



新冠肺炎疫情下農產品國際拓銷逆勢發展 農業價值鏈理念運用

劉方梅¹ 洪忠修²

一、前言

新冠肺炎自2019年底爆發以來對全球各地造成重大影響，相較於一般流行疾病，由於新冠肺炎疫情擴散甚為迅速，影響層面甚廣，引發全球各國高度關注。因此，世界衛生組織（World Health Organization,

WHO）在日內瓦時間2020年1月30日即依據聯合國2005年國際衛生條例（International Health Regulations），將其正式列為2009年後第6份國際關注的突發公共衛生事件（Public Health Emergency of International Concern）聲明。WHO秘書長譚德塞（DG Tedros A. Ghebreyesus）在全球

註1：行政院農業委員會主任委員室。

註2：行政院農業委員會技監參事室。



遭逢新冠肺炎疫情 1 周年的談話中指出這是人類有史以來面對全球重大突發衛生事件做出最快速與最廣泛因應的事件。³

此外，疫情發展之後 2020 年 4 月 8 日 WTO 前秘書長阿茲維多 (DG R. Azevêdo) 在一場疫情經貿預測記者會上致詞⁴指出，此一疫情已經嚴重衝擊全球市場供需秩序，造成全球的經貿活動失調。前秘書長表示若未能迅速控制疫情，以 2020 年當時的總體環境估計，新冠肺炎疫情造成的經濟損失恐將與 1930 年代全球經濟大恐慌一樣嚴峻。當前，主流國家紛紛研究發展注射防疫疫苗、透過行政手段方式管制人員移動、加強檢疫與醫護量能等各種措施，用以有效防堵疫情擴散與進行人員救治。依據 WHO 網站資料揭示，截至中歐夏令時間 (CEST) 2021 年 6 月 30 日全球百餘國家地區新冠肺炎確診人數已逾 1 億 8,100 萬人，足以顯示新冠肺炎疫情確實為輕忽不得之勢。

二、新冠肺炎疫情衝擊國際物流

面對新冠肺炎疫情蔓延，為減少人員移動有效達成防制疫情擴散目的，全球諸多國家地區在過去

1 年多以來，已陸續實施城市封鎖 (Lockdown) 的封閉式管理機制。與此同時，在採取這一相對強烈的管制措施之下，部分勞動力的供給因而也直接受到一定程度的影響。以港埠作業為例，全球主要的貨運商港皆明顯產生物流延宕情事。由於農產品客觀上具備的特性為量體相對較大，且其比值多數相對較非農產品的比值低些；因此，一般而言農產品輸出主要是以貨櫃海運為主。參閱交通部航港局透過我國駐外單位蒐集全球主要港埠海運物流情況⁵指出，受到過去 1 年多以來新冠肺炎疫情所造成的影響，傳統與臺灣農產品出口有關的主要港埠，由於關務工作人員基於防疫檢疫要求，人力調度相對較以往吃緊，致使原本屬於經常性的關務流程作業時間不僅加長許多，復因在缺工影響下，關務服務高度產生不確定性且偶發縮小服務職能與規模情事，以致屢屢產生嚴重船班延宕與塞港的現象。不論是物流塞港抑或貨櫃調度不足這類情事，對於必須講求快速清關與即時運輸的生鮮農產品而言，著實是項非常不利的因素。

其次，航空與海運的缺艙、缺船與缺櫃，實質造成極為短期之內的運費倍數飆高，似是無理且幾近不可

註 3：參閱 COVID-19: One year later—WHO Director-General's new year message, <https://www.who.int/news/item/30-12-2020-covid-19-anniversary-and-looking-forward-to-2021>

註 4：參閱 Remarks by DG Azevêdo, Trade forecast press conference, https://www.wto.org/english/news_e/spra_e/spra303_e.htm

註 5：參閱我國各駐外機關蒐集當地海運物流情況彙整表, <https://www.motcmpb.gov.tw/Information?SiteId=1&NodeId=10141>



預測性的調升，著實造成出口業者營運成本大幅增加，尤其是產值相對較低的農產品更顯得困厄與不堪。參閱Drewry Shipping Consultants Limited公司所製作近3年40呎貨櫃運費結構圖（圖1），明顯可知新冠肺炎疫情以來全球貨櫃運費倍數成長趨勢。綜上所述，國際物流塞港不暢、跨境運費迭連高漲，如此一來對於高度仰賴即時運輸且比值本來就是相對不高的農產品不啻雪上加霜，著實弱化農產品應有的合理價格而不利於農產品海外行銷的機會。

臺灣為海島型經濟體系，境外輸出必須極度仰賴航空與海運交通，對於境外交通替代彈性幾近為無。申言之，臺灣貨物出口動能時時受到全球海空運的效能與效率高度影響；尤其

是農產品部位更是高度敏感性，既無法與非農產品強勢競爭航空艙位，即使是對於海運貨櫃都顯出相對較為薄弱的競爭能力。

三、農業價值鏈內涵與實踐

價值鏈（Value Chain）學說是由當代美國哈佛大學競爭戰略學者麥克波特（M. Porter），在1985年代對於企業創造持續性卓越績效的競爭優勢所提出的新創見解，用以闡述企業為顧客提供無以倫比與不可替代的創新價值，說明創新加值自投入產出以至銷售一系列流程對於企業所做出的貢獻內涵。在上述波特所倡議的價值鏈體系下可綜合歸納出包括兩大基本元素：主要活

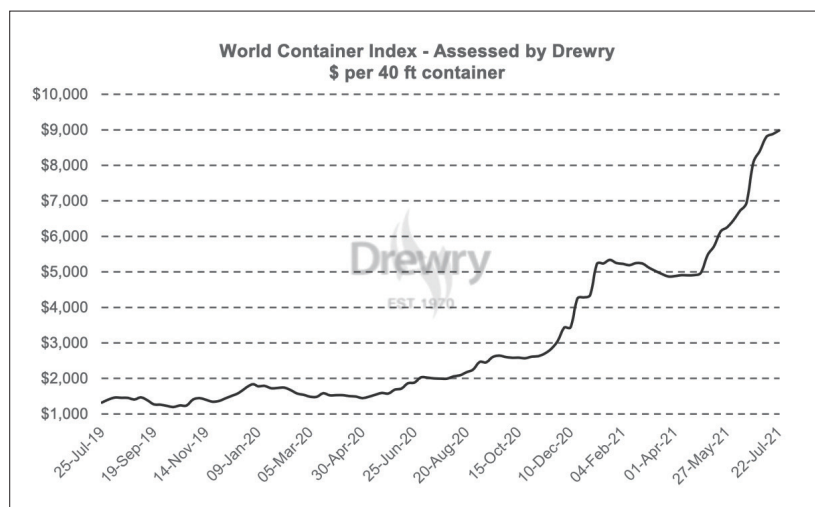


圖1. 近3年全球40呎貨櫃運費變動趨勢圖。

圖片來源：<https://tinyurl.com/yyz3jbbp>，本圖業經Drewry公司於2021年6月28日回函授權同意引用。

動 (Primary Activities) 與支援活動 (Support Activities) 等二者。前者，主要活動項目包括進貨購入後勤體系 (Inbound Logistics)、實質生產製造作業 (Operations)、出貨輸出後勤體系 (Outbound Logistics)、產品市場行銷與銷售 (Marketing and Sales)，以及售後顧客服務 (Service) 等 5 項核心活動項目在內。後者，支援活動項目則包括了企業基礎結構 (Firm Infrastructure)、人力資源管理 (Human Resources Management)、技術發展 (Technology Development)，以及採購 (Procurement) 等 4 項重點活動項目在內。

為討論農業部門創新加值議題，吾人得藉以 Porter 所倡議的價值鏈於農業課題之上。誠上所述，Porter 倡議的價值鏈體系包括主要活動與支援活動二者，如何將此二元素運用在農產品出口部門用以創造企業競爭優勢具有特殊意義。尤其是在過去 1 年多以來新冠肺炎疫情肆虐之下，受制全球總體經貿活動屢屢受阻，以致個別出口業者業務推動遭逢不少難處。是以，倘能透過農業價值鏈創新個體企業績效尤具時代意義。以出口農產品業者台農發股份有限公司為例，在過去 1 年間與同業一樣面對新冠肺炎伴隨而來諸多出口阻撓與不便；然而，檢視其過去 1 年以來出口實績仍喜見正成長的趨勢，顯示出其企業

營運競爭力的正能量表現。具體分析之，首先，在價值鏈理念之主要活動方面——進行嚴格管控：（一）進貨購入後勤活動項目，首重貫徹降低生產成本，諸如包裝紙箱與果品耗材等採行嚴格比價，以及遵照管理經濟學中經濟訂購量 (Economic Order Quantity, EOQ) 法則，因而採購支出較往年大幅降低超過 60%；（二）營運作業活動項目，減少無謂浪費支出，諸如汰除精簡員額與盤點合理物業租金，組織不僅維持正軌運作甚至更具效率而有效降低營運支出達 40%；（三）出貨量值符合市場秩序活動項目，建立穩健供需市場的雙向平衡機制，調和國內產地市場供給時序與境外消費市場需求排程，達成秩序運銷 (Orderly Marketing) 的公平交易行為，諸如透過契約向上游生產者定性定量採購，以及依照合約提供下游國外進口商穩健貨源；（四）產品市場行銷與銷售活動項目，穩住並發展既有市場與原有銷售品項，與此同時再積極挖掘新興的目標市場、潛力客戶與拓展新興品項等，諸如在傳統日本市場加大多元行銷的力道，開創既有香蕉、鳳梨、芒果、荔枝與蜜棗等原有品項的市場深度與廣度，並首度成功推薦臺灣東部優質文旦柚進入日本市場；此外，在新南向市場中



率先全臺首發馬來西亞生鮮栗子南瓜、首發澳大利亞生鮮鳳梨等臺灣優質新興農產品品項，估計總體業績可較往年成長逾150%；（五）售後顧客服務活動項目，由於跨國貿易業務本即不易採取面對面溝通，尤其是在新冠肺炎疫情中人員雖更加不易移動，然而，維持客戶關係管理（Customer Relationship Management）仍是企業必要功課，諸如透過電話聯繫、視訊會議、社群媒體、官網留言、電子郵件等各種可行途徑，隨時隨地得以與全球客戶保持有效溝通與提供第一手訊息。

其次，在Porter價值鏈體系第二要素謂之支援活動，包括企業基礎結構、人力資源管理、技術發展與採購等4項活動項目。在過去1年新冠肺炎疫情中，經營團隊未停歇進行一系列組織再造與精實重整，辦理系統化員工在職教育訓練，人才素質持續優化提升；財務與採購系統化，設立滾動式比價機制，減少人為干擾；參與公益性社會活動、率先嘗試新式研發科技與導入先驅經貿制度，扮

演政府與民間公私部門關係（Public Private Partnership, PPP）橋梁，善盡企業社會責任（Corporate Social Responsibility）等。

四、結語

新冠肺炎疫情爆發以來疫情擴散甚為迅速，影響層面甚廣，誠然已嚴重衝擊全球經貿市場供需秩序，雖是全球經貿活動無法避免的困境，然而，衡諸過去1年多以來實情，諸多產業／企業在逆境中猶能異軍突起創造佳績，必然有探究之處，值得吾人效法學習。危機就是轉機，1930年代全球經濟大恐慌，古典經濟學理論無法解釋經濟失衡現象，凱因斯學派提出擴張性經濟政策總體經濟見解；1970年代石油危機引發停滯性通貨膨脹，新興古典學派（New Classical Economics）再起。周而復始的全球總體經濟循環問題，造成個體經濟層面的產業／企業必須動態調整因應作為，在總體困境中尋求個體蛻變成長與發展。疫情雖然造成諸多不變，著實影響全球總體經貿活動與秩序，但仍不影響個別產業／企業願意採取積極因對應措施。由農產品出口業者台農發股份有限公司革新經驗，印證1985年代Porter提出價值鏈的理念，由個別企業的主要活動與支援活動二維著手進行革新蛻變與開創，實證在逆境中取得成長與發展的契機。

