

青年農民花卉行銷管理個案研究

楊克仁

摘 要

本研究以桃園縣觀音鄉花卉產銷班第三班進行個案研究，調查其各項行銷管理。包括環境分析、目標市場的選擇、市場資訊的獲得、生產計畫的配合、運銷通路現況、分級、運輸職能之操作、價格訂定、銷售作業流程、推廣計畫等。該班草花行銷擇定景觀造園產業為其目標市場，佔其銷售量 90%，相關市場資訊經由往來客戶及全省四處合作據點提供；並統計草花銷售排行，訂定草花年度生產計畫；運銷通路有銷售景觀造園及花市、花店業者之二階通路，也有直銷休閒遊樂區業者之一階通路；產品分級，經挑選之優級品供應花市、花店，良級品供應景觀造園；價格訂定則參考市場競爭，每株在 6-8 元間彈性調整；銷售作業利用電腦管理，帳款登錄完整；銷售推廣則著重在客戶管理。本班以重視數據管理方式，降低草花生產成本，提升草花銷售競爭力，其行銷之模式，可做為其他草花經營業者之參考。

關鍵詞：草花、行銷管理

一、研究緣起

草花是桃園地區非常重要的產業，其產品大都以 3 吋半黑軟盆之規格供應市場，主要用於公共工程，如道路安全島、公園、風景遊樂區等之造景。生產農友雖有產銷班之組織，但對草花產品之銷售，仍以各自行銷為主，鮮有合作之行為。近年因經濟不景氣，政府財政吃緊，對於公共工程環境綠美化的預算也縮編，影響到草花之銷售，使生產農友備感壓力，而削價競爭。針對行銷秩序之混亂，本研究擬對草花之行銷工作進行瞭解，並選擇桃園區生產草花之青年農民進行個案研究，以瞭解現行草花之行銷情形，並探討是否有改善空間及生產農友合作之可能性。

歷年來有關花卉行銷之研究，研究主題均著重在「分析花卉消費行為」、「建立花卉行銷服務網」、「改進花卉批發市場運銷作業」、「主要切花及蘭花運銷之探討」，而對北部地區草花，缺乏深入之

研究分析。而在花農個案研究，如鄭健雄、賴本智（1990）傑出家庭企業農場－台大蘭園個案研究；林月金、王讚煌（1991）園藝農場之經營管理，均從生產、行銷、財務、研究發展及組織參與等，發掘新一代青年農民農場經營之特色與管理方法^(1,3)。而據鄭政宗（1989）影響花卉農民農場經營管理能力相關因素之探討，指出花農在財務及行銷管理之能力最弱⁽⁴⁾，因此有必要針對北部地區種植草花的農友，對其行銷管理作深入之瞭解，方能進一步探討在行銷上合作之可能性。

二、研究方法

本研究選定桃園縣觀音鄉花卉產銷班第三班為研究對象，該班登記班員有六人，以共同經營方式生產四季草花，研究方法採深入訪談方式，調查並診斷其各項行銷管理，包括：草花生產概況、環境分析、目標市場的選擇、市場資訊的獲得、生產計畫之配合、運銷通路現況、分級、運輸職能之操作、價格訂定、銷售作業流程、推廣計畫等；經由深入之訪查獲取所需之資料並經整理，做現況檢討、問題分析及提出改進建議。

三、結果與討論

(一)草花生產概況

依據九十一年度全國草花生產現況調查(陳錦木等 3 人, 2002 年)⁽²⁾，全國草花栽培面積 109.4 公頃，其中桃園縣面積 64.4 公頃居首，佔全國面積 58.9%；全國栽培場 80 場，其中桃園縣 43 場，佔 53.7%，顯示桃園縣為全國草花生產重要產地。

觀音鄉花卉產銷班第三班之經營面積 4 公頃，在全國 80 場草花栽培場中，屬規模較大的生產場，唯面積之大小，不足以代表經營規模，九十年班生產計畫為 300 萬株，實際銷售約 414 萬株（包括從場外調貨銷售之數量），其中夏季草花銷售 1,009,049 株，以雞冠花、百日草、千日紅、日日春為主；秋季草花銷售 1,868,501 株，主要產品有非洲鳳仙、四季海棠、一串紅、矮牽牛；多年生草花銷售 1,259,340 株，以金露花、馬櫻丹、雪茄花、紅莧為主力產品，合計 4,136,890 株。若以 300 萬株之年產量計，平均每公頃產量 75 萬株，與全國省平均 51 萬株比較，為平均之 1.47 倍；草花栽培場員工計 10 人，平均每人管理草花栽培面積 0.4 公頃，與各縣市 0.21-0.26 公頃之數據比較亦高出甚多，顯見該班在單位面積或單位勞動生產力有其優越之處。（參閱表 1）

表 1. 九十一年度全國草花生產現況調查

Table 1. Current status on the national production of flowers and bedding plants in 2002.

宜蘭	台北	桃園	新竹	彰化	南投	嘉義	高屏	花蓮	合計
Ilan	Taipei	Taoyua	Hsinchu	Changhwa	Nantou	Chiayi	Kaoping	Hualien	Total

	n									
場數 Number of Market (Unit)	2	2	43	3	17	2	2	8	1	80
百分比 Percentage (%)	2.5	2.5	53.7	3.8	21.3	2.5	2.5	10.0	1.2	100
面積 Area (ha)	1.4	0.8	64.4	1.7	17.1	9.7	1.0	12.8	0.5	109.4
百分比 Percentage (%)	1.3	0.7	58.9	1.6	15.7	8.8	0.9	11.7	0.4	100
產量 (萬盆) Yield (million pot)	44	10	3678	59	723	500	85	471	10	5580
百分比 Percentage (%)	0.79	0.18	65.91	1.06	12.96	8.96	1.52	8.44	0.18	100
每公頃產量 (萬盆) Yield Per Hectare (million pot)	31.4	12.5	57.1	34.7	42.3	51.5	85.0	36.8	20.0	51.0
平均一人管理草花面積 Average Area Under the Management of One Person (ha)	0.25	0.23	0.26	0.21	0.23	-	0.15	0.22	-	-
契約比例 (%) Contract Percentage (%)	5	0	35	55	15	-	0	10	-	-

資料來源：整理自九十一年度全國草花生產現況調查 (陳錦木等, 2002)。

Source: Survey on the national production of flowers and bedding plants in 2002 (Ching-Mu, Chen, etc., 2002).

(二)環境分析

1.利用 SWOT 分析，該班經營草花之內外環境如下：

(1)內部環境之強勢 (Strength)

- A.利用機械生產及使用電腦管理，提升競爭力。
- B.班員依專長分工，合作生產，共同銷售。
- C.採用契約方式生產比例高達 80%，降低經營風險。
- D.草花場配合經營水稻育苗作業，提高土地、機械之利用率。
- E.草花生產期間較短，資金週轉較快。

(2)內部環境之弱勢 (Weakness)

- A.機械投資成本高，折舊攤提高。
- B.栽培草花塑膠軟盆回收處理不易。
- C.直接使用栽培端盤 (12 或 15 格) 運輸草花，較佔空間，成本增加。
- D.都會地區使用大型貨車送貨不便。
- E.草花母本管理成本高。
- F.防治寒害與天然災害颱風等能力較弱。

(3)外部環境之機會 (Opportunity)

- A.草花生命週期較短，需定期更換。
- B.週休二日，休閒遊樂區對環境綠美化需求提高。
- C.政府單位辦理花展活動，增加草花之消費。

(4)外部環境之威脅 (Threat)

- A.政府經費縮編，減少環境綠美化草花用量。
- B.建築業不景氣，庭園造景用花量減少。
- C.生產過剩，同業間削價競爭。
- D.家庭消費無法普及。

2.草花經營管理，從內外環境的分析，可瞭解其競爭力，該班在生產、行銷、組織、研發及財務管理，都有其優勢之處：

- (1)生產管理：草花栽培利用播種機、軟盆上盆機、移植機等農機，降低勞力之使用，並配合經營二期水稻育苗作業，每期作約 7 萬箱，提高土地、農機之利用率。

- (2)行銷管理：草花生產時期及數量的規劃，與得標之景觀造園業者訂定契約生產，數量達八成，配合綠美化工程提供產品，減少殘貨，降低經營之風險。各類草花銷售，利用電腦統計數量，並分析各種花卉的需求，避免盲目生產，發生產銷失調的情況。
- (3)組織與人力管理：該班之組織主要由三位志同道合的青年農民合資經營，三人各有所長，班長負責播種、移植作業及研發工作，書記負責田間管理及雇工人力調配管理，會計負責財務及行銷管理，成為一個有效率的團隊。
- (4)研究發展：草花育苗及生產作業需耗費大量人力，該班在台灣大學生物產業電機工程學系及桃園區農業改良場協助下，開發使用草花播種機、花苗移植機、懸臂式自動輸送灌溉機，從草花育苗、軟盆端盤定位、介質裝填、花苗移植、噴藥灌水、再透過輸送帶送至田間，大幅節省人力，也提升了農場的競爭力。
- (5)財務管理：該班設有電腦會計系統，會計於收到單據（發票或收據後），即依單據開立傳票並輸入電腦，每月有財務報表，年終有損益表及資產負債表。

(三)目標市場的選擇

草花市場主要在國內消費，若以銷售對象來區隔市場，主要有承包景觀造園業者、休閒遊樂區經營業者，以及以花市為主的零售業者等，三種對象以零售業者銷售草花品質要求最高，而景觀造園業者使用草花數量最多。該班草花生產數量年達 300 萬株，因此目標市場鎖定在提供景觀造園業者所需之草花，但對休閒遊樂業者及花市花店零售業者所需之草花亦為其次要市場，其銷售比例：景觀造園業者佔 90%，休閒農場、遊樂區及學校佔 5%，門市零售業者佔 5%。

該班草花銷售以景觀造園業者為主要顧客，係考量業者用花量多，品質要求並不嚴格；加以草花生產供應，大都先行契約，因此銷售較有保障，避免大量殘貨，有利於草花業者穩定生產。

(四)市場資訊的獲得

草花行銷從目標市場的選定，知道誰是你的顧客，但進一步要知道顧客在哪裡，就要掌握市場資訊，該班之市場資訊主要經由以下幾個途徑獲得：

1. 客戶詢問電話。
2. 老客戶介紹新客戶。
3. 訪問客戶，親自拜訪或電話聯繫。
4. 從景觀造園設計業者或政府單位（如台北市政府公園路燈管理處）獲得資訊。
5. 利用網路查詢相關之招標工程資訊，並主動與得標業者接洽。

6.在彰化縣田尾鄉公路花園設立之銷售據點。

7.與台北內湖花市零售業者、高雄景觀工程公司、花蓮種苗商合作，供應四季草花。

該班草花行銷，有關市場資訊之獲得，主要與往來客戶建立良好關係，從客戶中獲得市場資訊，加以在全省北中南東都有其銷售與合作的據點，蒐集各地草花需求的資訊。

(五)生產計畫之配合

草花銷售需符合業者訂定之種類、時間、數量等需求，因此必須有細密的生產計畫來配合。本班九十年草花生產計畫合計 300 萬株，包括夏季草花 40 萬株，佔 14%；秋季草花 144 萬株，佔 48%；多年生草花 116 萬株，佔 38%。年度生產計畫則依據與客戶契約數量、草花生產記錄，以及歷年銷售記錄，包括銷貨數量、草花銷售排行及殘貨統計等資料訂定。

依據年度生產計畫，訂定各種草花月份生產計畫表；再依月生產計畫，訂定每週工作計畫表，工作內容包括草花定植、直播、扦插、病蟲害防治、摘心除草、整理死株、鋪止草蓆、畦位整理等，並分配各項工作負責人員及每天完成數量。草花生產依年度及月別生產計畫，訂定每週、每日工作項目，不但可合理的運用人力，而且也能按照契約所定完成草花之生產。

(六)運銷通路現況

該班草花之運銷，通路如下：

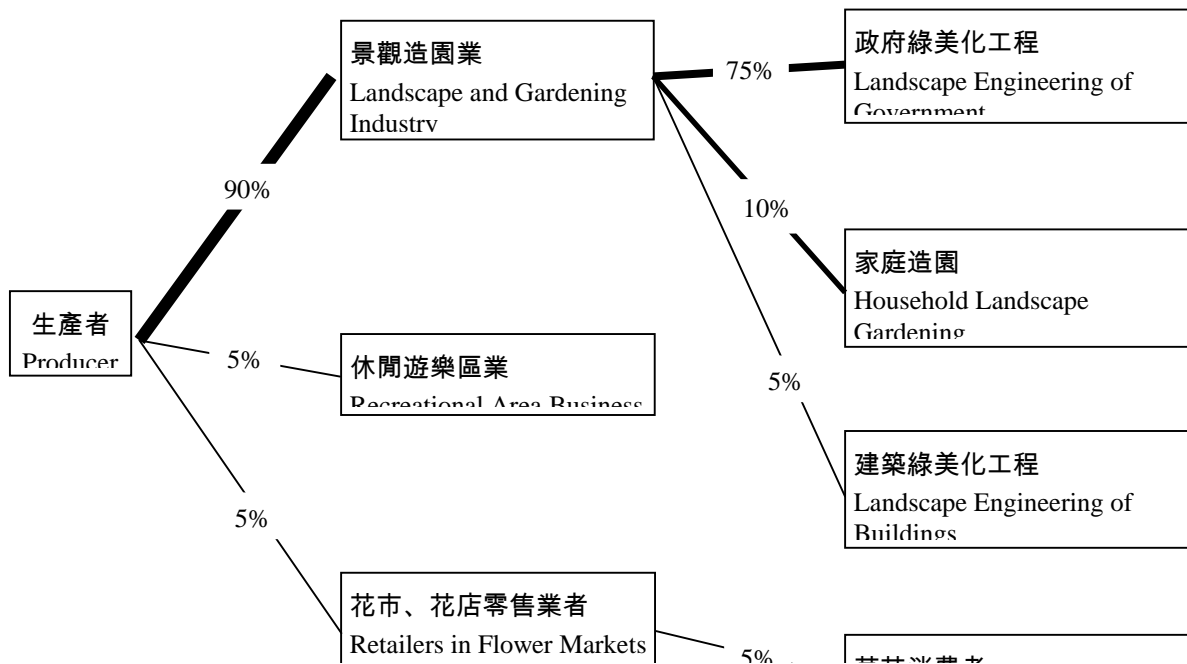


圖 1. 觀音鄉花卉產銷班第三班運銷通路

Fig.1 Marketing channels for the third group of Kuanying Township flower production-marketing group.

由圖 1 可知該班草花運銷，有經由景觀造園業者及花市、花店零售業者之二階通路，也有直銷休閒遊樂區業者之一階通路，而最終消費客戶，以政府綠美化工程用量最多，佔運銷量 75%。

(七)分級、運輸職能

草花依其花苞數、高度、生長勢等大致分為二級，優級品供應花市、花店零售，需由專人挑選；良級品則供應一般景觀造園工程使用，但需剔除生長不良品。草花運輸，從田間栽培端盤挑選後，換裝於米字端盤或塑膠帶，再上貨車運送，該班購置 3.5 噸貨車乙台，發財車兩台，客戶訂購之草花，有 90% 自行運送，其餘 10% 僱用貨車運送，運費每株 0.5-1.0 元。

(八)價格訂定

全國草花生產場 80 場，場數雖不多，經營規模也有差異，但在有限的市場需求下，各場不免面臨相互競爭，形成完全競爭的市場，因此其銷售價格的訂定，一方面要考慮成本，另一方面也需考量競爭對手之售價。該班草花出貨價格每株約 6-8 元，依客戶交易量及工程得標價彈性調整，若為契約生產，每株價格給予優惠一元。由陳錦木等三人（2002 年）之調查，全國草花出貨價格大都在此範圍內，顯見草花價格訂定，應屬競爭定價法，即考量市場之競爭性，而有彈性調整出貨價格。

(九)銷售作業流程

該班之銷售作業流程如下：

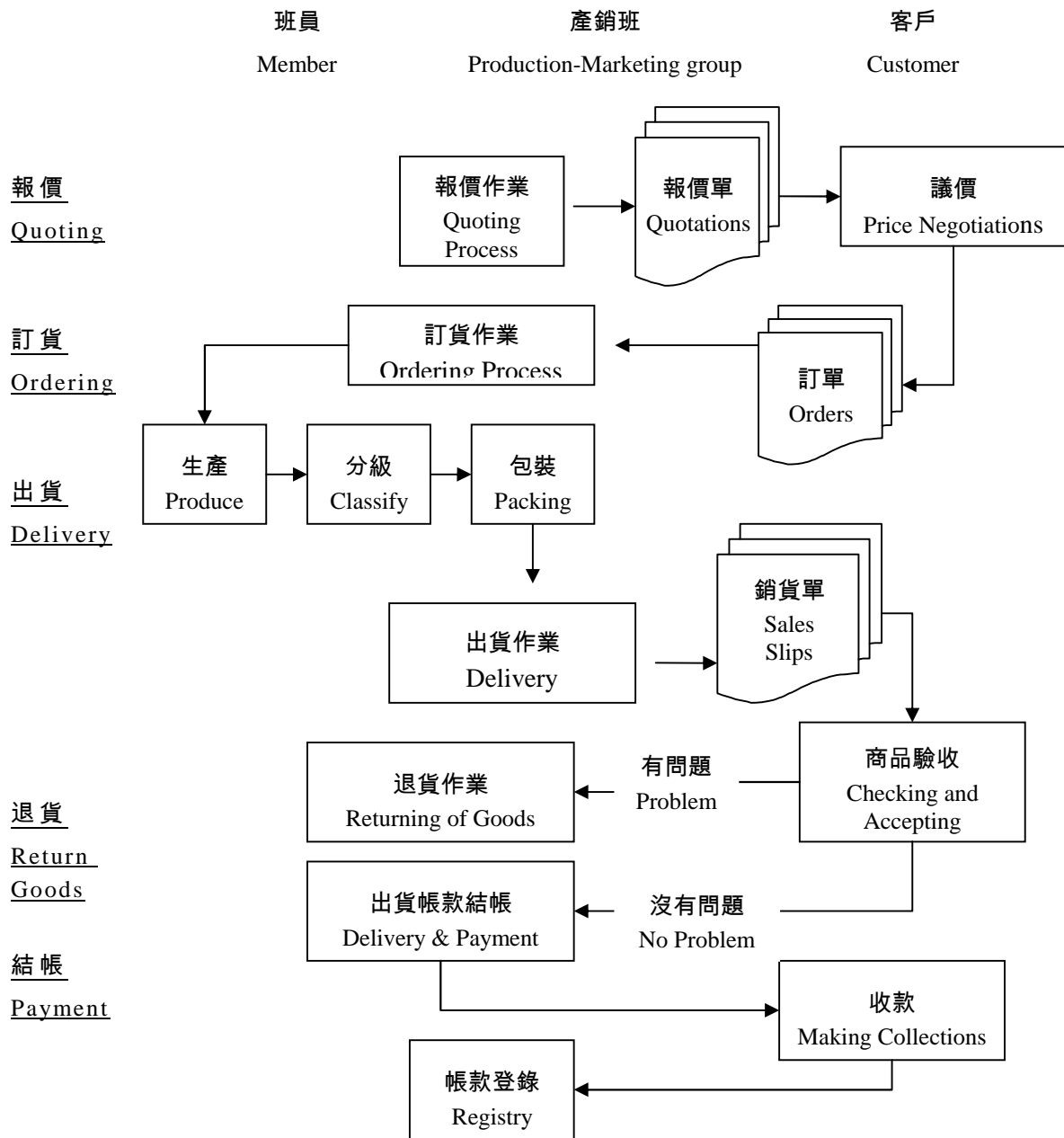


圖 2. 觀音鄉花卉產銷班第三班草花銷售作業流程

Fig. 2. Flow chart for the sales of bedding plants and flowers for the third group of Kuanying Township flower production-marketing group.

利用電腦進行銷售作業管理，從報價、訂貨、出貨至結帳，建立一套適合本班銷售作業流程，由於帳款登錄完整，也使本班之財務管理能夠健全，而班的運作也能持續。

(十)推廣計畫

草花消費之推廣，主要透過廣告、促銷活動、公共報導與公關等活動進行，該班生產之草花以「花龍」為品牌，圖案之設計，從直覺感官看，像一朵帶有綠葉的花；從抽象的感官，是一隻見首不見尾，帶有兩顆紅眼睛的神龍，班員期盼該班能成為草花界之龍頭。

班產品之推廣，透過下列途徑進行：

- 1.建立銷售客戶資料檔，約 200 名。
- 2.利用雜誌（台灣花卉）刊登廣告。
- 3.連繫客戶，發送名片、電話訪問，提供尾牙摸彩獎品，寄送賀卡等。
- 4.免費提供觀音鄉國小校園草花。

由於該班人力有限，班員對於草花推廣計畫，著重於客戶資料管理，以維繫舊客戶，開發新客戶的方式，進行草花銷售之推廣。

四、結語

草花之行銷，要有好的成果，必須在組織管理、生產管理、研究發展及財務管理等各方面有完整的配合。觀音鄉花卉產銷班第三班草花之經營，其各項管理都建立了良好的制度，也為草花之行銷累積相當的競爭力，雖然草花經營之內外環境仍有其弱勢與威脅，但與其他草花經營業者比較，該班在降低生產成本，提升產品品質的努力，大大提升了其競爭能力。且其經營也重視各項數據管理，包括年度、每月生產計畫，成本、收益及盈虧統計，以及草花銷售排行、殘貨統計等，都有助於草花之行銷。唯草花之銷售屬內銷市場，在經濟景氣不佳，草花生產供過於求的情況下，草花經營業者必須面臨優勝劣敗的競爭，加以每位經營業者的生產條件不一，因此要藉業者的合作協調機制，調節草花之產量，實有其困難之處。該班草花之行銷管理及其配合之生產、組織、研發及財務管理，可做為其他產銷班學習模仿之標竿。尤其該班在農業產銷班之組織型態做了變革，使產銷班組織兼具公司法人之性質，詳盡規範班員權利、義務及建立財務管理之制度，此種組織模式可做為農業產銷班組織改進與輔導的參考。

參考文獻

1. 林月金、王讚煌。1991。園藝農場之經營管理。台灣農業經營。台灣省台中區農業改良場編印。p. 239-248
2. 陳錦木、傅仰人、陳昌岑。2002。九十一年度全國草花生產現況調查。桃園區農業改良場調查報告(未發表)。
3. 鄭健雄、賴本智。1990。傑出家庭企業農場 - 台大蘭園個案研究。台灣農業 26(2): 88-101。
4. 鄭政宗。1989。影響花卉農民農場經營管理能力相關因素之探討。國立台灣大學農業推廣研究所碩士論文。

Case Study on Flower Marketing Management of Youth Farmers

Ken-Ren Yang

Summary

This study was aimed to analyse all aspects of its marketing management of the third group of flower production-marketing group in Kuanying Township, Taoyuan County. The items to be studied included environmental analysis, target market decision, how they gather information related to the current state of market, cooperation of production plans, present marketing channels, classification, function of marketing operations, pricing, sales procedure, promotional plan and so on. Results showed that the industry of landscape and gardening chosen by the third group as its target market accounted for 90% of the total sales. Their market related information was collected through dealing with customers, as well as provided by four cooperating spots located all over the country. Marketing routes covered business in the landscape and gardening industry, two levels of marketing channels of flower market and flower store as well as one level of direct sale to recreational business. In the classifications of products, flowers of the best quality were sold to the flower market and flower shops and the next sold to businesses in the landscape and gardening industry. The price was flexibly regulated between 6–8 NTD per plant according to the present market competition, and an overall marketing was managed by using computer. Their accounting records were clear and completed. The promotion and extension was focused on customer management. In order to lower costs and increase self-competitiveness and other marketing functions the third group put much emphasis on managing measures of statistics. The marketing model of the third group can be used as a valuable reference to other business in the flower market.

Key words: bedding plant, marketing management.