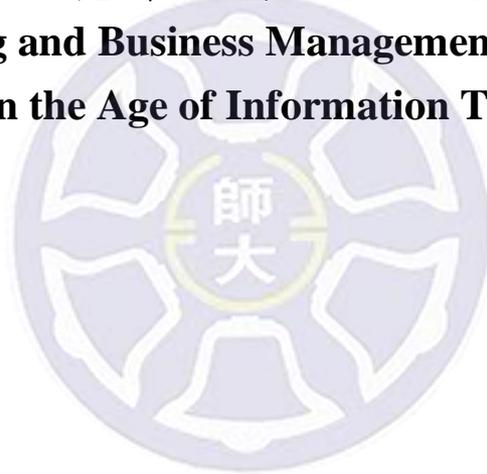


國立臺灣師範大學國際時尚高階管理碩士在職專班
碩士技術報告

資訊時代下台北花卉產銷的重新定位與經營管理
The Repositioning and Business Management of *Taipei Flowers*
Auction in the Age of Information Technology



指導教授：余湘 教授

研究生：呂滢滢 撰

中華民國一〇七年六月

致謝

首先感謝我的家人給予我的支持，讓我無後顧之憂地完成十七個月的課程！

感謝夏學理執行長與所有諮議顧問的用心，規劃創立了 GF-EMBA，讓我學習到不同領域的新知識與資訊。在這裡，特別感謝我的指導教授余湘老師，從研究題目的命提、組織框架到論述內容的都給了我非常關鍵的觀念與寶貴的建議，耐心且不厭其煩逐字逐句地與我討論，協助我更有系統地整理出技術報告的內容，這過程中讓我學習到許多，同時也有助於我未來用不同角度去面對工作與思考事情。除了論文本身，余湘老師總是滿滿正能量，對人處事上的（量大、勇為、深思、不黨）性格，更是我敬佩與必要多學習之處！

感謝我的口試委員王千睿教授與彭福全執行長！感謝我所有的受訪者，這段期間耐心地與我討論與交流分享！感謝所有的授課教授與前來演講的每位產業龍頭菁英，感謝我所有的同學共同合作努力一次又一次的分組討論學習，因為有大家，這十七個月才能如此充實。

最後，我要再次特別提出感謝余湘與李靜芳教授，在學習的過程中一直不斷地給予我信心與鼓勵，讓我在這學習得日子裡一直感覺被愛！

摘要

「一束鮮花，開始改變」是筆者任職於台北花卉產銷股份有限公司（以下簡稱台北花市）以來，努力為花卉及花卉美學創造的定位與核心價值，讓花的美麗為人與人，人與環境之間的關係帶來改變。在推廣花卉美學中，讓花的貨源和花價穩定是很重要的，因此，必須將整個產業資訊流通的速度與生產品質提升，台北花市既然扮演著產業龍頭的角色就應該朝往提供其他國家的用花美學、國際市場資訊與花農種植品種的新知等多項訊息給產銷雙方。對國內，目標讓花走入每個人家裡；對外，希望能將台灣花卉推廣至全世界。

台北花市自 1988 年成立以來，以花農和花商間的交易平台為定位，交易制度也在 1989 年引進荷蘭式拍賣系統後，確立以「拍賣為主，預約交易為輔」的模式。而台灣花卉生產模式是以小農為主，大部分的花農都很依賴花卉批發市場，目前全台灣仍有九成以上鮮切花會進入拍賣市場，其中更有四成以上會在台北花市完成交易，這也象徵台北花市對於台灣的花卉產業影響至深。

在 2014 年台北市政府正式入股後，提供台北花市更多資源。在政府積極輔導產業升級與努力讓產業與國際市場接軌的過程中，發現在目前的交易制度下，衍伸出資訊不透明、通路單一跟花卉品質及價格不穩等問題。也因此，身為花卉產業龍頭，既然擁有產業與政府資源，台北花市未來需要做的事是去協助產業轉型，朝向更多元的方向發展，尤其要將格局擴大，讓台北花卉產銷事業不再只是交易平台，而要創造花卉價值，帶領台灣花卉產業走向永續經營。

本研究旨在發現處於資訊環境變化快速的時代下，花卉產業如何使用新工具、新模式來整合資源並提升產業價值，學習荷蘭與日本這兩個發展較成熟，且以轉型數位化市場為目標的花市。本研究透過文獻探討、深度訪談及個案研究，三種不同方法，整合出對於台北花卉產銷未來經營模式的建議，並提出將格局擴大到國家產業規模的建議，以企業化的方式經營管理，提升產、銷、消三方對花卉產業的信心，朝向「價值再造」、「資訊共享」、「知識傳遞」、「幸福推廣」及「永續經營」這五大目標發展，讓花卉芬芳台灣，耀眼國際。

關鍵字：花卉生活美學、花卉產業、花卉拍賣市場、網路交易、市場轉型

Abstract

“Change begins with a bouquet of fresh flowers,” has been the author’s motto since beginning to work at Taipei Flowers Auction Co., Ltd. (also known as *Taipei Flowers*), with the core values of the business of flowers being esthetics, positioning and movement. The flower business brings beauty; facilitating relationships between people and the environment. As stability in the supply chain and pricing is vital throughout the progress of promoting the aesthetics of flowers, the key to becoming a leader in this field is advancing the industry’s speed of information transmission and quality of production. In the meantime, it is also important to synchronize global information to provide the latest knowledge of the varieties of cultivars and share other countries’ aesthetics of flowers. For the Taiwanese floral industry, the goal is to put flowers into every home in the nation while promoting Taiwan’s art of flowers to the international market.

Providing a trading platform between farmers and florists has been the aim of *Taipei Flowers* since it was established in 1988. The trading system, Dutch Auction, was imported in 1989, setting up a business model that relies mainly on auctions supplemented by scheduled transactions. Independent flower farmers comprise the primary production model in Taiwan; as a result, a great number of flower farmers depend on flower wholesale markets. According to statistics, 90 percent of flowers grown in Taiwan are sold in auction markets. Of that number, more than 40 percent are auctioned by *Taipei Flowers*; clearly demonstrating that *Taipei Flowers* plays a profound role in Taiwan’s floral industry.

After the Taipei City Government officially became a shareholder to provide more resources for *Taipei Flowers* in 2014, the government has actively encouraged the industry to modernize and upgrade. As *Taipei Flowers* interacted with the global market, problems including the hoarding of information, supply chain insufficiencies, flower quality issues, and unstable prices have come to light under the current trading system. Therefore, as a market leader with considerable resources, *Taipei Flowers* aims to assist the industry’s transformation towards diverse development. In particular, reform to the structure of *Taipei Flowers* has

included no longer focusing only on production and marketing business as a trading platform, but also working towards leading the industry in adding value and building sustainable management policies.

In an era of rapid changes in information and environments, our research aims to discover how the floral industry can use new tools and models to integrate resources in a bid to enhance industry value while learning from more mature floral industries in countries such as the Netherlands and Japan; both of which are currently undergoing major transformations as they synergize into the digital market. Through literature review, in-depth interviews and case studies, this paper integrates recommendations for a future business model for *Taipei Flowers*' production and sales and includes suggestions to expand the firm to the scale of a national industry. With a vision that embraces the domestic floral industry, while simultaneously impressing international markets, *Taipei Flowers* has set forth five major goals of development: value recreation, information sharing, knowledge transferring, happiness promotion and sustainable business. These five pillars will guide the industry as it re-positions for the information age.

Key words: aesthetics in flowers and lifestyles, floral industry, floral auction market, online trading, market transformation

目錄

致謝	I
摘要	II
ABSTRACT	III
表目錄	VII
圖目錄	VIII
第一章、緒論	1
第一節、研究動機	1
第二節、研究背景	2
第三節、研究目標	5
第二章、文獻探討	6
第一節、資訊時代與全球花卉產業發展	6
第二節、荷蘭花卉產業的經營管理	9
第三節、日本花卉產業的經營管理	13
第四節、台灣花卉產銷概況	16
第五節、小結	19
第三章、研究方法	20
第一節、文獻回顧法	21
第二節、個案分析法	21
第三節、訪談法	21
第四章、歷程結果與討論	26
第一節、文獻回顧發現	26
第二節、個案分析發現	27
第三節、訪談結果發現	34
第四節、小結	37
第五章、台北花卉的重新定位與經營管理	39
第一節、重新定位與經營管理	39
第二節、管理方式與執行步驟	40

第六章、結論與建議	43
第一節、 總結	43
第二節、 未來的研究建議	45
參考文獻	46
附錄一、採訪花農文獻回顧統整	50
附錄二、訪談紀錄	52



表目錄

表 2-1：行政院農委會花卉種類分類-----	7
表 2-2：全球切花進出口貿易額國家排名-----	10
表 2-3：2017 年台灣五大花卉批發市場交易量及交易金額比較表-----	16
表 2-4：農產品結合電子商務的優勢分析-----	19
表 3-1：訪談對象一覽表-----	23
表 3-2：問卷設計 1-荷蘭與日本市場研究-----	24
表 3-3：問卷設計 2-台灣市場現況研究（產銷雙方）-----	24
表 3-4：問卷設計 3-台灣市場現況研究（潛在客戶）-----	25
表 4-1：三角驗證法研究結果-----	38
表 5-1：台北花市經營使命-----	39

圖目錄

圖 2-1：切花、切葉、種球國際貿易路徑（不含歐盟內部）	7
圖 2-2：日本花卉市場交易額排行榜	15
圖 2-3：台北花市交易路徑圖	18
圖 3-1：三角查證架構	20
圖 4-1：Royal FloraHolland 拍賣模式示意圖	29
圖 4-2：Royal FloraHolland 網路平台一覽圖	30
圖 5-1：台北花市組織規劃圖	42
圖 6-1：台北花卉產銷的重新定位與經營管理	44



第一章、緒論

第一節、研究動機

「To see a world in a grain of sand, and a heaven in a wild flower; hold infinity in the palm of your hand, and eternity in an hour.」這是英國詩人 William Blake 的名言，更是每個愛花人都聽過的一句話，意思是從微小的事物中，發現世界的美好，即使是一朵花，也能成為一座天堂，即使是一剎那美麗，也能永存心中。「一束鮮花，開始改變」，是筆者自 2015 年任職台北花卉產銷股份有限公司（以下簡稱台北花市）副董事長以來，致力於花卉生活美學的核心思想，簡單的一束鮮花，可以為空間、為自己帶來改變，也可以改變人與人之間的關係，傳遞愛與幸福，甚至是美學的一部份。另外，也因為花卉並不是民生必需品，花卉的價值在於觀賞性，是心靈層面的享受，所以，花卉市場的銷售狀況更代表著國家對藝術人文的重視程度及國民的經濟狀況（陳加忠，2004）。

近年來，台北花市用創新的方式提高國人對成為「生活藝術家」的嚮往，像是拍攝以花為主角的微電影，在重要節慶舉辦花卉展，甚至開設花藝班、開放學生團體免費參訪，讓更多人有機會接觸花、提升大家對花的好感度、進而將花帶入生活中。在推廣花卉美學的路上，也曾經有看見許多花店業者分享對於花的感動，文華花苑的陳妍嵐總監曾說「花最美的地方，就是收與送之間都存在一份真摯善意。」（天下雜誌，2017）而 CN Flower 的凌宗湧總監也以花藝的專業背景發起「美好關係」，和跨界的設計師們聯合打造「森林公車」，希望將花藝帶到生活，讓市民感受花帶來的幸福感受。（遠見雜誌，2018）許多花藝師都在為推廣花卉美學、美感教育而努力著，強調花為我們的生活增添的色彩，提升整座城市，甚至整個台灣的生活品質，讓台灣更迷人，期待讓台灣的優質花卉走向國際舞台，讓世界看見台灣的美。

然而，理念的實踐必須要靠多方的努力，在消費端透過許多活動推廣，創造需求的同時，更要具體要求生產端因應新的趨勢打造更多元的花卉品種、花卉產品，而拍賣市場位於產、銷、消三方中間的重要樞紐，更應該制定新的交易模式、活化通路，以管理量價、品質的穩定，讓花卉推廣之路更加順暢。因此，無論生產者、承銷商、貿易商，甚至花店、消費者，都是整個產業蓬勃發展的關鍵之一，但最重要的是「我們處在一個大洗牌的時代，關鍵字是轉型」，在這個傳統產業隨時可能被新興產業併吞的時代，要

提升競爭力，就必須要具備「跨地域、跨世代、跨領域」的思維。2017 年大潤發賣給阿里巴巴，創辦人曾留下一句經典名言「我戰勝了所有競爭對手，卻輸給了時代」（黃齊元，2018），這意味著沒有創新並不能保持現狀，沒有進步則隨時會被取代。

管理方面，台北花市創立於 1988 年，並於 1989 年引進荷蘭式拍賣系統，改良設計成台灣版的電子化拍賣鐘，這項建設也被公認為最能秉持「公平、公正、公開」原則，最能體現價格透明化、流程系統化的制度，在當時更是亞洲第一個啟動電腦化拍賣作業的拍賣市場（張堂穆，2016）。筆者在上任台北花市副董事長期間更在管理制度方面導入 ISO-9001 及 ISO-14001 雙認證，期待可以用更有制度的方式與世界接軌。但導入新的管理方式後便發現，隨著時代的進步，台北花市的交易模式並沒有運用新科技、新工具而調整改革，例如產地資訊未能即時更新、僅能提供已交易完成的量價資訊，而交易制度及行銷策略規劃皆仰賴經驗傳承，沒有實際系統及計畫性的目標，使近年來的統計資料顯示產業的發展有停滯的現象（葛兆佳，2016）。再者，筆者於任職期間接觸荷蘭、日本、中國等其他國家的產業專業經理人時發現唯有將交易模式徹底轉型，從「網路交易」及「預約制度」兩個面向改革，不斷地舉行產業交流座談會，才能有效整合所有資源，達到點線面全方面的專業服務，促進產業的再升級。

第二節、研究背景

目前全台約有 85% 以上的鮮切花會進入台灣的五家拍賣市場（台北、台中、彰化、台南、高雄），而其中又有 40% 以上是在台北花市完成交易，台北花市的營業額也是五家花市之冠。（陳根旺，2017）台北花市身為花卉產業的龍頭、產銷雙方中間的交易平台，又是台北市政府的官股事業，本身掌握許多資源。再者，台北花市成立的最初目的就是希望在花農和承銷人間扮演著公平交易的角色，在這樣的宗旨之下，花市的基本職能必須能夠有效地掌握貨源、客觀界定價格與即時提供產銷資訊，方能以公平公正公開的方式完成一筆筆的交易。但是，在現行的拍賣交易的制度下，著實有著許多運行上的問題，包含品質及價格的穩定度、資訊公開的速度、世代傳承間信念的改變等，而這些問題都會影響產銷雙方對產業的信心，尤其在資訊科技不斷更新改革的現代，這些問題都必須透過轉型來解決。國際上發展成熟的批發市場，像是荷蘭、日本，也都不斷嘗試

利用新的工具、新的方法，提高效率、促進產業發展。因此，為了落實花卉生活美學的推廣與迎接知識經濟時代的來臨，讓台北花市充分發揮產業龍頭的職能，本研究目的就在於釐清台北花市經營管理的問題及如何重新定位台北花市在產業中的角色，為台灣花卉市場開闢新的契機。而台北花市所面臨的問題，以下將分為四個重點討論：

一、消費者需求的認知以傳統經驗為主，沒有更新調查市場需求，也沒有讓產銷雙方有對話的空間

目前市場相關業者普遍認為台灣的花卉消費習慣仍然停留在祭祀與送禮，鮮少運用在生活佈置，且國人平均每年在花卉消費金額遠低於歐美、日本等國家，但卻沒有進一步更新資訊、探究原因及了解最新的消費趨勢的調查統計數據，更沒有和生產者溝通新產品的研發方向。

二、現行產銷制度所衍伸的問題

- (一) 世代斷層：在現行的拍賣制度下，產銷雙方皆面臨下一代接班意願不高的問題。年輕花農多數認為「拍賣」的交易方式收益不穩，無法預估投資與獲利；而花商方面，因為台北市交通政策限制貨車送貨時間，台北花市的拍賣時間只能限於凌晨，使花商工作時間影響日常生活作息。
- (二) 公平性：目前花市僅提供歷史交易資訊，而當日的進貨量及產地資訊，承銷商無法在進入拍賣前得知，因此在不確定貨量的狀況下，拍賣的順序會影響價格（申維綱，2000），這是因為投標者必須降低買不到花的風險，因此先進行拍賣交易的花較容易得到高價。另外，拍賣員在交易過程扮演著關鍵角色，其中拍賣過程對花卉的評價方式，並沒有客觀的標準，而且培訓制度僅依賴經驗傳承，沒有專業知識訓練，這些都導致公平性有著檢討的空間。
- (三) 價格及品質不穩定：拍賣制度的定價方式容易產生花卉產量影響價格的問題，量多則拍賣價格下跌，需求量多（尤其逢年過節），花價上漲幅度大。再者，花卉自 1986 年正式列入「農產品市場交易法」之管理項目後，為保

護農民權益，台北花市無法設限每位供應人進貨的數量及品質，都要將花送入拍賣場，在貨品無法選擇的情況下，較難控管花卉的品質。

(四) 通路單一：目前全台的鮮切花 85%以上都會進入拍賣市場，以拍賣方式競價，雖說目前已開放承銷人申請，但由於沒有特別宣傳加上技術上的限制，目前花店業者甚至大型花商仍必須仰賴承銷商才能購買花卉。

三、時代潮流的變遷-電商及小農品牌新模式

數位時代的來臨為農業帶來轉型的契機，荷蘭及日本的花市早已運用網路建立新的交易系統，而在台灣，同樣屬於農產一環的果菜小農們也已經開始拓展通路，運用電子商務接觸消費者，並且建立品牌概念，讓消費者了解農夫們的故事，用「直接跟農夫買」的概念影響產銷雙方對於產業的信心（蘇軒，2017）。再者，這樣的交易方式可以縮短整個運銷流程，像是在網路上完成交易，就可以省去運送到拍賣場及承銷商經手的過程，而直接販售給花店業者或大型量販店，拓展花市承銷客源，並且縮短交易流程更可以讓花卉更快得到消費者手中，對於品質更有保障。

四、國際交流頻繁，卻未能有效實踐學習到的經驗

台北花市於 2017 年正式邁入成立 30 週年，而在 30 週年的系列活動中，與日本「株式会社 JF 兵庫縣生花」締結成為姐妹花市，這是在 2005 年和日本鶴見花市結成姐妹花市，再一次的國際交流與台日合作關係的建立。而株式会社 JF 兵庫縣生花營規模更是日本前五大市場，其電腦網路交易模式更是值得我們學習和優化市場的方向（陳根旺，2017），可惜的是活動結束自今，卻尚未能有機會實現員工的交換訓練與產業平台資訊的交流。

2017 年 9 月，國際花卉拍賣市場聯盟成立，並簽訂合作備忘錄，參與的國家包含荷蘭、澳洲、巴西、日本、中國，及台灣五大市場。會中也提到必須建立網路資訊交流平台，才能隨時做到不受時空限制的國際交流，並為產業帶來新氣象（王亞勤，2017）。

然而，台北花市雖與不同國家的花市有國際交流，擁有合作的協議，但是卻都還沒有實際行動。

綜合以上問題，產業繁榮必須要促進產銷雙方的交流、降低拍賣制度的影響力、不斷精進學習新的產業模式。最後，國際間的交流更是重要，唯有更新產業新知，建立國際間的信任度，才能讓外銷市場更加壯大，讓台灣的優質花卉登上世界舞台。

第三節、研究目標

「利益民生」、「服務供銷大眾」、「促進產業繁榮」一直是台北花市的經營理念，但依目前的概況，台北花市僅僅只是以「花卉交易平台」為定位，幫助農民把花賣出去，服務大台北地區的消費者們。然而，在國際市場都已經運用新的資訊工具，且不斷更新產業知識的背景之下，擁有台灣最多的產銷資源，又有政府協助及友好國際市場關係的台北花市，應該極大化自身的資源優勢，如能以網路系統為轉型關鍵，那將會打破時空限制，將定位提升至「國家產業」的格局，這也是目前最需要解決根本問題。

本研究以「產業轉型」的關鍵為研究重心，將研究問題定為：

- 問題一：在知識經濟的趨勢之下，台北花市應如何重新定位？
- 問題二：在新的定位之下，又該制定哪些目標作為經營管理的方向？

研究中以文獻回顧、個案研究及訪談業界重要人士的方式，制定經營管理計畫。而以下三個方向為本研究的重點內容：

- 從文獻資料中學習國際成功案例，尤其全球最重要的荷蘭市場及和台北花市交流最密切的日本市場。
- 了解台北花市產銷雙方對於台灣花卉產業未來發展方向的想法。
- 重新定位台北花市，以實際的經營計畫再造產業價值。

第二章、文獻探討

為了重新定位台北花卉產銷及以花卉產業永續發展為目標，本論文訂定以資訊時代為背景，檢視目前產業的現況。本章節先透過從前人研究及相關文獻，分析花卉市場的發展現況及資訊科技的運用情況，尤其切花市場（僅切花使用拍賣制度，盆花以預約及現貨交易為主，而台北花市的營業額亦是切花為主，盆花為輔），並從發展較成熟的荷蘭及日本的產業發展狀況，找出可以學習的經營模式，經由多方文獻資料的歸納，探索出台北花市適合發展的方向。

第一節、資訊時代與全球花卉產業發展

一、資訊時代的特質與電子商務

Bell(1976)將資訊定義為「生產、消費及交易的主要目的物，社會活動因而也集中在資訊的創造、處理和傳播」（行政院經濟建設委員會，1997）。而隨著網路越來越發達，資訊和網路結合之後，便為經濟體系帶來更好的營運效率，像是電子商務的發展，主要就是為了流通商務資訊的交流，而且方便、快速、也不受時間空間的限制（林秀怡，2016）。再者，運用網際網路結合商業的方式可以達到的不僅只是完成與消費者間一筆一筆的交易，資訊的傳遞能協助處理商業夥伴之間的往來活動，包含採購、物流、金流、各項產品資訊管理，有效縮短整個供應鏈的流程，對企業內部也能更有效率的整合各部門的作業，對外還能收集各項市場資料，執行廣告行銷等推廣活動（王玉仙，2012）。

二、花卉產業交易概況

（一）花卉產業分類

根據歐盟兼駐比利時代表處經濟組 2006 年的資料，歐盟國家將花卉產業部門稱為 Floriculture，其底下分為切花（cut flower）、切葉（foliage）、

活植物活盆栽 (plants) 及球根 (bulbs) 四大類。而台灣則將花卉分為切花、蘭花、球根、種子、苗圃及盆花六大類，其定義如表 2-1 (李佩蓁，2012)。

類別	定義
切花類	以採收開花枝條作為插花使用為目的者
蘭花類	以生產觀賞用蘭花為目的者 (含切花及盆花，但不含文心蘭)
球根類	以生產供繁殖之花卉種球為目的者
種子類	以生產供繁殖之花卉種子為目的者
苗圃類	以培育種苗供應苗木為主之繁殖圃
盆花類	以觀葉、觀花、觀果等草本或木本植物、種植於盆鉢或容器中，以供觀賞者

資料來源：李佩蓁，2012

表 2-1：行政院農委會花卉種類分類

目前國際貿易的花卉以切花、切葉類為主，而盆花、樹木仍為地區性供應。花卉消費國仍以北美洲、歐洲及亞洲為主，而供應國家以荷蘭、非洲及南美洲為主 (Rijswick，2017)。



資料來源：UN-Comtrade, Royal FloraHolland, Rabobank, 2016

圖 2-1：切花、切葉、種球國際貿易路徑 (不含歐盟內部)

（二）花卉交易模式簡介

目前國際花卉產業中，因為產品特性的關係，盆花沒有保鮮期的考量，銷售方式已透過資訊網路的配銷機制，完成電子化交易，尤其歐美國家幾乎都以電子商務的形式進行（王玉仙，2012）。而鮮切花的交易模式分為傳統荷蘭式拍賣鐘交易及預約交易兩種方式：

1. 荷蘭式拍賣鐘交易：荷蘭式拍賣又稱為減價拍賣，創始於荷蘭的拍賣市場，價格由高往低，過程中有人應價，即刻成交。而加上拍賣鐘的方式是電子化後的交易工具，鐘上會有相關資訊，價格從高價往低價是順著拍賣中指針逆時針旋轉，直到有人按下競價鈕，表示交易完成。荷蘭式拍賣通常用於數量較多及品質容易變化的商品，尤其是農產品（智庫百科，2018）。拍賣可在現場也可透過網路進行跨區域性的遠端拍賣，但由於網路銷售的買家只能看到圖片影像而非實品，因此，花卉拍賣市場需要高度公信力，目前以荷蘭花卉拍賣市場為領先國家（王玉仙，2012）。
2. 預約交易：國際上除了拍賣制度外，還有用預約方式進行交易，此方式可以節省拍賣前後的分貨作業，以事先在網路上完成交易後，直接進行產品配送。預約交易必須在資訊流通相當快速的情況下進行，在網路系統中更要有預報供應量的機制，其優點是可以突破拍賣制度時空限制的問題，且能節省人力及時間，讓產品減少耗損，甚至不受競價影響，可以穩定交易價格（丁建卿，2015）。

（三）電子交易趨勢

根據邁阿密台灣貿易中心（2018）的資料，美國花卉產銷發展趨勢為「零售業者直接洽花農購買產品」，此方式可以避開中盤商或交易過程中的層層抽成，以壓低成本的方式，增進產業的競爭，而互聯網的興起又是可以成為銷售平台。此外，網路更重要的特性是不受時空限制又可降低營運成本的特性，並且可以帶來豐富的資訊資源（周宏明，2015）。荷蘭規模最大的 Royal FloraHolland 目前也以「成為全球最大數位市場」為目標，而數位資訊總監（CDO/CIO）Gerhard van Nijl，也表示已經有很多生產者開

始利用網路開發業務，花卉市場必須不斷更新及開方更便捷的交易模式，否則將會被網路世界取代（Sanders，2018）。

第二節、荷蘭花卉產業的經營管理

台灣研究國際花卉市場的文獻資料以荷蘭及日本最多，主要原因為，荷蘭是全球最大的花卉市場，整個產業鏈都有完整的制度；而日本則是亞洲花市中發展較成熟的國家，也是台灣花卉外銷貿易金額最高的國家。因此，以荷蘭和日本為學習對象，是本研究的核心內容之一。

一、荷蘭花卉產業背景

荷蘭原是海權國家，在 18 世紀海軍勢力消退之後轉以開拓國家農業實力以求生存，尤其是花卉產業。荷蘭本身環境並不適合農業發展，但荷蘭人改以研究溫室密集栽培的方式，用技術及設備打造培育花卉的環境，且為了建立消費市場，荷蘭人鼓勵買花、送花、賞花等活動，讓花卉成為國家的文化一環，尤其是鬱金香，在透過觀光行銷的推廣後，已成為荷蘭最大的特色之一，這也為荷蘭的花卉產業建立永續發展的條件。而荷蘭花卉產業的成功更是符合了前文提到的「跨地域、跨世代、跨領域」的特性，在技術層面，荷蘭從育種到採收處理甚至行銷都建立完整的系統，運用科技技術對品種及設備都進行改良，在交易制度、物流分配及行銷手法上更是妥善運用網路不是時空限制及海外生產、國際分工等跨領域跨地域的合作。而在心態上，荷蘭發展花卉產業本身就有將產品外銷到全世界的野心，而身為國家級的產業就是要不斷維持其技術的領先，做到跨世代的永續經營與傳承（陳加忠，2004）。

目前荷蘭是全球最大的花卉市場，根據經濟部投資業務處（2017）資料，荷蘭經濟部指定花卉園藝為重點發展產業之一，年產值約 160 億歐元。而荷蘭的花卉在全球的貿易市場中更有高達 44% 市佔率，為國際花卉產業進出口的中心。另外，根據 Trade Map 對於花卉市場進出口貿易數據統計，2016 年花卉進出口項目以切花及適合用來製作花束或裝飾用途的花（Cut flowers and flower buds of a kind suitable for bouquets or for ornamental purposes, fresh, dried, dyed, bleached, impregnated

or otherwise prepared) 作為統計產品之切花的全球進口額約為 79 億美元，出口額則為約 85 億美元。其中，荷蘭無論進口額或出口額都在前三名，表示荷蘭在國際上有著高度的影響力，其經營模式值得深入探討及學習。

進口				出口			
排名	進口國家	貿易額 (千美元)	百分比	排名	出口國家	貿易額 (千美元)	百分比
1	美國	1,391,227	17.6	1	荷蘭	4,169,944	48.9
2	德國	1,152,549	14.6	2	哥倫比亞	1,312,262	15.4
3	荷蘭	1,024,297	13	3	厄瓜多	802,438	9.4
4	英國	1,010,643	12.8	4	肯亞	690,177	8.1
5	法國	385,898	4.9	5	衣索比亞	190,976	2.2
6	俄羅斯	357,375	4.5	6	中國	105,500	1.2
7	日本	346,689	4.4	7	馬來西亞	104,547	1.2
8	義大利	181,992	2.3	8	義大利	93,313	1.1
9	瑞士	174,678	2.2	9	比利時	90,618	1.1
10	比利時	153,036	1.9	10	以色列	81,825	1
	其他國家	1,730,963	22		其他國家	878,187	10
	進口總額	7,909,347	100		出口總額	8,519,787	100

資料來源：Trade Map

表 2-2 全球切花進出口貿易額國家排名

二、荷蘭花卉消費概況

荷蘭的花卉產業在發展初起就強力培養國人的用花習慣，買花、送花、及賞花早已是日常生活及文化的一部份（陳加忠，2004），荷蘭無論街道或民宅都十分重視設計美學，大環境由政府協助維護，人民在自宅也都習慣種花草（蕭晴，2014）。鹿特丹台灣貿易中心（2018）更指出荷蘭人買花的目的，自用跟送禮幾乎各占一半，花卉消費的前四大用途分別為慶生（24%）、居家佈置(23%)、伴手禮(10%)及表達謝意(9%)，在這樣的文化氛圍中，荷蘭人同時成為全球最大的生產者及消費者。

此外，花卉推廣方面，荷蘭每年都有大型的花卉活動，像是三月底到五月中間的 Keukenhof 鬱金香花季，及花季期間的 Bloemencorso 花車遊行，更是為年度盛事，自 1949 至今已經有將近 70 年的歷史，每年除了吸引大量的觀光遊客之外，也是花農們展售品產品的國際平台（Keukengof Holland，2018）。產業結合觀光創造高經濟收益，這都展現了荷蘭的花卉行銷力。

而在買花習慣已經建立的情況下，產業發展最重要的還有通路的方便性，荷蘭和台灣的面積差不多，卻有 5,000 家超市可購買花卉及 3,500 家花店，另外還有 580 個花園中心，而網路花店的使用率也是節節攀升。（鹿特丹台灣貿易中心，2018）

三、荷蘭花卉產業發展

荷蘭的花卉產業無論在整體環境政策、生產技術、供應鏈的完整性、品質管理上都有成熟且完善的制度。

（一）政府政策鼓勵花卉產業

依陳根旺（2017）的研究資料，可歸納以下三點：

1. 立法鼓勵：特別立法規範花卉品質標準。稅法方面，花卉產品的增值稅（6%）比一般商品(19%)低一半以上。
2. 生產補助：荷蘭新品測試中心的研究經費有一半以上是由荷蘭政府出資，另外，也特別輔助花農降低設備成本。
3. 產地規劃：花卉生產地以群聚效應的概念集中資源，建立「綠色區域」（Greenport），讓花卉從種球、生產、物流、交易、都在同一經濟區，並以永續發展為目標。目前已開發五個綠色區域，各有不同生產產品。

（二）產業整合方式

荷蘭的花卉產業曾被譽為「全世界最創新的產業聚落」，在垂直供應鏈下，從育種、生產到物流、產銷，每個細節都緊密結合，但又各自水平發展跨界的合作。像是在育種方面，專業的育種公司就約有 300 家，除了同業間的競爭，也和荷蘭農業實力最強的 Wageningen University and Research Centre 產學合作。知識與創新能量都是讓荷蘭花卉產業一直保持稱霸全球的關鍵，每年全球推出的新品種也約有三成是來自荷蘭（鹿特丹台灣貿易中心，2018）。

在生產及行銷方面，荷蘭也是競爭與合作並重，業者間都會建立各種交流平台分享經驗，並舉辦研討會共同解決產業上所面臨的問題，所以業者不僅是競爭對手，他們更看重的是整體產業的繁榮。在合作的方式中，荷蘭 Decorum 就是一個小農間合作創造高利潤且又能達到市場區隔的案例。Decorum 是一群志同道合的小農們聯手打造的供應者聯盟，他們共同研究消費者偏好，擬定種植及行銷策略，且團體的身份讓他們更有實力跟協力廠商談合作，像是物流公司、貿易商等。此外，生產者結盟後，提升產品的多樣化及競爭力，並成功打造了農業的品牌，從十幾個花農躍升成為擁有六十幾個會員的強力品牌。（鹿特丹台灣貿易中心，2018）。而行銷方面也有為減少推廣成本而結合的模式，像是 Promotion orchid-info.com (蘭花促銷網)。這樣的模式剛開始可能只是以生產或行銷單一目的而合作，但發展到後期，物流、金流、行銷等都成為合作的內容。（蕭欣怡，2010）因此，競爭和合作並存、產業資訊共享，是產業繁榮的關鍵，尤其小農間以創立共同品牌的方式，可以激發出更大的力量，得到更大的利益。

另外，公協會組織在荷蘭的花卉產業發展中也充分發揮協助經營管理的功能，例如園藝委員會、花卉委員會、花卉拍賣委員會等，向會員依營業所得收取固定比例的會費，協助會員解決在法規、行銷或爭端處理方面的問題，且能提供符合會員需求的相關市場調查資訊。（蕭欣怡，2010）

（三）花卉品質管理

獨特性、價值性及穩定性都是荷蘭花卉產業發展的優勢，在永續發展的規劃中，荷蘭更推出 MPS 認證系統，認證內容包含環保生產、花卉環境計畫、拍賣、運銷等。而這樣的系統除了對環境友善，更重要的是可以協助花農們建立良好的品牌形象（蕭欣怡，2010）。目前國際上有越來越多國家申請認證，而在歐洲有些大型超市更要求要貼有 MPS 標章的花卉才能上架販售。（李佩蓁，2011）

（四）交易制度

拍賣制度上，以荷蘭最大的花卉賣市場 Royal FloraHolland 為例，除了傳統的拍賣鐘交易之外，已經結合網路提供拍賣前的「預約交易」及「直接交易」，三種交易方式。而目前也已成爲數位化市場爲目標，在全球各地設立據點，持續拓展花卉市場版圖（Royal FloraHolland，2018），而此拍賣市場也爲本研究後續個案分析的市場。

第三節、日本花卉產業的經營管理

日本是目前台灣外銷出口貿易額最高的國家，根據 Trade map 2017 年的統計，台灣外銷金額約爲 3 千萬歐元，而出口至日本的貿易額約爲 2 千 7 百萬歐元，約佔台灣切花出口總額的九成以上，是台灣非常重要的市場。

一、日本花卉產業背景

日本由於國土狹長，四季變化明顯，對於生產花卉提供良好的氣候環境，日本也因此發展插花藝術、生活美學（福岡台灣貿易中心，2017）。日本花卉生產金額曾在世界排名前三名，但自 1998 年之後，花卉需求量呈現下滑趨勢，而花卉業從業人員也減少，且進口花卉規模擴大後，連國內花卉生產面積也出現減少趨勢（2001 年 24,600 公畝降到 2014 年 19,100 公畝）。對此，日本農林水產省提出花卉產業振興方針及相關政策（陳根旺，2017），而花農對於進口切花市場擴大亦有危機感，因此，降低生產成本、開發具競爭力品種及解決人力問題爲目前日本產業努力方向（福岡台灣貿易中心，2017）。

二、日本花卉消費狀況與產業發展

日本國內的用花習慣與宗教活動有緊密關係，像是佛花、祭祖，而告白、生日、畢業、升遷祝福等，送花習慣也是常見的場景（福岡台灣貿易中心，2017）。然而，日本花卉消費者面臨高齡化危機加上生產狀況及從業人員減少，日本以「促進消費者取得花卉正確知識」及「創造市場新需求」爲兩大政策方向振興花卉產業，以下以魏聰哲、余思惠（2010）〈日本花卉產業的發展策略〉探討各項政策。

(一) 在知識傳遞方面以人才培育為主，日本實行具國家考試資格等級的花藝相關的證照，例如「花卉裝飾技能士」及「園藝裝飾技能士」。另外，提升花卉零售業者專業知識也是重要的政策，政府為花店業者設置教育訓練相關課程，以讓從業人員傳遞正確知識給消費者。

(二) 創造花卉需求的政策上有四項重要策略：

1. 推動花卉教育，讓兒童在學習過程中有接觸花卉的機會，從小開始培養美感。
2. 不斷宣傳花卉的效用，例如園藝治療、環境綠化等，刺激購買意願。
3. 鼓勵業者擴大出口、接觸國際市場，其政策包含參與國際的花卉貿易展，在國際新聞刊登廣告。
4. 保證花卉瓶插壽命的銷售模式，例如茨城縣對 11 月到隔年 5 月的康乃馨，推出 13 天的鮮期保證。農林水產省對花卉業者提供許多支援，包含銷售模式的推廣，教育消費者有關花卉保存的相關知識及品質管理的方法等。

此外，民間團體或花卉公司也開始採取行動，尤其是活用網路平台，幫助生產者了解消費者需求，例如大田花市的網路平台提供花農及花店業者銷售資訊，像是購買狀況或採購偏好的花種排名；網路花卉商店也會透過網站功能搜集消費者所遇到的問題及期望改善事項。其他還有像「i-flower」提供各項銷售活動的資訊整合，例如花卉促銷會的進貨資訊、出貨後的消費者意見調查，不同年度銷售量價比較等。

體驗行銷也是零售業者的重點策略，像是「矢祭園藝」將展場中的所有展示東西進行銷售，場布的花卉、花器同時也是可以銷售的商品，另外也透過通信販賣、量販店等拓展通路進行花卉銷售。

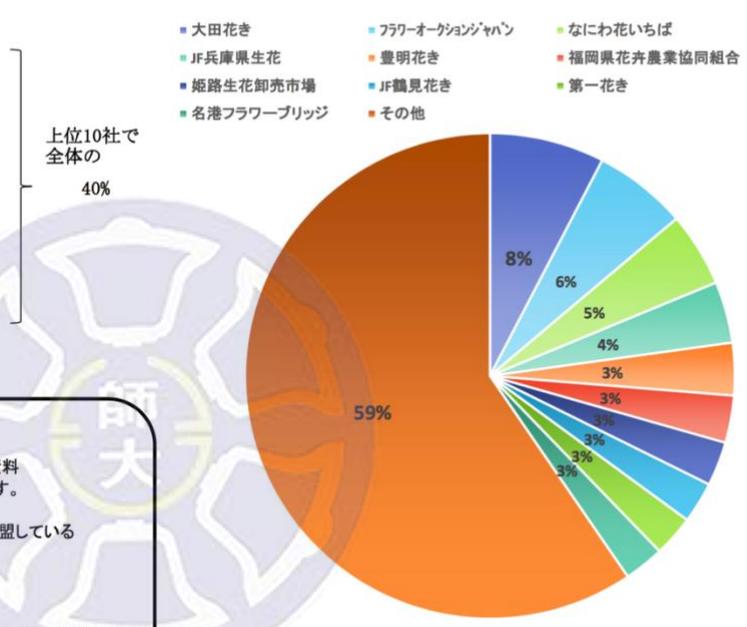
日本對於振興花卉的策略中，關鍵是在於市場資訊的搜集，協助產、銷、消三方資訊互通，在充分溝通的基礎下，為花卉產業發展制定有效的推廣方式，促進產業繁榮。

三、日本花卉市場交易模式與發展

根據日本花卉拍賣市場協會（2016）統計，目前約有 125 家拍賣市場。前十大花市中，大田花市(OTA)、JF 兵庫縣生花、福岡花市、JF 鶴見花市，為台北花市曾經交流的花卉市場，目前都以網路預約交易為發展的方向，且網路交易都佔交易量 70%以上，僅有不到 3 成的鮮切花會進到拍賣市場。

【総合・業界ランキング】

順位	会社名	売上高(万円)	シェア
1	大田花き	2,854,636	7.6%
2	フラワーオークションジャパン	2,332,939	6.2%
3	なにわ花いちば	1,856,454	4.9%
4	JF兵庫縣生花	1,536,738	4.1%
5	豊明花き	1,312,994	3.5%
6	福岡県花卉農業協同組合	1,181,948	3.1%
7	姫路生花卸売市場	1,104,785	2.9%
8	JF鶴見花き	1,028,097	2.7%
9	第一花き	1,026,659	2.7%
10	名港フラワーブリッジ	998,086	2.7%
	その他	22,394,805	—
	合計	37,628,141	100.0%



1. 売上高は、税込で表示しております。
 2. 調査資料は、一般社団法人日本花き卸売市場協会の統計資料「平成28(2016)年花き市場流通調査概要」を使用しております。
 3. 対象会社の範囲：一般社団法人日本花き卸売市場協会に加盟している会社 125社です。
 4. 調査対象期間は平成28(2016)年1月～12月です。
- ※すべてのランキングはノートDB「花き流通市場調査概要ランキング」にあります。

資料來源：一般社團法人日本花卉拍賣市場協會，2016

圖 2-2：日本花卉市場交易額排行榜

在台北花市 30 周年國際論壇中，株式會社 JF 兵庫縣生花-梅田花市部長曾分享其電子交易系統，因為網路快速便捷的特性，使其開發至今已佔 8 成交量(NOWNEWS，2018)；而規模最大的大田花市除了預約制度，在拍賣制度上也和荷蘭一樣，除了現場拍賣鐘交易，亦可使用遠端拍賣，另外，大田花市未來也將更多元化的經營，朝向開發更多元產品、降低物流成本、調節供需等方向發展（葛兆佳，2015）。這兩個花市也是本研究中將深入探討的對象。

第四節、台灣花卉產銷概況

一、台灣花卉產業背景

台灣花卉市場在 1970 年代以後開始逐漸發展，刑志凱（2005）指出當時因為經濟成長加上農業政策，以及受到國際市場影響，像是香港及日本的花卉產業的積極發展，才使台灣農業由以民生作物為主，轉而開發觀賞類的花卉植物。（李佩蓁，2011）

花卉市場的創始目的在於終止行口商單方面決定市價的交易模式。1988 年以前，由於當時花卉的品質不穩定，市場資訊不流通及銷售通路不多，常有供需失衡及任由行口商決定價格或者收不到貨款的狀況。直到農民開始組織生產合作社、花卉發展協會等組織後才漸漸改善，甚至在提升花卉品質及運銷方式後，開始嘗試走向國際。

在這些變化之中，農民也在政府輔導下有了外銷分級、包裝等觀念。而就在這一連串的耕耘過程中，台北花卉公司終於在 1988 年時，在農委會輔導下成立，協助整合花卉交易制度。

台灣批發市場受到國內法令限制，為特許的公用事業，而批發市場為農產品運銷過程中，產銷雙方媒合的平台，經營方式至關重要，可影響到整個產業的表現。（陳根旺，2015）目前台灣共有五家花卉批發市場，分別為台北花市、台中花市、彰化花市、台南花市及高雄花市，其中彰化及台南沒有盆花交易。而台北花市切花無論在交易量或交易金額上，都占 40% 以上，是全台最大的花卉批發市場。

2017 年台灣五大花卉批發市場交易比例分配情形					
市場	總件數	進貨量		總金額	
		總把數	百分比	總金額(元)	百分比
台北花市	1,510,848	27,048,559	40%	1,925,758,245	45%
台中市場	346,654	7,328,845	11%	361,810,165	8%
彰化市場	563,117	12,080,634	18%	699,894,325	16%
台南市場	573,703	11,082,775	16%	670,408,597	16%
高雄市場	507,119	9,889,728	15%	642,347,461	15%
市場總計	3,501,441	67,430,541	100%	4,300,218,793	100%

資料來源：農產品批發市場交易行情站

表 2-3：2017 年台灣五大花卉批發市場交易量及交易金額比較表

二、台灣花卉產業概況

台灣花卉批發市場目前正面臨發展緩慢的狀態，根據農業年報統計，盆花的發展較切花快速。盆花從 2004 年至 2013 年，生產面積增加 21.7%但產量卻減少 16%，而切花的生產面積及產量卻分別減少 2.6%及 28.4%。然而其中，以單品項計，僅有蘭花仍然成長中，盆花扣除蘭花後，成長亦有限。探究其原因可分為產業運作問題及消費趨勢改變。

產業運作問題上，面臨國際化的競爭，台灣有許多劣勢，例如生產面積小、農民及產銷班都未經整合、沒有品牌行銷概念，最重要的是因為資訊及教育上的不足，使得產品缺乏競爭力。（張堂穆、鍾國成，2001）

消費型態上，台灣花卉市場以贈禮、祭祀及婚喪布置為主，其中也不乏有居家美化的因素，但是禮品及佈置市場多以業者代勞，消費者未能真正體會花卉帶來的感受，因此在需求的創造上更應該掌握消費趨勢，真正用心落實花卉推廣、美學教育（葛兆佳，2015）。

三、台北花市的交易模式

（一）花卉經營方式

台北花市目前以國內花卉交易為主，進出口業務則透過貿易商。台北花市主要業務為花農和花商間的交易平台，另外，亦於台北花市建物的空間中承租攤位給承銷商，成為花卉批發市場（台北花卉產銷股份有限公司，2018）。以下就台北花市交易路徑圖，介紹依「農產品市場交易法」定義下之業務範圍利益關係人：

1. 供應人：「指向農產品批發市場供應農產品者，包含農民、農民團體、農業企業機構、經直轄市、縣（市）主管機關核准之農產品生產者、販運商及農產品進口商」。
2. 批發市場：「指每日或定期集中進行農產品交易之機構」，且受法令限制為特許性公用事業。

3. 承銷人：「指向農產品批發市場登記承購農產品者」，且依台北花市規定承銷人需為「具有商業登記證明且營業項目載明花卉批發、零售者」。

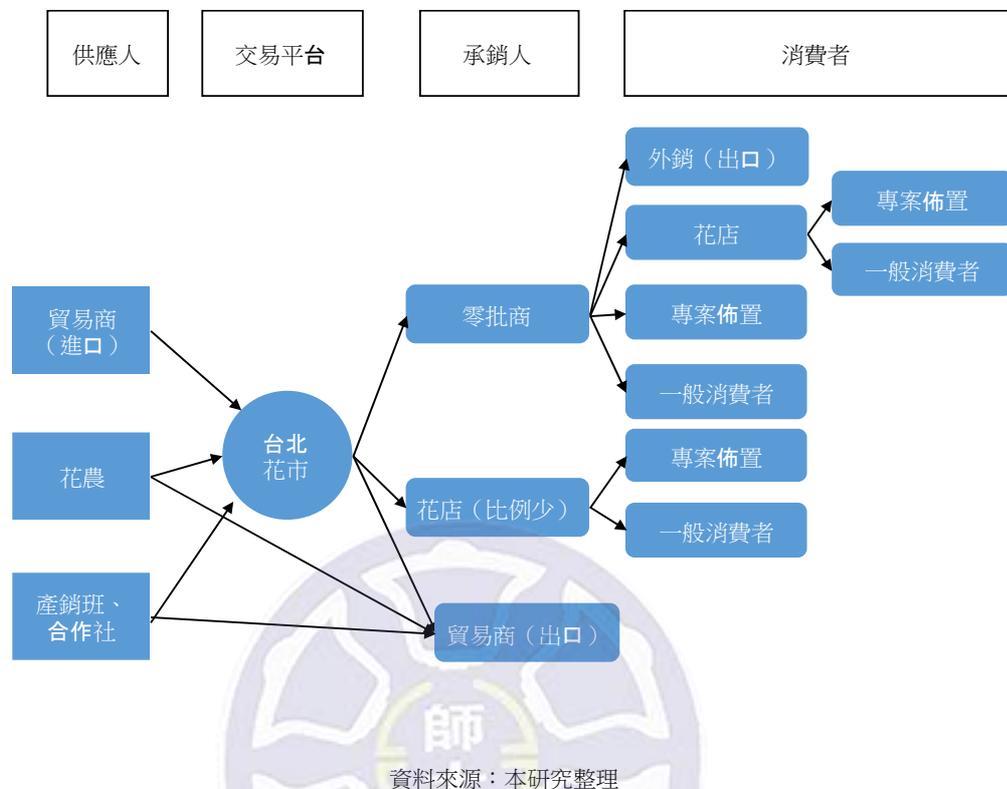


圖 2-3：台北花市交易路徑圖

(二) 交易模式及其發展問題

台北花市目前切花自 1989 年引進荷蘭式電子拍賣鐘系統後，營運模式大致底定，以現場拍賣為主要的交易模式，而電話及傳真預約交易為輔。盆花分為預約交易及現場交易兩種，盆花營業員主動詢問業者需求，並協助尋找產品；另一種則是在展示室直接進行現貨交易。然而，為精進服務品質，2016 年開始推動 @line 的預約訂貨交易，將花農提供的產品展示於 line 平台。然而，由於 line 為溝通平台，在訂貨交易制度上仍沒有自動統計的功能，在營運成本及人力上沒有具體改善，也無法將消費需求導入大數據統計。

關於拍賣制度產生的問題，自 1997 年，李宗儒就曾提出應利用網路影像交易，整合所有花農的花，才能讓花農不必再憑經驗將產品分配成數份輸往不同花市，也讓承銷人得以不受時空限制承銷花卉，再者，預先完成交易，也可以省去

中間搬運過程，降低花卉受損風險。在 2001 年，張堂穆、鍾國成更提出產業發展停滯，就應從農業知識經濟角度探討花卉運銷問題，改變交易模式，建立國際化、商品化的經濟規模，尤其要訂貨交易及電子交易方式提高產銷效率，因為網路可以將資訊、物流、金流等過程都標準化且變得更精簡，甚至大數據系統都完整建立後，可以擬定生產計畫、並配合新計劃提出不同以往的花卉推廣方式。

另外，同樣為農產品拍賣的臺北農產運銷股份有限公司，也已經發展電商系統，李小鋒（2014）曾提出農產品因為產品特性的關係，在銷售過程中可能造成損失的因素都可能因為結合電子商務而獲得解決，表 2-4 列出幾項符合花卉產品特性，又可透過電子交易解決的問題。

農產品特性	電子商務特性	兩者結合
各市場份額分佈不均	彙整供需資訊	解決產品滯銷貨短缺問題
交易資訊不對稱，大型企業較小農容易獲得市場資訊	資訊交流管道建立	維護交易公平性
倉儲保鮮技術複雜成本高、產品壽命問題	快速發現需求地區	即時完成配送，減少損失
市場價格不穩	交易過程標準化	制定產品品質及訂價標準
交易過程付出成本高	簡化交易過程	提升交易效率
資料來源：李秀怡，2016		

表 2-4 農產品結合電子商務的優勢分析

第五節、小結

綜合以上文獻分析國際市場趨勢後，發現產業型態都已經在改變，再回到台灣的花卉市場，可發現整體政策有許多不足及勢必要改進的地方。其中要跟上國際趨勢，首先要做的就是電子化及預約交易，然後因為這兩項改變，整個產業的品質及價格的穩定程度都會提升，進而就可以再去學習荷蘭的生產模式及日本的花卉推廣方式等，促進產業繁榮及永續發展。

第三章、研究方法

在文獻探討中已經分析花卉產銷相關的背景及趨勢，而為制定更實際且可執行的方案，應該深入了解國際市場轉型的過程，並探討產（供應人）、銷（零批場承銷人）、消（花店業者）三方對於台北花市轉型的想法，尤其是整個產業最根本的生產面管理。再者，為了提高研究的可信度，本研究採用研究方法中的「三角查證法」，以三種不同的方法，研究同一個議題（鈕文英，2012），使分析內容更精確，設計更完整的轉型計畫。



圖 3-1：三角查證架構

本研究的檔案資料以前一章節文獻探討的結果為基礎，而由於產業的改變必須從供應人開始，花農的看法至關重要，因此在文獻回顧法上更加入媒體們採訪花卉生產者的報導資料；個案分析上則以荷蘭 Royal FloraHolland 及日本大田花市（OTA）兩個已經轉型網路交易的市場為分析對象，探討資訊網路對花卉產業的影響；最後，運用深度訪談法，了解荷蘭及日本的執行經驗及台北花市的供應人、承銷人、花店業者對於台北花市改革的看法及建議。本研究運用以上資料彙整出各項轉型的關鍵，分析台北花市轉型的可行性及發展方向。

第一節、文獻回顧法

由於各項改革都必須從供應端開始，本章節的文獻回顧法不同於文獻探討，分析前人研究成果，而是整理台灣重要的農業相關刊物，〈鄉間小路〉、〈豐年雜誌〉及〈台灣花卉園藝〉的採訪文章，擷取 8 篇，對不同花種類別生產人的採訪報導，作為以農民觀點對台灣產業的期待與建議之參考依據。

第二節、個案分析法

荷蘭是全球最大花卉交易中心，無論進出口的貿易額都在全球前三名，因此荷蘭的花卉市場可以說是足以影響全球的市場，本研究便以荷蘭規模最大的 Royal FloraHolland 為個案分析的研究對象。另外，日本是台灣最重要的出口國家，約佔切花出口額的九成，且與台北花市往來密切，因此也以日本規模最大的大田花市（OTA）作為另一個個案研究的對象。

第三節、訪談法

訪談法是用來了解社會的一種基本研究方式，是研究者與研究對象面對面，在深度溝通的過程中，得到研究對象真實的經驗感受、觀念和想法（梁世武、伍珮鈴、鍾岳勳，2016）。

訪談研究依研究者對於整段訪問的控制程度可分為「結構式訪談」、「半結構式訪談」及「非結構式訪談」，而本研究採用「半結構式」的訪談方式。此種方式在訪談開始之前先設計訪綱作為訪問過程的參考架構，實際訪談內容可依實際訪問狀況做調整。此種方式可營造自然對話情境，用引導的方式給受訪者足夠的分享空間，而實際的互動，也可讓研究者直接感受資訊提供者的信念與態度（梁世武 et al., 2016）。

一、訪談步驟

- （一）訪談準備：提前電話預約受訪者時間，並說明訪問摘要及目的。
- （二）進入訪問：先說明目前的計畫內容，此部分依不同的研究對象而有不同的說明方式。荷蘭及日本花市轉型經驗的訪問是以資訊交流的方式進

行；台灣花市農民及承銷商代表則是先告知轉型計畫，詢問其想法與建議；而花店業者為台北花市主要消費者，是未來拓展網路承銷人規劃中的重要對象，並非現任承銷人，因此，必須先告知台北花市拍賣模式及未來規劃的營運模式。

(三) 訪問過程的控制：依據事先擬好的訪綱做引導，訪問過程隨時觀察受訪者態度、神情而調整訪問內容。

(四) 結束訪問：依訪綱紀錄回答重點，並整理關鍵資訊，作為研究結果的分析內容。

二、訪問內容

(一) 研究對象

訪談研究法的優點在於調整性高，可以同時搜集多種層次的反饋，所得到的反饋及知識可能比預設的多，但是研究者與受訪者的個人特質可能影響受訪結果（鈕文英，2012）。因此，除了研究者必須保持客觀，挑選訪談對象時，其專業程度、社會地位都需要特別注意，才能確保訪問結果的真實性及資料的有效程度。

本研究的採訪時間為 2017 年 6 月至 2018 年 4 月，共採訪 6 名業界不同領域的專業人士，包含貿易商、市場營運者、花農、承銷人及花店業者，每段訪問皆深度訪談一小時以上，且訪問對象皆從事花卉相關產業 20 年以上，對於台北花市都有一定的熟悉程度，以下為受訪者的基本背景及選擇原因。

調查市場	任職單位/職稱	受訪者背景
荷蘭市場	貿易商：福爾摩莎集團 總經理	荷蘭市場的訪問對象為長年與 Royal FloraHolland 合作的貿易商，雙方在資訊交流往來頻繁，已深入了解當地的市場概況、營運模式，另外也因長期接觸台灣花卉市場，可以運用本身的產業知識提供建議。
日本市場	市場營運者：株式会社 JF 兵庫縣生花 社長	在文獻探討已了解日本規模最大的大田花市，在訪談內容上則訪問台北花市的姐妹花市「株式会社 JF 兵庫縣生花」的社長。「株式会社 JF 兵庫縣生花」是目前日本營業額排名第四的花市。社長對於市場具有高度專業能力，且參與整個資訊系統及網路交易建設過程，能完整分享整個日本花卉市場的發展及數位化帶來的改變與遇到的困難。
台灣市場	花農：台北花卉產銷股份有限公司 董事	台灣市場分析方面，花農代表為台北花市的董事，且榮獲農委會 2017 年第 30 屆全國模範農民，熟悉台北花市營運模式且每年固定考察國際市場，具備專業知識。
	承銷人：台北花卉產銷股份有限公司 監察人	承銷商代表則為台北花市的監察人，且為市場的第二代業者，對於市場轉型有期待與專業想法。
	花店業者：克麗比努爾國際有限公司 品牌經理	花店業者則非台北花市業務往來對象，但是是未來期望開發的客戶之一。由於市場特性，每月的消費金額有一定的限制，因此受訪對象皆為台北知名大型花店。另外，也由於花店並非花市直接接觸對象，所以訪問兩家經營方向不同的兩家花店代表。
	花店業者：文華國際花苑股份有限公司 副總經理	

表 3-1：訪談對象一覽表

(二) 訪問內容設計

訪問題目設計上以開放性的問題為主，主要了解受訪者對於現況的看法及未來改革的期待。本研究將訪問對象分為三組，針對不同的目的設計訪問內容。

(一) A 組：研究荷蘭與日本市場

問題層面	訪網設計
了解荷蘭及日本的網路交易基本概況	網路交易系統的建設時間？
	目前的使用狀況？
	網路交易系統的營運模式為何？（物流、金流、定價方式）
網路系統設計參考方向	目前網路系統可以提供哪些資訊？未來的發展又為何？
網路系統建設評估	網路系統的效益及可能遇到的困難？
對於台灣花卉產業的想法或改變方式	對於台北花市的看法與建議？

表 3-2：問卷設計 1-荷蘭與日本市場研究

(二) B 組：研究台灣市場-利益關係人（產銷雙方）

問題層面	訪網設計
對於花市現況的滿意度	您認為目前台北花市的角色定位為何？
	對於目前產業發展有什麼建議（花卉品質、量價資訊）？
對於改變交易模式的態度	對於網路交易平台的看法為何？認為有什麼效益或者對目前產業的影響？
未來發展的建議	對於台北花市未來經營管理方式的建議？

表 3-3：問卷設計 2-台灣市場現況研究（產銷雙方）

(三) C組：台灣市場-潛在客戶

花店業者為台北花市承銷攤位的最大消費者，可能成為網路交易開放後的承銷人，也就是台北花市未來的顧客，因此訪問內容以成為台北花市承銷人的意願為主要方向。

問題層面	訪綱設計
基本消費狀況	貴公司平時購買花卉的管道為何？消費頻率？是否為台北花市的承銷人？
對於花市現況的滿意度	對於台北花市的花卉品質及供貨量價的看法？？
對於改變交易模式的態度	如果設立網路交易平台可以直接購買花卉，貴公司願意加入嗎？
網路系統設計參考方向	設立網路交易平台，可以直接向花農購買花的情況下，希望透過網路交易平台得到什麼資訊？認為會有什麼影響？
了解最終消費端的了解，已制定推廣方案	貴公司目前的消費年齡層為何？一般買花的用途？
未來發展的建議	對於台北花市及花卉產業的建議？

表 3-4：問卷設計 3-台灣市場現況研究（潛在客戶）

第四章、歷程結果與討論

本章節統整文獻回顧及深度訪談的結果，並分別分析荷蘭及日本花卉市場，歸納出資訊時代下台北花卉產銷轉型經營的方向及關鍵要素。

第一節、文獻回顧發現

整理〈鄉間小路〉、〈豐年雜誌〉及〈台灣花卉園藝〉三本雜誌之花農採訪報導後，分析 8 位不同花種農民對於台灣產業進步觀點的看法，詳細統整資料如附件一。

一、切花供應人

玫瑰、洋桔梗、百合、菊花，是台北花市 2017 年度的大宗花種（羅育宗，2018），也代表這些花種在花卉市場的重要性，於是參考四位分別種植這四類花卉的花農報導資料，以下以他們對產業遇到問題的建議做重點歸納：

- （一）外銷拓展：外銷方面可能遇到運輸高成本、產品檢疫、品種專利等問題，因此都已跟貿易商合作為主，然而台灣市場不大，應有更多通路拓展外銷。
- （二）市場調查資訊：切花市場需要流行色系、流行花型大小等資訊，以做計畫種植的依據。
- （三）自動化設備：切花面臨人力短缺問題，引入自動化設備可以減少人力成本，但是因進口關係，有保固問題，目前較少人引進。
- （四）環境友善：產業永續發展必須注意生產過程中，對人體或環境傷害的程度，例如農藥使用。

二、盆花供應人

蝴蝶蘭是台灣外銷花卉中產值最高的花種，無論在歐美或日本市場都是最受歡迎的盆花（陳雅慧，2011），因此參考兩位風格不同蝴蝶蘭花農的想法，其中一位是以外銷為主，另一位以精緻生產為特色，另外還有參考兩位以創新生產技術為特色的花農。

從研究結果可歸納出盆花供應人認為產業要進步必須做到的 6 項特點：

- (一) 品種研發：強調品種權的重要性，且一定要有創新特色，做出市場區隔。不斷創新才能時時保有市場新鮮度，而且一定要申請專利，才能做到「根留台灣」，保持台灣多元品種的優勢。
- (二) 鑑定中心：成立機構協助農民鑑定新品種，並且協助申請專利權。
- (三) 拓展通路：台灣市場不大，外銷才能有更高的收益。
- (四) 精緻生產：要隨時掌握市場資訊，擬定生產計畫，不要盲種。
- (五) 知識更新：隨時更新各項產業訊息，無論技術、行銷、通路、物流，各項相關資訊都要了解，才能不斷運用新工具、新技術，達到最高效益。
- (六) 集體作戰：借鏡荷蘭，有組織規劃更能有效克服外銷障礙，像是高運費、高行銷費用等問題。

從上述結果分析，如果台北花市要成為可以真正幫助農民的平台，可以從輔導專利品牌建立、品質評鑑、資訊提供、拓展市場、設備更新、友善環境，這幾個方面著手，讓台北花市不只是交易平台，而能為農民再創價值、提供資訊增進產業知識，並且注重生產環境，放眼未來，促進產業永續經營。

第二節、個案分析發現

一、全球最大拍賣市場-Royal FloraHolland

「Flowering the world」是 Royal FloraHolland 的經營宗旨，公司於 2008 年 1 月成立，由荷蘭最大的兩家市場 Bloemenveiling Aalsmeer 及 FloraHolland 合併，是目前全球規模最大的花卉拍賣市場，每天有數萬筆的交易。根據 2017 年的年報，2017 年的營業額為 47 億歐元，目前有 38 座拍賣鐘及 6 處拍賣市場，會員人數超過 4100 名，其中有 600 位來自其他國家，供應人則有 5,697 位。此外，Royal FloraHolland 在國外也設立了九家分公司（Royal FloraHolland，2018）。

Royal FloraHolland 的股東皆為生產者，包含花卉培育公司及花農，為純民營公司，在股東都是供應人的管理結構下，管理策略皆以農民利益為出發點，且為了將效益極大化，農民會自發性提升花卉品質與穩定產量。而政府為了保障拍賣市場，在市場交易法中特別規定其會員必須將 95% 以上的產品透過拍賣市場交易，此作法也保障了貨源的穩定，只是供應人並沒有限制必須成為其會員（李佩蓁，2011）。

（一）經營管理

Royal FloraHolland 不同於台北花市，並非僅是交易平台，他們以企業管理的概念經營市場，「Flowering the World Together, Planting Seeds of Opportunity for our Members.」是公司的主要使命，為會員及會員的客戶們創造更高的價值，以下為在 2014 年訂下至 2020 年為止的目標方向：

1. 為會員及顧客提高收益：優化物流系統、減少營運成本、維持競爭力、穩定價格成為真正開放的市場。
2. 為顧客開發更多消費者：隨時更新最新的資訊、提供新知、在歐洲市場扮演領導花卉產業的角色、成為全球花卉產業的創新中心。

（二）交易模式

目前有三種交易模式，分別為拍賣交易（Clock sales）、預約交易(Pre-Clock sales)及直接交易(Direct sales)，而這三種交易模式都有結合網路系統。

1. 拍賣交易：拍賣現場或網路皆可透過 KOA（Kopen op afstand）系統搜尋目前或稍後即將拍賣的花卉資訊，買家可以在短時間內得到最新的拍賣資訊。

（1）商品呈現方式有三種，分別為現場展示、遠距拍賣，及影像拍賣。現場展示和目前台北花市的展售方式相同，由承銷人直接親眼看到產品；遠距拍賣則是承銷人可以透過 KOA 系統在有電腦及網路的地方同步進行拍賣；影像拍賣則是花卉本身不送

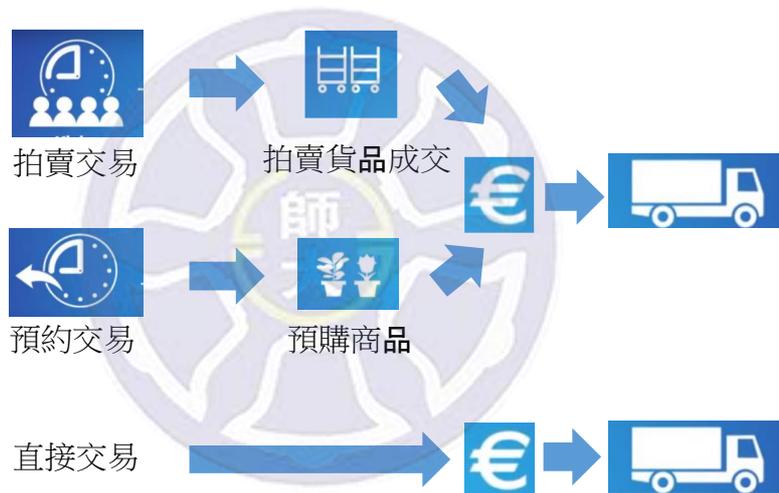
到現場，節省物流的程序，而三種模式都可以在電腦介面上掌握產品資訊，包含生產者、產地、花卉品質等。（李佩綦，2011）

(2) 價格訂定方式採「荷蘭式拍賣」，拍賣員制定最高價格後，價格由高往低，承銷人自由競價。

2. 預約交易及直接交易皆是網路交易的方式，差別如圖 2-5：

(1) 預約交易和拍賣交易的产品都會在拍賣鐘系統上呈現，但預約交易可以在拍賣前 1-2 天就先將產品預購完成；而直接交易則是完全不受拍賣鐘影響，承銷人可以直接向產地預訂。

(2) 預約交易和直接交易都是由花農訂價。



資料來源：Royal FloraHolland，2017

圖 4-1:Royal FloraHolland 拍賣模式示意圖

(三) 網路交易發展

Royal FloraHolland 在 2017 年年報中將「成為全球花卉產業界的數位化領導市場」做為目標，不斷開發及優化網路系統，用網路整合整個供應鏈，達到更好的服務。目前的電子系統有 KOA、FloraMondo、FloraXchange 及 Floriday。

Royal FloraHolland 的網路交易系統是採會員制，不同功能類別有不同的收費制度。KOA 是早期的電子化拍賣系統，但僅用於拍賣交易，而 FloraMondo 是最新的網路交易平台，目前已經有 1000 名以上的買家及 3000 位供應人使用 FloraMondo，而且還連結了 200 個網路商店。FloraMondo 也推出 app，可使用於行動裝置，主要功能是用在預約交易及直接交易兩個交易模式，但由於預約交易的資訊和拍賣交易的資訊相通，因此，系統可在拍賣的前一天提供所有的預估的進貨量價資訊，如此一來會員可以提前衡量隔天要拍賣的花種及數量，提前做購買計劃。

另外，Royal FloraHolland 還開發 FloraXchange 及 Floriday。FloraXchange 是通訊平台，讓花農及承銷人可以更有效率的溝通，像是承銷人如果已經確定要在某個特定時間有大量需求，則可以透 FloraXchange 尋找花農，提前下訂。

網路平台發展過程中，使用的便利性也很重要，並且要吸引人去使用，因此為花農開發 Floriday，整合其他網路平台，讓網路交易更容易使用。Floriday 於 2017 年 11 月開始整併，目前所有供應人都已經開始啟用。(Royal FloraHolland, 2018)



資料來源：Royal FloraHolland，2018

圖 4-2：Royal FloraHolland 網路平台一覽圖

（四）品質管理

1. 除了花卉生產環境的 MPS 認證外，花卉的品質由 VBN（Vereniging van Bloemenveilingen in Nederland），中文為荷蘭花卉批發市場協會（the Dutch Flower Auctions Association），統一管理。在這樣的制度之下，花卉的分級及編碼制度都有嚴謹的標準，且由於 VBN 為第三方認證機構，其中立的角色也加強了其花卉品質認證的公信力。而不符合最低分級標準的花卉則不能進入荷蘭的拍賣市場（李佩蓁，2011）。
2. 資訊系統中也有加入賣家評價機制，關於花農的交易紀錄及是否有曾經涉入交易糾紛都可以在賣家資訊中查詢（李佩蓁，2011）。

（五）其他服務管理

1. Royal FloraHolland 每年都會定期舉辦大型花卉交易會，拓展客源，也替其會員做花卉推廣，另外也為會員舉辦會員間的交流活動。
2. Royal FloraHolland 和 Bloemenbureau Holland 及 Dutch Experience Group，正在計畫於 Aalsmeer 拍賣中心附近興建花卉主題公園 Floriworld，這將會是比 Keukenhof 鬱金香花季規模更大的觀光結合貿易的花卉公園（荷蘭/駐荷蘭台北代表處經濟組，2018）。
3. 永續經營更是 Royal FloraHolland 重要的規劃，他們投入資金和政府合作循環經濟的研究，讓花卉也成為友善環境，再生資源的一部份。

二、 日本規模最大的花市-大田花市（OTA）

大田花市成立於 1989 年 1 月，是由中央機關出資興建的中央級市場，先後在內部設「株式会社大田花き（OTA）」及「株式会社 フラワーオークションジャパン（FAJ）」兩家中央級市場。而大田花市內的 OTA 是目前日本規模最大的花卉交易市場，2016 年營業額約為 285 億日圓，約占全國交易量 7.6%。1997 年，成為日本第一家花卉產業的上市公司（Ota Floriculture Auction Co., Ltd.，2018）。

(一) 經營管理

「提供水分滋養生活，創造豐富的社會與文化」是 OTA 的企業宗旨，期許公司為人民生活美學盡力，尤其 2014 年政府啟動花卉內需振興計畫，OTA 結合其他協會，在節日活動行銷，並開始走入校園，為花卉推廣努力。

大田花市代表執行役社長於 2013 年曾表示，應打破批發市場「集中」、「分散」、「均衡」，單純作為交易平台的職能，面對國際的競爭，對於日本所面臨的消費趨勢改變，花卉批發市場營朝向「降低物流成本」、「開發多元商品」、「調節供需」、「以品質決定價格」等發展，更精緻每個環節，以創造更大的價值。（葛兆佳，2015）

2008 年，大田花市成為日本第一個取得 MPS-GPA(Good Practice for Auction) 國際認證的花卉批發市場（Ota Floriculture Auction Co., Ltd.，2018）。而 MPS-GPA 是 MPS 認證標章中著重在零售通路的驗證，獲得此驗證才能進入歐洲超市供應聯盟的供銷體系（李佩蓁，2011）。

(二) 交易模式

大田花市的交易模式分為現場拍賣與預約交易兩種。

1. 拍賣交易：花卉進到市場後會先到恆溫花房裡存放，將花培養到最好的狀態後開始驗貨，並將訂貨及拍賣貨品分開。OTA 的拍賣制度和台北花市一樣，是採荷蘭式拍賣，但不同的是，OTA 僅將樣品送進拍賣室，其餘貨品依然以保鮮為重；而台北花市則是將所有貨品都送進拍賣室。
2. 預約交易：預約交易是在在拍賣前便完成交易的方式。依定價方式及交易時間，分為兩種模式。一種和荷蘭的直接交易一樣，由花農決定價格，而產品則是在進貨的兩星期前就上傳至花市的網站。另一種則是在產品到花市之前一日，由拍賣員根據近期價格動向，替買賣雙方決定（李佩蓁，2011）。

(三) 網路交易進程

OTA 為應付預約交易需求的增加，於 2000 年開發網路交易系統，「OLIVE+」。OTA 和 Royal FloraHolland 一樣都採會員制。不同的是，花店及其他批發業者透過市場承銷人申請會員資格，而承銷人可以向自己的會員賺取佣金，並且可以減免管理費（李佩蓁，2011），此方式可以列入台北花市初期建立系統的考量，避免市場承銷人過度反彈。

從 Ota Floriculture Auction Co., Ltd. (2018) 網站了解，OLIVE+從剛開始的資訊管理系統發展至今已有三個主要的功能：

1. 訂貨系統：可以看到即將出貨到花市的所有商品圖片及資訊，訂貨必須在出貨的兩天前完成。
2. 遠端拍賣：在家也可以同步花市現場的拍賣交易，但有一些電腦系統環境的限制必須注意，以避免產生不同步的交易爭端。
3. 資訊管理系統：在 OLIVE+可以查詢需要的市場資訊，例如產品資訊、預估行情、當天的交易量價資訊、交易紀錄等訊息。

(四) 其他服務管理

OTA 為其會員提供整合性的服務，除了為會員做市場調查，提供最新消費者偏好資訊、產地資訊，並建議最適價格之外，外銷上也協助會員處理檢疫、通關。另外，在金融、物流體系也都有完善的規劃。

三、 個案研究結果

從 Royal FloraHolland 及 OTA 的經營管理模式，有以下共通點可列入台北花卉產銷轉型的參考。

- (一) 企業化經營：以會員制收取會費及手續費，以提高收益，在有充分收入的情況下，為顧客做更完善的服務，達到產業共好共榮。

- (二) 預約交易為主：兩家花市皆以預約交易為主，拍賣為輔，簡化交易流程及以花農或拍賣員制定價格的方式，達到穩定品質及價格的目的。
- (三) 品質認證：未來若要朝向國際化，花卉生長及拍賣環境的國際認證-MPS 必須列入評估，才能讓產品更為國際所信任。

第三節、訪談結果發現

訪談內容主要以三個面向，探討轉型的方向與改方式，包含國際其他花市的產業經驗、台北花市的主要利益關係人（花農、承銷人）對於網路交易的想法以及未來可能成為花市承銷商（潛在客戶）的花店從業人員的看法，評估台北花市轉型的可行性及實務作法，詳細訪問記錄如附件二。

一、 國際花卉市場的經驗觀點

綜合荷蘭 Royal FloraHolland 及株式会社 JF 兵庫県生花兩家公司相關人士的看法可歸納以下幾個轉型的方向及建議：

- (一) 企業化經營：相較台北花市不以營利為目的理念，兩家花市都是以企業經營的方式，收取會費及管理費用，為會員及其客戶們創造更高的價值。因此，必須改變台北花市策略，雖為非營利事業，但至少要能平衡收支，且花卉推廣也需要經費，新的平台營運成本更需要重新評估。
- (二) 花市定位：產、銷、消三方兼顧，成為各別花種研究中心、產業發展研發中心、消費者經營推廣中心。
- (三) 交易模式：網路預約交易為主，現場拍賣為輔，此方法可以穩定花卉的供應量價與品質（縮短交易流程、由花農依其專業自行決定價格），且可促進跨境貿易。

- (四) 資訊提供：提供即時花卉商情、產業資訊更新（包含交易紀錄統計，大數據分析可幫助產業進步）、國際產業資訊（包含流行資訊、新興市場、新技術等）。
- (五) 拓展市場：網路交易主要可以打破時空限制，透過網路開放承銷人，目前台灣的花卉進出口都是透過貿易商，如果可以直接透過花市的網路平台，未來國際交流會更加便利。另外也要結合實體的交易會，線上線下整合，提供更多商機。
- (六) 花卉推廣：要用更創新更生活化的方式進行花卉推廣，像是結合觀光休閒，花卉佈置結合消費等方式，跳脫傳統花藝佈置，需創造更有新聞點議題。
- (七) 永續經營：必須不斷鼓勵生產、消費，讓台灣花卉市場穩定，同時要注意環境友善的問題，未來則可以學習荷蘭的循環經濟概念，不浪費生產過程每個環節的資源。
- (八) 可能遇到的問題：
1. 反彈及不適應的聲浪：網路訂貨在初期導入時，需要一段適應期，畢竟台北花市自引進荷蘭式四線拍賣鐘後，幾乎沒有換過交易模式。
 2. 供應商的不信任感：預約交易制度會造成優良品質與普通品質商品立刻出現兩極化的差距。價格差異太大，或者沒有人預約的狀況出現時，會造成花農反彈。

二、 利益關係人的觀點

目前花市最直接的利益關係人為供應人與承銷人，而根據訪談結果，他們也希望可以改變營運模式。

以花農的角度，主要希望可以透過「預約」的方式達到提升台灣花卉品質的功能，因為預約制度很強調產品競爭力，有競爭力的產品才有人預約。部分花農會自行出國考察最新技術和交易模式，本研究受訪者更認為

台灣應結合物聯網的概念，而且要即時更新商情資訊。而承銷人也希望透過網路交易改變現在的時空限制，且網路的資訊提供可以讓他們掌握貨源，更有效率的服務客戶。以下統整花農與承銷人對於網路交易的建議。

- (一) 系統設計：一定要考慮便利性，越簡易越好，要讓農民可以簡單學會。
- (二) 資訊公開：要求生產預報，鼓勵預約交易，才能讓網路交易更加流暢。將資訊全部數位化，並提供有系統化的統計資訊，才能更妥善運用各項資源，甚至數據資料可以提供相關農政單位，對於輔導農民的政策發展也更有效益。另外，也希望花市平台可以提供更多產業資訊，只有不斷更新知識才能有更多元的發展，像是提供台灣及國際花卉市場商機資訊，可以鼓勵從事農業，才能讓台灣花卉繼續發展，不至於產業斷層。
- (三) 利益溝通：依目前的股東結構（股東有台北市政府、花農和承銷人），若因網路便捷而開放承銷人，現在的承銷人可能會有利益考量而反彈，因此建構過程必須充分溝通，分析網路對承銷人的益處。
- (四) 物流：只要產品符合標準檢驗，不需要品管檢驗，結合物流做到產地直送，減少供應路程。
- (五) 訂價方式：讓花農自己訂價，部分花農對自己產品有堅持，希望可以穩定價格。另外，系統可設定價格調整，例如早鳥優惠，或產品上架後過特定時間沒人預購就可自動調低價格。
- (六) 農民發展：預約制度下，生產策略要改變，要鼓勵花農朝品牌化發展，且可以學習荷蘭整合的方式，「農民聯盟」，以產品區隔化或產品多樣化為目的，建立共同的經營理念，專業分工，依地形氣候分工種植最適合的花卉，維持產品品質，且共同分擔成本及行銷費用，也能達到好的效益。
- (七) 品質認證：台灣的花卉品質認證把關較鬆散，要引進國際認證 MPS 也許還有很多需要提升的空間，但可以參考臺北農產運銷公司，用產銷履

歷的概念，先建立台灣適合的品質認證標準，並且透過必須連結產地資訊的特色，為花農建立更健全的生產檔案。

三、 潛在客戶的觀點

花店業者現階段依然屬於台北花市消費者，但其實規模較大的花店，用花量都達承銷人標準。根據訪問結果，花店從業人員樂意嘗試成為台北花市的承銷人，但是現行拍賣制度對他們而言確實有障礙，原因包含不了解承銷人資格審查資訊，也不熟悉交易流程，需要的花種種類多，但是如果是網路交易，資訊（尤其是品質）及交易方式都很清楚的話，可以直接透過花市的網路平台，對他們也可以更便利。

受訪花店對於網路平台提出以下幾個建議：

- (一) 交易流程要非常清楚。
- (二) 品質是對於網路交易較擔心的部分，因此平台必須要提供品質分級標準或評鑑標準讓設計師參考。
- (三) 配花類可以小包裝預購。
- (四) 需要花農的生產資訊，讓花店有大筆訂單的時候可以提早預訂。
- (五) 金流問題：如要收取會費，建議以年度計算。付款最好能預留一週左右，以方便向公司請款。另外，希望能夠開立發票。

第四節、小結

綜合以上三種不同研究方法所得到的結果，可分為產業面、制度面及消費推廣面，三個面向的未來發展內容，並且也為網路系統設計提供需求項目的建議。

研究方法	產業面	制度面	消費推廣	網站建議
文獻回顧	1. 自動化設備 2. 環境友善 3. 品種研發 4. 精緻生產 5. 知識更新 6. 產業合作	1. 推動外銷 2. 鑑定中心	1. 市場調查	1. 資訊提供 2. 需求交流
訪談結果	1. 花種研發中心 2. 產業研究中心 3. 永續經營 4. 生產預報 5. 農民結盟 6. 配花類小包裝 預售	1. 企業經營 2. 預約為主拍賣為輔 3. 拓展市場 4. 商情資料即時更新 5. 提供國際產業資訊 6. 加強輔導 7. 強化分析網路交易 益處 8. 改變價格制定方式 9. 完整物流體系 10. 品質認證 11. 簡化交易流程 12. 金流系統設計規劃	1. 消費者經營推廣 2. 創意企劃	1. 簡易操作 2. 評價功能
個案研究	1. 花農訂價 2. 數位化市場	1. 企業化管理 2. 強化顧客管理 3. 拍賣系統資訊導入 電子化 4. 品質認證 5. 產業交易會	1. 走入校園，推動 花卉教育	1. 會員制 2. 會員間可以 直接溝通

資料來源：本研究整理

表 4-1：三角驗證法研究結果

第五章、台北花卉的重新定位與經營管理

第一節、重新定位與經營管理

一、台北花卉產銷定位

綜合文獻探討與訪談結果，資訊時代下，網路交易勢在必行，然而台北花市身為產業龍頭，應該要整合所有資源，擴大格局，不再只是交易媒介，加上網路並沒有時空限制，因此，應該要重新定位台北花卉產銷事業，從全台灣最大的花卉拍賣市場提升格局，佈局全台灣，成為國家級規模，並且利用台北花市長期經營的資源，及官股事業的保證，打造最值得信任的花卉公司。

二、經營目標

若以企業管理的方式探討台北花市的發展，則必須要以提升會員及消費者滿意度為目標，因此，將各項產業經驗、利益關係人及潛在客戶提出的建議，作為台北花市新的職能，再將以上需求歸納分類後，統整出台北花市的使命與目標。

執行要點	經營使命
網路交易系統開發、開拓市場、活化通路、舉辦交易會、合作夥伴開發（垂直供應鏈整合或促成同業間的策略聯盟、產學合作）	價值再造
產業資訊搜集（國內外流行資訊、最新技術）、市場調查、即時商情提供	資訊共享
教育訓練、輔導小農品牌、生產技術交流與輔導、成立「花卉鑑定中心」協助品種權的評估及申請，也建立花卉的品質鑒定系統（可參考國內產銷履歷的做法或者評估引進荷蘭 MPS 系統的可能行）	知識傳遞
花卉生活美學推廣、創意活動、社群經營、商業空間佈置結合花卉消費、花藝教學、異業合作	幸福推廣
提升生產量及消費量、環境友善、投入研究循環經濟	產業永續

表 5-1：台北花市經營使命

將所有未來必須發展的職能整理後，台北花市的新使命便是「價值再造」、「資訊共享」、「知識傳遞」、「幸福推廣」及「永續經營」。

第二節、管理方式與執行步驟

在有了新的使命與工作之後，台北花市必須有更多專業人員完成這些任務，因此，必須從組織架構開始改變，以下先列出當前為轉型為數位市場的執行步驟，再規劃重新調整台北花市的組織架構，將台北花卉產銷的執行計畫延伸為更長遠的經營規劃。

一、轉型數位市場的執行步驟

(一) 全面盤點花市現況，設計適合的網路系統

在網路系統訪面荷蘭跟日本都已經非常成熟，應先派員到這兩個花市詳細記錄交易細節，並分析需注意事項，並且請相關專業人士或者日本及荷蘭花市的技術人員，協助評估目前台北花市的作業環境，設計網路系統。

(二) 聘請專業會計顧問團隊，協助設計系統的收費方式

除了交易模式及資訊流之外，金流也很重要，尤其轉換交易模式更應該審慎評估台灣的政策環境下，應如何才能符合法令規定且又能提高公司的營運收入，增加開發及推廣費用。

(三) 成立專案團隊，建置系統

專案團隊必須包含產業專家、資訊專家、會計及管理顧問專家，設計可以永續發展的模式，在建置過程不斷協助執行者因實際試營運狀況調整。

(四) 建置系統時，同步擬定推廣計畫

系統執行初期必須要從鼓勵供應人加入開始，因此產地宣導非常重要，還有系統教學、物流、金流管理等。

(五) 啟用正式系統，時時維護更新，並同步執行台北花市新的使命。

二、組織架構調整與長期經營目標

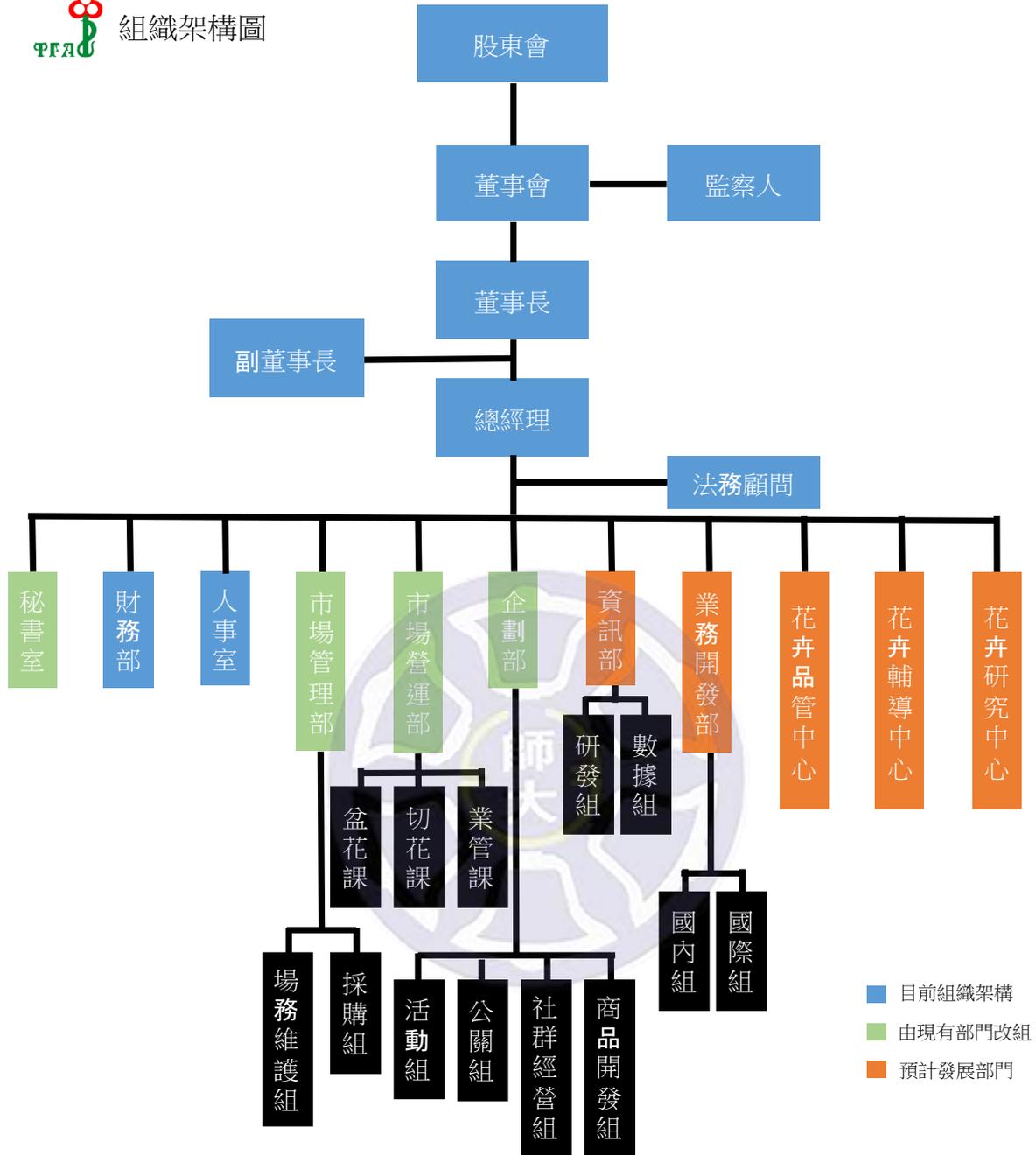
盤點公司內部問題，也是整項轉型的重點任務之一。台北花市原先並沒有完整的組織架構圖，在總經理的管理之下有業務部、管理部、會計室、人

事室四大部門，業務範圍都以公司內部行政及市場營運為主。未來若要擬定更長遠的營運計劃，首先必須將原有的組織計畫做修調，拉大格局到對內對外都有專業分工。

- (一) 成立資訊部：和外部團隊合作研發資訊系統，以做為未來維護系統及持續開發新功能的團隊，另外，還要將市場資訊數據化，成為各項政策發展的依據。
- (二) 將業務部改為市場營運部，並設立業務開發部：市場營運部主要負責交易的部分，無論拍賣或者線上交易，由營運部負責管理；業務開發部則是拓展台北花卉產銷的版圖，無論在國內拓展承銷人或在國際尋找國際合作市場，甚至赴海外舉辦拓銷展覽。
- (三) 企劃部從業務部獨立：過去企劃課是在業務部之下，但未來消費推廣會是很重要的業務，因此獨立為部門，並從事各項推廣及媒體公關活動，在未來更可能多元化開發花卉相關產品。
- (四) 成立三大中心：花卉的研究、輔導及品管中心，分別負責協助品種及國際產業資訊研究、協助農民提升品質或成立品牌，品管中心則是制定標準化的評鑑標準及評估將國際 MPS 標章引進台灣的可能性。



組織架構圖



資料來源：本研究整理

圖 5-1：台北花卉產銷組織規劃圖

第六章、結論與建議

第一節、總結

花卉產業具備經濟、社會及生態三方面的效益，且是勞力密集、資金密集及技術密集的高價值作物，更可視為「朝陽產業」（林月雲，2018）。以台灣而言，花卉產業雖然在農產品的產量中比重不高，但是產值卻是最高的農產品（陳根旺，2017）。因此，身為台灣規模最大的花卉市場，台北花市更應該積極規劃整個產銷事業的發展。

台北花市的股東結構不是共同利益，而是偏向相互制衡，不像荷蘭或日本在股東結構上市利益關係較一致的，這也使產業推動較困難，但台北市政府入股之後，應該居中立角色緩解此狀況，並利用其專業多元資源，協助利益關係的平衡，帶領台北花市將整個格局擴大到台灣花卉產業。目前台北花市是全台灣規模最大的花市，但主要職能卻僅僅只是花農花商間的交易平台。在網路科技發達的時代，應該利用資訊的流通為花卉產業更進一步而努力，尤其必須將資源統整，借重國際經驗，重整花卉產業。

重新定位後的台北花卉產銷事業由全台規模最大的批發市場，轉為代表國家花卉產業的格局作為定位，並以企業管理與數位化市場的方式，打造最值得信賴、資源最豐富的產業燈塔，並整合整個花卉產業，以「價值再造」、「資訊共享」、「知識傳遞」、「幸福推廣」及「產業永續」為公司核心，制定在產業面、交易制度面及消費面，三個面向的相關管理計畫。

一、產業發展面

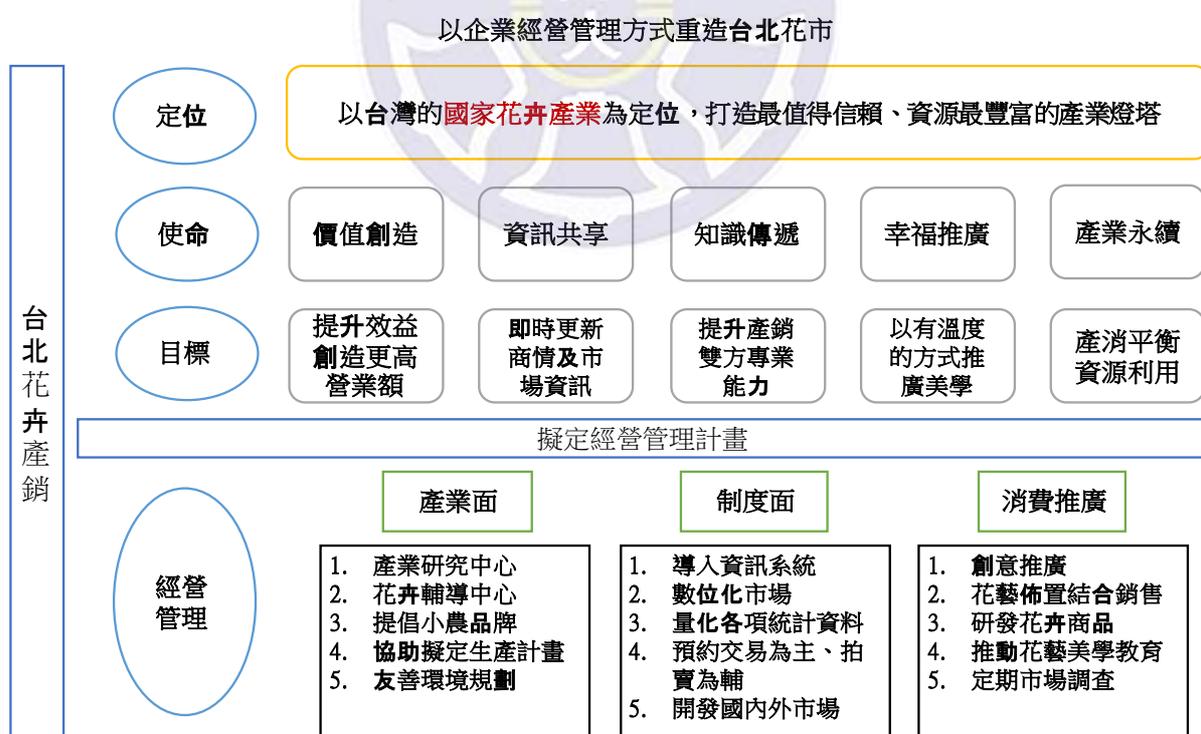
首先必須加強輔導農民接受交易模式轉型，之後便是以「產業永續發展」為核心，提供各項服務給生產者，像是整個產業研究的結果，協助內外銷相關的問題，在生產策略上也以「顧問角色」提供建議。

二、制度改革面

除了輔導產方接受新的系統，銷方的溝通更要強調分析轉型的優勢及未來將提供的完善服務。經營管理的目標就在於讓產業所有利益關係人都了解到在資訊時代之下「只有改變，才能進步」，於是公司將會將所有資訊公開透明化，提供產業充分的新知識、新工具。

三、消費推廣面

產業的永續除了穩定的生產量及貨源外，消費量的提升更是重要，所以在產業及制度面都加強規劃的同時也要注重消費推廣面，只有不斷的進行生產跟消費，產業才有永續發展的價值；在消費推廣部分，強調「美學」、「花藝」及「生活空間」的佈置，在這方面更要用創意方式吸引各式各樣的消費者，並時時了解消費者的相法，進而創造國民對花卉的需求，回到筆者最初的初衷「一束鮮花，開始改變」。



資料來源：本研究整理

圖 6-1：台北花卉產銷的重新定位與經營管理

第二節、未來的研究建議

本研究主要以重新定位台北花卉產銷為目的，然而研究結果中的每個使命都還可以再深入研究，像是「資訊共享」，資訊共享的主要目的在於增加產業知識，創造產業共榮，在這方面可以深入研究國際上其他的方式，像荷蘭「產學合作」，和農業大學合作開發新品種、新技術，也可以研究開設專屬農民的花卉學院，以此為作為研究方向，做相關可行性探討及效益評估。而「幸福共享」更有發展空間，可以研究各項吸引消費者購買花卉、創造買花需求的研究。再者，更有研究價值的就是「循環經濟」，這是在台灣較少有的研究，是關於能源再生系統的研究，未來投入這方面的研究，將枯謝的花卉重新利用，愛護環境，達到另一個層次的永續經營。



參考文獻

中文文獻

- 丁建卿 (2016)，**批發市場水果預約交易制度之分析** (碩士論文)，國立臺灣大學。
- 王亞勤 (2017)，**國際花卉拍賣市場聯盟會議**，**台灣花卉園藝**，362，22-23。
- 王玉仙 (2012)，**花卉產銷經營者對電子商務使用意願研究** (碩士論文)，國立臺東大學。
- 申維綱 (2000)，**順序拍賣的價格下滑異象 – 以台北花卉批發市場為例的實證分析**(碩士論文)，國立清華大學。
- 台灣花卉園藝編輯部 (2017)，**訪百合生產者-劉氏兄弟**，**台灣花卉園藝**，354，26-30。
- 台灣花卉園藝編輯部 (2014)，**訪切花生產者-楊明景先生**，**台灣花卉園藝**，327，32-35。
- 吳焯禎 (2018)，**訪蘭花生產者-葉建清先生**，**台灣花卉園藝**，366，19-25。
- 李宗儒 (1998)，**台灣地區花卉最適運銷量之決定：兼論採行遠端拍賣之可行性**，**農業經濟叢刊**，4 卷 1 期，109-136。
- 李佩蓁 (2011)，**臺灣成立亞太花卉交易中心之分析** (碩士論文)，國立臺灣大學。
- 林月雲 (2017)，**美麗浪漫 花現靚商機**，**經貿透視**，482，82。
- 林秀怡 (2016)，**農民使用電子商務銷售農產品之影響因素分析**(碩士論文)，國立臺灣大學。
- 周宏明 (2015)，**傳統企業「互聯網+」動起來**，**經貿透視**，416，122-123。
- 梁世武、伍佩鈴、鍾岳勳 (2016)，**研究方法**(1st ed., pp. 151-158)，普林斯頓國際。
- 陳加忠 (2004)，**台灣花卉產業的發展與契機**，**歷史月刊**，193，6-15。
- 陳怡樺 (2017)，**南投埔里玫瑰-點綴山城中的嬌豔**，**鄉間小路**，43，24-27。
- 陳根旺 (2017)，**台北花市 30 周年慶系列活動介紹**，**台灣花卉園藝**，356，21-23。

- 陳根旺 (2017), **臺灣花卉批發市場之研究** (碩士論文), 國立臺灣大學。
- 許鈺屏 (2017), 嘉義新港洋桔梗-綻放色菜的所有可能, **鄉間小路**, 43, 28-31。
- 鹿特丹台灣貿易中心 (2018), 競合共榮 荷蘭花卉產業欣欣向榮, **經貿透視**, 484, 32-34。
- 張堂穆 (2016), 農產品銷售技術 花卉, 摘錄自《台灣農產運銷發展史》編輯委員會, **台灣農產運銷發展史**(pp. 111-120) 中正農業科技社會公益基金會。
- 張堂穆、鍾國成 (2001), 從農業知識經濟探討臺灣花卉運銷策略運用與發展, **機械工業**, 222, 271-284。
- 鈕文英 (2013), **質性研究方法與論文寫作** (1st ed., pp. 280-286), 台北市: 雙葉書廊有限公司。
- 福岡台灣貿易中心 (2017), 耕作面積減少 日本切花多進口, **經貿透視**, 482, 90-91。
- 葛兆惠 (2016), 花卉產銷之因應措施與未來調適策略, 摘錄自《台灣農產運銷發展史》編輯委員會, **台灣農產運銷發展史**(pp. 111-120) 中正農業科技社會公益基金會。
- 趙仁瑾 (2017), 研究創新-劉定榮 根留台灣、花開世界, 蝴蝶蘭達人的願望, **豐年 HARVEST**, 67, 12-13。
- 邁阿密台灣貿易中心 (2018), 電商直銷美國花卉市場新趨勢, **經貿透視**, 488, 28-29。
- 蕭心怡 (2010), 荷蘭花卉產業之永續競爭力, **名家論衡**, 3, 18-21。
- 戴靜怡 (2017), 研究創新-陳俊吉 不只浪漫, 創新下的堅強玫瑰, **豐年 HARVEST**, 67, 18。
- 戴靜怡 (2017), 研究創新-蕭永仁 金桔變元寶 大吉又大利, **豐年 HARVEST**, 67, 24。
- 蘇軒 (2017), 小農攜手電商 合寫新農業行銷史, **動腦雜誌**, 494, 50-55。
- 魏聰哲、余思惠 (2010), 日本花卉產業的發展策略, **台北產經**, 3, 23-29。

網路文獻

天下雜誌 (2018)，陳妍嵐從花藝美學中 成就絕對完美女人 | 天下雜誌 Retrieved from <https://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5085426>

台北花卉產銷股份有限公司 (2018)，Retrieved from <http://www.tflower.com.tw/>

全國法規資料庫入口網站 (2018)，農產品市場交易法，Retrieved from <http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=M0030070>

陳雅慧 (2018)，何時根留台灣 花開全球？ | 天下雜誌 Retrieved from <https://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5011193>

經濟部投資業務處 (2017)，荷蘭投資環境簡介，Retrieved from <https://www.dois.moea.gov.tw/file/pdf/106-56%E8%8D%B7%E8%98%AD106.6.5.pdf>

遠見雜誌 (2018)，送花小弟拚成花藝美學大師 凌宗湧：我非天賦異稟，但有看見美麗台灣的雙眼， | BeautiMode 創意生活風格，Retrieved from <https://www.beautimode.com/article/content/84322/>

黃齊元 (2018)，微軟關閉 windows 部門、蘋果衰退，還有 3 個市場會發生大改變！老總：台灣卻都沒察覺 (微軟,關閉,蘋果,衰退,...)，Retrieved from <https://www.businessweekly.com.tw/article.aspx?id=22550&type=Blog>

ITC. (2018)，Retrieved from <http://www.intracen.org/>

Royal FloraHolland (2018)，Retrieved from <https://www.royalfloraholland.com/en>

Keukenhof Holland (2018)，Retrieved from <https://keukenhof.nl/en/>

MBA 智库百科 (2018)，荷蘭式拍賣，Retrieved from <http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%8D%B7%E5%85%B0%E5%BC%8F%E6%8B%8D%E5%8D%96>

NOWNEWS (2017)，台日中「花」論壇 呂滢滢盼成立國際文創花藝中心，Retrieved from <http://play.nownews.com/archives/59531>

Rijswick, C (2016)，World Floriculture Map 2016，Retrieved from https://research.rabobank.com/far/en/sectors/regional-food-agri/world_floriculture_map_2016.html

SANDERS, R. (2018) , Digitale transformatie bij Royal FloraHolland , Retrieved from
<https://www.computable.nl/artikel/achtergrond/magazine/6275940/5215853/digitale-transformatie-bij-royal-floraholland.html#>

株式会社 大田花き (2018) , Retrieved from <https://otakaki.co.jp/>



附錄一、採訪花農文獻回顧統整

一、各大媒體採訪切花供應人結果

生產花種	花農背景	花農經驗分享與建議	資料來源
玫瑰	陳彥睿，中興大學園藝系博士，退休於行政院農業委員會台中區農業改良廠副研究員一職	<ol style="list-style-type: none"> 1. 內銷市場充足，但外銷充滿挑戰，像是運輸過程中可能面臨成本、檢疫、品種專利權等問題。 2. 台灣早期沒有引進品種後需登記專利的觀念，所以會出現同一種玫瑰不同叫法的現象。 	陳怡樺，2017
洋桔梗	林惠振，嘉義縣新港花卉產銷班第六班	<ol style="list-style-type: none"> 1. 注意市場流行資訊(通常由貿易商做市場調查)，需多樣化，流通各種色系，提供更多選擇 2. 外銷產品品質要有競爭力、穩定，賣花也要賣信用。 3. 外銷是團體作戰，產地和貿易商合作，專業分工。 	許鈺屏，2017
百合	劉明桔、劉明和兄弟，最先引進自動化包裝設備	<ol style="list-style-type: none"> 1. 勞動力不足，引進自動化包裝。 2. 除了熱忱，最重要是要勇於嘗試，嘗試用新設備解決問題。 	台灣花卉園藝編輯部，2017
菊花	楊明景，永靖花卉產銷班第九班班長，強調化學藥劑對農業經營帶來的危機	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重視外銷市場，且不要僅以日本為主。 2. 加強環境友善的觀念，安全用藥、計畫生產。 3. 注意生產人力減縮的問題。 	台灣花卉園藝編輯部，2014

二、 各大媒體採訪盆花供應人結果

生產花種	花農背景	花農經驗分享與建議	資料來源
蝴蝶蘭	劉定榮，光峰蘭園蝴蝶蘭專業育種家，孕育有香氣的蘭花	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「根留台灣，花開世界」，強調品種權與外銷的重要。 2. 創新品種最重要的是有特色。 3. 外銷還要考慮其包裝，例如花梗短，利於套袋、包裝，適合運送。 	趙仁瑾，2017
蝴蝶蘭	葉建清，台北花市盆花供應人及承銷人，以精緻生產為特色，強調蘭花的品質與壽命	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中盤商會面臨淘汰危機，必須求新求變，做出市場區隔，並找新的通路。 2. 制定生產目標，不要盲目耕種。 3. 必須不斷學習精進，並鼓勵花農們互相學習新知。 4. 未來下一代可能從事網路行銷，產品包裝也是考驗。 	吳焯禎，2018
金桔	蕭永仁，彰化縣花農，以獨特元寶形金桔建立「元寶桔」品牌	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品種要創新，生產技術要不停精進。 2. 創立自有品牌。 3. 結合地方特色多元發展 ex.休閒農業。 	戴靜宜，2017
樹玫瑰	陳俊吉，彰化縣花農，以獨特嫁接技術培育「樹玫瑰」	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為克服切花玫瑰易受天候影響的缺點，將切花改為苗木種植。 2. 通路必須強化，要嘗試外銷才能有更高效益。 	戴靜宜，2017

附錄二、訪談紀錄

一、訪談編號：A1

二、訪談時間：2017.12.17

三、訪談地點：台中市

四、訪談大綱：荷蘭市場研究

(一) 網路交易系統的建設時間？目前的使用狀況？

- 2010 年開始使用目前的網路銷售系統 (FloraMondo)。
- 目前已經有三千多名花農及一千名以上的承銷人使用。交易方面則有 56.3% 是完全沒有透過拍賣市場，而其他 43.7% 則包含拍賣及網路預約。不太清楚拍賣跟市場網路預約的比例，而且拍賣也可以利用遠端拍賣系統，不一定要到花市現場，所以使用網路交易的比例應該遠高於 56.3%。

(二) 網路交易系統的營運模式為何？(物流、金流、定價方式)

- 網路交易分為 Pre-clock sales 及 Direct sales，都是由花農定價。Direct sales 是透過平台由花農跟花商直接聯絡，然後直接完成交易。而 Pre-clock 則是可以預訂花農已經預計要送到花市的花，然後在拍賣開始的前一天都可以預訂，這樣也可以降低買不到花的風險。
- 會員會因不同的交易方式而有不同的收費方式。

(三) 目前網路系統可以提供哪些資訊？未來的發展又為何？

- 網路系統不斷更新最新的產業相關資訊，無論是花市內部的活動資訊、成果報告或是相關產業的最新消息都會在網路系統公告。
- 交易系統有基本的花農資訊，花農的產品、產量、品質都會導入網路系統提供消費者查詢。
- 未來會拓展更多國際市場，像是中國就是其中正在拓展的目標。另外，永續經營也是一個重大的方向，荷蘭響應環保政策，也有投入循環經濟，減少資源浪費。

(四) 網路系統的效益及可能遇到的困難？

- 資訊流通快速可以提高整個拍賣的效率，縮短整個交易流程，這樣除了漸少過程中的營運成本，也可以減少整個過程對花卉品質的影響。
- 透過網路除了降低成本還可以增加收益，網路沒有時空限制加上資訊夠透明的話，會員人數一定會更多，整個平台也更有價值。
- 台灣的花農可能還是有世代的問題，所以建立新的系統，還是要階段性進行，但是只要系統夠完善健全，並且先集合有想法、想改變的花農，相信一定可以漸漸影響整個產業。

(五) 對於台北花市的看法與建議？

- 守舊：現在感覺沒有什麼進步，好像都是過去怎麼做現在就怎麼做。
- 資訊流通要增強：台北花市在資訊管理方面的觀念較為薄弱，交易系統亦無導入電子化，身為產業龍頭，在國際上較落後。此外，更要線上線下結合，除了提供各種產業資訊，也要有實體的交易會，展售各家花農的產品。
- 創新的花卉推廣模式：學習荷蘭將花卉佈置、觀光行銷結合產品發表的方式，活化資源，例如鬱金香花季，是荷蘭鬱金香花農們聯合推出的品種展覽會，但不僅促進國際交易，更成為荷蘭最有名的觀光活動之一。
- 品牌管理方式經營：台北花市應要建立一個核心價值，要創造更多的效益才能幫助整個產業的進步，像是以商業而言資訊是最重要的，要提供各種情報，調查國際流行資訊、競爭力分析等，產品才能更加流通，這樣才能有更高的收益。期待花市可以找出問題、解決弊端，提高整個產業的層次。
- 建議成為花卉消費者經營推廣中心、各別花種經營研究中心及產業發展研發中心。

一、 訪談編號：A2

二、 訪談時間：2017.06.02

三、 訪談地點：日本株式会社 JF 兵庫縣生花-梅田花市

四、 訪談大綱：日本市場研究

(一) 網路交易系統的建設時間？目前的使用狀況？

2008 年導入網路系統，目前網路交易比例為 80%，現場拍賣 20%
另外集團內的鶴見花市及神戶花市網路交易比例也都占 80%。

(二) 網路交易系統的營運模式為何？（物流、金流、訂價方式）

1. 網路訂貨作業規則

- (1) 進貨單最長可提供三日後的進貨資料，最晚每日交易日前一日 22 時截止，逾期併入隔日交易。
- (2) 資料經市場輸入系統後，供應商不得要求修改數量。
- (3) 同品項數量低於三件之貨品，不予進行網路訂貨。
- (4) 供應商可制定多量下單優惠金額。
- (5) 訂貨未成交之商品，轉由進貨日拍賣處理。
- (6) 花卉品質不佳、數量有問題者，發生兩次者，市場予以停止網路訂貨權利。

2. 網路訂貨流程

- (1) 預供進貨資料作業：由供應端透過傳真或通訊軟體方式，將進貨明細表傳送至花市。
- (2) 進貨資料處理作業：2~3 名資料處理員，每日 24 小時輪班輸入系統。輸入系統後即時進行網路銷售。
- (3) 網路銷售作業：
 - ◆ 網路承銷會員以帳號密碼登入後，查看可訂貨商品資訊。供應商可於進貨明細表載明希望販售價格，拍賣員有裁價權利(不一定遵照希望販售價格販售)，且供應商不得異議。
 - ◆ 未載明希望販售價格者，由拍賣員參考行情及貨量等因素，進

行訂價，並協助找尋買家承購。

- ◆ 承銷商可依網站登錄價格下標，或以期望成交價格出價，再經由拍賣員做價格撮合成交。

(4) 進貨作業：

- ◆ 此為人力最大量之時刻(20~30 名工讀生)協助卸貨，搬至台車定位。
- ◆ 已訂貨商品由資料處理員以手提式掃描機及無線條碼機列印成交條碼黏貼。
- ◆ 未成交商品轉為拍賣貨，黏貼進貨條碼(條碼紙顏色不同)。

(5) 倉儲管理作業：

- ◆ 條碼處理後之商品，由進貨人員依條碼內容分別放置不同台車。
- ◆ 資料處理員掃描條碼後，由手提掃描機輸入物品台車位置於系統。
- ◆ 同時進行商品清點作業。
- ◆ 已成交商品放置承銷人提貨點。

3. 拍賣作業模式

- (1) 因採隔日拍賣，進理貨時間較長。
- (2) 採樣品拍賣模式，配合進貨倉儲管理，達到減少拍賣輸送帶運送貨物時間，並簡化拍賣線之搬運人力(鶴見花市為機械化自動分貨)。
- (3) 拍賣開價模式不同，拍賣員先預判設定此件拍賣價位及每秒跳價單位，由系統推算五秒間隔之啟動價後，進行跳價;故每件拍賣跳價時間為五秒，一件商品最長約花 20~30 秒進行拍賣。
- (4) 無殘貨制度，除花況極差之商品，否則拍賣至成交為止(拍賣價可能落至極低)。
- (5) 每筆拍賣過程承銷人不得自主於競價器取消交易，需經由拍賣員同意才可取消。

4. 承銷人提貨作業

- (1) 無系統執行提貨管制，皆由承銷人自行拉貨出場。
- (2) 多攝影機錄影監控，有問題發生時，採調錄攝影處理。

5. 其他網路管理事項說明：

梅田花市採集團式經營，其神戶花市與梅田花市皆由同系統架構處理，主機設置於梅田花市，神戶資料以 VPN 網路架構傳輸連線，將資料送回梅田主機。

(三) 目前網路系統可以提供哪些資訊？未來的發展又為何？

- 目前網路系統已經結合拍賣系統的功能
 1. 系統可提供市況資訊、交易資訊、生產者資訊等，在預定系統上，搜尋引擎可以依生產者、花種、花色、供貨日期等不同條件搜尋相關產品。另外也會更新產品照片，已讓承銷人看到最新的花況。
 2. 預約交易方面：提供花農資訊、花農近三日將出貨的量價，包含品名、花色、等級規格。
 3. 拍賣方面：為使交易模式更多元，梅田花市更提供線上預先出價下標功能，承銷商可以先對拍賣商品進行出價下標功能（每日預約交易時間結束後即提供拍賣商品資訊）
- 目前外銷跟台灣一樣需要透過貿易商，未來透過網路會有更多直接跟國際花市合作的機會

(四) 網路系統的效益及可能遇到的困難？

1. 效益：讓拍賣量因訂貨而減少，不只節省人力成本，並且讓習慣拍賣之承銷人勢必得改變交易模式，且因拍賣件數減少，搶貨心態使得拍賣價提升，拍賣價提升也相對帶動訂貨價格提升。
2. 可能遇到的問題：網路訂貨在初期導入時，勢必會遇到各方不習慣之反彈聲浪，日本花市也都是經歷磨合期約三年的時間，才逐漸改變各方的交易模式。初期導入時，日方遇到最大問題在於優良品質的供應商銷售

狀況與一般供應商成兩極化差距，使一般供應商對花市產生不信任感，需透過市場多次輔導溝通，協助其提升花卉品質，並戮力銷售網路上的商品，使產地與拍賣員建立互信之情誼。

(五) 對於台北花市的看法與建議？

1. 網路交易發展思維需勇於嘗試，批發市場應與供銷單位站在一同進步的角度前進。
2. 需評估拍賣交易日的減少，每日拍賣會導致訂貨量難以成長，且人員難以負擔推廣訂貨之業務。
3. 網路交易價格搓合上，拍賣員扮演極重要角色，要讓供銷雙方信服，需要長時間與產地建立關係，建立拍賣員口碑形象，市場並授予相對權限讓拍賣員發揮所長。
4. 另外還可以嘗試多角化的經營與投資，像是大阪現在有 Farmer' s kitchen ，是一個被植物包圍的舒適空間，除了是休閒咖啡廳之外，也販售各種資材，所有空間裡的佈置品都是商品，是佈置結合消費的概念。

一、 訪談編號：B1

二、 訪談時間：2018.04.10

三、 訪談地點：台北市

四、 訪談大綱：台灣市場研究-花農

(一) 您認為目前台北花市的角色定位為何？

- 公司本身是交易平台，但花市有零有批屬於中盤商。

(二) 對於目前產業發展有什麼建議（花卉品質、量價資訊）？

- 新的時代要有新的工具，需要改變交易模式，像荷蘭那種電子化交易是會刺激花農之間的競爭，才會兼顧品質。
- 產業發展應該要重質不重量，這是時代趨勢，過去因為不知道收益如何，資訊不透明，品質好也可能沒被看見。而且品質更是增進產業信心的關鍵，強調品質才能拉出潛在客戶。
- 預約制度其實對於品質管理很有幫助的，因為只有好的花才會很快被預約。
- 進口花跟國產花價格已經差不多了，但是進口花品質好、保鮮也做得好，加上現在運輸發達，空運時代快，在台灣是場很有競爭力。
- 產方要有進貨預報，現在都是手板跟貨一起到花市，所以在貨品到花市工作人員才開始統計，這樣其實耗費人力，而且資訊沒有透明，其實很難達到公平。
- 銷方若能以預約為主、拍賣為輔，在資訊的即時更新、透明化下，供需問題才能更有效解決。
- 在預約制度下，生產策略也要改變，台灣農民都是單獨生產，而且產品也無法多元，若能以產銷班隊，聯合做好品牌，在網路平台上很加分，可以方便承銷人搜尋。（現在的產銷班比較像是協助申請補助的單位）
- 農民聯盟可能有很多方式，有些是品種品牌化，將單一花種以品牌專利等方式做到市場區隔；有些是朝多元花種發展，做到產品多元化，然後產銷班對可以整合資源、產地環境，給不同花種最適合的產區這

樣品質才會一樣好。

(三) 對於網路交易平台的看法為何？認為有什麼效益或者對目前產業的影響？

- 對台灣的農民是好事，尤其是網路平台一定要做到全台灣都可以使用的規模，這樣花農就不用將產品分配到五個花市，而且現在資訊不透明的情況下，其實只能憑經驗分配。
- 荷蘭的花卉物聯網非常的發達，且品質管理已經非常有保障，所以不需要送到荷蘭檢驗，就可以做國際貿易，且縮短交易時間，讓供應路程縮短，減少搬動，也可以降低運輸過程對鮮花品質的影響。
- 剛開始一定會遇到麻煩，所以網路設計上，要考慮到使用的方便性，盡量簡化，尤其對生產端。另外，搜尋的功能要做好，尤其品種分類跟產銷班分類，讓整個系統更便利。
- 訂價方式改為讓花農自己訂價格，花農其實希望穩定價格，花市常高估或低估，但是花農其實未來需要品牌化，品牌化中穩定的價格其實很重要。再來可以借日本的經驗，讓產品上架時間自動做調整，例如在上架後幾小時內沒有人預定就自動降價一定比例的價格、或者可以有早鳥優惠等方案。
- 因為網路系統而道路大數據分析，可以解決供需失調問題，更能分析需求趨勢，未來可以像荷蘭一樣做到預約生產，甚至可以將數據提供農政單位，讓政府對於農業的統計數據更精準，未來在輔導農民也更有效益。

(四) 對於台北花市目前經營管理方式的建議？

- 台北花市一定要改變交易模式，改變才能進步，唯有解決花農跟花商及消費者的問題，產業才能永續。
- 台北花市應該要當引導的角色，讓產業轉型，網路平台的規模要擴及到全台灣，這樣對花農其實也是方便的，不用預測應該要怎投入哪家市場。
- 必須要建立永續性的平台，國際化也要納入考量，但一切還是品質的問題，品質好，產值就會提高，也可以讓國際間更信任這個平台，讓

其他國家的產品、承銷人都可以進入。

- 應該要時時了解產銷雙方的想法，才能更精準解決產業問題。
- 多元資訊提供，對於市場更熟悉其實可以鼓勵未來農民，達到產業永續，而且只有不斷更新產業知識，才能發展更多元，像是平台的經營可以搜集各國進出口標準，讓農民做到符合標準的產品。



- 一、 訪談編號：B2
- 二、 訪談時間：2018.04.10
- 三、 訪談地點：台北市
- 四、 訪談大綱：台灣市場研究-承銷人

(一) 您認為目前台北花市的角色定位為何？

- 交易平台，認為其實應該要改變了，現在很多國際花市都已經電子商業化，只有公司一直沒有改變過交易方式。

(二) 對於目前產業發展有什麼建議（花卉品質、量價資訊）？

- 產量資訊很重要，在不確定產地供貨量的情況之下，很難給客戶穩定的貨源。
- 現行制度下，其實不只花農在賭花價，承銷人也是憑運氣賺收益，而且花價不穩，我們也很難跟客戶估價，不像花店業者可能還有花藝設計的費用，我們沒有辦法把價格估太高。

(三) 對於網路交易平台的看法為何？認為有什麼效益或者對目前產業的影響？

- 電子交易雖然可能因為開放承銷人而造成影響，但是也只有資訊夠透明，才能讓承銷人做到更好的顧客服務，然後也可以得到更多交易資訊，未來更有可能在進口花方便更便利。
- 承銷人還是有很多優勢，像是很多花店業者其實在金流上常常會有週轉的問題，一個公有事業的交易平台不可能允許拖欠貨款的問題。再來是很多花店本身就不到承銷標準，或者他們要的量不多但種類很多，這都還是要透過承銷商才能解決的問題。
- 依現在的股東結構，承銷人可能還是會造成障礙，因為還是會有利益關係的考量，所以在建構過程必須要有很充分的溝通。

(四) 對於台北花市目前經營管理方式的建議？

- 必須要隨著產業趨勢及大環境做改變，現在花市整體來說都太封閉了，像是農產公司開始重視品質認證及產銷履歷的概念，這樣的方式應該

也要用在花卉，且不但透過網路連結提供消費者產地資訊，也可以提供用花資訊，利用這樣的資訊交流達到花卉推廣。



一、 訪談編號：C1

二、 訪談時間：2018.04.13

三、 訪談地點：台北市

四、 訪談大綱：台灣市場研究-花店業者（潛在承銷人）

（一）貴公司平時購買花卉的管道為何？是否為台北花市的承銷人？

- 切花都是在台北花市購買，盆花有些會直接跟產地接觸。
- 目前有申請盆花承銷人。
- 切花部分因為種類很多，加上部分需求是當天才知道，所以也很難提前購買或事先評估拍賣量。

（二）對於台北花市的花卉品質及供貨量價的看法？

- 目前都有固定配合的承銷人，所以在品質跟供貨量都有一定的保障。
- 公司經營模式以花藝顧問及設計為主，加上已經有多年購買花卉的經驗，所以花市的價格起伏對控制成本問題不大。

（三）如果設立網路交易平台可以直接購買花卉，貴公司願意加入嗎？

- 願意加入，但是一樣會有需求評估的問題，所以預約交易希望最慢可以前一天預購就好。

（四）設立網路交易平台，可以直接向花農購買花的情況下，希望透過網路交易平台得到什麼資訊？認為會有什麼影響？

- 流程、品質資訊要清楚，重點是使用的方便性。

（五）貴公司目前的消費年齡層為何？一般買花的用途？

- 買花的人平均年齡有降低，買花用途也越來越多，可能送人也有可能自己欣賞用。
- 我們目前花卉推廣方向都是以讓生活花卉、生活美學為主，目前也有創立家飾品牌以家飾跟花卉結合為主，另外我們設櫃在新光、誠品，

其實也都接觸到很多年輕族群，而且在新光、誠品設櫃其實我們也很堅持在門口的位置，因為這樣就除了做生意，其實也是門面的佈置。

(六) 對於台北花市及花卉產業的建議？

- 提供公司的推廣方式給花市做參考。以生活跟花結合為主要的推廣方向，在風格上也偏向東方，以發現台灣本身的美好出發點。



一、訪談編號：C2

二、訪談時間：2018.04.17

三、訪談地點：台北市

四、訪談大綱：台灣市場研究-花店業者（潛在承銷人）

（一）貴公司平時購買花卉的管道為何？是否為台北花市的承銷人？

- 以台北花市為主，只要花市有營業，都會去採購。
- 目前不是花市的承銷人，因為花店需要的花種類很多，只有主花需要大量，加上花有保鮮期的問題，所以不是每種都可以大量採購。另外，也因為不知道當承銷人的資格限制，沒有接觸到相關資訊，也會擔心對於拍賣流程不熟悉。

（二）對於台北花市的花卉品質及供貨量價的看法？

- 這兩年的花價上揚幅度明顯，尤其洋桔梗，一年中可能只有3、4月比較便宜。可以理解在節慶比較貴，但是這兩年花價上漲幅度很明顯。
- 品質方面，雖然有固定合作的承銷商，但是依然有品質問題，大部分是瓶插壽命或水傷等無法當下就看出來的問題，可能品質本身就不好，也有時可能人為因素，像是冰花，我們都會即時跟承銷商反應。

（三）如果設立網路交易平台可以直接購買花卉，貴公司願意加入嗎？

- 願意加入，只要能夠把清楚整個作業流程及付款機制。
- 金流問題很重要，希望可以開立發票，付款要有時間彈性。會費部分希望可以用年繳的方式。

（四）設立網路交易平台，可以直接向花農購買花的情況下，希望透過網路交易平台得到什麼資訊？認為會有什麼影響？

- 數量、品質、價格一定要非常清楚，尤其品質的部分，分級評鑑標準一定要註明，可以接受品質好的花價格較高，但是希望價格穩定。目前在缺花的狀況下，花商開價很高也都只能自行吸收。
- 希望配花類可以小包裝購買。

- 雖然是預約制度，但是還是希望可以不需要提前太早訂購，因為花店有很多臨時的需求。也有可能大型訂單可能在幾個月後，建議可以有更多產品的生產資訊可以參考。

(五) 貴公司目前的消費年齡層為何？一般買花的用途？

- 我們公司是比較精品及商業的風格，目前認為消費年齡有偏高的趨勢。
- 一般以商業設計專案為主，像是大型婚禮，飯店定期布置。
- 消費者買花以送禮為主。

(六) 對於台北花市及花卉產業的建議？

- 沒有感受到花市有任何改變跟進步。
- 知道花市有花卉推廣的政策，希望批發市場可以結合觀光而開放給一般民眾，但是可能會對小型花店造成困擾，而且建議花市在做花卉推廣的時候可以更重視效益的評估。

