

由丹麥養豬產業談 Danish Crown 合作集團之營運與發展

方 珍 玲

一、丹麥養豬產業之全球地位

丹麥位於北歐，三面環海，北部隔大西洋北海和波羅的海與瑞典和挪威相望，南部與德國接壤，人口僅僅只有約 571.1 萬，國土面積約 4.31 萬 km²，可耕種面積占國土面積的 63%，是一個僅有耕地面積 270 萬公頃的小國家 (Statistic Denmark, 2018)。丹麥全國共有 30 個合作社，涉及農業、消費、手工業生產、信貸、銀行、住房及保險等領域，其中已有一部分合作社在市場競爭中逐漸發展成大型企業公司集團，在全國經濟中佔有十分重要的地位 (程慶新，2003)，特別是在主要農產品的生產、經營、出口等方面佔有很大的比例，其中又以養豬屠宰合作社最為突出。

聯合國糧食及農業組織 (Food and Agriculture Organization of United Nation，簡稱 FAO) 統計亞太地區豬肉產量仍占全球產量的 56% 高居首位，其次為歐洲國家，總計約占 25~26%。亞太地區以中國所占的生產比率最高，占全球產量的 44.6%，然而歐洲國家養豬比例也相當高，如：西班牙、德

國、法國及荷蘭的產量均排在全球前幾名，且高過排名第 13 的丹麥，如表 1 所示 (FAO, 2017)。雖然丹麥豬肉產量不及以上國家來得多，但卻是世界上最大的豬肉出口國之一，僅次於德國，其豬隻在養頭數是人口數 2 倍以上。2016 年其豬隻總在養頭數約 1,238 萬頭，其中種母豬約 102.5 萬頭，每年可產 30 公斤以上肉豬 3,100 萬頭，於丹麥屠宰有 1,800 萬頭，其餘仔豬 1,300 萬頭則銷往波蘭、德國、瑞典等鄰近國家 (陳中興，2017)。丹麥以一歐洲小國卻被公認為世界上之「養豬王國」，且其豬肉素有安全且高品質的美譽，在世界各地受到歡迎，實至名歸。目前丹麥約有 4,000 個專業化養豬場 (李育才，2016)，出欄的豬隻 90% 以上用於出口，每年出口的豬肉總量超過 72.2 萬噸，占全球豬肉貿易總額的 23%，是世界排名前幾大之豬肉出口國 (張滢，2016；陳中興，2017；FAO, 2017)，成為國際市場上具有強勁競爭力的集約高效率畜牧國家之一，如表 2 所示。

表1 2016 全世界主要養豬國家名稱及頭數一覽表

產量 排名	國家名稱	豬隻在養頭數 (*1000 頭)
1	中國 (China)	451,125
2	美國(United States of America)	71,500
3	巴西 (Brazil)	39,950
4	西班牙 (Spain)	29,232
5	越南 (Viet Nam)	29,075
6	德國 (Germany)	27,376
7	俄羅斯 (Russian Federation)	21,506
8	墨西哥 (Mexico)	16,753
9	緬甸 (Myanmar)	16,524
10	加拿大 (Canada)	12,770
11	法國 (France)	12,709
12	荷蘭 (Netherlands)	12,479
13	丹麥 (Denmark)	12,383
14	菲律賓 (Philippines)	12,199
15	波蘭 (Poland)	10,865

資料來源：FAO, 2017, FAOSTAT – FAO's corporate database

表2 2013 全世界養豬國家豬肉出口量排名一覽表

出口量 排名	國家名稱	豬肉出口噸數
1	德國 (Germany)	925,928
2	丹麥 (Denmark)	722,909
3	西班牙 (Spain)	627,808
4	比利時 (Belgium)	619,641
5	荷蘭 (Netherlands)	589,353

資料來源：FAO, 2017, FAOSTAT – FAO's corporate database

二、丹麥養豬相關之合作組織

丹麥的農民組織在形式上有合作社、協會及聯合會等，但均屬合作社性質。丹麥豬肉產業高度組織化，形成一個以合作社為核心、以家庭農場為基礎、以各類協會和聯合會為依歸、以諮詢服務機構為支撐的獨特的產業組織體系架構(張澄, 2016)。丹麥豬肉產業組織體系的最高機構是丹麥農業協會 (Danish Agricultural Council)，不僅是整體豬肉產業組織之重要機構，也是農民政治、經濟利益的代言人，其目標是為農民創造最佳的經濟環境，使農民得到最大利益的回報，其任務之主要體現在於參與政府制定與農業相關的政策、立法及對外談判，參與歐盟的有關政策和對策事務，制定農產品和食品之出口戰略，同時展拓國內外市場，真正代表農民的政治和經濟利益，在政府及議會中有一定的影響力(駐丹麥大使館經商處, 2013)，且丹麥國內大型合作社都是該協會的會員，使得合作社在丹麥農業協會決策中的直接影響力相當強大。丹麥所有的農民及農戶幾乎都加入不同的合作社，在此傘型結構下運作的協會及合作社，均有各自的成員及運作的力量，使協會及合作社展現優良的經濟成果。

丹麥養豬產業已擁有 150 年悠久的歷史，能成為養豬大國，屠宰合作社發揮其重要作用，而丹麥合作社的起源也是靠養豬和乳製品產業開始的。合作社是一種自

願結合組成的經濟形式，通過合作形成競爭優勢，社員也從中獲益。雖然丹麥養豬戶多為個體經營，但大都加入合作社，除業務相互合作之外，利益也平均分配。在丹麥加入屠宰合作社並不需要交納股金，任何人只要擁有豬隻產品並接受合作社交易合約，都可以成為合作社社員。交易合約是社員資格的基本條件，從向合作社交售產品開始，就成為合作社成員，並擁有股份。社員占有股份的多少，取決於與合作社交易產品的數量。社員擁有股份即可分紅，但不能出售和轉讓，社員可以自願退出，一旦退出即取消占有的股份（程慶新，2003）。

Danish Crown 合作公司是目前丹麥最大之屠宰合作組織，早先是合作社形式，後來因合併而改制，因此 Danish Crown 合作社又稱為合作社公司或合作集團。其在組織形式上實行代表大會和董事會制度，經營管理階層由董事會聘任。在運行機制上屬於有限責任制，對外則實行公司制。由於丹麥並沒有單獨合作社立法，所以合作社與其他所有制企業一樣，是受到商法的約束（張澄，2016）。

三、丹麥養豬合作社之合併歷史

丹麥自 1887 年開始成立第一個屠宰合作社後，至第二次世界大戰前不足 50 年左右的時間，屠宰合作社的數量增加到 61 個，遍佈於全國各地。丹麥農業各合作社間

不僅在市場上有合作及角力，與其他私營企業也展開激烈之競爭。為了在肉品市場中獲得更大優勢，屬於小規模之農業合作社不斷合併，呈現出合作社數量減少但規模逐漸擴大的趨勢（Knudsen and Hansen, 2008）。1960 年代丹麥原本還有 61 家屠宰和加工合作社，隨後開始出現合作社兼併高潮，1928 年 Tican 屠宰合作社成立，陸續又合併 thisted 和 fje 兩個屠宰合作社，1998 年 Danish Crown 與 Vestjyske 屠宰場也合併，後來再合併 Steff-houlberg 屠宰場（江上客，2015），不斷合併後僅存 Danish Crown 和 Tican 此 2 家大型屠宰合作社。至 2001 年底，Danish Crown 再與瑞典奧拉合作社跨國合併，2015 年 Tican 所有成員加入 Danish Crown，2 家最大之屠宰合作社合併，合併後的 Danish Crown 不僅成為丹麥本國，也成為歐洲最大的屠宰聯合體，並成為歐洲最大的豬肉出口商，其業務也幾乎壟斷丹麥豬產業及加工品市場。Danish Crown 除在丹麥以外，另分佈於德國、瑞典、波蘭、英國等 4 國（陳中興，2017），Danish Crown 目前已經成為一家全球性食品公司，每日屠宰其合作成員所提供之豬隻，並將一級肉品及二級加工品出售給丹麥本國、歐洲及全球其他 130 多個國家的客戶（Danish Crown，2017）。

四、丹麥皇冠合作集團之營運

Danish Crown 雖然名稱為合作集團，

但其組織性質上仍然屬於有限責任合作社，百分之百為養殖豬隻和牛隻的丹麥農場和農民所擁有（張滢，2016）。合作社每年屠宰豬隻數量占丹麥全國的 93.6%，占歐洲屠宰量的 8.2%，占世界屠宰量的 2%（陳中興，2017）。根據 Danish Crown 合作集團自己每年之年統計報告顯示，2016/17 年 Danish Crown 合作集團全球共養殖 2,100 萬頭豬，丹麥本國約有 1,238 萬餘頭豬（Danish Crown, 2017），其中每年豬隻出欄量超過 1 萬頭的養豬農場有 84 個，豬隻屠宰量為 2,250 萬頭，豬肉出口量約 36.2 萬噸，年人均生產豬肉量達 330 多公斤，其中約 85% 提供出口。主要國際市場為德國、英國、法國等。丹麥約有 90 萬頭母豬，平均每一頭母豬產出約 30 頭離乳小豬，創造 340 億丹麥克朗（1,632 億台幣）的經濟價值（李育才，2016），其中約 85% 為外銷的豬肉出口額達 290 億丹麥克朗，占丹麥出口額的 7%，相當於占農產品出口總量的 43%。至 2016/17 年止，Danish Crown 合作集團目前有 7,166 位社員，其中大部分屬於養牛社員，養豬之社員共有 2,016 位，旗下擁有 26 家豬隻屠宰場、6 家熟食加工廠，專職員工總數達 25,956 人，每年處理超過 940,000 噸之產品，主要收益分配依序為 54% 肉品、46% 加工品、6% 原料（Danish Crown, 2017），產業龐大，管理有序，因此每年獲利不斷成長。

目前丹麥 96.3% 的豬隻屠宰及其二級

加工產品的數量比例均由屠宰及加工合作社負責完成（鄭良芳，2016）。畜牧養殖戶把自己的全部產品供應到合作社，合作社向農戶收購原料及產品進行加工和銷售，從生產、加工到運輸進行一體化經營（壹讀，2017）。豬隻進場屠宰時均會進行屠體評級，合作社同時運用精密系統檢測豬肉及其脂肪含量，再依據評級結果予以換算該屠體價值之模式決價，確認其豬肉等級，使得產品品質安全而穩定，以達到客戶期望的標準（陳中興，2017）。

在過去的經營管理上，Danish Crown 也曾遭受過困難及挑戰，主要是 1982 年爆發口蹄疫，但丹麥養豬產業並沒有被打垮，隔年（1983）就馬上通過世界動物衛生組織（OIE）認定為不使用疫苗的口蹄疫非疫區的國家（陳中興，2017）；Danish Crown 能重新站上世界舞台，靠的是高知識、高技術含量的人才和產業鏈（彭子珊，2014）。此合作集團目前旗下包括鬱金香食品加工公司（Tulip Food Processing Company）、鬱金香有限公司（Tulip Ltd.）、DAT-Schaub 和 Sokołów 等四大子公司。Danish Crown 與農民社員間之合作關係仍然採取以往的作法，即支付給農民銷售產品的價格會直接反映市場上的肉類價格，並不會為社員承擔價格風險，其中業務部門將原材料加工成為各類產品，包括培根、冷盤、薩拉米香腸、披薩配料、小吃、香腸、湯品、即食食品和罐頭食品，除了在當地市場銷

售之外，亦行銷至全球市場。在每年年底結算帳目之後，銷售肉類和加工產品所獲得之利潤會支付給合作社社員及合作社本身（Danish Crown, 2017）。

五、丹麥皇冠合作集團之發展與未來

Danish Crown 合作集團發展策略是以全球化為主。在過去的一年中，Danish Crown 還招收許多新社員加入，他們在第一年即向丹麥屠宰場供應 60 多萬頭豬之屠宰量，新合作社成員在提高屠宰場的產能利用率上提供 Danish Crown 更多之能量。過去的 15~20 年之間，Danish Crown 因合併而獲得成長，主要透過節約成本、簡化流程與將工作場域移向海外來提高競爭力，但未來至 2021 年間則開始改變為著重於鞏固集團的國際投資，制定更遠大之目標，專注於發揮公司之潛力。其實 Danish Crown 高瞻遠矚，早於 2004 年就開始啟動 4WD 戰略，包括（一）集團成為北歐之領導者、（二）更貼近客戶和消費者、（三）成為一家以消費者為導向之食品公司、（四）成為一個團結一致的團隊。以上四項戰略對集團整體發展擘劃出十分完整之願景及使命（Danish Crown, 2017）。

近年來 Danish Crown 正在實行最重大的變化過程之一，因 4WD 戰略提出非常明確的成長目標，加強其對周遭世界的關注，並將整個集團帶入另一個新境界的共同道路，除了讓員工對戰略有堅定的信念和

支持之外，每位成員都要能一起工作才能達成目標。Danish Crown 集團主席 Erik Bredholt 及執行長 Jais Valeur 都共同支持這樣的理想及使命，並提出至 2021 年為止的五年時間內，希望能讓歐洲消費者平均每公斤多支付 0.60 丹麥克朗（DKK）的價格給合作社成員及合作社，並決心以新方式推動工作流程，通過推出新產品和新合作方式，為客戶創造更多價值；再者，有新做法要讓消費者過生活更輕鬆，推出可持續產品並滿足他們對健康要求和願望。有鑑於以上的雄心壯志，Danish Crown 超越作為原材料供應商的角色，為公司增加新的維度市場，未來如果能在各面向上取得成功，則代表其價值鏈又向前邁出更重要的一步，為合作社及社員創造更多價值（Danish Crown, 2017）。如此一來，合作社成員、員工、客戶和集團能創造出更具有凝聚力之企業體，並享受此種經濟模式所帶來業績增長及好處。

參考文獻：

- Danish Crown, 2017, Danish Crown Annual report 2016/2017, Danish Crown Group. Retrieve from: <https://www.danishcrown.com/Investor/Annual-Report/>, Retrieve date: 2018/3/10.
- FAO, 2017, FAOSTAT-FAO's corporate database, Retrieve from: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QL>, Retrieve date:

- 2018/3/10.
- Knudsen, Daniel C., and Frank Hansen, 2008, Restructuring in Cooperatives: The Example of the Danish Pork Processing Industry, 60(4), 1968–2002.
- Statistic Denmark, 2018, Retrieve from: <https://www.dst.dk/en>, Retrieve date: 2018/3/10.
- 江上客，2015，丹麥農業概況及其成功模式分析，產業人網，資料檢索來源：<http://m.chanyeren.com/industrial/othersfaults/2015/11/21/2890.html>，資料檢索日期：2018/03/11。
- 李育才，2016，赴丹麥考察「豬隻育種體系與現代化生產模式」出國報告，行政院農委會。
- 張滢，2016，以合作社為核心的丹麥豬肉產業組織體系：組織架構、制度特性與經驗借鑒，中國農村經濟2016年第1期，資料檢索來源：http://www.shac.gov.cn/kjxn/hwzc/hwzc/201605/t20160527_1614530.html，資料檢索日期：2018/03/10。
- 陳中興，2017，「105年赴荷蘭與丹麥考察綠能、循環農業與先進豬隻生產模式」出國報告，行政院農委會。
- 壹讀，2017，重口味|我們來看看世界上最大的豬屠宰場，Retrieve from: <https://read01.com/kEO8MOd.html#.WqPXuE> kUk2w，Retrieve date: 2018/03/10。
- 彭子珊，2014，丹麥 聰明養豬成功學，天下雜誌584期，資料檢索來源：<https://www.cw.com.tw/article/articleLogin.action?id=5058408&page=2>，資料檢索日期：2018/03/10。
- 程慶新，2003，屠宰合作社-丹麥養豬業的重要支柱，世界農業2003年第10期，39-40。
- 農業部軟科學委員會辦公室編，2010，農村基本經營制度與農業法制建設，中國財政經濟出版社。
- 鄭良芳，2016，世界各國合作社發展的經驗及借鑒意義，行政管理改革，資料檢索來源：<http://theory.people.com.cn/BIG5/n1/2016/0425/c207270-28302594.html>，資料檢索日期，2018/3/10。
- 駐丹麥大使館經商處，2013，丹麥農業，中國農業訊息網，資料檢索來源：http://www.agri.cn/V20/ZX/sjny/201312/t20131225_3724009.htm，資料檢索日期，2018/3/11。
- 薛聖東，丹麥為啥能成為“養豬王國”與“養豬強國”，資料檢索來源：<https://daylikenews.com/?p=29360>，資料檢索日期：2018/3/10。
- 〈本文作者方珍玲係中華民國合作事業協會秘書長〉