

# 農企業邁向國際化經營之競爭策略分析

## 以某台商盆花業者為例

■與大行銷學系 李宗儒、吳靜怡

### 壹、前言

邁向國際化，已成為許多企業的目標之一。許多公司加入國際市場的競爭行列，是為了尋找更多的商機、並且渴望成長、避免威脅。(容泰生，1998)。農企業在經營的理念上，也漸漸隨著國際化趨勢的熱潮邁進。本文中，以某台商盆花業者為例，藉由策略分析的架構，探討其跨入大陸國際化市場，可行的策略方案。以下，先介紹本文的策略架構分析，再介紹此案例台商的背景及其所遇到問題；最後以此架構分析台商的問題，並給予適當的建議與方案，以利邁向其國際化的目標。

### 貳、競爭策略分析架構介紹

近幾年來，Michael Porter及C. K. Prahalad等策略學者，強調企業的競爭優勢分別來自於競爭定位和資源基礎，企業依據企業的目標及競爭優勢來制訂策略，創造更大的利基。以下綜合整理Michael Porter(1996)、C. K. Prahalad(1990)和方志民(2000)等人的說法，擬定出「競爭策略分析

架構」，以此架構，探討台商盆花業者的問題，並給予適當的相關策略建議。

企業通常是依據其策略目標，來制訂相關的策略。這樣的策略目標，必須要有持久的競爭優勢(SCA, Sustainable Competitive Advantage)的支持，才能達成。所謂持有的競爭優勢(SCA)，是來自於SWOT的分析。從S(Strength, 優點)及W(Weakness, 弱點)的分析，可以知道企業自己本身強於他人之處及弱於別人的地方，藉此可以瞭解企業本身的獨特能力。從利用五力分析來探討O(opportunity, 機會)及T(Threat, 威脅)的情況，可以得知，大環境有哪些利於自己的機會及不利於自己的威脅，並可以瞭解要立足於此產業大環境的關鍵成功因素(KSF, key successful factors)。若能以企業本身的獨特能力，配合產業大環境的關鍵成功因素；以企業本身的優點來迎合大環境的機會，並避免企業本身的缺點遭受大環境的威脅，將會發展成為企業的持

圖1 競爭策略分析架構



KSF: Key Successful Factors, 關鍵成功因素

SCA: Sustainable Competitive Advantage, 持久的競爭優勢

久競爭優勢，依據持久競爭優勢，配合企業的策略目標，制訂出有效的策略。整體的分析架構如圖1所示。

### 參、案例介紹及問題描述

在此部分中，我們針對大陸盆花市場及台商盆花業者做一介紹，並歸納出此台商目前在大陸經營所遇到的困難。

#### 一、大陸盆花市場

大陸的花卉業作為一種產業的興起，始於民國八十年代初期，在短短10多年中，迅速從花園、庭院、花圃進入大規模生產，到目前為止，花卉生產批量化、規模化業已形成，花卉品種走向多樣化。北京、上海、廣東、雲南、四川、山東、遼寧、福建、浙江、江蘇已成為大陸花卉十大產區。隨著大陸花卉業的興起，花卉市場發展迅速，花市、花店應運而生。據初步統計，大陸已有近萬家街頭花店，並建成十幾個較大的批發市場，或是像台北建國花市的花卉市集。北京、上海鮮切花的年消費量各在1億支左右。大陸規模最大的廣東嶺南花卉

批發市場日成交額在百萬元人民幣以上(花卉大世界，2000)。

盆花市場方面，由於花卉多屬於亞熱帶植物，因而大多是在大陸南方生產，尤其是廣東省，更是大陸花卉生產的主要省份之一，廣州市和珠江三角洲地區已成為盆栽和觀葉植物生產中心，佔大陸盆花市場的六成(花卉大世界，2000)。過去台灣人送禮多半是送水果禮盒，但在大陸北方，盆花作為送禮之用，相當受到北方人喜愛。畢竟大陸北方少有生產花卉，物以稀為貴，自然盆花在北方也就受人喜歡(李宗儒，2000)。

另外，大陸販售盆花的方式有下列五種(李宗儒，2000)：1.租擺市場：即盆花租售給辦公大樓裡的公司作為裝飾之用。2.企業化行銷：以公司之名吸引消費者上門購花，但每個公司的策略差異很大，有著重在資材，也有著重在生產技術上。3.紹興集團：即浙江省某村落的人，據聞有好幾千人，他們到處打聽何處可以購買便宜的盆花，購買後然後沿街販售，此集團所到之處都令當地的盆花行情

大亂，因為他們只求不賠情形下變現，以加快其週轉率，因此，常讓銷售公司頭痛不已。4.火車集團：藉由火車頭上的服務人員拖帶南方之盆花北上，因此運費全免，雖其挾帶的盆花數量不多，但有日益普遍的現象。5.南方人利用家裡的陽台，種些盆花，花長大了，拿到市場叫賣。

大致而言，大陸盆花市場雖是蓬勃發展，但是目前由於盆花業的價格競爭激烈，大陸民眾大多的消費習慣，仍往往只重視便宜的花卉並加以購買，而忽略了品質較優價格略高的其他花種。

## 二、台商盆花業者

此台商公司在進入大陸市場後，以優異的生產技術，提供良好品質的花卉；但是在旗下直營分店的不斷增加，業務範圍擴大的情形下，現在需要一個適合的經營模式來管理各家分店，以因應大陸市場的多元化及豐富性，來裨益其在大陸國際市場的開拓。

民國84年台商開始至大陸投資盆花事業，民國88年在廣東省設立總公司，但在瀋陽、北京、山東、上海均設有銷售分公司，並在海南島、廣東省、上海市均設有生產基地，以作為盆花生產與修繕之用。台商盆花公司雖然在上海設有生產基地，但其功用只是在當上海門市店賣出的花有問題時，出現如：葉子枯萎或其他需進行補修培育之工作，則將其花送往此生產基地進行該類之工作。事實上，上

海市冬天時較寒冷，因盆花屬南方植物，較不耐寒，因此若在上海市之生產基地種植盆花，其生產成本是比在南方種植之成本高出許多。由於上海市民所得較高，因此盆花若有小瑕疵，上海市民是不會購買的。因之，此台商在上海所設之生產基地，與其他生產基地不同，其功能在於修補盆花而非生產盆花。

## 三、問題描述

雖然台商盆花業者在生產盆花上的技術及產出品質具有競爭優勢；但是近幾年，由於大陸批發市場及販售集團採用低價格競爭方式，使得台商盆花業者相當困擾，使得該業者在大陸盆花市場上的佔有率不斷降低。另外目前由於業者旗下的分店銷售點都是直營，分布區域又廣，在大陸由南至北都有，造成整體流程不易控管，如訂貨、退貨、物流運送等都缺乏效率。為了使其在大陸市場能更有效拓展農企業的國際化經營，以下將藉由競爭策略分析架構，使台商盆花業者能有效利用本身資源，配合大環境的狀況，研擬相關策略。

## 肆、分析結果及策略應用分析

### 一、分析結果

從「策略目標」來看，此台商盆花個案公司，目前欲擴大版圖，以國際化經營，在大陸盆花市場立足。在「OT分析方面」，以五力分析方法探討：1.市場的潛在競爭者，隨著盆花效益的看漲，越來越激烈；2.以供應

商而言，台商盆花業者，本身就是一個有強大know-how技能的供應商，即生產者；3.市場獨佔力方面，台商盆花業者，隨著近幾年大陸的花卉批發市場蓬勃發展，價格競爭激烈，市場獨佔力有下降的趨勢，此外，大陸沿岸增加了許多的似台北建國花市批發市場，銷售的機會增加；4.產業內部的競爭者方面，大陸盆花市場的特有販售方式，如紹興集團，不斷以低價格競爭來吸引消費者，使得市場行情大亂，競爭更加激烈；5.替代品方面：以沿海大城市而言，仍是盆花為花卉市場的主體。可以發現，以大環境而言，盆花市場競爭非常激烈，價格戰對此台商業者形成一定的壓力，但是逐漸熱絡的盆花市場，也成為有利的商機。有效掌握商機，對相關的盆花業者而言，是關鍵成功的因素。在「SW分析方面」，台商盆花業者所生產的花卉品質，都較大陸當地的為優，栽種技術的良好是他們的優點；分店管理的技術及販賣機會落於紹興集團，是他們的弱點。栽種技術及人才是其獨特的能力。綜合上述，優於競爭者的know-how技術，配合盆花市場商機的蓬勃，是台商盆花業者的「持久競爭優勢」。

## 二、策略應用分析

透過競爭策略分析架構的探討，可以發現，目前台商盆花業者，在分店的管理及販賣的價格競爭上，碰到了困難。這對農企業國際化的經營產生了阻力。針對這兩方面的問題，擬

以1.加盟連鎖方式2.以大盤批發角色介入現有批發市場的策略，達到國際化經營的目標。分述如下。

### (一) 加盟連鎖經營

台商公司往後的分店經營，建議以特許加盟的模式經營，即可朝向與當地有志參與盆花事業者，共同合作、分擔風險、達到管理上的經濟效益。對於加盟者的條件要求及契約內容擬定，更是特許加盟經營能否成功的關鍵。加盟體系要吸引加盟者的加入，總公司是否擁有優異於其他相同市場內競爭者的產品或know-how技術的獨特，是重點之一，故台商公司若要不斷保持其在市場的競爭力，更應該要持續創新研發或保持盆花的品質。利用將特許加盟的分店經營模式，可幫助個案公司專注於核心能力的提昇。也可以透過加盟者的加入，共同分攤風險、降低總公司獲得當地市場訊息的成本，都可促使台商盆花業者解決分店經營管理效益不彰的問題，進一步達到國際化經營的目標。

### (二) 以大盤批發角色介入現有批發市場

目前市場上，尤其在沿岸，大量出現了如台北建國花市的花卉市集，這對此台商盆花業者而言，是一項利基。由於此台商盆花業者在栽種技術及人才方面都有相當良好的優勢，應該利用這樣的know-how技術，以大盤批發商的角色，提供優良品質的盆花，販售至這些花卉市集中。這樣的角色扮演，開拓了另一條通路，台商盆

花業者，不單只是將花卉透過自己的經銷點出售給消費者。可以透過花卉市集拓展另一條銷售線。不但可以使盆花業者專注在盆花的品質提昇及栽培，使組織內人才有所發揮。此外也可以使台商盆花業者成功的打入大陸的盆花市場交易。這樣角色的轉變，將有助於其國際化經營的目標。

### 伍、結語

本研究期以加盟連鎖及大盤批發商的角色，幫助此台商盆花業者達到國際化經營的目標。利用加盟連鎖的經營模式，使此台商可以分攤經營風險，有效掌握資源，積極培育人才。利用大盤批發商的角色進入花卉市集，有助於此台商盆花業者，開拓另一條通路，積極擴大銷售的機會，彌補遭受紹興集團的花卉銷售團體的價格威脅。這兩種策略的作法，都建立在一個觀念，就是台商盆花業者的核心資源。由於其擁有強悍的栽種技術及人才，應該促使其專注在自我的核心資源，配合大環境的機會避免大環境的威脅，才可以有效的達到在不同文化的地區擴大版圖的企圖心，並有效的達到國際化經營的目標。期以本文案例的分析，有效達成農企業國際化經營的理念。

