

# 基于协议流通的中国生鲜农产品供应链管理策略 ——物美集团、中商集团、新疆果业集团的案例研究

●李宪宁 安玉发

**摘要:**文章以中国生鲜农产品流通中具有代表性的三家大型企业作为案例研究对象。根据当前生鲜农产品供应链模式及发展趋势,基于协议流通归纳总结三种典型供应链模式:连锁集团主导型、中间企业供应链组织型、批发市场服务拓展型。通过分析三种模式特点和存在问题,提出与之相适应的中国生鲜农产品供应链管理策略:连锁集团主导型应采取纵向一体化、组织结构变革和作业流程标准化的供应链管理策略;中间企业供应链组织型应采取掌控上游生产基地、建立有效利益分配机制的供应链管理策略;批发市场服务拓展型应采取构建行业信息平台、建立健全农产品质量标准体系的供应链管理策略。

**关键词:**协议流通;生鲜农产品;供应链管理;农超对接

## 一、引言

生鲜农产品主要包括蔬菜、水果、禽、蛋、水产品、肉、奶制品等(基于文章的研究重点,本文的生鲜农产品主要是指水果、蔬菜两类农产品)。随着国际化分工的加深和竞争的日益激烈,商业竞争已不单纯是具体产品或单一实体的竞争,更表现为供应链间的全面性、整体性的竞争。生鲜农产品流通具有生产分散、流通渠道长、环节多、易损耗等特点,如何充分发挥生鲜农产品供应链上各企业的核心优势,联合协作来参与竞争,是提高生鲜农产品流通效率和效益的关键问题。

《物流术语》国家标准(GB/T18354-2001)中对供应链的定义是:生产及流通过程中,涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业所形成的网链结构;对供应链管理的定义为:利用计算机网络技术全面规划供应链中的商流、物流、信息流、资金流等,并进行计划、组织、协调与控制。根据上述定义及特点,可见实现物流、信息流、资金流的准确畅通是成功实施供应链管理的关键所在。本文对生鲜农产品供应链管理的界定是指围绕核心企业构建自身的业务流程,把核心企业内部以及节点企业之间的各种业务流程看作一个整体功能过程,对生鲜农产品供应链中的物流、资金流和信息流进行计划、组织、协调及控制。

在现有分散农户经营占主导、多种流通模式并行短期难以改变的情况下,如何从现有流通体系中找到解决问题的方法成为破解这一问题的关键路径。在这一体系中

有能力、有动力对现有模式进行改进的是农产品供应链中的主导者即核心企业,然而核心企业自身在供应链管理中存在的问题是制约这一路径实现的主要瓶颈。因此,通过核心企业实施有效的供应链管理策略对供应链进行有效整合,提升供应链的竞争力,是提高生鲜农产品流通效率的关键。

## 二、文献回顾

农产品加工业的快速发展,消费者对新鲜、安全农产品需求的增长,引发了农产品流通领域的变革,促使农产品流通组织对农产品供应链的组织模式进行整合以提高链条的效率与绩效。胡定寰(2006)指出农产品的质量安全同农产品的“供应组织机构”有密切的联系,提倡采用“超市+农产品加工企业(农民合作组织)+农户”的新型农业产业化模式来保证农产品的安全。王素霞等(2007)从流通成本的角度对国内外农产品零售渠道的发展趋势、连锁超市和农贸市场的流通渠道比较、消费者购买意愿的分析,提出建立起以连锁超市为主、农贸市场为辅的多种流通模式,将是中国农产品流通中长期的发展目标。杨为民(2007)从交易成本的角度,探讨了农产品供应链的发展模式,在此基础上提出了农产品供应链结构一体化的三个主

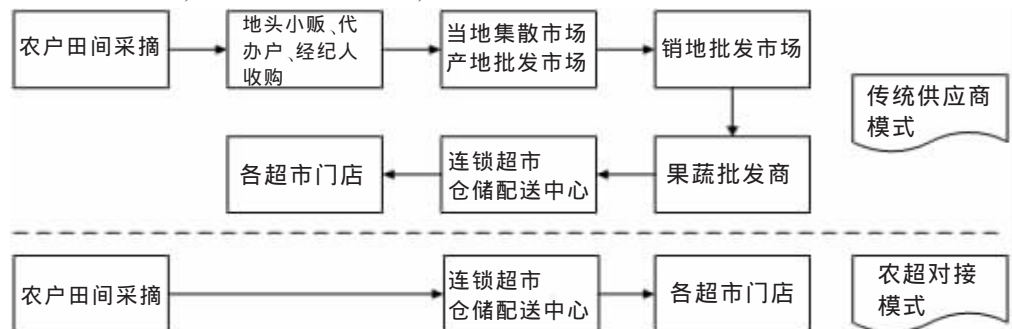


图1 物美农超对接与传统供应商模式物流环节比较

要类型:生产商主导型、运输商主导型和零售商主导型。

生鲜农产品流通作为农产品流通中的细分领域,成为学者们日益重视的研究领域。但主要集中于对生鲜农产品大类的研究,对果蔬细分品类进行的研究较少。方昕(2001)通过对中国农产品流通现状分析,指出生鲜供应链建立直接有效的流通渠道是符合生产者和消费者利益的流通方式,而资源整合的关键环节是生鲜加工配送中心,连锁超市是未来发展订单农业、产销直接对接,连接上、下游的重要环节。方志权(2003)认为应将供应链管理的思想引入到果蔬行业的发展中,并针对目前的发展状况,提出了实现供应链整体有效运作,提升果蔬行业总体竞争力的对策。刘雪等(2005)以供应链购销的角度对供应链的类别进行了划分,并对中国新鲜农产品(文章中指的是水果、蔬菜)的供应链情况进行了全面的分析和描述,通过讨论供应链伙伴能力变化中呈现的供应链管理结构,探讨了中国新鲜农产品面临的物流挑战。

以上文献多集中于流通模式及供应链模式的研究,对于在供应链模式下,核心企业存在的问题分析及应采取何种供应链管理策略的研究还不足。本文力图在提出果蔬类生鲜农产品供应链管理架构的基础上,针对不同模式分析核心企业在供应链管理中的问题,并提出应采取的供应链管理策略。

### 三、基于协议流通的供应链模式

通过对已有研究的总结归纳,针对农产品流通的现状,围绕解决高效流通模式、关键服务技术和机制等问题,提出发展协议流通的主导体系。所谓协议流通指农产品供应链中各利益相关主体以某种协议,明确各自分工,统一协调上下游的供应商和客户,运用生产风险、流通风险的分担和利益分配机制,解决农产品交易信息不对称和流通成本高等问题,形成供应链整体的长期交易关系,提升农产品流通效率,增加流通收益。基于当前生鲜农产品供应链模式及协议流通发展趋势,应重点发展三种典型供应链模式:连锁集团主导型、中间企业供应链组织型、批发市场服务拓展型。

#### 1. 连锁集团主导型。

##### (1)模式特点。

第一,上游具有组织保障。连锁零售集团建立直采基地,不仅解决了农户的“卖难”问题,同时与多个基地的合作,保障了销售的多品种要求。第二,流通环节减少。通过与生产基地直接对接,大大减少了流通环节,降低了流通中的损耗,提高了流通效率。第三,物流、资金流、信息流的稳定和畅通得到保障。通过主导整条供应链,掌握节点信息,使得信息能及时、有效的传导,同时连锁集团

拥有足够的资金保障和配套的物流服务。

在现阶段实践中的农超对接模式是连锁集团主导型的一种表现形式,图1是物美集团实施的农超对接模式与传统供应商模式物流环节的比较,从中可直观地看到供应链环节的减少,农超对接后,农户田间采摘到连锁超市配送中心相比传统供应商模式减少了4道流通环节,大大降低了流通成本、减少了损耗,在提高农户收入的同时降低了消费者的负担。

##### (2)存在问题。

第一,连锁集团的组织结构条块分割。目前,绝大多数连锁集团采用传统的组织形式,实行板块管理,各店铺、各营运部门、事业部均拥有独立的生鲜采购、物流分体系,各自独立运营。这种方式采购、物流和门店销售是脱节的,运作效率较低,极易产生条块分割,增加内部交易成本。

第二,物流运作的衔接不畅。分散农户与大型集约化终端进行对接存在很多实际操作难题,如:如何实现分散生产基地的大批量、集约化供货,以及流转箱的统一使用等问题。根据2007年~2008年国内物流学术前沿报告,常温流通中生鲜农产品的损耗率为20%~30%,而发达国家仅为1.7%~5%。通过对物美集团的调研也发现,物流在整条供应链环节中费用最高,约占单品成本的5%~6%。

第三,对农户支付及票据管理困难。一方面交易的结算方式仍是现货现金交易,这是一种原始的商流和资金流不分的流通形式。另一方面票据的处理比较繁琐,即使拥有强大信息管理系统的连锁集团,分散农户的票据仍然需手工处理。因此,如何使现代化的供应链管理平台与分散的农户有效衔接成为供应链管理中的又一难题。

#### 2. 中间企业供应链组织型。

##### (1)模式特点。

第一,产品质量得到有效保障。产品在从田头到餐桌的这一过程中始终处于一种透明和可控的状态。第二,降低了农户的市场风险。产品市场需求信息,通过中间企业以订单的方式准确及时地传到供应链中的上游节点,使生产更有计划性。第三,有利于进一步拓展消费市场。通过中间企业的品牌化经营,树立起产品在消费者中的质量信誉,可以有效开拓市场。

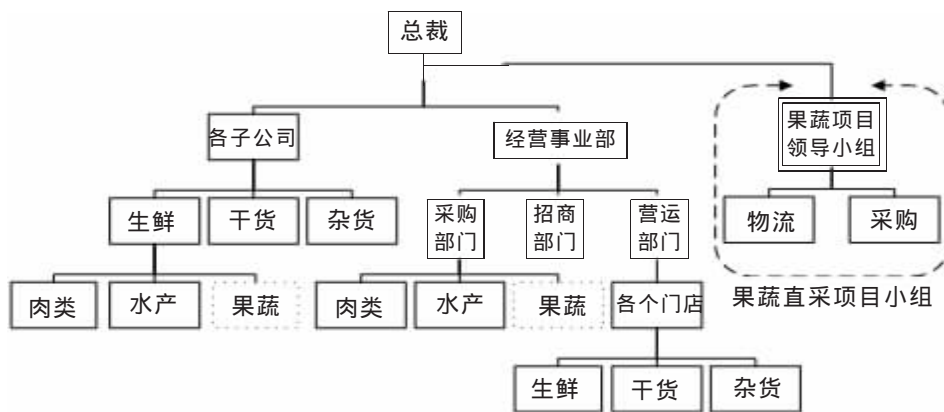


图2 物美集团组织结构变革

## (2)存在问题。

首先是供应组织的不确定性。目前拥有自有基地、持续规范经营的合作社较少,企业在上游主要是与组织主体进行衔接,上游供应组织的不确定性不利于供应链的持续和稳定。其次是信息的不对称。农户对风险的承担能力有限,生鲜农产品价格的不确定性直接涉及农户的利益,而中间企业掌握外部需求、价格等方面的信息,企业和农户间信息存在高度不对称性。基于协议与实际价格的差异性,或农户对企业不信任,会导致农户为短期收益而放弃长期的合作关系。因此,在中间企业供应链组织型模式下,解决龙头企业与农户的合作关系是主要问题,这迫切需要建立一种长期的信息共享平台和有效地合作机制。

### 3. 批发市场服务拓展型。

#### (1)模式特点。

第一,有利于价格形成。批发市场通过对交易双方信息的加工、处理和交换,可以提高交易的透明度,有利于形成更加合理、能反映市场供求关系的农产品价格。第二,减少交易成本。协议流通平台通过对交易双方诚信的记录和评分,有利于诚信度的提升,降低交易中的不确定性,减少交易的监督与执行成本。第三,可提供配套的服务。服务拓展型的批发市场采用先进的电子信息技术辅助农产品交易,具备先进的物流、结算、商务等配套服务功能。

#### (2)存在问题。

第一,缺乏统一的信息平台。批发市场虽然积极使用各种供应链管理软件,但信息管理系统的的应用仅仅局限于单个批发市场,较易产生信息孤岛现象。中商集团南阳批发市场的信息系统总投资额达386万元,系统的利用率虽然达80%~90%,但仅限于市场内部使用,不利于信息的高效传递。第二,缺乏严格的市场准入制度及标准,管理秩序和效益较差。从市场管理上看,大部分市场对经营主体并未做出严格的限制。批发市场交易主体的不确定性和分散性,加大了市场的管理难度。此外,大部分市场对上市交易的产品没有相应到位的质量安全管理制度和标准。据全国城乡贸易联合会农产品批发市场的抽样调查表明,批发市场的检测设施、垃圾分类和保鲜储藏设施等配备率均不足40%。管理的不规范、检测设施的落后,易导致不安全的农产品进入流通环节,给消费者的健康带来危害。

### 四、协议流通模式下生鲜农产品供应链管理策略

#### 1. 连锁集团主导型。

(1)纵向一体化策略。在对物美集团的调研中发现,该模式最大的问题是如何寻找持续、稳定、安全的供货基地。通过研究发现只有提高上游组织化程度,与上游农户或合作社基地建立长期的合作伙伴关系,达到真正意义的纵向一体化,才能实现与农户之间资金与票据的电子结算,物流、采购的标准化,统一供应链管理的运作。

(2)组织结构变革策略。如何从生鲜的采购和物流分段经营、各管指标、信息脱节,转变为统一协调、信息集成和供应链一体化的运营管理模式是实施该策略的目的。就物美集团而言,目前对果蔬品类,单独成立了流程部

门——果蔬直采项目小组(图2),由公司的最高管理层直接监管,将原来分散在其他部门的果蔬采购、物流集中统一管理,从总体上做到统一采购、统一运营,由板块管理变为线性管理,总体的组织结构完全按照生鲜农产品供应链管理的业务流程及需求进行统一操作,实现组织、流程、作业的一体化。

(3)作业流程标准化运作策略。作业流程标准化首先表现在采购、物流的包装、重量、品质的标准化。通过实地调研发现,成本的提高和物流包装的标准化相比较而言,企业会更注重于物流包装的标准化。实现标准化作业,可以减少损耗和包装费用。同时对上游农户的包装、作业、重量、质量、规格的监控,直到最终店铺的管理都极为方便。未来的发展方向应是整个作业流程的标准化运作。

#### 2. 中间企业供应链组织型。

(1)掌控上游生产基地。一方面企业通过对上游农户生产资料、技术等方面的投入,参与生产经营的过程,实现对基地生产的控制,使企业获得质量、数量符合要求且供应稳定的产品。另一方面企业可以以控股或持股的方式管理整条供应链,与上游和下游形成利益共同体,强化企业在供应链中的地位,致力于稳定长期的供应链体系的构建。目前,通过调研来看,新疆果业集团已实现对供应链前端农民专业合作社的有效管理,并通过企业强大的信息和分销优势将新疆特产水果分销到国内外。

(2)建立有效的利益分配机制。以中间龙头企业为核心的生鲜供应链作为市场和生产者之间的中间性组织,更好的克服了纯粹市场交易形成的较高的外部交易成本。从经济学角度看,供应链企业间的战略合作关系能否形成,很大程度上取决于利益的分配机制。通过建立相应的利益分配机制,达到激励相容的目的,相互依存、相互促进,才能实现供应链的长远利益。

#### 3. 批发市场服务拓展型。

(1)构建行业信息平台的策略。为了实现供应链上下游的协同一致性,需要批发市场在发展自身信息系统建设的同时,还要支持上下游供应商信息化建设,将这一系统能力传递到上下游,保证信息沟通的流畅性和对食品安全的可追溯性。从对中商集团下属批发市场调研来看,信息化的建设已经涉及通过建设IT平台跨越距离的鸿沟,连接距离较远的不同区域农产品的流通。因此,批发市场应研究构建基于ASP等IT架构下协议流通模式的综合化管理信息平台,实现批发市场地域与功能等服务的拓展。

(2)建立健全农产品质量标准体系。通过制定行业标准和各种制度,包括生产作业标准、产品的品质标准、交易主体资格等标准和制度规范批发市场的运作。使农户等生产者在既定标准的框架下,限制不安全的产品进入批发环节。同时应完善统一批发市场法规,对经营主体做出严格的限制,实现批发市场的有序运营。

### 五、研究结论

本文根据当前生鲜农产品供应链模式及发展趋势,基

于协议流通归纳总结连锁集团主导型、中间企业供应链组织型、批发市场服务拓展型三种典型供应链模式。连锁集团主导型的特点是上游具有组织保障、流通环节减少、物流、资金流、信息流的稳定和畅通得到保障,存在的问题是连锁集团的组织结构条块分割、物流运作的衔接不畅、对农户支付及票据管理困难。中间企业供应链组织型的特点是产品质量得到有效保障、降低了农户的市场风险、有利于进一步拓展消费市场,存在的问题是供应组织的不确定性、信息的不对称。批发市场服务拓展型的特点是有利于价格形成、减少交易成本、可提供配套服务,存在的问题是缺乏统一的信息平台、缺乏严格的市场准入制度及标准。通过分析三种供应链模式的核心企业及体系架构,提出与之相适应的中国生鲜农产品供应链管理策略:连锁集团主导型应采取纵向一体化、组织结构变革和作业流程标准化的供应链管理策略;中间企业供应链组织型应采取掌控上游生产基地、建立有效利益分配机制的供应链管理策略;批发市场服务拓展型应采取构建行业信息平台、建立健全农产品质量标准体系的供应链管理策略。

参考文献:

1. 中国制造业供应链报告. 中国物流与采购联合会, 2001.
2. 方昕. 生鲜供应链现状与发展方向分析. 商业经理人 2001 :45-46.
3. 方志权. 供应链管理在果蔬市场开拓中的应用. 上海农村经济 2003,(2) :12-14.
4. 胡定寰. 试论“超市+农产品加工企业+农户”新模式研究. 农业经济问题 2006 (1) :36-39.
5. 王素霞, 胡定寰. 以超市为中心的农产品供应链流

(上接第5页)

研究框架局限在理论探索方面,尚未使用可信数据来源进行实证研究。后续研究可以根据本文的研究框架,建立各层制度具体可操作指标,建立中国企业对外直接投资数据库,对本文的命题进行实证检验。另外,本文研究的影响企业进入模式选择的因素限定在了母国制度因素范畴,但影响进入模式选择的因素除了制度因素外还包括东道国与母国的文化距离、东道国市场等多重因素,后来研究可以在制度理论基础上结合交易成本理论等建立综合研究框架。

参考文献:

1. 邓建平,曾勇. 政治关联能改善民营企业的经营绩效吗. 中国工业经济 2009 (2) :98-108.
2. 贺炎林,丁锐. 企业政治关联对企业国际化的影响——以我国通讯上市公司为例. 广东商学院学报,2012,(2) :65-74.
3. 蓝海林,汪秀琼,吴小节等. 基于制度基础观的市场进入模式影响因素. 理论模型构建与相关研究命题的提出. 南开管理评论,2010,(6) :77-90+148.
4. BROUHERS K D, HENNART J F. Boundaries of the firm : Insights from international entry mode research.

通成本研究. 经济研究参考 2007 (26) :2-26.

6. 杨为民. 农产品供应链一体化模式初探. 农村经济 2007 (7) :33-35.
7. 马士华等. 供应链管理. 北京:机械工业出版社, 2000.
8. 徐晟. 国外农产品供应链管理启示录. 中国物流与采购 2008(11) :50-51.
9. 刘召云,孙世民等. 我国农产品供应链管理的研究进展及趋势. 商业研究 2009,(3) :161-165.
10. 李季芳. 我国生鲜农产品供应链管理思考. 中国流通经济 2007,(1) :17-19.
11. 韩美贵,周应唐. 生鲜农产品安全供给几个关键问题及对策. 安徽农业科学 2007,(12) :3687-3696.
12. 黄祖辉,鲁柏祥等. 中国超市经营生鲜农产品和供应链管理的思考. 商业经济与管理 2005,(1) :9-13.
13. 刘雪, REVELL Brian 等. Market Ability, SC Management, and Logistics Challenges in the Chinese Fresh Products Sector. Logistics Technology, 2005,(10) :151-156.

基金项目:十一五国家科技支撑计划项目“农村流通管理与服务体系关键技术研究开发及示范工程——果蔬类农产品协议流通管理与服务应用示范”(项目号:2008BADA0B08),项目主持人:安玉发主持。

作者简介:安玉发,日本千叶大学博士,中国农业大学经济管理学院教授、博士生导师,李宪宁,中国社会科学院农村发展研究所博士生。

收稿日期:2013-01-18。

Journal of Management 2007,33(3) :395-425.

5. BUCKLEY P J, CASSON M. The future of the multinational enterprise. [S. l. ] Macmillan London, 1976.
6. BUCKLEY P J, CLEGG L J, CROSS A R, et al. 2007. The determinants of Chinese outward foreign direct investment. Journal of International Business Studies 2007, 38(4) :499-518.
7. CHAN C M, MAKINO S. Legitimacy and multi-level institutional environments : Implications for foreign subsidiary ownership structure. Journal of International Business Studies 2007,38(4) :621-638.

作者简介:柳卸林,中国科学院研究生院教授、博士生导师,清华大学管理学院博士;吕萍,中国科学院研究生院副教授,清华大学管理学院战略管理博士;朱嵩嵩,中国科学院研究生院管理学硕士生;吴铃琳,就职于北京中物储国际物流科技有限公司,香港理工大学硕士。

收稿日期:2013-01-20。