

粮农组织
农业服务文集

76

园 艺 销 售

(推广人员的策略和培训手册)

中国农业科技
出版社
北 京



联 合 国
粮食及农业组织
1989年 罗马

园 艺 销 售

(推广人员的策略和培训手册)

粮农组织
农 业 服 务
文 集

76

中国农业科技
出 版 社
北 京



联 合 国
粮 食 及 农 业 组 织
1989年 罗马

(京) 新登字061号

本书原为联合国粮农组织农业服务文集(76)《园艺销售(推广人员的策略和培训手册)》
(FAO Horticultural marketing a resource and training manual for extension officers, M-62 ISBN 92-5-102710-2, 1989, Rome)。

CPP/91/11

本书中所用名称及材料的编写方式并不意味着联合国粮农组织对于任何国家、领地、城市或地区或其当局的法律地位或对于其边界的划分表示任何意见。

版权所有。未经版权所有著事前许可,不得以电子、机械、照相复制等任何方法或其它程序全部或部分翻印本书。或将其存入检索体系,或发送他人。申请这种许可应写信给联合国粮农组织出版司司长(意大利罗马 Via delle Terme di Caracalla, 00100)并说明希望翻印的目的和份数。

中国农科院科技文献信息中心根据其同
联合国粮农组织协议出版

园 艺 销 售
(推广人员的策略和培训手册)

译者: 王国磊 屈四喜 倪洪兴

廖崇光 戴卫东

校者: 李正东 郑波

责任编辑: 杜允

中国农业科技出版社(邮政编码: 100081 北京市海淀区白石桥路30号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销

中国农业科学院情报所印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 4.24 字数: 93.5千字

1992年12月第一版 1992年12月第一次印刷

印数: 1—3000册 定价: 4.40元

ISBN 7-80026-430-0/F·41

前 言

如果农民要增加生产,那么他们就更需要注重其产品必须能以有利可图的价格得以销售。小型农场的商业化要求发展商品性生产,而不是偶尔出售一些自给有余的产品。这种商业化的成功与否取决于生产方向是否为了适应市场需求和排除或少受其它市场约束。

在大多数国家中,销售工作常常被认为是与农民直接接触的做实际工作的农业推广人员工作以外的事。即使推广人员能认识到农民所面临的销售问题,他们也因缺少这方面的专门知识,或不了解适当的帮助渠道而无能为力。

由英国高产值园艺研究所的G·狄克斯代表联合国粮农组织(FAO)编写的这本手册旨在为推广人员提供适当的关于销售问题的策略和培训教材,而这些人员是与为满足国内外市场需要而生产园艺产品的农民一起工作的。尽管本手册对于大多数推广工作者的日常应用来说可能过于详细,但希望能用于农业院校农业销售方面的培训班,也许确实能鼓励这些院校增加他们课程中销售方面的内容。同时,也希望本手册能被工作在农业部的销售官员用来培训实地推广官员。如果条件允许,希望本手册对于专门从事销售推广工作者也是一本有价值的参考书;对于加工部门、商会和其他有关园艺销售领域里的工作者来说,本手册也应该是有价值的。

作者对提供图表的J·斯佩克特、提供封面照片的C·佩恩以及对手册草稿提出修改意见的联合国粮农组织的E.塞德勒及A.谢发德表示感谢。还有许多其他的朋友,尽管大都不相识,也对本手册提出了很好的意见。作者对下列朋友也一并致谢: B.布洛尔、A.埃尔-贝尔太克、E.伯顿、L.拜英、A.迪雷安尼、M.穆兰迪、A.帕尔迪、O.卡斯加德、C.奎查德、K.马丁、K.汤普森、S.纽、S.哈里斯、R.邦德、H.德海德、G.翟亨、D.菲力普斯、R.沃特金、J.格林、H.卡恩、科兰邓、G.韦丝特、A.萨金特、J.尼希塔、J.莱格特、L.赫德森教授、埃克拉姆·乌拉·可许,还有许多农民、商人、官员和科学家,虽然忘记了他们的名字,但他们的智慧和容貌仍记忆犹新。

序

随着农业和社会的发展，销售变得比以往任何时候都重要。在自给自足型农业中，农民主要求得供养自己及他们的左邻右舍，并对当地社区的爱好及需求比较了解；农产品运输及收获后损失问题不很严重。但随着城市人口的增长，农民的责任增加了。他们不仅要满足农村市场，还要满足不断增长的相距较远的城市市场的需求。因此，农民就须具备商品及销售技能。销售过程是沟通生产者和消费者之间的桥梁，这一过程显然包括运输及尽量减少农产品损失的技术。一个有效的分配体系还要求建立起象卡车运输、包装、承包、批发之类农村行业。生产-销售链是一种双向过程，产品是从农村流向城市，而资金及市场信息则是从城市返回农村。由于城市市场的需求在不断地演化，农村就能根据这些市场信息来相应地调整生产。

在园艺生产中，在很少调整价格的情况下，财政可行性如同取决于农民的专门技能那样取决于经营和销售技术。种植高产值作物常常是使小农场得以生存下去的重要因素。这本手册适应了越来越多的农民对商品及销售知识的需求，也完全是一本实用手册，所介绍的技术和建议都已在实践中得到了检验和证明。

在第一章介绍了园艺销售之后，第二章分析几个成功的园艺销售范例。然后该手册将涉及园艺销售计划的三个阶段。第三章进行研究分析。第四章论述制订行动计划。第五章讨论解决销售问题的不同行为、活动及其作用。第六章通过列举影响销售工作的一些最常见的弊病作为本手册的结尾。

目 录

序

1. 销售过程.....	(1)
什么是销售?	(1)
为什么销售工作很重要?	(2)
总结.....	(6)
2. 园艺销售成功范例的研究.....	(7)
引言.....	(7)
例1 巴基斯坦北部罕萨开始销售.....	(7)
例2 也门阿尔贝达充分开发销售市场的松散合作.....	(8)
例3 安提瓜一种小农的市场导向生产.....	(9)
例4 埃及成功开发新技术和新市场的大农场主.....	(10)
例5 安提瓜开始新鲜水果和蔬菜出口交易.....	(11)
例6 肯尼亚促进园艺产品出口.....	(12)
3. 基本准备工作.....	(14)
引言.....	(14)
阶段1 地方资源和设施的核查.....	(14)
阶段2 市场对产品的需求——现在和将来.....	(15)
阶段3 销售体系.....	(26)
总结和结论.....	(32)
4. 决策与商定行动计划	(33)
引言.....	(33)
明确问题和机遇.....	(33)
推广技术.....	(34)
商定行动计划.....	(35)
5. 行动计划的实施.....	(40)
引言.....	(40)
产前咨询.....	(40)
产后咨询.....	(43)
市场和销售.....	(53)
其他活动.....	(57)

总结和结论.....	(57)
6.园艺产品销售中常见的8种错误.....	(58)
参考读物.....	(61)

表格目录

表1 大、小型农场的优缺点.....	(3)
表2 一些主要的园艺产品.....	(4)
表3 不同价格对农民利润的影响.....	(5)
表4 也门阿尔贝达和阿尔摩沙洋葱的农场价格比较.....	(9)
表5 巴基斯坦拉合尔市花椰菜价格和批发市场.....	(18)
表6 埃及番茄摊的经济学.....	(25)
表7 埃及乡村市场上的番茄零售差价.....	(29)
表8 以批发价格计算出 的农民价格.....	(30)
表9 选择合适 的贸易伙伴.....	(30)
表10 限制因素和机遇分析.....	(33)
表11 巴基斯坦黄瓜的生产成本、每英亩毛利及保本费用.....	(41)
表12 作物的选择.....	(43)
表13 包装成本的利润分析.....	(48)
表14 适合长期贮存产品的贮存期及其贮存条件.....	(51)
表15 新鲜产品的一般贮藏建议.....	(52)
表16 建议的运输方法.....	(54)

第一章 销售过程

什么是销售？

世界上最大零售商集团之一的主席曾经说过，销售包括弄清消费者需要什么及在有利可图的情况下提供他们商品。这种描述为从事销售工作人员强调了极其重要的两点：

第一，整个销售过程必须着眼于消费者，生产必须满足他们的需要，人们也正是为满足需要而花钱的。

第二，销售是一种商业过程，只有在参与的各方均有利可图的情况下才能得以持久。一种较传统的定义是：

销售是产品（或商品）从生产环节向消费环节流动过程中的一系列服务。

这种定义强调农业销售是通过一系列的过程而实现的。在这个意义上，它包括收获技术、产品的分类分级、包装、运输、贮藏、加工及其分配和销售，这些都是销售机制。

销售的广义定义是：

销售是提供服务和信息的一系列活动。这些服务和信息影响着与市场需求有关的生产水平及产品（或商品）由生产环节向消费环节过渡的运动。

该定义所涉及的服务应该是推广员承担的事，如，提供信息和咨询意见。其作用体现在：

- 市场信息的收集、评价及传播；

- 帮助制订生产计划；

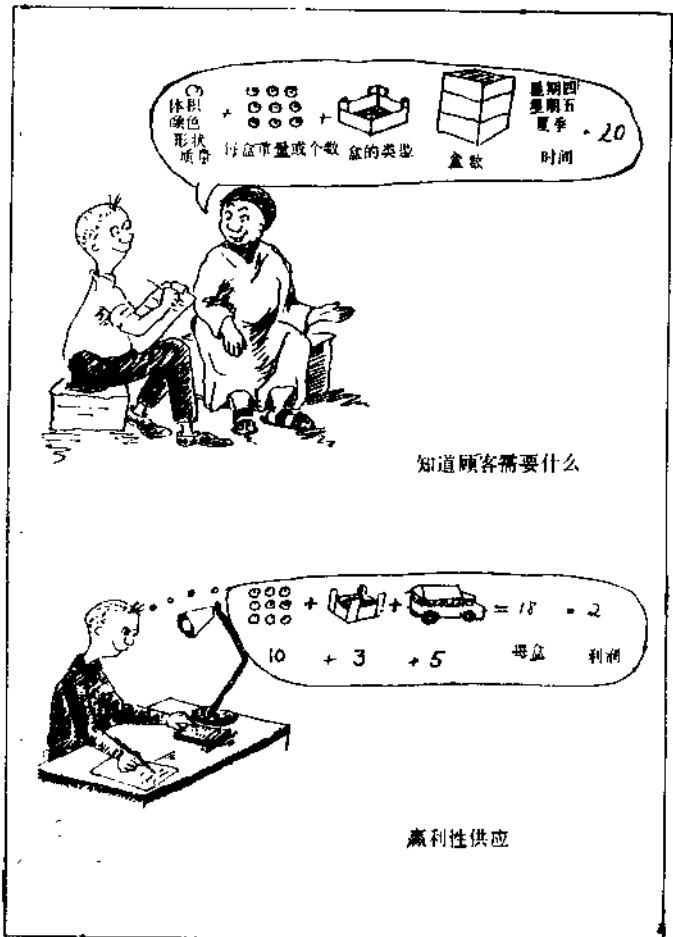
- 为生产者提供市场保障；

例如，通过与买者签订合同；

- 对产后工作提供最有效的咨询；

- 协调投入、运输、贮藏、信贷及产后有关方面的工作。

尽管这个定义包括的范围较广，但只描述销售中的活



动。从事促进农业销售工作的推广员或公务员的主要活动就是使农村经济商品化，这包括弄清消费者需要什么，并帮助建立生产与销售体系，以便能满足农村要求并最大限度地增加其收入。

任何进展的取得都要通过一致的努力。通常，销售员的作用就是把握总体、协调他人的努力。

为什么销售工作很重要？

从国民经济、农民、产品和消费者这四方面很容易看出有效销售的重要性。

从国家这一级看，随着国家和国家的发展，人口总是从农村向城市和城镇流动。

发展中国家的人口通常以大约百分之三的年增长率增加，而城市人口却以百分之四的年平均增长率增加，这就意味着十六年后需要靠农村供养的人口数量将翻一番。此外，随着人们变得富有，每人消耗的食品数量通常都要增加。大约每隔十至十四年，供应城市及城镇的食品数量就要翻一番。

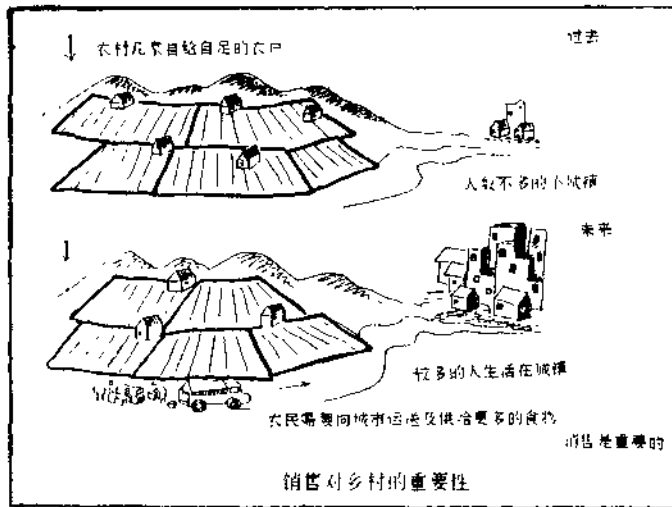
这种人口分布的变化将为农民和农村就业创造新的或更好的机会，在有了新的道路和更方便的交通以后更是如此。

自给自足性农业（指仅为自己及家庭提供足够的食品）将逐步失去其重要性。尽管农民人数相对在变少，但因为他们要供养不断增加的城区人口而其作用变得比以前任何时候都重要。要做到这一点，就要求农民具备更高的技能和专业水平，以便能生产更多的食品。在销售过程中推广员的首要作用就是从自给自足性农业向商品农业转化过程中指导和帮助农民。他（她）的一项任务就是在农业发展的每一个阶段鼓励农民提高销售和出卖其产品所需的新技能。即使在那些高度发达的国家里，被认为是训练有素的生产者也常常在销售方面显得无能。

推广员在销售过程中的第二个重要任务是努力保证和最大限度地增加农村收入。在不同的国家或在不同的情况下，人口从农村流向城市的原因也不相同。最主要的因素可能是在城市里靠固定的职业可获得相对高的收入。推广员作用的一个重要方面应是鼓励和帮助农村社区管理和促进其食物的销售，他们应该设法保证使尽可能多的零售价返回到农村。

农民中，收入最低的就是那些拥有小块土地的农民。这些农民将发现仅通过在他们的小块土地上种植小麦、水稻等传统作物不能争取足够的资金来维持自己及其家属的生活。他们还发现很难与使用机械化生产的大型农场相竞争。

在农业较发达的情况下，经营较好的小型农场是完全能够生存下来的。我们可以从中得到经验。能存活下来的小型农场在向高产值企业发展过程中逐步趋向于专门化。他们运用的耕作制或畜牧饲养制度能够获得较高的单位面积产量。在畜牧业方面，最典型的例子就是奶业和养鸡；在作物生产方面的例子是种植水果、蔬菜和花卉。例如，在英国，中等大小的谷物农场面积约为120公顷（300英亩），奶牛场约为60公顷（150英亩），典型的大田蔬菜农场约为30公顷（75英亩），水果农场为25公顷（63英亩），温室约为1.5公顷（4英亩）。



小型和大型农场的优缺点如表 1 所示。

表 1 大、小型农场的优缺点

	优 势	劣 势
小型农场	易获得劳动力，特别是家庭劳力，因而适合于不能利用机械的劳动密集型作物生产，如移栽、整枝和多次手工收获 适合要求管理技术高及精心管理的作物 适合为小型专门市场种植和服务，如直接销售，草、花和观赏植物	需在较小的土地上获得高收入教育程度大都较低，也难以获得信息、资金及支持 洽谈能力差 需要收入稳定
大型农场	适合小麦、甘蔗及玉米等主要作物的大规模机械化生产 适合需大量投资的作物 向大购买商出售大量产品	经常性开支大 对劳动力的调动及管理较差 单位面积上的劳动力少，要求避免太耗时的活动

了解了两类农场的优缺点，就可以进一步发展适合小型农场生产的作物及耕作制度。在获得市场方面，小型农场主需要帮助，要向他们提供良好的生产建议和有利于增强洽谈能力的市场信息。

园艺产品大都是在新鲜状态下销售，一些是生吃的，另一些则是熟吃的。当无条件存放时，有些园艺产品通常需要经加工处理。例如，干制果品和酱。随着社会的发展和富裕，加工过的园艺产品市场在扩大，象纯粹是为审美需要花卉及室内和庭院植物等园艺产品市场也在扩大。随着财富的增多，人们对园艺产品的需求条件在逐步提高，如要求外观新颖、淡季保障供应及口味多样化等。

园艺产品通常称为其他产品，它们不是谷物也不是主要的经济作物。一般来说，但也不是绝对地说它们都不是主要作物。表二列出了几种主要园艺产品。

园艺作物的重要特征是：

- 它们主要是味美、投合人们的爱好和可提供少量的但是必不可少的营养，如维生素；
- 它们不是主要食物，当价格太高时人们就可不买；

- 消费水平高低取决于售价及顾客的收入水平;
- 许多园艺产品不能进行大宗贸易,其市场有限;
- 产品容易腐烂,这就意味着如不立即出售其质量会下降,通常会导致其价值下降;
- 园艺产品的品种范围很广(见表二),如果一种产品的价格太高,消费者就会买另一种;
- 产品通常在由供、需来决定价格的自由市场上成交。

所有这些特征形成了这样一个重要的但又是经常发生的事实:园艺产品的价格,特别是农民卖得的价格千差万别,而且难以预料。

就拿一个典型而又常发生的例子来说吧:

在几乎没有其他作物产品销售的情况下,农民出售高质量的番茄就能很容易获得相当于生产成本好几倍的价格。不过,当市场供过于求时,努力进行推销的农民可能就根本卖不出他已收获后存放了两天的番茄。

批发价在同一天内可相差一倍或半倍,这取决于销售人员的技术水平及消费需求。园艺产品价格的波动可能性很大:

- 年份不同;
- 从初上市到供应旺季不同;
- 今天与明天不同;
- 市场与市场不同。

这种价格上的无常变化可能使园艺生产非常有利可图,也可能风险很大。园艺生产的成功与否常取决于销售技能和获得好的价格,而不是取决于生产技术。表3列出了一个价格差别影响农民赢利的例子。

表2

一些主要的园艺产品

木本水果:	柑桔、柠檬、酸橙、红皮桔、葡萄柚、苹果、芒果、香蕉、番石榴、刺果番荔枝、桃、杏、李、红毛丹、无花果、榲桲、柿子、榴槤、Chichu、番木瓜、石榴、山竹果、枇杷、阳桃、南美番荔枝、樱桃、枣、桑椹。
藤本水果:	葡萄、西番莲果、猕猴桃(或中国醋栗)。
其他水果:	草莓、菠萝、灯笼果、西瓜、甜瓜、树莓黑苏、黑醋栗、醋栗、蔓越桔、欧洲越桔、大黄、大杨梅。
木本坚果:	腰果、核桃、榛子、坚果、开心果、大胡桃、椰子、杏仁杏、巴西果。
通常当作蔬菜的水果:	面包果、鳄梨、番茄、茄子、辣椒、甜椒、苦瓜、南瓜、葫芦、黄瓜、丝瓜、西葫芦、芭蕉、Christophine或Choyote。
种籽或花类蔬菜:	甘蓝、花椰菜、洋葱、豌豆、菜豆、小扁豆、鹰咀豆、蚕豆、秋葵、长西棱豆、长豇豆、甜玉米。
叶、茎类蔬菜:	莴苣、圆白菜、菠菜、牛皮菜、孢子甘蓝、苦苣、荸荠、芹菜、芦笋、块根芹、叶用葱、韭葱、莴菜、豆芽、芋、白菜、中国芹、菊苣、球茎甘蓝、茴香。
根菜类:	慈菇、洋葱、马铃薯、甘薯、木薯山药、大薯、大薯、小圆萝卜、胡萝卜、萝卜、欧洲防风根、甜菜、洋姜、芋头和eddoe。
香草:	香芹、薄荷、香菜、莳萝、羊皮革、迷迭香、麝香、鼠尾草。
香料:	胡椒、(干)辣椒、小豆蔻、姜、丁香、桂皮、月桂叶、郁金。
切花:	玫瑰、菊花、香石竹、唐菖蒲、郁金香、水仙、兰花。
切叶:	石刁柏蕨、羽叶蕨、soft-ruscus。
室内及庭院热带植物:	花叶万年青、紫苏、丝兰、铁树、龙血树、蓬莱蕉、fatshedera、榕树、南椰。
庭院温带植物:	玖玖、观赏灌木、草本花、床上用花、针叶松、开花鳞茎。

表3

不同价格对农民利润的影响

		农民A	农民B	农民C	农民D
收入	每公顷产量 (公斤)	10,000	10,000	9,000	12,000
	每公斤价格	1.0	1.5	2.0	0.8
	销售数量	10,000	15,000	18,000	3,600
成本	生产	5,000	5,000	5,500	5,500
	销售	5,000	5,000	4,500	6,000
	毛利	—	5,000	8,000	-7,900

注：销售成本包括收获、包装、分选、运输及销售劳务费。

如表3所示，由于农民B以高于保本农民A50%的价格出售其产品，因而有所赢利。农民C的例子证明，有时单产低也能获得高利润，如生产淡季；有时，供过于求，价格太低，农民最好不要收获其作物，以减少亏损。农民D如果不收获和出售其产品的的话，他遭受的亏损就会小一些。



本手册将探讨怎样最大限度提高农民销售价格的一些技术问题，这包括：

- 提高产品质量及改进其外观；
- 寻求最高价格的买主；
- 强有力的业务洽谈；
- 在供应竞争有限的情况下，计划好生产。

推广员在帮助农民尽量减少风险方面的作用同样也很重要。一般而言，风险和利润是相关的。换句话说，种植高利润的作物常常风险也较大。我们进一步介绍一些可以减少风险的技术，如：

- 按固定的合同价，出售一定比例的农产品；
- 种植一系列不同的作物，包括高风险和低风险作物；
- 增加稳产和稳收（人）的技术投资。

实际上，推广员可以充当农民的业务顾问，农民往往能掌握上述一些策略。但通过讨论，其技术水平就会进一步提高，也能推行一些新的策略。

消费者是特别重要的，弄清消费者的要求满足其需要是搞好销售的关键，其本身也是对社会做极其有价值的服务。

在全球范围内，都认为水果和蔬菜是保健膳食的重要组成部分。它们不仅提供极重要的维生素和蛋白质，而且越来越多的医学证明其具有良好医学价值，其中包括：

- 园艺产品中的纤维成分有利于防止心脏病和肠道疾病。
- 维生素C有助于防止胃癌及牙龈疾病。
- 存在于蔬菜胡萝卜素中的维生素D能减少肺癌的发病率。
- 缺乏维生素A导致儿童失明。印度尼西亚的研究表明，尽管营养丰富但缺乏维生素A的儿童比营养不良但维生素A供应充足的儿童有更大的发病甚至死亡的危险。维生素A可从深绿叶蔬菜、番茄、胡萝卜、南瓜和红薯中获得。

总之，在发展中国家水果及蔬菜的食用量是很低的。低消费通常是价格太贵造成的。尽量减少运输成本，特别是减少耗损将能大大降低零售价。加速推广更加有效的销售程序，从而降低消费价格对推广员是挑战性的任务。价格一旦降低，消费就会增加，也就能挖掘增加生产的潜力。

总结

本章已经论述了城市市场将怎样不可避免地逐步扩大及其重要性。除了要掌握先进的农业技术外，未来的农民还必须具有更高的商业技能。赢利性生产，特别是高产值作物的生产取决于能否提供适应顾客所需要的供应。随着产地与消费点的距离增加，必须建立销售体系，以便：

- 向市场定期、可靠地提供产品；
- 为市场和生产者提供信息反馈，以便使生产方向能与消费需求保持一致。

运用聪明与才智以确保食品零售利益最大比例地还到农村社区取决于推广员。有效的销售将降低新鲜产品的成本，也随之带来整个民族健康水平的提高，同时扩大高产值作物的市场，而高产值作物本身对维持生计的小农体系来说是至关重要的。

第二章 园艺销售成功范例的研究

引言

本章列举六个怎样运用销售知识显著地提高农民收入的实例，它们涉及园艺生产市场导向发展范围。第一个例子是关于农民首次销售他们的产品，接着三个例子表明发展中国家农民是怎样促进销售，从而增加收入的。最后，列举了两个园艺出口实例，前一个是一个国家开始进行园艺出口，后一个是改进质量管理使出口国保持其市场份额。这些实例不必照搬，但研究其所用的技能及研究这些农民怎样通过发展其生产和改善分配来满足其消费者的需求是很重要的。

例1 巴基斯坦北部罕萨开始销售

背景

在巴基斯坦，象罕萨这样的高纬度地区通过修筑喀喇昆仑高速公路就与旁遮普平原上的大市场连接起来了。罕萨所种植的主要作物是杏（主要用于制作干果）及其它味美的水果。其产品除了很少量的在当地市场出售外，农民仅仅是为了满足自己的需要，他们毫无销售经验或技术，对价格、运输成本及怎样按拉瓦尔品第及拉合尔的主要市场的要求进行分选和包装一无所知。此外，他们也不知道怎样销售水果，更谈不上知道那些名声在外的商人的名字及其专门的贸易术语。由于他们生活条件艰苦，家庭之间合作很密切，孤立而偏僻的村庄就形成了一种很紧密的社区。

行动

作为大型农村发展计划的一部分，要求所有村庄都成立委员会并选出若干人来承担具体的职责，包括一名销售代表。村庄销售代表被召集到一起进行专门训练，明确他们的工作责任，包括收集、运输和在城市市场上销售各村生产的产品。这些代表在扣除各项费用及按百分比计算的佣金后，应将剩余利润通还给生产者。他们还参加市场潜力的考察、调查市场商品的质量、价格及市场机制。同时，也帮助寻找潜在的贸易伙伴。

选中的商人及委托代表被邀到罕萨来对当地村庄的销售代表，就怎样要求农民进行产品收获、包装及交售进行培训。然后，村庄销售代表负责培训当地的生产者。

收获前，要组织好包装和运输工作，代表根据计划在旁遮普北部平原的主要市场上出售其产品。

结果

这些村庄有史以来第一次大量出售生产的商品，这不仅获得现金收入，同时也促进生产和加工的进一步发展。有意思的是，罕萨的一些杏干出口到欧洲进了保健食品商店。这些产品所以受到欢迎是因为它们没有使用农药和化肥。

要点

1. 新修道路开拓了销售机会。

- 2.村庄的封闭属性使生产者特别适应集体销售，因为它们相互信任已经达到了必要的程度。他们还懂得要想成功，就应一起来干。
- 3.因为这是一个全新的行业，很容易引进一种新的销售体系，这种体系就是双方合作并为村庄销售代表提供利益刺激。
- 4.鼓励商人和委托代表协助和从事培训工作。由于这是符合他们自己的最大利益，因而他们乐于这样做。他们知道新的货源会经他们的买卖带来益处。

例2 也门阿尔贝达充分开发销售市场的松散合作

背景

在阿拉伯也门共和国，有史以来市场上供应的洋葱都是从提哈马平原上的阿尔摩沙及山地高原区来的。供应格局是季节性的，产量相当低且质量差。在阿尔贝达东北部，即也门的东南角地区，一个农民在1987年试种了洋葱，结果证明该地区非常适合种植洋葱。由于农作条件理想，获得了每公顷约120吨的难以置信的高产，洋葱的质量也很好，且可全年种植。该地区所有的农民都从事种植洋葱，并用一吨重的卡车将洋葱运到较远的城市市场上销售。

行动

显然，在阿拉伯半岛，洋葱种植者在洋葱生产方面比其他的农民具有相对的优势，挑战是怎样充分利用这种优势呢？所有洋葱种植者都属于同一个部落而且鼓励部落酋长在组织者方而起领导作用。首先，他们同意协调运输，改变了利用一吨卡车（平均每公斤需花0.5也门里亚尔的运输费小批量向市场运送产品的作法，他们决定租用8吨重的货车。这样，能将运费减至每公斤0.2也门里亚尔。他们不再单一种植高产洋葱[得克萨斯格兰纳（Texas Grano），也种植一种很耐贮藏的印度红洋葱——红普纳（Red Puna）]。生产者对其种植工作进行协调，以达到能全年平稳地供应洋葱。收获后，将洋葱晾晒三天，然后装成25公斤一袋放在路边等候收集。

结果

用8吨的卡车将分别包装在口袋里的红普纳及得克萨斯格兰纳洋葱运送到市场。每次，农民向一个主要市场运送的洋葱从不多于一卡车，以保证市场供应不超过需求。改变了将产品交给批发商的做法，卡车司机和生产者代表在卡车后直接零售。通常，存放期短的先卖，装在卡车里面的存放期较长的后卖。表4说明了这种销售途径，即集体运输和直接销售的销售方法使农民收入增加40%以上。

通过进行大批量的运输和为保证相当长时间的库存而进行混合生产，农民就能维持他们自己的销售市场。由于他们的生产成本很低，阿尔贝达的生产者就以低于其他供应商的价格销售其产品。这样，他们就把顾客从传统的批发商那里吸引过来了。通过协调所有市场的供应，他们保证了市场从不供应过量，从而保持了好的价格。作为部落成员的社会压力以及价格的提高都消除了生产者单独销售的愿望。

有意思的是，该农民小组还作为一个合作社在也门民主主义人民共和国也注册了，这两国的边界也是非常模糊的。一旦从收音机里听到那里的价格高时，他们就相应地调整运输方向。

表4

也门阿尔贝达和阿尔摩沙洋葱农场价格比较

项 目	(阿尔贝达) 直接销售	(阿尔摩沙) 经批发
零 售 价	5.00	5.00
零售毛利	2.10	2.00
批 发 价	2.90	3.00
批发毛利	—	0.50
运输费用	0.20	0.50
口袋费用	0.06	0.06
农民价格	2.64	1.94

要点

1. 在种植的品种、生产计划及授权代表他们进行销售的农民代表方面，部落酋长对农民实行了集体主义原则及纪律约束。
2. 生产者具有有效的相对优势和市场竞争来直接销售而不是通过传统的批发商体系来销售。起初他们出售洋葱的价格比让零售商有利可赚的批发价格还低。
3. 通过信息网，农民们使自己对市场情况了如指掌，这些包括通过无线电及电话与最近的城市及信息员保持联系。当市场供应减少时就进行进一步的调运。

例3 安提瓜一种小农的市场导向生产**背景**

本例来自人口为七万的加勒比海小岛，其主要产业是旅游业。大多数菜农都在每年的传统时期种植蔬菜。供应格局已越来越具有季节性，市场的供应旺季是从10月到12月，4月到8月，国内商品蔬菜供应不足。其价格的波动在很大程度上取决于蔬菜生产的旺季和淡季。在淡季，特别是饮食服务业对蔬菜的需求坚挺。

行动

一个兼做农民的出租汽车司机发现能在淡季连续地供应蔬菜是一个获得高利润的机会。他不愿进行机械投资，其唯一的投入是一台喷雾器。耕地和中耕是由一个在附近雇佣的农民来完成的，他负责自己的运输，这就有机会直接交货及与买主建立更紧密的联系。

这个农民有意识地在大多数农民不种植蔬菜的季节里种植蔬菜。为节约除草的劳力开支同时又进行保墒，而又能将生产延续到旱季，他研究一种使用除草剂的生产技术。在蔬菜生长前期，他用一张张大的锡片把蔬菜盖起来，且对整个大田喷撒除草剂；在生长后期，他使用喷罩以保证不致损坏庄稼。枯死的杂草就成了保墒的覆盖层，同时还有其他的有益作用，如防止杂草、调节土壤温度和防止水土流失。

结果

花费较少的设备及劳力投入就能进行淡季蔬菜生产，向超级市场、饭店及餐馆进行直接销售可获得高价。该农民越来越能按照买主需求来计划他的蔬菜生产。他现已买了一辆客货两用卡车，成了职业农民，他还将他的出租车租给一个司机以赚取利润。

要点

1. 这个农民是为满足买主的需求来组织生产的。

2. 他通过严格控制生产成本而尽可能地减少风险，也尽可能减少投资。
3. 他明智地利用了他的资金、土地以及运输和与饭店保持良好销售关系等有利条件。
4. 这种方法可能仅适合于单个农民或农民小组。如果过多的农民都来从事这种较小规模的高价格的淡季买卖的话，价格就会下跌。

例4 埃及成功开发新技术和新市场的大农场主

背景

在埃及，园艺产品的销售最近出现了较大的变化。首先，开罗的大批发市场非常拥挤，越来越多的产品未进入批发市场而直接销售。尽管大部分产品仍是靠街头摊点出售，但是富有阶层对较高质量的产品需求在增长。专门商店和超级市场体现了新的和发展的销售方向。其次，在生产方面，使用低矮的聚乙烯塑料棚有了增长。现在，事实上番茄、黄瓜、柿子椒及甜瓜全年都有供应。在聚乙烯塑料棚内种植还提高了蔬菜的质量。新的汇率政策提高了出口的可能性，连接外部市场的运输也在不断得到改善。

行动

一个农场主为建造生产大棚进行了大笔投资，其经济可行性完全取决于最大限度地获取收益，因为他的固定成本、日常开支比其他的小农要高得多。为了保持赢利水平，他执行了包括两个主要目标的政策。第一，他着眼于最高产量，他为其雇员明确了专门职责及具体目标。例如，每一组6个大棚，有一个分管经理。如果他的产量能超出目标，他就受到奖励。第二，他完全改变了他的销售策略，并认为他的经营具有可以开发的特别优势。他能延长供应季节、能生产高质量的产品。他还懂得通过许多不同的途径销售产品，以降低由市场价格的变化带来的风险。

他与开罗的一些超级市场建立了联系，许诺向他们提供最好的产品。根据各个商店的要求，出售的蔬菜要么装在可多次利用的塑料盒中，要么预先装或1公斤/网兜。超级市场的销售量占其销售量的40%。

他还安排出口15%的产品，销往欧洲及阿拉伯市场。一开始就对价格采取明确的政策，以节约管理时间和减少弊端。超级市场的价格比批发价高出10%，出口价比批发价高出15%。

最后，他还与科威特一家超级商场签订了合同，提供九个月的冰山莴苣，且合同保证最少应支付保本价格。这样，种植这种新作物的财政风险就排除了。这种作物大约占其计划生产的5%。

剩下的40%产品销售给传统的批发市场。

结果

销售收入增长很快，该项经营在两年内而不是计划的三年就收回了投资。冒险销售的成功鼓舞了该公司建立自己的销售业务。该项经营还进一步多样化，直至向附近的小农提供种植材料。其长远目标将是提供优良的种植材料及销售服务，公司能在当地市场集中销售附近小型农场的产品并将产品出口到海湾地区的市场。

要点

1. 淡季水果和蔬菜的价格通常经历三个阶段。产品在非正常季节上市时，即淡季初期，人们对其并不注意，价格因而往往令人失望。一旦这种现象被克服，价格则会大大提高。那