



**RESEARCH ON THE OPERATION MODE OF XI'AN YR
AGRICULTURAL PRODUCTS COMPANY**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2022**



西安市 YR 农产品公司运营模式研究



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2022 学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON THE OPERATION MODE OF XI'AN YR AGRICULTURAL
PRODUCTS COMPANY**

by

YIJIE CHEN

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2022

Asst.Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.
Member

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Pl't.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

December 20, 2022

致谢

光阴似箭，日月如梭，眨眼之间在兰实大学工商管理专业的学习生活即将结束。在这里我要感谢兰实大学为我的学习和生活提供了舒适、美丽的学习环境，感谢在这段求学时光里的培养之恩。

借此机会，我首先要感谢我的导师金茂竹教授，学术上您博学多才、严谨认真，生活上细心关怀、无私奉献。是您帮我树立了正确的人生观和价值观。

我也要感谢悉心教导我的各位老师，你们来自世界各地，带来了先进的教育理念和丰富学术知识，从不同的专业方面教授给我海量的专业知识，为我们在日后的工作中打下坚实的基础，给予了我大量的专业知识储备。

我还要感谢陪伴我在这两年一起成长的同学和朋友们。是你们给了我无私的帮助和关怀，让我在人生最好的年华中收获了许多真诚的友谊。

此时此刻，我还要感谢我的父母和家人，让我能够顺利地完成我的学业。感谢你们的默默坚守、不言苦累，奉上我发自内心的由衷感谢！

最后，衷心感谢在百忙之中抽出时间参加论文评审和答辩的各位评委老师们，在此向你们的辛苦工作表示诚挚的感谢！

陈依洁
研究生

6306084 : Yijie Chen
 Thesis Title : Research on the Operation Mode of Xi'an YR Agricultural
 Products Company
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Jin Maozhu, Ph.D.

Abstract

Taking Xi'an YR agricultural products company as the research object, based on the existing economics, management theory and research results at home and abroad, combined with the field research results of Xi'an YR agricultural products company, this paper studied the operation mode of the agricultural products company.

Firstly, using the literature research method and referring to the latest theoretical research results of economics and management, this paper compared and analyzed the operation modes of agricultural products companies at home and abroad. Secondly, on the basis of finding out the basic situation and operation status of Xi'an YR agricultural products company, this paper analyzed and summarized the problems existing in the operation of the company. At the same time, SWOT analysis and analysis of the company's internal and external operating environment were used to provide the basis for the formulation of the company's business model optimization plan. Finally, it put forward the optimized overall operation mode of the company, planned to adopt the organizational operation mode of "enterprise + professional cooperatives + farmers", and put forward specific improvement plans and optimization strategies for the company's online (e-commerce) operation mode, logistics operation mode, service operation mode and profit mode. In order to ensure the smooth implementation of the new operation mode, some specific safeguard measures were also proposed.

The optimized operation mode improves the market competitiveness of the company and lays a solid foundation for the enterprise to give full play to its own advantages and improve its operation and management level. The research results of this paper could provide reference for the sustainable development of enterprises. The case study also enriches the relevant theoretical research and practical application of modern economics, management and marketing, and enhances the overall market competitiveness of China's agriculture.

(Total 87 pages)

Keywords: Agricultural Products, Operation Mode, YR Company

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

6306084 : 陈依洁
论文题目 : 西安市 YR 农产品公司运营模式研究
专 业 : 工商管理硕士
论文导师 : 金茂竹教授

摘要

本文以西安市 YR 农产品公司为研究对象,在现有的经济学、管理学理论和国内外研究成果基础上,结合西安市 YR 农产品公司的实地调研结果,对农产品公司的运营模式进行研究。

首先,采用文献研究法,参考最新经济学、管理学相关理论研究成果,比较分析国内外农产品公司的运营模式。其次,在摸清西安市 YR 农产品公司的基本情况和运营现状的基础上,分析总结公司在运营上存在的问题。同时,采用 SWOT 分析法和对公司所处的内外部运营环境进行分析,为公司的经营模式优化方案的制定提供依据。最后,提出优化后的公司总体运营模式,拟采用“企业+专业合作社+农户”的组织运营模式,并对公司的线上(电商)运营模式、物流运营模式、服务运营模式、盈利模式等提出了具体的改进方案和优化策略。为了确保新运营模式顺利执行,还提出了一些具体的保障措施。

优化后的运营模式提高了公司的市场竞争力,为企业发挥自身优势、提升运营管理水平打下了坚实的基础。本文研究成果可以为企业的可持续发展提供参考,个案研究也丰富了现代经济学、管理学和营销学的相关理论研究和实践应用,增强了中国农业的整体市场竞争力。

(共 87 页)

关键词:农产品、运营模式、YR 公司

学生签名..... 论文导师签名.....

目录

	页
致谢	i
Abstract	ii
摘要	iii
目录	iv
表格目录	vii
图示目录	viii
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	2
1.3 研究方法与技术路线	3
1.4 研究内容	5
第 2 章 相关经济理论及国内外研究现状综述	7
2.1 相关理论综述	7
2.2 国外研究现状	9
2.3 国内研究现状	11
第 3 章 YR 公司运营现状与问题分析	13
3.1 YR 公司基本情况	13
3.2 YR 公司运营现状分析	19
3.3 YR 公司运营存在的问题与分析	21
3.4 本章小结	24
第 4 章 YR 公司运营环境分析	25
4.1 YR 公司运营环境 SWOT 分析	25
4.2 YR 公司 SWOT 矩阵分析	33

目录（续）

	页
4.3 本章小结	38
第 5 章 YR 公司运营模式优化	39
5.1 战略层面的总体运营模式优化	39
5.2 “企业+专业合作社+农户”型组织运营模式	42
5.3 线上（电商）运营模式优化	44
5.4 物流运营模式优化	54
5.5 服务运营模式的优化	56
5.6 盈利模式优化	62
5.7 本章小结	67
第 6 章 YR 公司优化运营模式的实施保障	68
6.1 加强农产品质量安全监督体系建设	68
6.2 优化公司组织架构	69
6.3 制定全面可行的转型策略	70
6.4 完善管理制度	71
6.5 引进培养更多专业人才	72
6.6 本章小结	73
第 7 章 总结与展望	74
7.1 全文总结	74
7.2 未来展望	75
参考文献	77
附录	82
附录 A YR 公司外部影响因素评价矩阵专家打分表	83

目录（续）

	页
附录 B YR 公司内部影响因素评价矩阵专家打分表	85
个人简历	87



表格目录

表	页
表 3.1 YR 公司主营农产品列表	17
表 3.2 YR 公司主要客户情况统计表	20
表 4.1 外部影响因素评分表	33
表 4.2 外部影响因素专家打分汇总表	34
表 4.3 外部影响因素评价矩阵	34
表 4.4 内部影响因素评分表	35
表 4.5 内部影响因素专家打分汇总表	35
表 4.6 内部影响因素评价矩阵	36
表 4.7 YR 公司运营模式 SWOT 矩阵分析表	37



图示目录

图	页
图 1.1 技术路线	5
图 3.1 YR 公司组织架构图	15
图 3.2 YR 公司生鲜农产品流通方式示意图	21
图 5.1 YR 公司战略总体运营模式	39
图 5.2 YR 公司“电商平台+直营”运营模式	46
图 5.3 YR 公司“电商平台+基地”运营模式	47
图 5.4 生鲜农产品无人售货柜	48
图 5.5 YR 公司“电商平台+冷链物流配送+无人售货柜”运营模式	50
图 5.6 YR 公司“电商平台+冷链物流配送+无人售货柜”运营模式	51
图 5.7 YR 公司“线上电商+线下社区团购”运营模式	53
图 5.8 YR 公司物流运营模式	55
图 5.9 YR 公司差异化信息服务运营模式	57
图 5.10 专业合作社统一贷款模式	58
图 5.11 YR 公司贷款模式	59
图 5.12 双担保贷款模式	59
图 5.13 RFID 智能物流仓库	63
图 5.14 自动化立体仓库	64
图 6.1 YR 公司组织架构图	68

第 1 章

绪论

1.1 研究背景

农业是一个国家生存发展的基石，我国自古就是一个农业大国，农业也是我国的国民基础产业。时至今日，中国的农产品已经能够实现自给自足（李旻晶 & 易雨峰，2021），但随着我国城镇化的发展和现代人对营养健康的追求。一方面，农产品的多样性和高品质需求，促使农产品从生产、运输到销售等各个环节都需要进行变革；另一方面，我国农产品具有的资源优势并没有转化为规模效益和经济效益，农产品的商品化经营也需要做大做强；同时，随着未来农业的工业化生产，农产品的公司化运营成为大势所趋，科学地运营管理是现代农产品产业链的重要环节（熊瑞权，黄修杰，黄丽芸，林群 & 万忠，2011），将直接影响消费者的最终体验。

在世界范围内，中国的农产品处于十分重要的地位，根据 2021 年 6 月中国农业科学院发布的《中国农业产业发展报告 2020》数据（李楠，2020），中国粮食总产量连续 5 年达到 1.3 万亿斤。蔬菜、猪肉、鸡肉、禽蛋、水产品等多种农产品产量已经多年位居世界第一。特别是水果产量连年增长，根据国家统计局数据，2020 年中国水果产量为 2.8692 亿吨，苹果、柑桔、葡萄、西瓜等单品产量均为世界第一。而且每年的农产品消费量与产量相当。我国已经成为了名符其实的农产品生产和消费大国。

农产品一般主要是指农业的初级产品，即不通过加工的产品，主要包括粮油类（米、面、油等）、动物类（牲畜、禽、兽、虫等自身或附属品，如蛋奶

等）、烟叶、毛茶、药食用菌、瓜果蔬菜类、林业和水产品等多个大类（胥永强 & 王婷，2021）。农产品与百姓的生活密切相关，是关系国计民生的重要支柱型产业。“粮食安全”是一个国家的基本战略，这是国民安全感的基础。在此基础上，丰富农产品的种类、提高产品质量也是为提升人民幸福感的重要手段。面对国内国际复杂的形势，保障粮食安全，增强中国农业产业的国际竞争力具有重要的作用。

西安市 YR 农产品公司（以下简称“YR 公司”）成立于 2013 年，是一家大型的农副产品采购企业。随着人们生活品质的提高，果品市场的需求也越来越大，YR 公司的未来的发展前景广阔。但近年来，一方面受新冠疫情、互联网购物的影响，公司的经济效益和运营出现了一些问题，影响了公司的市场份额和未来发展；另一方面，同质化的服务项目和单一果品运营模式，也很难适应快速变化的市场形势，这也对公司目前的运营模式提出了挑战。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

运营模式的实质是一整套系统的实现体系，本文研究的目的是充分利用有限的企业资源，来实现 YR 公司正常运行，通过组织协调企业内外部的各种资源和多种手段来实现市场需要，达到企业经济和社会效益的最大化。

1.2.2 研究意义

2001 年我国加入 WTO，三年的过渡期后，中国也全面开放了粮食等农产品市场，国际国内的贸易额也逐年攀升。开放的国际市场也为中国农产品走向世界提供机遇。2017 年后至今，我国农产品进出口贸易额均维持在 2000 亿美元以上，到 2021 年仅前 7 个月的进出口额就达到 1724.5 亿美元（吴娟，2012）。我国已经成为了农产品贸易大国。

与此同时，农产品的流通体系、流通渠道和网络等也都发生着深刻的变革。从宏观层面来看，国家“一带一路”建设、电子商务、物流配送等领域不断创新；从微观上来看，农产品的网红、直播营销、社区团购、订单农业等新模式新业态不断涌现。这些都给我们提供了前所未有的机遇与挑战。而本文的研究，也正在这种大时代的背景下开展的，属于工商管理专业的热门研究领域，符合当下企业的实际需求和未来发展的方向。

西安是一个历史文化名城，古代有 13 个朝代在此建都，拥有世界级的“兵马俑”历史遗迹；西安也是丝绸之路的起点，一带一路的起点，属于中国交通枢纽城市，由于地处中国大地原点，也被列为国家中心城市，在国家西部大开发战略起着举足轻重的作用，具有重要的战略地位（中共西安市委党校课题组 & 王华旭，2017），历来是国家和世界关注的焦点。YR 公司正处在这样一个重要的节点城市中，具有先天的区域、交通和信息优势，农产品的贸易可以带动当地的物流交通、旅游餐饮和服务业等多个行业发展。公司运营模式的优化，更能够为公司带来经济和社会效益的双丰收，深入研究经营模式也能够提高企业的管理效率，对企业的发展也具有现实意义。

1.3 研究方法与技术路线

1.3.1 研究方法

本文采用的主要研究方法有：

1) 文献研究法：查阅农产品公司运营模式的相关文献资料，根据公司实际，参考最新经济学管理学研究成果，从理论研究上提出运营模式改革的思路和方法，指导 YR 公司的运营模式的改进。

2) 实地调查与访谈法：对 YR 公司进行实地考察，走访公司领导决策层和管理人员，并与主要的业务部门的工作人员现场交流，了解公司的运营现状，获取一手数据信息。从实践可行性的角度研究公司的运营模式。

3) 问卷调查法：在实地调查 YR 公司的过程中，对涉及到的一些问题采取发放调查问卷的方式，对回收的问卷进行数据统计与分析，主要涉及公司各个供应链环节参与者（工作人员）、农户和管理层等 3 类人员。

4) SWOT 分析法：利用在 YR 公司获取的一手数据和信息，采用 SWOT 分析法和对公司所处的内外部环境进行分析，为公司的经营模式优化方案的制定提供依据。

5) 比较分析法：通过比较分析国内同行企业的运营模式，寻找差距和不足，对比自身的短板，借鉴成功企业的经验，分析本企业存在的问题和成因，研究相应的对策和改革措施。

1.3.2 技术路线

本文以 YR 公司为研究对象，从公司的运营实际出发，将经济学、管理学相关理论与企业的实际相结合。首先摸清 YR 公司的基本情况，发过其运营模式中存在的问题，然后再使用科学的研究方法分析问题、解决问题，提出改进公司运营模式的具体方案，最终得到结论并给出相关的建议。具体技术路线如图 1.1 所示：

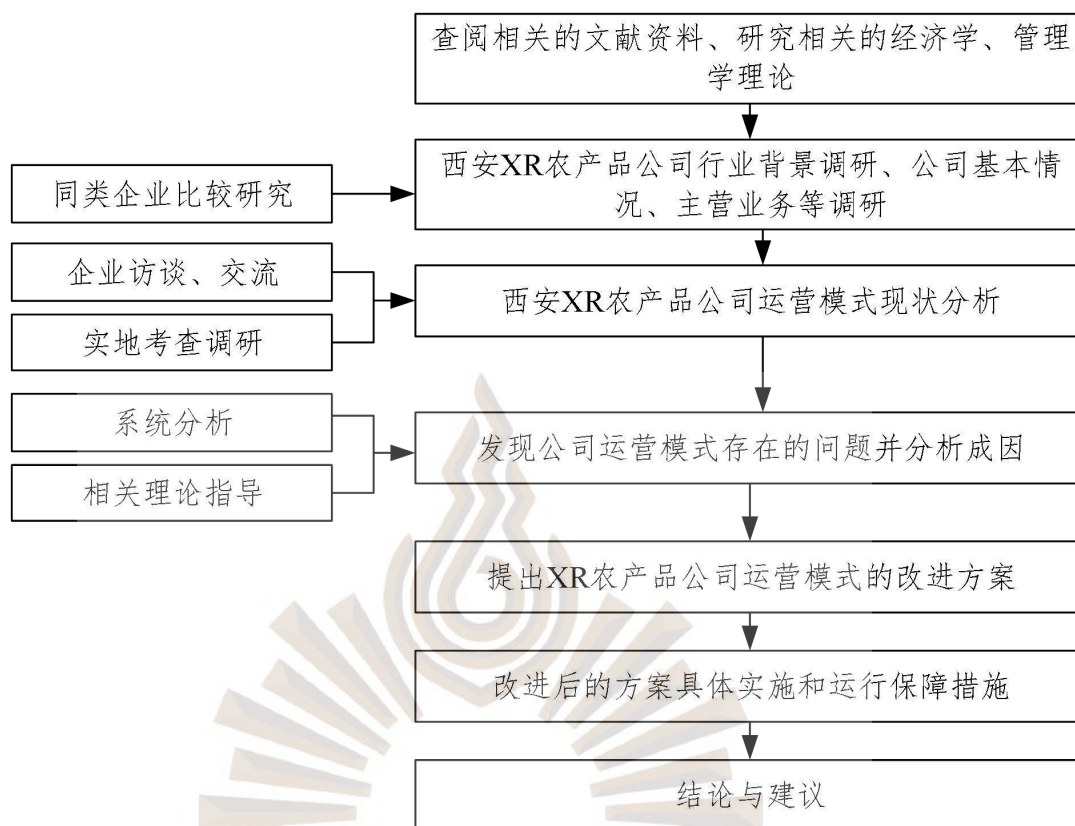


图 1.1 技术路线

1.4 研究内容

为了提高 YR 公司的盈利能力，在详细分析论证 YR 公司运营现状的基础上，采用理论联系实践的研究方法，系统研究了 YR 公司运营模式优化的问题，主要研究内容包括：

1) 本文的研究背景、研究目的和意义，并对相关的经济学理论和国内外研究成果进行了梳理，并提出了本文的研究方法和技术路线。

2) 介绍了 YR 公司的基本情况和背景，对目前公司的运营现状和存在的主要问题进行了详细分析。

3) 系统分析了 YR 公司的运营环境，对 YR 公司内部的优势和劣势，外部的机遇和威胁等影响因素进行归纳总结，采用 SWOT 矩阵分析了运营模式的组合策略。

4) 从战略层面和组织运营模式等多个角度，提出了 YR 公司的运营模式的优化策略。

5) 为确保 YR 公司新运营模式的顺利实施，从农产品质量安全、公司组织架构、管理制度、人才培养等多个角度，提出了若干保障措施。



第 2 章

相关经济理论及国内外研究现状综述

2.1 相关理论综述

农产品公司的运营模式是为了解决具体操作的问题，将农产品及其服务进行具体实现的一整套运行体系。这里面包括的环节众多，也成为了相关理论研究的热点领域。

1) 合作社理论

17、18 世纪在欧洲，法国经济学家圣西门，傅立叶等人在“乌托邦”式的基本上提出了空想社会主义理论（陈旺 & 孙磊，2021），其重要的内容就是进行“合作”，这也是“合作经济”思想的雏形。而英国企业家罗伯特·欧文在苏格兰自己的纺织厂内进行了实践，虽然以失败告终。但三大空想社会主义学说最初的农业合作社经济思想，为现代农业经营模式提供了理论参考。早期的合作社理论多集中在经济学方面的研究，典型的有两个学派，一个是以法国人查理·季特为代表的一体化合作学派（Clark，1891），认为合作社仅仅是一个农户集合体，他们在农产品生产交易过程中只是共同行动，只是研究合作社成员间的关系和投入产出价格，并不承认农业合作社的企业性质；另一个则是以哈斯和恩克等人为代表的合作企业学派（Helleiner，1964），认为合作社具有一个独立的企业性质，应该采用企业的经营管理方式来进行管理。

从经济学的角度来看，合作社是一个具有企业经营与农户联盟性质的社会经济组织。典型的就是 1844 年在英国创建的第一个现代合作社“罗虚代尔公平

先锋社”（The Rochdale Equitable Pioneers Society）（吕亚荣，李登旺 & 王嘉悦，2014）。到 1895 年在伦敦正式成立了“国际合作社联盟”（International Cooperative Union, ICA），包括全球 96 个国家的 258 个会员组织，会员人数达 10 亿，成为了世界最大的独立非政府性国际组织（刘国强，2020）。其基本的七条合作社原则，成为了保护社会经济规则和公平的重要措施，合作社理论的科学性也经受住了历史的考验。

2) 契约理论

在合作社理论的基础上，20 世纪 80~90 年代，罗斯曼、哈特、莫尔、霍姆斯特罗姆等人先后从不同角度研究了“契约理论”，为企业的资产一体化、所有权、交易等问题提供了理论模型，成为了企业经营管理的重要理论工具（丁志国 & 郭婷婷，2018）。其主要内容包括了不完全契约、委托代理和交易成本三大理论，逐步成为了现代农业合作社运营组织和企业管理的重要理论。

3) 产业集群理论

马克思在其《资本论》中提出的分工协作理论（陶虹旭，2021），也被用于农产品公司的运营模式构建。而“古典经济学之父”亚当·斯密也认为劳动分工和专业化发展是企业高效率和低成本运营的重要手段（郑磊，2021）。后来英国新古典经济学派创始人马歇尔提出了“规模经济理论”（罗卫东 & 程晨，2020），进一步提出了“企业集聚”和“产业集聚”的概念，大规模的生产和大批量的运输可以有效提高生产效率。到 20 世纪 80 年代，德国经济学家韦伯也从降低成本的角度研究了“产业集群”的优势，提出了“新产业区理论”（李炯光，2002）。在此基础上，美籍奥地利经济学家熊彼特提出了“技术创新理论”（蒋军锋，池宇，袁晓芳 & 屈霞，2021），认为企业集群的现象与技术创新的群集现象密切相关。这些研究都为迈克尔·波特提出的“产业集群理论”打下了基础，“产业集群理论”是一项重要的西方经济学理论。迈克尔·波特通过对美国、德国

和意大利、日本等发达国家的实证进行分析研究，提出了产业集群理论让人们从竞争的全新视角来看待产业集群现象。产业内的企业聚集能够有效提高整体竞争力，地理上的相对聚集，使得企业间的沟通协作和信息互通变得更加便捷高效，更好地“创新氛围”也会降低创新成本，促进创新技术的应用。

2.2 国外研究现状

国外的农产品公司运营模式还是以传统的批发零售模式为主。由于长期的市场竞争，农产品已经形成了比较成熟的体系结构。零售端以大型的超市和连锁店为主，批发则以农业合作社或者大型超市为主（王延明 & 赵贵玉，2012）。

如美国就有美国农业联合会负责农产品的批发销售，在价格具有定价权，整个联合会的规模涵盖了约 150 万个农场（倪洪兴 & 叶安平，2018）。而在德国也成立有农业合作社，在此基础上还成立了多个区域的合作社联盟（吴兴华，2017）。在农产品市场营销和信息互通方面十分便捷。国外经过多年的发展，目前主要的农产品运营模式有以下几种：

1) “集配中心”模式

这种模式在欧美等发达国家已经成熟（何劲，2006），这些国家由于互联网的发展和成熟的交通物流网络，物流效率大幅提高，为减少农产品营销中间环节创造了条件。近年来出现了一些“集配中心”，弱化了传统的批发市场功能，由“集配中心”直接面对终端超市和连锁店。这样就精简了农产品的营销渠道，有效降低了物流成本从而使终端的价格更加亲民。

2) 连锁超市模式

在欧美和日本等发达国家，大型连锁超市是主要的零售渠道（马娅，2016）。如美国的农产品通过农业联合会与大型超市联系销售，农产品经过简单的分选包装后直接运往超市零售，占比达 80% 以上（李相震，2020）。批发市场多在华盛顿、纽约、洛杉矶等大城市，占比较少。

在连锁超市模式中也有不同的营销形式：

美国采用的多是协商议价方式进行销售（王永倩，2015）。由于美国的农产品主产地相对集中，农产品早就实现了规模化和专业化生产。营销方式就采用了订单的方式，由美国农业联合会或合作社出面，与连锁超市和农场主签约，共同商议确定价格。

而在日本和德国、荷兰等欧洲国家的农产品批发市场中（姚陈敏，徐兴凯 & 王允，2021），多采用的是拍卖交易模式。日本通过农业协会在批发市场采用竞拍交易的方式进行营销（曲艺 & 王红艳，2012）；荷兰则通过联合拍卖制营销模式，将各类农产品统一联网，在网络交易平台上进行公示拍卖，更加高效公平（岱竹，2019）。

但无论是采用“协商议价”还是“拍卖”定价，其目的都是为了保证农产品定价的合理性，尽快达成交易。当然这种模式的基础上要有大型的连锁超市。如美国有沃尔玛（Wal-Mart Stores）、家乐福（Carrefour）、好市多（Costco Wholesale）等大型连锁超市；日本有店铺数量日本第一的便利店品牌 711（Seven Eleven）、西友（沃尔玛 Wal-Mart 在日本的分公司）等；德国也有 Aldi、Lidl 和 Norma 等大型连锁超市；荷兰有 Albert Heijn、Jumbo、Deen 等。

3) 生活协同组合模式

这是一种出现在日本的新型消费合作模式（刘惠明 & 辛宇迪，2019）。主要就是为了减少农产品流通的中间环节而建立的一种模式。消费者可以采用邻里几家共同采购方式来降低配送成本；也可以直接在生活协同组开设的线上线下零售商店采购，统一的品控和灵活的配送方式深入日本消费者的喜爱。

2.3 国内研究现状

由于历史的原因，我国的农业的经营模式经历了 1949 年建国初期的土地私有制改造；1954 年开始实施农户互助合作经营模式；到 1960 年又实行了人民公社、生产大队等形式的集体制经营模式；1980 年前后，开始实行家庭联产承包责任制，开启了“小农户+大市场”式的经营模式；1992 年开始出现了一些农业产业化经营的新模式，从此也开启了多种现代农业经营模式的探索，特别是从 2014 年以来，农村土地流转、新型农业主体的出现，再加上社会经济环境的变化和乡村振兴战略的实施，在“绿水青山就是金山银山”发展理念的指引下，“互联网+农业”、农产品的产业园区、智慧农业、生态农业、休闲农业等新模式不断涌现，运营模式也呈现出多样性（曹俊杰，2021）；还有从农业产业化的角度提出的一些企业发展思路（张延龙、王明哲、钱静斐、廖永松，2021）。

国内农产品终端的运营模式在早期主要以各类农贸市场为主（王海存，2017）。后来运营模式随着城镇化进程的加快和零售业的发展，大型连锁超市成为了农产品的终端流通的新模式（邵科，2019）；而互联网经济的飞速发展，又催生出了各种农产品的网络购物平台、社区团购和直播网店等新的流通终端运营模式（王磊，2021），这些以电商为主体的运营模式给传统的农产品经营带来的新机遇。

目前，在农产品运营模式的研究热点和研究领域百花齐放，理论与实践研究成果不断涌现。

有从运营模式角度进行的研究：如牛晓（2021）比较分析了企业+农户（农场）或合作社等四种产业化经营模式；芦千文和苑鹏（2021）探讨了一种粮食生产的托管模式；郭汉华（2004）针对烟草生产提出烟厂+政府+商业公司的“三位一体”经营模式；张玉强、焦鹏飞、侯明强（2021）对全国首批推荐的26个家庭农场经营模式进行了经验总结；李世杰、原博、高健与金卫健（2021）探讨了新型农业经营体系的建设问题；陈思娴和梁继华（2021）研究了常德市果蔬农产品的“农超对接”新模式。

有从互联网、电子商务等新技术应用角度进行研究：如褚远远（2021）研究了农村社区团购的可行性问题；沙园松（2021）研究了“直播”初级模式的农产品电子商务；李烽（2021）从“乡村旅游”+“农村电商”融合角度进行了研究。

有从物流运输、供应链角度进行的研究：如刘晔（2021）研究了生鲜冷链物流的发展模式；任晓翠（2021）研究了农产品绿色物流配送模式；刘宸宇（2021）研究了农产品上行产地供应链的模式。

有从国际贸易、疫情、外部环境等角度进行的研究：如李晶和韩振国（2021）研究了我国跨境电商农产品贸易的现状；郑晓飞和陈超（2021）研究了后疫情时代全球农业价值链；王妍霏、王文博、马续桐与陈柯君（2021）研究了贸易争端和新冠疫情背景下的中国与加拿大农产品贸易问题。

可以看出，我国农产品经营模式的研究呈现出百花齐放、热点层出不穷的局面，许多研究都处于理论和实践的前沿，相关的学术探索也越来越向实践靠拢，呈现出多样化的特点。

第 3 章

YR 公司运营现状与问题分析

3.1 YR 公司基本情况

3.1.1 公司背景及概况

YR 公司是陕西 YR 控股集团旗下的子公司，陕西 YR 控股集团成立于 2006 年，是一家集食品、地产、商业、物流、旅游、金融和建筑等多个产业的集团公司，总部设在陕西省西安市，拥有 2 家上市公司，300 多家子（分）公司，员工近 13 万。YR 公司是集团公司在西北地区重要的农副产品采购中心，是西北地区规模最大、设施最先进、辐射西北五省、覆盖人口超一亿人次的一级水果批发市场。公司地处西安市经开区草滩生态产业园，位于西安咸阳国际机场高速、北三环高速和西安高铁北站交汇地，在地理位置上具有先天的优势，便于农产品的长短途物流运输。公司面向全球采购各类农产品，目前公司拥有蔬菜、果品、水产、肉食、副食品、粮油等数十个农产品交易大厅，运营品种以各类果品为主，兼营其它农副产品，总占地约 25 万平方米，总建筑面积约 300 万平方米。公司拥有各类交易冷库、商铺等 500 余间，交易车位 400 个，下属的商务办公、物流、餐饮、装卸公司等配套服务齐全。公司交易的农产品种类达 500 种，日均进场车辆 1000 余台、进货量达 5000 吨。主要以果品交易为主，一期投资 20 亿元，计划总投资 80 亿元，建成后每年交易的农产品可达 300 万吨，年交易额可达 300 亿元。目前仅各类果品的供应量已占据西安市总供应量的八成以上，是西安地区最大的果品一级批发商。

3.1.2 公司部门机构设置

YR 公司的受陕西 YR 控股集团（董事会）直属管理，具体经营业务由总经理负责，总经理直接管理总经理办公室、财务部和人事部；两个副总经理分别负责管理综合服务部和配套服务部，现有正式员工 220 名，主要组织机构如

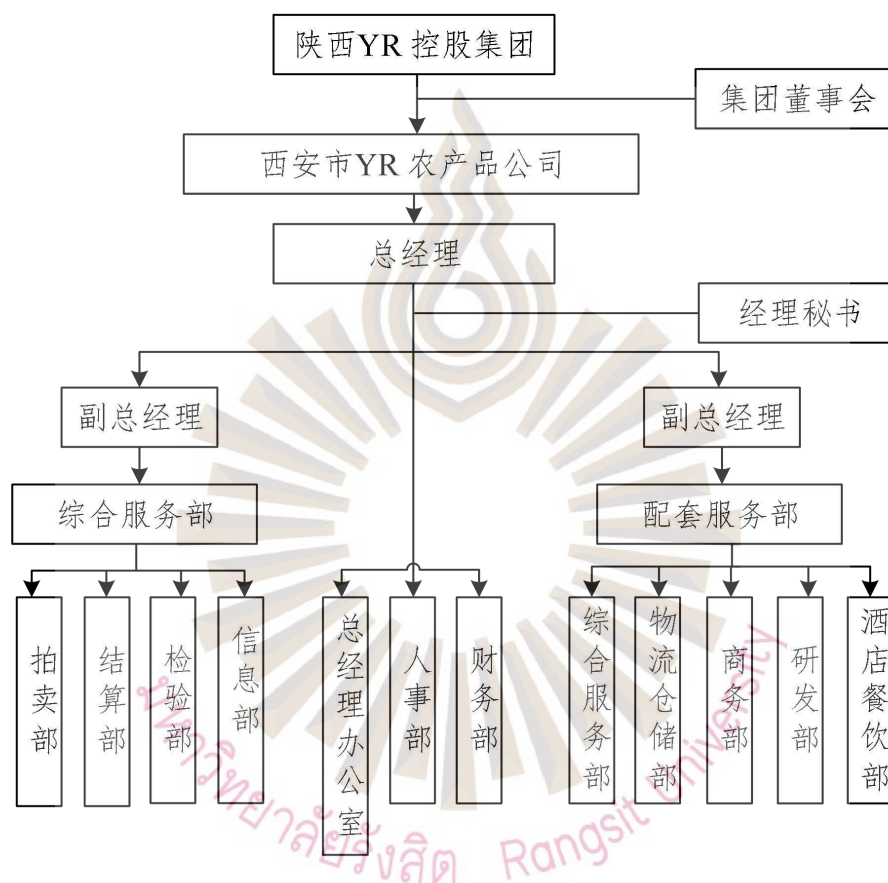


图 3.1 所示：

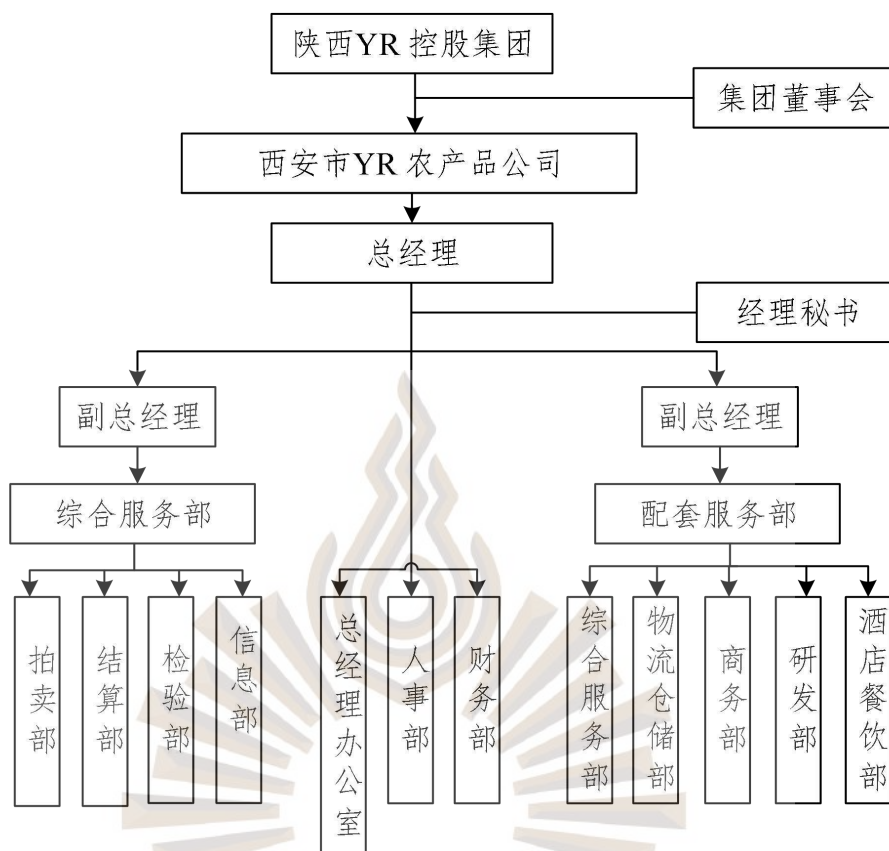


图 3.1 YR 公司组织架构图

综合服务部下设农产品拍卖部、结算部、检验部和信息部等 4 个服务中心，各部门的职责如下：1) 拍卖部：遵循公开、公正、公平、诚实信用的原则，对场内大宗农产品的进行集中拍卖，负责整个拍卖活动的组织管理和配套服务工作。2) 结算部：负责公司的收支、应收、就付款等来往资金的核对、结算和存档等工作。3) 检验部：依照国家农产品质量安全相关的法律法规和标准，进行入场农产品质量的检验、检测和验收等工作，负责农产品质量安全方面的技术咨询、宣传和培训等工作。4) 信息部：一是为客户提供各类农产品的市场行情、行业资讯、采购供应等信息；二是为客户提供工商、税务、银行、保险、物流、报关通关等服务信息。

配套服务部下设综合服务部、物流仓储部、商务部、研发部、酒店餐饮部等 5 个部门。各部门的职责如下：1) 综合服务部：负责厂区清洁卫生、垃圾处理等配套服务工作，为广大商户提供优质的经营环境。2) 物流仓储部：负责进出场货物的仓储、装卸、搬运、配送、物流运输等工作。3) 商务部：为客户提供打字、复印、传真等商务办公服务，提供出行交通订票、商务洽谈和负标书合同拟定等。4) 研发部：负责公司自营产品的研发，农产品科技攻关和推广，农业科技服务对接和技术支持，农业科技成果转化等工作。5) 酒店餐饮部：负责住宿餐饮、旅游观光、会议娱乐等服务工作。

3.1.3 公司产品及经营情况

根据公司 2019 年统计数据，YR 公司全年各类农产品交易额约 150 亿元，其中线下现货交易约为 149 亿元，线上交易约 1 亿元。全年成交的各类农产品总量为 200 万吨，目前公司的收支基本平衡，前期投资还未收回。通过前期的实地调查和走访发现，公司主要的市场交易品种主要以各类果品为主，约占总交易量的 88.5%，其它农副产品约占 11.5%。主要品种的经营范围如表 3.1 所示。

表 3.1 YR 公司主营农产品列表

大类	小类	代表产品
果品	鲜果	1) 浆果类：草莓，蓝莓，黑莓，桑葚，覆盆子，葡萄，青提，红提，马奶子等
		2) 柑橘类：蜜橘，砂糖橘，金橘，蜜柑，甜橙，脐橙，西柚，柚子，葡萄柚，柠檬等
		3) 核果类：油桃，蟠桃，水蜜桃，黄桃等，李子，樱桃，杏，梅子，杨梅，西梅，乌梅，大枣，沙枣，海枣，蜜枣，荔枝，龙眼（桂圆），槟榔等
		4) 仁果类：苹果（红富士，红星，国光，秦冠，黄元帅），梨（砂糖梨，黄金梨，棠阳梨，香梨，雪梨，香蕉梨），蛇果，海棠果，沙果，柿子，山竹，黑布林，枇杷，杨桃，山楂，圣女果，无花果，白果，罗汉果，火龙果，猕猴桃等
蔬菜	干果	夏威夷果、长寿果、碧根果、杏仁、芒果干、腰果、开心果、榛子、松子、核桃仁、豆类制品等
	冷藏果品	冷冻榴莲、梨、蓝莓、草莓、荔枝、芒果等
	叶菜类	空心菜，白菜，青菜，生菜，菠菜，芹菜，香菜等
	瓜菜类	青椒，菜椒，尖椒，甜椒，朝天椒，螺丝椒，冬瓜，黄瓜，丝瓜，南瓜，金南瓜，苦瓜，乳瓜，佛手瓜，菜瓜，胡瓜，西葫芦，茄子，番茄，四季豆，芸豆，豌豆，架豆，刀豆，扁豆，青豆，毛豆，蛇豆，荷兰豆，玉米，鲜黄花菜等
	根茎类	白萝卜，红萝卜，水萝卜，菜花，西兰花，莲菜，莴笋，山药，芋头，魔芋，土豆，红薯，芦笋，牛蒡，茭白，鱼腥草，黄豆芽，绿豆芽，豆苗，大头菜，菱角，雪里红等

表 3.1 YR 公司主营农产品列表（续）

	葱蒜类	葱，小葱，大蒜，洋葱，韭菜，薤(蒜头、薤头)等
食用菌类	鲜品	木耳，银耳，地耳，香菇，平菇，口蘑，金针菇，鸡
	干品	腿菇，凤尾菇，竹荪，茶树菇，杏鲍菇，秀珍菇，猪肚菇，猴头菇等
水产类	生鲜类	各种海产、淡水类的鱼、虾、蟹、鳖、甲壳类和海
	冷冻类	带，石花菜等，包括部分的干品和预制水产品（鱼虾等腌制、烤制品）
畜牧类	肉蛋奶	猪肉、牛羊肉、鸡鸭等家禽肉、各种蛋类和奶类制品
粮油类	米面油	面粉、大米、玉米、高粱，荞麦，小米，黍（糜子），豆类（大豆，红豆，绿豆），各类食用油等。

目前，YR 公司的主要经营收入来源是：

1) 租金：即市场摊位费、冷库、停车场等的租赁费用，收入约 4000 万元/年。按公司目前拥有的约 500 个摊位（含交易车位、固定和临时商铺等）计算，平均租金 1 万元/年，出租率约为 80%；公司还有一个 10 万吨级的冷库（面积约 130000 平米），按每天 2.6 元/平米出租费出租，年收入约为 6500 万元/年。

2) 交易服务费：公司收取进场农产品总交易额一定的比例作为交易服务费，交易服务费实行市场调节价管理，以公司的经营成本为基础，综合考虑西安当地经济运行情况、物价水平变化情况及经营户的承受能力等因素来确定。具体的金额和收费方式由于数据保密原因未能获取。

3) 物业费、卫生费、停车费等杂费。物业费收入约 110 万元/年，平均每个交易摊位物业费约 200 元/月；卫生费收入约 680 万元/年，按每月 5 元/平方米收取；停车费按西安市大型停车场标准收取（租赁时间大于 3 年的不收取停车

费)；还有农产品质量安全抽检费等其它杂费，杂费收入约 220 万元/年。根据 YR 公司提供的数据，目前 YR 公司的总收入与总交易额比率约为 2.58%。

3.2 YR 公司运营现状分析

3.2.1 统一投资，企业自主经营的模式

YR 公司的投资方是陕西 YR 控股集团，陕西 YR 农产品集团有限公司一期出资 20 亿元进行建设，计划在 3~5 年内再追加总投资约 80 亿元，发展成为西北地区规模大、功能完善、配套齐全、辐射范围广的综合性农副产品交易平台，打造辐射西北五省、区，连接华北、华中与西南的全国一流农副产品全球采购供应平台。YR 公司采用的是独立自主的经营模式，公司可以自主确定经营的目标和经营内容，对公司运营的具体形式和内容、人力、物力和财力等均有决定权。目前，公司利用所处的交通地理优势，在交易种类上以果品为主，兼顾其它农副产品，在交易管理上采用集团公司统一的公开、透明的经营管理方式，实行独立经济核算，每年按规定定期向集团公司汇报经营情况和数据。

3.2.2 硬件条件好，收费透明，服务到位

YR 公司具有交通地理方面的先天优势，有利于大宗农产品的物流运输。公司场地面积大，大中型冷库、仓库、冷链运输车队、货物电梯、运输带、自助式停车收费、全天候的交易大棚等交易设置设备齐全。拥有蔬菜、果品、水产、肉食、副食品、粮油等数十个农产品交易大厅，能够满足几乎所有农产品现货交易需求。公司还拥有现代化的电子交易结算中心、网络信息平台，通关的配套设施如酒店住宿、商务宴请、餐饮娱乐、垃圾处理中心等一应俱全。

YR 公司的各项收费如有国家或地方政策，均按政策规定执行，如目前的停车场收费和物业费等费用。其它的一些杂费收取也都在公司显著位置进行公示，接受市场和商户的监督，优惠政策和收费细则都有明文规定。其上级主管

部门 YR 集团公司在全国各地均有子公司布局，实行的是统一规范的管理，因此，西安市 YR 公司也受此影响，在经营过程中没有乱收费和现象，都是公开透明的合法经营。另外，YR 公司拥有 220 名员工，设立了多个服务部门和上百个服务项目，基本能够涵盖市场交易的全过程，实行的也是全方位多角度的贴心服务。从交易过程的商务服务（工商、税务、银行、保险、物流等）到相关的配套服务（交易信息、酒店、餐饮等）均有具体的职能部门负责。

3.2.3 交易方式以现货交易为主，客户类型以批发商为主

目前我国农产品交易方式主要有：现货交易模式、电子商务平台模式、期货交易模式和拍卖交易模式（王昭，赵婵璞，张明明 & 张天柱，2020）。YR 公司主要采用的是现货交易模式，部分采用期货交易，少量采用电子商务平台交易。现在的 500 多个摊位和商铺基本上都是自产自销、代销或自行收购的各类农产品。

主要交易客户情况如表 3.2 所示。根据 YR 公司的 2019 年统计数据，从客户类型上来看主要是各级批发商和企业采购的客户，少量为个体零售客户；从客户数量来看，虽然各级批发商只有 6 万多家，但其交易额占比约 85%，个体零售数量众多但交易额占比不足 15%。

表 3.2 YR 公司主要客户情况统计表

客户类型	数量	年交易额	交易额占比例
批发、企业客户	10410 家	127.66 亿元	85.1%
个体、零售客户	61880 家	22.35 亿元	14.9%

3.2.4 商户的主体是长期从事批发交易的中年群体

入住的商户的年龄多集中在 30~45 岁的中年人，他们文化层次不高，学历多为高中、中专学历，但多数有经商的经验或者长期从事水果、蔬菜等批发业务，有一定的市场营销经验，能够熟练使用手机、平板电脑等电子设备和微

信、QQ 等即时聊天工具，对公司进出停车场的 IC 卡、冷库的自助服务机等设备使用流程较为熟悉，经常使用淘宝、美团、京东等电商平台进行交易。

3.3 YR 公司运营存在的问题与分析

3.3.1 农产品流通模式单一，成本居高不下

YR 公司目前经营的主要是生鲜农产品，尤其以各类新鲜水果为主。但新鲜水果的流通方式主要还是从“农户”到“收购商—批发市场—零售市场”，最终才到消费者，如图 3.2 所示。各类生鲜农产品从采摘直到消费者手中，中间的流通环节过多，流通渠道较长。而且随着中间环节的增多，运输交接的损耗和流通时间都会增加，新鲜的产品往往都有保温、保湿的要求，交接时间过长和交接过程的搬运碰撞机率增加，会给保鲜带来困难，经常会发生腐烂变质的现象而影响销售。流通成本的增加也会造成终端销售价格的上涨。

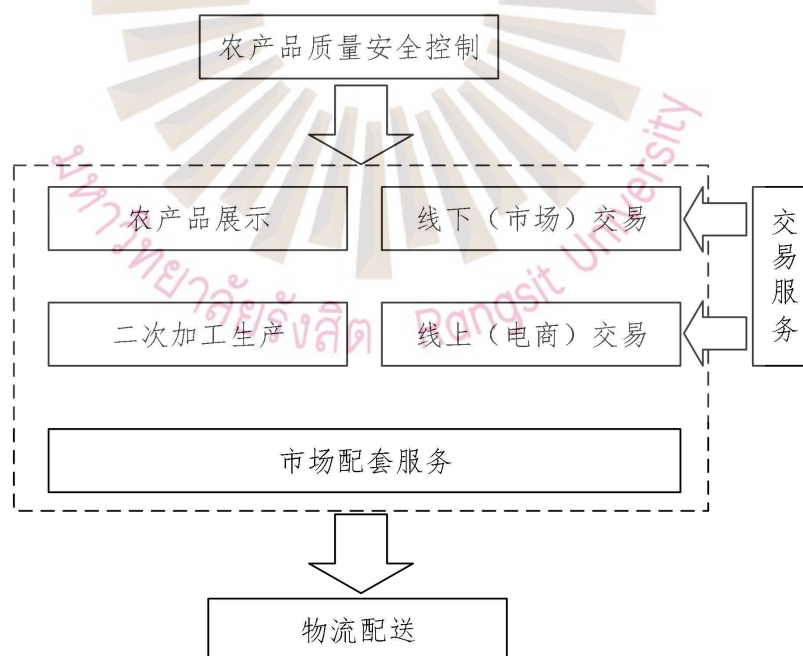


图 3.2 YR 公司生鲜农产品流通方式示意图

3.3.2 农产品保鲜技术、冷链物流技术落后

目前，各种生鲜农产品的保鲜技术还比较落后，多采用的还是保鲜膜、保鲜纸包装，有的甚至直接用喷水、草帘保湿。YR 公司虽然有冷藏仓库，但仓库数量较少，还不能完全满足市场的需求，相当一部分生鲜水果还是要露天存放和销售。而在生鲜农产品的采购端，由于各种制冷设备不足、再加上保鲜技术落后，往往也就是对刚采摘的水果进行简单的清洁包装就直接装箱运输，根本没有进行冷藏运输要求的前期降温保鲜处理。因此就形成了一种奇怪的现象，即冷链物流只是在长途运输环节有冷藏运输车辆，能够起到保鲜作用，而在前端的采购环节和终端的批发零售环节根本就没有冷藏保鲜，出现的这种空缺使得冷藏物流供应链出现了中断，严重影响了生鲜农产品的品质。这一点从 YR 公司每天大量的生鲜农产品损耗就可以看出。

3.3.3 YR 公司组织管理能力不足，没有充分发挥自身作用

YR 公司目前成立的物流仓储部只负责现有冷藏库的管理，对进出场的货物提供装卸、搬运、配送和物流运输服务，YR 公司只起一个沟通对接的作用，没有自己的冷藏车队，也没有购买制冷机、冰箱等冷藏设备提供设备租赁服务。YR 公司在二期项目建设规划时，考虑到冷库的建设成本较高，加之西安当地冬季寒冷长达 4 个月，因此只建设了一个 10 万吨的冷库（面积约 130000 平方米），采用了“包库+散租”两种方式对外进行出租，其中包括了保鲜库和冷冻库两种。但从实际使用情况来看，二期项目建设规划中对冷藏仓库的设计考虑不足，冷库设备面积过小，而且没有留下拓展的厂地，造成了目前冷库数量严重不足的局面。而现代物流都是全程冷链物流运输，在生鲜农产品采摘后，立即就通过降温处理进入到冷链环节，通过冷藏温控专用设备进行隔热保持低温状态，再使用专用的冷藏运输车辆进行物流运输，进入批发市场的环节也是全封闭式管理，冷藏运输车辆直接对接冷库进行装卸操作，全程都要在自动化的温湿度控制系统监控下操作。而 YR 公司目前还远没有达到这样的管理水平，YR 公司应该承担起全程冷链运输的管理工作，时刻监督各类农产品从田间地头到消

费者手中的全过程，使用科学合理的采购、物流和配送手段，组织起整个冷藏供应链的各个环节参与者，发挥自己的组织管理功能，减少不必要的损耗，降低运营成本。

3.3.4 农产品市场同质化严重，运营能力不足

一方面，YR 公司经营的各类农产品基本上市场上都有，唯一的区别就是果品市场的规模较大，占有绝对的主导地位。实际上，农产品一直就有同质化的现象，某个品种的蔬菜水果上市时间差别不大，集中上市时无论是采摘还是运输销售都会产生同质化的恶性竞争。而另一方面，与 YR 公司一样的农产品批发市场在当地也有很多，大家都在抢占同一个农产品批发业务，市场营销的渠道甚至是供应商都可能是同一家企业，同行间的竞争压力较大。YR 公司只能采用降低租金和一些优惠政策来吸引商户，很容易引起同行间的恶性竞争。

根据 YR 公司提供的数据，2019 年主要经营品种的存货周转天数为 114.1 天，具体计算方法为：存货周转天数(天) = $365(\text{天}) / \text{存货周转率} = 365 / 3.2 \text{ 次/年} = 114.1 \text{ 天}$ ，存货变现能力较差。公司 2017、2018、2019 年应收账款周转天数分别为 17.5 天、20.9 天和 28.6 天，逐年上升趋势明显，公司的流动资金使用效率不高，现金流比较紧张。从以上两项已有的数据可以看出，YR 公司的营运能力较弱，公司资产的周转效率不高。

3.3.5 批发商户与龙头企业、农民合作社等很少开展合作

国外很早就有农业合作社、合作联盟等机构，中国的许多地方近年来也发展了很多的农业合作社，如“晋西北农民专业合作社”（赵子蕙，2021）、“河南省益农信息社”（周艳 & 张旭，2021）等，都是联系农户与批发商家或批发市场的重要中介。还有通过“龙头企业”牵头，采用“企业—批发商户—合作社—农户”的发展模式（王玉斌，孟庆翔，周振明 & 吴曰程，2021），解决了农民合作社发展中的资金问题。但通过实地的调研，这些新型的合作模式在 YR 公司都很

少见，批发商户们还是多采自行收购的方式，从一个个农户手里去收购各种农产品，单打独斗的经营方式使得每个批发商的经营成本都很高，传递到终端销售价格也高。只有少数批发商户采用的是“农户+大型农业公司+批发商户”的方式。造成这种局面的主要原因，我们认为是 YR 公司没有在加强与农协、农民合作社和龙头企业的联系，自身的经营理念落后，未能提供这方面的有效服务和信息。

3.4 本章小结

本章介绍了 YR 公司的基本情况，系统分析了公司运营的现状，指出了 YR 公司在运营中存在的突出问题，从公司运营模式的角度就一些现实的问题进行了分析。核心的问题主要有两方面：1) YR 公司需要从自身所处的地位和作用出发，切实发挥农产品公司的作用，成为农户、商家、农业合作社和企业的联络者，将农产品供应链上的各方有机地联系起来，形成供应链的完整闭环。而不是现在的“批发市场”单一运营模式。2) YR 公司要主动向互联网、电商等新型运营模式靠拢，改变目前同质化竞争的现状，从产品、技术、管理组织等多个方面积极探索新的运营模式，采用差异化的市场竞争策略，只有这样才能扩大公司的经营规模，获取更多的利润。

第 4 章

YR 公司运营环境分析

4.1 YR 公司运营环境SWOT 分析

目前，YR 公司主要还是以传统的线下批发+零售的运营模式，以 YR 公司自身的实力，在当前越来越多的农产品也开始通过电子商务进行营销的情况下，在同行竞争等多种外部环境的共同作用下，能否在战略层面保持正确的发展方向，成为了当前 YR 公司面临的重要问题。为此，在本章节采用 SWOT 分析法，对 YR 公司的优劣势进行系统分析，为运营战略的制定提供决策依据。

4.1.1 YR 公司的优势

从前期调查到的信息来看，YR 公司运营模式研究的主要优势在于：

1) 地理位置优越、交通便利。

YR 公司地处西安咸阳国际机场高速、北三环高速和西安高铁北站交汇地，交通便利，可以降低大型物流运输的成本，提高运输效率。同时，所在的西安市地理位置优越，自古就是丝绸之路的起点，西安市也是国家中心城市，在西北五省处于绝对的领先地位，YR 公司所处的地理位置位于整个地区经济图的核心地带，可以辐射西北五省、覆盖超一亿人口的大片区域。

2) 果品经营产业优势突出。

YR 公司建立之初就确定了全球采购中心的建设目标，一期已经建成“两心七区”，即综合服务中心和配套服务中心 2 个中心，综合展示交易区、综合展示

交易区、粮油展示交易区、精品展示交易区、物流仓储配送区、物流仓储加工区、配套服务区等七个区域。YR 公司的重点交易品种就是各类果品，目前已经建成全球采购中心果品市场，占地约 25 万平米，设有精品水果、杂果、整车果品、落地果品、香蕉等数十个专业的果品交易区，日均进场货量达 4000 吨，是西安地区最大的果品一级批发商。果品供应量已占西安市总供应量 80% 以上，对稳定西安地区乃至西北地区果品价格、促进农民增收方面起到了重要作用。

3) 前期投入大，经营品种多，规模大。

YR 公司背靠陕西 YR 控股集团，集团在西安投资建设 YR 公司，计划总投资 80 亿元，现在已经建成一期的果品经营项目及其配套设施（投资 20 亿元），其最终的建设目标就是建成西北最大、全国一流、辐射全球的现代化、特大型农副产品全球采购中心。经营的品种涵盖了果品、蔬菜、水产、肉类、粮油、副食品、调料等 10 余种，建成后年交易额可达 300 亿元，直接、间接带动周边产业和经济发展，创造了近 10 万个就业岗位。

4) 服务配套设施齐全。

目前，YR 公司下设有综合服务部和配套服务部 2 大部门，已经建成了展示中心、批发交易大厅、电子拍卖厅、仓库（包括大中型冷藏库）、加工、配送、检疫、检测、工商税务、ATM 机、快递保险等几十家服务机构和综合配套设施。总体的服务硬件条件较好。仅以餐饮服务为例，公司就有中式、西式餐厅、清真餐厅、快餐盒饭服务点、外卖服务点、地方特色小吃店、商务宴请大酒店等多个服务餐饮场馆，可以满足消费者多样化的饮食需求。

4.1.2 YR 公司的劣势

YR 公司运营模式研究的主要劣势在于：

1) 投资风险大，资金回收周期长。

YR 公司前期一次性投资较大，计划总投资达 80 亿元。现在还有大片的空闲场地没有开工建设。特别是后期的物流中心建设，需要的资金量更大，但随之而来的是投资风险也更大。各类水果的生长受天气、雨水等自然环境变化影响很大，交易的成本和价格会产生较大幅度的波动，这对 YR 公司产品的开发和采购带来了一定的风险。而农产品的经营业务进入的门槛较低，随便拉点水果就能够进行贩卖，小型的批发零售企业大量进入，会对 YR 公司的主营批发业务造成冲击。YR 公司建设投资较大，资金不足也会造成经营的流动性风险，而且投资的周期较长，但农产品的经营却是一个回报很慢的行业，多数的农产品批发企业总收入一般只有交易额的 3% 左右，资金使用的效率不高，回报周期较长。

2) 收入来源单一，同行竞争压力大。

YR 公司主要的收入主要的收入来源是租金、交易费和物业管理等杂费，其中租金和交易费是其主要的收入。为了在吸引商户入场交易，近年来的交易费用一直比较低，租金虽然逐年都有小幅提升但对总收入的影响很小，面对激烈的市场竞争不得不采取一些优惠措施而影响公司的收入。同时，YR 公司拥有的配套服务设施众多，为了吸引客户入场经营，许多服务都是无偿提供的，如洗车、制冰、饮用水等服务都是免费提供的，这也增加了公司的经营成本，在与当地和周边大型的批发市场竞争时没有优势，面临的同行竞争压力也逐年加大。

3) 交易方式落后、效率低。

YR 公司虽然投入了大量的资金，但主要是对公司硬件设施的建设。虽然设有电子商务交易中心，但业务量和交易额很小，大量的交易业务还是传统的批

发市场的现货交易，现金结算。这在现代电子商务流行的时代已经十分落后，现货交易过程中，不可避免地会在搬运、交接过程中产生损耗，在加上交易时间较长，货物的存储和停留也会增加成本，最终传递到成交价格上，造成成本上升。现金结算费时费力，还存在一定的安全隐患，低效率的交易方式是目前 YR 公司亟待解决的问题。

4) 缺少专业技术人才。

人们普遍对农产品交易的认识就是比较脏、乱、累的行业。我国的现代化农业发展比较缓慢，农产品的交易还大量以现货交易为主，工作环境一般都处于相对偏远的地方，如 YR 公司就处于西安市的北三环外，离市中心区距离 17 公里，周边的生活配套较少。再加上农产品交易时间比较集中，通常都是 24 小时不停地上下货物，工作强度很大，而收入确不高，因此很难吸引高级专业人才进入这一行业，YR 公司的员工普遍存在学历低、专业知识欠缺的问题，急需电子商务交易、运营管理等方面的专业技术人才。

4.1.3 YR 公司的发展机遇

1) 农产品特别是果品市场发展前景广阔。

从世界的角度来看，我国是世界农业最早的起源地之一，早在一万多年前就有水稻等粮食作物的种植史。根据国家统计局数据，2019 年我国农业生产大幅增长，主要的农产品产量已经跃居世界前列，其中谷物、肉类等农产品产量已经位居世界第一。到 2021 年，我国粮食总产量达 1.3 万亿斤，谷物、籽棉、花生、肉类、茶叶、水果的产量均居世界第一，中国的农产品市场已经成为了世界关注的焦点。

从全国的角度来看，自古代至今都是一个传统的农业大国，农业一直都是国家重点发展行业。中国农产品及其相关的产业在国民经济和社会发展中占有

举足轻重的地位，带动了物流交通、仓储流通、公共服务等多个领域相关产业的发展，已经成为了重要的支柱产业。

从西安市所在省来看，西安当地气候四季分明，春秋两季过渡快，夏季气温高，冬季又十分寒冷，风沙大而且比较干燥，较大的温差气候和自然环境反而有利于各类水果的生长。西安市所在的陕西省是中国水果的第一大省，水果种植规模和产量均处于全国领先地位。全国四分之一的苹果来自陕西省，2019年陕西省各类水果的种植面积就达 1700 多万亩，产量 1800 多万吨，位居全国首位。

综上所述，农产品特别是果品消费市场的发展潜力巨大、前景广阔，这给 YR 公司的发展带来了巨大的机遇和挑战。

2) 市场需求旺盛。

随着我国消费升级和国家经济的快速发展，人们对优质健康的农产品需求十分旺盛，特别是水果销售市场正处于快速发展期，各种生鲜果品、有机水果、进口水果等已经逐渐进入了千家万户。果品已经成为了继粮食和蔬菜后的第三大农产品类别，根据国家统计局的数据，我国 2018 年水果产量约 2.61 亿吨，种植面积约 1116 万公顷，种植面积和总产量已经多年稳居世界第一。随着人们生活水平的提高，对水果的改善性需求增长，水果的支出不断增加。纵观全局，无论是水果的产量还是市场的消费量和市场规模都在快速增长，因此而造就了一个万亿级的果品消费市场。不仅有数量庞大的国内消费群体，还吸引了大量的国际潜在客户，旺盛的市场需求成是 YR 公司发展的历史机遇。

3) 政府重视、政策扶持农产品公司的发展。

从国家到地方，都为鼓励农业发展出台了许多扶持的政策。这其中就有相关一部分是针对农产品批发市场和农产品经营公司的。国家提出的“一带一路”、“西部大开发”等战略布局，就要求按照“政府引导、市场运作、协调配合、统筹兼顾”的原则，大力拓展农产品市场体系的建设，包括建设全国农产品流通骨干网络、发展新型的农产品交易市场等新政策。商务部、科技部、工信部、财政部等 12 部门在 2019 年 2 月联合发布了《关于推进商品交易市场发展平台经济的指导意见》。明确指出按国家整体的战略布局，结合各地方的区域和资源优势，培育一批交易配套和服务设施较好的交易市场。YR 公司正是依托陕西 YR 集团的长期的农产品经营管理经验、渠道优势，高标准、高启点的建设成了西北地区最大的农产品批发市场。

YR 公司在建设之初，就得到了西安市政府高度重视，市政府专门下发了市政办[2009]133 号文件，成立了 YR 公司项目建设协调领导小组，全面负责解决 YR 公司建设过程中的重要大部，推进项目的落地建设。在新冠疫情期间，西安市当地商务局公布了《西安市商贸领域市场保供重点企业名单（第二批）》，YR 农产品公司位列首位，成为了西安市在疫情防控期间市场供应的重要保障企业。这些来自政府的关心和扶持，是 YR 公司发展的坚实后盾。

4) 电子商务飞速发展，农产品交易市场正处在转型升级的重要时期。

随着电商平台的普及应用，电子商务市场飞速发展，已经成为了各种商品交易的重要渠道。这给农产品经营企业也带来了新的商机，传统农产品批发市场的现货交易模式已难以适应当前的消费需求，向电商转型升级成为首选。商务部在《全国农产品市场体系发展规划》中提出，要建立起“以产地集配中心和田头市场为源头，以农产品批发市场为中心，以农产品零售市场为基础，以高效规范的电子商务等新型农产品市场为重要补充的特色农产品市场体系”（张贵友，王春琰 & 吴家杰，2018）。目前，全国已有约 30000 多个农产品交易市场，每年交易额达 50000 多亿元，传统的现货期货交易面临着“社区团购”、

“直播带货”、“产地直供”等多种新型交易方式的挑战，传统的农产品批发业务的市场份额逐年下降，市场正被农产品的线上交易、产地直销等新型的交易渠道所替代。特别是水果、蔬菜等生鲜农产品的市场，正被“盒马鲜生（阿里）”、“京东生鲜”、“每日一淘”、“谊品生鲜”等新型的电商平台所抢占。吴梦秋（2020）分析了电子商务发展对农产品批发市场的影响后发现，中国的生鲜市场正在以每年近 40% 的增长率在飞速发展，我国涉农的网站已经超过 30000 家，其中农产品电子商务网站有 4000 家，但 1000 亿元左右的交易规模仅占农产品销售总额的 3%。因此，YR 公司可以借助电商发展的契机，利用好互联网平台交易快捷高效的特点，大力发展电商营销，农产品特别是生鲜水果的电商市场还有很大的发展空间和机会。

4.1.4 YR 公司面临的威胁

1) 农产品经营企业发展的不确定因素增加。

农产品市场走势本身由于受政府政策、自然环境、国际大宗农产品价格变动和社会因素的影响，存在较大不确定性。而随着近年来新冠疫情、中美贸易摩擦、国际汇率变化、农产品质量安全问题和贸易壁垒等影响，对 YR 公司的发展也带来了一些隐患，不可控因素产生一定风险，加大 YR 公司发展的不确定性。

2) 周边同行竞争压力加大。

仅在西安本地就有西北农副产品中心、朱雀路蔬菜批发市场、北二环蔬菜副食交易中心、胡家庙蔬菜批发市场、华清路水果批发市场、西部欣桥农产品物流中心市场等 23 家大中型农产品批发市场，涉及水果、蔬菜、粮油、干货等几百个交易种类和上万个种产品。来自同行业的竞争压力很大。而且由于农产品经营的准入门槛较低，许多闲散社会资金都看上了农业的大市场和发展前景，投入大量资金参与其中，更加剧了市场竞争的压力。

3) 新型农产品经营企业和新模式的变革威胁加大。

除了同行竞争压力外，各种新型的农产品经营企业的加入，正在快速形成潜在的竞争压力和威胁。如大型连锁超市在近年来形成了新的农产品运营模式，已经逐步挑战传统的批发市场模式，即有国外的沃尔玛、家乐福、易初莲花等国际连锁超市，也有国内的华润万家、大润发、永辉超市这样本土巨头。“农超对接”的零售模式直接把 YR 公司这样从事批发业务的企业抛开，在农业合作社甚至是农户处直接采购产品，而且在农产品的标准化、冷链运输等方面做的更好。不断侵蚀着 YR 公司这样的传统农产品经营企业，给 YR 公司的发展带来了威胁。

4) 电商市场的冲击和自身生存的压力加大。

电子商务的飞速发展，已经威胁到了许多社会经济领域，农产品经营企业也不可避免地受到影响，特别是生鲜农产品市场受到的冲击最大，由于生鲜农产品的时效性更强，而类似于 YR 公司这样的传统经营模式，无论是在流通效率还是交易便捷性方面都处于绝对的劣势，电商以其便捷高效的交易方式不断冲击传统，而年轻一代对网购的追捧更加速了冲击。随着新型营销方式和经营渠道的不断涌现，加上客户需求的多样化，农产品经营企业很难适应快速变化的市场和客户需求。所以我们会看到，即使 YR 公司全天候 24 小时营业，也抵不过网上交易点点鼠标的交易速度。而且对于线下的经营来说，YR 公司这样的农产品交易场所，经营环境与互联网 IT 企业的办公室工作环境差距明显，农产品交易过程中的高声叫卖、汽车喇叭声、灰尘水渍和各种难闻的气味交织在一起，总让人感到不适。给周边带来的环境污染、噪声、灯光和气味干扰都很多，往往是市场建成后不得不多次搬迁，变换经营地址，面临着多方面的经营压力，自身的生存和持续发展受到很大的影响。

4.2 YR 公司SWOT 矩阵分析

根据 YR 公司目前所处外部环境和自身内部环境，对其运营模式发展的所面临的优势、劣势、机会和威胁进行综合分析，采用 SWOT 矩阵分析论证可采用的组合策略。

4.2.1 外部影响因素评价矩阵分析

根据前面所述的 YR 公司所面临的“机遇”和“威胁”等外部影响因素的重要程度，设计如表 4.1 所示的“外部影响因素评分表”，用分值的大小来衡量各影响因素的重要性。根据专家调查法（郭显光，1989），又称德尔菲法（Delphi Method），邀请 YR 公司的 2 名管理人员、3 名普通员工、5 名农产品从业人员组成一个 10 人的“专家组”，参照评分表分值对进行打分，YR 公司外部影响因素评价矩阵专家打分表详见附录 A，汇总数据后得到表 4.2 的外部影响因素专家打分汇总表。然后参照与 YR 公司高层管理人员的访谈和实地考察结论，对各外部影响因素分配权重系数，根据权重系数和专家打分的结果（平均分），设计如表 4.3 所示的外部影响因素评价矩阵，计算出最终的评分结果。

表 4.1 外部影响因素评分表

外部影响因素的重要程度	分值
基本没有影响	0
影响较小	1
影响一般	2
影响较大	3
影响十分大	4

表 4.2 外部影响因素专家打分汇总表

	专家 1	专家 2	专家 3	专家 4	专家 5	专家 6	专家 7	专家 8	专家 9	专家 10	平均 分
机遇											
1)	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	2.8
机遇											
2)	3	1	3	4	3	2	2	2	4	3	2.7
机遇											
3)	3	3	2	3	3	2	3	3	4	2	2.8
机遇											
4)	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.8
威胁											
1)	1	4	3	2	3	2	2	3	1	2	2.3
威胁											
2)	3	2	3	4	2	2	1	3	2	2	2.4
威胁											
3)	3	3	2	3	4	3	1	3	2	3	2.7
威胁											
4)	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2.6

表 4.3 外部影响因素评价矩阵

外部 因素	具体描述	专家 打分	权重 系数	最终 评分
机遇	1) 农产品特别是果品市场发展前景广阔。	2.8	0.1	0.28
	2) 市场需求旺盛。	2.7	0.1	0.27
	3) 政府重视、政策扶持农产品公司的发展。	2.8	0.15	0.42
	4) 电子商务飞速发展, 农产品交易市场正处在转型升级的重要时期。	2.8	0.15	0.42
威胁	1) 农产品经营企业发展的不确定因素增加。	2.3	0.05	0.115
	2) 周边同行竞争压力加大。	2.4	0.15	0.36
	3) 新型农产品经营企业和新模式的变革威胁加大。	2.7	0.15	0.405
	4) 电商市场的冲击和自身生存的压力加大。	2.6	0.15	0.39
合计			1.00	2.66

根据专家组的打分值和权重系数，计算出的加权的最终评分结果，从矩阵分析可以看出，YR 公司的最终评分为 2.66 分，高于平均 2.5 的分值。这说明 YR 公司所面临的机遇要大于威胁，主要体现在市场和需求增大、政府支持和公司积极转型等方面，整体的外部环境是向好的，YR 公司可以利用好外部的有利条件，抓住机遇，避免外部不利因素的干扰，减少威胁，就能够促进公司的发展。

4.2.2 内部影响因素评价矩阵分析

采用与外部影响因素矩阵分析同样的方法，设计“内部影响因素评分表”如表 4.4 所示。同样让 10 名专家按附录 B 的“YR 公司内部影响因素评价矩阵专家打分表”进行打分，统计后得到内部影响因素专家打分汇总数据如表 4.5 所示，再根据权重系数和专家平均分计算出加权评分，得到如表 4.6 所示的最终评分结果。

表 4.4 内部影响因素评分表

内部影响因素的重要程度	分值
基本没有影响	0
影响较小	1
影响一般	2
影响较大	3
影响十分大	4

表 4.5 内部影响因素专家打分汇总表

	专家 1	专家 2	专家 3	专家 4	专家 5	专家 6	专家 7	专家 8	专家 9	专家 10	平均 分
优势 1)	3	2	3	2	4	2	2	2	2	3	2.5
优势 2)	3	3	3	4	2	2	4	2	4	3	3
优势 3)	3	3	2	3	3	3	4	3	4	2	3

表 4.5 内部影响因素专家打分汇总表（续）

优势 4)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.1
劣势 1)	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2.4
劣势 2)	4	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2.5
劣势 3)	3	4	3	1	3	3	2	3	2	3	2.7
劣势 4)	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2.6

表 4.6 内部影响因素评价矩阵

内部 因素	具体描述	专家 打分	权重 系数	最终 评分
优势	1) 地理位置优越、交通便利。	2.5	0.15	0.375
	2) 果品经营产业优势突出。	3	0.05	0.15
	3) 前期投入大，经营品种多，规模大。	3	0.15	0.45
	4) 服务配套设施齐全。	3.1	0.15	0.465
劣势	1) 投资风险大，资金回收周期长。	2.4	0.15	0.36
	2) 收入来源单一，同行竞争压力大。	2.5	0.15	0.375
	3) 交易方式落后、效率低。	2.7	0.15	0.405
	4) 缺少专业技术人才。	2.6	0.05	0.13
合计			1.00	2.71

从评价矩阵的最终计算结果可以看出，YR 公司的最终评分值为 2.71 分，高于 2.5 的平均分值。这说明 YR 公司内部所拥有的优势在大于劣势。内部还是有一定的竞争优势，主要体现在地理位置、交通和果品经营优势等方面。

4.2.3 YR 公司运营模式 SWOT 矩阵分析

根据上述内外部影响因素评价矩阵的分析结果，采用 SWOT 矩阵进行组合策略分析，通过表 4.7 进行可行性论证。

表 4.7 YR 公司运营模式 SWOT 矩阵分析表

		机遇 (O)	威胁 (T)
外部环境分析 (OT)	1) 农产品特别是果品市场发展 前景广阔。	1) 农产品经营企业发展的 不确定因素增加。	
	2) 市场需求旺盛。	2) 周边同行竞争压力加 大。	
内部环境分析 (SW)	3) 政府重视、政策扶持农产品 公司的发展。	3) 新型农产品经营企业和 新模式的变革威胁加大。	
	4) 电子商务飞速发展，农产品 交易市场正处在转型升级的重 要时期。	4) 电商市场的冲击和自身 生存的压力加大。	
		优势 (S)	劣势 (W)
		SO 组合策略	WO 组合策略
		ST 组合策略	WT 组合策略
		1) 地理位置优越、交 通便利。	1) 投资风险大，资金 回收周期长
		2) 果品经营产业优势 突出。	2) 收入来源单一，同 行竞争压力大。
		3) 前期投入大，经营 品种多，规模大。	3) 交易方式落后、效 率低。
		4) 服务配套设施齐全	4) 缺少专业技术人才
		1) 紧跟当地经济社会发展，取 得政府支持，加大投资力度。	1) 公司应加快向服务型经营转 变，提供更多的电商服务。
		2) 利用地理、交通优势，以果 品为龙头，扩展经营业务范 围。	2) 积极参与新型运营模式的试 点，增加公司收入来源。
		3) 大力发展电商交易，实行线 上线下混合交易。	3) 实施差异型竞争，在服务、 产品和经营策略上重新定位。
			4) 引进专业人才，加强内部人 员培养和专业培训。
		1) 尽快启动公司的二期开 发项目，开发果品以外的新 品种和新市场。	1) 强化风险意识，对企业 投资进行精细化管理，确保 资金回收，减少回收周期。
		2 积极拓展线上业务，发展 电商交易平台，降低运营成 本，提高竞争力。	2) 加强与农业合作社、大 型连锁超市等的合作。
			3) 采用投资、入股等多种 方式参与各大电商平台的建 设，走共同发展的道路。

从上面的内外部影响因素矩阵分析结果可知，YR 公司所面临的外部机遇要高于威胁，内部的优势也大于劣势。YR 公司运营模式 SWOT 矩阵分析也给出了“SO”、“WO”、“ST”和“WT”等多种组合策略。综合上述分析结论可以看出，YR 公司现在的运营模式所面临的市场环境总体还是有利于公司发展的，虽然还存在一些劣势和威胁，但可以借助 SWOT 矩阵分析的组合策略进行规避。因此，本文建议 YR 公司采用“SO”组合策略，把握外部有利条件和机遇，发挥自身的内部优势，从战略层面选择正确的发展方向。

4.3 本章小结

本章主要对 YR 公司的运营环境进行了分析，主要采用了 SWOT 分析，对 YR 公司内部的优势和劣势，外部的机遇和威胁等影响因素进行了分析，并采用 SWOT 矩阵分析了运营模式的组合策略，帮助 YR 公司的高层进行战略计划的制定和决策。



第 5 章

YR 公司运营模式优化

5.1 战略层面的总体运营模式优化

从战略的角度来看，以 YR 公司现在的市场规模和地位，应该发展成为西北五省乃至全国农产品交易的集散中心。按照这一战略目标，YR 公司应该是一个具有农产品综合体性质的大型企业，应具有高度的市场化运营体系，在农产品交易的领域具有一定的知名度和品牌，专业性和综合性更高，采用的是现代化和产业化的农产品经营模式。其战略层面的总体运营模式应如图 5.1 所示，包括有以下几项核心功能：

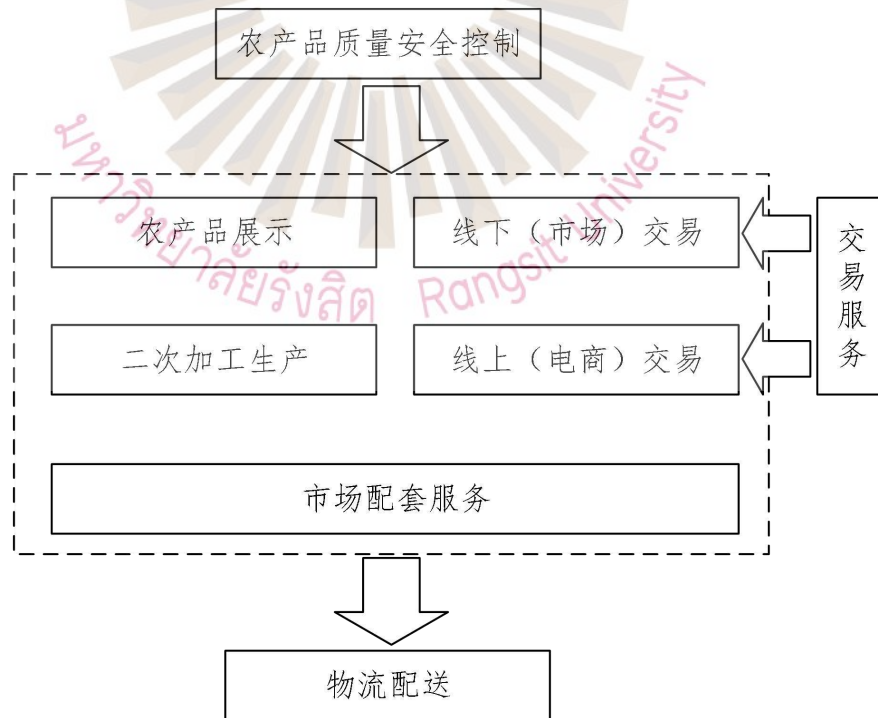


图 5.1 YR 公司战略总体运营模式

1) 线上(电商)交易功能:一是建立线上采购、销售和交易的平台,通过电商渠道完成农产品的采购、下单、支付、物流配送等线上交易功能;二是通过线上电商平台来进行农产品的展示、供求信息、市场价格实时变动信息的展示,还可以进行农产品的质量安全追溯,随时查询农产品的溯源信息,全程查询追溯其产地、采摘、订单、物流等信息。通过对农产品全方位的信息展示来便捷的查询功能方便客户了解产品和 YR 公司的实力。

2) 线下(市场)交易功能:以现货或期货交易的方式,建立“大型批发市场—县市级市场—零售市场”的逐级交易体系。根据 YR 公司目前的市场交易规模,应引入大型的农产品龙头企业和连锁超市参与到线下交易中,还应该负责对接农业合作社和农户联盟等机构,YR 公司对双方提供交易信息、产品展示和交易平台,并负责联系金融贷款、物流运输车辆和配送等配套服务,为交易的各方创造良好的交易环境和体验。

3) 农产品展示功能:YR 公司为交易各方提供交易信息和产品的展示平台。线上的展示功能通过电商平台和交易平台等网上推广方式进行。线下的展示功能主要通过农超对接会议、农产品展会、农业合作社客商高峰论坛、特色农产品展厅、展柜等来实现。一方面,YR 公司可以常年设置一些固定的土特产展厅展柜来招商引资,为采购商提供近距离直观感受各类农产品质量、品质的机会,同时,展会展厅也是交易双方线下交流的重要场所。另一方面,YR 公司根据农产品的季节性特征,每年在某一类农产品上市之初集中举办展会、博览会,招揽八方宾客,传播农产品的同时也宣传了 YR 公司的品牌。

4) 市场配套服务功能:由于 YR 公司在综合配套服务上已有比较成熟的作法,相关的服务种类和组织机构设置基本能够满足市场配套服务的需求(具体参见前文“公司部门机构设置”章节的相关内容)。因此,这项功能基本延续原 YR 公司已经有综合服务部和配套服务部的相关服务。

5) 物流配送功能：成立 YR 公司的专业物流部，进行资源整合，将各类农产品进行集中运输、配送，解决现在各自为政，到处找物流车辆运货的情况。一方面，采用集中物流配送可以大幅降低运输成本，减少装卸、搬运的作业时间，实现专业化的物流配送。这对于 YR 公司这样的以生鲜水果为主要经营品种的企业来说十分重要，由于生鲜农产品多需要冷链运输，YR 公司的物流部可以提供专业的冷藏仓库和冷链运输车辆，保鲜效果要更好。另一方面，集中配送还可以合理配置冷库资源，减少冷库的空置率，从资产利用的角度来看，可以有效的提高 YR 公司的投入产出比。

6) 农产品质量安全控制功能：首先，在市场交易前，YR 公司通过对农产品质量安全的检测来确保入场交易的产品安全性。质量检测需要专门的检验部门负责，根据国家农产品质量安全相关的法律法规，如《农产品质量安全法》、《食品安全法》的规定进行检验、检测和验收。其次，建立 YR 公司农产品质量安全追溯管理信息平台，采取国统一的技术标准和规范的运行模式，对交易的农产品全流程信息进行溯源查询，如生产信息、物流配送、责任人等信息的查询和追溯。最后，建立农产品的风险监测和预警平台，实时监测排查各类农产品的质量安全，对一些危险信号和安全隐患进行预警、风险提示，减少质量安全事故的发生。

7) 二次加工生产功能：为了解决部分农产品在集中上市期出现滞销的问题，也为了给公司创造更多的利润，对 YR 公司原研发部的功能进行优化，将原来的产品的研发部门职责变成二次加工生产，更符合 YR 公司研发部的现状和实际市场需求。如利用 YR 公司的空闲冷库，将季节性比较强的玉米、榴莲等产品在集中上市时进行收购，冷冻储藏后在淡季销售。由于 YR 公司的冷链物流和仓储都比较专业，可以有效保障二次加工的产品品质。YR 公司也可以利用自己的研发技术优势，二次加工生产一些农产品，如对时令水果在集中上市期价格都十分低廉，公司可以鲜切水果的方式进行二次加工，将各种新鲜时令水果进行清洗去皮（去核）、切块、杀菌、浸泡保鲜处理后，采用多种水果混

合的方式二次加工成混合包装，一袋中装有多种水果，满足了人们品尝多种水果的需求，这样加工处理后的鲜切产品即可以立刻销售，也可以冷藏保鲜一段时间，错开时令水果的上市期后再销售。

8) 交易服务功能：充分各得 YR 公司的线上交易平台开展交易服务，这是 YR 公司服务升级的重要内容。传统的市场综合服务功能在各批发市场和农产品经营公司里已经比较成熟，大家提供的检验、结算、检验、采购信息、工商、税务、银行保险等服务同质化严重。所以 YR 公司需要发展新的交易服务来进行差异化竞争。交易服务的核心就是 YR 公司充当“联系人”和“中介”，进行供应链的资源整合服务，将采购商、供应商、农业合作社、大型商超等各自优势资源进行协调整合。传统的交易服务功能只是提供了供求信息，像 YR 公司这样的企事业本身并没有参与到交易中，这样很容易造成交易各方相互之间信息的不对称，由于没有参与其中共同承担交易风险，相互之间的不信任感很难促进交易。因此，本着风险的原则，YR 公司应在提供供求信息的同时，也向农业合作社和农户提供银行收购贷款资金（或担保）、物流、仓储、电商推广等服务，参与到农产品的交易中，这些服务基本上都是有偿服务，但收费无需农户或供应商垫资，而是从交易产品的收入中扣除，YR 公司在分得一部分额外收益的同时，一旦出现风险时 YR 公司也要一并承担亏损，这就是风险共担、利益共赢，只有这样，YR 公司的交易服务才算是落到实处。

5.2 “企业+专业合作社+农户”型组织运营模式

YR 公司的总体运营模式中提出要主动提供承担起“交易服务功能”，就需要对自身的组织运营模式进行改革，以适应农业产业化发展趋势。本文通过对 YR 公司的前期实地调研、与公司高层交流，对比分析了西安地区当地数十家同类企业和批发市场，对原有了“公司—农户”的组织运营模式提出以下优化，YR 公司可以采取“企业+专业合作社+农户”型组织运营模式。

这种组织运营模式中的“企业”一般特指的是“龙头企业”。龙头企业的生产需要大量的农产品原材料，其采购渠道一直是一个大问题，长期以来龙头企业的采购由于需要数量巨大，不太可能从分散的农户那里进行采购。多是在批发市场或供应商处进行大宗原材料的采购，采购数量要看市场的供给情况，供应量会时多时少很不稳定，而且质量品质没有保障，不同批次的农产品等级差异较大，对企业的产品品质控制带来了一定困难。

优化后的采购方式为龙头企业向专业合作社进行采购，由于专业合作社为企业提供农产品原材料，一是可以节约采购成本。由于价格是由龙头企业和专业合作社共同商议，采用市场定价或拍卖定价的方式，价格上的公开公平公正，保障了企业和农户双方的利益，对企业来说采购价格不再是由供应商一家说了算，价格的透明也就意味着更低的采购成本。二是可以保障原材料品质的标准统一。专业合作社是政府牵头、村委会、致富能人或有力量的农业公司负责市场化运营的组织，多具有政府扶持和经营的背景。为农户提供农作物品种筛选、耕种、田间管理和收割采摘技术等一条龙式的科技服务，指导农户按企业化、标准化进行农产品的规模化种植，统一解决农户的种子、化肥、农药等种植问题，农户只需要在规定的时间内，采用规范的操作进行生产，就像是工业化的标准流水线上生产产品一样，无需再担心种出的产品质量。对龙头企业来说，得到的是品质等级一样的标准化的原材料，大大降低原材料的损耗成本。

YR 公司在这一过程中的作用主要有：

1) 市场服务作用。可以为整个交易过程提供线上线下的交易平台，提供农产品的检验检测、订单结算、信息互通等市场服务，还可以提供专业化的物流运输、存储和包装服务，即可以面向专业合作社提供仓储、物流运输服务，也可以面向龙头企业提供第三方物流配送服务。

2) 参与专业合作社的运营。YR 公司可以为专业合作社提供贷款资金和担保，在专业合作社成立时就采用资金入股、技术入股等多种方式，参与到专业合作社的企业化运营过程中。YR 公司自身从事的就是农产品经营，也受到了各级政府的大力支持，专业合作社在成立之初时，急需资金扶持，大量的农业基础设施建设、基地建设、农药、种子化肥等都需要前期的资金投入，YR 公司可以利用自身的优势，向银行进行抵押贷款，为专业合作社提供启动资金和必要的后期运营资金，从而参与到专业合作社的企业化运营中，分享专业合作社的部分利润，同时也分担了部分的运营风险。

3) 整合资源的作用。YR 公司还是一个“中介”，可以整合整个供应链的各种优势资源。根据专业合作社的农产品生产情况，即时通知龙头企业调整生产计划，反之亦然。YR 公司还可以让龙头企业也参与到专业合作社的建设中，共同出资为农户提供统一的物资和技术服务，YR 公司作为担保人为专业合作社和龙头企业签订收购保护协议，在市场价格波动时采用收购保护价进行收购，在市场价格低于保护价时，保障农产品被龙头企业足额收购，以维护农户的既得利益。而在市场价格高于保护价时，也能保障企业收购到足够的原材料，确保企业的生产和利益不受损失。

5.3 线上（电商）运营模式优化

YR 公司的电子商务交易中心业务量和交易额都很小，从宏观上分析是由于农产品批发市场是一个比较传统的行业，而电商是一个新兴的行业，两者的结合还需要一定时间磨合。从微观上来看，YR 公司现在的电子商务交易中心只是一个信息提供者，电商交易平台也只能称之为“涉农网站”，目前提供的主要服务是下游的生鲜蔬果、肉禽蛋奶、米面粮油等产品的本地配送业务，上游采用的还是第三方物流运输（没有自己的专业物流车队），也没有直接从产地采购产品，只是在进场的产品中选择一些进行自营电商销售。

目前，互联网经济、电商经济正快速改变着各行各业的发展格局，消费者的购物方式也随之发生改变，网购已经成为了重要的消费渠道。对 YR 公司来说，农产品的经营者也要密切关注这一发展趋势，把握住互联网（特别是移动互联网）、物联网发展的历史机遇，布局农产品的电商平台建设，实施公司的互联网战略转型。在具体的电商运营模式选择上，应对不同的农产品进行分类管理运营，如生鲜产品、冷冻产品、干品等分别采取不同的电商运营模式。

5.3.1 “电商平台+直营”运营模式

对于生鲜农产品，由于其自身产品有易变质、保鲜时间短的特点，从采摘、分拣、仓储、物流运输、配送等方面都有更加严格的要求。如要冷链物流运输和配送、产品的质量和安全性要求更高等。因此，YR 公司的生鲜农产品运营模式不能再采用传统“批发+零售”模式，而需要采用更为强调时效性的“电商平台+直营”运营模式，具体的运营模式如图 5.2 所示。这种运营模式最大的特点是省去了供应商的中间环节。需求信息来自消费者，消费者通过电商平台下单，电商平台会根据订单数量的多少进行分配，对于数量较小的订单会直接通知农户下单，数量较大的订单通知专业合作社，由合作社统一组织协调，向农户二次下单。接到生鲜农产品的订单后，由农户或专业合作社（具体根据订单大小）组织人员进行采摘、包装、装车，电商平台会指派 YR 公司的冷链物流或第三方物流公司进行物流运输和配送，最终到达消费者手中。该模式下的电商平台只是进行信息的上下传递，本身并不具备物流和配送能力，因此，这部分工作需要利用 YR 公司的冷链物流、仓储、配送中心等专业的供应链环节来完成，也可以借助生鲜品第三方物流配送公司。电商平台即可以由 YR 公司自行建设自主经营，也可以采用现有的京东、淘宝等现有的平台，根据 YR 公司的实际，在电商平台的建设时，如果集团公司有资金和技术人才支持，可以建议 YR 集团统一的全国生鲜品电商运营平台，如果集团没有投资计划，YR 公司自建电商平台的影响力和经营品种有限，建议还是使用现有的大型电商平台。

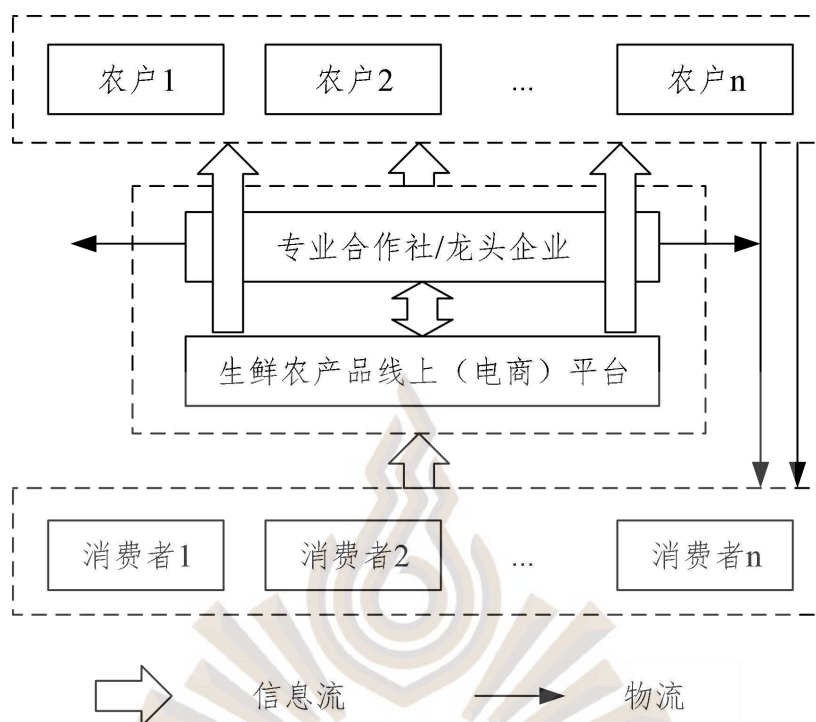


图 5.2 YR 公司“电商平台+直营”运营模式

5.3.2 “电商平台+基地”运营模式

该运营模式如图 5.3 所示。YR 公司通过自建生鲜农产品电商平台、配送中心和生产基地，来保障生鲜农产品的生产源头、中间交易和终端的配送这三项核心功能，延伸了 YR 公司作为交易市场的主体功能，从而控制整个生鲜农产品的供应链。消费者的订单信息通过电商平台主要反馈给 YR 公司的配送中心，再由配送中心提交给企业自建的生产基地，生产基地采摘产品后通过物流运输发往配送中心，配送中心再经过分拣、二次加工或分包后，直接配送到消费者手中。当遇到订单量过大，超过 YR 公司自建基地产量时，部分的订单可以向合作的供应商采购，由供应商补足缺货，再经电商平台将处理后的订单发往配送中心，与自建基地生产的产品一并统一配送到消费者手中。这种运营模式中 YR 公司的功能被大大加强，参与了电商平台、生产基地和配送中心的建

设，其中的物流运输也可以是 YR 公司自建，当然也可以由第三方物流来承担，该运营模式对生鲜农产品的销售有比较大的影响。

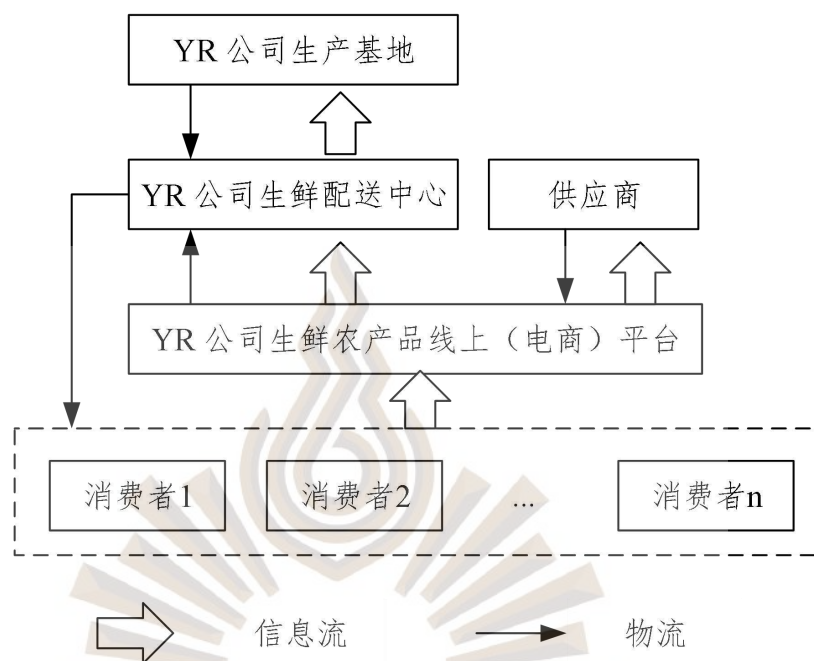


图 5.3 YR 公司“电商平台+基地”运营模式

5.3.3 “电商平台+冷链物流配送+无人售货柜”运营模式

生鲜农产品的保鲜系统分两个阶段，一是销售前保鲜，在采摘、仓储和物流运输过程中采用全冷链供应保鲜。二是销售过程保鲜，在配送、产品展示和销售环节进行保鲜。目前，销售前的冷链保鲜已经比较成熟，困难的是销售保鲜，也就是生鲜零售市场“最后一公里保鲜”问题。为了解决这一问题，一般采取两种方式：1) 自提模式。消费者在电商平台下的订单，由配送中心或经销商安排人员送到指定的提货点，提货地点可以是有人值守的商店、快递中心等，也可以是无人值守的快递货柜，类似于商场超市提供的存衣存包柜，但这种货柜应具有冷藏、冷冻等有制冷功能（一般快递柜和存衣柜只有临时存放货物的功能），然后通知客户自行来提货点提货。用户提货时出示提货码或短信验证。2) 无人售货柜。消费者在零售店或自家楼下的无人售货柜中购买，就像是

在自动售货机上购买商品一样，全程自助完成，只不过商品变成了生鲜农产品，售货机增加了称重、冷藏等功能，用户可以通过扫码、投币等多种方式进行支付，如图 5.4 所示。



图 5.4 生鲜农产品无人售货柜

两种模式各有优缺点，自提模式的客户时间自由，随时下单，在空闲时间去提货即可，属于服务模式的创新。而无人售货柜模式则是交易和交付方式的创新，下单、交易、支付和取货整个过程均无需人员值守，全程自助完成。在

近两年来全球新冠疫情大爆发的情况下，全程都没有任何接触的无人售货柜日益火爆，买卖双方在整个交易过程中无接触保障了产品和各自的人身安全，逐渐成为了生鲜农产品竞争的新领域。

YR 公司由于有完整的冷链物流和配送服务功能，从事的主要是批发业务，而在零售终端的服务并未涉及，因此本文提出采用的无人售货柜模式作为其终端运营模式，但需求指出的是，这种模式只适合于 YR 公司这样有一定实力的企业，因为无人售货柜的投入成本和维持成本较高，应在有一定消费能力和规模的城市使用，如西安市这样 1000 多万人口的大都市，消费人群基数大，消费能力也相对比较高，更为重要的是城市的交通线路比较成熟，人口的集中度高也使得售货柜的分布相对集中，物流配送也更加快捷便利，生鲜农产品的时效性有保障。

YR 公司“电商平台+冷链物流配送+无人售货柜”运营模式如图 5.5 所示。“无人售货柜”严格来说实际上是一种新零售渠道，属于线上和线下结合的运营模式，主要是在生鲜品的交易方式也更加灵活，用户可以从电商平台下单订货，在货柜直接取货，也可以撇开电商平台，直接在线下货柜上操作完成交易。支付方式也更多，可以是现金货币也可以是电子支付。在这种运营模式下，YR 公司实际上要承担多个功能，一是“电商平台”的运营，二是“冷链物流配送”，三是“无人售货柜”的投放和运行维护。该运营模式的优势是零售端定位于消费者的家门口，更接近消费者，这是传统生鲜农产品电商没有涉及的零售端。但其依靠的中 YR 公司的“冷链物流配送”功能，离开了这个后端功能是没有办法保障零售端正常运转的。另外，电商平台的作用也不可小视，由于消费者会经常购买生鲜品（离家近，方便购买），线下交易的比例较高，电商平台要对这些线下交易的数据进行统计分析，对每一个客户的交易订单内容、购买偏好、价格等信息进行分析，以优化售货机的货柜摆放、产品种类和价格数量，满足消费习惯，增加复购率。因此，一定要将无人售货柜的线下线上数据上传

到电商平台，利用消费数据的分析结果，将线下消费的订单变为后期的客户，这才是与传统电商平台和线下零售的差异化竞争关键。

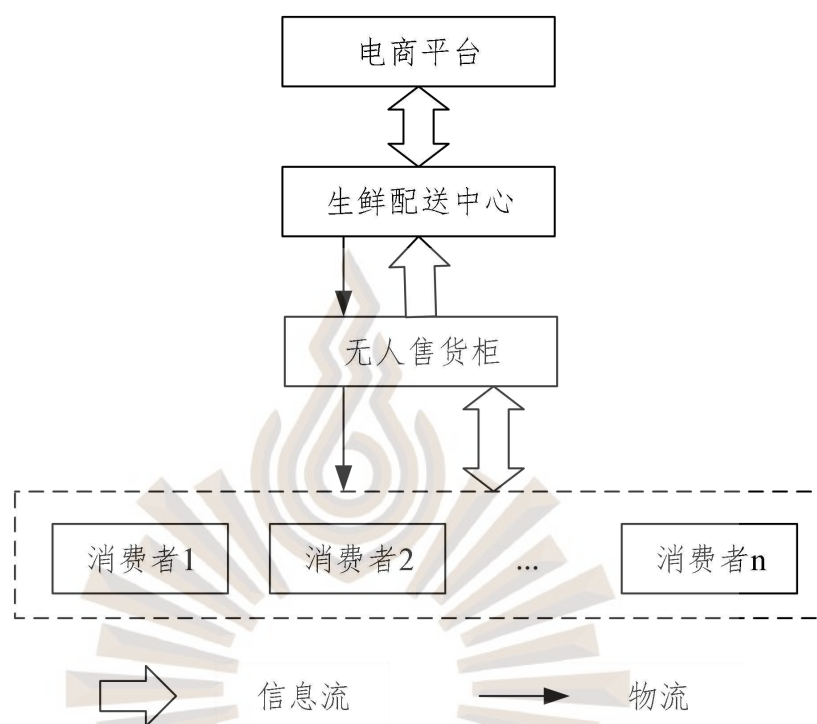


图 5.5 YR 公司“电商平台+冷链物流配送+无人售货柜”运营模式

5.3.4 “物流配送+产地直销+无人售货柜”运营模式

该运营模式如图 5.6 所示。这种运营模式的核心是省去了电商平台，只需要在 YR 公司建设“物流配送中心”，负责对接生鲜农产品的生产基地，采用产地直销的方式，将生鲜农产品在通过冷链物流运输到配送中心，再进行二次包装或简单加工后，放到“无人售货柜”中进行销售，并定期对未销售完的产品进行回收、清理。所有的交易信息都存储在“无人售货柜”中，其运营模式如所示。这种运营模式的优点是减少了对电商平台的依赖，直销对接的方式最大程度地减少了中间环节，而且从物流运输到配送，再到售货柜销售全程都是冷链状态，保鲜效果比较好。缺点是没有消费者的订单信息，不能掌握消费者的偏好，只能根据售货柜中产品的销售情况来判断那种产品热销那种滞销。该模式

比较适合大型的社区和生活圈，需求的多样性能适当抵消其营销品种和个性化需求上的不足。

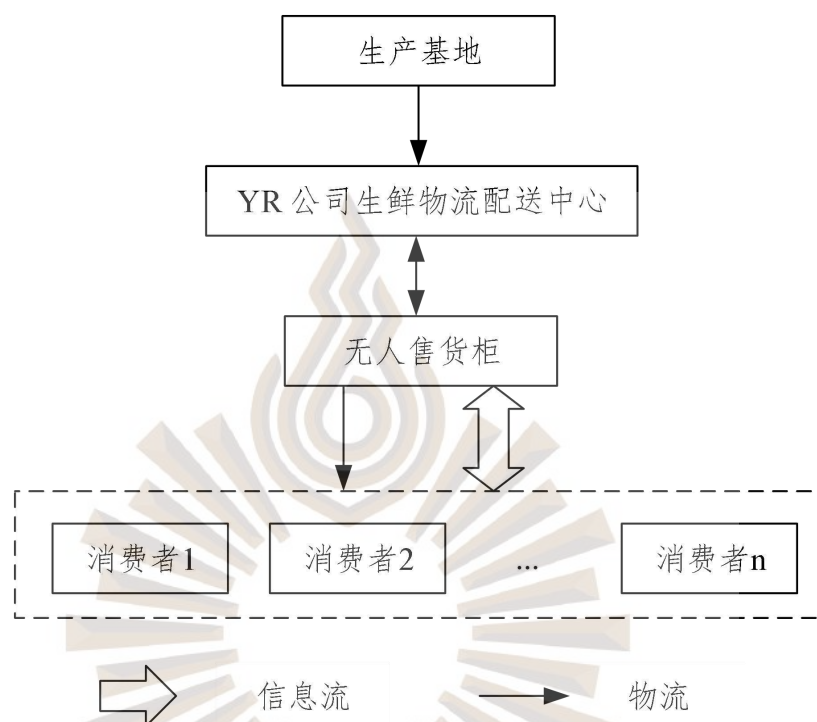


图 5.6 YR 公司“电商平台+冷链物流配送+无人售货柜”运营模式

5.3.5 “线上电商+线下社区团购”运营模式

近年来，社区团购模式逐渐成长，许多大型的电商平台都开始了社区团购业务，公开数据显示，社区团购也一度是阿里、拼多多、美团、滴滴等巨头争夺的焦点。这两年来，京东投资兴盛优选，拼多多推多多买菜，美团发展美团优选等，也让这种运营模式的竞争更加激烈。仅 2020 年上半年，社区团购和生鲜电商领域累计发生十余次融资，金额达百亿人民币。兴盛优选、十荟团等多个电商平台都完成了至少两轮融资。社区团购的本质是一种 O2O 新零售方式。它以社区为基础，通过“微信群”、“QQ 群”等社交软件与社区居民互动开展营销，收集同一社区居民的共同需求，再通过线上电商平台下单，集中配送到

社区后在进行订单交付，线下自提。从运营模式上看采用的是“预售+团购”形式，即消费者先付款后再取货，公司的运营财务压力小，零库存而且基本上没有损耗。也无需在电商平台上投入过多，有的社区团购直接就使用“微信钱包”或简单的手机 APP 就可以完成整个交易。社区团购的商家也不需要实体店铺，只要有一个固定的收货地点即可，节省了大量投资，商家的运营成本很低。当然，如果有实体店铺更好，在天气不好或收货点拥挤的地方给消费者的提货体验更好。

“线上电商+线下社区团购”运营模式如图 5.7 所示。根据 YR 公司的实际，可以采用整体布局的方式建立。在西安这样的社区比较集中的大城市进行“线下社区团购”的布局。调研重点社区内的商铺、便利店，蔬菜、水果店铺等，将店主、营业员等培养成“团购”发起者，招募为社区团长，建立微信群。消费者通过社区团长下单，或者在电商平台上参加团购活动下单，所有的订单都由电商平台统一反馈给配送中心。YR 公司利用自己的配送中心，每天定时定点按规划好的固定路线在各个社区的实体店循环送货，随时根据平台发送的指令进行全市配送业务。社区实体店将消费者取货、退货、换货的信息上传到电商平台，由电商平台统一处理，退换货信息即时发送给配送车辆，在社区送货时一并进行线下退换货。这样消费者的消费体验更好，取货时间自由，取货地点离家更近，退换货等售后服务也比网上购物要更快更便捷。

该模式在运行时需要特别注意社区团长的选择和去留。各社区团长充当了一个是产品推荐和营销推广的重要角色，与社区人群建立良好的关系，为实体店带来额外的收入，推荐好的生鲜农产品，实施社区会员制等。通过这些措施可以有效下沉销售渠道，拓展客户群体，由此可见社区团长的重要性。YR 公司如果想要采用该运营模式，可以将社区团长转为 YR 公司的职员，这样可以在激烈的社区团购竞争中防止人才流失，还可以能通过发放工资奖金来代替团购佣金，这种收入方式的变化实际上是一种更加高级的激励措施，可以强化社区团长的认同感。

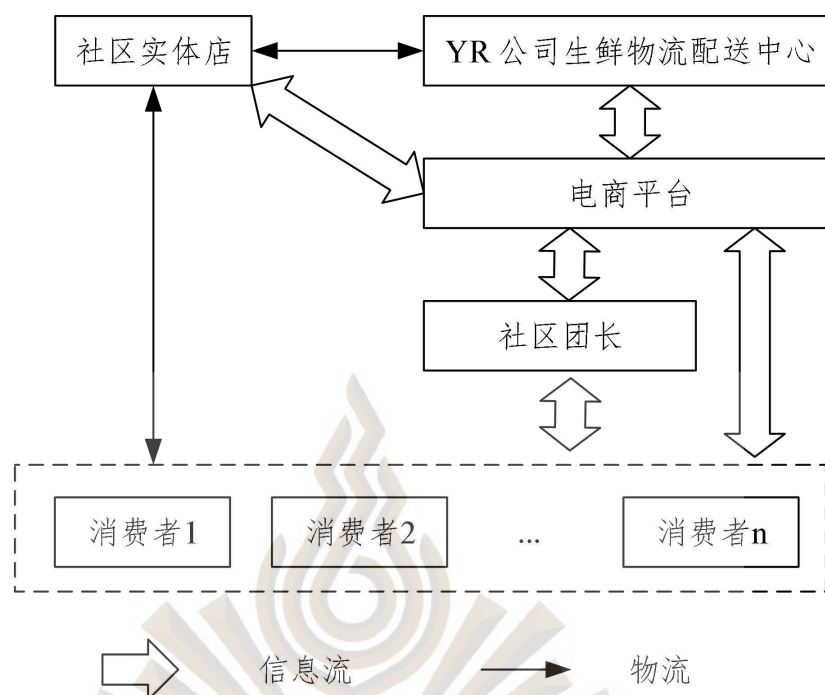


图 5.7 YR 公司“线上电商+线下社区团购”运营模式

5.4 物流运营模式优化

目前，常见的物流运营模式按经营主体可以分为：1）自营物流：以企业为主体，自建物流配送中心开展经营，优点是企业的可以控制整个物流供应链，具有交易成本低、保密性好等特点，但初期投资较大，对管理能力要求较高。国内的京东商城、凡客诚品，苏宁，国美等企业均采用该模式。2）信息平台物流：以信息平台为主导建设的物流配送体系。利用网上的交易平台、信息中心等的信息资源优势，选择合理的物流方式。如淘宝的“菜鸟物流”就是典型的信息平台物流模式，菜鸟物流基于阿里巴巴的淘宝、天猫等电商平台的物流需求，联合了申通、圆通、中通、韵达等多家快递物流企业搭建了一个智慧物流服务体系。3）第三方物流模式：以独立于交易双方之外第三方为主体，建立的物流外包模式。这些第三方的物流企业以合约的方式承包全部的物流配送业务，提供专业的物流服务，这些企业多是大型的专业物流公司。如中国外运股

份有限公司、中铁集装箱运输有限责任公司、中国远洋物流有限公司等，中小型的买卖双方在发展初期往往会选择这种物流配送外包的模式。

根据前期对 YR 公司的了解，公司物流中心目前采用的是以信息平台物流为主的模式，本身没有自己的物流运输车队，只有提供物流信息平台，但冷链物流仓库却是公司的重要业务。因此，首先是 YR 公司现在的物流体系出现了断层，没有物流配送中心，但却有冷库存储。其次是信息平台的功能有限，所选择的物流模式也比较模糊，虽然采用以信息平台为主的物流模式，但 YR 公司自建的信息平台只是本公司经营的农产品，信息量很小，并不能满足物流企业的需要，物流公司不得不在其它信息平台上寻找货源运输信息。

为了解决上述问题，本文提出 YR 公司自建物流配送的运营模式，将农产品的生产、批发、零售等各个环节连接起来，建立服务供应链全程的物流运营新模式如图 5.8 所示。YR 公司充当的是“批发市场”的角色，物流配送中心的作用就是加快农产品的物流配送，提高运输效率。YR 公司物流配送中心直接对接农户或专业合作社，根据实际情况选择采用的物流装车方式，如农户分散、距离较远，为了节省时间，可以采取物流车辆直接到田间地头装车；如果是蔬菜水果生产基地或车辆不易到达的地方，可以委托专业合作社集中采摘收取后装车。根据农产品的种类选择冷链物流或普通物流，物流车辆到达 YR 公司后，可以利用 YR 公司的仓库（冷库）进行储存、二次加工、分拣、分包后配送，或者直接对接配送车辆送到零售终端市场，最终销售到达消费者手中。

该物流模式与传统的“批发+零售”模式最大的不同在于，整个物流过程的车辆、仓储、制冷设备设施等均由 YR 公司自行建设，包括物流线路、车辆调度等也由公司内部完成。选择这种自营式的物流模式的原因有三，一是 YR 公司及其上级 YR 集团有自主建设物流配送体系的意愿，战略规划中也提出建设公司自己的供应链系统，愿意投入资金和人力进行公司物流体系的建设；二是 YR 公司已经有比较成熟的批发市场运营经验，拥有冷库、自营物流部门和物流

信息平台，具备了自营物流的基础条件，有一定的大型物流配送的管理经验和能力；三是 YR 公司主营生鲜水果，对冷链物流和产品品质、客户服务的要求较高，采用其它方式物流配送成本占总成本的比重过高，从成本控制的角度来说自营物流企业整体利润较高。

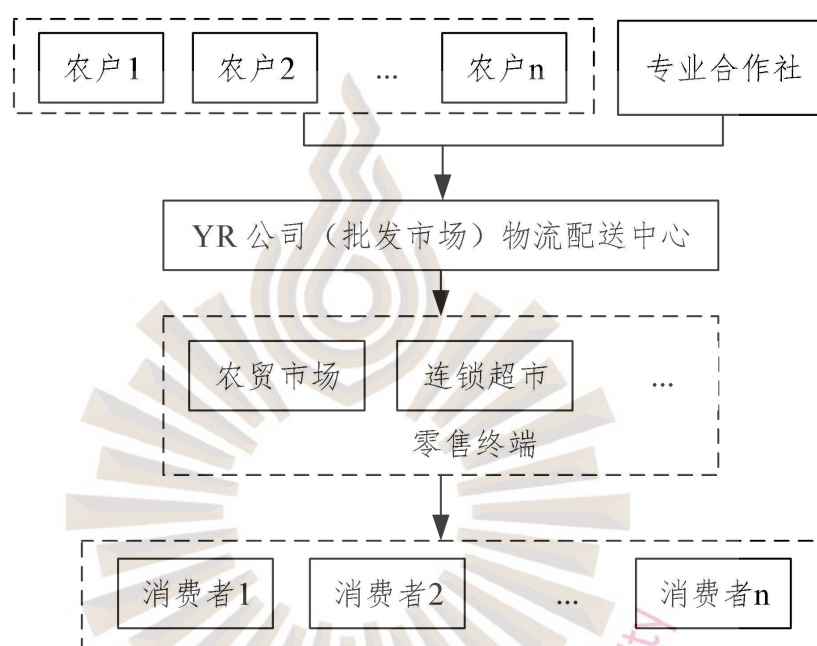


图 5.8 YR 公司物流运营模式

5.5 服务运营模式的优化

YR 公司现有的服务主要是市场的配套服务和综合服务。配套服务主要是市场交易所提供的工商、税务和快递保险等服务；而综合服务包括的范围比较广，涵盖了餐饮住宿、商务洽谈等。但这些服务同样也存在着同质化的问题，大多数的批发市场和农产品经营公司都会提供类似的服务。因此，需要在服务运营模式上进行优化，提供差异化的服务内容。

5.5.1 差异化的信息服务模式

YR 公司原有的信息部主要提供的信息是农产品的市场行情、行业资讯、采购供应等信息。此外还联合公司的拍卖部、结算部、检验部和物流仓储部等部门为客户提供工商税务、银行保险、物流配送等服务信息。但这些信息服务基本上都是面向交易双方提供的信息，没有再向供应链的两端进行延伸，各种农产品的种植农户、专业合作社能够从中获取的有用信息并不多。主要原因是信息部的网站宣传不到位、网站信息传播范围和影响力不够，知道的人很少，更不要说去访问查询供求信息。另外对农户来说，很少会用电脑手机上网搜索 YR 公司的信息，操作和使用的不便限制了互联网信息的传播。因此，YR 公司的信息服务模式要以 YR 公司为主体，采用企业投资建设信息平台，从技术、上网工具和操作实际出发，联合政府（包括电信、银行、保险等多个部门），而向农户来提供一些切实有用的信息服务（如便民缴费、信贷服务等）。不要再高高在上，充当一个“批发市场”的角色，而要利用好自己的“批发市场”信息优势，给农户提供全方位的信息服务，如从农产品的生产过程开始就可以根据市场供求关系信息，给农户（专业合作社）定制生产计划；根据采购商的具体要求，指导农户进行标准化、有机、无公害化农产品的生产，提供必要的用化肥、用药防疫、防病虫害等服务，指导农户进行科学采摘、初加工、保鲜预包装等操作，提高生鲜农产品的品质；在物流配送环节提供冷链物流运输、冷藏设备出租等服务。通过与专业合作社、政府和农户共同参与，来完成整个服务信息的网上传递。具体运营模式如图 5.9 所示。

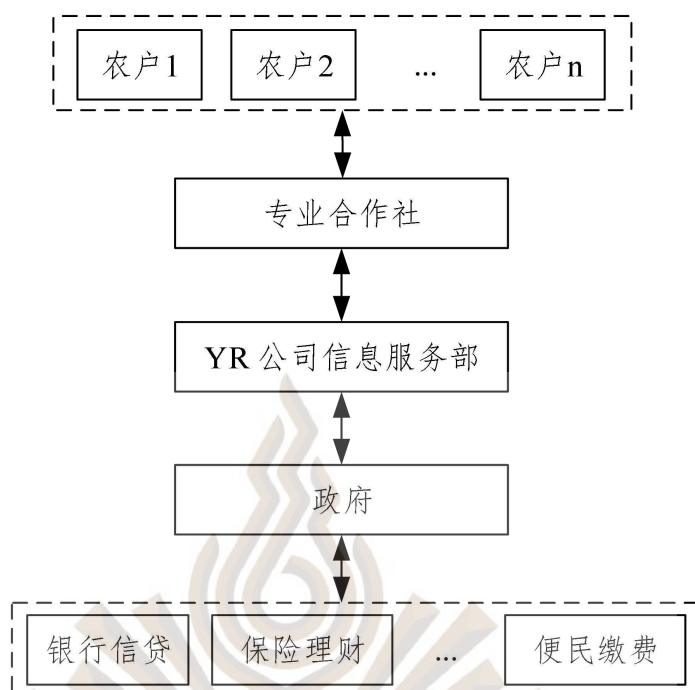


图 5.9 YR 公司差异化信息服务运营模式

YR 公司差异化信息服务运营模式采用 YR 公司信息服务部牵头，提供启动资金开发信息平台，提供信息平台的技术和信息服务。涉及到银行保险、便民缴费等需要政府出面协调的，由政府统一协调电信、银行等社会资源开通信息平台的服务接口，促使各项服务落实到位。同时，政府利用与专业合作社的政策指导关系，由政府出面协调专业合作社，要求各专业合作社统一使用该信息平台，面向旗下的农户开展信息服务。整个信息平台的具体运营由专业合作社负责，专业合作社无需出资，还可以分享广告、缴费的部分收益。专业合作社负责向各农户推广信息平台、教会农户熟悉、正确使用信息平台的各项功能，并负责信息平台的日常维护和具体运营。

信息平台提供的主要服务内容包括：1) 农产品供求信息发布，提供各类农产品的行业新闻、供求交易信息和物流配送信息等。2) 小额贷款、农业保险、小额理财等金融保险服务，为农民解决因化肥、种子购买时资金和信贷方面的

问题。3) 提供便民服务：水电费的缴存、手机、上网缴费、天气预报等便民服务功能。4) 广告投放和电商对接服务。在信息平台上投放公益广告、产品广告等宣传推广服务。对接各类电商平台，助力农产品的销售和推广，或者对接农业专家进行种植指导、病虫害防治等在线培训讲座，解答农民的具体问题。

5.5.2 小额贷款服务模式

YR 公司通过政府银行为农户提供小额信贷服务，YR 公司和专业合作社都具有了政府的背景，可以在银行提供部门担保责任，有利于农户的贷款审批。具体的贷款服务模式有：1) 专业合作社统一贷款模式，如图 5.10 所示。可以采用专业合作社统一提供向银行贷款，再分散发放给各个农户的方式，还款时也是由专业合作社收齐农户还款后再向银行统一还贷。

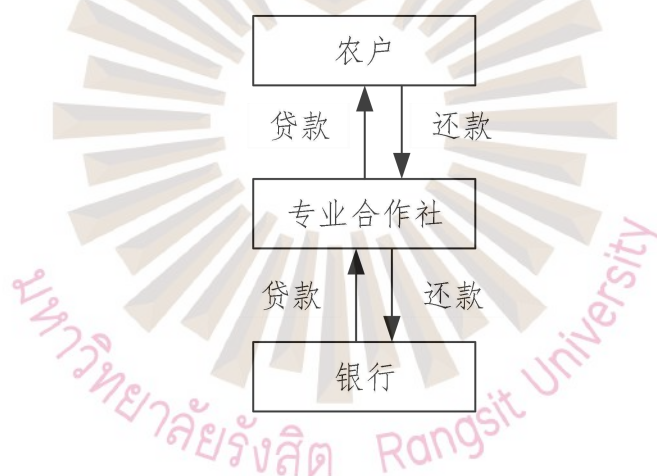


图 5.10 专业合作社统一贷款模式

2) YR 公司贷款模式，如图 5.11 所示。对于已经有采购订单或者是大宗交易的农产品，YR 公司在收取采购商订金后，完全可以直接向银行申请贷款，然后再向农户或专业合作社发放贷款。

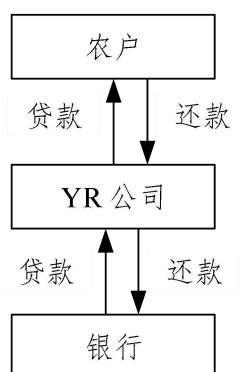


图 5.11 YR 公司贷款模式

3) 双担保贷款模式，如图 5.12 所示。当银行信贷收紧，贷款审查严格时，YR 公司向银行申请贷款，以企业担保的方式向银行贷款（YR 公司信用等级高，容易贷款），再将银行贷款向专业合作社二次贷款，农户需要资金时向专业合作社提出小额贷款，专业合作社以订金或收购款的形式发给贷款给农户。YR 公司和专业合作社相当于 2 个担保人，提供了双重担保，银行放贷会有安全感。同时，由于 YR 公司的信用等级较好，也可以获得更优惠的贷款期限和利率。三种模式都是可以采用的信贷方式，都能够有效解决农户直接向银行贷款的困难。

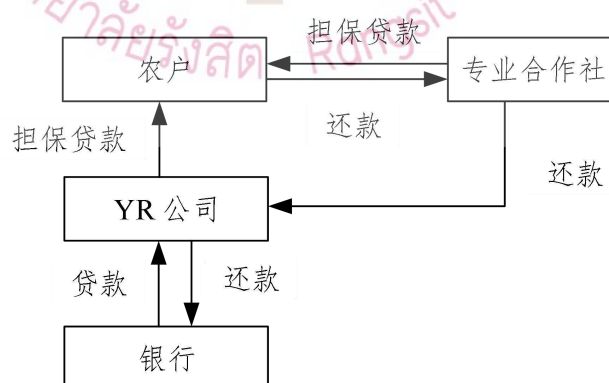


图 5.12 双担保贷款模式

5.5.3 技术服务模式

在 YR 公司的信息服务模式中，除了提供金融贷款服务外，还有一项重要的服务内容就是技术服务。YR 公司面向农户和专业合作社提供技术支持，主要有：

1) 提供教育培训。YR 公司可以与一些学历教育的学校联合办学，采取举办教育培训班、骨干人员定期轮训班等方式，提高他们的经营管理能力；也可以采取学历教育的方式，如通过定向委托培养、灵活学制的学历教育等形式，进行农学、管理学和营销学等与合作社紧密相关学科的职业教育、本专科等高层次学历教育，提高管理人员的学历层次和专业程度，为他们以后的人生打下坚实的基础。当然，也可以通过农民大学、夜大、函授等业余学习方式来进行学历教育，为他们个人的职业发展提供机会。

2) 提供技术培训。YR 公司应提供合作社管理人员的技术、管理培训，提高其专业素质和管理能力。虽然定期不定期会有专家下基层进行种植技术指导、病虫害防治等工作，但专业合作社管理人员长年和农户在一起，更加熟悉当地农户的情况，了解他们的具体需求，可以随时为农户提供技术服务，一些小的问题可以现场直接解决。但这需要管理人员也具有一定的专业知识和技能，因此对这类人员进行技术培训可以提高他们的专业技能，随时为农户解决种植过程中的问题。

3) 提供管理能力培训。对专业合作社人员进行管理培训的目的则是提高他们的管理水平和能力，包括对专业合作社运营的管理知识、市场经营方面的知识和企业化管理知识等，促进专业合作社的做大做强，以现代化的管理理念来经营合作社，也通过他们来向农户传播先进的经营管理理念，引导农户向现代农业靠拢。YR 公司可以组织专业合作社的管理人员学习相关的组织学、营销学

和管理学知识，将“企业化管理”的思想用于专业合作社的经营管理中。也可以通过捐赠学习资料、建立农民教室等方式，提供学习机会和场所。

4) 提供生活服务。为了增进 YR 公司、专业合作社和农户之间的利益共同体关系，除了农产品生产过程的服务外，还需要一些周边生活和便民服务，以维护这种合作关系，这实际上很像是营销学里的“客户关系”。为了维护良好的“客户关系”，YR 公司在信息平台上已经提供了一些便民服务内容，如水电缴费、电气预报等，但还需要与线下的一些生活服务结合，才能更大发挥信息平台的作用。如 YR 公司可以组织农户参加农产品展会、公司展厅和生产线等线下活动，邀请他们在展会上介绍自己种植的产品，给他们带来归属感和荣誉感，从而与企业建立“感情”，增加双方的信任感。逢年过节为贫困农户提供救济和帮扶，赞助农村建设活动中心、体育器材等，让农民也能够享受到城里人一样的生活环境和物业服务。通过这一系列的生活服务来强化 YR 公司与农户的情感联系，巩固合作的“客户关系”基础。

5.6 盈利模式优化

5.6.1 盈利模式的定位

首先，从战略层面陕西 YR 集团应进行重新定位，对现有的全国农产品经营公司进行资源整合，目前除西安外，陕西 YR 集团在全国还有 15 个城市的农产品公司，基本上已经涵盖了农产品种植、初深加工、物流配送、信息综合服务等方面。首先，要想优化盈利模式就需要陕西 YR 集团从战略角度来考虑，采用轻资产运营的模式，减少在基建、地产等固定资产上的投资，加强在电商、信息平台等上的投资。同时，也要减缓整个集团的扩张速度，将有限的资金用在对现有的 15 城市公司的运营能力提升上，战略上准确定位，避免盲目扩张。其次，对西安 YR 公司来说，由于在电商平台、信息服务、物流配送上的短板明显，急需 YR 集团从战略资源分配的角度加大投资，建设全国范围内的电商平台和物流配送体系。一定要避免各家公司单打独斗，重复建设物流配

送和电商平台，浪费投资，而应该从集团的整体运营的角度考虑进行投资建设。西安 YR 公司则可以利用集团投资集中的优势，提升自己的竞争力和经营利润，从而实现更多的盈利。

5.6.2 提高物流效率，降低物流成本

YR 公司农产品物流效率的提高，采用的方法主要有：

1) 从技术角度来节约时间。

如采用 RFID (Radio Frequency Identification) 射频识别技术或条形码、二维码等先进的智能物流仓库，如图 5.13 所示，由于采用了 RFID 技术，可以自动快速识别仓库中的货物的位置、数量等信息，迅速找到对应的仓库和货物位置进行装卸，从而自动完成货物从入库到出库。还能够追踪货物库存情况即时提醒补货，物流的交货周期可以被安排地更加科学合理，真正实现了物流仓储的全程自动化管理；而采用如图 5.14 所示的自动化立体仓库等智能设备来进行作业，更能够有效提高物流效率。自动化立体仓库不仅可以提高仓库的空间利用率，减少空置（自动化立体仓库空间利用率是普通平仓库的库 2~5 倍），而且还可以全自动化地完成货物的存取、自动对接仓库上下游物流作业，减少装卸货物时的差错，由于采用了先进的计算机控制，人力和管理费用更低。在山东省青岛物流配送中心采用该技术后，每日进出货量可达 1250 吨，而工作人员只有 28 名，装卸货采用自动化的机器进行快速搬运，减少了大量的人力和时间成本。

还可以利用大数据技术来分析物流、仓储、配送等数据，如采用大数据来合理安排运力，通知商家错峰发货减少物流拥堵、调配各个网点的收发货物量，将传统物流行业的粗放式经营模式变为更加精准科学的运营方式，通过大数据推荐系统提供的个性化服务，使物流运输也变得更加智能化，提高了货物周转速度，也使得 YR 公司可以更加精确地了解自己物流体系中的问题，找到

提高物流效率的关键点，提供更加快速、智能化的辅助决策。可以看出，这些新技术的采用，可以大大提高 YR 公司的物流效率，降低物流成本，提高企业的盈利能力。



图 5.13 RFID 智能物流仓库

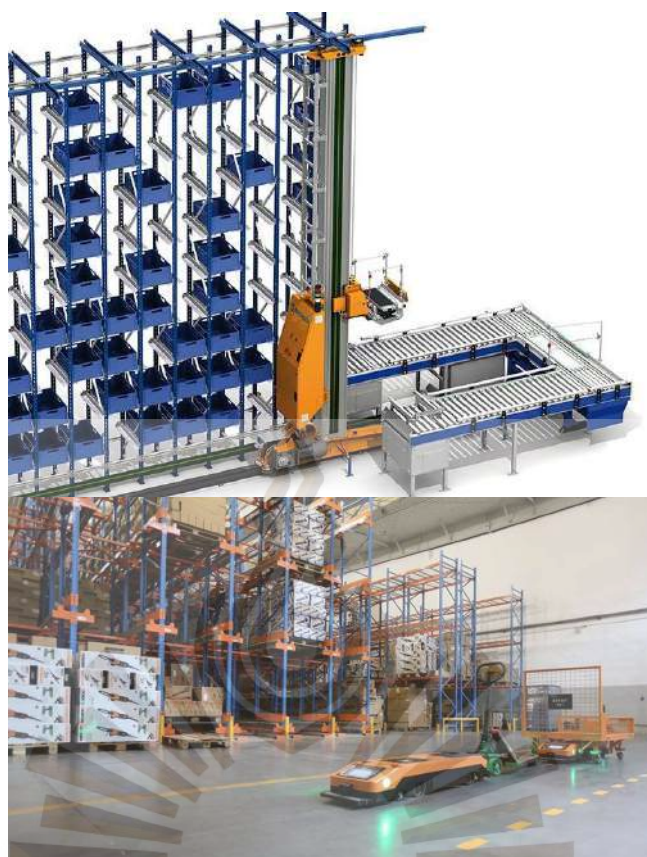


图 5.14 自动化立体仓库

2) 合理规划物流配送网络。

从 YR 公司选址时，就已经考虑了物流交通的问题，YR 公司所处的地理位置比较理想，对外物流运输交通网络发达，基本能够满足长短途物流运输的要求。需要优化的主要是其在城市之间和城市内的配送路径设计。可以借助先进的路径优化技术，优化配送路径算法，找到行驶路程短、用车少、装载率高的路线规划方案。还可以采用大数据分析和人工智能算法模型等来优化路径和所需配送车辆数量、车型等，科学合理地制订不同的路线和运输方法。同时，也需要对调度管理人员进行相关的培训，使配送网络能够真正运行起来。

3) 配送中心的科学选址。

对于 YR 公司这样的企业来说，配送中心的选址十分重要，卫玉成 & 武昌新（2017）杨皎（2016）和研究了西安市生鲜农产品配送中心的选址问题，采用的重心法和综合因素法进行选址，综合考虑了交通条件和用地成本因素，选择了西安市灞桥区新筑镇附近，该地点从地理坐标上位于重心点附近，地理位置优越，适合配送中心的建设，而且处于西安市重点扶持的大型物流综合园区和国际港务区，政策倾斜力度大，土地购买价格较低。YR 公司的配送中心选址可以重点考虑该地区。

5.6.3 减少空置闲置，节约运行成本

YR 公司应减少各类设备和设施的空置率，充分利用闲置期开展各种临时经营业务。如 YR 公司的冷库使用时间非常均，在夏秋季是使用的高峰期，现有的冷库根本不能满足大量上市的生鲜农产品的冷藏，而在春季、冬季，由于西安当地的气温较低（零度以下），基本不再需要冷库保鲜，冷库的出租率很低，造成了冷库资源的空置。除冷库外，后期如果建设自己的物流车队，物流运输也会存在淡季和旺季的问题。因此，不能一味地加在基础设施和设备的投资，这样 YR 公司的投入产出比就会很低，固定资产的投资浪费较大，特别是冷库设备、冷藏车辆等老化贬值严重，折旧率很高，其实际价值越来越低，大量投资影响企业利润。YR 公司可以应采取一定的措施来减少空置闲置问题，以冷库为例，可以将大面积的冷库改造成小面积冷库出租，减少制冷设备的电费支出，出租的客户群体也更多，不再只是大型的批发商，小商户也可以租赁小面积的冷库；将冷库外包经营，吸收农产品以外的其它货主使用，如医药、生物制药等企业很需要冷藏一些医药制剂、药品和医疗物品；闲置的冷库也可以停用制冷机，将空闲场地临时用来设置经营摊位、举办活动等，还可以从事一些食用菌种植（周保亚 & 魏锋，2008）、“冻冻果产品”生产等（李初德，1994）。从价格上看冷藏车要比普通货车高很多，冬季时冷藏车的也会有空闲时间，可以用来运输生物疫苗、药品等对存放温度有很严格要求的其它产品。

也可以采用分体式冷藏车，冷藏车厢与动力车头分开，不用冷藏时，车头还可以拖挂普通车厢进行运输，从而提高冷藏车的利用率。

5.7 本章小结

本章首先从战略层面探讨了 YR 公司应采用的总体运营模式，针对前面对 YR 公司在运营模式上存在问题的分析和实地调研结果。提出 YR 公司应采用“企业+专业合作社+农户”的组织运营模式，并对公司的线上（电商）运营模式、物流运营模式、服务运营模式、盈利模式等进行了优化，提出了具体的改进方案和有针对性的优化策略。为发挥 YR 公司的自身优势，提升公司的运营水平打下了坚实的基础。



第 6 章

YR 公司优化运营模式的实施保障

为了保障 YR 公司运营模式的优化顺利执行，对运营模式的可操作性进行研究，在具体实施阶段采用了以下保障措施：

6.1 加强农产品质量安全监督体系建设

YR 公司的质量安全监督体系建设是保障其品牌形象重要举措，作为知名的农产品企业，食品安全对 YR 公司来说是头等大事。农产品从原料采购到生产、物流、终端零售，涉及的中间环节众多、人员也十分复杂，稍不注意，就会出现严重的食品安全问题。因此，首先要采用先进的检验检测技术，加大高新检测仪器和技术的引进。如许多农产品为了达到口感好、防腐、外表鲜亮等目的，加入了一些甜味剂、防腐剂、增稠剂、膨松剂、着色剂等化学添加剂，这些添加剂的含量检测可以采用先进的气相色谱、液相色谱等专业检测技术，快速进行定量测定；还有一些转基因成分及分子生物学检测，也可以采用聚合酶链反应（PCR, Polymerase Chain Reaction）技术，从分子水平上测试农产品中的转基因成分；甚至还可以进行过敏原检测技术，提高农产品检测的质量和服务范围。其次，要高标准严格要求，对一些出口农产品，要按出口国的标准进行检测。如在传统的农药残留检测中，我国由于农药残留检测标准较低，经常出现出口受限的问题。2014 年日本农业新闻报道中国洋葱在抽样检查中被查出农药残留超标，日本医药食品局食品安全部发布文件要求退回。这种因为食品质量问题引起的出口贸易摩擦越来越多，这就要求我们要提高对食品安全检测的标准，确保出口农产品的微生物、农药残留、重金属、辐射等敏感食品安全因素应检尽检，高标准地执行国家强制性食品安全要求。

6.2 优化公司组织架构

YR 公司实施的运营模式改革，会对公司的组织架构产生影响，如果想要适应这种运营模式的改变，必需即时调整公司的组织架构，以便更好地服务于新的运营模式。例如在新运营模式中实施的电商运营策略，就是为了适应客户需求的不断变化、个性化需求的增加而设计的；差异化竞争的策略也需要制定明确的企业战略，并通过公司组织结构的设计和调整优化来实现。因此，YR 公司需要有一套完整科学组织架构设计和优化方案。在对现行的组织架构进行充分考查后，再次梳理 YR 公司的业务，提出了公司行政职能部门的架构保持不变，将原有的两个服务部门业务进行整合，重新按新运营模式调整整个公司的组织架构，分成市场运营中心、服务中心和物流中心等 3 个核心部门，如图 6.1 所示。

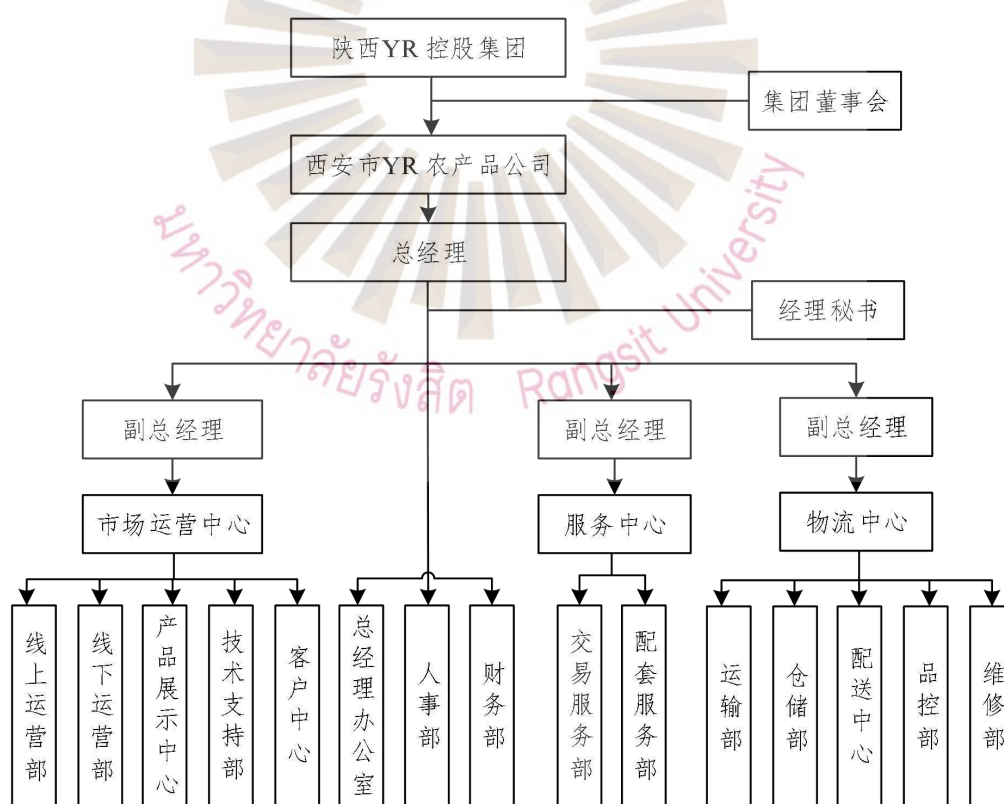


图 6.1 YR 公司组织架构图

调整后的 YR 公司行政职能部门还是原来的总经理办公室、人事部和财务部等 3 个部门组成，行政管理上增加了一个副总经理的岗位，主要目的是保持与上级陕西 YR 集团的行政管理模式不变。调整的只是原来的两个服务部，将原有的两个服务部门业务进行整合，重新按公司的核心业务组成一个完整的供应链体系，支撑公司新运营模式的正常运行。

1) 市场运营中心：负责 YR 公司核心的线上（电商）和线下产品的运营，通过产品展示中心、电商平台等对经营的农产品进行展示，吸引客商，电商平台的运营需要有计算机网络技术、营销策划、客户服务和运行维护等部门的支持，因此还设立了技术支持部和客户中心，负责对线上和线下交易过程的管理、客户咨询和投诉等。

2) 服务中心：根本继承原 YR 公司的综合服务部和配套服务部的职能。将原来的“信息部”和“研发部”整合到现在的“市场运营中心”；将原来的“物流仓储部”单独分离出来成立新的“物流中心”。原有的市场交易服务和相关配套服务基本保持不变，还是全方位地为客户提供各类服务项目。

3) 物流中心：这是新设立的部门，目的是加强 YR 公司在物流配送上的短板，配合电商平台的产品运营，也希望物流配送成为 YR 公司新的利润增长点。物流中心主要由物流运输部、仓储部、配送中心组成，负责农产品供应链上的物流配送业务。农产品前端的质量安全检测由品控部负责，车辆、冷库设备等的日常维护和保养由维修部负责，保障物流中心的正常运转。

6.3 制定全面可行的转型策略

YR 公司运营模式的优化，是公司运营战略上的一次改变，从原来的集团圈地投资建设的重资产运营模式，转变为市场服务和管理、线上电商平台和线下经营相结合的轻资产运营模式。对 YR 公司的运营和管理水平提出了更高的要求，通过强化物流配送业务，YR 公司也开展了一个全新的“电商+物流配送”业务，原来的大型批发业务也供应链前端延伸，需要参与到与专业合作社、农户等具体的运营过程中。YR 公司各项新业务的开展和原有业务的变革，部门负责的变更等都需要循序渐进分阶段进行，逐步实现整体转型。为此制定以下可行的转型策略：

第一步：以集团总公司的名义召开 YR 公司董事会，通告新的运营战略和指导原则，从思想上统一认识，制定发展规划和改革方案的推进时间表，自上而下以文件的形式传达到每一位公司员工。同时，对 YR 公司的组织架构进行调整，理清各部门的负责和任务，安排得力人员对新成立部门的人员组成、岗位职责等重新编排；对保留的原部门业务流程、管理制度的内容进行重新拟定。

第二步：对 YR 公司原有的电商平台、信息平台等进行资源整合，开发设计新的电商平台（B2B、B2C 等），在规定时间内完成 YR 公司电商交易平台、物流配送、产品展示、社区团购 APP 等主要软件系统的开发设计。同时，公司网络运营、技术支持和客服等相关部门的员工参与开发，尽快适应新的交易平台。

第三步：利用 YR 公司已有政府、客户和商家等资源，与全国各地的农产品专业合作社、当地政府、供应商和采购商等联系，推广 YR 公司新的运营模式和优惠政策，吸引专业合作社加入 YR 公司的运营体系中，本着风险共担、利益共享的原则开始深度合作，向前延伸供应链；新成立的物流中心与西安市

各级政府部门、社区、连锁超市、便利店、小区商店等取得联系，推广社区团购、无人售货柜、冷链配送等新的电商运营模式，向下延伸供应链；在物流中心内部，从应用新技术提升物流效率、优化仓储模式、降低配送成本等方面练好内功，优化公司内部的供应链各环节运行，从上游到下游逐步打通整个供应链体系，形成完整可控的农产品供应链体系。

第四步：经过一段时间的运营，可以总结前期运营的经验，采取适应公司发展的运营模式进行推广应用，剔除一些不太适合的运营模式；扩充对公司盈利有帮助的服务项目、优化电商平台的运营策略、加大 YR 公司的品牌宣传等，通过实地运行、检验、调整再检验这样的循环，进一步优化 YR 公司的运营模式。

6.4 完善管理制度

任何公司的运营都离不开科学完善的管理制度。YR 公司在转型时，也需要有相应的管理制度保障。首先，由于农产品的特殊属性，对其质量安全管理制度的到位，YR 公司一直严格执行国家对农产品和食品的质量安全相关规定，在此基础上，还需要根据业务拓展的需要，对出口农产品质量安全采用出口国的标准进行检测，更重要的是要将新的标准传递到专业合作社和农户，从生产源头上控制质量和安全，如制定供应商、合作社准入制度，严格审查资质；建立严格的产品质量追责、抽检制度等，而不是把重点放在检测环节。其次，由于 YR 公司开展了线上电商平台，相应的也要建立一套适合线上营销的管理制度，而不能沿用传统的线下交易管理制度。如线上运营必需要注重客户体验，应建立比较完善的商家、消费者、物流等三方评价体系，通过严格的打分评价和奖惩制度来动态评估三方的工作成效，并与具体的绩效考核、售后服务评比、返款等制度结合，形成一套科学完整的评价体系。最后，在具体的营销过程中，也需要建立健全相关的规章制度，如在线上线下价格的管控上，需要出台政策避免价格混乱的现象，一定要有精细化的价格体系管控制度，对可

能会出现的各种问题提前制定好规则，确保新运营模式在实际运行时无差别化执行。同时，对 YR 公司的内部管理制度也要重新检查完善，如原有的租赁费制度已经不适应新的运营模式，但新的收费制度要注意避免出现新老客户收费不一样的问题，不能因为新模式的运行影响老客户的利益。

6.5 引进培养更多专业人才

YR 公司新运营模式是全新思维的现代化运营模式，需要有更加专业的管理人才来完成，电商平台的运营也需要打造专业的营销团队，物流配送、配套服务等更其它多个行业的专业人才配合。因此，YR 公司需要更多的专业人才来保障整个公司的正常运转。专业人才可以从引进和培养两个方面努力：1) 引进人才。目前 YR 公司急需引进物流专业、运营管理专业的人才，这是因为 YR 公司物流中心是新设立的部门，原公司没有物流专业员工。而新的运营模式涉及现代管理学、营销学方面的知识体系，需要专业化的管理人才能够落地实施。引进的人才可以起到带领作用，促进 YR 公司原有的员工的尽快成长。2) 培养人才。对于一些短期内难以引进，无法替代的人才。可以采用培养培训的方式，由 YR 公司出资，采用送出去请进来的办法，将业务骨干人员送到高校、商学院等进行在职培训，也可以聘请企业高管、专家学者来 YR 公司讲座教学。从理论知识和实践操作两方面入手，开展专业和业务培训，让公司的员工尽快熟悉工作流程和业务，提高自己的业务能力和水平。对 YR 公司来说，现在急需培养的人才主要有农产品经营管理人才、农产品生产加工专业技术人才、包装设计、品牌营销、现代物流、库存管理、配送、营销人才等。

6.6 本章小结

本章从农产品质量安全、公司组织架构、管理制度、人才培养等多个角度，给出了 YR 公司新运营模式落地实施的保障措施，以确保新的运营模式在实践中能够顺利执行。



第 7 章

总结与展望

7.1 全文总结

本文以 YR 公司为研究对象，在分析 YR 公司运营现状的基础上，找到了公司运营模式上存在的问题，通过对公司的实地调研，系统分析了公司所面临的运营环境，提出了通过优化运营模式来提高公司的市场竞争力，寻找可持续发展的运营模式，为其它类似企业的发展提供借鉴，通过 YR 公司个案的研究，也丰富了现代管理学、营销学理论研究和实践应用。总结全文主要的研究成果有：

1) YR 公司本身有一定的地理和区域优势，规模化经营的效果已有显现，果品经营产业优势突出，公司在市场配套服务上也有一定的优势。但 YR 公司前期一次性投资较大，资金回收周期长，而且公司的收入来源单一，依靠传统的交易方式在强手如林的农产品经营竞争中没有优势。只有对现行的运营模式进行改革，补齐短板，实行差异化竞争，才能确保 YR 公司的可持续发展和盈利。

2) YR 公司定位于农产品综合体性质的大型企业，符合现代市场经营的理念、有较高的专业性和综合性。其总体运营模式应该与现代化农业接轨，从战略运营模式上应具备线上（电商）交易、线下（市场）交易、农产品展示、市场配套服务、物流配送、农产品质量安全控制、农产品二次加工生产和交易服务等 8 项基本功能。

3) 根据 YR 公司的战略运营目标, YR 公司需要对企业的组织运营模式进行优化, 采用“企业+专业合作社+农户”型组织运营模式。

4) YR 公司的应采取自建物流配送的运营模式, 将农产品的生产、批发、零售等各个环节连接起来, 整个物流过程的车辆、仓储、制冷设备设施等均由 YR 公司自行建设, 包括物流线路、车辆调度等也由公司内部完成, 做到农产品供应链的全程可控。

5) YR 公司的服务运营模式采用差异化的信息服务模式, 并提供小额贷款服务和技术服务, 通过差异化服务提高公司的竞争力, 通过更为细致的服务内容来提升公司品牌形象。

6) YR 公司盈利模式优化主要定位于轻资产运营模式, 加大在电商、信息平台等软实力上的投资。同时, 从集团战略运营的角度建设物流中心, 补齐在电商平台、信息服务、物流配送上的短板。通过提高物流效率、减少资产的闲置空置来降低运行成本实现更多盈利。

7) 为了确保 YR 公司新运营模式的可操作性, 从农产品质量安全、公司组织架构、管理制度、人才培养等多个角度, 提出了一些具体的保障措施。

7.2 未来展望

1) 应持续跟踪 YR 公司运营模式的实际运行效果, 不断总结经验教训, 选择更符合公司发展实际的运营模式进行推广应用, 进一步优化 YR 公司的运营模式。

2) YR 公司与专业合作社组织运营从现实的情况来看，还不能完全脱离政府独立运行，企业主导的专业合作社模式实践效果还有待检验，真正的市场化运营还需要进一步的探索和实践。

3) 在互联网电商已经融入到各行各业的时代，YR 公司的轻资产运营模式是一个发展方向。本文研究中 YR 公司的电商平台、物流中心建设投资虽然是由上级集团投资或整合集团物流资源建设的，但其本质还是重资产模式，如何吸引社会资本参与建设，或者采用第三方物流来替代，实现真正意义上的轻资产运营模式还是一个有待研究的问题。本文因研究时间有限，也未对这方面内容进行进一步的研究。



参考文献

- Clark, J.B. (1891). Book Reviews and Notes : L'ÉCOLE NOUVELLE; Conference faite à Genève, le 28 Mars, 1890. Par M. CHARLES GIDE, Professeur d'Economie politique à l'Université de Montpellier. Tiré de l'ouvrage intitulé Quatre Écoles d'Economie Sociale publié par la Société Chretienne Suisse d'Economie Sociale. Genève: Imprimerie Me. Richter, Rue des Voirons 10; 1890. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 1(3), 490-491. doi:10.1177/000271629100100312.
- Helleiner, G.H. (1964). Economics for Development. Stephen Enke. *Journal of Political Economy*, 72(5), 521-522. doi:10.1086/258949.
- 曹俊杰. (2021). 我国农业经营模式演变与创新. *开放导报*, (5), 79-85. doi:10.19625/j.cnki.cn44-1338/f.2021.0064.
- 陈思娴, & 梁继华. (2021). 常德市果蔬农产品“农超对接”模式创新研究. *市场周刊*, (09), 5-7. doi:CNKI:SUN:SCZK.0.2021-09-003.
- 陈旺, & 孙磊. (2021). 乌托邦≠空想:乌托邦社会主义中“乌托邦”概念的源起、演变与理解. *成都大学学报(社会科学版)*, (3), 8-15. doi:CNKI:SUN:CDDDB.0.2021-03-002.
- 褚远远. (2021). 乡村振兴战略视角下农村社区团购发展路径研究. *商业经济研究*, (24), 158-161. doi:CNKI:SUN:SYJJ.0.2021-24-040.
- 岱竹. (2019). 成熟高效的荷兰农产品拍卖. *中国拍卖*, (9), 58-61. doi:CNKI:SUN:ZGPA.0.2019-09-018.
- 丁志国, & 郭婷婷. (2018). 理性的约定:现代契约理论发展综述. *学习与探索*, (3), 114-122. doi:CNKI:SUN:XXTS.0.2018-03-013.
- 郭汉华. (2004). “三位一体”烟叶生产管理模式介绍. *烟草科技*, (1), 47-48. doi:CNKI:SUN:YCKJ.0.2004-01-016.
- 郭显光. (1989). 专家调查法的组织与数据处理. *安徽财贸学院学报*, (5), 19-22. doi:10.19337/j.cnki.34-1093/f.1989.05.005.

- 何劲. (2006). 欧美国家蔬果市场运作模式对中国大中城市“农改超”的启示. *世界农业*, (11), 13-16. doi:CNKI:SUN:SJNY.0.2006-11-003.
- 蒋军锋, 池宇, 袁晓芳, & 屈霞. (2021). 熊彼特竞争、专有资产与人力资本的互补性与创新激励. *研究与发展管理*, (3), 97-108.
doi:10.13581/j.cnki.rdm.20200850.
- 李初德. (1994). 冻冻果产品—闲置冷库的救星. *肉类工业*, (6), 1-2.
- 李烽. (2021). “乡村旅游”+“农村电商”的融合发展路径探索. *产业与科技论坛*, (24), 13-14. doi:CNKI:SUN:CYYT.0.2021-24-004.
- 李晶, & 韩振国. (2021). 我国跨境电商农产品贸易的现状、模式与展望. *农业经济*, (7), 113-115. doi:CNKI:SUN:NYJJ.0.2021-07-042.
- 李炯光. (2002). 韦伯的工业区位论及其对我国区域经济研究的意义. *重庆三峡学院学报*, (2), 73-76. doi:CNKI:SUN:SCSX.0.2002-02-020.
- 李旻晶, & 易雨峰. (2021). 全球经济不确定背景下中国农产品贸易的现状、问题及建议. *现代商贸工业*, (36), 1-2. doi:10.19311/j.cnki.1672-3198.2021.36.001.
- 李楠. (2020). 《中国农业产业发展报告 2020》在京发布. *中国食品*, (Z2), 192.
doi:CNKI:SUN:SPZH.0.2020-Z2-099.
- 李世杰, 原博, 高健, & 金卫健. (2021). 创新研发驱动的新型农业经营体系构建——基于农业经营主体利益共生的视角. *海南大学学报(人文社会科学版)*, (12), 1-10. doi:10.15886/j.cnki.hnus.20211215.001.
- 李相霆. (2020). 借鉴美国农业已有经营模式讨论东北地区农业发展模式. *南方农村*, (15), 111-112. doi:CNKI:SUN:NFLJ.0.2020-15-052.
- 刘宸宇. (2021). 农产品上行产地供应链模式分析. *中国物流与采购*, (12), 80.
doi:10.16079/j.cnki.issn1671-6663.2021.12.042.
- 刘国强. (2020). 国际合作社日主题对认识中国农民合作社发展的启示. *中国农民合作社*, (8), 60-61. doi:CNKI:SUN:ZGNM.0.2020-08-039.

- 刘惠明, & 辛宇迪. (2019). 食品安全社会共治下日本生活协同组合模式对我国的启示. *食品安全质量检测学报*, (24), 8539-8543. doi:10.19812/j.cnki.jfsq11-5956/ts.2019.24.059.
- 刘晔. (2021). 电商环境下生鲜冷链物流发展模式与建设探讨. *中国物流与采购*, (18), 69-70. doi:10.16079/j.cnki.issn1671-6663.2021.18.034.
- 芦千文, & 苑鹏. (2021). 农业生产托管与稳固中国粮食安全战略根基. *南京农业大学学报(社会科学版)*(3), 58-67. doi:10.19714/j.cnki.1671-7465.2021.0037.
- 罗卫东, & 程晨. (2020). 马歇尔论“正常”状态——理解《经济学原理》的一个新视角. *浙江大学学报(人文社会科学版)*, (5), 80-89. doi: CNKI:SUN:ZJDX.0.2020-05-010.
- 吕亚荣, 李登旺, & 王嘉悦. (2014). 罗奇代尔公平先锋社的百年发展史:1844-1944. *华中农业大学学报(社会科学版)*, (1), 131-138. doi:10.13300/j.cnki.hnwkxb.2014.01.012.
- 马娅. (2016). 日本农产品营销管理机制及对中国的启示. *改革与战略*, (1), 151-154. doi:10.16331/j.cnki.issn1002-736x.2016.01.033.
- 倪洪兴, & 叶安平. (2018). 美国农业国际竞争力与贸易政策分析. *中国党政干部论坛*, (1), 91-94. doi:10.14117/j.cnki.cn11-3331/d.2018.01.028.
- 牛晓. (2021). 农业产业化经营的四种模式比较研究. *现代交际*, (22), 227-229. doi:CNKI:SUN:XKJJ.0.2021-22-074.
- 曲艺, & 王红艳. (2012). 日本农业协会对胶东农村经济合作组织的启发. *现代商业*, (13), 62+61. doi:10.14097/j.cnki.5392/2012.13.022.
- 任晓翠. (2021). 低碳经济下农产品绿色物流配送模式分析. *山西农经*, (16), 70-71. doi:10.16675/j.cnki.cn14-1065/f.2021.16.032.
- 沙园松. (2021). 直播助农初级模式及其升级路径探析. *商讯*, (35), 13-15. doi:CNKI:SUN:SYJW.0.2021-35-005.
- 邵科. (2019). 中国农业如何应对连锁超市业态变革. *农村工作通讯*, (7), 32-33. doi:CNKI:SUN:NGTX.0.2019-07-018.
- 陶虹旭. (2021). 马克思主义中的分工理论. *经济研究导刊*, (22), 1-3. doi:CNKI:SUN:JJYD.0.2021-22-002.

- 王海存. (2017). 发展农垦农产品差异化终端市场的探讨. *中国农垦*, (3), 32-34.
doi:10.16342/j.cnki.11-1157/s.2017.03.014.
- 王磊. (2021). 基于成员需求的“互联网+”农超对接运营模式研究. *中国市场*, (19), 1-2. doi:10.13939/j.cnki.zgsc.2021.19.001.
- 王延明, & 赵贵玉. (2012). 发达国家农产品营销战略及其启示. *当代经济研究*, (12), 79-81.
- 王妍霏, 王文博, 马续桐, & 陈柯君. (2021). 贸易争端与新冠疫情背景下中国进口加拿大农产品格局变化及其应对策略. *现代食品*, (22), 69-72.
doi:10.16736/j.cnki.cn41-1434/ts.2021.22.020.
- 王永倩. (2015). 中美农产品电子商务营销发展比较研究. *世界农业*, (7), 75-78.
doi:10.13856/j.cn11-1097/s.2015.07.016.
- 王玉斌, 孟庆翔, 周振明, & 吴曰程. (2021). “龙头企业+合作社+基地”模式打造助农增收新样板. *中国畜牧业*, (23), 16-17.
- 王昭, 赵婵璞, 张明明, 张天柱. (2020) 我国农产品交易方式发展现状及展望. *农业经济*, (05): 126-127.
- 卫玉成, & 武昌新. (2017). 西安市农产品配送中心选址研究. *经济研究导刊*, (13), 22-24.
- 吴娟. (2012). 我国农业产业化经营组织模式的演变与龙头企业的发展. *开封大学学报*, (3), 7-9. doi:CNKI:SUN:KFDX.0.2012-03-002.
- 吴梦秋. (2020). 电子商务发展对农产品批发市场的影响分析. *上海商业*, (Z1), 112-115.
- 吴兴华. (2017). 德国农产品电子商务发展实践及对中国的启示. *世界农业*, (8), 192-198. doi:10.13856/j.cn11-1097/s.2017.08.031.
- 熊瑞权, 黄修杰, 黄丽芸, 林群, & 万忠. (2011). 不同经营主体现代农业园区运营绩效比较——基于广东省现代农业园区的实证分析. *广东农业科学*, (7), 190-192. doi:10.16768/j.issn.1004-874x.2011.07.026.
- 胥永强, & 王婷. (2021). 食用初级农产品定价逻辑的历史社会学考察. *山西农业大学学报(社会科学版)*, (5), 100-108. doi: 10.13842/j.cnki.issn1671-816X.2021.05.012.

- 杨皎. (2016). 生鲜农产品冷链物流配送中心选址研究(硕士学位论文), 西安建筑科技大学: 中国. <https://kns-cnki-net-443.webvpn.sust.edu.cn/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CMFD201701&filename=1016740730.nh>.
- 姚陈敏, 徐兴凯, & 王允. (2021). 中国与东欧国家农产品贸易增长成因动态分解. *统计与决策*, (23), 155-159. doi:10.13546/j.cnki.tjyjc.2021.23.033.
- 张贵友, 王春琰, & 吴家杰. (2018). 农村市场体系建设的国际经验与启示. *农民科技培训*, (1), 44-45.
- 张延龙, 王明哲, 钱静斐, & 廖永松. (2021). 中国农业产业化龙头企业发展特点、问题及发展思路. *农业经济问题*, (8), 135-144. doi:10.13246/j.cnki.iae.2021.08.011.
- 张玉强, 焦鹏飞, & 侯明强. (2021). 我国家庭农场的经营模式及共性经验分析——基于全国首批推荐的 26 个家庭农场. *现代农业*, (6), 10-15. doi:10.14070/j.cnki.15-1098.2021.06.003.
- 赵子蕙. (2021). 晋西北农民专业合作社发展研究(硕士学位论文), 武汉轻工大学: 中国. <https://kns-cnki-net-443.webvpn.sust.edu.cn/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CMFDTEMP&filename=1021823553.nh>.
- 郑磊. (2021). 回归亚当·斯密古典传统——经济与社会行为的统一理论模型. *经济与管理评论*, (5), 42-53. doi:10.13962/j.cnki.37-1486/f.2021.05.004.
- 郑晓飞, & 陈超. (2021). 后疫情时代全球农业价值链重构趋势及中国对策. *对外经贸实务*, (12), 36-39. doi:CNKI:SUN:DWJW.0.2021-12-009.
- 中共西安市委党校课题组, & 王华旭. (2017). 大西安在“一带一路”发展中的地位 and 作用. *新西部*, (32), 27-29.
- 周保亚, & 魏锋. (2008). 利用闲置冷库反季节栽培双孢蘑菇技术. *中国果菜*, (1), 11-12.
- 周艳, & 张旭. (2021). 正阳县益农信息社体系运营实践与探索. *河南农业*, (4), 6. doi:10.15904/j.cnki.hnny.2021.04.005.

附录

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

附录 A

YR 公司外部影响因素评价矩阵专家打分表



1. 农产品特别是果品市场发展前景广阔。 [单选题] *

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

2. 市场需求旺盛。 [单选题] *

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

3. 政府重视、政策扶持农产品公司的发展 [单选题] *

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

4. 电子商务飞速发展，农产品交易市场正处在转型升级的重要时期。 [单选题] *

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

5. 农产品经营企业发展的不确定因素增加。 [单选题] *

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

6. 周边同行竞争压力加大。 [单选题] *

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

7. 新型农产品经营企业和新模式的变革威胁加大。 [单选题] *

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

8. 电商市场的冲击和自身生存的压力加大。 [单选题] *

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the background. The logo is circular, with a stylized flame or sunburst design at the top. The text "มหาวิทยาลัยรังสิต" (Mahavithayalai Rangsit) is written in Thai script along the bottom arc, and "Rangsit University" is written in English along the bottom arc.

附录 B

YR 公司内部影响因素评价矩阵专家打分表

1. 地理位置优越、交通便利。[单选题]*

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

2. 果品经营产业优势突出。[单选题]*

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

3. 前期投入大，经营品种多，规模大。[单选题]*

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

4. 服务配套设施齐全。[单选题]*

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

5. 投资风险大，资金回收周期长。[单选题]*

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

6. 收入来源单一，同行竞争压力大。[单选题]*

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

7. 交易方式落后、效率低。[单选题]*

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

8. 缺少专业技术人才。[单选题]*

基本没有影响 ☐0 ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 影响十分大

个人简历

姓 名	陈依洁
出生日期	1991 年 9 月 1 日
出 生 地	中国江苏省
教育背景	本科：西南科技大学 专业：工商管理，2014 年 硕士：兰实大学 专业：工商管理，2022 年
地 址	中国江苏省南京市吉山大道 8 号
电子邮件	36466504@qq.com
工 作 地	江苏省南京市
工作岗位	会议部主任

