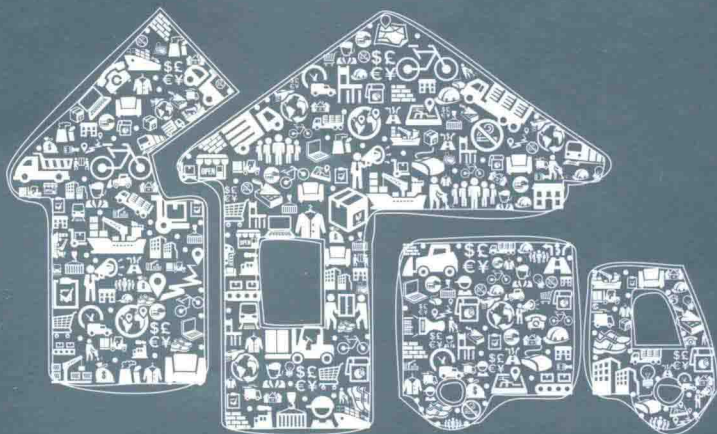




## 7大篇知识，全面支撑农产品上行

政策解读、理论指导、平台战略、  
县域实践、网商探索、营销策划、技术研究



# 农产品上行

## 运营策略与案例

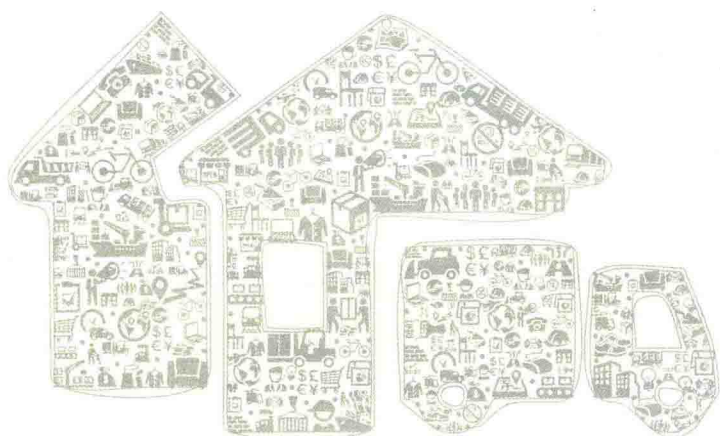
魏延安◎主编



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>



# 农产品上行

## 运营策略与案例

魏延安◎主编

电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

## 内 容 简 介

2018年的中央一号文件开启了中国乡村振兴的“三农”新时代，文件对农村电商的要求进一步聚焦到农产品上行问题上。近几年的实践表明，农产品上行是基层政府和群众的强烈期盼，同时也是整个农村电商的难点所在，涉及电商基础设施薄弱、人才不足、农业标准化落后、营销理念落后等多方面原因。

针对以上困难和问题，本书邀请国家有关部委、各大电商平台、基层政府、专家学者、电商企业等各个方面的代表，从不同角度对农产品上行问题进行解读分析和实践分享，力图为各地农产品上行提供有益的借鉴。

本书适合地方党政干部、农村电商相关从业人员、涉农电商企业负责人、农村电商创业者及相关研究者参阅。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

农产品上行运营策略与案例 / 魏延安主编. —北京：电子工业出版社，2018.3  
ISBN 978-7-121-33680-5

I . ①农… II . ①魏… III . ①农产品—电子商务—案例—中国 IV . ①F724.72

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 029504 号

策划编辑：张彦红

责任编辑：牛 勇

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：18.75 字数：408 千字

版 次：2018 年 3 月第 1 版

印 次：2018 年 3 月第 1 次印刷

印 数：3000 册 定价：69.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：（010）51260888-819，[faq@phei.com.cn](mailto:faq@phei.com.cn)。

## 编 委 会

顾问：汪向东 王小兵 洪 涛

主编：魏延安

编委：(排名不分先后)

万 禹	井然哲	王光远	王军龙	王雪莲	刘小刚
孙 伟	曲 江	毕惠芳	余 斌	吴 超	张志鹏
张瑞东	李 敏	李芳华	李建华	李昊泽	李鸣涛
李春望	杜 非	杨 林	杨 健	辛 巴	陈 军
陈 兵	罗辉林	郑 伦	侯 宁	娄向鹏	胡海卿
赵国栋	赵海涛	钟文彬	徐大地	徐亚峰	莫 夫
贾 泉	高海燕	崔丽丽	康春鹏	黄 刚	潘东明

# “新零售”与“农产品新零售” (代序)

汪向东

新零售的风头正劲，与农产品上行可谓不期而遇。新零售与农产品的新零售，是当前农产品电商需要认真思考的课题。

怎么理解新零售及其要义？有一个重要维度，就是把握两个词义：一个是“变”，一个是“不变”。新零售之所以新，就因为它改变了原来零售的一些东西；但又因为它还叫零售，所以它仍具有零售的本质，遵循零售的基本规律。弄清楚什么变了，什么没变，就能帮助我们理解这个概念。

新零售从何而来？首先是因为有云计算、大数据、物联网、移动互联网、虚拟现实等，以及现在开始火起来的人工智能，这些新技术进入零售的领域，推动零售发生了新的变化。新技术、新业态、新物种等，都是新零售“变”的方面。但是我们不能只讲“变”这一个方面，还要讲“不变”，才能全面把握它。

我们知道关于新技术带来的零售新业态，有不同说法。马云说是“新零售”，把它放在“五新”之首；刘强东说它的本质是无界的，叫“无界零售”，属“第四次零售革命”；张近东的说法，叫作“智慧零售”；也有人比如宗庆后说马云的“五新”，除了“新技术”外，其余的都是胡说八道。那到底它是什么？下面围绕一些专家关于新零售的几个理念，重点讨论上述“变”与“不变”的问题。

## 一、关于“以客户为中心”

首先，有专家提出新零售是“以客户为中心”。这是什么意思呢？是指“需求决定供给”？或是指“客户定义价值”？我们先看“需求决定供给”这个事情。



经济学中有个概念，叫作“消费者主权”，对应的还有“生产者主权”的概念，这都是在互联网之前出现的非常经典的经济学概念。相关的讨论由来已久，在这里无须展开。好的零售其实都离不开对于客户需求分析，要符合客户的需求。不管新零售，还是旧零售，都是一样。

什么叫作“客户定义价值”？产品的价值从来都不是客户单方面说了算的。且不说劳动价值论认为劳动决定商品内在价值，即使用供求学派的说法，价值（价格）也是取决于供求双方当时的市场状态。也有另一种说法，新零售是价格不重要，价值最重要，其实是在说使用价值被客户高度认可时，可以有极高的溢价，上限不封顶。但反过来，商品可以没有下限吗？新零售能不计成本吗？即便免费，也是有人买单的。在竞争的市场中，谁都不能不讲成本和效率。作为市场策略，售价低于成本，短期可以，但是不能长久；免费可以，但必须找到对供给方的补偿方式。具体的零售方式可因技术而改变，但这些原则没变。

以客户为中心，既得益于技术，更得益于产品丰富、市场竞争等使客户的主动权加大。卖方市场与买方市场的客户话语权，显然是不一样的。

具体到农产品的新零售，农产品零售中的成本、效率、体验，更是我们必须考量的因素。这跟产品本身的性质有关。比如说东北的农产品，中国这么大的国土面积，农产品零售更要考虑物流成本。特别是客单价不是很高的大宗农产品，能不考虑物流成本吗？这样的产品，从物流上讲，要改变远途的B2C为远途B2B，落地以后再2C，可能更适合。所以我们讲新零售不是没有底线，成本就是底线。

## 二、关于“客户驱动”

新零售第二个非常重要的理念是“客户驱动”。客户驱动是什么意思？客户的需求创造供给，驱动供给方去满足需求。没错，这是客户驱动。其实，在理论上和实践中，供给并不仅仅是满足需求，被需求驱动，而且，供给也创造需求、引导需求。这对于新零售、旧零售都是一样。好的零售是客户愿为之买

单的零售，而客户买单的意愿是可以被供给方激发的。

销售就离不开营销，营销是干吗的？营销其实是攻守兼备：守，是按客户需求，生产出满足客户需求的产品并告诉他们；攻呢？是主动去占有需求者的心智。有时候客户往往都不知道自己想要什么，那供方引导需求，尤其用开发新产品去激发需求，就成了必然。福特说，如果不把汽车造出来，客户的需求也就是快一些的马车而已。离我们更近的例子，比如乔布斯的苹果手机，褚时健的褚橙，也是供给驱动的知名案例。

人家说客户驱动，我非要讲供给驱动，听起来像是抬杠。其实，我不是否定客户驱动，回到前面讲的，是想说不是单方驱动。

农产品有非标准化的特点，供方将自己农产品的差异性告知市场，这是守；同时用品牌化去引导需求，甚至去占领客户心智，这是攻。所以，新零售不应该只是被动地、片面地去理解客户驱动这样的理念，不应放弃生产者、提供方对于市场的引领。新零售，不应该动摇农业品牌化的方向，相反应该用新技术助力农业品牌化的发展。

### 三、关于“智慧化运营”

新零售第三个重要的理念，叫作“智慧化运营”。好的零售是供给端效率又高，成本又低，客户端的体验又好。新零售、旧零售都是如此。网络技术、大数据等，用好了可以帮助提高运营的精准度。广告业有一个众所周知的说法，说是我知道50%的广告费被浪费了，但是我不知道是哪50%被浪费了。那么，有了大数据等技术，可以有助于人们把运营做得更精准。

但是，我们还必须看到，这些智慧化运营所需的数据、技术、手段等的分布，又是不均匀的。数据的可得性，如何获取数据，以及用什么代价获得的问题，是无法回避的。大数据是个好东西，但不是谁都可以玩，那是需要花钱的。

在此前提下，我们再来看农产品的新零售。一边是农产品的非标准性，一边是客户偏好的多元性，二者加在一起，客观上当然要求更精准的营销，要求

智慧化运营。因此，一种更低成本、更便捷、更可靠的新零售技术和市场结构值得期待。但又因为技术和数据的分布是不均匀的，所以我们希望新零售的智慧化运营，从宏观上讲应该尽量具有普惠性。从而，建立一种利于共享的、竞争的、高效的数据供给制度是必要的举措。如果说这个领域人们日益需要的数据“新能源”，被少数的营利性的平台高度垄断，未来是可怕的。

#### 四、关于“O2O+现代物流”

新零售第四个重要的理念，就是马云提出来的“线上+线下+现代物流”。其实他说的是一种跨场景、全场景的新销售场景，加上精准仓配为之提供支撑。好的零售都一样，多场景、信息流和实物流匹配协调。马云为了强调新零售，甚至说阿里巴巴以后不再提电商，甚至以后也不再有电商。他讲这个话，重点是强调线下。联想到马云从一开始一直批评京东自建物流，做重资产模式，到现在自己去大力发展线下，这个转变是非常有意思的。他不仅要建立线上+线下，而且进军包括交通、娱乐、饮食、健康、教育等领域，构建全场景零售模式。在这种情况下，智能仓配变得更加重要。其中，有两个指标：一是库存的深度，二是响应需求的速度，成为竞争力的关键。

我们再来看农产品，尤其是生鲜农产品的新零售。要用全场景+智能仓配来要求农产品新零售的话，那这个要求就太高了。比如，我们的冷链够吗？更重要的，直供直销、扁平化、从田园到餐桌，还有许多需要讨论的地方。我认为，农产品的新零售，批发环节可以被优化，但无法被彻底消灭。

还记得四五年以前，到“任我在线”调研，徐一告诉我，她的商业模式关键就在于线上平台与线下网点的打通，加上高效的物流交付和进补货系统，农产品批发市场是她得以快速进补货的重要依托。当然，那时还没有“新零售”、“无界零售”或“智慧零售”的概念。

#### 五、关于“柔性化生产”

新零售还有一个重要概念，叫作“柔性化生产”。柔性生产、按需生产、个



性化大规模定制、JIT（及时生产），这些都是信息化对生产的主要诉求以及由此提出来的概念。随着技术的进步，电子商务、云计算、大数据等，有助于优化生产体系对市场需求的响应。柔性化生产，不仅是技术的应用，而且要求对生产方式、生产组织进行改革和重组。

我们再来看农产品。订单农业，其实就是柔性化生产在农业经济上的反映，是人们对于农业信息化追求的方向。这完全可以理解，也值得为之努力。然而，我们还是不能把它强调过了头。

比如，我们说，工业生产是一个物理的、化学的过程，而农业生产是一个生物的、生命的过程。你无法想象说，市场要鸡了，我们马上就有，它得生长，对吧？市场想要什么农作物了，马上就能够提供，它也得有一个生长的过程。你不能够指望单纯用信息流的优化，来替代农产品的生长。信息化可以让信息流的结构做得非常扁平，甚至直接可以接通。但是回到实物的世界，农业生产有一个农产品生长的自然规律和经济规律。尤其现如今的农业还是在很大程度上靠天吃饭，天灾时常发生，大旱、大涝、台风等都会严重影响灾区农产品的生产过程。所以，柔性化生产，如果说工业上还好办一些，那么，对农产品这是不得不考虑的因素。

最后做个总结：既然是新零售，它就有与以前不同的变化；既然新零售还是零售，就有不变的零售本质。它叫什么不重要，重要的是我们要把握其中的“变”和“不变”，找准自己的位置。农产品的新零售还必须立足于农业的特点。否则，盲目跟风，会死得很难看。

（作者系中国社会科学院信息化研究中心主任）

# 目 录

## 第一篇 政策解读 ..... 1

电商扶贫不仅仅是让贫困地区的农特产品上网，还可以与互联网结合得更紧密，预售、众筹、领养、定向采购等都是可行的办法，特别是消费扶贫的兴起，又为电商扶贫打开一个新的窗口。

- 推进“互联网+”现代农业，助力农业转型升级 ..... 2
- 发挥政策引导效应，助力农村产品电商上行 ..... 6
- 十六部委联合发力，电商扶贫更加重视上行 ..... 12

## 第二篇 理论指导 ..... 19

对于农产品电商来说，可以预见的是，新的人口红利期即将到来，当80后成为厨房食品的主要采购者时，农产品电商的用户需求等级将以十倍数增长。以及在这一轮以移动互联网逻辑，以去中心化为前提，在社交、共享的新互联网时代下，一定会诞生更先进的模式。

- 当前农产品电商的特点与趋势——基于2016年农产品  
    电商数据的分析 ..... 20
- 农产品上行需要过五关斩六将 ..... 30
- 农产品上行的反思与策略调整 ..... 36
- 农产品上行途径多元化，需正确认识和利用 ..... 39
- 县域农产品上行三大支撑体系 ..... 46
- 打造好县域电商的“产业链” ..... 51

区域公用品牌建设中的四种错误认识 .....	59
农产品上行需要懂得控制规模 .....	65
分享农业的特点与实现路径 .....	69

### 第三篇 平台战略 ..... 75

近年来农产品电商 2C 市场的快速发展，对电商运营能力的要求水涨船高，这无疑加大了中西部广大后进地区种养殖户们进入电商的门槛。但是如果从直接面向消费者转为面向卖家或零售商，则显然不需要那么精细的要求且市场巨大。

新零售赋能最古老产业，看阿里巴巴的农产品上行布局 .....	76
京东农产品上行策略与实践 .....	82
苏宁以“三化五当”深化农商互联 .....	86
发挥行业独有优势，中国邮政助力农产品上行 .....	91
全国供销总社“供销 e 家”农产品上行策略 .....	97
供需精准打通，县域规模互行，乐村淘精准实践农产品上行 .....	102
发挥 B2B 业态优势，一亩田提升农产品上行效率 .....	107
疏通末梢、赋能站点、激活县域、结网全国，淘实惠推进 农产品上行之策略 .....	111

### 第四篇 县域实践 ..... 117

阳澄湖大闸蟹线上成绩斐然，与当地“蟹二代新农人”的电商发展模式分不开。

这种电商经营模式分为三类：以淘宝集市店为主，主要销售自家产大闸蟹的自产自销型；以天猫店为主，其大闸蟹来源为“自家产量+农户收购”的电商公司专业运营型；以天猫店为主，独立运营店铺，其大闸蟹来源主要是“水产公司自己承包的水田产量+农户收购”的传统水产公司触网型。

基于 4Rs 探索梯田红米网红之路 .....	118
从名不见经传到走俏全国：巴楚县库克拜热甜瓜的上行路 .....	125
“小米加步枪，好米在武乡”——武乡小米的电商上行传奇 .....	134
隰县玉露香梨品牌走出去的四大法宝 .....	139
“百色芒果”借力电商弯道超车之法 .....	146
环县小杂粮的电商历程 .....	150
潜江小龙虾爆红的究竟 .....	154
“直播 + 非遗”，端午节汪曾祺笔下的高邮鸭蛋火了 .....	158
赣南脐橙，一个橙子的触网之路 .....	161
阳澄湖大闸蟹，如何在网上抢占“鲜”机 .....	165
安溪铁观音：网商自发创业 + 政府驱动引导式茶叶上行 .....	169

## 第五篇 网商探索 ..... 173

线上线下购买人群存在异质性，三只松鼠走向线下是做“加法”。这是因为，线上线下并非是此消彼长的，线上线下购物人群存在异质性。习惯于在线上购买产品的消费者通常是年轻消费群体。因此，对三只松鼠而言，从线上到线下，扩展了消费人群和场景，这实际上相当于做了“加法”和增量。

三只松鼠：如何从淘品牌到超级国民品牌 .....	174
西域美农的农产品产地直接上行之路 .....	181
善品公社，电商公益扶贫的新玩法 .....	184
农产品垂直电商的慢与快——基于沱沱工社的实践与反思 .....	189
生鲜电商的“绿盒”探索 .....	196
基于社交媒体的土蜂蜜上行探索 .....	200
网上农产品卖不好的十大根源 .....	204



## 第六篇 营销策划 ..... 209

互联网时代的生意不同于工业经济时代的生意。网络连通全国、世界，我们可以将具有各种要求的消费者通过网络集聚起来。先寻找市场再匹配产品是互联网时代生意的逻辑。

- “12个苹果”营销的启示 ..... 210
- 2015年，褚橙家族的“互联网+”元年 ..... 216
- 倪老腌小“辣椒酱”如何做出大价值 ..... 222
- 东方巧克力——弥糖的网红之路 ..... 231
- 农特微商的组织化探索——农友会的初衷与促动路线图 ..... 240
- 遂昌长粽卖爆后引发的商业思考 ..... 246

## 第七篇 技术研究 ..... 251

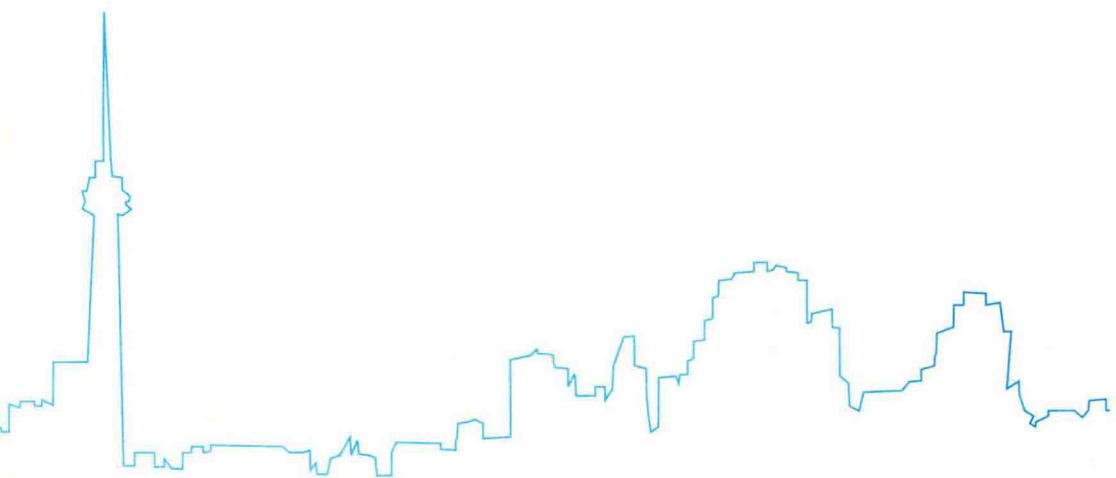
各参与食品质量安全追溯体系建设的部门都已建立了各自具有代表性的食品追溯体系，不同地方政府也已建立了有地域特色的食品追溯平台，但大都需进一步整合与完善，而且相当一部分区域内仅有少数大型食品企业自己构建了内部食品追溯系统。

- 物联网玩出不一样的大米电商 ..... 252
- 生鲜电商的冷链演化 ..... 257
- 农产品追溯体系的建设与问题 ..... 262
- 大数据全面助力农产品上行 ..... 270
- 基于互联网技术的农产品物流模式创新 ..... 278

## 后记 ..... 285

# 1

## 第一篇 政策解读



# 推进“互联网+”现代农业，助力农业转型升级

王小兵

当前，信息化日益成为农业现代化的制高点，网络信息技术对现代农业建设的引领支撑作用日益凸显。因此，要积极顺应互联网和信息化发展趋势，牢牢抓住信息化这一难得的历史机遇，加快推动电子商务、大数据、物联网等现代信息技术向农业农村延伸、渗透和融合，促进特色优势农业产业发展，助力农业转型升级，为农业农村经济发展提供新动能。

## 一、准确把握现代农业发展的历史方位

关键是要清醒认识三个转折点：一是人类社会已经经历农业革命、工业革命，现在正在经历信息革命。信息革命不是农业革命、工业革命的简单延续，其将对传统产业产生革命性影响，产业组织方式和运行机制也将从过去以集中、层级为主要特征转变为分散和合作的基本形态。二是“四化”同步发展，工业化与信息化的“两化融合”开始转变为工业化、城镇化、信息化和农业现代化“四化”全面深度融合。信息技术产业化和产业信息化正在加快形成和发展，以网络信息技术为代表的现代信息技术，正在成为引领支撑新型工业化、城镇化和农业现代化发展的先导力量。三是现代农业建设正在进入转型升级的新阶段，推进农业供给侧结构性改革已经成为“三农”工作的主线，农业信息化成为农业机械化之后的又一个重要制高点，智慧农业成为现代农业发展的主攻方向和战略目标。从以上三个转折点可以看出，信息化与农业现代化形成了历史性交汇，“互联网+”现代农业迎来了千载难逢的重大机遇，更为农村地区特别是贫困地区发挥资源禀赋优势、实现跨越发展插上了信息化的翅膀。

## 二、充分肯定“互联网+”现代农业取得的重要阶段性成效

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央高度重视信息化发展，习近平总书记亲自出任中央网络安全和信息化领导小组组长，并多次主持召开专门会议，作出了一系列重要安排部署，为我们指明了前进方向。（[http://www.cac.gov.cn/2016-04/27/c\\_1118750352.htm](http://www.cac.gov.cn/2016-04/27/c_1118750352.htm)）党中央、国务院陆续制定了大力发展电子商务、加快培育经济新动能、“互联网+”行动、大数据发展纲要、国家信息化发展纲要和“十三五”规划等重要文件，并把农业农村摆在突出重要位置。各地区、各有关部门认真贯彻落实中央的决策部署，迅速出台配套政策，推动“互联网+”现代农业取得了重要阶段性成效。在“三农”领域，推进“互联网+”虽然起步较晚、时间较短，但发展之快、成效之好出乎人们的意料。主要体现在：一是“互联网+”现代农业的发展环境不断优化。农业部会同发展改革委、中央网信办等8个部门联合印发了《“互联网+”现代农业三年行动实施方案》，农业部会同发展改革委、商务部印发了《推进农业电子商务发展行动计划》，农业部编制印发了《“十三五”全国农业农村信息化发展规划》，全国有28个省份出台了“互联网+”行动的实施意见，“互联网+”现代农业的政策框架体系基本形成，政府、企业和农民合力推进的机制日益完善。二是农村“互联网+”基础设施不断完善。“宽带中国”战略加速向乡村深入实施，网络提速降费政策加快向农村普及，农村智能手机使用规模迅速扩大。截至2016年底，行政村通宽带的比例已经达到95%，农村互联网普及率达到33.1%，比上一年提升1.5个百分点。三是“互联网+”现代农业新业态蓬勃发展。最突出的就是农村电子商务特别是农产品电子商务保持高速发展。据监测统计，2016年全国农产品电子商务经营额达到2200亿元，比上一年增长46%。同时，信息进村入户工程已由试点探索进入到全面实施、整省推进的新阶段，截至2017年6月底，全国共建成运营6.9万个益农信息社，提供公益服务1115万人次，开展便民服务1.8亿人次，实现电子商务交易额128亿元。此外，农业物联网区域试验工程、农业大数据试点扎实推进，尤其是基于互联网的农业生产性服务业、农村分享经济在部分地区异军突起。这些都对促进农村一、二、三产业融合发展，推动农村大众创业、万众创新发挥了重要作用。



### 三、清醒认识“互联网+”现代农业面临的困难和问题

农业现代化是“四化”同步的短板，农业的弱质性在线上同样表现得相当明显，农业信息化依然处在起步阶段，面临着诸多困难和问题。一是在全面性上，对信息化发展的客观规律认识不够，没有完全形成统筹推进农业电子商务、农业物联网、农业大数据、农业信息服务等重点工作的工作思路。二是在基础性上，没有充分认识到“云”“网”“端”是农村互联网新的重大基础设施，更没有看到这个新的重大基础设施带来的幂数效应，导致对农业农村信息化基础设施的投入力度明显不足。三是在创新性上，农业信息化科技创新缺乏重大项目支撑，科技成果转化和应用体系不完善，信息数据共享开放的机制建设严重滞后，包容发展、放松管制的体制尚不健全。四是在特殊性上，存在照抄照搬发展工业化互联网和城市电子商务做法的现象，没有把握农业农村的实际和特点，偏离了农业现代化的主攻方向，致使难以有效解决与生产经营和市场的两个对接问题。一些涉农电商平台靠补贴过日子，尚未建立可持续的商业化运营机制；一些涉农互联网企业没有把农民纳入主体，尚未建立与农民共同分享利益的机制。

### 四、扎实推进“互联网+”现代农业各项重点工作

今年的中央一号文件对推进农业信息化加快发展作出了进一步部署，现在的关键是抓好落实。推进“互联网+”现代农业行动要坚持以人民为中心的发展思想，以深入推进农业供给侧结构性改革为主线，瞄准农业现代化主攻方向，瞄准谁来种地的问题，瞄准农村社会治理新要求，把互联网思维和信息技术贯穿到农业现代化建设全过程，让农业成为有奔头的产业，让农民成为令人羡慕的职业，让农村成为既有现代文明又具田园风光的美丽乡村。要遵循信息化发展规律，把握农业农村特点，统筹推进以下几项重点工作：一是全面实施信息进村入户工程，开展整省推进示范。切实把信息进村入户作为农业现代化重大基础性工程来抓，特别是遴选出的辽宁、江苏、江西、河南、四川等5个示范省，要确保今年益农信息社建设覆盖80%以上的行政村，吉林、黑龙江、浙江、重庆、贵州等5个示范省要实现40%以上的覆盖率。二是大力发展农业电子商务。要与特色农产品优势区建设紧密结合，强化分级包装、冷链物流等基础设施建设，加快完善产品标准和生产标准体系，加大农产品品牌网络营销力度，大力