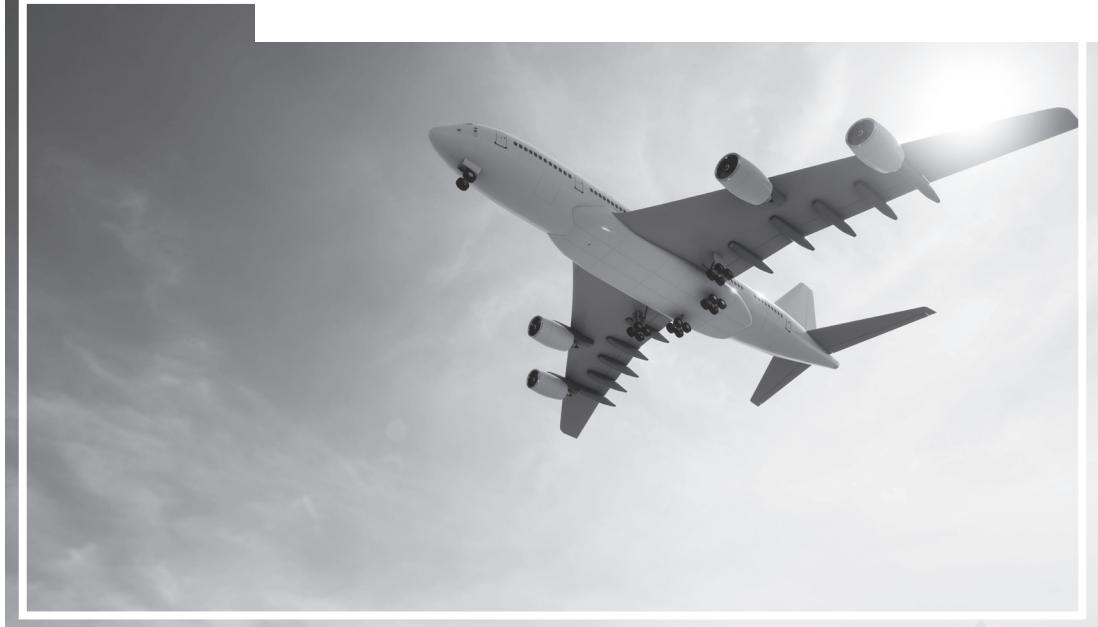


農產品外銷典範之建構與發展 台農發卓越蛻變

洪忠修¹



一、前言

農業可謂是人類最古老的經濟事業之一，由自給自足至今走向全球貿易之路，儼然成為全球商品貿易中極為重要的一環。然而，由於農產品出口同時涉及國家總體經貿條件與業者個體產品量值等要求，必須克服缺一不可的主客觀因素。申言之，肇因於農產品的進出口事務，不僅涉及國家經貿法令體制，以及個別廠商供應產

品的量值水準等，凡農產品之出口貿易行為與貿易效果同時面對多重限制條件，自不可等閒視之。易言之，前者，貿易行為者，蓋農產品貿易攸關一國動植物防檢疫與食品安全等邊境管制規範，既不可便宜行事；後者，貿易效果者，則因農產品的生育需時長期作物制度與其生物性特性的貯運要求，當無法短期速成。綜此，小農體制的臺灣農業特性，在農產品出口議題上自是充滿著無限的挑戰。

¹ 註1：台農發股份有限公司董事長。



緣於協助布建總體臺灣優質農產品海外行銷機會，以及對於境內小農經營者進入國際市場的友善支持，2016年底台農發股份有限公司在當時行政院農業委員會（現今農業部）指導下正式成立。台農發公司以民營企業的優勢動能型態，同時肩負公共政策使命並結合國內農產品出口供應鏈上的產銷業者，投入我國農產品總體外銷工作上，具體實踐公私部門的夥伴合作關係。坊間多期待台農發公司既得以其民營公司靈活動能，兼具實踐農產貿易公共政策使命，可以想像面臨各界高標要求與高度期許。終究因憑藉過去短短數年間不間斷的革

新轉變，因而不論是總體農產品出口公共政策與涉外事務的使命達標，抑或個體層面自身企業經營損益平衡的達成要求，著實為臺灣農產品出口擘劃創建許多難能可貴的典範，值得正面關注與健康態度予以客觀評價。

二、卓越蛻變優質成長寫歷史

過去數年間，憑藉著團隊的無間合作與熱忱信念，台農發公司新經營團隊高階經理人戮力進行系列改革與轉型。在一系列的轉變作為中，主要包括內部組織與外部事務、業務項目與財務結構、成本管控與損益平

衡、市場鞏固與新興拓展等諸多面向。雖然有這些工作需要革新調整與開展，但，一言以蔽之，根本沒有過多的商業理論，就是所謂企業管理矩陣 (Managerial Matrix) 的運用與實踐罷了。以目標市場的鞏固扎根與新興布建為例，由早期相當集中行銷於東北亞主要市場與重點推展少數幾項核心產品為主，漸次發展至當前多樣產品、多重通路與多方市場規模的傑出成果。由於台農發公司無時無刻不以建構臺灣優質農產品出口機會為使命，屢屢透過實踐公私部門協力合作機制，一方面協助公部門率先投石問

路開拓海外新興市場；另一方面，亦經常邀集同業一起並肩合作，冀以交換農產品經貿經驗與心得，發揮群體力量打開海外市場。由於一系列良性互動，其結果不僅為總體臺灣農產品開啟諸多海外銷售機會，與此同時更為台農發公司自身創造適度應有盈餘。以今 (2023) 年上半年為例，台農發公司再創歷史佳績。過去數年間新經營團隊高階經理人帶領優質團隊成員，上下一心將士用命持續深耕拓展新產品、新通路與新市場。迄今已成功布建行銷 6 個國家優質市場，輸出農糧、水產與畜產品項超過 20 項產



品。雖然台農發公司設立宗旨本即不以營利為目的，但憑藉近年間組織良性精進與業務推展與成長，得以繼去（2022）年公司成立以來首度達成損益平衡經營目標之後，今年上半年營業額逾9,000餘萬元，不僅超越去年整年績效，更是過去早年期間全年度營業額數倍之高。台農發公司每每在達成公共部門非盈利政策與任務要求下，仍然持續繳出卓越亮麗成績單，著實令人感到無比振奮與欣慰。

三、優質 Mitagri 品牌，外銷典範

Mitagri; Made in Taiwan, Agriculture. 臺灣優質農業品牌。台農

發公司接受農業部、外交部與經濟部相關單位指導，肩負公共政策使命，在艱困出口環境中屢創佳績。在新經營團隊帶領下，短短數年間進行一系列人事、業務與財務改造，欣慰其蛻變成長有成。在農產品國際競爭市場中，首先明確律定開源節流作為基本工作指導，積極增加銷售業績並有效控制產銷成本，俾達到減緩年度虧損為當年台農發公司營運首要目標。嗣後，新經營團隊憑藉創新多元品項、開發嶄新通路與布局優質市場等多重藍海策略（Blue Ocean Strategy）的作法。第一個完整年度即創下營業額由5,500萬元倍增為9,900萬元績效；第二個年度更達成損益平衡目標，為公司成立以來首度盈餘；預期



今年度的好表現可再創下營業嶄新紀錄。除了企業自身的個別績效持續不斷成長外，在協助國家整體農產品外銷作為上，台農發公司更積極扮演領頭羊，每每為我國農產品出口建立首輸通關白名單，開創便捷通關安全檢疫典範，例如台農發公司出口鳳梨輸出澳洲、栗子南瓜輸出馬來西亞、文旦柚輸出馬紹爾，各項寶貴通關參數供政府作為施政與後續出口同業參酌運用。同時，台農發公司更以民營企業角色輔導國內內銷業者跨進專業出口行列，拓展銷售管道與增加農家收益，例如台農發公司成功將傳統作為內銷導向的花蓮瑞穗文旦首度輸出日本、新加坡與加拿大，臺南南化蜜棗首輸日本與馬來西亞市場等地，以及臺南東山青皮椪柑輸出馬來西亞。此外，為建構我國優質供應鏈體系，在國內引領產地農民、集貨包裝場、冷鏈運輸產業升級，以精緻先進產銷管理技術生產高端市場所需產品，例如台農發公司投入專責人員與挹注經費輔導原專營輸出中國大陸鳳梨、釋迦與石斑魚業者與處理場，量質雙重升級轉為供應日本與新加坡等高端市場。在國外市場以信賴品牌深耕我國農產品的廣度與深度，並指導國外進口商、通路商與消費者充分認識我國優質農產品，維繫高品質量價水準並增加我國農產品國際能見度，例如在臺商聚集日本關東地區以外日本各地，台農發公司特別致力推展單顆定價1,200日圓金蜜品牌金鑽鳳梨、780日圓夏之雪品牌牛奶鳳梨，日本晴

空塔頂級超市展售每公斤1萬8,000日圓冰鮮龍膽石斑魚。優質企業文化的台農發公司接受農業部專業輔導，深耕布局我國優質農產品行銷海外，在國內產地以每公斤平均高過一般市場行情20%～30%優渥價格回報生產者，利益完全回饋篤實辛勤農家，分享出口喜悅共創多贏。在國際成熟先進的農產品競爭市場，則以優質 Mitagri 品牌行銷優質量價臺灣農產品，市場量價表現皆媲美歐美日高端商品，打造我國農產品外銷典範。

四、結語——幸福企業，分享喜悅

台農發公司設立之初，以布建我國農產品出口導向為目標，數年間的努力已逐漸顯露成果，令人感到無任慰藉與振奮。除了農產品出口本業，作為一家擁有深厚文化底蘊的優質企業，台農發公司善盡企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR)，提供大學院校學生寒暑假見習場域，扎根培養我國農業涉外事務人才；捐助高額獎學金，鼓舞莘莘學子奮發向學；捐贈經費並籌辦海外僑校食農教育，引導認識臺灣傳統飲食文化；協助公部門接待國外重要訪賓，善盡國民外交責任。

台農發公司筆路藍縷，以堅韌毅力蛻變成長，一步一腳印扎根厚植我國農產品出口機會。筆者忝為新經營團隊高階經理人，自律深知除了肩



負著應有的公共政策任務外，更衷心期盼帶領這群平均年齡僅 30 餘歲年輕優秀團隊成員，實現他們瑰麗燦爛的職場才華，為台農發公司邁向幸福企業大道努力。當前雖已有些微成就，但我們不會志得意滿稍有一絲懈怠，仍舊百尺竿頭而戒慎恐懼一心向前。正所謂滴下眉毛上的汗珠，才能撿起田中的麥穗，道盡台農發公司全體同仁努力付出之情。無論如何，眼前這一切美好信實的成果，終須心懷感恩之心。感謝農業部對於業者明確有效率的行政指導，感謝業界朋友熱忱情誼的相互扶持，感謝一切的良善因果。然而，最是需要感謝這群志同道合時時洋溢著光明正向能量的優質團隊，即使面對有心人輕薄為文哂未休的惡意詆毀，陽光般同仁始終秉持繼之者善、成之者性，曲士不可以語

於道者置之。每位員工心中總是懷抱著陽光燦爛的願景，至始至終只有腳踏實地不畏艱難的態度，沒有一絲一毫畏葸恆懼自憐自嘆的退卻。台農發公司新經營團隊高階經理人以其昭昭使人昭昭，遵循民營企業倫常忠實治理，在專業董事會與監察人指導監督下邁開大步向前，團隊成員攜手合作分享無任喜悅，朝著幸福企業永續經營目標勇往直前。值此管理階層董監事嶄新屆次伊時之際，脫胎換骨茁壯有成的台農發公司開展新人新事新旅程，衷心予以無限的祝福。中世紀唐代我國著名詩人杜甫詩句「爾曹身與心俱滅，不毀江河萬古流」，千百年後呼應 20 世紀初美國總統老羅斯福先生名言——榮耀歸於競技場上流血流汗的勇者。真知灼見，竟是如此貼切契合。

