

# 社区蔬菜直销模式的形成与运作机制研究

——以北京绿富隆合作社为例

□ 古 川

**内容提要:**随着我国农产品流通体制改革不断深入,蔬菜流通中出现了社区直销模式。蔬菜直销模式在企业大力推动、消费需求拉动、政府支持及信息技术助力下逐渐形成,发展并演化出了具有不同运作方式和特点的三种模式,包括社区周末蔬菜直销市场模式、社区销售站模式和网络销售配送模式。本文通过对绿富隆合作社的案例分析,提出加强政策扶持、优化营销策略、加强物流管理、灵活改进模式等发展建议。

**关键词:**蔬菜;直销模式;形成原因;运作机制;案例分析

## 一、引言

现阶段我国蔬菜流通在生产、消费和对接等环节存在着许多问题亟待解决,一方面,城市居民“买菜难、买菜贵”,一些城市社区就近没有蔬菜销售场所、买菜十分不便,并且存在不新鲜、没有质量

安全保证问题,而消费者最关注的是蔬菜价格高,很难买到价格实惠的蔬菜;另一方面,农产品生产者“卖菜难、卖菜赔”,农民种出来的菜找不到销售市场,蔬菜的收购价格甚至低于生产成本,农民经

常抱怨行情不好、种菜不划算;同时,在流通环节还有流通费用高的问题,蔬菜流通中各个环节层层加价,被集货商、批发商、超市和零售商等多方倒手,加上高企的燃油费、过路费、市场管理费等费用,结果一毛钱收购的大白菜到消费者手中已涨价十几倍。

为克服蔬菜流通中的问题,需要探索建立生产与消费有效衔接、灵活多样的农产品产销模式,对现行的流通体制进行以减少流通环节、降低流通成本为重点的改革。2012年中央一号文件强调要支持生产基地、农民专业合作社在城市社区增加直供

直销网点。政府在鲜活农产品流通体系建设中,以加强产销衔接为重点,加强鲜活农产品流通基础设施建设,引导鲜活农产品流通模式创新,推动了一系列农产品流通新模式产生,如“农超对接”、“农餐对接”、“农校对接”、“社区支持农业”等。

本文关注近期新出现的蔬菜社区直销模式——生产者省去中间环节直接将蔬菜销售给社区消费者的模式,通过调查目前比较典型的社区蔬菜直销市场、网络售菜和社区销售站这三种直接对接模式,分析社区直销模式形成机制,为更好地发展蔬菜社区直销提供建议。

## 二、文献回顾

我国农产品流通中具有物流量大、品种多、物流要求高和物流难度大的特点(丁俊发,2002),需要建设有中国特色的农产品流通体制(孙剑,2010),在提高物流效率的同时(罗必良,2000),保证农产品流通体制能够保护农民利益、满足消费者需求并且有利于政府稳定市场价格(罗必良,2003;丁华,2004)。农产品流通应当从农产品种类、物流体系、物流战略和供应链管理、组织与制度以及支撑条件等方面来构建(刘东英,2005),并运用协议流通模式进行约束(安玉发,2010),以解决农产品流通中生产的地域性、消费者的普遍性、农产品的季节性和波动性、物流的高损耗和高成本、低技术等问题(丁俊发,2002;陈乐群,2007)。

随着蔬菜流通的发展,有多种流通模式在市场中出现,更少的流通环节、更强调服务和顾客需求成为发展方向。通过比较“海岛”和“大陆”两种蔬

菜流通模式,杨顺江(2004)认为未来我国蔬菜流通的主渠道是农民—中介组织—批发市场—消费者。黄祖辉(2005,2006)总结了十种生鲜农产品物流通道,提出创新物流主体、实现物流增值和获取新利润的农产品物流制度创新方向,根据物流主体的组织化程度和物流活动的综合程度将农产品物流链分成了四种模式:随机型物流链、计划型物流链、农户自助型物流链、准时制物流链。寇平君(2002)提出我国农产品市场流通模式的战略目标定位应是“现代单段二元式”的产销对接模式。戴伟娟(2006)认为直销条件满足后农产品流通渠道缩短是必然的趋势,张浩(2010)也认同农产品流通渠道扁平化。在直销模式具体建设中应建设以农业合作组织为中心的产销一体化模式(吴勇民,2008),也有建议以“超市”和“社区配送店”为核心组织配送链流程(何伟忠,2010)。

## 三、蔬菜直销模式的形成原因

随着经济发展和技术进步兴起的现代蔬菜直销模式,一方面改变了传统农产品流通中的物流形态,由多环节形态变为了简单的“合作社—消费者”二元形态,便捷了农产品物流;另一方面还优化了农产品流通中信息流动,消费终端的需求信息直接被企业接受,蔬菜产品信息更及时地向消费者传递,减少了中间过程的信息干扰,同时,相关信息能更为便捷地被政府掌握,企业、消费者和政府三者之间信息互动更为便利。

蔬菜直销模式的形成有其内在的机制,从根本

上说是市场中各个竞争主体以追求利益和保持竞争优势为目标,在自然环境、经济条件、技术条件和法律制度等因素影响下不断演化的结果。在我国目前特殊的情境中,蔬菜直销模式形成的主要原因在于:

### (一) 蔬菜企业大力推动直销

从直觉上看,直销模式能够减少中间环节、节省中间费用,直面终端消费者,能够获得高额的市场利润。本文认为企业之所以选择直销模式,主要可以归结为三点:成本上升、市场机会和组织化程

度提高。

1. 企业的生产成本提高。近年来农业生产资料价格涨幅很大,蔬菜种植中的生产投入成本提高,特别是一些严格按照生产规范生产的企业,在成本上与一般企业相比不具有优势,按照传统模式经过批发市场销售不是理性选择。企业迫于成本压力在不断寻求新的利润增长模式。

2. 市场中直销的前景广阔、机会巨大。现阶段城市化发展很快,传统的以农贸市场为主的蔬菜销售市场,由于利润率较低,经营场地被城市中其他高附加值的商业场所挤占,通过直销模式能够很好地补充传统市场。同时,超市流通模式场内蔬菜销售面积有限、数量较少、新鲜程度较差,而且超市在局部区域形成垄断、菜价并不低,也为直销的发展提供了市场空间。

3. 产地组织化程度提高。在蔬菜产地由农户自发组织的合作社具备了一定的发展条件,有能力直接向社区居民提供蔬菜。特别是一些农业产业化龙头企业,自身具备了较强的资金实力和技术条件,能够有组织地进行市场化运作经营,拥有直接向居民提供蔬菜的能力。

#### (二) 消费需求拉动蔬菜直销

在消费者需求方面,随着居民生活水平的普遍提高,人们对蔬菜的质量要求提高,对蔬菜消费也呈现出个性化、定制化、多元化的趋势,这些需求变化需要供应模式进行相应改变,而直销模式所具有的特征恰恰与消费者需求相契合。

1. 蔬菜直销能更好地实现消费者对食品安全的关切。由于食品安全事故频发,消费者对蔬菜的安全问题十分担心,不希望日常食用的蔬菜损害身体健康,安全成为消费者购买蔬菜最为关注的因素,对安全食品有迫切的需求。直销能够更好地进行质量安全追溯,保证蔬菜安全,消费者对安全的关注为企业直销提供了契机。

2. 直销蔬菜更能满足消费者对蔬菜品质的需求。直销模式采用产地直达的方式,将蔬菜及时送到消费者手中,能够更好地满足消费者的新鲜要求。因为采摘及时,蔬菜的营养和水分流失较少,蔬菜口感比提前采摘、长途运输的蔬菜要好,所以直销蔬菜在品质上更有优势。

3. 直销企业在消费服务体验上更能达到顾客

期望。在消费过程中消费者不仅购买产品的核心功能,而且更强调一种购物体验,一种享受消费服务的过程。首先,直销中交易公平,其一在于消费者能够有效地追溯到责任者,可以直接追究直销企业在交易中缺斤短两、参假参杂的责任,其二由于违约成本高于普通小贩,出于对声誉的维护和长期收益的考虑,直销企业也会更加注意交易的公平性。其次,直销企业为了在社区居民中建立口碑、树立良好形象、打造蔬菜品牌,在为居民提供服务和营造舒适购物环境上也会更加投入。

#### (三) 政府支持蔬菜直销

蔬菜流通具有较强的公益性,需要政府支持。政府减免蔬菜流通税费等相关扶持政策起到了减少交易成本的作用,促进了蔬菜直销模式的推广。从政府管理角度看蔬菜直销也便于政府进行社会管理。

1. 直销模式的质量安全监管成本较低,政府能够监管到直接责任人。直销模式的流通过程简单、主体明确、渠道清晰,政府只需监管直销企业这一道环节,相比于传统多环节模式而言降低了监管难度,并且出现质量安全问题后,政府也能直接控制住危害源头,采取及时和准确的定向管控措施,更有效地减少不良影响。

2. 蔬菜直销模式有助于政府平抑菜价。在蔬菜价格较高时政府能对企业进行更有针对性的引导,如对直销企业采取更直接的补贴等措施,规制企业将生产的蔬菜以合理价格向特定社区销售,能达到明显而迅速的市场调控效果,降低因生活成本过快上升给低收入群体带来的生活压力。

3. 直销有利于政府指导农户蔬菜销售。政府帮助农户联系直销企业,在农户和企业之间搭建联系桥梁,指导农户利用直销渠道销售蔬菜,协助农户解决滞销问题,降低农户损失,减少蔬菜产品滞销,使农户安心种菜,稳定产地蔬菜生产。

#### (四) 现代技术促进直销发展

技术进步是模式演化的巨大推动力,现代信息技术和物流技术是直销模式发展的关键支撑技术。以互联网为代表的信息技术方便了消费者购买和企业管理,蔬菜消费需求能够更准确地被企业感知,企业对消费者诉求反应精度和准度提高。现代

物流定位、仓储和冷藏技术部分克服了生鲜蔬菜易腐的生物特性,送货时间减少,货物运输途中损耗降低,能够保持蔬菜新鲜程度,适宜蔬菜直销模式的推广。

#### (五) 企业、消费者、政府和现代技术相互作用

蔬菜直销模式是在企业推动、需求拉动、政府支持和技术支撑等多种因素复合作用下形成和发展的,发展中呈现出一种各主体共生演进的状态。企业推动直销模式发展,能够更好地吸引顾客、得

到政府更多重视、加速技术进步;消费者消费层次提升,给企业提供了机会、向政府提出了要求、引导了技术发展方向;政府对新流通模式的政策扶持,激发了企业活力、满足了市民需求、促进了对技术的投资;信息技术的飞速发展,为企业直销提供了技术基础,为实现新消费需求提供了途径,强化了政府监管手段。可见,蔬菜直销是各种因素凝结成合力后相互促进、相互影响而不断向前发展的过程。

### 四、蔬菜直销模式运作机制分析

直销模式在市场中形成以后,由于地域不同、阶段不同、企业实力不同,直销呈现出了不同的形式。本文将直销模式归纳为三种形式:社区周末蔬菜直销市场、社区销售服务站和网络销售配送模式。

1. 社区周末蔬菜直销市场,是一种蔬菜企业直接面向社区居民大规模销售应季大众蔬菜模式。模式的运作方式为,蔬菜企业提前一天采摘蔬菜,连夜将蔬菜运输到指定社区,在社区中铺开一定区域进行大规模售卖。

该模式特点是:(1)对销售规模有要求,需要社区居民需求总量高,保证每日销售量足够大;(2)销售品种较少,以应季菜为主;(3)菜价低于市场价格,以销售无公害蔬菜为主;(4)需要较多的蔬菜售卖员,周末工资成本高;(5)最为关键的是必须在社区中有合适的销售区域,需要与社区物业部门协商;(6)信息传递简单,企业根据前期市场销售情况直接送货。

2. 社区销售站模式是兼顾了社区居民大众化需求和特殊需求的模式。运作方式是在社区中设立销售站,长期向社区消费者销售一定量的应季大众蔬菜,并且提供定制蔬菜配送服务。居民不但能通过销售站购买企业供应的应季蔬菜,满足对蔬菜的基本需求,同时还能通过销售站订购特殊的有品位的绿色或有机蔬菜,满足差异化需求。操作过程中由蔬菜企业负责各个服务站点蔬菜供应,并且根据各个站点反馈的消费信息安排生产。配送中一般蔬菜企业会建立配送中心,按照各个服务站的需求进行分拣配货,之后物流中心将蔬菜送往各个社区,最终通过社区服务站提供给居民。

该模式特点:(1)社区居民的需求有一定的差

异,对绿色、有机蔬菜或净菜有需求;(2)蔬菜品种以大众菜为主,但与市场蔬菜相比,采摘和销售间隔时间短、新鲜度高、口感好;(3)菜价不高于周边市场价格,强调直销蔬菜安全保障;(4)社区场地租金高,经营成本较高;(5)需要雇佣长期服务员为居民提供服务,管理成本增加;(6)销售站与消费者直接接触,消费信息由销售站传向信息协调中心,再由中心进一步处理。

3. 网络销售配送模式是一种为满足居民特殊需求而开展的网络订菜、智能配送模式。这种模式体现了企业对市场和技术的充分理解,表现出企业创新精神,但是这种超前模式目前面临着许多现实的问题。运作方式是居民通过互联网或电话向企业信息协调中心提交订单,信息中心将接到的订单转化成生产任务并下达给生产基地,生产基地接到任务后再将产量和品种信息反馈给信息中心,信息中心及时更新商品信息,信息中心向居民发送订单确认信息。生产基地将蔬菜运输到物流中心,物流中心按照订单对商品进行分装后向社区居民配送。

该模式特点:(1)需要社区居民对现代通信和网络技术有充分认识,接受网络定菜模式,认可高端蔬菜;(2)蔬菜品种较多、品位较高,以绿色和有机蔬菜为主;(3)菜价不高于市场中同档次蔬菜,突出企业品牌与定制化服务;(4)前期信息系统建设和物流体系建设的投入高,后期主要是系统维护成本;(5)企业需要改变传统业务流程,适应电子商务经营方式;(6)消费者需求信息直接进入信息协调中心,再由信息协调中心安排内部流程。

## 五、蔬菜直销典型案例

对社区蔬菜直销模式这种新的销售模式,笔者在北京市场中选择了一家比较典型的企业进行跟踪调研。

### (一) 合作社调查

本文选取北京市延庆县绿富隆蔬菜合作社作为研究的典型案例。选取该合作社有两点原因:(1)合作社采取了多种模式对北京市内一些社区进行蔬菜直销,目前还在探索合适的直销模式;(2)绿富隆是农业合作社市场化、商业化发展中的典型代表,作为北京农业产业化重点龙头企业,2008年承担了为北京奥运会供菜的任务,取得了有机食品认证、GAP示范认证等多项质量认证,自有基地年产有机蔬菜4500吨,联合社年产无公害蔬菜120万吨。

表1 访谈对象及内容

被访谈对象	访谈次数	访谈内容
总经理	3	企业发展思路,对市场的认识,企业内部管理的优化
总经理助理	5	企业发展中的细节问题,直销模式的研发情况
直销部经理	3	社区直销面对的具体问题,如何协调多种模式
生产部经理	2	企业的内部生产情况,净菜加工的问题
联合社主任	1	其他合作社的发展情况,质量控制和产量协调问题
财务部经理	1	企业的财务状况

为保证对该合作社的评价客观准确,笔者通过多种渠道搜集了该合作社及控股公司的情况和数据:(1)通过网络、书刊、报告、政府公告等公开途径搜集与该合作社相关的二手资料;(2)合作社官方网站和企业对外宣传资料;(3)与企业内部人员进行深入访谈,课题组与该企业6位管理者和若干一线员工进行了交流;(4)深入企业跟踪调查,安排专门研究人员对该合作社的生产过程和运输流程进行了为期一周的跟踪调查。

### (二) 合作社选择直销的原因

调查认为该企业之所以选择直销模式,主要在于成本压力、市场机会、政府支持和自身实力。首

先,企业的生产成本较高。一方面,由于地处北京,人工成本较高,雇佣人员的日均工资60元;另一方面,企业严格按照标准生产高质量农产品,生产直接成本较高。企业与外地蔬菜企业相比,在成本上处于劣势,按照传统批发市场模式竞价销售并不是最佳选择。其次,在北京市场中存在直销的机会。按照北京城市规划,北京五环内农贸市场发展会受到限制,传统的大规模农贸市场生存空间被急剧压缩,以前的买菜习惯将会改变;同时,超市在局部区域一家独大,对居民蔬菜消费的需求关注不够。再次,企业在蔬菜直销中得到了北京市政府的支持。合作社在进入社区周末蔬菜市场时,海淀区政府相关部门帮助协调其落实场地,延庆县政府积极为企业向市内销售蔬菜提供便利,政府科技管理部门还对企业网络销售给予政策支持。最后,企业技术实力支撑。企业生产基地生产的蔬菜能保证供应,能够种植多品种和高品质蔬菜。企业还借助第三方技术力量建立了蔬菜销售的网络销售和生产管理系统,先期采购了10辆冷藏运输车,具备了直销的技术能力。

### (三) 合作社直销模式的发展情况

目前,绿富隆主要采取了社区周末蔬菜直销市场和网络销售配送两种模式,每周六在北航和望京社区开展周末直销市场销售,在气象局家属区等地开展了网络智能销售。而准备开设的5家社区销售服务站还处在试验和推广阶段。

1. 社区周末直销市场。绿富隆社区周末直销市场模式取得了很好的效果,在北航社区开展的周末直销吸引了很多居民排队购买蔬菜,单日销售蔬菜达20吨,吸引了不少媒体和投资机构的关注,提高了企业在市场中的知名度,增加了企业的市场价值。

此种模式与消费者对蔬菜的需求十分切合,由于采用的是产地直接送达社区的模式,在安全、新鲜、口感和价格上相较于传统市场有着很大的优势,推广过程中消费者反应十分热烈,有消费者提出希望周中能再送一次菜。但是,企业这种方式销售的菜价较低,菜价基本上是附近超市的70%左右,利润空间很薄。特别是所需经营场地的协调难

度较大,所需场地需要提前一天安排清理,如果没有政府出面协调和支持,企业蔬菜运输车要想进入社区基本不可能。

2. 网络销售配送模式。网络配送模式由于是一种新的渠道模式,代表了未来的发展方向,国内很多企业开始探索,涌现出了一批新的市场竞争者,比如宜活科技、多利公司等。绿富隆进入北京市场较早,先期在技术上进行了大量投资,销售网络相对较成熟,在市场中具有先动优势,吸引到一些创投资金对该模式的支持,企业对该种模式的推进十分积极。

目前绿富隆的网络销售覆盖范围有限,在三个社区中开展了网络配送,社区中预计可服务 224 户家庭的配送柜也没有全部有效运作。网络上销售的蔬菜价格低于超市同档次蔬菜价格,特价菜甚至接近普通蔬菜菜价,如 2011 年 10 月份的有机西红柿特价每斤 5.8 元,而同期一般西红柿价格在 3 元左右,超市里有机西红柿价格在 10 元以上。顾客

以购买品质较高的蔬菜为主,新客户大多通过邻里和朋友推荐,企业采用会员制的形式发展顾客,针对追求高品质生活的消费者和工作节奏快的家庭展开定向的营销推广,在收入较高、文化程度较高的人群中推广较为顺利,甚至出现一些企业以向员工发放福利和奖品的形式要求绿富隆配送蔬菜。

3. 社区销售站模式。绿富隆目前开设的社区销售站相对于大型超市缺乏销售规模优势,加之社区中场地租金高,发展并不顺利。因此,绿富隆将社区销售站作为一种过渡直销模式,希望借助一段时间的站点销售将客户引导向网络购买,或者作为一个物流节点向周边社区配送产品并销售大众蔬菜。该种模式在其他企业还以蔬菜品牌直营店、便民菜店等形式运作,但是这种产地直销模式是否适合蔬菜销售还需要进一步研究。同时,如何顺利推动此种模式顺利向网络购物过渡还需要进一步观察。

## 六、建议

通过对合作社的深入调研和社区居民的访谈,笔者发现企业和消费者对蔬菜直销在一些方面有不同看法,企业需要更多地与消费者沟通交流,改进经营管理,同时,政府的扶持对蔬菜直销起着重要作用。第一,需要政府加强对社区直销模式的政策扶持力度。在调研中发现,虽然直销既有利于消费者又有利于蔬菜企业,市场发展前景较好,但最为关键的是政府在其中的作用,需要政府将其视为一项具有公益性的民生工程出台相应的扶持政策,帮助蔬菜企业协调解决经营场、运输车辆进城出城、水电优惠和资金补贴等,创造良好的政策环境,促进该模式更好地为社区居民服务。第二,蔬菜直销企业需要优化营销策略。目前农业企业营销能力比较弱,缺少社区销售经验,有的企业在销售中盲目铺开市场,对客户消费偏好没有进行有效归纳

总结。特别是在网络模式推广中,部分企业对目标客户群体把握不准确。第三,企业需要加强物流管理。现代的模式需要现代的管理,传统的农业企业在管理方式上比较落后,在直销配送中容易出现一些管理和服务问题,比如配送不及时、货单不匹配等,降低了客户满意度,需要优化内部管理加以完善。第四,各种直销模式需要加以改进。合作社只有结合实际条件在市场中灵活创新,才能促进直销模式进一步发展。比如针对销售站模式下固定门店经营成本高的问题,可以灵活地将固定门店和移动配送结合,将固定的门店经营变为移动的售卖,例如近期在深圳出现一种“流动售卖车”,不仅避免了高昂的场地租金,而且灵活地满足了顾客需求。

## 参考文献

1. 中共中央,国务院. 关于加快推进农业科技创新持续增强农产品供给保障能力的若干意见[EB/OL]. [http://news.xinhuanet.com/fortune/2012-02/01/c\\_111478116.htm](http://news.xinhuanet.com/fortune/2012-02/01/c_111478116.htm) 2012-02-01
2. 国务院办公厅. 国务院办公厅关于加强鲜活农产品流通体系建设的意见[EB/OL]. [http://www.gov.cn/jwqk/2011-12/19/content\\_2023641.htm](http://www.gov.cn/jwqk/2011-12/19/content_2023641.htm) 2011-12-19
3. 丁俊发. 大力发展农产品物流. 中国供销合作经济, 2002(6): 18

- 
4. 孙 剑 龚继红 李崇光. 农业现代化进程中的农业流通现代化研究——兼对农业现代化传统研究视角的讨论. 农业经济与管理, 2010(2)
5. 罗必良 王玉蓉 王京安. 农产品流通组织制度的效率决定: 一个分析框架. 农业经济问题 2000(8)
6. 罗必良. 中国农产品流通体制改革的目标模式. 经济理论与经济管理 2003(4): 58~63
7. 丁 华. 供应链管理理论及其在农产品物流企业中的应用. 中国流通经济 2004(1)
8. 刘东英. 农产品现代物流研究框架的试构建. 中国农村经济 2005(7): 64~70
9. 安玉发 张 浩. 果蔬农产品协议流通模式研究. 中国农业大学出版社 2010
10. 陈乐群 谢志忠. 供应链管理模式下我国农产品物流发展探析. 科技和产业 2007(3)
11. 黄祖辉 刘东英. 我国农产品物流体系建设与制度分析. 农业经济问题 2005(4): 49~53
12. 寇平君 卢凤君 沈泽江. 构建我国农产品市场流通模式的战略性思考. 农业经济问题 2002(8): 13~17
13. 戴伟娟. 农产品物流发展的内在动因与机制探析——以国际经验为例. 上海经济研究 2006(5): 15~22
14. 张 浩 安玉发 刘 雯. 中国农产品流通与消费环境趋势. 农业展望 2010(11): 33~36
15. 吴勇民 杜文龙 樊雪梅. 国内外鲜活农产品物流系统比较及启示. 商业时代 2008(2)
16. 何忠伟 桂 琳 雷声芳. 北京生鲜农产品物流配送业的发展趋势与质量安全. 北京社会科学 2010(4): 43~47

(作者单位: 中国农业大学经济管理学院, 北京, 100083) 责任编辑: 段 艳