的光度溫度要多少？第二個階段要多少？開花階段要多少？全部數據都給你，所以他們的訂貨生產是很標準的；台灣不一樣，台灣花農收到訂單就很怕，訂單需求要一萬顆我可能準備五萬顆，因為有些太早、有些太晚、有些良率不好，荷蘭不會這樣，因為他們成本太高，十年前他們一個最便宜的臨時工每個小時 18 塊歐元，所以他成本很高，但是植物可以活，也就是他良率很高，良率高之後你的出貨率還是在競爭，所以有時候倒楣一點，出貨出不好，錢還不出來，還是一樣，很多人都會自殺，所以在荷蘭看那些人做起來事情的態度，實在很不簡單，因為他們會尊重知識的價值，荷蘭因為他們有參數，所以他們上班的時候，早期都是用 PDA，然後我們在管理部都是下指令在 PDA 上，PDA 會交代你今天要做甚麼事，然後去執行。台灣不一樣，台灣就是很隨興，像是好康多的肥料是緩效性肥料，它竟然會被泡在水裡面，變成養液。它的整個技術資源的團隊在哪裡？它的 known-how 從哪裡來？都沒有，農改場會去教導，基本上農民應該聽他的，因為農民不懂，如果完全聽他的多少都還可以收成，把包裝起來的緩效性肥料丟在植栽裡面或土裡面，是要慢慢的讓它釋出肥料，讓緩效性時間拉長，可能三個月、

半年，但是台灣人相信秘方，結果拿它來泡水，泡了水之後甚至還把包膜拿掉，這種糊塗事都有人做，所以要看台灣的這種花卉產業實在都覺得是笑話一場。農機業的整個成形，如果可以談的話，只有蝴蝶蘭，其他沒有甚麼值得談的，蝴蝶蘭是比較標準化的農企業的模式，它現在有種苗的、做小苗的、有大苗的、開花的，他們甚至有分工，經濟規模也大，但現在也面臨一個問題—外銷不正，所以也是很糟糕，友人參加台南烏樹林的蘭花生技園區的一個計畫，他們開出非常豐厚的條件，如果你去那邊做，你要做一千坪或一萬坪的造價是兩萬塊，那裡可以貸款給你兩萬塊，結果他們現在是把兩萬塊貸款拿出來，然後去建一個不到兩萬塊的溫室，它甚至把這些錢連週轉金都弄好了，所以幾乎不用帶甚麼錢去，就可以在那弄個三千坪、五千坪，但是這幾年也糟糕，有些人花也沒有種好、沒有辦法去銀行還錢，所以現在開始有人倒了，像這麼有規模的一個企業，一個輔導弄到最後也變成這個樣子，所以我在看田尾這塊的話，我們這裡是沒有辦法去分一級產業二級產業三級在哪裡，一般都是攪在一起，消費者的需求農民全部都會，樹是農民自己生產，消費者要種農民可以幫消費者設計規劃，甚至是種了之後修剪農民可以幫你處理。只有系統的蝴蝶蘭產業，才可以分段加工，當然現在規模比較大的也有一條龍的，所以在田尾是看不到像是這種慢慢可以系統化、科技化的這種東西。

同學：那董事長就你菁芳園來看的話，就你經營菁芳園這一塊的一二三級它怎麼樣去把它整合起來？

董事長：其實我現在做到三級產業做服務業，我們台灣都是小農沒有地，所以我從以前的生產，比較多賣給中盤，弄到轉型變成餐飲服務業，是假借花卉之名來做一個餐飲服務，因為我之所以會這樣一個改變比較簡單的一個觀點是很多人都願意找一個比較陽光的話題，一起去田尾看花，但田尾這些花是給你看的嗎？應該不是，一般的農民它是為了生產要銷售用的，它有一定的環境條件不能讓你進去裡面看，如果比較嚴格的生產，甚至都要隔離，你要進去的話都要殺菌、做安全隔離，田尾沒有這個環境，所以說變成遊園，有的提供腳踏車的反面比種花的賺得多，也比賣餐的賺得多，這很畸形、很奇怪，所以在田尾這一塊應該是說變成利用花卉的剩餘價值，但是給人家看一看好像都沒有甚麼，如果你不做轉型，你是賺不到錢，所以我看這樣不行，因為我種的盆花越來越不好賣，價格也越來越競爭，我們看到年輕人就業都往高科技產業，可能有輪班、三班制，放假時間都往外跑，上班時間也可能很長，所以要種花的難度非常高，但是他到這種自然的農莊野外走走的話，田尾是不錯的地方，會覺得田尾這塊值得來走一走。而公路花園政策很奇怪，整個的決定是在謝東閔時代，計畫到後來，好像只有開了幾條路而已，把原來的路放大，甚麼也沒做，但是因為大家說公路花園，大家猜是花園公路還是公路花園？很多人就過來，有些人來了之後就看到希望，賣點餐飲，慢慢地它可以賺一點錢，大多數的人都看到這些人來糟蹋我們這個地方的，來增加我們的負擔的，因為遊客到處跑，商家要送貨，開車變得不便，後來我想我應該做一個轉型，而且我觀察了很多時間才轉型的，田尾任何一家轉型都沒有像我一樣，有那麼大的魄力和決心跟計劃，去把它變成一個不一樣的休憩空間，大家都是做看看、試試看，能成就做，不能成就收，所以那段時間我經常要往外跑，要去買花賣花，這個過程裡面我看到我可以做得比其他家更好的地方，因為我整個 known-how、整個視野、未來前瞻的想法會迎合某些人，我可以做到這一塊，後來我就轉型，也因此沒辦法生產，結果這樣一改也不

對，因為我空間有限，在台灣很糟糕，我們遊客的腦海裡沒有看花要付錢的觀念，因為每一次政府在辦活動都是免費的，所以看花是不用錢的，反而遊客來我這時，就經常會聽到一句話：「又沒甚麼，就花漂亮而已，吃的也不怎麼好」，他們不知道這都需要成本，花怎麼會需要成本？整個管理都不需要成本？但是我不能跟它收門票，如果我跟遊客收門票，遊客會覺得只不過是幾棵樹竟然要收費，在外面市場上買的到的這些花卉，都是一級產業的東西，但是他們越做越意興闌珊，以前我們早期在做盆花的時候，我們還會做一些極致的東西、美感、亮體都非常好，讓這些產品整個的最佳狀態賣給消費者，現在消費者都便宜一點的思維，有就好、小盆的，所以變賣零件，消費者要把很美的花買回來都沒有辦法，但是我現在沒有地可以種，如果有地可以種，那也是一個成本的增加，所以在台灣弄這一塊更困難，然而現在有些台灣人會在網路運用工具去抒發它的感受的時候，都沒有做一些相對比較的論述，而是謾罵，當你的邏輯分析裡面沒有這些相對比較，以在哪個方面看是值得的、哪個方面是可以補強的思維去論述，很少人有這種想法。我一開始的目標市場都是老人家、退休的，讓他們看著自然環境，樹木的搖曳生姿、花的美使他們滿足，但是年輕人不是，他們看不懂，可能美感的訓練不足，美感是要情境的體驗，在那個環境之下要去講訴那種感覺，能不能內化到心中去，慢慢對美的欣賞有更好的提升。所以我在台灣的整個進步裡面，我最近有種感受我一直再徵人，一直徵不到人，沒有有想法的年輕人、有看到願景的年輕人，願意跟在我們身旁，這樣一點一滴這樣去把它弄出來，其實哪個領域都是有它發展的空間，但是大家不知道怎麼樣說，他不願意去挑戰，就像我們前幾天 interview 一個，他在國外念了幾年書，那回來我就跟他講說怎麼樣怎麼樣，那後來他跟他講說，他好像要去選擇當英文老師了，那我在想一想，台灣英文老師有缺嗎，到處都是英文老師，國外留學回來都很多啦，阿你，只不過是你退縮到那個比較安全的位置上去，說好像可以生活嘛，對呀，那如果說你想比較糟糕一點的說，如果我這樣進入這個挑戰，而沒有得到很豐沃的，那個也是一個，成就你人生一個很重要的地方啊，對不對你白活了有什麼用，一天到晚教那個小學生講那些 ABC，你的人生又怎麼樣，當然他有教育上的一個一個必要，他也是有功勞，但是為什麼不去挑戰一下更大的機會，最少你的人生會非常豐富，朋友一聊下來都會有很多話題可以談，所以我們看一看一天到晚，人力銀行說你時間到了你要再付錢，這一次要付八千塊、這一次要付一萬塊，我們的心在淌血，唉怎麼我在人力銀行打打打，最後來跟我 interview 的都說：「聽說你們缺人喔？有缺甚麼什麼？」阿我們透過人力銀行的意義就在於把他電子化，你先把你的數位履歷都弄給我們，然後我們看了之後，我覺得說我們可以談一下，不管是用 E-mail 通知、簡訊通知，然後再做進一步的接洽，阿有時候我跟他，好像都沒有回我，我打電話過去，說：阿你是哪一家，我是接到你的投履歷到我們公司，所以我在跟你聯繫，結果我投好多喔，不管了我先把他投出去，我不管那一家是做什麼的啦，好像閒著沒事再玩，所以弄個人力銀行，104 我們都花不起了，現在弄到 1111 比較便宜一點，結果沒辦法還是這樣子找不到人，那 104 餉更扯，大家寫的都是上海、台北、北京、新加坡，我看那個條件都很不錯啊、經歷也很不錯啊，他需要的待遇也八萬、十萬，我也可以試試看啊，如果真的對公司有貢獻當然沒有說不能多給錢的啦，結果他們目的地餉工作地點完全沒有說彰化縣的啦，那怎麼辦，大家好像在大都會裏面才找到他的存在價值，但是我看一看不願意，他們都不是真的要到大都會工作，他們是要到大都會去享受生活，就很簡單嘛，當你在那邊工作一段時間有個機緣、娶一個太太、有個孩子，結果他們發現說我這份薪水好像活不了要回來，因為爸媽這裡不

用租金、爸媽會幫我帶一下孩子，那我太太也可以去做個工作，那維持基本生活，如果說我們在這邊兩個夫婦拿個八萬塊、九萬塊這樣可以存活，我說沒有回來是不行的，因為在那邊生活費就拿掉三萬、四萬了剩下沒多少，所以反而是當他真正扛下一個家庭責任的時候發現那個不是他待的地方，有一個員林的我跟他講說：欸你幫我介紹一個店長，他說那個台中那個不錯，我說好你幫我請他來我跟他談一下，結果他跟我朋友說不行啦，我家在員林欸，我在台中工作人家管不到我欸，我在員林我在田尾工作我要跟我哥哥在一起、跟我媽媽在一起，我才不要咧，所以他們為什麼到大都會去，我很簡單的想法就是說去享樂嘛，大都會能享樂的地方太多了，阿你說我們鄉下都文化貧瘠、人才貧瘠、什麼都貧瘠嗎，也不見得啊，我一個斗六的朋友，他在那邊公司請請請沒請到人，在台中弄個分公司，一夾報或那個人力銀行一弄，很多人才都來了，價錢便宜、他需要的待遇不高，他的整個他本身具備的那個能力又更好，他好不容易看到你是斗六人啊，我們回到公司，去那邊我薪水再加給你，我才不要回去。所以這種價值觀很錯亂，那我們在鄉下這個地方，阿你說網路？網路我們都可以專線啊，花一點錢都可以專線啊，你說不夠快嗎？夠，夠快啊，讓你玩 game 也夠快啊，但是他們就是，在這個地方好像在同儕之間齣，給你怎麼會去鄉下，啊他們不會想說，我如果是有能力的人，我如果發現你們都普通普通，我一定會想到這個機會是我的，我要來這邊好好表現，很快我就可以浮出，人才就可以浮出來。他們甘願在大都會裏面，在那邊混，他完全他的薪水都拿掉啦，我有一個中興大學碩士，我說你台北多少？四萬二，我說我先給你四萬二三個月，你來我這裡做，我說你台北怎麼不要做，他說花光光了，租一間房子比較好的要上萬元，生活費算一算要兩萬塊，是要怎麼活下去，回來這裡，你來我租一間房子，比較好的五千塊，比較便宜的三千五，這裡吃飯一萬塊就有，他這樣還可以存錢，台北不能存錢，但是碩士齣，你也是碩士他也是碩士他是博士齣一個團隊，然後大家做研究、做報告，唉搞砸了，大家都是一樣嘛，我找他一個人來他都不敢來，因為他要負起這個責任的時候他會壓力很大，啊因為他的那個基本功沒有練好，他不是說正輝、這個繁殖，我這個基本功都練好了，所以我這個碩士不是白幹的，我說這個最基礎的這些工作我都會，所以我會用我的專業知能去幫這個事情做更好，他不敢，他以前在溪州也是做那個助理工作啊、研究工作啊、做一些統計啦、做一些肥料的這些分析啦，他拿參數啦他很在行，他要把這個花種起來、種漂亮齣他不敢，這很好玩，所以這產學合作，像你們教育出來的話，說不定你們那個台塑的都有很大的一個去路很棒，那如果不是這樣的話，出到社會來，企業都要重新再教你，但是他願不願意接受，說不定這些同學心理上都有準備，我們就先到我們的相關企業裡面去磨練一陣子，但是如果不是這樣一個產學合作的這個學校出來的話，他根本都不要做這個東西了，(同學：董事長，那像貴公司如果需要人的話，大多需要哪些專長的人呢，除了園藝懂園藝的，懂經營管理的需要嗎？)我們這裡什麼都要，(同學：什麼都要？)所以我們在 interview 的時候，他可能會找一個單項說，我來這裡當餐廳的服務員，結果像她也要來端盤子，我說你走路這麼慢送到的時候都變涼了(涼了)，我說你看有沒有其他能力可以做的，去學點什麼東西，讓我看，其實我們在這種鄉下地方，我們小企業我們是還要各方面的人才，但是這種人才是需要的，他有專業技術來貢獻公司當然最好，他早就學好來貢獻公司代價當然會比較高，所以有時候我在 interview 的時候，我們在問你的薪資的需求是什麼，都說按照公司規定，我說我們公司沒有規定只有政府規定，政府規定說最低要發多少而已，但是我希望你跟我講說你要五萬塊、十萬塊，因為我知道你跟我講得越高表示你的能力也好，那你

來貢獻給這個鄉下的小公司，讓這家公司提升，可以獲利或是更能經營更順遂就夠了，所以不是，看來到最後，請得越貴的越成功，請的越便宜都會越失敗，因為我們要升級，所以訓練出來的人都是要來貢獻的，那到底在哪個部門好，我都會先，怕他不敢、不要留下來，或是不要留下來，我就說那你先來這裡一段時間，那如果說發現你在哪個部門會做得比他們更好，你會跟我講，說不定你到廚房，你每次送餐送餐，看到廚房那個炒菜都炒得那麼糟糕我來煮都比他更好，現在我學了三個月都比他更好，你可以跟我講我們到廚房學，所以一個做服務業的人，現在我們的需求是通才，而不是所謂什麼專才，因為我們在服務一個對象的時候，有很複雜的一些東西在裏頭，而不是專才，那如果說我是一個生產工廠的話，他是某一個方面的專才，專才就可以，主管是通才就夠了，啊其他的都是，但是我們這服務業，我們通才裡面要有高階的通才，像我們這個弄個音樂就好了，你去叫他說每天來都要開音樂喔，他一定會去開，他偶爾漏掉幾個開關，但是開出來的音樂是大聲、是小聲、是有聲音、沒聲音跟他沒有關係，我有跟你做了，但是你就很錯愕啊，我們當個老闆的好像十八般武藝都要知道，唉你這個音樂不對、這個情境也不對、你們選那個音樂也不對，我們都要知道啊，啊對他來講說，你跟他來講說，他一定卑躬屈膝，OKOK 我知道我知道，但是我保證他不知道，因為我教過現在第九年了，馬上要到十年了，還沒有教到一個會的(不會調)，不會就是不會，所以這個做任何的產業，包括農業，你對於很多的認知都要進來，你從美學的角度的認知都要進來，你才有辦法把一顆花種得很漂亮，阿你說我高度有了、寬度有了那怎麼樣，你這個比那個工業化產品比較沒有辦法標準，但是你說高度有了、寬度有了這是很糟糕的一個制定標準，但是在植物裡面就是這樣子，但是為什麼他，他的高度有了、他的寬度有了，怎麼差距這麼大，他可以賣兩百塊，他的一百塊沒人要，農產品就是這樣子，就像在公家的標案裡面，他一定規定你的一米高度直徑是多少、你的總高是多少、那你的幅寬是多少，都會這樣定，但是好與壞不是差很大，如果他是一個剛剛營養身長非常旺盛到這種條件的，你跟他買過去一種，他馬上身長，那如果說你越符合這個條件，但是那棵樹已經在這邊等待十年、八年了，已經老化掉在那邊等待了，那這棵樹你買回去是賣到那個地方去種就很糟糕，他不會長他已經細胞老化了，所以我們經常看一個路樹一種下去會大、會長的好的，早就把那個安全島都撐破了，那不會長的十年來都是那個樣子，那是本身的問題還有他土壤的問題、含水的問題，這個都有問題，那如果說什麼事情都一個，那我們訂個標準，那這個標準又怎麼樣，你跟他做好了驗收了，但是這條道路就永遠沒辦法很經典的說，這是一個好的綠化工程，這個我不知道要怎麼來教這些年輕人，那台灣又很缺少像日本這種學徒制，你一定要跟一個師傅，因為師傅要教你說他有很多的眉眉角角，他們很多竅門他都是經驗來的，跟你一講你要記住，然後慢慢去體會，那就變成你一生很好的這種經驗，我們不是啊，我如果要多教人家一點，人家跟我說，老闆我要單純就好，你不用跟我說這麼多，這是現在很麻煩的，(同學：董事長，那個在田尾，群聚效應有沒有發揮這些，有沒有這種現象?) 現在(同學：集體研發、集體創新、集體行銷、集體創造價值)，這個都有在講，政府都有朝這個方向在講(同學：都有在講)，那集體研發是比較困難，因為這都差不多農委會或是農改場那邊有一些 know how，啊最重要還是商人，我賣你種子、賣你品種然後我教你怎麼種，這個是比較快啦，就像是現在我要植牙，這植牙的你，說我就已經出來開業十年了，我怎麼要回到學校去學這個，所以他們賣植牙的質材的公司，他們一定是請專門在教植牙的人來跟你上課，然後跟你教，那很快你就可以上手了，因為本來你就醫生嘛，但是在你求

學過程裡面，你可能沒有那個牙的這個手術啊，所以他們都用他們公司的系統來教他們，我碰到一個彰化人，他在美國他那個非常有名，因為他有一次跟我借電腦，借了之後我就去看看他這個來歷，我就把這個 URL 找一下，結果他進去的那個網站我看一下，喔這個很強喔，他在美國教人家植牙，那是很早期這是種子的醫生，都是這樣弄的，那現在的整個農改場他們現在也弄得零零落落，現在他們也缺錢，當然他們有一些裁決會，政府的單位跟他民間的單位的合作，你可以跟他一些，你拿了多少錢給他他做一些研究，但是我們這些農民的整個拿得出來這個錢的人不多，拿不出來，啊現在就是說他如果說有什麼評鑑，有些人帶梨子、有些人帶水蜜桃大家種種種而已，啊我們的集體行銷什麼的，那都是有些內政部或是經濟部，他們有一個經費給那種公司，創意行銷公司來包這個案兩千萬，你就田尾這個社區的營造，田尾社區的什麼什麼，找一個名目這樣請個多少錢，啊他們可能會來上上課、啊帶你去郊遊、去看觀摩(參觀)、參訪，然後回來有什麼成果我們也不知道啊，所以這種的，這是有做但是很難看到成果，因為其實我們要塑造一個，好像怎麼要改造這種，這一種新的模式，最重要的是有沒有真的找到人，你說我們，你要來參加這個改造，我政府拿到錢，不管事補助也好還是市場教育、知識教育這個都是錢，你要來、適不適合其實都要透過一些諮詢，不是說你要來就好，結果不是啊缺人啊，大家找一找拍個照，錢花出去了(有核銷秀好了)，沒辦法，(同學：董事長，剛剛一開始就提到，台灣花卉最大的問題是外銷)當然啊(同學：那那個外銷，這樣在目前在田尾這個業者裡面，有這種觀念的人多嗎?還是只有董事長有?)，很多人都想要外銷(同學：不知道怎麼外銷?)他們都不想要拿出合乎外銷標準的生產流程，因為他要設備投資，他要變成他是要農企業，他要花錢，要透過投資來賺錢，那目前大家都是土地利用型，買一部耕耘機就要把他搞定的，把這些耕耘機把這些土壤都弄起來，然後就種子種一種，像一般一分地，像他們那的大勒那個種花，一分地都五萬隻的切花，那我們在這附近種都兩萬多隻，他們種下去可能八週裡面都剪掉了，我們這邊差不多要種四個月，尤其夏天，那我們這裡又不適合，現在夜溫都高，你那個電照菊，電照的效益都，因為他是一個溫度跟光度是交感，當他溫度越高的時候他溫度就沒有效果，所以我們在夏天的時候，我們為什麼要電照，是為了這個花的高度，要符合他的需求，所以不能讓他開花，不能讓他開花、抑制他開花、他的營養身長，那現在那個電照菊，照的時間也長，他是永遠不長，因為溫度太高，所以這個很麻煩，所以你要透過設備，我本來有個計劃，我本來沒有弄這個的時候我想要弄那個菊花，因為我看那個菊花的產業看了一段時間，那我想我可能來用我晚上要冷氣機了，要冷氣機啊，不然你沒有壓到 23 度左右，你現在的夏季夜溫都 27、8 度根本沒辦法。

同學：感覺聽董事長這樣講，田尾這樣的一個群聚效應其實很弱，大家單打獨鬥。

董事長：很弱，都是這樣。

同學：雖然都很近可是大家都單打獨鬥。

董事長：表面上跟你稱兄道弟，底下可能都在廝殺了。

同學：工會沒有扮演一個角色或者是這個大家讓是?

董事長：因為這個資源太小，資源太小了，那工會怎麼辦，為什麼要當工會的主管，我要當工會理事長，那理事長的那個效益在哪裡，如果政府有一個什麼，什麼樣一個標案或是什麼樣一個跟這些產業的關係的一個文件，他是第一個看到的，他可以掌握訊息來處理，那最主要是做這個的，他不是說我要幹這個是要大家好，因為資源都很小所以不容易這樣做，所以我這些東西都是假的，弄點錢大家分一分、開個會、照個像就算了，像我跟這些一般的農家比較不一樣的地方是我根本就不認識他們，因為我一天到晚都自己在家裡面，該看書就看書、該找好朋友、該找專業人聊一聊去請教就去請教，那趕快在找銀行能夠借我多少錢，我要趕快把他弄起來，我是這樣弄得，所以我沒有辦法像他們這樣弄個組織，大家來開個會喝個酒，真正利益只有少數人拿走，一任兩任到的時候又有一群人虎視眈眈要趕快拿這個理事長的位置，台灣省園藝公會理事，園藝工會就一個公會，那彰化縣園藝公會，那個公不是工人的工是公家的公，然後現在好像大家都想當會長，所以現在要成立一個叫景觀公會，所以成立越來越多，大家盡量是用這個名號，去跟政府談一些資源、找一些資源，現在是很普遍這個樣子，那我基本上我都沒有參加。

同學：那董事長你是很不一樣的農企業經營者，風格跟我們一般講的專業經理人風格其實你是獨樹一幟的。

董事長：我幾乎都不往來的，連農會都不往來。

同學：這跟我們講的網絡，一個經營者要建立網絡關係比較獨特，那在田尾花卉產業群聚裡面難道都沒有有一些頭臉人物嗎，比如說幾家大的他會起了帶頭作用，小的就跟著他上來，都沒有這樣的業者存在嗎？

董事長：他們會成立所謂的花卉產銷合作社，如果說切花就切花產銷合作社、如果說盆花成立一個盆花產銷合作社，但是到最後那個不了了之，他們成立之後，他們就有向縣政府申請，彰化縣田尾鄉的花卉生產合作社，然後理事啊什麼監事啊一大堆弄一弄就開始，這是所謂的民間組織，那內政部那邊有一個獎勵辦法，有多少經費要補助他，然後這些人也變成一個有利的團體，然後他會跟政治人物要補助，這次要拿多少補助、要弄什麼，都是弄這些，最後獲利的都是頭頭那幾個，你們一般的會員只要蓋章，蓋到最後怎麼錢他們都拿走了，背書而已，所以我覺得都很可笑啦，我都不去參加那個東西，因為如果我們要務實做事我們要走艱苦的路，我們不能隨便就走過去這些人可以東拿一拿西拿一拿，你這樣拿了之後最後你壞了你的心，你不會吃苦、你不會面對這種困難要去解決，你都一直想說這個補助哪時候再下來、那個立委來我在跟他談一下、農委會的主委來我們要去跟他爭取一下，都在談這一些，像我曾經也是參加這些，我是休閒農場，每次去我都在想他們在講些什麼，然後舉手發言，我們協會補助在不在，再不下來的話我們這個經營會出問題，都在講這種話，那我的想法是說銀行再不借我錢的話，我經營會產生問題，他們是補助還沒下來會產生問題，那我跟銀行拿要利息、要還錢，我要面對很多的困難，那他們補助的話就不用，這座小橋是補助的、這個涼亭補助的、這個冰庫也補助的，弄到最後好像都不用錢都得了便宜，但是那一種農場幾乎都經營不起來，因為他沒有目標，他想說你上次補助涼亭這次補助哪個也好啦，反正弄個補助就好，但是他不知道他經營什麼、他要經營什麼課程，公司的目標在哪裡，他自己也不知道，所

以他幾乎都會垮掉，所以大家都會跟我說你那個補助拿多少，我都拿全額銀行拿的，其實我什麼補助都沒有，我從73年寫了一個青年創業貸款，今天連鬍鬚都白掉了、連毛都快白掉了，我現在背了五、六千萬的負債，大家都覺得說你沒本事做啦，你沒人補助沒本事做，一般民間都靠你怎麼去辛苦去達到這個目的，其實你跟銀行拿的一百萬、一千萬，都要值得你拿的一千萬、一百萬的這種貸款的價值人家才給你，就是一般農村整個價值的思考就是，你沒錢還跟人家借，因為我們要走向農企業，最怕的就是時間，因為你什麼沒有一起到位的話弄不起來，如果你能夠弄到有系統化把他弄起來，你把錢都找過來，那你就可以在這個基礎上在發展上去，而且你現在整個經營裡面，你不要一天到晚想說，他那一家人又再競爭了、又再削價了、又再怎麼樣了，都是影響到我們存活的一個，一個成果困境的一個因素，啊因為你自己有明確的想法跟做法，你也找好資本，你要怎麼把這個困難的資本財賺到手，當然在鄉下經營這塊最大的難處在哪裡，因為他的波動非常大，生意波動，有生意、沒生意波動非常大，所以弄到最後你會說我假日要最大化，有客人的時候我要最大化把錢賺進來，沒人的時候我們再發薪水發一發，看看能不能多賺一點，但是我想我為什麼留在這一塊來做，我如果說用我的經營態度、人生的態度，我去做別的事業應該也不會這麼慘，但是我家裡面有這塊地所以我回來，當初也沒什麼叫離開啦，其實做過機工、電工而已，但是我回來，我在想說如果這塊地能在我們手上產生一些改變，那這個改變的過程裡面能帶動一些週邊的這些人的想法、觀點，或是甚至也在台灣的喜歡來這裡的顧客，客人和顧客有一些興起的感受，那也是值得的，所以變成說這樣的經營是我的使命，你現在說你用這個條件來給一個企業，你來這邊合作經營，他算一算絕對不會來，他的獲利率沒辦法跟他的股東交代，但是好處就是，因為我們是自己的土地，雖然是跟銀行拿的錢，但是我們有絕對的主宰權，我們可以願意為了任何的理想，我們可以為了自己的想法，我們怎麼做不考慮獲利，我們只要達到那個目標，我們人生就是有成就，這樣就夠了，所以我一直在想著芳園這個品牌，能不能撐個，我快到十年了，能不能稱個二十年、三十年、五十年，當然那時候我已經不在了，但是沒有關係，我覺得這是一種精神，尤其這種農業轉型過程裡面，我們看國外的例子，我們創造我們自己的方式來經營，看是不是真的這種創新能夠符合這個時代的需求，最後都說這個變成我的使命，所以我們在整個發展裡面，我們也一直在跟自己競爭，我們一般是說，你是要創新還是要等死，你說客人都來了啊，多少賺一點錢啊，但是客人很壞心腸，他都一直要看你的改變，啊怎麼都一樣上次一樣這次也一樣，他不一定要你的大改變，你的小改變他都會再來，他是在看你這個秀，他來吃個飯，在台中隨便吃個飯一樣的價錢還能吃的更好，但是他願意台中或是台灣任何地方來到這裡，他是看一個秀，看看這一家的整個經營裡面，他能過做到什麼樣的發展位階上。客人是再看這企業經營裡面可以做到什麼樣的發展位階，那個會跟你說水池沒用乾淨等等意見反映，都是因為他來過許多次，有的客人居住在不同地方，相約在菁芳園聚會，有些客人雖有抱怨但仍會再次參訪，每一次見證菁芳園的改變，這就是我們主要想掌握的客群。未來的幾年65歲領有20%退休金將為我們的目標客群之一，如何掌握這些客群，這些老人的孤寂來自沒有人跟他們對話，那未來我們如何培育員工同事能與長者有好的顧客關係，這是非常重要的課題，但這些年輕人多數不懂老人的心路歷程，選擇不尊重、少笑容，因而增加距離感，因此，切入話題角度要訓練，這是挑戰，但要如何克服，如何揣摩年老的人的煩惱以及話題，找到共鳴，相信這是很大的意題，不論在學校或是社會。現在手機使用普遍，人們利用通訊軟體溝通，但我認為利用聲音溝通，每

一個抑揚頓挫都是美好的音樂，但要怎麼譜出適合的曲目，這是要努力進步的。

同學：田尾要如何安內及攘外？

董事長：保留那些在田尾出聲的年輕人對田尾當地的認同，因為許多人不認同當地內涵、父母在當年代的教育，不願做農苦差事。因為多數老人思考將固化，無法突破，當這些年輕人一旦認同當地且在外打拼過，願意回來，便能創造出新的進步與突破。像我期許我的孩子，未來畢業到更好的產業，甚至國外優秀產業，學習其企業精神並帶回菁芳園，就如名書東京帝國所述，父親及兒子都是服務業的董事會，父親多加栽培且兒子受教，願意出國學習，回到產業，從頭開始從基層廚房房務做起，直到總經理。但一般在鄉間對父母的認同都會比較差，就算是我的孩子也不是那麼能夠去認同，反而認為同學大嘴巴宣傳，在田尾若要進步，需要那些有教育知識想法的人回來，田尾具備足夠的淺力去成為好的農企業，需要新知識，但多數父母故直無法接受新知，所以年輕人會較困難，但若父母願意栽培讓兒女在產業闖蕩，有好的先例，必定會又更多人願意加入。田尾人對於菁芳園不認為值得學習或讚美，只願批評成本，或許是恨不得別人好，多數田尾人甚至不願到這裡消費，只願占對方便宜，所以若要進步不論人記及人性都要多加栽培，讓彼此對於此地都有認同感，才能讓更多客人有加分的作用，期許田尾能加速轉變，更多人加入加值三級，希望有更多好的企業成功，互相學習才能讓田尾更好，有更多的創新及進步，主要仍期許年輕人的加入，甚至不在乎開銷，只願那些有熱情以及創造力的年輕人留在田尾，鄉間反而需要更多錢來留下人才，但我們不在乎，只願有衝勁的人留下。

同學：公會的效率達成率？

董事長：因為園藝產業多為內需市場，所以沒有看到真正的成果，若有機會至麥寮，可以看見其組織運作，附近農民都在重高品質標準符合日本市場的作物，不論是採收或是倉儲等運輸技術都十分重要，因為農作物比較容易看到企業化群聚及集體效應，但園藝多微小眾市場，所以較困難，台灣蝴蝶蘭較有企業化經營，但像菊花因氣候變遷溫度上升，所以較無法企業化，主要集中在冬天生產夏季無法負荷，但日本現在多進口從金馬倫以及大陸的貨櫃，日本自己也開始種，主要市場是在告別式，都由集團包辦，現在台灣的文心蘭面臨困境，包裝好一切就緒，若殘貨賣不出去的話只能賠本銷毀，田尾的屬性屬於小規模園意，因台灣文化不重視品質，只願銷售快速，但若是日本住重執照生產不論修剪或是生產，但在台灣以費用為主，所以技術不會進步，所以最後商品品質會有明顯差異，台採發包則不注重商品品質美感。

同學：種球是主要進口？

董事長：臺灣農改場早期顯少作花卉，但現在多地方農改場以加入研發種球，但因研究為時不長，研究改良需要大量時間才能創造好的產品，知識非常重要，不是馬上就能做出商業品種，可能做出來的自己滿意但不具競爭力，但在日本的種苗極具系統創造出競爭力，能外銷世界各地。

同學：田尾花卉加工？

董事長：幾乎沒有，就如有一陣子朋友買乾燥機製作玫瑰香包，透過篩選剩下的玫瑰花，透過加工加入香料等製成，因為天然的東西香氣淡，加熱就揮發，所以最後出產品幾乎都是透過添加香料，且玫瑰皆為進口，台灣本地不適合種植。

田尾主攻非加工，主要為出口，荷蘭現在自己重並拓展非洲土地，最後回本地透過集散配送，就像全省最大的西螺市場一樣，如此訂單高效率配送，但在田尾市場較小以及其他因素無法企業化。

同學：田尾現在集中一級，三極少？

董事長：現在切花多一級，主要透過兩方式，一為交給合作社拍賣，或是拖運至台北拍賣，匯錢到廠商戶頭。因外銷至台北成本高，若是無成交，必須找到目標客戶，較為困難，這中間也是有 2 級，但多為中盤商，分配各個花卉配送做三級服務，所以並無實質加工部分。

田尾花卉拍賣市場-林坤志 外銷課長、羅世振 理事主席

同學：理事長，課長這個首先要感謝你們，接受我們的這個專題採訪，那我們這裡有兩個問題，第一個問題就是我們知道花卉產業這幾年，特別是這一、二十年來，韓國跟我們競爭、荷蘭跟我們競爭，(理事長、課長：對對)那我們外銷日本的量一直在下滑，然後這個田尾早期的那個，他們說那個以前花卉的榮景(理事長、課長：恩恩)，現在稍微有點慢慢變淡，變沒那麼繁榮?那第一個問題就是說要請教說，那田尾的花卉的產業這部分，目前的花商在經營上面，他所面對的困境是有哪一些?那就你們實務界的角度來看這些問題，或者是可以談目前我們這個田尾這邊的所存在的優勢，或者我們的劣勢，或者是我們面對的外在環境的威脅，或者我們的機會在哪裡?這兩個問題可以綜合一起談。

課長：目前來講，我先以你剛剛講那出口日本來講，早期總共田尾鄉應該有差不多有四場出口商到日本那邊。

同學：四成。

課長：四家那個出口貿易商，就是不管是委託還是自己經營到日本，花卉過去那邊拍賣的，目前只剩我們批發市場這一家，主要原因是像剛剛講的有一些是大陸進口、韓國進口，韓國政府補助七成，設施補助七成，還有基本量都有了，而且早期就是它屬於，我們台灣過去就是清明節應景花卉，可是現在目前調整清明節好像沒有以前那麼強，就是平常所需再用的，比較朝設施化。

同學：恩恩。

課長：因為我們台灣出口到日本那邊的那個菊花是沒有設施的，就是露天栽培的，所以是應景清明節用的花而已，所以我們的定義銷的量，早期就因為花少可以，現在它精緻化就是要設施菊，比較屬於專利品種的一些有特色花卉，所以我們種的目前露天的其實沒有辦法配合，而且那個價位早期一枝契作差不多 2.5 元至 3 塊錢，現在已經提升到五塊錢，可是那個量沒辦法出來，因為本身我們國內市場有一些轉變，且到日本那邊也是虧錢，因為應景的時候大家都會集中花卉的時候，集中過去嘛，那時候也是走拍賣市場，可是拍的價位不好，每一年都虧損，所以貿易商的意願比較低，可是國內的平均價格提升，所以我們要給花農的要相對從三塊給到現在目前其實是五塊，可是花農的意願其實也不是很高。

同學：恩恩

課長：主要是國內市場，就是那個菊花最近這五年有一個轉變，就是它的搭配那個場景都有菊花，所以目前菊花的平均價應該有在六七十塊，以前是二十五至三十塊而已，現在目前是這樣。就像現在剛才我們講的那個主席講的，小白拍到三百二，對還有那個大白菊，現在台北目前今天早上開到三百六，相對那是 A 級品，可是我們出口也是跟花農買 A 級品，可是我是跟他買五十塊一枝五塊而已，光 B 級現在拍賣價應該就有一百三一百五，誰要跟你契作那個 A 極品五十塊，所以相對我們要出口，即使國內沒有那個量，再來就是國內的需求量比較大，比較大的話供不應求的話，國內花價提高，所以出口的量就相對一直降低一直降低，可是這是一種自我調

整到，國內市場好的話其實我們不用出口，早期是國內市場便宜，有時候都殘貨沒人要，我們有辦法拿出口的話，國內市場的花價才會提升，跟目前來講應該我們國內市場生產的剛好滿足我們國內需求的量，有時候還不夠，這次也是颱風啦，颱風因素所以造成這次的花卉應該損失有差不多六成，所以少那六成花價才會飆的這麼高，這是主要原因。還有就是那個量的問題，因為早期每一個花農的菊花種植，應該每一個花農應該平均六分至一公頃種質量，可是早期的那一些花農現在目前都已經七八十歲，根本沒辦法種植可是小孩子沒有接，這是主要原因啦，像以前我們都有在輔導那個花班嘛，我們過去的時候應該一班都至少差不多有二十五至三十個成員，現在差不多花班只剩十個成員而已，也應該少對半掉，這是主要這一個原因。再來就是說花價的問題，因為有一些花要加工，就是除側芽，可是找不到工人到田間去做側芽工作，所以相對量會一直降低就是靠自己做，或是除非你有平常有那個養一些就是固定工，就是跟你配合搭配田間工作，整年度的你才有那個基本的工人，啊如果是臨時才要叫人家幫忙，就是說啊我這一個禮拜沒空，請你過來幫我做的話那個很少啦，叫不到人這都是主要原因，所以目前花價才會偏高一些。

同學：那個人才一直是我們傳統產業最大的困境，就是年輕人不願意接班，接上來？

課長：有一小部分啦差不多一成多而已啦。

同學：一成多而已。

課長：對，因為老一輩有一些鼓吹他的小朋友說，因為外面的薪資差不多，以我們這邊來講，你在外面做大概兩萬二到兩萬六，剛開始嘛可是目前種花像現在，一束花你如果說一束花平均價有六十塊的話，比去上班還好好幾倍，可是要蹲得下去啦，畢竟去田間就是曬太陽，所以目前比較有朝一些設施菊，早期設施菊沒那麼多，老一輩就說啊我就這樣種，生活還過得去就好，小孩子又沒有要接，所以我就沒有要搭那些設施，就是說我們要精緻化一定要那些設施嘛，可是目前有一些比較年輕出來的開始更新，就是說啊要搭設施，建一些設施菊然後去做染菊，像這兩年的過年染菊啊，就是進口一些專利品種的，那固定拍起來的價位都有一百八到兩百四，基本價有，還有一些牡丹他也是要靠設施，他才有固定說花把那個損傷降到最低，因為你牡丹菊是這麼大的一朵花，你單一個花鏡就要支撐這麼大的花，你在外面露天的話風大屆時下一點雨就差不多都沒用了，對，因為這麼大株的東西你支撐力不夠，可是你在設施裡面比較可以擋風，下雨又不會淋到，所以一定要朝向設施這方面，對你才有固定一些基本，你辛苦付出四個月才有辦法去收成。

同學：所以課長你說人才這部分，人力的部分，(課長：人力這部分是最主要的因素)可是你剛才說只有一成多是找不到人，(課長：小朋友要接的意願不是很高)才會一成多，那表示說一成多不會很高，(課長：對，可是老一輩的你要去去除掉，每一年要去除應該有兩成多吧，因為已經都是七十幾歲、八十幾歲，有的是身體不好、有的是休息，這佔了比較大部分，差不多兩成多啦，那你一直累積下來那個懸殊，進來跟淘汰)越拉會越大(課長：對對對，所以那個數量有一些的常在應景花卉裡比較不夠，目前百合還是OK啦，百合基本量可以，差在菊花的基本量)，你說菊花的部分自主，就是國內內需的就已經達到滿足了，所以會不會因為那樣子，因為內需已經被滿足了，所以對外銷這部分就不會那麼力求？

課長：因為國內我們可以說看的到的東西，你到日本的話你要用裝貨櫃，你貨櫃之前要儲存一些基本量，你前置工作差不多一個禮拜，然後你到日本又差不多四天，加起來就 11 天，11 天你在拍賣 11 天過後你拍賣之後，才知道你十天前準備的那些東西是多少錢，有時候拍的是一枝差不多五塊錢，你根本就虧錢至少你從日本那邊拍，應該至少要差不多三十五至四十塊一枝的日幣，拍起來還可以跟他拚，可是價為不好的時候，就是基本量過多的時候，你都價位很難看你出一櫃要賠一櫃。

同學：所以外銷下滑是自發性，是我們台灣的花農就是因為他沒那麼迫切，就是一定要整個外銷都滿足，所以...

課長：最怕就是國內花價不好、你出口又不好，這樣就是要煩惱的地方，但是目前的情形就是剛好，就是以前的花農種植他求量他沒有求值，可是現在的花農有在求值求那個品質，他要拚高價也要有面子，我種起來花很漂亮怎樣那種感覺，他有成就感，可是以前的花農是求量，所以就是浪浪鬆鬆的意思，他的等級標示比較不清，而且他比較是求量而已，所以那個花價一直拉不上來而且過量，有時候我們光是殘貨有時候要一車兩這樣處理，而目前應該最近這幾年應該還 OK，因為要遇到花價真的很慘的話，只有那個人家說"春天縫"就是差不多清明節那陣子，有個春天百花開那個基本量會很多，可是這兩年都還 OK，沒幾天，早期是差不多二十天，十五至二十天因為那有一個累積的情形，還有花開的數量很快，可是這幾年都 OK 那陣子有度過來，再來平常日都沒問題。

同學：那你會不會覺得我們的花卉產業，如果大家都只是墨守成規，在內需上都自我滿足，那會對我們整個台灣花卉產業是不是他的進步、他的成長空間其實就是有限的？

課長：可是以出口來講，我們單一我們在地來講，就是比較著重就是說田尾就是菊花而已，沒有辦法再設框框說再做別的，我們目前有多一樣就洋桔梗，洋桔梗有再固定出口，到現在還是有，可是他有一個連作障礙，就是同一塊地你連續每年去種他的話，花卉不會漂亮，所以他就要讓田地休息或是說換別的設施去做，他一定要溫室嘛，所以你一定基本的溫室量要有夠，而且你還要讓他田間休息的話，說我們那個產量沒有辦法每年固定一直在衝高，因為日本真的洋桔梗有那個需求，就是說他冬季他太冷沒有辦法生產，除非你要靠加溫，所以我們國內去的應該日本冬季靠台灣應該有八成多的量再支撐，可是拍起來這幾年，去年比較有稍微，前年比較不好，前幾年就是大家剛貿易商就是差不多有六家吧，六家同時在出口，而且那時候因為日本花價比較好，一些大家有信心來多種，那多種就是出口量太集中，因為洋桔梗比較敏感，因為你有太陽的話，他的產量會基本的正常出，可是你一停頓下來，溫度還沒有來的話就沒有花，花就停駐在那邊，所以有時候日本欠缺的時候，一枝拍起來的話大概一百八到兩百的日幣，所以他們認為說很好，所以大家會一窩蜂下去種，可是到去年很明顯就開始一直下滑下來，連作障礙也是基本目的，再來就是國內市場，國內市場拍的價位洋桔梗，以 B 級的啦，A 級交我們一枝 15 塊，一束 10 枝 150 嘛，可是國內他把那個不良品打下來，寄到國內市場拍有一百八到兩百二，那誰還要跟你配合出口，我 A 級品交你交給你，給你去做 150，可是我 B 級品拍起來就差不多 150~220，所以花農又開始遷移往國內市場，所以有時候我們一

直想說我們出口這框框，是不是要固定穩定下來？可是有時候國內這幾年就是需求特別高，就是菊花部分啦，而且百合一直下降喔，但是菊花洋桔梗是一直提升。

同學：但是台灣的供給可是需求增加大家就滿足了？那這樣子對整個產業是好嗎？

課長：以國內市場應該是好。

同學：對國內市場好，花農也滿足了？國際競爭力？

課長：國際競爭力因為我們還是要契作，每年還是同時在進行啦，不可能全放，只是花農配合意願而已啦，只是現在花農配合意願都不高，他們那種說國內市場就 OK 了，啊我們也沒辦一直鼓吹，所以你價格再調，可是價格再調的話如果是用空運到日本，變貿易商不划算啊，因為貿易商不是跟日本那邊有契作價，我跟你可以契作一枝多少錢，他沒辦法跟日本契作一枝多少錢，他們也是到市場拍賣決定價位，所以沒有保障情況下，他認為說他會兩折衷，就是說你 OK 我也 OK 的價位，以平常來講啦，平常價這樣 OK 啦，可是這兩年需求，颱風因素啦造成的總總後續，我們這冬季這邊花卉全部受影響，你要很想要顧到 A 級品你要用最好的方法，可是颱風一來，掃的歪七扭八，其實要找 A 級的花也少好幾成掉，剩都是 B 級品。

同學：那田尾人口兩萬多個人，跟花卉有關工作上跟花卉有關連性的大概佔幾成？六成有沒有？

課長：應該沒有，早期是沒有，我們田尾這個框框就是很那個公路花園，就是樹苗佔應該是一半吧，中間就是一些草皮，小品那還要佔一大部分，因為要找不好找，我們這邊差不多一分地應該有現在目前六千七千元含租金，早期差不多三四千塊而已，你現在如果去溪州找，可能三千塊就可以找到，可是我們這邊的六七千，因為我們這邊太飽和了，如果你想要種菊花也有人要種樹仔的，也有人要種草皮的，也有人要組小品的就是我們一般那個小盆栽那一種，所以場所那些這幾年都沒有。

理事長：這幾年的植栽有成長很多，因為大陸他們從奧運時期前後，有從我們這邊進很多樹仔過去，那個時候有一陣子榮景，那大家就是一直往植栽那方面下去種，的確退休的人包含都市的人退休也會弄一塊地，加減種樹仔他就等機會，在交流道附近那都是台北下來種的，不過這幾年大陸沒再撿比較停了。

同學：植栽就是這邊所謂的一級傳統花卉生產嗎？

課長：盆栽啦，你說的幾級我們就沒辦法去定框框。

同學：一級二級三地概念，從花卉產業來看怎麼樣去區分？比較算一級？

課長：什麼叫一級？

同學：就是生產，去種。

理事長：應該要這樣講啦，植栽有算好幾種類型來說，一般有短期的植栽來說就是像草花小型的小型的盆栽，再來就是說有你要用分級來說，他們作盆景造景，造景是一般樹仔，像盆再比較高檔的，你要說分這樣來說，(同學：盆栽應該比較像加工)對，它算加工只是它時間管理比較長，有時候好幾十年，像他們一盆賣好幾百萬，那都要種五六十幾年幾百年都在種，但是它附加價值就是說它再等機會，一方面也是把它慢慢整理得更美，等機會不一定說這個成品就有這個單價，但是單價一定賣最高植栽的部分，那個細花草花類的比較小株的盆栽那算一種比較短期的，再來說就是說比較中期性的，比如說一般的樹種就像人家一班庭園種的，那要說高級一點的，就是要說盆栽，盆栽那個一盆起來像人家再出口大陸，也有人大株的一盆賣五六百萬的，甚至像他們頂新買幾千萬的也再買啊，所以人家再講是這樣，樹仔差很多，但是若是種到人家不要的東西，他們用挖土機去挖掉的也是有阿，第一種到人家比較不喜歡的沒再使用的樹，不然就是太會長因為它付符合那個潮流，然後有的人有找到門路就是自己找就是引人家工程的，或是做造景的因為那種工程會跑比較快。

同學：理事長以現在做理事長你會擔心，老的慢慢慢慢的地都不做了，那年輕的又不願意上來?(理事長：會阿)那我們田尾這個特色會不會慢慢慢慢的淡掉了，你的責任很重大呢

理事長：也不是說這個這要看我們這的前景，這就是說剛才我們課長說的人工算是一個問題，再來做事逆境越來越高，(心田：逆境?)氣候的極端，他現在冬天很冷的時候就都很冷，像以前我們的氣候像年前不應該下雪的地方，雪線一年一年的下降，以前在一年在八九百公尺再落雪南投那邊，到今年甚至平地也有點在噴雪，所以兩三百上去三四百整個都在落雪了，所以這極端氣候很嚴重，還有每一年的高溫低溫種這個作物來說，很明顯感受很深，每一年我們在做的成本越來越高，逆境它那個有時候的高溫都超過它的臨界點，就是植物它所能接受只要超過就很難管理，你要用什麼好的東西要給它也沒辦法吃，就是這樣現在越來越難管理，再來氣候越來越熱，實在在田裡作事也越來越辛苦、越硬，因為那個高溫有時候像颱風要來，颱風要來的時候它那個所有的氣壓跟溫度都會改變，氣壓就是說很悶、很悶，我們人受不了，植物也受不了，你看植物雖然說我們種在土裡，看得很自然就這樣，但是它那個颱風時它那個土裡面，那個都沒辦法換氣它太低壓，整個都悶它那個土其實都有在呼吸，變成它沒辦法換氣，它那個乾毛就萎縮所以只要颱風快來時，尤其是以前是差不多中秋節以前比較有颱風，中秋節過後差不多就比較少了，現在不是，現在是中秋節過後颱風反而更多，跟以前從日本那邊五六顆，再來從我們這邊，再來換菲律賓，所以這種氣候會變化給我們農業的困境，會越難做，所以要做這個也要有一些經驗，還有就是要吃苦耐勞，沒辦法那有時候熱到在田裡不用做工作，光去到田裡皮膚就都濕了，一天要換好幾次衣服，沒辦法走到田裡就是熱不好做。

同學：那我問一個很敏感的問題，那像你們鼓勵你們下一代回來從事花卉產業的經營嗎?

課長：有，本身就有因為目前是給小朋友實習啦，比如說現在讀大學他讀夜間部，他對讀書也算還普普通通，所以說白天有空的話，可以到田間去實習，因為我覺得還是要讓他做看看啦，沒有勉強因為目前以種花來講不會比較輸，我都有一種感覺，

因為目前的平均價真的不錯啦，只是說個人運氣很重要啦，要遇的到因為你不可能說，你的花是有辦法種到說都沒斷貨，所以我可能這一檔有花，下一檔沒花，可是什麼時候花價會提高不一定，其實花是以量取價嘛，為什麼量少的時候價就會偏高，大家都種一樣的時候你不要盲從，因為你盲從一定沒用的賺不到錢。

同學：但是盲從就是從眾，是我們台灣人很多的特性，看到這個花價錢好大家就一窩蜂的去種這個花。

課長：現在沒有那麼明顯了，因為現在有一些就是比較新的，比較會去逆向思考早期老一輩的就是，今年什麼好明年就種，比方說我們沒先找好，不要說大家都要訂什麼栽，結果大家都訂一樣，結果一定倒，所以很敏感，所以說目前大家比較不會了，大家都會比較有選擇性說，我比較有把握的種，還有一項"松ㄟ"應景花卉用比較大，初一十五拜拜啊再來就是"松ㄟ"，所以他們朝向有差，所以目前小白菊、小紅菊價格會那麼好，還有大白菊就是"松攤"在拖，可是不可保持在那邊，譬如說：這次是初五剛好喪事比較大，比較大日就是出殯的時候比較多，所以大白菊需求臨時要那麼多，你不可能你就是要用搶的嘛，就像拍賣的時候搶的意思一樣，才有可能飆到兩三百塊，啊你如果平常差不多就又回到一百多，漂亮的應該都是在一百多啦，因為目前颱風掃過去漂亮的比較不多嘛，如果你沒有比較強求，需求比較大的話，差不多保持在一百多啦，一百多塊而已啦，你如果說比較欠貨的時候 B 級的就一百多啦，漂亮的都兩三百。

同學：課長從你從外銷的角度，能不能做個比較？我們台灣種的花跟韓國因為現在日本跟台灣都和韓國進口，那我們跟韓國比較比如說品質啦？

課長：其實不同就是說他們種的花，就好像以我們台灣來講，就是屬於冬季花卉，台灣有分夏季花卉跟冬季花卉，季節不同夏季的就是比較屬於小花，冬季花卉的菊花的花朵可以種的比較大一些，但是他們現在目前進口進來的花卉就是屬於台灣的冬季花卉，比較大朵的，所以它的以承銷商的使用度，他們一定會喜歡，因為花一定要大朵才會漂亮，小朵的就比較不漂亮，可是我們夏季種起來氣候因素，品種因素就是只能種那樣而已，所以他們的進口一定比較有贏面有一點，就是他們的花色或是麼麼沒有強碰到因為我們種夏季的花卉，因為他們拿一些冬季的花卉來台灣的拍賣的話，有那個需求度搭配顏色啦還有那些使用比較方便，因為我們台灣欠缺那些東西，所以一定有那個需求量。

同學：那大陸種的花跟他們比較呢？

課長：比較起來因為他設施都 OK 啦，設施他單枝我們這邊是露天摘心，摘心就是比較每個花徑的粗細不一致，啊他單枝的就是他一株就有一枝花而已，所以它是設施，所以它的品質會比較柔一些，還有他的整體看起來比較漂亮相對拉，單枝的花的花輪會比較大，你摘心的花輪因為你一枝一株變成三枝四枝起來的，花的花形會沒有那麼想像的那麼大，單株一定會比較漂亮一些。

同學：那我們台灣有沒有想過我們也見很多好的設施來室內植栽？

課長：有阿，大家有在想啊但是相對成本高，以目前買那個菊花苗來講，現在目前是一株八角嘛，一分地譬如說種一萬株的話，摘心的啦八千塊成本，可是你如果種植那個單株，一分地差不多三萬栽，三萬栽成本乘以八嘛兩萬四，八千跟兩萬四差別收起來的枝數是差不多。

理事長：現在還有人家是有那個，他有那個花一株他不是八角他是兩塊多。

理事長：我講的是目前國內的育苗，主席講的那個是，買那個貿易商進口那個有專利品種的，花苗可是相對拉，你進口的花苗有專利，他一定是精選起來的花，一定是漂亮的，有的部分在加工的話，過年收的應景花卉需求蠻高的，差不多拍的話都上兩百以上，可是你國內你去種單株起來的花，價值感就是大家都有，不一定要買他們的那一種，因為你特色沒什麼特色都一樣的阿，可是你進口一定是你篩選一定有特色的顏色還有他的花形，所以它一定比較吃香。

同學：那從長遠看，因為我們台灣颱風多，對不對，那其實颱風多颱風一來造成的損失啊，其實也很大，那如果說我們願意做長遠投資蓋好室內設施，那麼會不會是。

課長：一定有差。

同學：一定有差對不對。

課長：可是像這一次強颱風的話都一樣，就是全部掀掉了，整個設施有沒有帆布啊塑膠帆布啊整個都掀掉。

同學：防颱風的...

課長：還是一樣遇到也是造掀，那沒辦法強颱風整個都掀掉了，所以這一次很嚴重，還有牽連到要出口要種植的？

理事長：設施喔，設施就是說你設施成本越高風險越高，颱風以前的颱風跟以前的不太一樣，現在的颱風是很急劣，它那個中心那個瞬間陣風，這一次颱風，我就在田裡那個花要倒了，在那個整理那個溫室，去年它已經兩次強烈颱風從彰化這過，過去它設施那個塑膠布已經吹掉，剩下一點點沒剩下一點點而已，我在田裡看到它一陣強風吹下去整個壓到地上，那個它如果，它如果那個塑膠布全部還在的話，更慘喔那剩下一點點，一點點它造樣把它壓下去，那個風實在不是我們一般這種設施可以經得起，它的瞬間陣風一點每個地方都會遇到那麼大的，但是它只要有那個強陣風來，一下子就壓下去了。

課長：你如果塑膠帆布可以透氣，它那個硬體的管比較不會那麼嚴重，你如果沒掛可能整個樹枝全倒，壓倒整個都倒的平平。

理事長：我們可以鋼骨強化結構是可以但是成本也蠻高，一般我們這種小型花農很多都很難負擔啦，光造價就要一百多萬但是還要在內部設施的話就很多啦，你要裡面的噴灌系統還要遮陰設施啦，你要做一項設施要花多錢，所以你要做到抗颱風的

話那成本很高，而且說抗颱風他是對颱風的級數抗壓高一點，但也不是說全部就可以抗颱風，你真的很大的話他照樣把你摧毀，我們那個鋼骨架有的人就全部被他那個房子就被他吹倒了，我們這種塑膠怎麼受得了，但是塑膠不一定是會破的，但是一般它鋼骨結構好一點的話，它塑膠布先破沒有關係他較不會壞，這樣還好，但是它塑膠布不破的話，他還要承受那個強風的話，有時候它的骨架承受不住，連骨架都壞掉那更嚴重，如果塑膠布損壞還好，骨架比較嚴重骨架壞掉很難在整理整個要重新再來。

同學：我們田尾大概有多少個花農或者有多少個花商經營業業者？有沒有三百家？從事跟花卉產業有關係的廠商？

理事長：要說切花我們切花部分我們還是連植栽，基本社員就一千多了，植栽她沒有加入我們。

同學：等於是整個田尾人口若以戶數來看的話六七成就是跟她的生計都跟花有關係了？

理事長：應該差不多六成有，沒有實際調查，這個公所調查才知道啦，但是我們知道是我們有種花的差不多家家戶戶大家旁邊都有多少啦，都會做啦有的他自己實際沒有做，她也去幫忙做花卉來講六成應該是有。

同學：那這個很明顯的特色跟群聚的概念，接著我就要請問理事長跟部長那竟然這是一個很明顯的聚落的花卉聚落，那聚落的優勢就是大家都彼此靠得很近，那他們之間有沒有一些合作的或者是一起來討論去創新去改良或者是怎麼樣一起來行銷，平常有沒有這方面具體的作為？

理事長：田尾有分農會班還有合作社花班有分兩種一種是農會輔導一種是我們合作社輔導的花班，我們目前是定期三個月開會一次，就是班員互相聯誼、探討一些花班運作，我們合作社目前是三個月，那個農會目前應該也是三個月，她也會派他們特光股的人員下去輔導，就是屬於目前田間種植的調查啦還有補助跟他們說明這樣。

同學：就是彼此之間不會隱藏甚麼技術啦？

理事長：那個靠互動啦，我們產業的聚落比較集中是有個好處也有不好的地方，好的地方是互相學習比較快，就是你不懂得種花的你來看，他們不要跟我講別人也會講，每個地方都可以看，你看了之後再問問問很容易學習，運銷方便運銷比較方便，他可以集中集貨，還有互相比較那個品質，互相看人家照顧的狀況怎麼樣，自己照顧的怎麼樣，是有好的但是也有不好的地方，那個土地面積沒有那麼大，那個就是說你連做障礙會比較嚴重，就是我們的土地高密度使用，這一期花種了馬上又要種了，阿還是這種花，還是這種東西在那邊你很難找到新的地盤種，所以密集有不好的地方。還有工人，你很多要採收的時候大家都集中在這裡，人就這麼多就幾個，現在好幾個年輕人都做，年輕人第一個不曬太陽，第二個怕熱一直流汗受不了，現在有的年輕人你叫他去曬兩個鐘頭太陽他就要昏倒了，不用工作了，所以現在第

一個要做這個要經得起太陽曬再來在在練體力沒有關係，阿有的人就怕曬太陽有的怕曬黑有的怕熱就是這樣子，現在小孩子怕曬太陽，所以現在是很麻煩。密度高是可以互相學習，可是集中，你要更新一些換一些田來去種植物，早期是就是讓土地休息明年再來種植花卉這樣花會比較漂亮，所以他花的品質難免會受一些影響。

同學：有舉辦那個集體能不能舉幾個實例，說那個真的發揮群聚的效應所產生的集體的研發？比如說種出來的花比較漂亮，大家來集體研究出來怎麼去種的過程，經驗談教育？

理事長：會會互相學習，不會藏私，很少但是大家種那麼久都有經驗，看人家在做甚麼大概就會理解，而且你每一個人操作方法不一樣，但是實際上我們環境跟田地每一塊田地他的操作方法也不一樣，他的地質，還有他有沒有連坐，他是有一點比較沙土的還是比較沙質的，還是比較濁水溪那種黏土的，每一種田地他操作方式是不太一樣，他的生長素也不一樣，一般我們種沙質的話生長速度會快，而且他的側芽長得比較多，因為它透氣性比較好，但是他怕夏天，夏天下大雨他怕不怕？但是他怕高熱，他沙子高熱的話他越熱你土壤夠熱，因為它下面倒水上來比較少，沙子曬起來溫度比較高，但是他有下雨下大雨的話的話，沙子土壤的植物比較好，他排水性好、透氣性高跟比較不會腐爛，但是黏土的你長期下來，還是暴雨他就不管，透氣性不好、排水性也比較差，所以他各有優劣，但是如果說那個一般的話，我們種的話我們處理沙子的扮數不用這麼高，如果黏土的扮數會高一些，要不然他成長速度慢，所以每一種土壤的管理方式都不同。

同學：每一年度有沒有舉辦幾次大型的行銷活動？比如說由理事會這邊來主導，集合很多的花農花商促銷行銷？

理事長：促銷有時候母親節也會，農會也會辦有時候我們會跟農政單位反映提撥一點點經費，就是說在還沒花當季的時候，花價格還很高的時候，先收購一些做促銷活動，會辦一些。那像他們以百合來講，他們台中后里那邊也辦了好幾年，他們百合節，每一個地方的產區或者他們那個像台南他們是花商，他們有花卉協會他們也辦過那個花卉展，他們台南都有在做。我們彰化的話我們自己有在做，有時候也配合農會聯手辦活動，但是沒有很經常性，有時候像我們這裡農曆七月的時候我們這裡普渡拜拜，我們有花市這邊自己做小型的花展，還有做自願性的給人家 diy 插花 diy，還有拍賣，拍賣給他們實際性去參與，怎麼拍賣？做這些但是經費不都多啦，多少做一點。

同學：是不是也會有大貿易商去國外接單，然後再把接到的單子在分到比較大指標性的花商裡面去？就是一般去年我們水五金他們那個工會，他們會有指標性的企業，他們去接到國外的訂單可是自己消化不了，他就把它分出去給附近的，因為他也是聚落嘛，那花這個產業有沒有這樣的模式？

理事長：以我們產區來講我們這邊的有外銷的花卉就是桔梗跟菊花，大概是這樣，但是以桔梗來講是很多貿易商很想來做這個桔梗的外銷，但是我們產區也沒有辦法說大量來做這個，因為設施問題研究障礙問題，你設施就這麼多，但是花農種一次兩次之後再來不好種，所以你要穩定的等貿易商來做不是能做就能做，就是說那個

設施還有栽種的固定這樣子，怎麼講不想來做外銷，外銷就是說有時候也有固定，價格是穩定，但是有時候日本市場不好的時候，那個有時候他那個花卉來他也要嚴格一點，而且桔梗的花卉他遇到氣候極端，他會光罩需求量大很高，你三四天光照不夠的話，他花就開始凋萎，你一個禮拜的話，那個外銷成品搞不好剩下不到五成，十幾天沒有太陽的話，剩下不到三成搞不好兩成，那這樣就有一個很慘，內銷市場他不及格的太多了，內銷市場變太多了，全部沒有辦法的都在內銷，很多困境不是說外銷要來作花農就很想去也有困境，氣候他如果沒有穩定的話沒有辦法，他的光照不夠的話很難去控制。

同學：這個可能是農業跟工業一個很大的差別，

理事長：工業比較能控制品質，他的質量可以控制但是我們這個作物很難講，季後的變化，不管是日照度、溫度有時候太高太低都是很大的問題，有時候颱風，我們講說用設施比較有保護，但是遇到像今年這種強烈颱風那就很慘，有設施的也很慘，你要在整理這些東西，那個設施再來整理花費很大，現在颱風過了這麼久很多被他壓掉還是被他抬起來，有的整個溫室全部被他抬起來再壓到旁邊的溫室，他壓下去兩邊都壞，結果那麼久到現在都還沒有辦法整理，第一個沒有材料第二個修補的人做不來那麼多，像最簡單的塑膠布排到明年都還排不到，到現在都沒辦法修補，所以你說有設施是好但是像現在的氣候的逆境，老實講有時候他要來損害我們的時候不是很好，比沒有設施還慘，那個花費很大，

同學：所以從剛剛訪問到現在我自己就感覺到到如果真的要實現花現田尾好像安內的成分重於攘外？

理事長：對，十年前那時候對外的窗口我們很迫切需要，因為國內那時候申請量蠻多的，以菊花來講那時候價位不是很好，因為需求高趕快拿一些出口，現在目前國內有基本量，只要把他保持那個基本量大家都平安無事，花商好做花農也好做，可是像颱風後面這幾年，把辛辛苦苦栽培花了這麼多成本，結果颱風掃了只剩三成花，花農哀哀叫，花商買回去現在看起來葉面都有一些受損，可是有需求一定要買，可是你不能放久，你到明天不趕快用掉的話你再到後天的話那個花價格都沒有，就是說要馬上用掉因為你有瑕疵，葉面受損花瓣受損所以要快點處理掉。大家比較不敢囤積，因為大家有時候都會想在小日子的時候多少買一些回來，大日子就可以用，可是現在經過一些颱風葉面受損的，冷藏庫都不敢放，因為那些花產生葉面黃化的情況會比較嚴重一些，所以目前這兩年其實花價的穩定颱風佔很大的關係。其實花價高花農很高興，我們要站在以做市場來講應該要站中間立場，花商要幫它評估一些，這些花買這麼貴，一束花 2.3 百塊買回去，明天花沒有賣完的時候、壞掉的時候，我是要怎麼辦，那也不好做，而且開兩三百塊的價位，有人要買嗎？還有一些說其次的問題。

理事長：現在花卉我們台灣花卉的使用一般家庭用量比較少，因為跟經濟的脈動有關，現在一些產業外移很嚴重，變成說比較頂端的都外移了，市場變成要高消費，以前人家做花藝、插花班、花藝老師在教插花全省都很多，現在都很少幾乎快沒了，所有高端產業外移，有辦法在閒的時間來插花的家庭很少，現在變成只有拜拜的時候使用比較穩定，再來就是婚嫁、喪事，喪事的用花就是它既定要做的，人生最後

一程既定要做的花卉如果不夠的話都是不計成本，所以我們這陣高價位的花卉一定要喪事要用、婚事用的，婚事又比較差一點，他們也是比較高價，所以現在是產業結構不一樣，它有變形，跟經濟型態有關，以前經濟產業沒有外移，加工廠很多，大家平常比較有閒錢，比較能消費，就會去參加學插花，現在比較少，所以我們現在花卉使用來講，品細也比較萎縮，以前甚麼都可以種，現在很少，現在我們產區，以前幾百種的花可以種，現在都侷限幾樣要用的而已比較敢種，它的價格比較可以上揚，要做栽種這行要不怕艱苦、不怕失敗，你這一次種了有可能會價格不好，你的成本無法回收，但是你就敢做，你才有機會碰到好的價，如果碰到好價，你就又賺回來，有的人怕就收起來，就沒有辦法賺了，像我從小做到現在，要不怕失敗，花如果便宜的話你照樣要種，因為這時大家才會收起來你才有機會，再來要看社會型態怎麼轉變，現在的花卉使用的脈動是走向哪，像是 8.9 年前菊花都沒有人用，喪事也不用菊花，那時候都用百合，那時的百合是新興花卉所以很紅，後來日本喪事都用白色菊花去布置會場，台灣引進日本的布置方式後，大家覺得看起來很有整體性又莊嚴好看，所以現在大家又都改用大菊，大菊又帶動小菊，甚至大菊還能變化成能染色，因為夏天台灣氣溫很高，花卉鮮花類一般都受不了高溫，高溫會讓花一下就凋萎，包括百合，所以百合這幾年也被大菊取代很多，因為百合在高溫下代謝很快一下就開花，但是染色菊花不會，就算葉子曬到都乾了，它花還是很美，他不會退色，花形也不會走掉，所以染菊也讓這個菊花市場穩定起來，當白色菊花銷量不好的話，大家就可以把它染成桃色、橘色、紫色等，變成很有多樣性，所以比栽種來說，花農也會觀察行情，產區的聚落好處就是這樣，大家互相學習快、互相觀摩快，所以馬上就能改變，也要隨著產業結構轉型，主要也要去跟別人學習，以我們的經驗去學習，互相交換經驗。

同學：目前這個地區有沒有指標性的廠商去做轉型，它以前可能只是在做一級花卉的植栽而已，它現在慢慢轉型，它覺得那塊市場可能有它的不穩定性，它慢慢走向譬如說休閒觀光，結合民宿、觀光餐廳這樣的多嗎？

理事長：這方面是他們做植栽的比較多，因為我們切花類跟他們的型態不一樣，他們是長期性，他們可以造景，切花不一樣，切花是要在切花市場拚輸贏的，切花比較不適合做這個，因為這個花一兩個禮拜就謝光了，做植栽的比較永久性，甚至可以把他們比較突出、比較精緻的東西展現給遊客看，遊客喜歡的還可以購買，他們如果還做民宿的話，植栽的經濟價值還可以提高。

同學：那有比較好賺嗎？(植栽)

理事長：這幾年做植栽的好的人很好，真正比較富裕是他們，他們懂得行銷的人，像前幾年大陸在奧運前後那幾年，有搭到順風車的人都賺很多，但現在大陸那邊，樹也種很多，他們對台灣的需求量比較少了，它也不喜歡台灣賣過去，所以大陸也提高台灣關稅來約束台灣外銷過去的量，變成去大陸也不好做，所以又移回台灣，但是大陸要做還是要靠門路，植栽我們也不太清楚，我們大部分是切花

同學：有看到轉型到休閒觀光餐廳比較好賺有沒有給你們一點刺激，讓你們有衝動要去轉型？

理事長：大陸的市場是都有人在試，但是切花的市場比較沒有，植栽是那時候還在建設，要修剪門面、大樓設計或是路樹設計有很多需求，賣的價格比台灣還要高，所以很好賺，以前他們有這些需求量，但是大陸不要之後，很多都砍掉，所以那是一個時機的問題，要做事的話要看方式、社會型態、整個產業結構有在改變，眼光要看遠一點、敏感度要高一點。

同學：花農做切花感覺時機也過了

理事長：切花的收益是沒辦法和植栽比，植栽在很夯的時候，有門路的人，他們還是賣很不錯，所以早期做盆栽的人都很不錯，但這兩年就比較不好

同學：想做休閒觀光餐廳的，像菁芳園那樣的呢

理事長：他們的好處就是說來遊玩兼休閒放鬆，不是走馬看花看看就走，一般人現在出來就是要這種休閒，慢慢來、慢慢看，就是要感受這種寧靜、花卉、植栽，大自然的美感，那種放鬆的心情和跟團不一樣，所以現在我們國內旅遊也偏向這樣的旅遊型態-用休閒的心態。以我種花來看，我這幾年是都有政府在幫忙，政府有補助設施或是災後補助，對我們來說其實有很大的幫助，因為在我們的作物、工具都損壞後，沒收成時，政府有補助一些，讓我們更有力量做下去，有時候全壞了、要下的成本也沒有時、沒信心時，那也是一種肯定，所以政府在這幾年給我們的幫助對我們來說也差很多。

陳雪妮女士：大白菊染橘之後成本不是提高了嗎？

理事長：成本會提高，但是它的附加價值也提高

陳雪妮女士：那田尾有人專門在做嗎？

理事長：一般的花農都自學，剛開始學習的對象比較少，大家都會覺得很神祕，但現在已經普及化了，應該七成都會

陳雪妮女士：這些技術是別的地方學來還是農委會輔導？

理事長：這個好像是日本開始先染色，一些台北花商出國去看到，以前不是用藥吸，而是用藥噴，後來因為掉色、沾黏的問題，改成現在直接藉由花的維束管直接吸上去，一般他們的藥都是食品級，所以他們的藥對花的傷害很少，他們的花自己去種就好，越辦越好，那不是花農不會受傷。

同學：所以價格很好的話他們會比較努力？

理事長：不一定，有分啦，一般城市最美麗的地方，我們一般大白菊是含在一起，可是它是分開的，放開得靠網子，很漂亮很大顆比較多顏色感覺質感好，染色最少有兩種，一種就是真的要呈現給大家特殊性，另外一種就是這種花產量過剩了我要把它轉型，向那個柑橘真的他有它的特殊性，那種不一樣，我們以 A 級品來講，你

拍的話沒有去染他的話，A 級品以一百塊來講，B 級品有賣到二、三十塊，可是 B 級品也可以差不多到八十塊，靠染的，因為 B 級東西就是瑕疵比較多一些，等你靠染上去也有色差的問題，那些區塊就不像 B 級品，所以他的產品價值很高，說以你說的有時候要付出一些成本，可是二、三十塊拼一下七、八十塊或一百塊，拼看看有那個空間，那只是大小的問題跟你現在採收的時間，現在開花一定要剪掉，可是市況不是很好，可是現在又剛剛初一拜拜過後，所以我就去把他染一染可以儲存，因為染過得比較耐儲存，你們不要要問花商，他大概是做。

花商：你們比較想問什麼？ 老師：花農賣花的對誰，跟你們賣花的窗口。

花商：你們是哪個大學？ 老師：明志科大。

花商：這樣是什麼系？ 老師：經營管理系。

花商：我以前是南台企管。 老師：南台喔你是新竹跑去台南讀書

花商：阿你們現在有想要了解哪一區。

老師：談談你的行銷策略，他是新店最大的批發商嗎？

(他是從黑手變頭家最好的典範，我知道有個議題，所以說你教授今天來遇到一個黑收變頭家)，(同學：給錯了...另一組的...給名片...好學校...)，(同學：經理對技職體系很在行)(花商：對，我本身讀五專的台南的)，(同學：現在題外話，現在我們這種產業比種花還艱困)，其實你們是頭家變黑手啦，(同學：我們的客戶是學生，可是現在沒有學生，大家都不生，不結婚的不結婚，不生的不生)，(花商：你們學校應該是排名五十名以外的危險名單)(同學：最近有你的學校淹水的，我們排 129 名)(花商：我知道阿)(同學：就是前面有 128 名比我們危險)(經：對阿你們還是最後面的阿，你們前面還有比國立的還好)(師：因為我們學生少，我們全校的學生含日夜間最多四千位學生，但要六千位才能損益兩平，所以我們明志辦學五十年來每一年都虧錢，但是口碑做出來了)(我們這績優承銷商差不多四點要拍賣)(他還要做功課今天要買什麼花)(同學：那等一下一定要給張名片，我們人越多表示我們專題月努力)(他算行銷一個成功的例子，又年輕)(同學：談談你的行銷策略)，我做將近 20 年了，(同學：看不出來，你這麼年輕做 20 年了)。

花商：待會我們是四點開始拍，像拍賣之前我都會參考一下，在車上參考一下，用昨天的行情跟台北的行情做一個比較，那像我的訂單部分這就是今天我做的今日的行情，待會再線上的時候我會看一下每一種花行情，我斟酌我的進貨量跟我的今天晚上的量，這就像賭博啦這沒有辦法，只有這些是確定的，你像待會再線上拍賣的時候就會加減買一些東西再補一些東西，阿晚上回去的時候客人會來看在現場出貨這樣子，你剛剛問的我的客人大部分，大概是以花店、禮儀社一些公司，那大概其他兩成就是像一般你們說的散客。(同學：現在都很穩定?)(現在有租一間蘭花、植栽的行銷，他還是有他很好的策略)其實你要給顧客較齊的貨、比較多種選擇，比較有辦法去留到客戶，如果說你這個不敢進、那個不敢進，然後客人在你這邊買不到他跑到別的地方買，(他很聰明，他那個植栽不花錢跟人家買，這個地方幫你賣，賺多少給你多少，很聰明)，降低風險(花商下去拍賣...)，我們現在花卉交易很透明化，等一下四點拍賣，假如貨量不是很多，五點賣完了，五點半就等每天的行情，或者要更快我們就打進來，晚上就知道每天行情是多少，跟以前不一樣，以前我們要賣花，賣你還不知道花要賣多少價錢，以前都是不說價錢，以前結構是這樣，台北寄來給你賣，賣你半年或是一年再來算錢，但是都沒有結帳也沒有單價，來了 he 馬上

給，他九月賣了 100 塊的東西可以給我們 30 塊，但是現在很透明化，(同學：所以像這個張老闆，他算不算屬於二級產業加工)不算加工是行銷(同學：純粹就是買賣，切花過來買)你要說二級加工的話，我們市場植栽比較有那種加工，像我們的話我們都是自己包裝然後拍賣，有的話是外銷像我們市場合作社市場，我們合作社是幫貿易商代理，幫他們買花回來整理，整理之後給他用杯水，像我們桔梗他是每一把一束花都要用一個杯水、用保鮮劑給他吃，然後再用好的包裝，再集中之後，放一個貨櫃給他們出貨，內銷一般的情況都是花農自己包裝好了，直接來送進拍賣市場，我們的拍賣市場台北、台中、彰化、台南、高雄有我們的拍賣市場，阿拍賣時間不一樣，台北市晚上三點，然後其他中南部市場時間比較接近，差不多四點左右要拍賣。

同學：同學有沒有問題要問理事長？

同學：理事長請問一下，像進貨量跟拍賣量，為什麼有一些花種會有差別？

理事長：每一個花卉的數量他不一定，有的是大宗花，這種花系他是屬於比較大宗的，需求量比較大的，所以他的量會比較大一點。

同學：那請問拍賣量跟進貨量是因為中途之間會有什麼差別？

理事長：拍賣量跟進貨量一般是一樣，但是有時候他們承銷商會訂貨，訂貨的會先把它拿到旁邊，因為那個就不進拍賣了，但其實他進貨買進跟賣出的都一樣，除非有的是沒有賣出去，價位太低的殘貨，殘貨就把他處理掉，也不再進市場就直接報廢，再新的進來，那不管什麼花他再怎麼好，沒有人要就是處理掉，但是明天的價格不一定，搞不好明天會換，我們曾經菊花以前，今天是一百多塊，但是明天有可能才殘貨，他買太貴了明天他不買，他挑比較漂亮的一點點買十幾塊買進來，剩下的他就不要了，結果再隔一天怎麼貨都沒有了，所以花卉市場這種結構他是沒有跌停板，沒有跌停板、沒有漲跌版，你有那個需求價格就一直上去，他沒有需求你就是沒有錢。

同學：所以只要是田尾的花是都會拿過來販賣嗎？

理事長：不一定，但是我們產區都會先使用地方這個市場，但是價格不一定，每一種花系、每一個市場價格會不一樣，每天變化不一樣，今天彰化很喜歡白色菊花，明天不一定喔，因為搞不好是台北或台南他們要的需求比較高，價格高，花農就會分配賣的數量，我有三十箱，田尾今天需求量高我就多一點，像今天我們花商他叫小張，他今天白色系列的花需求比較多，我在想今天需求量比較多就多一點進來，那南部的話他有需求，但是他價格買不到，他那邊的習慣是，白色的他要用，但是太貴就要用別的花卉，中北部他的產業結構就不一樣，中北部的花卉使用需求不同於南部，就算再貴，只要有需求，也願意買，就像台北之前用到白菊就算標到四五百也願意，南部則較注重價格；配銷部分，大家統一集中市場銷售不會各地不均，但可能因為當地價格造成配給有所更動，價格高的地方可能配給多一點，價格低則少，但不會全數投入其一市場，以降低風險。

同學：有做推廣增加拍賣數量?還是固定客戶?

理事長：價格好自然客戶就來，皆以價錢來看，花農跟經銷同時像在賭博，以花商立場而言，除了顧客下單外，其他皆是要進貨進行配銷，但是否能賣出，皆是無法確定的。對於花農而言，就像今天花農有十箱花，五箱配台北五箱配彰化，隔天便能收到當地市場的價格及收入，調整各地配給，花商有技巧，但合作社也有策略應對，部分花商會透過囤貨大量以降低價格，但市場現具有自由機制也透明化，合作社也會視市場波動調整各地配給，農委會行情網站內也具有許多花卉數據，以及各市場比較、評比。

同學：市場對於創新品種會有需求嗎?

理事長：現在市場也有許多新的品種，但受客戶接受度以及偏好影響，所以有些新品種透過時間會因而淘汰。

同學：田尾是否有研發人員?

理事長：有，但多新品種仍為國外種球，臺農場也有再做，部分花農會隨機配種但少數，但因技術不成熟，最後創造經濟價值不高。

同學：花農與農委會是否具有合作關係?

理事長：花卉產業結構不是研發就能被市場接受，仍須考量多個構面，像是抗病性、花型、花色等，成功被接受的機率並不高，可能 10%~15%。

結論：綜合以上，其實攘外並不那麼在乎，因為內銷已足夠滿足花農，因國內市場需求穩定，需求固定，有時候有產業結構改變，比如花意設計老師若改變其使用方法，可能改變其結構，就如菊花透過設計，能提高其附加價值，但若是在婚喪喜慶上，是必然需要的，所以便能創造需求。外銷市場難以穩定，因世界氣候變化，影響品質造成價格波動。產業結構也有所不同，在台灣除了特定節日外，很少有習慣去購買花，而在日本則不然。

同學：外銷是因技術而不多嗎?

理事長：考量到冷藏保鮮，包含每一種花卉的低溫需求、低溫盡成要正確；加工包裝則舉桔梗為例，透過保鮮和小包裝，並用保鮮液，使其不因為長途運輸而枯萎；而田間的部分，對氣候變化管理敏銳度要高，比如像颱風要來會帶著低氣壓，田間的灌溉及用藥或有機資材如微生物去抵抗環境逆差，氣候變冷也要有不同措施，整個外銷結構要從專注生產、改善加工、研發低溫處理、冷藏進程等，菊花以前透過急速真空來加速儲藏，低溫處理技術將成為市場一大契機。

今日花藝店-羅國誌 老闆

同學：第一個問題就是，田尾這個花卉產業談談它的優勢啦劣勢啦，它機會跟威脅，這個花卉產業的大環境來做討論。

老闆：哦...我先講田尾這邊的優勢，花卉產業的優勢就是因為這裡本來就是被政府規定的一個，那個恩...一個算於就是苗木摘種的園區啦，就是已經規定好我們這個地方專門生產一些花卉苗木的，啊而且這個已經就是在這邊已經大概四五十年來都是這樣，(同學：恩恩)啊所以這邊大部分從業的一些農業的人員啊就是種植這些，所以我們的專業技術，還有包括我們一些這邊的氣候也比較適合摘種一些花卉，然後還有加上就是農委會啦、農改場它們一些輔導，他們只要有新的產品，甚至一些種苗商啦勸他們第一個都會找我們田尾這邊的花農來摘種，因為第一個我們的技術，技術有到那邊然後還有我們的就是我們的通路，我們的通路也是比較大的，因為像我們這邊的菊花啦，菊花是全台灣佔百分之九十都是我們這邊產出的，外銷也是，外銷日本也是，然後我覺得我們的優勢是在這裡，就是我們的技術啦，(同學：恩 技術)技術比較好，然後第二個劣勢的部分可能就是這幾年，這兩三年應該是氣候啦，氣候因為這個我也那一些花農他們在討論，就是尤其是今年吼今年真的是這個氣候變化太大，變成很多一些花卉，它摘種到一段時間準備要採收的時候，就整株都枯死，就變得氣候的影響，還有第二個就是土壤，土壤的影響蠻大的，因為就是變成說他們種植一些那個花卉，他們會施用一些肥料嘛，(同學：恩 恩)啊有的時候一直用的時候，你如果沒有輪作的情況下，土壤會變得太鹹或太酸，長久以來就變得沒肥分啦嘿，沒有肥份啊所以變成說，這個之前我們去開會就是有農民有提到說，就希望政府能不能針對，因為氣候這個可能沒有辦法，你可能就是變成說要嘛就用設施，要嘛就是第二個就是土壤的改良這樣子，看有沒有什麼方法來改，我們那個土壤要來做那個改良這樣子，啊不然現在很多東西其實今年影響最多，今年真的影響最多，因為像那個天候的一些災害，啊還有就是針對土壤有些東西種出來的品質，跟以前差蠻多的 真的差蠻多的，然後我們的還有就是那個，我們目前的機會嘛，我們機會也是我覺得我們這邊田尾的機會勸，也就是好在好在真的是我們的技術啦，這些花呢，他們其實可以經由國外一些進口的一些花卉，他們可以拿來就是類似做切枝，他們下去接這樣，然後就是他們另外在培養一個新的產品出來，然後再加上就是，還有另外一個就是我們現在就推廣那個觀光的產業，所以就我們田尾公路花園這幾年啦這幾年名聲還蠻響的，對阿對阿大家會來這邊騎腳踏車啦就是看花，所以變成說我們機會就是看能不能就是他們花農的機會，花卉產業的機會就是說那個觀光啦觀光跟產業做一條龍的一個結合這樣子。

同學：那這個外銷勸，當然剛剛我們老闆你提到外銷，這幾年好像看那統計的數據好像外銷日本的菊花都有在下滑(老闆：對 因為...)，然後聽說變韓國？

老闆：對，韓國還有那個荷蘭，還有馬來西亞好像也有。對，因為就是我們這幾年的氣候真的影響變化比較大，嘿啊所以變成，啊還有就是那個費用的問題，費用最主要應該是費用的問題，(同學：對)因為我們這邊運到那邊的那個因為我們沒有加入那個 WTO 還是什麼，對對對就是變成說我們出口到那邊，我們賣給他們的就是單價就比較高，對所以變成說日本他可能就只有冬天的時候會比較仰賴我們這邊

出口過去，因為你韓國那邊也是冷，種不出來，所以他們就比較冬天的時候，可能我們這邊會被仰賴比較多，啊你如果說夏天的時候，我們這邊其實種出來的品質就沒有說很好，所以他們可能就不太會去找我們這邊來做出口，(同學：喔)對對對，因為氣候真的是佔了蠻大的一個因素，(同學：是 是) 啊所以像之前我跟他們就是花農在那邊聊天，他們是說就是看能不能，因為你如果說做那個室內的話、溫室的話，變成說他們第一個就是政府的補助，因為現在好像是補助三分之一的樣子啦，變有一些他們也會捨棄說，因為他們投入的成本太高，而且不知道種出來的品質是怎樣?他們會怕，所以他們都會選擇就是用賭的，就是也是露天的這樣子，啊那種出來的品質不會說很好，所以就是會朝向這一個方向，就是朝說看能不能是有點就是政府有辦府去補助，還是說有什麼專案有什麼方法去更改這些，去讓他們種植的植栽可以好一點，對阿應該就差不多是這個樣子啦，對阿最主要就是應該是氣候的影響比較多啦，啊不然其實技術應該是都還 OK 啦，我們這邊種植花卉就是說都還蠻厲害的。

同學：所以像我們上禮拜也有做一些訪談，那他們就是提到說其實田尾的那個就是花卉業者，他比較就是他們說眼光看的比較不遠。比如說剛才老闆提到那個設施投入設施上面，很多人不願意對設施下投資，(老闆：嗯嗯)他認為就是當然有風險，不曉得就是投資下去種出來的品質，是不是真的可以達到預期的效果? 那這樣的話如果我們田尾都只是 FOCUS 在我們說內銷市場，那對整個產業的發展是不是也會有侷限性?

老闆：對阿，變成說你的量就不夠大，因為我們台灣就是這麼大的一個範圍，變成你沒有辦法開啟海外那個市場，(同學：是)因為我們其實我們的種植面積，坦白講就是這個樣子，就變成說我們怎麼去提高他的產量而已，可能一分地可能原本能夠採收兩三千把，你要怎樣提高他的數量，這個應該也是一個關鍵的啦，應該蠻關鍵的啦，因為現在的菊花，我講菊花好了，它現在插下去，插下去一株的菊花苗，差不多可以長出來要看品種，差不多四到五枝菊花，啊但是裡面有好有壞嘛，一定有漂亮的跟醜的這樣，啊要怎麼去提高它的良率?如果五枝都是漂亮的菊花那當然就，你能夠第一個能夠滿足內銷嘛，第二個才有多餘的數量去應付外銷，對阿就是提高它的良率還有數量，對阿就是這樣子啊，然後像外銷的話，其實我現在知道的啦，其實我們這邊有那個外銷的市場，然後其實也有跟一些花農做契作，那他們大部分都是跟日本，日本那邊的花商專門來這邊找一些，就是他願意搭建設施的，對搭建設施，第一個你的品質比較穩定，這些花農來做契作，但是所以變成一個問題就是說，我們遇到的問題就是漂亮的花幾乎都外銷，大部分都是外銷，一些比較漂亮你看到的洋桔梗、菊花，很多都幾乎都是被那些外銷商，國外的外銷商、日本他們直接來，我找你我要什麼你幫我種什麼，這些幾乎都外銷到日本去，然後變成說留在我們台灣的 A 級品是比較少的，所以第二個當然是這個當然也是因為價格的問題，因為人家外銷商提出的外銷商高於我們現在市場上拍賣的價格，所以今天如果我是花農，我一定是賣給那個外銷商，第一個價錢穩定都固定，全年都是這個價錢它保障了我們的生活，啊如果我投入到市場的話價格有高有低，對阿價格就變得不穩定，然後還有那個其實還有一個問題，就是說現在我們台灣有五個花卉市場，五個花卉市場台北、台中、台南、高雄，五個花卉市場。然後就變成說花農會每天每天每天揀花，就是寄到這五個市場去拍賣，然後每個市場的價錢其實高低不一樣，啊像之

前他們台北的花市是有在研議說是不是就變成說，以後就是改週休二日，因為像你的有時候花其實這種東西並不是民生必需品，你一定是要有用的時候大家才會去購買，價格才會高啊，你如果像平常的時候，像初一十五前價格會比較好，那如果初一十五過後需求量低的話，那價格就一直掉下來，那像那一段時間花農他不可能因為你市場沒有需求量，他就停止去採收，他也是會一直採收一直採收一直採收，所以變成一個情況就是說花農他現在也懂得說，我會去冰我會去做庫存、去調節出貨量，但是有的時候，他如果放太久的話出來的品質會不好，也會間接地影響到他的單價，價格會拉低，價格也會拉低，然後就是變成說，它那個什麼，現在市場可能就是要調節他拍賣的天數，就變成說可能一個禮拜拍個五天四天，就是變成說我們大家就是可以去調節，花農可以去調節他的出貨量，我們也可以去調節我們進貨，不然你就每天每天每天出貨的話，像我這個時候不需要這麼多花，啊結果他出了那麼多價格都崩盤，所以有的時候其實我們像這個花價高低起伏很大，你說你今天去買，可能一把花拍一百塊明天到貨量少的話，量少它價格就高，可能就飆到兩百塊，所以變成我們這個價格是起伏不一定，起伏不一定就落差很大。跟日本不一樣，日本他們我覺得他們外面做的最好的是說，他們的分級制度做得很好，他們A級品就是A級品，B級品就是B級品，然後他們到拍賣的過程，就是他們拍賣員就像我們，我們這邊拍賣員他們如果進去我看，他們是會開箱拿一把起來，然後跟你說這把花的品質是怎樣，他們國外做到是說，他們幾乎不用開箱或直接說這個是A級品，然後價格都訂好了，價格幾乎都訂好，就是這個價格你要就買，阿不像我們這個還會在那邊標，國外有的是這樣，開價就是這個價錢，你要就買，然後因為他們分級都已經都分好了，已經做到A級就是A級、B級就是B級這樣子，變成說我們這邊的花農比較沒有辦法，分級制度它沒有辦法像國外做的那麼的，那麼的怎麼講那麼的密啦，那麼的精密這樣子，對阿，荷蘭跟日本可以做成這樣子，然後他們的花市密集度也沒有我們這麼高，他們的花市，日本我是不知道，好像也是兩三間花市的樣子，他們都很大型，他們是大我們好幾倍啊，然後他們一個禮拜好像是只拍，拍賣兩三天而已，啊我們是幾乎一個禮拜拍賣六天這樣子。對，所以就變成說，我就覺得其實我對這個問題還蠻好奇的，就是說為什麼他們可以做到一個禮拜拍賣兩三天？然後控制他們花的品質，然後價格都很穩定，啊我們這邊就是比較沒有辦法，我們沒有辦法去控制，然後還有就是那個市場的供需量，市場的供需量是沒有辦法做一個平衡的，可能變成說有的時候供需會差很多，對阿。

同學：所以他們那個，上禮拜在拍賣的時候，很多人都說就是一個賭？

老闆：對就是在賭，其實真的就是在賭，有的時候可能你今天買了一把花，你的成本淨價可能在一百，我可能明天漲的話，你有可能你會賺到那個差價，啊如果跌的話相對就賠，所以其實怎麼講，就是真的在賭，嘿啊有的時候，有的時候其實最近我們常遇到的就是說，我花了大錢結果買到不好的東西，真的有的時候買到的花買進來都很醜，啊又沒辦法，因為就真的沒東西，尤其這個颱風過後，我們這些花卉很多都壞掉，根本就沒辦法採收。

同學：那我很好奇，做生意變成一個賭的概念在那邊？那很不穩定？

老闆：對阿對阿

同學：農作物，就農作物裡面就只有花這個部分是比較這樣波動，(老闆：對) 那其它好像還好?

老闆：恩菜價的話，我覺得菜價政府還會去干涉，反而花價就根本不去干涉，因為他覺得它這個並不是民生必需品，啊變成說你一定會有多的錢才會去買這些東西嘛，啊所以其實花價的波動部分是最大的，像我們上個月就有菊花，一把菊花十枝拍賣價市場拍賣，台北花市成交行情四百二十塊創天價，真的就這個今年初，大概農曆過年過後就一次菊花，拍出一把拍賣價三百塊十枝而已，三百塊這個就已經很天價了，然後上個月開到四百塊，所以這個落差真的很恐怖啊，所以就變成說像教授我們講的，真的是在賭，如果可能我今天獲利，明天崩盤，就變成我的成本馬上就不見了，就直接被 COVER 掉，就是這個樣子。所以坦白講就是在賭，所以變成我們現在，我們的經營方式就變成說買空賣空，就是買空賣空，因為我們在田尾這個地方的優勢就是說，我跟外縣市的比起來我的優勢就是說，我今天要什麼東西，我可以地直接馬上找哪一個花農，請他供應給我，是這個樣子。這個是我們在地優勢啦，然後當然其實變成，其實現在的花卉市場我講白一點，現在其實花卉市場可以說有行情也可以說沒有行情了啦，因為五個市場的價格其實都不一樣，啊當然有高有低，啊你去花農他一定會針對高價的來賣，比如果說彰化花市他拍一百塊，台北花市拍一百五，就是變成說會沒一個標準，他就啊我台北花市賣一百五，那我彰化花市才一百塊而已，所以變成說，供需的問題，因為通常都是產地市場，價格沒有辦法跟消費市場比，所以我們台灣其實很多花卉，漂亮的啦很多，第一個外銷嘛，第二個就是跑台北市場，台北花市其實買的就是一個標準，你所有的花幾乎都要先進去台北花市拍賣，在那邊才有辦法拍到高價，因為那邊是消費市場，對阿我們這邊的話，你如果說平平一朵花，可能大概三百塊這邊沒有人會買，一把花賣你三百塊啊買不下去，但是在台北不一定，台北可能你賣五百塊人家買，就是變成產地市場跟消費市場的差異性，會差在這裡。

同學：那它這個會有地緣關係嗎?比如說像上禮拜我碰到一位新竹的批發商，他為什麼不在新竹?新竹到台北比較近，(老闆：對)為什麼他會新竹跑到田尾來呢?(老闆：因為田尾比較便宜啊)因為比較便宜?(老闆：對阿)

老闆：因為這邊是產地市場，因為價格就是沒有辦法抬高啊，因為你在這邊的話，如果你買一朵花三百塊回去沒人買啊，所以我們一定會等那個價格越低越低越好，而且他專程來這邊買是因為我們這邊的量，可能我們的品種種類量可能沒有台北那麼多，但是這邊調花方便，因為它就是台北的花，他今天東西沒有買到，他沒有辦法馬上可能你等個兩三個小時就買到了，不可能一定要到隔天，我們這邊是馬上你沒有，市場的人員馬上幫你去花農，有馬上弄過來，可能就是我們這邊通路比較方便，所以就是蠻多外縣市，像是台中啦還有嘉義那邊的，他們都會跑來我們這邊。

同學：上禮拜我們訪問產銷班，他們就覺得說為什麼田尾這邊的花的產業比較輕外銷重內需?他的答案是說，因為光內需就夠他們達到滿足點了，所以何必還要在花成本去投資設施蓋甚麼啦去做外銷，那你覺得呢?

老闆：應該是說這個現象是五年內才開始改變的，因為這五年內就真的是氣候的關

係，變成說我們國內市場的菊花的單價一直拉很高，還有洋桔梗的單價真的拉很高，變成說我不用去外銷啦，我內銷的單價可能就比外銷的單價還要高了，但是你如果五年前就真的還蠻多就是用外銷了，因為外銷的單價就是比較穩定、很穩定，變成我就不用去市場跟你賭了，有的時候我市場開高價，但是可能高價的價錢可能是比外銷商給我的價錢高一點點而已，但是可能明天就馬上下來了，但是這兩三年是真的價格暴漲，像是那個農友菊花兩三百塊，一分地收起來都七八十萬了，所以就變成說我可以不用去外銷了，外銷我還要去配合你外銷商叫我種甚麼，還要去搭那個設施，還要檢驗病蟲害因為他如果有病蟲害他沒有辦法出口，我還要配合你有的沒的，所以變成這些年，蠻多花農他們傾向不棄做但還是有，有一些他們會選擇棄做的，但是可能變成說我以前可能有一分地全部都是棄做，現在可能變成只剩下一半都是棄做一半是國內內銷，大概是這樣子。

同學：那內需市場有沒有大陸低價傾銷過來的？

老闆：我們現在大陸的花卉好像不能過來，其實他們都是第三地轉過來的，他們從大陸好像到越南，然後再從越南過來台灣，他們其實不能直接從大陸過來，他們都透過越南，所以現在也有很多業者他們都直接在大陸那邊種或越南那邊種植一些菊花，因為那邊人工便宜，因為他們那邊種一大片然後從那邊在進口過來台灣，但是那個品質其實沒有很好，因為他們進貨過來之後，第一個檢疫的問題，檢疫的時候有問題就是會被扣留，所以他們通常進來的品質都不會太好，以我們來講的話，除非一些就是可能比較常見的進口花卉知道他們品質是怎樣，我們才會去購買，不然其實原則上我們還是會去找就是本地的，因為我們知道他們是甚麼時候採收，不然其實買進口花卉也是在跟他賭啦，賭他到底新不新鮮，有的時候你今天買回來，在市場看還 ok 結果隔天全部都壞掉，所以其實我一直覺得說，像這種東西我就跟市場 argue，變成說我們今天東西買回來結果隔天就壞掉了，這個部份我是不是能夠退還給你，阿就變成說市場的立場也尷尬，因為要保障農民，花農也說我今天剪起來沒這樣，隔天變成這樣，尤其是很多種像灰黴病他剛採收起來你看不太清楚，你一定要等他過一天讓他吸收水份的時候，他那個灰黴病才會跑出來，所以這個可能也變成說，要怎麼去改善這個問題，要怎麼提前預防，像這束花他可能有甚麼病蟲害他可能要多久才會發生，預防的設施，不然就變成說我們花錢當冤大頭，我今天高價買回來，因為市場有時候量少價格就高，結果買回來品質不好，明天就壞掉了，我們要自己負擔去吸收這些成本，我覺得這個是還蠻有點不合理的啦。

同學：那現在技術上沒有辦法先做到體檢就是說像我們人一樣，你定期健康檢查，你大概就知道有甚麼問題，那花會不會有這些病蟲，有沒有辦法預測出來就是體檢？

老闆：其實變成說可能就是第一個土壤去預防，第二個可能就是因為他有一些病蟲害是隨著空氣傳播，所以你要用設施一定要用設施才能夠隔絕一些外來的病蟲害，第三個可能變成說，你說要每一個每一個去做檢測比較困難，可能就是抽樣，一定就是抽樣，中像我知道興大學他們有在做檢測，他們都會在田尾花市做檢測，他們去做採樣就是這個樣子，不然變成說有的時候我買回來，我買回來的東西不好，結果我賣給客人客人只是會反映給我，然後我反映給花市，花市變成他們也不知道要怎麼處理，因為農產品這種東西你今天買回來，像是你去市場買菜，買回來放了一

天壞了，你不太可能會拿去退給菜販，但是起碼菜你可以吃掉，但是花是沒有辦法的，其實我也是一直在想說我們不怕你貴，我是要求你品質而已啦，所以像有一些花農我之前有跟他們說，你們也不需要全部都外銷，好的東西也可以留在台灣，你們全部都外銷，變成說我們要一些好的東西漂亮的東西結果都只能在國外才看得到，這一兩年有比較好，因為單價真的太高了，高到一枝菊花都二三十塊，所以他們都願意留下。

同學：那麼高但是內需還是有市場？

老闆：有，就是變成說一些會場布置還是要用，大家都哇哇叫，變成說你根本不划算，你願意買一把兩三百塊的花回去，其實要不是說真的是工作上的需求，坦白講我們自己在買都覺得很貴更何況是消費者，所以就變成說你政府會去花價太高所以就變成說花價這麼高政府怎麼都沒有去覺得站在花農角度看真的沒東西，花農他們也會說我們也不希望他們這麼高，講不希望這麼高，是可能嘴巴講講因為他們想說是真的沒有東西，因為之前是真的颱風影響很大，很多可能只剩兩成三成的量可以採收而已，所以變成供需落差很大，有的時候可能兩三個月花價跌到一個低點，過兩三個月後幾乎每天都漲停板，價格落差很大沒有辦法達到一個平衡，變成說有時候在賣我們也很難賣，可能兩天前買的花是這個價錢，兩天後買的花是這個價錢，不知道的以為你們怎麼賺這麼多，其實沒辦法就是市場行情就是這個樣子，每一個市場的行情都不一定，台北花市有可能今天拍兩百塊，彰化花市有可能拍兩百五，台南有可能拍兩百塊，所以我今天在彰化花市買到的我一定始賣你高於兩百五以上的價格，阿你明天如果去台北買，你說一樣的東西我怎麼去台北買比較便宜？所以就變成說這個也可以說市場沒有行情，有市場只不過提供一個平台來做交易而已，他沒有辦法真正定出一個行情出來，五個市場就有五個行情這樣子。

同學：請你談談你是怎麼樣跨入到這個產業裡面？

老闆：就是家族事業，我奶奶那個時候就一直做做到現在，以前是沒有花市就變成說用草地整捆包著去菜市場賣，最後我們才引進荷蘭的拍賣系統，這幾年品種改良的很多，加上一些花農友他們有一些自己願意去種一些新的品種，因為他們其實也有發現到說舊有一些品種一直在輪作，我們是消費者我們看久也會膩，所以其實你可以發現這兩年蠻多新的品種出現，有些甚至多到說我們看到都會搞混，我是覺得說這個真的是我們的優勢，我們的花農願意嘗試新的東西，第二個在來技術也夠、通路也廣，這三個就是花卉產業的優勢，劣勢的話就變成說氣候的影響還有就是市場供需的問題，如果說市場供需量沒有這麼大的話他價格就會一直掉，市場的價格如果差的話，通常他們花農願意再投入的成本就是相對的比較低，就不會就不會想說繼續去精進因為他們沒有賺到錢，當然你如果叫他配合做一些新品種的試種他當然就不要，這個是劣勢。

同學：機會可能就是說比較偏外在環境？

我們這邊的機會，坦白講就是說我覺得他們花卉就是跟我們這些花商配合，在地的花商或是花市配合，我覺得他們最大的轉變就是花卉市場的設立，就是開始有了花卉市場以後他們這些花農的生活才真正開始變好了，因為市場會訂定一個行情出來，

以前都是用喊的我跟你說多少你給我，有了市場以後價格就是有高有低，然後威脅可能目前也是差不多。

同學：國際上的?韓國他們價格會壓低，是因為他們種有補貼?

老闆：但是那一邊進口的其實沒有很多，大部分馬來西亞、越南他們最多，其實也還好啦。

同學：未來如果政府南向政策 那會不會威脅越來越大?

老闆：我們這邊其實不會，我覺得還好，因為其實這兩年我們田尾蠻多年輕人回來從事農業，因為真的有賺到錢雖然辛苦，他們如果有收入的話還是很願意從事這些的。

同學：你畢業進入這個產業多久了?

老闆：差不多十年了。

同學：那個時候的花卉產業的環境是好還是不好?如果不好怎麼會吸引你想說想要留下來?請問冒昧問一下你是學甚麼的?

老闆：我是學土木的。

同學：那為什麼十年前房市還很好為什麼沒有去走營建業啊建設?

老闆：因為應該是家族事業，那時學生的時候都會在這邊幫忙，就是一直留下來，然後當然也是有看到從中發現一些興趣，我可以去了解他整個，坦白說在學生的時候不會去特別去了解一些花卉種植的過程還有一些市場的行情，甚至進入市場拍賣，都是在畢業之後才有時間真正去投入，然後這幾年我也跟這些花農啦都有一些都是我們年輕一輩，他們也都很有自己的想法他們都覺得說我們雖然年輕但是我們肯做，我要做得跟以前老一輩的不一樣的東西出來，所以現在很多我認識的一些年輕花農他們都跟農改場去做配合，就農改場他們有做了一個新的品種出來他們去試種或者是說做出新的品種出來所以變成現在年輕人很會研發創新，所以就變成我們會比較願意留下來這個地方，我要的東西市場能夠滿足給我我就願意留下來，花農他們也是我種出來的東西市場可以接受，然後我賣的價錢比我在外面上班好，所以他願意留下來。

同學：就是上中下游感覺有看到希望才會留下來?

老闆：我現在是覺得上游比較有希望，這幾年是真的蠻不錯的，我們也不能說不好就是說穩穩的過，因為我們就是一個通路而已，我們直接面對消費者，花農他們面對我們，變成說我們只是反映市場消費者的一些需求來跟他們講，他們現在也還蠻願意去做改善，其實現在的花卉，我們在市場拍賣我們不會等到拍賣員他解釋的怎樣，變成說現在的花農他們各自有自己的品牌，他們的名子就是品牌，因為我們只

要看到他們的名子就知道他這個人綁的花，他種出來的東西是怎樣，看到那個箱子然後分級是 A 級還是 B 級我們只要看這個就知道，他這個花的行情是大概多少是我們可以進的，不然等他講到後面因為一口氣要買三條拍賣線，所以我們通常是只看到那個箱子就決定差不多要買了，就像我剛講到的日本那個分級，那個分級制作做得好的，我們可以很放心去買那個東西是很 OK 的，看到名字就等於花卉的品牌，花卉拍賣市場幾乎沒有空間可以去議價，因為一拍出來就要立刻下決定，看誰搶得快

老闆：尤其是品質好的，而且根本是零點零幾秒的時間，有時候太慢根本就買不到，你根本沒有考慮的空間，價格都不用看就買下去

同學：花卉拍賣市場會不會因為這樣拍賣時就故意把價格拉高，讓花商去追價？

老闆：也是會，市場會看拍賣的熱度，若市場覺得今日的拍賣人員比較多，花量比較少，或是今日 A 級花量比較少，其實他們都會參考前一個市場的拍賣，大部分都參考台北花市，前一次的拍賣行情是多少，來決定這次的拍賣價，市場也會看，架設今天開 300 元，開下去馬上就有了，下一筆就是開價 320、330，它一定會越來越高，因為市場靠著成交金額的稅金來運作，越高他抽越多，所以價格才會一直高上去，你一直追的話，就會越來越高，如果沒有需求的話，我們就會放給他掉，因為沒有用，因為有時候你買回來送人家，有時候他們沒有在插花的，造成他的困擾，如果是菜送人還可以，所以變成說我們有時候就會判斷大小日需求量還有看訂單來決定今天的進貨量。

同學：如果我們把整個產業面對的內外環境來看的話，要振興這個田尾的花卉產業，安內的部分妳覺得有什麼策略？因為剛聽你說，其實感覺好像比如說從技術、通路，大概都沒有甚麼問題，就是氣候跟土壤這些，這些感覺比較偏向安內裡面一級生產的地方，像花農好像現在都滿足，我們能不能產生一個產業的加值，就是說從一級生產到二級加工到三級加值，三級加值就是很多轉型觀光休閒去的概念上，加工就是好像有所謂的花束包裝或是染花，那這些他們之間要怎麼去合作？

老闆：第一級我剛剛有說過應該是比較沒有什麼問題，第二級就變成說像其實現在有些花農都很厲害它會染色，我們染色菊很厲害，在花農的時候就染，他們是用使用色素下去染成各種顏色，其實基本上你想要甚麼顏色幾乎都染得出來，紅橙黃綠藍靛紫，因為只要買得到顏料，他就可以下去染，相對地其實這也是一個調配，因為有時候的市場，所以現在很多花農都種大白菊，因為它可以變化，有時候可能今天市場大白菊價格比較好它就不染色，他就賺到，然後如果染的話，可能初一十五需要一些神明祭祀的花卉，要紅一點的、要各種繽紛的顏色，他就染色，甚至還可以一枝可以染三四種顏色，因為它可以把它剪開，然後插上去不同的顏料，讓他吸上去，有時候你會看到一朵花三四種顏色，就是這個樣子，這是它的附加價值，產業價值變成說他賣給花店，花店來做會場的布置，把鮮花的包裝，然後乃至於餐廳，現在其實蠻多在推可以食用的花卉，我覺得這一塊目前是比较少人做的，我知道玫瑰花有人在推，然後百合好像也有，菊花這塊可能就比较少，菊花可能就是泡菊花茶，真正可能能夠下菜的可能就比较少，我覺得這個可能變成說以後可能也可以這個部分，因為現在其實蠻多強調從產地到餐桌，我可能旁邊種了一區玫瑰花還是甚

麼的，今天我推花草餐，馬上從那邊摘下來馬上就下菜，你可以看到一整個就是很新鮮，現在說生產履歷，我生產過程怎樣，你吃到的是怎樣，我覺得這一塊是可以去推廣的，因為我不知道國外有沒有在做這一塊，但是我知道我們台灣很少人在做這一塊，因為其實坦白來說這個單價可能比較高，因為你可以食用的玫瑰花，跟我們觀賞的玫瑰花單價會差很多，因為畢竟種植的過程不一樣。

同學：目前有沒有一些安內一二三級這邊他們目前運作過程有沒有一些遊戲規則，譬如說有些遊戲規則是很明確的訂在那邊，有些是默契，比如說我一級到二級上中下游，整個產業我們叫產業供應鏈，供應鏈之間的一些默契、體制、制度？

老闆：默契應該就是說可能我剛有說到，花農其實他們現在都會問我們最近甚麼可能甚麼時候節日比較大，他們那個時候可能量會出多一點，要不然就是變成說他會冰起來，他會自己做庫存，來調節它的出貨量，其實談白來說可以控制他花卉的價錢，就變成說有時候他們問我說甚麼時候是好日子，或是喪葬日，其實現在花卉用到比較多的地方是婚喪喜慶，然後他們會詢問我們，甚麼時候是甚麼日子，我們會告訴他們，他們可能會前幾天出貨量大一點，然後變成說這個可能就是我們的默契，我們跟他們說，他們會調節它的量，變成說市場的供需才不會失衡，不會變成我們需要的時候你沒有東西，我們不需要的時候你東西一直跑出來，所以有時候我也會跟那些花農說，我們在實際銷售上的問題，講久後，他們就知道該怎麼去做、怎麼去調配他們的出貨量，或者是說該寄到哪個花市，現在花農都知道甚麼時間量該出多一點，甚麼時候該出少一點，或者是說寄到哪個花市價格可能會比較好。

同學：目前田尾有沒有一種生態，譬如說最上游集中在哪幾個大的花農，還是說都很平均？等於說他在某個層級來說它是領導廠商，因為他夠大，花農也好或是批發商，有沒有說在田尾裡有幾家大的？讓很多小的看到她的一些經營模式來學他？大的通常是標竿，因為他們會做大一定有它的一套方法，有些小的就會跟她學

老闆：花農那邊也是有，但是其實通常會做大的，他們大部分就是說以前有做外銷的，外銷的這部分他們就比較會做大，因為第一個外銷的，本身品質就比較要求，當然上在技術上他們比較精進一點，其實現在大部分都是產銷班會比較大，你說如果單獨個體的話，你種植的面積有到一兩甲的話都很大很恐怖，變成說種花的過程是很繁雜的，你說如果單一個體要很大的，其實產銷班，產銷班就是花農的一隻，應該是說看這個產銷班他們的品質，他們自己有沒有去要求，其實台北花市那都會評比統計，每個月哪個地區的產銷班，他們去排名，排名出貨量，甚至於評比優良供應商之類的，就是變成是產銷班才會大，因為你要一個人單打獨鬥跟一群人一定是不一樣的，種植的面積，而且你這樣才可以互相照應，因為你不可能全部都種，可能大家各種一樣，變成大家要東西時就會想到你這個花班，找這個花班就可以滿足你大部分的需求。

同學：產銷班是怎麼組成的？

老闆：很多花農集合起來，可能大家幾個一起相約，去跟花市，我們現在田尾有兩個產銷班，一個是農會產銷班，一個是彰化花市的產銷班，有一些是他們自己組的，就變成說他們自己組一組有組織章程，然後送農委會做登記，他們每年會有評鑑，

因為你要申請補助，他會看你的進銷的數據，確認是否真的從事這部分，因為要申請一些農器具，甚至是溫室的補助，他們要看，當然你花般申請的話錢會比較多，因為面積大、量多，變成說在申請經費比較好申請比起個體來說的話。

同學：攘外的部分，田尾就是一個花卉的聚落，你們有沒有感受到，在這個聚落裡面，不管是在供應鏈的哪個層次，其實都有發揮群聚的效應，比如說打群架會合作，還是說雖然都在一起，地理位置這麼近，可是好像也是自己搞自己的？群聚最大的優勢是發揮群聚的力量，集體合作集體打群架，像鹿港水五金，那花卉市場是不是也有這種群聚的概念，大家一起合作，一起研發新品種、一起開發更大的通路、一起對全世界或全台灣做行銷，有沒有類似這樣具體的行動？花卉有沒有單位在舉行活動？

老闆：可能就只有田尾才有舉行活動，我們推廣花卉大部分都是官方的比較多，可能公所，私人的、花班的應該是比較少，他們不會想到要去做這個部分，他們可能會想說叫政府單位去做這些動作就好了，因為他們就是覺得說每天採收花卉進到市場拍賣，你們就會幫我銷出去，所以其實通路很廣，所以他們其實不太需要去煩惱這個銷售的問題，其實現在都是公所、縣市政府，他們比較推觀光這部分，來田尾賞花買花騎腳踏車，順便就帶動產業，如果說產銷班的話比較少，我們自己是會辦一些活動，可能就配合節慶，自己設計一些闖關的遊戲。

同學：泰山的家具聚落，有六家大廠商，每年他們會號招小廠商一起辦活動，比如一年辦好幾次的大型家具展，吸引客戶，因為業界常說：甚麼事都靠政府，它的意思是說政府是不可靠的，等到政府太慢了，這種概念。

老闆：有，每年彰化花市會辦萬花祈福祭，讓花卉產銷班做花卉的設計，辦活動讓外面的遊客來，可以進來裡面參觀，但是我覺得成果有限，因為以家具來說成本是固定的，成本的漲幅不大，因為像我是花商每天的成本漲幅很大，因為我不是生產者，每天進貨成本都不一樣，變成說要我們好招大家辦個什麼活動，其實我覺得還蠻有難度的，因為每天買到的花品質不一樣，花農也不見得要配合，變成我們還是要跟他買花來辦這個活動，花農也不見得要配合，因為花農根本就不需要去配合，它就有辦法把花卉賣出，加上田尾其實現在都發展觀光產業，花農就會覺得可能不需要這樣子做，所以目前應該是沒有人提出這樣的想法，大部分都是仰賴官方，因為我們做這個的話太傷本，而且也有可能沒有辦法達到預期的效果，投入的成本可能沒有辦法回收，就變成說沒有辦法達到原有的目的，可能它就是這個樣子而已。

老師：這個倒是比較特別的一個聚落，這個產業聚落有它的特性，跟一般的聚落不太一樣，跟製造業不一樣。

老闆：因為農業其實坦白說，如果說是種植稻米還 OK，例如稻米可以賣很多東西，那個是可以存放的，就是它的保存期限可能比較久一點，我們這個可能不行，我們這個鮮花除非你有冰箱，可能差不多可以放個十天它還是含苞，但是你如果沒有冰箱在外面的話，而且你們要找到一個那麼大的空間辦這樣一個活動其實很難。其實像我們後面這些花田，每一個花農都種不一樣的東西，之前我想說要把它整合，可能整片都養波斯菊，可是要整合就有一點難度，因為花農說我配合你種這個，那我

花要怎麼辦、我的收入怎麼辦，不太可能去配合，除非說輪作的時候、休耕的時候，不可能今天你要叫他全部的人一起休耕啊，那個時候就是波斯菊花就是這一分地是波斯菊花，旁邊就是菊花，然後就是樹，就是變成沒有辦法做一個整合，除非說要重劃，整片去重新規劃才有可能，就變成說那個就是公有地，我今天叫你種什麼你就種什麼就好才有可能，不然其實後面很難。一定是賺錢為優先，我現在什麼錢好賺，我什麼當季的鮮花是什麼我就種什麼，不可能去配合你做什麼，對是這個樣子。

同學：那這個像剛剛講的國外市場的競爭，像荷蘭、韓國、馬來西亞，台灣這邊有沒有因應的政策或措施出來？還是內銷夠滿足了？

老闆：目前好像沒有，對，所以他們其實不會覺得外來市場有太大的影響，不過其實進口的花卉單價很高，尤其你看荷蘭甚至於像厄瓜多進口進來的花卉單價其實都比我們還高，所以通常高的話量就不會進多，除非你們的品質比我們的還好、價格低才有可能大量進口，我才有可能跟你賭那個，不然其實你進來的單價高，然後品質也不一定說很穩定的情況下，就不太可能去威脅到我們島內的一些農業，而且其實現在消費市場就是北中南而已，台北、台中跟高雄這三個都會區才有可能他們的消費行為比較高，不然其實其他的一些中彰投這邊的一些對花卉的消費力都還好，需求是有到，只不過他的消費行為不高，你可能五百塊的你要賣他五百，三百塊他也不見得會買，他們就是要便宜有就好，跟都會區他們要求是，他們要的是精緻度、講求的是精緻度，是不一樣的、是差在這個地方，所以就只有那三個都會區他們會消費力到，他們才會用到進口的花卉，不然其實這邊不太可能，所以他量少，所以不太可能影響到我們國內的一些花卉。

同學：該同學問了。

同學：老闆我想要問一下，因為你是花商，我們現在真的花是賣給零售的，就是一般我們消費者多嗎？比如說我買回家是要去自己插花，或是說我送人的，多嗎？還是說大部分還是給婚喪喜慶那些？

老闆：其實都有啦，我們是大部分是賣給花店業者，不然就是說會場佈置的比較多，因為他們量比較大，當然是說你如果門市在賣的那個也是有，但是大部分是賣給花店比較多，因為他們才是會整箱整箱出去。

同學：就是有點像是又再到下游一點點？

老闆：對，我們算是有點像第二中繼站，就是花農、花市再我們然後再來就是花店，我算是中盤商這樣子。

同學：那花市是怎麼樣的？你剛剛講的花農、花市，花市是產銷班的嗎？

老闆：沒有沒有，就是花卉市場，花卉市場它就是一個平台，提供我們跟花農交易的一個平台而已，就是這個樣子。

同學：那除了花卉市場那邊，就是拍賣買花之外，你們會有跟一些其他農民像是有合作關係會直接跟他們拿花嗎？還是說就是全部都靠花卉市場？

老闆：會啊，在我們這邊，我們會直接去找花農拿，就變成我們私底下交易沒有透過花卉市場，是這個樣子。

同學：除了有一些其他可能突然需要的才會說去跟他們拿這樣子？

老闆：對，就可能說不是我們這邊生產的，我們可能就要去花卉市場，因為有一些比較，像百合花、玫瑰花、一些明星蘭之類我們這邊沒有栽種的、外縣市的，他們因為進來花卉市場，我們就去花卉市場拿，你如果像我們這邊拿得到的，我們就直接去找花農，這樣子就比較快，但是其實百分之八十都是花卉市場，百分之八十都是這個樣子，因為大家比較不會有爭議，就進去市場拍多少就是拍多少，就比較不會有爭議，不然就是有的時候透過跟花農拿，他也不知道怎麼跟你講價格，我台北花市拍多少、彰化花市拍多少，我應該賣給你多少，就是這個樣子。

同學：那你花買進來的話，會不會冷藏遇到說可能銷不掉的，比如說像這個可以冷藏，超過時間之後是不是就不能賣了，這有點像自己殘貨的比例會很高？

老闆：所以就變成說，我們要去判斷節日，需求量大，然後去看客戶的訂單，所有的訂單來做我們進貨的標準。這個其實沒辦法放久，而且又加上氣候，因為買回來稍微開一點，因為我們主要的對象是賣給花店，我賣給花店開的話他會更難賣，所以我們都會去控制品質，其實像是我們現在就是買空賣空，你要什麼我今天當天拍當天出給你，或者我直接跟花農訂，花農調過來最新鮮的給你，這樣子就比較不會有庫存的問題，因為現在的氣候真的還蠻詭異的。還有什麼問題嗎？

同學：老闆我想請問，就像這樣子的中盤商，你們會對花做一些加工嗎？還是就只是像一個貨運公司一樣先儲存在這裡，然後在分發下去各個花市？

老闆：我們會把一部分的花拿出來就是做成，像菊花我們會把他套袋，一把一把套袋起來，就是增加他的，第一個就是花卉比較不會受損，因為你裝箱的話，你要拿不好拿，其實客人要拿得話他一定會挑，挑開來漂亮的都變醜的了，所以我們都會把他一把一把套袋，然後稍微把它整理擺放整齊，就是讓它比較成列性，因為其實我們人是視覺動物，他進來就看到五顏六色排的很漂亮你就會被它吸引，就我們會去做這個動作，然後顏色的深淺、擺設這個樣子，所以有時候如果你們有機會去台北花市、內湖花市看的話，他們其實，他們是全部都聚集在一起，全部的中盤商都聚集在一起，然後就在隔壁這樣子，所以就可以看到他們其實它們擺放的都很漂亮、很整齊，我們會經過整理，就稍微整理一下，不會說整箱回來就放著，有一些該插水的啦，或是怎樣做修剪的前置動作，因為你不知道花農放多久，其實花農他們會比，因為他們要調節他們的出貨量，價錢差我們不要寄，價錢好我們再寄就好了，是這個樣子。

同學：我想要問一下，就是你剛剛不是說台北賣的比較貴嗎，所以品質好的花都去台北了，那你們要怎麼維持你們這裡花的品質、你們這家公司花的品質，還是你們有固定的合作花農嗎？

老闆：我的優勢就變成說，我可以問到哪些花農他的花價，就是我可以跑去台北花市、可以上網查，問花市說他這筆花市拍高價的是誰、哪一個花農的，我直接跟他調貨就好了，可能變成說價格就直接跟台北花市行情，就會變成說有的時候客人會比較抱怨，說為什麼我前一天買才多少，為什麼今天買變成多少，就變成沒辦法，因為一些漂亮的花卉他會寄到別的市場，我們要跟花農買的話，一定要以那個市場成交價跟他買，不然他不賣你，不可能以彰化花市的行情賣給你，所以就變成有的時候會造成這個情形，會落差很大，所以要拿還是有，只是看你願不願意去跟他買而已，如果有的時候客人如果 OK 我就去幫你調，是這個樣子。

染花業者與花農-劉顯耀老闆、劉烈江先生

同學：這個就算是所謂的加工嗎?二級加工?

劉烈江先生：對，因為一般起來是白色的，它也有粉色，其實一般粉色的很少，大橘、桃紅沒有，桃紅就是真的都沒有，都是屬於加工的。

同學：那這個是因為有人訂，還是?

老闆：沒有，因為最近就是白色比較多，白色的價錢飆得很高。

劉烈江先生：好像是兩百多吧?

老闆：對兩百多，那粉色的像這樣子加工過，像這些比較醜的，一百八十幾快兩百塊差不多。

劉烈江先生：你可能單純寄白色的可能五、六十塊而已，落差很大，還有粉色染料成本是最低的，一桶幾塊?不用五塊吧?

老闆：應該不用。

劉烈江先生：一桶不用五塊的成本，二十把的話，一把多五十塊，就多一千塊，你多花五塊錢可是你可以多賺了一千塊，所以大家都會加工，可是這樣變成你要留得比較大朵一點。

老闆娘：我們這個是因為剩下最後了，因為要收了。

劉烈江先生：裡面還有更大朵的，牡丹花會更大。

老闆娘：你網子套著是這樣子，你網子在拿掉的話它又打開了，啊這比較算次級品的，比較少的小小顆就都全剪了，之前一開始剪的都還蠻大的。

劉烈江先生：如果你們上禮拜來看的話更大，啊你們上禮拜時間喬不出來。

同學：所以老闆那是視市場需求去做顏色加工嗎?

老闆：如果視市場需求，他們市場會打電話過來，那樣的價錢會更好，需要什麼顏色它會跟我們批價，我們還沒加工之前他們打過來講，加工好送過去那又是另外一個價錢。

同學：所以這是已經有染出來了?

劉烈江先生：對，那是已經有上色了，如果你更大朵的話，起來、打開來就更漂亮，花型就更漂亮。

同學：那你們這裡染花，一級生產也有嗎?

老闆：也有啊。

劉烈江先生：他什麼都有，一般農民幾乎都什麼都有，你們沒有看過染花所以我帶你們來看染花。

老闆：也有一些就是指種白菊，比如說我種白菊，他有在染花，我的花交給他染。

劉烈江先生：那個就另外賺加工的錢。

同學：就是花這個產業它的供應鏈？

劉烈江先生：很多啦，像你們今天去今日的話他屬於中盤商，他這樣賣花出去就一般的花店，再來顧客上門。你們去今日也有看到他在插花，客人需要跟花店講，花店在叫他們用，一個花籃可能十幾種花，可能一兩百，花店不可能進那麼多，就直接跟中盤商講，他們裡面什麼花都有，他們就幫你插，插好就是看一盆的價格看多少，另外跟你們收，那個價格就不一樣了。一般蘭花都是白色跟黃色在染，黃色染起來，自己吸收嗎？

老闆：你染黃色要用藍色的染變綠色的，只有藍色會變綠色的。

劉烈江先生：如果一般桃紅或大紅下去染還是一樣。

老闆：顏色都會蓋過去，蓋過他原本的黃色。

同學：這兩個禮拜我們訪問的結果，好像田尾這邊的花商、花農好像都很滿足自己在这部分的內銷市場的收入也不錯。

老闆：照理來講颱風過後這個月的收入應該都非常好，掃過去下面沒有葉子的價格也高。

同學：所以大部分都還是以內銷為主？

老闆：對，因為時間還不到，外銷不能留這麼大朵，外銷在剛開的時候他們就要來收購了。

同學：那這樣會影響到染花的程序嗎？

劉烈江先生：一般外銷就沒有在染了，因為他們都是以船運過去，所以他們很小朵剛好花瓣開的時候就寄過去

同學：外銷是自己做的嗎？

老闆：也不算，外銷算是我們這邊有人專門在收，收一收他們會貨櫃到了、滿了時候才寄過去。

劉烈江先生：沒有辦法去做，因為時間很難抓。

老闆：像有時候天氣冷了花它就不開了，時間沒辦法掌握。

同學：那有沒有這種情形，比如說外銷日本，日本的特地來這邊蓋設施種？

老闆：他們哪有可能下那麼大的成本。如果你種花，像是說你剛開始要種花，你最基本要有電燈跟芽管然後網子，那你剛剛看去洋桔梗他們有牽網子，但是洋桔梗它們不用照電燈，菊花是短日照的東西，你電燈照它會越拉越長，如果你沒有照電燈它短短就開了。

劉烈江先生：還有土地的取得。

老闆：對啊，所以他們怎麼可能花那筆錢來這邊。

劉烈江先生：像我們台灣如果沒有花跟馬來西亞進口進來，就是沒有花就趕快從他們那邊進來，不可能去做。

同學：那老闆所以染花的話就是主要是菊花嗎？

老闆：玫瑰也可以染、百合也可以，百合綻放時非常香也很漂亮，但是若經過染色，會失去原有的香味。

同學：染花產業是否因市場變動供需量造成大幅調整？

老闆：不會，像桃紅、橘、藍、綠為基本原色，粉色及紫色則需再調過，顏色雖不同，但品質相同，比方：冬天過年大多需要顏色較暗的花，粉色相對銷量較差。國外新品種花研發出來，國內還是無法跟進口花抗衡。

同學：直接客群是否為中盤、大盤商？產銷班？

老闆：主要直接對台北花店，比起經過花市拍賣，花店能獲得更高的利潤。

同學：這中間的牽線是靠什麼？

老闆：傳統染花商因害怕技術被抄襲，不願意教，所以彼此間無互相傳授，染花市場很大，如此無法擴大格局，所以我創了一個新的社團，加入染花的朋友，再將染花拓展出去。最近我也進口了一隻綠色的新品種，雖說是原色，但像是菊花，現在季節造成品種要變成花朵較大，只比牡丹小一點，花留得越大朵，越容易斷，且出產箱容數較少，運輸成本提高。

同學：傳統染花商為何不願互相傳授技術，以達到更好的品質？

老闆：因為在村莊想法較保守，擔心若是技術外流收益則會減少，但我認為若是傳授他人，自己能學到更多東西，就像有時候花店來買染料，我也不吝嗇的賣給他們，但有些人認為這是我研究出來的顏色，是我好不容易調出來的，如果教導他人，則變的不稀有、價錢降低。雖說如此，粉色專業染花可以染出七至八成，但花店可能

只有三四成，因有專業方式調配，需要慢慢加水顏色才會均勻，染劑若是使用食用的，花朵則無法吸收，就算成功上色，但進入冰庫，葉子容易枯萎、萎縮，就像製作碗粿的染色用料，也可以使用在花卉上。

同學：創社團宗旨是要互相技術交流嗎？

老闆：若有人問我們會傳授，但非每個人都像我們一樣。所以主要是由從事相同染花事業以及花店的人組成，原設定為公開社團，但因廣告訊息氾濫，所以改為不公開。

同學：政府是否有教導技術？

老闆：沒有哪有可能，都是靠自己摸索的，像上次因颱風造成花朵枯萎，泡水的完全無法收成，只能付諸流水，政府補助未依花農真正需求制訂，可能一甲地才可申請，但多數花農根本沒有這麼多土地，且種花成本高，但補助低，根本無法抗衡，所以多半還是靠自己。

總結：田尾雖是花鄉，多數人都在從事花卉產業，但群聚效應並不顯著，傳統觀念仍盛行，且人皆有私心，彼此間資訊交流並不那麼廣泛，通常花農收入最高，雖工時較彈性，但時間長，過年颱風也無法放假，員工主要都是自家人，較方便也不用其他多餘成本，透過溫室可以更方便培育花朵，但一旦有颱風，溫室倒了，就虧本了。

同學：社團是否可以成為銷售管道？台北花店可透過社團來購買？

老闆：主要是跟花商交流。因我主要是上傳染花成果，並供大家提問，花店若是要購買，我傾向花店親自下來查看花朵，因為通常還是必須經過貨運公司送到市場，再請花店到市場拿花。

同學：染花技術多為國內自己研發少進口？

老闆：皆是由自己研發，染劑則有專門的工廠，我有認識馬來西亞的染花業者，其染劑也是由台灣進口，可能因台較便宜，但若是需要客制化的顏色，可以利用過程中不小心毀損的花，進行研發，染出好的花，也需要很多的測試以及技術。

同學：染花收入會因市場而有大幅的波動嗎？

老闆：波動通常都因價錢，每天的價格都有所不同，其中，未經染色的花朵幅度大，已染色的則小，未染色花朵有時候產量大，供給大於需求，價格則降低；反之，價格則高漲。

同學：田尾除了染花，有種植新品種花卉嗎？

老闆：新品種主要為國外研發出來的，因田尾技術不足，所以研發出來的新品種價格不高，花了高的成本，但卻得不到高利潤。