

# 日本生协生鲜农产品供应链的变革及其对中国的启示<sup>※</sup>

刘 畅 安玉发 中岛康博

**内容提要:**文章首先对中国农产品质量安全现状进行了简要分析,指出日本生协生鲜农产品供应链的变革对中国大型连锁超市具有一定的借鉴意义。在此基础上,介绍了生协生鲜农产品购进与销售的主要模式,随后通过数据分析,抽象出两种生协生鲜农产品供应链结构,并对两种结构进行了比较研究,指明了“产直购进—宅配销售”这种新型生鲜农产品供应链结构的优势与功能。最后,揭示了生协生鲜农产品供应链的变革中国政府部门和大型连锁超市的启示。

**关键词:**生鲜农产品供应链 产直购进—宅配销售 启示

中图分类号:F306.6

文献标识码:A

文章编号:1009-2382(2011)10-0088-05

生协是日本具有消费者协会和零售商双重身份的大型非政府组织<sup>①</sup>,其零售业务以食品(主要包括生鲜农产品和加工食品)销售为主,食品销售额达生协总销售额的79%<sup>②</sup>。生协很早就开始尝试了与“农超对接”相类似的产直购进模式,在销售环节也已开展了近30年的宅配业务。在未来,中国大型连锁超市主导型生鲜农产品供应链的发展过程中,很可能面临一些与生协发展中所面对过的相似问题。因此,在中国农产品质量安全问题日益严峻的情况下,研究生协

生鲜农产品供应链的变革,有助于我们发现自身缺点,结合中国实际国情,借鉴先进经验。

## 一、生协生鲜农产品的购进与销售模式

目前,在日本生协的生鲜农产品经营业务中,农产品的购进模式主要包括传统的批发市场购进和新型的产直购进,销售模式主要包括店铺销售和宅配销售,其中宅配销售又包括组合购买和个人购买两种形式(见表1)。

表1 生协生鲜农产品的购进与销售模式

模式分类		起始	分类释义
购进模式	批发市场购进	1960年	生协从农产品流通的传统渠道即地方批发市场购进生鲜农产品
	产直购进	1970年	生协从农协、渔协或其他生产团体、生产大户直接购进生鲜农产品
销售模式	店铺销售		1960年 生协在自建的小型连锁零售店铺、大型超市内陈列销售生鲜农产品
	宅配	组合购买	1975年 生协会员以小组为单位共同预定生鲜农产品并接受生协的上门送货
	销售	个人购买	2000年 生协会员个人预定生鲜农产品并接受生协的上门送货

资料来源:根据作者与生协研究员的访谈内容整理。

从图1可以看出,生协以产直形式购进的生鲜农产品数额呈先快速上升后剧烈下降又缓慢上升的趋势。其原因是生协的产直模式自创建以来,一直受到

消费者的欢迎,但是由于2002年的“化学饲料鸡”事件<sup>③</sup>使生协的声誉受到重创,消费者忠诚度急速下跌,生协不得不大幅削减产直品种的数量,更为谨慎

<sup>※</sup>本文为国家自然科学基金项目“农产品供应链主导企业食品安全控制行为及其效率研究”(项目编号:71073159)的成果之一。

<sup>①</sup> 生协建立的宗旨是为消费者服务,向消费者提供质优价廉的商品。据生协统计资料显示,目前,生协的城市会员已经有1775万个家庭,占日本家庭总数的34%。

<sup>②</sup> 数据来源于作者与生协研究员的访谈内容。

<sup>③</sup> 2002年,由于生协对产直管理的疏忽,销售了使用化学饲料饲养的肉鸡,受到了消费者的指责。

地管理产直。然而,数据显示,2002年至2010年,生协产直品占食品销售总量的比例从11%上升到13%,可见,生协产直的数额在总体趋势上仍在扩大,即生协从传统的批发市场渠道购进生鲜农产品的模式正向产直模式不断转化。

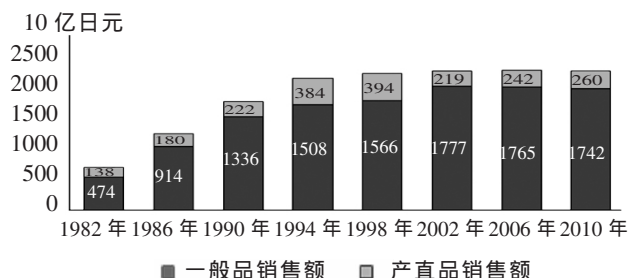


图1 1982-2010年生协食品销售总额(产直品和一般品)<sup>①</sup>

资料来源:1982-2006年数据来源于生协的统计数据,2010年数据来源于作者与生协研究员的访谈内容。

与购进模式的变化趋势相比,生协生鲜农产品销售模式的变化更为明显,如图2所示,从1990年开始,生协的零售店面业务开始萎缩,宅配比例不断提高,到1995年,宅配业务首次超越了店面业务,成为生协的主要业务。而从2000年开始,随着日本一人家庭数量的提高,生协又开发了个人购买业务,受到了消费者的广泛欢迎,至2010年,宅配业务中的个人购买业务已经超越了组合购买业务,成为生协最为重要的利润来源。

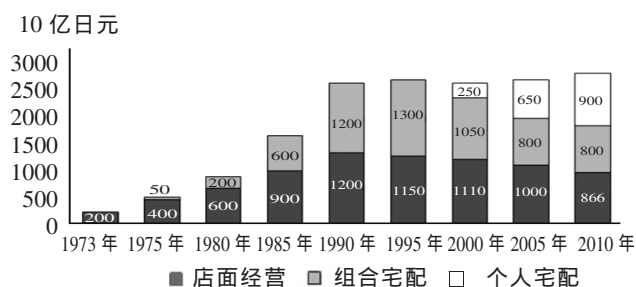


图2 生协店面经营、组合宅配、个人宅配的销售额变化

资料来源:1973-2005年数据来源于生协的统计数据,2010年数据来源于作者与生协研究员的访谈内容。

## 二、生协传统与新型生鲜农产品供应链的比较

虽然“批发市场购进-宅配销售”和“产直购进-

店面销售”两种供应链结构也同时被生协所采用,但是由上述分析可知,生协的产直购进模式和宅配销售模式的比例都在不断扩大,即生协的生鲜农产品供应链正从传统的“批发市场购进-店面销售”结构不断向“产直购进-宅配销售”结构转变。以生协最具代表性的分支——Coopnet<sup>②</sup>为例,其生鲜农产品购进的产直比例已超过60%,零售业务中宅配比例已超过70%,且这两个比例都在不断上升<sup>③</sup>。可见,“产直购进-宅配销售”必将成为生协生鲜农产品供应链的未来发展方向。因此,本部分将在对传统和新型两种供应链结构进行比较研究的基础上,发现新型供应链结构的特点。

### 1. 传统的“批发市场购进-店面销售”供应链结构

生协“批发市场购进-店面销售”的生鲜农产品供应链结构(如图3所示)也是日本农产品供应链的传统结构,即大型农协将农产品发往中央批发市场,经过中央批发市场集散,发往地方市场。谈判力较弱的小型农协、散户则直接或通过中间商将产品销往地方批发市场。生协统一到地方批发市场购进产品,经由各个地区的区域配送中心分配,将农产品发往店铺。

除消费者协会的身份以外,生协的另一个重要的身份是以食品销售为主的零售企业。生协的零售业务在1985年以前一直以店铺经营为主,随着小型便利店、连锁超市等其他零售业态的不断崛起,生协的店面经营业务正在萎缩。生协已经开始关闭一些不盈利的店铺,目前,生协共有包括小型连锁零售店铺、大型超市在内的600家店铺。

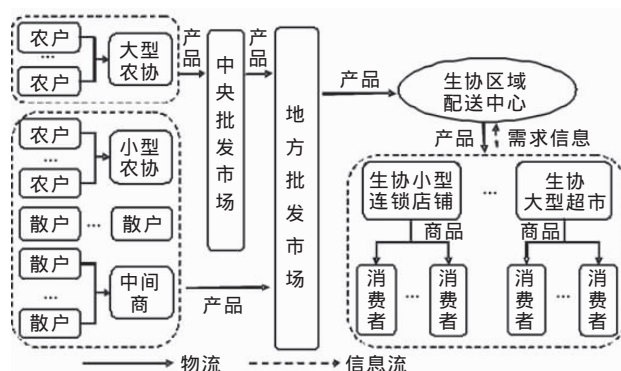


图3 生协生鲜农产品供应链的传统结构

资料来源:根据作者与生协研究员、东京大学教授的访谈整理。

① 产直品是指以产直方式购进的果蔬、畜产等生鲜农产品;一般品包括从传统的批发市场渠道购进的生鲜农产品和加工食品。

② Coopnet是覆盖东京、茨城、栃木等1都7县的生协事业分支,2010年其销售额占日本全国生协总销售额的19.2%,在13个同类生协分支机构中排在首位。

③ Coopnet商品事业管理部:《Coopnet年度统计报告2009》。

生协生鲜农产品供应链的传统结构存在诸多弊端。首先,一些农产品很可能是从产地运输到中央批发市场,经集散后又回到产地,重复流通造成物流资源的浪费,也会使产品本身产生损耗,提高了产品成本。其次,由传统渠道流通的生鲜农产品无法实现全面的质量安全可追溯,消费者难以对产品以及销售这些产品的生协产生信赖。第三,生协的店面经营业务已经不能在日益激烈的零售业竞争中保有优势,实体店面的运营成本降低了产品销售的利润空间,制约了生协整体竞争力的提升。

### 2. 新型的“产直购进-宅配销售”供应链结构

生协会员数占日本人口总量的30%,但其食品销售额仅为全国的5%,可见,生协会员对生协的忠诚度并不高(The Consumer Co-operative Institute of Japan, 2010)。为应对消费者忠诚度危机,生协正着力发挥供应链优势地位,主导生鲜农产品供应链,将生鲜农产品供应链不断从传统结构向新型的“产直购进-宅配销售”结构推进(见图4)。

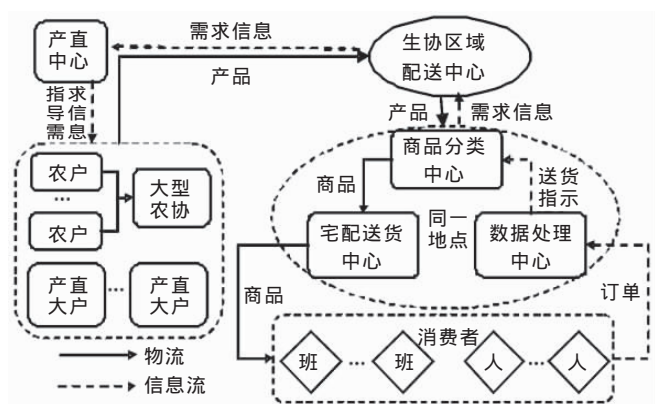


图4 生协生鲜农产品供应链的“产直-宅配”结构

资料来源:根据作者与生协研究员、东京大学教授的访谈整理。

在产直中,生协首先在对产地自然环境、基础设施、农民素质等多种因素进行考察的基础上确立产直产地,与大型农协、产直大户签订产直协议,同时在当地设立产直中心,安排技术人员、信息协调人员对生产者进行技术指导和信息传递。通过产直,生协将对生鲜农产品的质量安全延伸到了供应链的上游。

生协宅配业务的开展,极大程度地改变了生协会员的消费方式。在宅配的组购买中,3-5户临近的生员组成一个班,一起订货并接受直接配送;近年来兴起的个人宅配中,个人会员可以通过网络、电话等多种形式订货,且不受组合购买中人数和地域要求的局限,随时随地单独订购。生协的宅配业务为许多工

作繁忙或行动不便的消费者带来了便利,适应日本生活节奏快、老龄化程度高的社会现实,已经成为受消费者普遍欢迎的零售模式。

### 三、“产直购进-宅配销售”供应链的优势与功能

在连锁超市、小型便利店等零售业态不断兴起的竞争环境中,生协生鲜农产品“产直购进-宅配销售”供应链结构的覆盖面之所以能不断扩展,是因为生协本身具有明显优势,且该供应链结构也具有强大的功能。

#### 1. “产直购进-宅配销售”供应链结构的优势

在产直购进环节,由于生协是日本最大的消费者团体,所以与分散的消费者相比具有更大的谈判能力。在产直中,生协不仅掌握选择产地、与优秀农协或产直大户进行合作的主动权,还能直接影响生产者的行为,如生协的产直合作者要按照比国家标准更为严格的《生协生产资料及作业方式标准》进行生产。同时,生协还可以利用会员制组织消费者参与农事体验,有效缩短了消费者与生产者之间的距离,促进了双方的有效沟通,使得消费者能够在认识与了解的基础上,对生产者和产品产生信任。

在宅配销售环节,作为消费者协会,生协充分掌握了消费者的详细信息,如姓名、住所、职业与家庭收入、家庭结构等。会员关系成为了连结消费者和生协的纽带,也为生协开展宅配业务提供了便利。因此,生协在开展宅配业务方面具有强大的优势,且其宅配业务难以被其他零售商模仿和超越。

#### 2. “产直购进-宅配销售”供应链结构的功能

与传统结构相比,“产直购进-宅配销售”结构能减少生鲜农产品的流通环节,降低流通损耗,保障生鲜农产品的质量安全水平。其具体功能如下页表2所示。

### 四、生协生鲜农产品供应链变革对中国的启示

目前,中国尚不具备建立生协同类组织的宏观环境,但是,当前中国农产品质量安全问题日益严峻的事实却不容忽视。由大型连锁超市来主导生鲜农产品供应链,能够缓解农产品质量安全问题,但其发展中还存在一些问题,因此,研究生协生鲜农产品供应链的变革过程,可以得到如下启示:

#### 1. 大型连锁超市应在政府的支持下继续推进“农超对接”

表2 “产直购进-宅配销售”供应链结构的功能

供应链结构的功能		功能释义
产直功能	品质保障	保障农产品和生产者的可追溯性,促进农产品生产的标准化 <sup>①</sup>
	产地交流	促进消费者和生产者之间的沟通与交流,提升消费者忠诚度
	产地地消	实现农产品在生产区域内的直接消费,节约物流资源,减少流通损耗
	共生支援	以生协组织的志愿活动为载体,引导消费者帮助生产者进行农业生产
	环境保护	要求生产者减少化学生产资料的使用,有利于改善生态环境
	食品自给	推动农民的生产积极性,提高日本食品自给率
宅配功能	效率提升	使会员享受家中购物、送货上门的便利,节省了时间和金钱;同时无店面经营可以削减运营成本,使生协专注于发展生鲜农产品的冷链物流,提高产品流通效率
	合理预算	提前订购方式有利于防止会员冲动购买,合理制定家庭支出预算
	信息沟通	生协的各类信息能够通过宅配传递给会员,加强了会员与会员、会员与生协之间的沟通
	意见发表	会员可以利用班来发表自己对生协的意见,有助于提高生协经营效率,促进业务发展

资料来源:产直功能由作者根据日本生协的《全国生协产直报告 2009》整理;宅配功能由作者根据与生协研究员的访谈整理。

近年来中国兴起的“农超对接”与生协的产直非常相似,都是大型零售商从缩短供应链环节的角度出发,主动与农产品生产者直接交易,并对生产者行为进行约束,以确保农产品质量安全。从日本生协产直的发展过程和中国的现实情况来看,“农超对接”在未来必将成为中国农产品流通的重要模式之一。因此,政府和相关企业应继续推进“农超对接”。但目前,中国生鲜农产品通过“农超对接”流通的比例仍较低,且一些大型超市还持有传统的交易观念,违背“农超对接”的合作博弈理念,利用自身优势地位,实施过度苛求品规、压低成交价格、拖延检测、延期付款等非合作博弈行为,借“农超对接”之名提高产品销售量和销售价格<sup>②</sup>。大型超市过于注重经济效益的行为会侵占农户的合理利益,而利益保障的缺失,又会促使农户不按照“农超对接”的标准投入劳动力和农资,最终影响农产品质量安全。建立和完善利益分配机制,无疑是农产品供应链管理的核心问题(谭涛等,2004)。因此,大型连锁超市应在“农超对接”中,与农户平等交易,用合理的利益激励农户规范生产,同时为农户提供技术、农资等方面的帮助。政府则应在培育“农超对接”健康发展环境的前提下,进行持续的政策指导,保障超市和生产者在“农超对接”中进行长期的合作,从而进一步提高中国“农超对接”的比例和农产品质量安全水平。

## 2. 大型连锁超市应在特定目标顾客中尝试开展

## 宅配业务

随着各类新型零售业态的崛起,连锁超市通过传统销售渠道获得市场空间的难度将越来越大。同时,在超市业内部,近年来,随着农产品进超市的比例不断提高,超市间竞相以降价作为竞争手段,用低价农产品吸引消费者购买其他商品。这种恶性竞争破坏了正常的市场秩序,压缩了农产品的正常利润。日本生协在面对竞争时,不断降低店面经营比重,逐渐将重心转向宅配这种无店面经营,并在其中获得了竞争优势。虽然目前在中国没有生协同类组织,一些连锁超市对消费者信息的掌握能力也不及生协,但是生协的做法对我们同样具有启示。在中国,生鲜农产品宅配业务刚刚兴起,主要的目标顾客是高收入、闲暇少且对食品安全较为敏感的人群。因此,连锁超市可以通过会员制等形式与此类消费者建立联系,从这部分消费者开始逐渐开展宅配业务。当然,超市要想实现生鲜农产品的宅配销售,还需在标准化生产、品牌建设等方面对生产者进行一定的辅助,并对生鲜农产品物流配送体系进行一定的投资和改进。

## 3. 大型连锁超市应重视通过信息沟通提高消费者对食品安全的信心

企业与消费者之间的信息交流活动能够正向提高消费者的食品安全意识和对企业的忠诚度(Wim Verbeke 等,2006),消费者对企业社会责任行为的

① 产直中的标准化包括农业生产资料投入的标准化和农产品生产方式的标准化。

② 该结论由作者 2010 年在北京、山东、陕西等“农超对接”产地的实地调研得出。

认知,也将直接影响企业的社会声誉和市场价值(Luo Xueming等,2006)。日本生协正是通过不断地展开与消费者的交流互动,缩短了消费者与生协、生产者之间的距离,使消费者在自由表达意见的同时,深入了解生协食品的生产过程,对生协的食品产生了信任和信心。而目前,中国消费者和农业生产环节、食品企业之间都存在巨大的信息鸿沟,消费者对供应链上游主体的食品安全行为并未充分了解。大型连锁超市作为最易接近消费者的零售终端,应积极组织产地参观、食品安全讲座等活动,邀请消费者参与,加强与消费者的信息沟通。消费者在参与活动的过程中,能够了解超市所销售食品的来源、生产过程与安全性,感知超市赋予的直接参与食品安全监督的权利,从而提高食品安全信心和对超市的顾客忠诚度。

4. 政府应培育更为有效的消费者组织以提高消费者的食品安全谈判能力

近年来,中国食品安全事件频发,消费者整体谈判能力弱是一个关键原因。一旦发生食品安全事件,消费者往往不知道真实原因和责任人,也得不到合理赔偿。消费者的弱势地位无形中鼓励了食品生产、加工、流通企业的违规行为。而日本的情况却截然不同,日本消费者可以通过生协表达心声,不仅可以对生协本身发表意见,还可以通过生协对政府、其他食品企业或国家法律提出建议或意见。消费者谈判能力的提升意味着消费者权利与地位的提升,会促进食品生产者、流通者和零售者实施规范化的食品安全控制行为。在中国,为避免食品安全事件的不断发生,加强消费者的谈判能力尤为重要。消费者协会应进一步完善自身的职能,政府部门也可为消费者提供能够汇集意见的共同交流平台,提高消费者的整体谈判能力,势必会对中国食品安全水平的提高产生积极的推动作用。

#### 参考文献:

- 1.胡定寰:《农产品“二元结构”论——论超市发展对农业和食品安全的影响》,《中国农村经济》2005年第2期。
  - 2.凌宁波、朱凤荣:《构建由超市主导的生鲜农产品供应链》,《农村经济》2006年第7期。
  - 3.刘畅、张浩、安玉发:《中国食品质量安全薄弱环节、本质原因及关键控制点研究——基于1460个食品质量安全事件的实证分析》,《农业经济问题》2011年第1期。
  - 4.汪晋庆、周德翼、吕志轩:《农产品供应链的组织模式与食品安全》,《农业经济问题》2009年第3期。
  - 5.张静、傅新红:《聚焦供应链管理 提升产业化经营——农产品供应链管理与农业产业化经营国际研讨会观点综述》,《中国农村经济》2007年第2期。
  - 6.胡定寰、杨伟民:《“农超对接”:意义与挑战》,《农村经营管理》2010年第4期。
  - 7.刘艳靖、赵慧峰、李晓娜:《论鲜活农产品直配模式的形成机理及交易效率——以河北省为例》,《农业科技管理》2009年第28卷第6期。
  - 8.The Consumer Co-operative Institute of Japan: <Toward Contemporary Co-operative Studies: Perspectives from Japan's Consumer Co-ops>.Tokyo:2011,1.
  - 9.谭涛、朱毅华:《农产品供应链组织模式研究》,《现代经济探讨》2004年第5期。
  - 10.Wim Verbeke, Ronald W. Ward: <Consumer Interest in Information Cues Denoting Quality, Traceability and Origin: An Application of Ordered Profit models to Beef Labels>, <Food Quality and Preference>2006(17).
  - 11.Luo, Xueming, C.B. Bhattacharya: <Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value>, <Journal of Marketing>2006,70(4).
- 作者简介:刘畅,中国农业大学经济管理学院博士生;安玉发,中国农业大学经济管理学院教授、博导(北京 100083);中岛康博,日本东京大学大学院农学生命科学研究科准教授、博导(日本东京 113-8657)。

[责任编辑:徐元明]