

產銷一條龍 石斑魚養殖新典範

德河海洋生技股份有限公司

撰文/朱鴻鈞

石斑魚產業在全球最大消費市場中國及香港需求日益殷切，以及政府政策包括列入 ECFA 早收清單等利多的加持下，一躍成為目前最炙手可熱的明星養殖魚種，可稱為漁民眼中的海中鑽石，吸引許多漁民、企業、投資人士對於投入相關領域躍躍欲試，不過在這波熱潮浪頭上，有不少的業者，是在多年以前便預見了這樣的趨勢，投身於此領域，在歷經長期努力耕耘之後，現在正等待著豐收時刻的來臨，德河海洋生技公司便是其中之一。德河海洋生技早在數年前即看準未來水產養殖商機，自漁業署拿下全東南亞首座也是最具規模的室內活魚與水產儲運中心的經營權，進而轉型進入石斑魚水產養

殖業，經營上採取與傳統農漁業截然不同的經營模式，不僅整合石斑魚產銷各階段，運籌帷幄掌控各個生產環節，並且以 TGAP、HACCP 雙重認證為該公司的活魚品質把關，與市面上的競爭產品作出差異化，打入高檔餐廳市場，2009 年更由於產銷一貫化嚴格管控魚貨品質，並首創活魚身分證成功拓展市場，榮獲第一屆科技農企業菁創獎的肯定。此次本刊團隊特別專訪這間創新卻又縝密規劃經營，且有別於一般養殖業者的德河海洋生技公司，由吳智謀執行長分享其養殖漁業之路一路走來的心路歷程以及經營之道。



德河海洋生技安平活魚中心/德河海洋生技提供

請您談談公司創立源起與定位？

德河海洋生技前身為成立 50 年的貿易公司 - 德河貿易，主要從事西藥進口事業，在西藥業務穩定發展之餘，由於個人多年來鍾情於觀賞魚飼養，因此選擇觀賞魚領域拓展事業版圖，從事觀賞魚飼料、藥品、水質處理劑等產品進口代理業務，甚至擁有相關媒體雜誌。有鑑於觀賞魚國內市場日漸成熟，需求趨緩，出口貿易亦受到台灣國際航線不足的限制，在預見未來水產養殖將大有可為的情況下，統合原本在西藥領域累積的通路行銷能力，以及飼養觀賞魚 20 年所累積的養殖知識，毅然決然投入養殖漁業。由於水產養殖著重於養殖技術、竅門，屬於較為封閉的產業環境，因此德河選擇以嶄新的方式進入該領域，首先於 2005 年標下台南安平活魚儲運中心的經營權，以活魚運輸打入產業鏈，再逐漸往上、下游發展進行整合，目前養殖魚種專注於石斑魚包括：青斑、虎斑、龍膽石斑、龍虎斑和芝麻斑等。經營理念上，由於近年食品安全事件是各界關注焦點，食品衛生漸受國人重視，因此本公司由漁場養殖一直到進入活魚儲運中心儲放，都嚴格控管藥物殘留、重金屬與新鮮安全度，並以海水養殖儲運到市場消費端，建構一個嶄新的活魚食材供應鏈，此外更與學術機構建立檢驗機制，共同維護國人食用漁貨的衛生安全。

請執行長談談德河海洋生技的創新經營模式？

德河海洋生技以一條龍經營模式，垂直整合石斑魚養殖一直到末端通路的品牌行銷，將整體產業結構串連，形成無縫式的供應服務鏈，同時也與其他石斑養殖戶契約養殖，在產業結構上形成橫向互補，確保漁貨供應無虞，產品則以「鮮活工房」品牌進行銷售。目前德河海洋生技已擁有 6 公頃的中心漁場，契約養殖戶養殖面積 100 公頃，通路則擴及全台五星級飯店、各大宴會餐廳，另外消費者也

可直接於網路上購買新鮮魚片、冰鮮漁貨等產品。

德河的經營優勢在於，相對於其他投入石斑魚養殖之企業、集團，在進入時必須仰賴熟悉水產養殖專業人士負責經營，此一方式可能造成公司經營溝通上的阻礙，而德河則由於高層本身對於魚類養殖有多年經驗，因此深知水產養殖經營與其他領域大不相同，而不會落入公司政策面與執行面各唱其調的窘境。以養殖管理為例，由於多年的經歷深知養殖所需經驗、技術層次高，光靠科學數據想要隨時掌控水裡魚隻的狀況幾乎是不可能的事，所謂的標準生產流程雖然是工業化生產管理最重要的基礎，但是兩者在養殖管理上所占比重其實不相上下，例如魚病發生時，一定要由儀器設備進行科學驗證如：鏡檢，確認致病病原，抓住第一次用藥的正確性，但隨後的魚隻狀況、水質變化情形則必須靠經驗輔助，給予適時的調整，因此融合養殖經驗與工業化生產的中庸之道是德河養殖管理的重要概念。

請問公司的產品如何創造差異化？

德河海洋生技的中心漁場以及契約養殖戶皆取得台灣良好農業規範 (Taiwan Good Agricultural Practice, TGAP) 認證，確保所生產的活魚符合水產檢驗標準，不含禁藥、抗生素等有毒物質；此外也落實食品之「危害分析重要管制點」(Hazard Analysis Critical Control Point, HACCP)，對漁貨來源施以檢驗與控管，並且制定標準化流程，安全衛生的將活魚供應到消費端，為全台第一個活魚產品取得 HACCP 之企業。

德河在五年前透過經濟部業界科專計畫與微軟合作，導入無線射頻辨識技術 (Radio Frequency Identification, RFID) 食材安全辨認系統，使消費者對於所食用漁貨的生產資訊一清二楚，讓消費者吃得安心。此外德河的活魚儲運中心，緊鄰台南市安平漁港，輪往國內、外的活魚，先在此地集中畜養，銷往國外的漁貨直接從安平漁港碼頭上活魚運搬船



安平活魚儲運中心內部設備/德河海洋生技提供

國內出貨則以活魚車運送，使消費者享用到最新鮮的漁貨。

請問德河海洋生技在整合產業時所遭遇之挑戰？

台灣的農漁業長期處於產銷分離的狀況，生產者雖然技術很好，產出許多優質農漁產品，但是對於通路、行銷一竅不通，無法將需求量放大；而通路商雖掌握需求資訊、動態，能夠藉由計畫養殖，應付需求忽高忽低不穩定的狀況，但是雙方由於利益衝突互不信任，常陷於殺價競爭或是惜售不出貨的局面，使得雙方無法發揮合作的最大綜效。德河因為了解整體產業面臨的問題，因此採取從種魚養殖、魚苗培育、成魚育成到產品銷售一條龍的經營模式，對於產銷流程一手掌控，以自己所生產的漁貨與契約養殖者互補，貨源不受限於契作養殖戶，同時亦可藉由穩定的供貨，滿足客戶需求，進而持續的向上提升，創造德河與養殖契作戶互利雙贏的局面。此外在與契作養殖戶溝通上亦因為雙方從事相同的工作，有共通的語言，與一般通路商、大盤商過於商業、利益取向的角色不同，較易和漁民溝通、甚至進一步合作。

請執行長談談德河海洋生技未來的發展規劃？

德河海洋生技從活魚運銷切入，藉由 RFID 活魚產銷履歷打響名號，創新的經營模式與同業做出區隔，直到現在成果逐漸顯現，一路走來孤單且艱辛。未來除了持續發展原有種魚到成魚養成以及通路行銷等既有項目之外，也將擴及其他諸如新魚種開發、疫苗研發、加工製造、飼料及其他添加物研發等養殖延伸領域，在魚種開發部分目前已與學界合作，以分子標誌方式篩選、培育優良種魚，一方面避免種魚持續的近親繁殖造成種原弱化，另一方面也篩選抗病種魚，以突破病毒性疾病所構成的產業發展瓶頸，而其它延伸產品由於石斑魚養殖前景看俏，未來除了供中心漁場、契作養殖戶使用外，更可上市銷售。然而企業要持續發展，走向資本市場擴充發展動能是必須的路，不過德河也清楚公開發行之路以及隨後在經營上可能出現的問題與盲點，必須走的謹慎、小心。

在拓展外銷國家方面，由於石斑魚產業從種魚到成魚養成就像個生生不息的循環，各階段是形成這個循環不可或缺的一部分，一旦有一階段發生問題，都會導致出貨量大受影響。在台灣，石斑魚養殖產業鏈非常完整，且漁民技術、養殖環境對於疾病的控制力亦較佳，加上目前對岸水產養殖投資環境未明，因此未來仍以台灣為主要生產基地，自台灣輸出活魚，在中國市場則設有暫養場及配合之行銷通路銷售漁貨。現已與當地港口政府簽訂備忘錄，並已擬定未來在大陸市場攻城掠地之上市、銷售戰略。

企業發展經驗對台灣產業發展的建議？

台灣過去對於農漁民過於保護，認為農企業的出現會壓榨農漁民排擠農漁民的生存空間，因此台灣鮮少大型農企業，這樣的保護政策對於台灣的產業面臨國際競爭時將顯得競爭力不足。台灣農業



德河海洋生技水產養殖事業發展規劃

結語

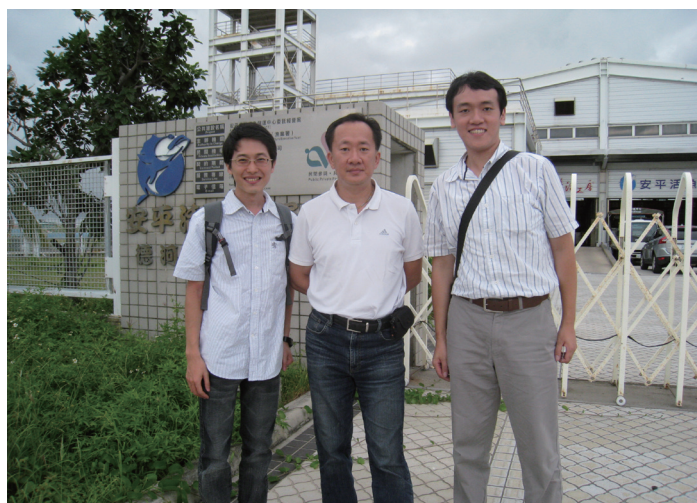
德河海洋生技在目前石斑魚產業清一色以養殖漁民為主，負責各階段石斑魚育成的產業架構中，顯得獨樹一格，尤其身處於農漁生產，如此須有許多專業知識 (know-how)、經驗的產業，其創新的經營模式不僅橫跨初級生產、產品製造、通路行銷，一直到品牌發展，同時亦兼顧橫向的生產合作，其整合能力令人刮目相看。走過轉型期，逐漸奠定根基的德河海洋生技，在石斑魚消費市場逐年擴大，養殖熱潮持續加溫之下，未來的發展備受期待。

AgBio

朱鴻鈞 台灣經濟研究院 生物科技產業研究中心
助理研究員

技術發展舉世聞名，但卻無法長久持續的與國外其他生產者競爭，主要的癥結點就在於學界研究開發的技術沒有落實到產業界，企業雖有較高之執行力，亦較能發揮技術之最大綜效，但目前學界所開發出來的技術要落實於產業界時，放眼望去只有農漁民，能夠承接之農企業極少，反觀中國，近幾年來農企業快速崛起，十年內已有七家上市之水產公司。因此未來台灣漁業要持續向上發展與他國競爭，政府是否願意培植農企業？以及擬定相關輔導措施包括適用於農漁業之勞基法等，都需有進一步的政策出現。

農漁民長期給人的印象是屬於勞動密集度高的行業，社會地位不若工商業、科技業崇高，然而近幾年社會觀感及都市人生活方式逐漸改變，崇尚自然、慢活、身體力行的生活方式漸起，下鄉從事農、漁業不再是存在我們記憶裡揮汗如雨的意象，而是一種恬靜生活的追求，若是藉由這樣的氛圍，營造一個可以讓農學院、生命科學院學生可以發揮所長的一個平台例如農企業，將有助於台灣未來農漁業的長期發展。



德河海洋生技吳智謀執行長與台灣經濟研究院採訪團隊