



调整商业模式，维系 2019 冠状病毒病 疫情期间的农业食品企业

不同于口蹄疫、禽流感、大肠杆菌或李斯特杆菌，2019 冠状病毒病（COVID-19）并非直接通过牲畜或农产品传播，因此未直接扰乱农业生产。然而。疫情导致关停措施升级，劳动力短缺；保持距离和封锁措施拖慢了运行效率；这场危机正在不断削弱着农场和农业企业为市场稳定提供食物的能力。所有这些状况也都在挑战着农业企业维持惯常商业模式的能力。某些情况下，部分企业能否平安度过危机仍未可知，特别是食品链上的小型企业，包括农场企业、贸易商、食品生产商、分销商和零售商。

下文建议强调了这些企业在疫情期间维持粮食系统正常运转方面可以发挥的重要作用，以及为长期可持续转型提供的重要切入点。除继续确保这些企业在创造食品附加价值、给城乡居民提供非农就业方面的作用外，建议还肯定了小型和大型企业在所在社区发挥的作用，以及对基于社区应对 COVID-19 的潜在贡献。

这些建议受众广泛，包括相关部委（农业、卫生、贸易和基础设施），公立机构（食品营销、企业发展局），食品行业协会（农民合作社、食品加工协会），代表中小企业的协会，本地商业服务提供方，非政府组织以及商会。在不同国家中，角色和产出也不尽相同，具体取决于一国国情和制度能力。然而，为确保相关措施对目标企业发挥作用，总体原则是要尽可能推动跨机构合作，并与代表食品行业的协会保持密切沟通。

下文建议围绕农业企业在日常管理中的业务模块组织，包括：**战略管理与伙伴关系**，以期获得集体支持；**财务资源管理**，包括每天、每周和每月的流动性/现金、资产和信用；**人力资源**，指帮助公司完成工作的职工和人员；以及**市场和销售**，着眼于公司在疫情期间如何锁定客户并保持沟通。

战略管理以及与竞争对手合作

COVID-19 疫情状况仍处未知，但农业企业已经开始着手调整自身的商业模式。他们意识到当前亟需改变以往的商业模式，如面对需求扩大或人手短缺的情况，开展商业情境规划，寻找投入品供应的其他渠道，更加注重库存管理，制定有张有弛的投资方案，审查职工职业健康和安全措施，以及对人力资源做出规划。可供考虑的建议包括：

- **基于流行病学和宏观经济展望开展情境分析，运用分析结果跟职工沟通公司未来的不同发展路径。**推广国家和区域 COVID-19 宣传工具，如非洲联盟的 COVID-19 面板（非盟，2020），有助于企业了解疫情的最新动向，以及运用宏观经济预测数据对农业食品部门开展交叉分析。这些分析有助于企业编制情境规划，更好地与职工沟通危机对企业和人力资源需要的可能影响。在需要做出艰难决定的时候，透明沟通能加强职工的理解和认识。
- **支持在竞争前阶段开展合作。**当前，采取行动加强对集体订单的议价能力比以往任何时候都更为重要。此类行动包括主动走出去，联系面临同样困难的企业，如进口包装或原料企业。若无行之有效的协会，可支持对大宗服务有相同需要的企业联合起来，加强合作。在某些国家中，基础设施薄弱导致食品难以通达买方和市场；此种情况下，这种战略就显得更为重要。
- **化危为机，强化代表小企业的协会的制度能力。**农场企业通常可与农民合作社携手合作，不论是正式的还是非正式的组织。然而，该部门的其他企业通常组织化水平不高。如，在肯尼亚从傍晚持续到黎明的宵禁制度造成港口货物积压；食品运输商需要肯尼亚运输商协会的首席执行官 Dennis Ombok 向政府提出吁请，为目前积压在警察查验点的基本食品和农业投入品建立快轨制度（彭博，2000）。
- **基于负责信息通讯技术基础设施、贸易和农业的各个机构之间的跨部门规划，加速推进农业食品部门数字化方案。**移动货币和零接触金融服务的蓬勃发展在减少面对面接触的同时，维系了多类农业企业，故重要性与日俱增。自疫情暴发以来，数字化食品和农业企业增势迅猛。如，2016 年在中美洲和加勒比推出的 Hugo 食品配送应用程序业务翻了几番，给年轻人带来的就业机会也急剧增多（elsalvador.com，2020）。自采取封闭措施后，整个区域的饭店和零售商都转投食品配送应用为消费者持续供应，包括老年人和弱势群体。

保持流动性和现金流，挺过危机

在食品服务部门，对面临倒闭或面对顾客数量下滑的小企业来说，当务之急是要确保短期现金流和流动性。小企业从采购到销售各个环节现金流入和流出的管理能力决定着其能否平安度过危机。国际食品链受到干扰也会触发大型国内企业的现金流问题，进而波及下游流动性。可供考虑的建议包括：

- **按照农业企业的需要量身定制金融刺激方案，采用跨部门整体思维和宣传战略，支持精准锁定目标。**很多国家都在设计创新性的一揽子计划，为农业食品部门以及小型企业量身定制具体措施。如，新加坡的食品饮料企业在本年年底之前，都可以享受 50%的职工工资抵扣，免交房产税（The Straits Times, 2020）。广泛征求各类伙伴意见对于确保工具合乎用户需要非常重要，这些伙伴包括商业银行和发展银行，财政部、贸易部、农业部，商会，发展伙伴，大型国内食品企业，以及中小企业协会的代表。文献资料中建议采用的工具包括私营部门流动性基金、赠款、担保基金、信贷假期、贷款以及以股抵债（Financial Times, 2020a）。小企业也要快速明晰未来的方向和需要采取的措施。一份麦肯锡简报中建议，公务员应当调换身份，管理财政热线，让小企业能够快速获得信息（麦肯锡，2020）。
- **在为企业提供金融支持时考虑制定有条件的标准，推动实现可持续发展目标。**德国环境部长 Svenja Schulze 表示，围绕 COVID-19 的任何恢复方案都应当建立在“推动建设全面利用可再生能源经济”的目标之上（Climate Home News, 2020）。如，旨在支持企业短期给付失业福利的财政措施应同时要求企业承诺采纳节能技术，且/或就减少农业企业碳足迹的相关做法开展职工培训。
- **确保大型食品企业加速向小企业付款。**正常情况下，小企业至少要等上 3 个月才能收到款项；而在当前时期，付款延误可能会危及一个企业的存亡。很多跨国食品企业，如联合利华，已经认识到这个问题，并开始采取行动，努力满足供应链上小企业的需要。这些例证说明了各行动方可以携手合作，保持食品链上的流动性（联合利华，2020）。

留住人才，积累经验，度过危机

任何企业都要确保职工能够全力以赴帮助企业实现远景和目标。在发展中国家，很多正式注册的小企业都有不同类型的人员队伍，既包括享受公立医疗保险的正式职工，也包括没有带薪病假、需要自费看病的非正式职工。故此，职工的健康和安全至关重要。可供考虑的建议包括：

- **确保企业为职工创造体面的条件，将保护职工健康安全置于满足眼下市场需求的企业压力之上。**企业内部疾病传播风险增加可能会逐步消耗掉企业自身的知识和专业力量，让长期商业模式面临风险，另外也会进一步加剧卫生系统的负担。政府法令可敦促企业采纳良好的健康和安全措施，尽可能保证职工的安全。缺少防护口罩和手套可能需要临时拼凑，循环材料，以期保证安全。另外，还可以通过倒班或错时安排各项活动来保持距离，减少职工之间相互接触的必要性。

- **鼓励灵活机动，重新将职工分配到不同的职能中去，减少面对面业务。**以往在工厂门外负责销售的职工可以调换岗位，帮助应对电话订单的增多；也可以转岗为司机，支持门对门配送，或采购农业投入品或商品。食品配送应用成为了食品服务企业的重要生存工具，特别是在允许外卖和食品配送服务继续运转的国家之中。如，马来西亚拓宽了“重点工人”的定义范围，纳入了食品配送工人，方便消费者在疫情期间继续网上订购食物（This Week in Asia, 2020）。

彰显农业食品企业在社区中的社会角色

不论大小，农业食品部门的企业都要向所在社区以及政府证明，自己是应对疫情以及由此引发的人道主义危机的可靠伙伴。以下建议可供考虑，可由公立机构提供支持，也可由企业直接采纳：

- **与食品企业沟通，让其了解保持接近正常价格的重要性，以保护长期食品市场。**动荡时期，食品交易商、加工商和零售商很容易会选择提高基本食品价格，利用人们的恐惧心理牟利。然而，对澳大利亚农场企业的采访表明，农民现在可以从恐慌购买中获益，但接踵而至的经济倒退却会让他们在不久的将来更加举步维艰（Financial Times, 2020b）。
- **要求食品零售商在店内提醒消费者保持世界卫生组织（世卫组织）建议的良好卫生习惯。**让消费者错峰入场，控制每平米人数，在入口和出口处提供免洗洗手液，保持距离，这些都是全球各地食品零售商可以效仿的良好做法。
- **鼓励受欢迎的食品企业运用自身的营销活动告诉人们，食品生产仍在继续，让他们不要囤货，造成不必要的食品浪费。**如，肯尼亚 Tuskys 连锁超市首席执行官 Dan Githua 曾说：“我们要让公众相信恐慌是毫无必要的...我们仍会继续以标准价格获得必要的供应”（The EastAfrican, 2020）。
- **支持通过公告牌、广播和电视宣传等方式向农民和小型食品加工商传达别开生面的共克时艰讯息，提振士气。**这方面的一个范例是非洲最大的食品零售商 ShopRite，其卖场遍布撒哈拉以南非洲的 15 个国家。除推出“阻断病毒”行动外，卖场还为最脆弱人群提供各类服务（Shoprite Holdings Ltd., 2020）。
- **拿出企业的善意姿态，彰显企业在疫情中的角色。**很多企业都在与本地非政府组织和主管部门合作，优先安排并/或捐赠面向脆弱人群、医院和各项社会计划迫切需要的食品。欧洲的#食品英雄#活动可资借鉴，食品企业在营销推广局和商会的帮助下，彰显了自身在应对疫情方面的重要作用（FoodDrinkEurope, 2020）。

参考文献

- African Union (AU).** 2020. *COVID-19 Surveillance Dashboard* [online]. [Cited 15 April 2020]. <https://au.int/en/covid19>
- Bloomberg.** 2020. *As China Reopens, Africa's Woes Threaten to Starve Its Factories* [online]. [Cited 15 April 2020]. www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-04/materials-for-china-factories-threatened-by-african-mine-closures
- Climate Home News.** 2020. *European Green Deal must be central to a resilient recovery after Covid-19* [online]. [Cited 15 April 2020]. www.climatechangenews.com/2020/04/09/european-green-deal-must-central-resilient-recovery-covid-19
- elsalvador.com.** 2020. *La demanda de los servicios a domicilio se duplica por cuarentena* [online]. [Cited 15 April 2020]. www.elsalvador.com/noticias/negocios/demanda-servicio-domicilio-comida-cuarentena-coronavirus/705425/2020
- Financial Times.** 2020a. *Coronavirus: how to tackle the economic crisis* [online]. [Cited 15 April 2020]. www.ft.com/video/0148cbdd-d45e-4fc8-941f-02d72ad1d379
- Financial Times.** 2020b. *Rains bring drought relief and hope to Australian farmers* [online]. [Cited 15 April 2020]. www.ft.com/content/9a3c5707-fc3a-4137-90b6-166add39f376
- FoodDrinkEurope.** 2020. *#FoodHeroes* [online]. [Cited 15 April 2020]. <https://mailchi.mp/fooddrinkeurope/foodheroes>
- McKinsey & Company.** 2020. *COVID-19: Implications for business* [online]. [Cited 15 April 2020]. www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business
- Shoprite Holdings Ltd.** 2020. *How we are responding to the Coronavirus* [online]. [Cited 15 April 2020]. www.shopriteholdings.co.za/home/how-we-are-responding-to-the-coronavirus.html
- The EastAfrican.** 2020. *Coronavirus panic-buying leads to empty shelves in Nairobi* [online]. [Cited 15 April 2020]. www.theeastafrican.co.ke/news/ea/Panic-shopping-hits-Nairobi-supermarkets-/4552908-5490428-nm8dg7z/index.html
- The Straits Times.** 2020. *50% wage offset for food and beverage firms to cope with coronavirus outbreak* [online]. [Cited 15 April 2020]. www.straitstimes.com/politics/covid-19-50-percent-wage-off-set-for-food-and-beverage-firms
- This Week in Asia.** 2020. *Coronavirus: Malaysia's food delivery workers help nation stay connected amid lockdown* [online]. [Cited 15 April 2020]. www.scmp.com/week-asia/health-environment/article/3077719/coronavirus-delivery-workers-keep-malaysia-connected
- Unilever.** 2020. *Helping to protect lives and livelihoods from the Covid-19 pandemic* [online]. [Cited 15 April 2020]. www.unilever.com/news/press-releases/2020/helping-to-protect-lives-and-livelihoods-from-the-covid-19-pandemic.html

鸣谢

这份简报由 Siobhan Kelly [粮农组织农业发展经济小组（农业发展经济司）和粮食系统计划管理小组（战略计划 4）] 主笔，Heiko Bammann、Stepanka Gallatova、David Neven 和 Marco V. Sánchez（农业发展经济司）以及 José Valls Bedeau（战略计划 4）提供了支持。

