

缪炳良,马鹏飞. 种子营销从分销模式到直营模式的转变[J]. 江苏农业科学,2016,44(2):482-484.

doi:10.15889/j.issn.1002-1302.2016.02.139

# 种子营销从分销模式到直营模式的转变

缪炳良<sup>1</sup>, 马鹏飞<sup>2</sup>

(1. 江苏省农业科学院设计农业研究与咨询中心, 江苏南京 210014; 2. 江苏春鹏种业科技有限公司, 江苏南京 210014)

**摘要:**随着我国土地集约化、种植业企业化改造的推进, 市场需要种子销售模式从适合分散种植农户的区域代理模式到适合集约种植农场的直营模式的转变。种子直营就是走服务营销的道路, 将种子及配套的栽培服务从公司直接送到终端客户田头。服务营销是企业竞争力提升的最高境界。种子企业为了做好服务营销, 首先应从文化层面上制定本企业的服务营销策略, 提出符合本企业实际情况的基本服务主张及基本服务项目; 其次在执行力层面上选配重专业技术、轻营销技巧的区域经理, 制定能落到实处的、直达终端客户的基本服务项目流程。现阶段种子直营服务营销的基本服务项目至少有2项: 一是新品种试验示范; 二是配套栽培技术田间诊断与指导。

**关键词:** 种植营销模式; 区域代理; 直营; 转变; 种子营销

**中图分类号:** F323.7 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002-1302(2016)02-0482-02

与其他商品一样, 种子经过流通渠道到达农民手中。现代商品的流通渠道主要有直销、直营和分销3种模式。目前我国种子企业普遍采用的区域代理模式就是分销模式。笔者曾于2003年撰文《农作物种子区域代理销售策略》<sup>[1]</sup>, 阐述在当时的情况下, 种子及农药、化肥等农资产品的营销模式宜采用区域代理(分销)模式, 而不宜采用直销(分公司)模式。10多年过去了, 在区域代理销售模式下, 我国的种子企业, 逐步摆脱了依靠行政推介的束缚, 市场化程度越来越高。我国的种子企业已经在股份制改造、规模经营、育种研究等方面取得了长足的进步。

2015年中央1号文件提出了加快农业现代化建设的若干意见, 其中一个重点就是大力推进土地集约化、种植业企业化(农场化)改造, 这个过程笔者预见需要10多年的时间, 到时我国的种植业将一改无法、无序、无市场约束的农户生产行为, 呈现以“产品技术现代化、生产规模化、生产设施现代化、生产过程标准化、产品质量标签化”等5化为标志的现代化农业庄园<sup>[2]</sup>。种植业的企业化改造是我国农业的一场大变革, 面对这样的变革, 不用说农业自身的种养加3个层次的产业领域, 就是工商业、教育与农业相关的产业领域也要作出应对的调整。作为种子产业应对这场变革, 势必在种子生产基地建设、种子销售渠道建设等的企划上作出相应的调整, 以保持并提升自身的竞争力。本文就为何以及如何土地集约化、种植业企业化改造的情形下, 种子营销从区域代理模式到直营模式的转变进行讨论。

## 1 为何种子营销需从区域代理模式转到直营模式

### 1.1 种植业规模化经营后市场需要种子直营

2015年中央1号文件指出, 由于国内农业生产成本快速

攀升, 使大宗农产品价格普遍高于国际市场。大宗农产品的生产成本主要取决于产品的技术含量与产品的生产规模(设施)。我国的种植业在产品技术(育种与栽培)上与国外先进国家相比已经相差不多, 但在生产规模(田亩数)与生产设施(机械与水利)上, 与国外的现代化农场相距甚远。生产规模制约生产成本的原理是规模大小与人力投入成本成反比。目前国外种植业多为大型农庄, 田间作业主要依靠机械, 人力投入很小, 因而生产成本较低; 而我国种植业现状是农户经营模式, 规模很小, 人力成本较大, 因而生产成本较高。因此当前正在推进的土地集约化、种植业规模化经营改造是我国农业现代化的必经之路。

种植业实现规模化经营后, 种子经销商面对的终端客户, 已经从小客户(农户)转向大客户(农场)。小客户的购种特点是: 对品种挑选的独立性差、习惯于从本地代理商那里购种, 因此种子经销商针对农户, 宜采用分销模式, 以期借助渠道推介力和代理商的推广力, 扩大销售份额。大客户特点是: 对品种挑选的独立性强、希望直接从经销商那里进种, 因此种子经销商针对农场(合作社), 宜采用直营模式, 以期通过建立面对面、互信的销售关系, 逐步扩大市场份额。

### 1.2 从分销到直营的转变是种子企业竞争力的跃变

产品的市场竞争一般经历3个阶段, 从生产竞争, 到销售竞争, 最后到达服务竞争<sup>[3]</sup>。生产阶段, 产品供不应求, 资本流向工厂, 工厂只要出产量就能赚钱, 呈现所谓的卖方市场; 销售阶段, 产品从供求平衡到开始过剩, 并且同质化程度高, 资本更多地向销售渠道分流, 包装设计、价格战、广告轰炸等促销手段层出不穷, 消费者已经感受到自己是市场的主人, 可以对产品就性能、质量、价格等各方面进行挑三拣四, 并且一般都能得到满足, 此时已进入所谓的买方市场; 服务阶段, 产品从过剩中摆脱进入细化市场, 资本从有形资产投入为主转向知识资产投入为主, 消费者感到在花钱购买产品后, 不仅拥有了优质的产品, 而且享受了超值的 service。

对照产品竞争的3个阶段, 可知我国目前的种子企业正处在艰难的第二阶段销售竞争的后期。这个时候, 谁能在品

收稿日期: 2015-04-28

作者简介: 缪炳良(1960—), 男, 江苏张家港人, 研究员, 主要从事杂交水稻育种及种子营销工作。Tel: (025) 86566044; E-mail: miao.bingliang@163.com。

种创新、渠道建设等方面抢先引入服务营销理念<sup>[3]</sup>,谁就有希望走出销售竞争的泥潭,升级为竞争力更强的服务营销型企业。

为了实现销售商与终端客户的无缝对接,服务营销在渠道建设方面追求中间无代理商环节的扁平化结构。直营模式符合渠道扁平化结构。因此,种子销售由代理模式到直营模式的转变标志着种子企业服务营销的开始。

## 2 种子直营模式的运行

### 2.1 直营——服务营销企业文化的营造

种子直营就是走服务营销的道路。服务营销是企业竞争力提升的最高境界。营销服务的服务概念,不单是客户层面上理解的产品销售服务——产品售前、售中和售后服务,而是包括贯穿于整个产品运行链——研发、生产(储运)、销售(及售后服务)的服务策略和服务管理。因此种子销售从代理模式到直营模式的转换,不仅仅是简单的销售渠道改造,而是企业整个产品运行链围绕“服务”从思想到行动的转型与改造<sup>[3]</sup>。

### 2.2 直营的渠道建设

直营模式所采用的扁平化渠道化结构非常简单,只有种子子公司本部与种植企业终端客户2级结构(图1)。

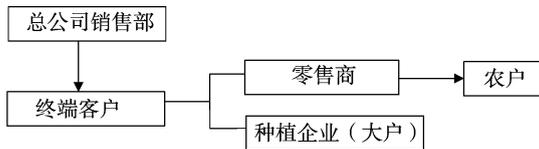


图1 直营模式的渠道结构

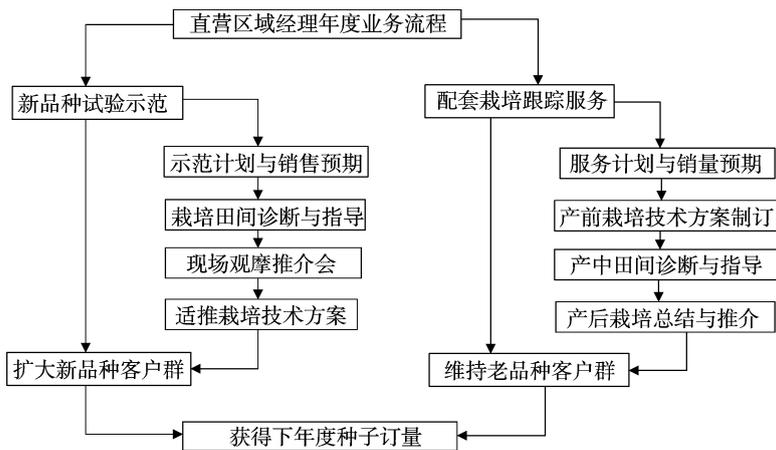


图2 直营区域经理的业务流程

试验区域的适推性,并调整适推的栽培方案。一个新品种的适推性与当地的气候、土壤、流行病害乃至栽培习惯密切相关,一个好的品种必须配有符合当地条件的栽培方案,才能在当地推广开来。笔者培育的粤优938就是通过试验示范成功推广的典范。粤优938首次审定在江苏,因生育期偏长、稻曲病重、易倒伏等缺点,很难在本地市场推广,后经我国南方稻区试验示范,因生育期缩短、稻曲病减轻、抗倒性加强,加上其原有产量高、米质优的特点,得到当地稻农的普遍欢迎,自2001年大面积推广以来,一直是我国南方稻区的主推品种。2006年以来,粤优938更是通过国外试验示范,在东南亚稻区逐步推开,年均种子出口销量达3000t左右,是我国杂交

按理在直营模式下,种子子公司应将营销服务项目直接做到终端客户,但由于我国土地集约化与种植业企业化改造目前还处在起步阶段,直营公司现在的主要客户还是农户,面对小而散的农户,直营公司难以将营销服务做到千家万户。在这种情况下,直营公司可以利用原来的区域代理网资源,从中挑选信誉度好的零售商代表农户成为间接性的终端客户。

### 2.3 直营业务经理与管理

2.3.1 直营区域经理的配置 与分销模式一样,直营公司的销售业绩主要依靠区域经理的业务能力而定。区域经理的业务能力主要依据其营销技巧和专业技能2项要素评价。区域经理的营销技巧主要表现为广告宣传策划、行政推介力利用以及对各级代理商销售行为协调、约束等的能力;专业技能主要表现为育种技术、栽培技术在推介现场的表现能力。分销区域经理与直营区域经理在2项业务要素上的侧重不同:分销区域经理,因为主要依靠渠道促销取得业绩,所以侧重营销技巧的业务水平;直营区域经理,因为主要依靠对终端客户的技术服务取得销售业绩,所以侧重专业技能水平。

2.3.2 直营业务项目与流程 直营区域经理的年度业务流程<sup>[4]</sup>围绕2个基本服务项目,即新品种试验示范和配套栽培技术跟踪服务展开(图2)。2项基本服务的最终目的是维护和扩大公司的终端客户群,进而取得更多的销售份额。

新品种试验示范业务有2种情况:一是直营公司拥有自主经营权的新品种投放新老客户进行试验示范,试验意图在于开拓新品种客户;二是直营公司已经推广的老品种投放新区域进行的试验示范,试验意图在于开拓新区域客户。2种情况试验示范在技术上的目的都是为了检验公司在推品种在

稻种出口量最大的单个品种。

种子直营营销服务的核心是提供直接的配套栽培技术跟踪服务。在种子代理销售模式下,新品种推广也讲提供配套栽培技术,但往往是提供一纸栽培说明书而已,鲜有企业能将栽培服务直接送到终端客户。提供直接的配套栽培技术服务主要有2项措施:(1)帮助终端客户制定适合本地的栽培实施方案;(2)进行重点栽培环节田间诊断与措施布置。重点栽培环节因品种而异,例如针对粤优938抗倒性较弱、易感稻曲病的特点,确定2个重点环节:一是烤田时机,二是稻曲病防治时机。烤田时机田间诊断一般安排在人工移栽15~18d、机插秧18~20d后进行,依据实际茎蘖数,给终端

崔丽,张永芬. 基于供应链上下游制约机制的蔬菜质量安全控制研究[J]. 江苏农业科学,2016,44(2):484-486.  
doi:10.15889/j.issn.1002-1302.2016.02.140

# 基于供应链上下游制约机制的蔬菜质量安全控制

崔丽<sup>1,2</sup>, 张永芬<sup>1</sup>

(1.北京工商大学商学院,北京 100048; 2.北京工商大学中国食品安全研究中心,北京 100048)

**摘要:**分析蔬菜供应链的质量安全现状,指出蔬菜供应链上下游存在的质量安全问题,就蔬菜供应链上游与下游之间的惩罚、监督、预防等制约行为进行博弈分析。发现供应链上下游之间的制约行为受上游质量安全预防成本、上游违约后所受到的惩罚和下游的潜在损失等因素影响,在现实条件下这些制约行为的效果并不明显。结合蔬菜供应链质量安全现状及博弈分析结果,从完善上下游合作机制、建立蔬菜质量安全可追溯系统、倡导“拉式”供应链流通模式、鼓励终端消费者制约供应链上游等方面,对蔬菜供应链上下游制约机制更好地发挥作用提出相应的对策建议。

**关键词:**蔬菜供应链;质量安全;博弈论;制约机制

**中图分类号:** TS201.6 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002-1302(2016)02-0484-03

## 1 蔬菜供应链质量安全现状

自《农产品质量安全法》《食品安全法》颁布以来,我国蔬菜质量安全越来越得到重视,全国各地蔬菜质量安全形势总体上呈现“稳步提升、逐渐向好”的发展态势。2014年新疆维吾尔自治区克拉玛依市蔬菜抽检合格率为98.28%;江苏省南京市蔬菜合格率为98.3%;海南省海口市蔬菜抽检合格率为99.99%;山东省青岛市蔬菜合格率为94.38%;广东省东莞市蔬菜合格率为99.40%<sup>[1]</sup>。总体说来,我国蔬菜质量安全是有保障的,但是我国蔬菜的产量和需求量大,2014年中国蔬菜产业大会上,农业部总经济师钱克明指出我国蔬菜

种植面积在2 000万hm<sup>2</sup>以上,年产量超过7亿t,人均占有量500kg以上,均居世界第1位。因此,即便蔬菜抽检合格率很高,但不合格蔬菜的总量还是很大。蔬菜质量安全作为关系民生的一个重要因素应该加以关注,并从供应链角度出发,持续提升蔬菜质量安全水平。

蔬菜供应链是指与蔬菜生产流通密切相关的,具有上下游关系的功能环节所组成的整个链条,供应链上的上下游主体包括蔬菜的种植者、运输商、批发商、零售商和消费者等。由于蔬菜供应链涉及的主体成员较多,难以做到各环节全面监控,加上蔬菜易腐易坏,使得该供应链的脆弱性更加突显。2010年发生的海南毒豇豆事件,2012年曝光的山东甲醛白菜及南京蓝矾韭菜事件,2013年查处的山东潍坊售卖毒生姜事件等,这些质量安全事件的发生涉及到蔬菜供应链的各个环节,同时表明加强对蔬菜供应链质量安全的控制是非常必要的。

收稿日期:2015-03-12

基金项目:北京市哲学社会科学规划项目(编号:13JGC088);北京市哲学社会科学重大项目(编号:14ZDB18);北京市教委科研基地项目(编号:PXM2015\_014213\_000048)。

作者简介:崔丽(1977—),女,河北保定人,博士,副教授,硕士生导师,研究方向为供应链质量管理。E-mail:cuilili629@163.com。

通信作者:张永芬,硕士研究生,研究方向为供应链质量管理。E-mail:377740200@qq.com。

## 2 蔬菜质量安全影响因素

在蔬菜供应链中,影响蔬菜质量安全的因素主要集中在蔬菜种植、运输、零售以及终端消费者等环节。

客户下达分蘖肥(量)续追与否、烤田日期与指标的书面意见书;稻曲病防治时机田间诊断一般安排在预期抽穗期前10~15d进行,依据苗情生育进程(稻曲病有效防治时间:抽穗前7~10d),给终端客户下达关于穗肥(量)使用与否、稻曲病防治日期、用药品种与用量、用药方式等书面意见。

2.3.3 直营区域经理绩效考核 笔者曾在《“区域代理”销售模式的绩效考核》<sup>[5]</sup>一文中提出对销售业务经理的5项考核要素及权重(表1)。在直营模式下,因为试验示范和客户资本2项要素尤为重要,所以其权重分别增加5%,而销售量要素下降10%。关于直营区域经理绩效考核的具体办法参考文献<sup>[5]</sup>。

表1 2种种子销售模式下区域经理5项考核要素及权重分配

| 销售模式 | 权重分配(%) |      |      |      |      | 合计  |
|------|---------|------|------|------|------|-----|
|      | 销售量     | 可控成本 | 试验示范 | 客户资本 | 人才资本 |     |
| 区域代理 | 40      | 20   | 15   | 15   | 10   | 100 |
| 直营   | 30      | 20   | 20   | 20   | 10   | 100 |

## 参考文献:

[1] 缪炳良. 农作物种子区域代理销售策略[J]. 江苏农业科学, 2003(1):35-39.

[2] 缪炳良,马鹏飞. 中国农业现代化之路——土地集约化与生产企业化[J]. 江苏农业科学,2015,43(1):1-6.  
[3] 缪炳良. 农作物种子的服务营销[J]. 江苏农业科学,2005(3):43-48.  
[4] 缪炳良,卜连生. 种子生产流程管理[J]. 江苏农业科学,2007(6):1-9.  
[5] 缪炳良. “区域代理”销售模式的绩效考核[J]. 江苏农业科学,2007(1):48-54.