

郭 泉,夏 青,马雪琴. 农产品电商企业发展战略选择分析——以 TT 公司为例[J]. 江苏农业科学,2022,50(19):232-236.
doi:10.15889/j.issn.1002-1302.2022.19.035

农产品电商企业发展战略选择分析 ——以 TT 公司为例

郭 泉¹,夏 青²,马雪琴³

(1. 苏州农业职业技术学院,江苏苏州 215008; 2. 中国矿业大学,江苏徐州 221116; 3. 苏州高博软件技术职业学院,江苏苏州 215163)

摘要:目前农产品电子商务企业的发展受到农产品质量不稳定、仓储物流成本高、市场需求变化大等众多因素影响,大多数企业存在盈利状况不佳的问题,因此运用科学的方式选择合适的发展战略对农产品电商企业的可持续发展至关重要。通过行业数据收集、政策文件分析、专家访谈等方法,对 TT 公司市场环境进行系统调查;运用 SWOT 分析法,阐述公司发展中外外部遇到的机会与威胁以及内部能力的优势与劣势;采用层次分析法计算各影响因素对 TT 公司发展的重要性,结果表明,国家农业政策、电商平台竞争对手增多、公司销售渠道单一、公司自有资金较充足 4 个指标权重较大。根据分析结果,构建发展战略选择的四边形,确定 TT 公司应该采用扭转型发展战略,抓住外部机会,弥补内在缺点,为 TT 公司的发展战略选择提供一定的支持,对同类型农产品电商发展战略选择也有一定的借鉴作用。

关键词:农产品;电子商务;SWOT 战略选择模型;AHP

中图分类号:F713.36 **文献标志码:**A **文章编号:**1002-1302(2022)19-0232-05

我国是一个典型的农业大国,有超过 7 000 年的农业历史,但由于可用耕地面积相对较小,农村科技水平落后,目前存在农产品供需平衡不稳定,整体市场发展不健全的问题。电子商务(简称“电商”)飞速发展,农产品电子商务也逐步发展起来,形成了传统的 B2B、B2C 等电子商务模式^[1]。研究解决农产品市场发展以及销售问题,离不开电子商务手段^[2]。但是,农产品电商也存在仓储、冷链物流、正常损耗等成本居高不下、基础设施方面不完善、农产品标准不健全、搭建电子商务平台面临的成本与风险、农产品电商人才紧缺等问题^[3-6],迄今为止尚未出现典型的具有显著盈利性的农产品电子商务企业。因此,获得可持续发展成为农产品电子商务企业发展时需要面临的核心问题。张胜军等认为,农产品电子商务需提高农户的基础网络设施,注重电商特色人才的培养^[7];赵苹等选择纽约

FreshDirect 与上海菜管家电子商务有限公司为研究对象,并从生产采购、品牌、物流运输等方面进行分析^[8];骆毅根据 1 组多数量农产品电商案例,在农产品流通环节的缩短和流通成本降低方面进行探究^[9];林家宝等以水果电商市场为对象,探究消费者对企业的信任程度以及影响要素^[10-13]。本研究以 TT 公司为对象,分析内外部发展环境,并通过定性与定量的方法为其选择合适的发展战略,以期 TT 公司保持可持续发展并为同类型企业提供参考。

1 农产品电商发展环境概况

1.1 政府不断加大对电子商务的支持

2017 年国家颁布的关于促进农产品电商的政策文件多达数十条,如财政部办公厅、商务部办公厅、原国务院扶贫办综合司发布《关于开展 2017 年电子商务进农村综合示范工作的通知》;原农业部为了更好地落实《国务院办公厅关于促进农村电子商务加快培育经济新动力的意见》,选取北京、河北、吉林等 10 个省(市、区)开展“基地+城市社区”的电子商务试点,试运行鲜活农产品直配模式。2019 年发布的《北京市乡村振兴战略规划(2018—2022)》中也指出要加大力量让现代农业运用互联网技术,健全全市农业信息资源共享平台,支持农产品电商发展。

收稿日期:2021-09-02

基金项目:国家社会科学基金(编号:16CJL027);江苏省“333 高层次人才培养工程”专项;江苏高校哲学社会科学研究基金(编号:2019SJA1424);江苏省教育科学“十三五”规划课题(编号:D/2020/03/35);苏州农业职业技术学院博士提升计划科研启动基金(编号:BS2109);苏州农业职业技术学院科技创新与服务团队专项(编号:KJFW2104)。

作者简介:郭 泉(1985—),女,江苏沛县人,博士,副教授,从事农业经济管理、能源经济管理研究。E-mail:115547662@qq.com。

1.2 农产品电商交易规模持续增长

电商平台模式多样化,如平台电商(京东生鲜)、垂直电商(每日优鲜)、新型零售电商(盒马生鲜)、线下企业电商(百果园)。这些网站或通过发布最新的农业咨询,或为大众提供新鲜有机的生鲜蔬菜来满足广大消费者对新鲜农产品的需求。2019 年全国快递交易额同比增长 23%,达到 7 450 亿元,快递件数同步实现了 24% 快速增长。

除去传统的 B2B、B2C 等电商平台,近几年农产品直播带货方式也受到消费者的欢迎。以 2020 年 1 季度为例,各大电商平台与农产品相关的直播超过 400 万场,100 多位县长走进直播间为当地农产品“代言”。对购买的农产品进行了态度评价的调查中,其中 58.72% 的受众对购买的农产品表示满意,2.98% 表示很满意^[14]。

1.3 农产品消费观念改变

随电子商务的不断发展,线上购买农产品越来越普及,各大农产品电商的用户量快速增长,其中“80 后”(是指 1980—1989 年出生的人,其他以此类推)、“90 后”为线上购买农产品的主要人群,他们的消费习惯和消费理念也随着个人消费水平的提高而改变。根据艾瑞咨询 2018 年的统计数据显示,国内线上用户在购买生鲜产品时最看重的是安全和品质,其次是品味,排名最靠后的是品类。

1.4 农产品电商区域发展不平衡

由于农产品对物流要求较高,电商企业会优先选择物流体系完善的东南沿海地区,根据《2020 全国县域数字农业农村电子商务》数据显示,2019 年华东地区农产品电商销售额占全国的 39.2%,居全国之首,金额达到 1 054 亿元;西南地区的销量同比增长 52.2%,是全国增速最快的地区;华北地区的销售额增速最快,同比增长 42.4% (图 1)。

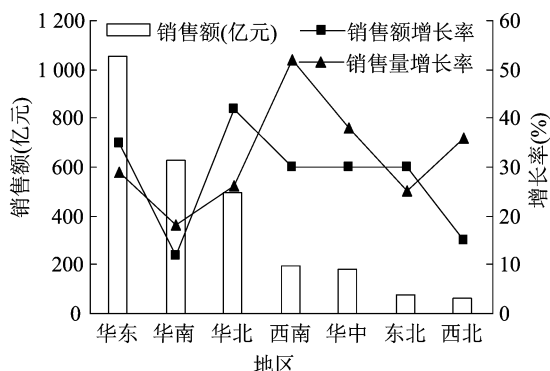


图1 2019 年全国各区域农产品电商销售情况

1.5 农产品电商企业品牌竞争激烈

我国农产品电子商务企业数量众多,产品高度

同质化产生了大量过激竞争,很多电商平台的产品、服务以及配送都没有特色,没有形成核心竞争力,再加上很多电商企业盲目投资,导致资金链断裂,以至于大量电商企业倒闭,如 2019 年 3 月顺丰优选关闭了四川成都、上海等地区门店;同年 10 月迷你生鲜暂停运营,11 月妙生活关闭上海地区门店。

2 TT 公司内部环境现状

2.1 TT 公司运营模式

TT 公司是中国首家,也是目前最大的网上有机食品超市之一,成立于 2008 年,致力于将其打造成实现“高品质、有机、天然”的生鲜电商平台。TT 公司官方网站提供的主要产品有 80 多种有机蔬菜、各类肉制品、蛋奶制品等。

TT 公司自成立以来,先后斥资打造自营农场,在北京市平谷区种植基地面积达 70 hm²,包括有机种植、林下养殖、观光休闲、农耕体验等多元区域。布设农村农户供应商网络,从生产源头——农户开始,到产品检疫、再加工、包装等环节,再到产品分销出厂,经过物流配送到消费者手中。TT 公司自建配送周转中心和物流网络,利用自有的冷链配送体系,保障产品的新鲜程度。因此,TT 公司的现有发展策略可概括为“全产业链”发展策略,这种发展策略将整个农产品产业链上下综合整合起来,从而达到规模效应,打造成一个完整的产业链系统。

2.2 TT 公司产业链模式存在的问题

2.2.1 生产规模小 目前,TT 公司虽有较大的种植面积,但是公司的消费者遍布全国,现有的农场规模不能辐射全国范围内的销售需求。一方面自有农场种植的农作物种类和数量有限,只能满足主流的农产品消费需求,另一方面因为主要农场位于北京市,运输到其他城市需要一定时间,不能满足客户对农产品新鲜、及时的需求。另外,TT 公司还与十几个联合农场供应上千种不同类型的生鲜农产品。这些产品涵盖了大部分消费者对于健康食品的需求。但消费者的诉求随着时间改变,越来越多的消费者看重农产品的精致化和新奇化,TT 公司现有的产品已经不能完全满足多变的市场需求。

2.2.2 销售渠道单一 TT 公司主要推广街头路卖以及传统广告形式,线下与社区、有机农产品实体店有短暂的合作销售,线上除自营网站之外还入驻了京东平台。这样的营销手段所形成的营销力量以及对消费者购买行为的引导效果还不完善,不足

以被大量消费者所熟知。TT 公司在营销手段上的不完善,反映了其无法精准定位潜在消费者的弊端,也显示了其与消费者沟通渠道不畅通的缺陷。

2.2.3 物流成本高 TT 公司“全产业链”发展策略面对的首要问题是运营成本过高,运营成本分为物流成本和自建仓储成本,包含冷链配送、中介仓储、专人检验等一系列成本。据统计,一般快递公司 3 kg 以内的快件运送成本约为 3.8 元,顺丰速运的成本在 5 元左右,而 TT 公司的实际运送成本已超过 40 元/单。但在销售中订单满 98 元即可免运费,而订单不满 98 元,消费者只需加付 10 元运费。TT 公司在京东、天猫等平台上所收取的运费比自己官网收取的更少,该成本对运营的压力较大。

2.2.4 对外融资能力差 作为一家小型的农产品电商企业,一方面,TT 公司的流水和固定资产较少,根据 2020 年的财报,当前 TT 公司的固定资产比例为 13.2%,银行即不能有效评估企业的实际盈利状况,对公司的未来情景不看好,公司又不能提供足够的抵押物,很难从银行获取贷款。另一方面,TT

公司财务部门的主要职责是编制资金预算、会计结算,对融资事项并不熟悉,公司并没有专门的部门负责融资事宜,所以对外融资的能力一直较弱。

2.2.5 人力资源管理水平落后 首先,从公司各部门高学历的人才比例来看,TT 公司并没有根据全产业链模式构建人才队伍,只是关注一些职能部门的人才引进,如农场只是雇佣大量劳动力进行劳作、包装等简单操作,忽视了引进高学历人才,不能更好地进行创意培育,种植方式改进。其次,公司的人力管理制度落后,薪酬激励不完善,忽视员工的情感管理,出现了人才外流的现象。最后,公司的培训制度不完善,只注重电子商务方面,缺乏产品研发、包装设计等专项培训,未能很好地发挥和提高现有人力资源的潜力。

3 企业发展战略选择分析

3.1 TT 公司的 SWOT 分析

综上,可以将 TT 公司的 SWOT 分析总结为表 1 和表 2。

表 1 TT 公司的 SWOT 分析结果

类型	因素	情况描述
内部能力	优势	S1. 全产业链模式,拥有更多自主权;S2. 自建物流网络,送达“最后一公里”;S3. 在手资金较充足;S4. 以 IT 系统为底盘,大数据分析能力强
	劣势	W1. 自建物流和仓储,物流成本高;W2. 农场面积有限,生产规模小;W3. 网络渠道少,销售方式单一;W4. 固定资产占比小,对外融资能力差;W5. 各部门人才配比不平衡,人力资源管理水平落后
外部环境	机会	O1. 国家出台多项扶持农业发展的政策;O2. 食品安全意识提高,大众的农产品消费观念改变;O3. 技术支撑,农业现代化速度加快;O4. 移动互联网逐渐普及,网络渗透率提高空间大;O5. 居民人均可支配收入增长,城市居民消费能力提升
	威胁	T1. 农产品电商行业配套法规不健全;T2. 高端客户数量有限;T3. 多方资本进入农产品电商市场,竞争对手越来越多

表 2 TT 公司的 SWOT 发展战略分析

SWOT 组合	发展对策
SO	1. 积极寻求与政府合作,参与政府“菜篮子”项目;2. 与各大电商平台,商超开展合作,拓展销售渠道;3. 提升公司知名度,组织定期线下推广和营销活动
WO	1. 多年积累的运营数据和经验,制定农场管理,冷链物流标准化流程,降低运营成本;2. 引进外部管理咨询机构,提升管理水平
ST	1. 自建社区提货点;2. 开发社区合作点;3. 联合第三方物流进行配送
WT	1. 提升服务质量,打造品牌形象;2. 向北京以外其他城市自建农场,避开与竞争者的正面交锋

3.2 TT 公司发展战略定量分析

本研究选择层次分析法对 SWOT 分析结果进行定量分析,判断机会、威胁、优势、劣势 4 个因素对发展战略选择的重要性。

3.2.1 构建判断矩阵 判断矩阵需要确定各指标的相对重要性,本研究选用 1~9 标度法进行重要性赋值,标度说明见表 3,应该满足“ $B_{jk} > 0, B_{jj} = 1,$

$B_{kj} = 1/B_{jk}$ ”的特性。以此为评判标准,由市场部、农场、电商部、行业专家组成的专家组进行两两比较得分,结果见表 4 至表 7。

3.2.2 整体因素权重赋值 经归一化处理,求出每个指标的权重,再计算出最大特征根 λ_{\max} 和一致性指标 CI ,最后得出各指标的权重值以及 CR ,4 个维度的 CR 均小于 0.1,通过一致性检验(表 8)。

表 3 1~9 标度法

标度	说明
1	B_k 比 B_j 对于 A 因素有同等重要性
3	B_k 比 B_j 对于 A 因素稍重要
5	B_k 比 B_j 对于 A 因素明显重要
7	B_k 比 B_j 对于 A 因素非常重要
9	B_k 比 B_j 对于 A 因素极端重要
2,4,6,8	介于 2 组重要性之间
标度倒数	若 B_k 与 B_j 相比较的结果为 B_{kj} , 则 B_j 与 B_k 的相比, 则有 $B_{kj} = 1/B_{jk}$

表 4 优势的判断矩阵

优势	S1	S2	S3	S4
S1	1	2	1/5	5
S2	1/2	1	1/7	5
S3	5	7	1	9
S4	1/5	1/5	1/9	1

3.2.3 各维度判断矩阵以及权重 根据上述计算结果,选取各维度中权重最大的 4 个,即 S3、W3、O1、T3,并构建判断矩阵,计算 S3、W3、O1、T3 对公

表 5 劣势的判断矩阵

劣势	W1	W2	W3	W4	W5
W1	1	2	1/5	1/3	5
W2	1/2	1	1/7	1/5	2
W3	5	7	1	4	6
W4	3	5	1/4	1	4
W5	1/5	1/2	1/6	1/4	1

表 6 机会的判断矩阵

机会	O1	O2	O3	O4	O5
O1	1	2	7	8	2
O2	1/2	1	6	6	2
O3	1/7	1/6	1	1/2	1/7
O4	1/8	1/6	2	1	1/3
O5	1/2	1/2	7	3	1

表 7 威胁的判断矩阵

威胁	T1	T2	T3
T1	1	1/5	1/7
T2	5	1	1/3
T3	7	3	1

表 8 各指标权重赋值

指标	λ_{\max}	CI	CR	子指标	权重	排序
优势	4.232 28	0.077 43	0.087 00	S1	0.183 22	9
				S2	0.130 22	11
				S3	0.642 58	1
				S4	0.043 97	16
劣势	5.352 32	0.088 08	0.078 64	W1	0.136 24	10
				W2	0.068 59	13
				W3	0.512 08	3
				W4	0.233 82	7
				W5	0.049 28	15
机会	5.138 50	0.034 63	0.030 92	O1	0.412 94	4
				O2	0.286 35	5
				O3	0.040 61	17
				O4	0.060 10	14
				O5	0.200 01	8
威胁	3.065 51	0.032 76	0.062 99	T1	0.073 77	12
				T2	0.282 84	6
				T3	0.643 39	2

司未来发展的相对重要性,作为 TT 公司发展战略选择依据(表 9)。

经运算得出: $\lambda_{\max} = 4.166\ 3$, $CI = 0.055\ 54$, $CR = 0.062\ 41 < 0.1$,通过一致性检验,4 个指标的相对重要性结果为 $O1 > T3 > W3 > S3$ 。

据 TT 公司的 SWOT 分析结果和 AHP 分析结果来看,机遇因素和威胁因素将是 TT 公司未来发展的主要影响因素。从外部环境来看,习近平主席多次在会议上都提到了“三农”问题,国家也出台了許多支持农业发展的政策,为农产品电商解决了产品

表 9 各维度判断矩阵

维度	S3	W3	O1	T3	权重
S3	1	1/3	1/8	1/7	0.047 97
W3	3	1	1/4	1/6	0.107 46
O1	8	4	1	2	0.477 91
T3	7	6	1/2	1	0.366 66

供应问题;随着多起恶性食品事件发生和居民消费能力的提升,消费者越来越关注食品安全,这些因素确实给 TT 公司发展提供了极大的帮助。也正是因为潜在的消费市场较大,很多电商平台和大型企业都开始接触农产品电子商务,如阿里巴巴、京东、顺丰等,给深耕农产品电商市场的 TT 公司带来了很大冲击。从企业内部环境来看,S3 的相对重要性最高,说明充足的资金非常重要,如果 TT 公司想要扩大市场范围,以现有融资能力和资金是不足以支撑的。从总体排序来看,优势因素的排名靠后,说明 TT 公司自身的产品和管理还存在不少问题,没有形成核心竞争力。

4 TT 公司发展战略选择

根据表 9 计算结果,以优势因素为坐标轴 x 轴正方向,劣势因素为坐标轴 x 轴反方向;以机会因素为坐标轴 y 轴正方向,威胁因素为 x 轴反方向。用 4 个因素的相对重要性数值构建 TT 公司战略选择四边形,结果见图 2。

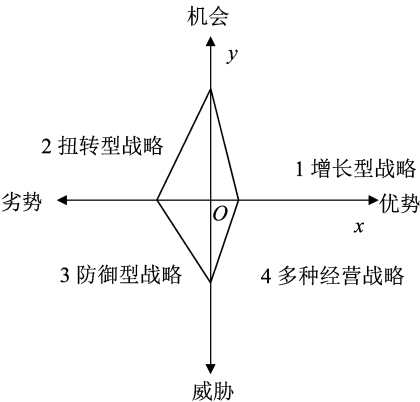


图2 TT 公司 SWOT 战略选择四边形图示

依据数据运算,TT 公司目前处于第二象限,应该采取扭转型发展战略,尽管外部市场机会较大,但内部缺少足够的优势来赢得市场竞争,所以 TT 公司需要利用外部机会弥补内在缺点。因此,企业在选择未来发展战略时,在外部环境中应该把握住当前机遇,与合适的企业达成战略合作,减少非必

要的竞争;从内部条件来看,需要找准客户需求,把握企业优势条件,专注于有机农产品的种植和销售。

5 结语

2021 年中国农业农村经济和社会全面转变为乡村振兴和数字乡村振兴以后,农产品电子商务发展直接带动农村产业发展,可以称为整个乡村振兴的一个引擎。本研究针对 TT 公司的战略发展管理问题,分析其所面对的典型问题,并给出经分析后得出的妥善意见。所提出的困境对策部分建立在 TT 公司企业自身的进一步改善上,部分建立在宏观环境的不断进步上。对于社会问题的解决,其具体操作过程可能历时较长,具体操作手段也需要等待政府与有关部门的相关举措,尚且不能完全定论。日后农产品电子商务策略管理的研究发展日益完善,可为同类型的其他企业提供借鉴。

参考文献:

[1] 张海彬. O2O 农产品电子商务的机遇、问题与对策[J]. 农业经济,2016(10):141-142.

[2] 安洋洋. 基于阿里数据的我国农产品电子商务发展现状及策略探析[J]. 农业经济,2017(3):133-134.

[3] 高运安,胡宝贵. 北京市生鲜产品电子商务 SWOT 分析[J]. 安徽农业科学,2016,44(9):257-259.

[4] 胡天石,傅铁信. 中国农产品电子商务发展分析[J]. 农业经济问题,2005,26(5):23-27.

[5] 陈 亮. 从阿里平台看农产品电子商务发展趋势[J]. 中国流通经济,2015,29(6):58-64.

[6] 李小娟. 我国农产品电商与物流耦合关系及协调发展研究[J]. 江苏农业科学,2020,48(11):32-36.

[7] 张胜军,路 征,邓 翔. 我国农产品电子商务平台建设的评价及建议[J]. 农村经济,2011(10):103-106.

[8] 赵 苹,骆 毅. 发展农产品电子商务的案例分析与启示——以“菜管家”和 Freshdirect 为例[J]. 商业经济与管理,2011(7):19-23.

[9] 骆 毅. 我国发展农产品电子商务的若干思考——基于一组多案例的研究[J]. 中国流通经济,2012,26(9):110-116.

[10] 林家宝,万俊毅,鲁耀斌. 生鲜农产品电子商务消费者信任影响因素分析:以水果为例[J]. 商业经济与管理,2015(5):5-15.

[11] 2020 年中国农产品电商直播报告[R]. 21 世纪产业研究院,2021.

[12] 孙 凯,刘晓婷,赵丽华. 基于 LRUH 模型的战略联盟成员相关性测度研究[J]. 科技进步与对策,2016,33(19):114-117.

[13] 丁 锋,陈 军,陈 超,等. 基于差异化战略的跨境电商竞争策略研究[J]. 运筹与管理,2019,28(6):33-40.

[14] 周叮波,覃庆华. 差异化战略对跨境电商绩效的影响研究——基于企业能力理论视角[J]. 技术经济与管理研究,2020(3):59-63.