

农产品电商出村进城研究： 以阿里平台为例

农业农村部管理干部学院
阿里研究院

二〇二一年六月

课题组成员

课题主持人：

彭 超 农业农村部管理干部学院研究员、乡村振兴研究中心主任

课题组成员：

左臣明 阿里研究院高级专家、阿里新乡村研究中心秘书长

温 馨 阿里巴巴公共事务部数据团队高级数据工程师

徐 飞 阿里研究院数字社会研究中心主任

胡向方 阿里巴巴公共事务部数据团队负责人

刘 帅 农业农村部管理干部学院助理研究员

朱云云 农业农村部管理干部学院助理研究员

刘 青 农业农村部管理干部学院助理研究员

薛 岩 中国人民大学农业与农村发展学院博士研究生

马 彪 中国人民大学农业与农村发展学院博士研究生

段晋苑 农业农村部管理干部学院副研究员、乡村振兴研究中心副主任

尚旭东 农业农村部管理干部学院副研究员、乡村振兴研究中心副主任

沈兴兴 农业农村部管理干部学院副研究员

丁立江 农业农村部管理干部学院助理研究员

张 琛 中国社会科学院人口与劳动经济研究所助理研
究员

目 录

第 1 章 电商对农村产业发展和农户资源配置的影响.....	1
1.1 万物互联背景下的农村电商.....	1
1.2 电商对农村产业发展的影响.....	2
1.3 电商发展对农户资源配置的影响.....	4
第 2 章 农产品出村进城的电商选择.....	7
2.1 农产品电商出村进城的“五个成本”.....	7
2.2 搜寻成本.....	8
2.3 复制成本.....	9
2.4 运输成本.....	10
2.5 追踪成本.....	11
2.6 验证成本.....	11
2.7 阿里平台为农业经营主体降低“五个成本”的探索.....	12
第 3 章 农产品电商发展及其对农户和规模经营主体影响的制度经济学解释.....	15
3.1 农产品电商发展实践的制度经济学描述.....	15
3.2 农产品电商制度绩效：以阿里平台为例.....	17
3.3 农产品电商发展典型模式.....	24
3.4 专题：疫情影响对农产品电商的影响.....	28
第 4 章 农产品电子商务发展的政策路径与发展展望.....	32
4.1 从历年中央一号文件看农产品电商的发展路径.....	32
4.2 电商扶贫的政策措施.....	34
4.3 电子商务进农村综合示范.....	35
4.4 电商整体向数字乡村战略转型.....	36
4.5 农产品电商和数字乡村发展的未来趋势.....	37
第 5 章 关于农产品电商健康发展的建议.....	38
5.1“好产品”有待深度挖掘.....	38
5.2“好主体”仍需加强支撑.....	39
5.3“好技术”需要多方参与.....	40

5.4“好渠道”需要因业制宜	41
5.5“好人才”亟须内生外引	42
5.6“好平台”需要整合资源	42
第 6 章 农产品出村进城案例.....	44
6.1 给传统农业企业插上电商的翅膀.....	44
6.2 电商助力花木产业提档升级 带领村民脱贫致富.....	49
6.3 孙仕军与乳企电商“认养一头牛”的开挂之路	56
6.4 直播卖鱼：一条锦鲤卖出百万元.....	65

第 1 章 电商对农村产业发展和农户资源配置的影响

1.1 万物互联背景下的农村电商

随着信息通讯技术的发展及其在农村地区的广泛使用,各级地方政府将希望通过推动农村地区电子商务的发展来促进农村经济发展,实现农民增收,助力脱贫攻坚战,为全面实施乡村振兴战略奠定基础。与此同时,电商企业顺应时代发展潮流,响应党和政府号召,纷纷实施农村战略,与时俱进地大力建设电商服务平台,推进乡镇和村庄电商服务网点建设,为解决“三农”问题,打赢脱贫攻坚战,履行了企业的社会责任,同时也为自身寻求到了新的利润增长点。

作为全中国最大的电商企业,阿里借助互联网的力量,投入了不少“真金白银”,将平台延伸至农村,渐已成势成网,通过支持农户参与电子商务发展的主观能动性,提升了农村商品流通效率,为农民增收就业提供了基础。截至 2020 年 6 月,中国淘宝村数量达 5425 个,较 2019 年增加 1115 个,分布于 28 个省(市、区),淘宝镇 1756 个,这些淘宝村、淘宝镇年销售额超过 1 万亿元,带动就业机会 828 万个,展现出一幅农村电商大发展的美好画卷。

农村电商发展影响农村经济发展,成为农村经济发展的推动力。全国农村网络零售额从 2014 年的 1800 亿元增加到 2020 年的 17900 亿元,规模扩大了 8.4 倍。其中,农产品网络零售额高达 3975 亿元,同比增长 27%,带动 300 多万贫困农民增收。目前,在农民的收入结构中,经营性收入占 30%多一点,务工收入占 45%左右,家庭经营收入主要靠农产品销售,而通过电商销售农产品就成为农民增收的一个亮点。

农村电商被作为“互联网+行动”不可或缺的一部分,在“三农”政策文件中也被作为重要组成部分。自 2015 年,连续五年出台的中央“一号文件”均强调了农村电子商务在农业农村发展中的重要意义,尤其是十分重视电子商务在农民增收、乃至精准脱贫方面的作用。2021 年中央“一号文件”明确指出,“加快完善县乡村三级农村物流体系,改造提升农村寄递物流基础设施,深入推进电子商务进农村和农产品出村进城,推动城乡生产与消费有效对接。”这一提法,将农村电商作为“生产”与“消费”之间的纽带,将其提到了一个新的高度。这表明,在全面实施乡村战略的新的历史起点上,农村电商为实现脱贫攻坚与乡村振兴有效衔接提供重要支撑作用,肩负提振消费需求,畅通国内国际双循环的重要使命,具有很

强的实践和政策意义。下面从农村产业发展和农户资源配置两个角度，探讨电商发展的意义和作用。

1.2 电商对农村产业发展的影响

（1）电商发展有利于农村产业结构优化

调整农村产业结构，使整个农村社会生产基本适应社会总需求的水平，是新发展格局下，农村工作亟需认真研究的战略性问题。目前，在农村产业结构方面，还存在短板，诸如新型经营主体发育较慢，先进技术要素扩散渗透力差，经营方式多处于生产导向型，消费导向型不足，产业之间互联互通性不强，大量的农产品在生产初期没有考虑加工转化，没有考虑农业的功能拓展，产加销、贸工农出现脱节等等。

电商的发展为农村产业结构调整提供了机遇。以互联网为核心的信息技术的发展催生了一批新产业、新业态、新模式。以淘宝村为代表的农村电商们犹如春天田野里蓬勃而出的小草，蕴藏着强大的生机和活力，对于改善农业供给，提高农业整体效益具有重要意义。

电子商务具有“时空无限、交易方便、可追可溯”等特点，符合现代农业的发展方向，有利于实现电子商务推进农业产业结构优化的目标。在农产品电商中，订单农业、定制农业、众筹农业、预售农业成为引领农业生产的主流化趋势，对于发展规模化、集约化、现代化的农业经营模式具有重要推动作用。部分电商发达地区，通过充分利用自然生态优势、机械化优势等优越条件，积极探索并优化产业结构，提高农产品优质品种和加工专用品种的比重，壮大高附加值、产业关联面广的企业，使农产品的品种、品质结构能够适应市场需求变化的需要，汇聚生产要素、促进农业相关产业联动集聚，形成产业集聚效应，推动生产要素跨界配置，从而寻找到产业发展的新方向。

（2）电商发展有利于农产品产业链重构

在传统的农产品消费模式中，农产品产销对接不紧密、不稳定问题突出，产不好、卖不掉、卖不好的现象时有发生，这和农产品产业链不完整、不健全有很大关系。

农产品电商的发展有利于延伸产业链、提升价值链、打造供应链。电商发展简化了农产品流通环节，缩短了供应链条，降低了过程损耗，实现了农产品资源

与消费者间的直接对接。通过网店模式、加工企业对接模式、地头模式、全产业链模式等，发展农产品加工和流通，可以使农村产业链向二、三产业链延伸，让农产品可以从任何产业链环节进入电商平台，有利于加快延伸产业链、健全价值链，实现产业链、价值链、供应链“三链”同构。同时，围绕农村线上线下结合、上行下行贯通的本地化的电商服务体系，方便农产品从前端的交易沿着产业链向更深处延展，提高农业全产业链收益。例如舟山市渔农家乐电商村，按照“平台上移、服务下延”的建设思路，支持农产品电商从单一“卖产品”逐步转向“卖服务、卖体验”，推动休闲农业、乡村旅游与电子商务深度融合。此外，各地淘宝村的纷纷建立，形成了不同地区各具特色的专业化生产格局，对于整体产业链布局意义重大。

（3）电商发展有利于促进三产深度融合

在农产品电商发展中，涉及到三个产业的各个方面。其中，第一产业主要涉及专用品种、原料基地等，第二产业主要涉及粮油加工、果蔬茶加工、畜产加工和水产加工为主的农产品加工业，第三产业主要涉及仓储物流、互联网+、金融服务、休闲农业、社会服务等。实现一二三产业融合，促进相关业态的有机整合、紧密连接、协同发展是产业发展的未来方向。

目前，三产融合融合程度还低、层次尚浅，需要从各个方面努力推进。交易成本是制约三产融合的一个重要因素。电商发展有利于降低一二三产业之间的交易成本，通过淘宝电商平台，某种程度上可以让信息的边际成本降低为零，消费者很容易就能够搜索到产品信息，甚至产地休闲旅游的信息。在这个意义上，农产品电商实现了对一二三产业融合发展的贯穿渗透。例如，舟山定海区滨海社区网创服务驿站，以现代化、标准化、品质化发展为出发点，立足定海，辐射舟山的新生代“互联网+”商务销售中心。结合线上销售线下活动的营销模式，消费者直接在微信朋友圈购买产品，从而实现电子商务+实体商贸+物流配送为一体的多功能综合性服务站。通过产品上线通过打通农特产品网络化流通，不断完善产品的生产、物流、仓储、批发、零售、服务等环节，做到“做强一产、做优二产、做活三产”。其中，农旅结合是推进三产深度融合的一个重点方向，通过开发具有本地农业特色的旅游线路和产品，带动当地农产品销售，既是解决贫困地区农产品卖难的良策，又是打造农产品品牌的重要窗口。

1.3 电商发展对农户资源配置的影响

(1) 电商发展有助于扩展销售渠道

作为农业供给侧的桥梁,农产品流通体系的健康发展对有序引导供给和消费转型升级具有重要的作用,农村电子商务已经成为重要的零售渠道之一。从整体农产品供需来看,农产品供求已从总量不足转变为结构性矛盾,一些产品供过于求、一些产品供不应求的现象并存,增加产量与提升品质、成本攀升与价格低迷、库存高企与销售不畅、小生产与大市场、国内外价格倒挂等矛盾有待破解。例如绥芬河种植中药材的李成文,就因为地少产量低、没有初加工的能力且又拿不到中药材的质检证书,导致产品卖不出好价钱。在调研过程中我们了解到,舟山市沈家门渔民在捕捞过程中,存在部分单独经营渔业生意,因知识水平、教育水平不高,对新鲜电子产品不会运营,不懂如何利用淘宝、微信、直播等线上渠道售卖海产品,大龄渔民大部分还通过传统方式来销售,导致销路单一,好产品卖不出高价钱。

从某种意义上讲,农村电子商务快速发展有利于满足社会即期消费需求、挖掘社会潜在需求和创造社会未来需求。稳定的销售渠道是调整优化农业结构的前提和基础,农产品种植的理想状态是消费需求的“持续、稳定、长期、可控”,只有这样才能让农产品生产成本最大化摊薄,弹性种植生产。同时,通过市场消费需求倒逼农产品结构布局、农产品生产,进而降低农产品生产、经营一端的不确定性,大幅提升农产品生产与流通效率。

从农产品流通过程来看,过去产品要经历农产品经纪人、批发商、零售终端等多层中间环节,具有信息流通不畅、流通成本过高的弊端。电商发展的“点对点”销售,可以减少中间环节,拓宽农产品销售渠道,提高农产品销售价值,促进农产品销售,有效对接市场新需求,改变了农产品“只顾生产,不顾销路”的传统产销模式,能够帮助农民解决农产品“养在深山人不识”“酒香也怕巷子深”等现实问题,使得很多的优质农产品可以走进大市场。黑龙江省通过推进大型电商平台建设和网店发展,全方位开展农村电子商务,拓宽农产品销售渠道,提高农产品销售价值,帮助农民解决农产品“卖难”问题,实现网货下乡和农产品进城的双向流通,助力农民增收致富。据相关资料统计,牡丹江市有 100 多家农业产业化龙头企业、合作社从事电商经营,2020 年农产品农产品网络零售额达 4.74

亿元，同比增长 27.6%。同时，“以销定产、以销带产”的电商理念为农产品“卖难”提供了新思路，解决了农户的后顾之忧。

（2）电商发展有利于提高农民收入

在传统的农业发展过程中，大多采用的农户自产自销的线下发展方式，这种发展方式有自身的优势，但也存在着相应的弊端，例如流通环节过多，使中间商不断地获利，最终使农户和消费者遭受损失等。在市场上存在大量同质化产品的情况下，电商发展可以帮助消费者筛选，更快捷地匹配供需关系，有助于拉动消费。

农业经营主体采纳电商业态后，一般都会扩大销量，提高利润。同时，电商主体能够通过线上线下形成分离的市场实行价格歧视，增加销售利润。五常市魏占山家庭农场长期从事稻花香大米有机种植，大米磨制过程中解决不了“爆腰”问题，会产生一些碎米，以前碎米多是使用机器分拣出来自己留用。使用电商之后，品相好的整粒米满足蒸饭需求，碎米则满足消费者熬粥的需求，二者在售价上甚至能够接近。电商让以前不能上网销售的产品，可以上网了。据统计，舟山市有 6000 多家网店从事与渔农产品相关的销售，渔农村网上创业群体约 8000 人，电子商务已经成为渔农村青年创业增收的新渠道。

（3）电商发展有利于利益共享机制构建

电商可以通过细分市场，筛选不同规格的农产品，并能在农户、物流、电商平台、体验展示等终端环节上建立合理的利益共享机制，从而调动小农的积极性，形成推广合力。

习近平总书记去年在陕西柞水县小岭镇金米村考察时指出，电商作为新兴业态既可以推销农副产品、帮助群众脱贫致富，又可以推动乡村振兴，是大有可为的。农商经济的发展改变了农村人以往的生活生产方式。通过农资产品、农机产品、工业品下行，丰富了农村居民的消费选择，方便农民选取自己满意的产品，提高了居民的消费意愿。电商平台的搭建，实现了农产品上行，也扩大了农产品销售的渠道和范围，提升了居民的消费水平，大大提高了人们的生活品质，有助于乡村经济的蓬勃发展。农村电商发展增加了农民收入，提高了农村人口的就业率，留住了农村劳动力。农村电商平台带给农民的，不仅是缩短了时空距离，帮助农户解决了产品销路问题，方便了消费者，起到了衔接供需的作用，也减少了

农产品销售环节和交易费用，可以将更多收入留给农民自己。目前，农村电商迅速发展，极大地促进了农村经济发展。在农村电商发展中，以信息化建设与交通基础设施建设作为基础，并以城镇地区为中心，逐步向农村扩展。

但农村电商的发展，目前也存在一些困难。比如，一些乡村地处偏僻，存在网络、物流“最先一公里”难题，一些农产品生产缺乏规划，质量不高、同质化严重，难以融入电商链条等。总体而言，目前农村电商发展呈现非常好的势头，今后一个时期,随着建设‘数字中国’的加速，农村电商快速发展将带动农民增收，也会推动农业转型升级。”

第 2 章 农产品出村进城的电商选择

2.1 农产品电商出村进城的“五个成本”

市场主体是否从事电子商务，主要是受到收益和成本的激励。农业电商经营主体也不例外。对一个市场主体而言，线上销售产品可能会有利于塑造品牌并获得较高的售价。电子商务方式能够较大幅度减少市场主体花费的时间和其他交易成本。根据 Goldfarb & Tucker 分析数字经济收益的框架可知，电子商务可以有效降低 5 类成本：搜寻成本、复制成本、运输成本、追踪成本、验证成本。

（1）搜寻成本。搜寻成本会影响商品的多样性和流通渠道的可获得性，进而影响供应商与消费者的匹配。例如，淘宝等 C2C 电商平台因其降低了搜寻成本占据了市场。

（2）复制成本。如果是电商交易数字化产品，基本上可以以零成本复制。实际上，不仅是软件、文学作品、音乐等可以数字化的产品，实体产品上所包含的可以标准化的特征，例如产品的规格、包装等，甚至品牌当中所传播的故事，都可以通过电商进行零边际成本传播。

（3）运输成本。在电商交易方面，可以储存为电子信息的产品运输成本基本为零。消费者在线购买实体商品也可以实现运输成本的降低。

（4）追踪成本。电子商务可以实现交易信息的高效存储，厂商能够掌握较为全面的信息。降低追踪成本之后，电商可以实现定制化和一对一市场。

（5）验证成本。实际上，这一成本与追踪成本相关，数字技术使得身份验证更加容易，并且创造了数字化的声望。

表 1 展示了从五个方面分析农产品出村进城与电商业态的契合节点。

表 1 农产品出村进城与电商的契合点

	农产品出村进城	电商的契合点
搜寻成本	(1) 我国地域广大、东西南北消费差异较大和农产品生产具有地域性 (1) 农产品几乎每天都要消费，每天一个单品可能面上万次咨询	(1) 提升产品被消费搜索到的可能性。 (2) 网络搜寻克服了人交流的障碍，让供需双方更加容易达成交易。
复制成本	(1) 农产品天然具有食用药用、地域消费和文化特征，农业生产资料的使用施用也需要与自然、气候等条件结合 (2) 农产品经常蕴含着故事 (3) 标准化的农产品边际生产成本较低	(1) 互联网很容易传输文字、图片、视频甚至直播形式的说明 (2) 互联网则可以以零边际成本传播这些故事 (3) 电商上销售的农产品需要规格、质量等统一化和标准化
运输成本	(1) 农产品尤其是生鲜农产品易腐损，产业发展的持续性要求很高的交易频率 (2) 农产品消费者每天都需要购买，流通供应需要及时性	(1) 大中城市的高密度的人口和相对集中的居住方式，为农产品电商的发展提供了市场基础 (2) 城市基础设施建设互联互通，缩短电商物流时间
追踪成本	(1) 城市相对良好的治安，让消费者比较安心地提供信息 (2) 消费者数量庞大，在互联网上发表意见会形成海量信息	电商能够更加准确地把握消费者消费倾向 (2) 电商主体通过大数据掌握消费者喜爱的产品以更好地实现市场细分
验证成本	(1) 农产品质量安全和食品安全要求较高 (2) 农产品消费者粘性不大、忠诚度不高 (3) 在买卖农产品的过程中，客商通过“打白条”达到农产品货款延后支付的目的，农民无法及时收到货款，正常的生活和再生产极易受到影响。	(1) 电商能够在农产品生产环节就形成检验检疫信息，入库前生成食品安全报告，实现生产者和消费者之间的信息透明，进而形成售卖和采购行为的无缝对接 (2) 销售者和消费者沟通快捷能，提升消费者信任水平 (3) 移动支付收款方便，具有实时到账、第三方平台保证等特点，能够有效降低农户对买方的验证成本，大幅减少收款风险。

2.2 搜寻成本

搜寻成本方面，电商为农业经营主体获得更低价的生产资料提供了渠道，新型经营主体完全可以通过网络搜索生产资料的价格，再进行比较，选择更低的农业生产资料进货渠道；电商渠道还可以提高农业经营主体的产品被消费者搜索到

的可能性，甚至新型经营主体有经济实力参与电商平台的竞价排名等活动，促进农产品的销售。

郝春雨，男，1988 年出生于内蒙古赤峰市翁牛特旗一个普通的农民家庭，2011 年专科毕业后曾担任建筑工程监理员工作，2012 年回乡创业。回乡后，郝春雨最初与父亲一道种植葵花籽，可是无论是气力、经验、技能，亦或是日复一日辛苦劳作的韧性，郝春雨都无法与干了一辈子农活的父亲相比，创业能否成功还很难预料。然而互联网的出现却为郝春雨带来了机遇。借助阿里等电商平台，郝春雨得以与全国各大种业公司、农机设备提供方、客户建立更加紧密的联系。在网上，他联系到了北京凯福瑞等种业公司，得以引进他们最新培育的向日葵种子，开展试验性种植并从中挑选最合适的品种开展规模化种植，同时还成为这些公司在赤峰的种子代理；在网上，他联系到了位于河北的玉米播种机生产厂家，引进设备并稍加改造户可实现向日葵的机械播种，解决了过去向日葵播种完全依靠人工的状况；在网上，他对接了一众炒货厂和终端消费者，并吸引到来自贵州的农场主的关注，从而将向日葵种子的代理一举扩展到了千里之外。与父辈不同，郝春雨学会了用互联网为自己寻找门路，电商平台以其万物互联的巨大优势，为其打开了一扇更广阔的大门。

2.3 复制成本

在复制成本方面，线下销售由于要占用门店面积，因此销量越大，相应的销售费用也会按一定比例增加，除非提高店面坪效，否则销售费用占产品生产总成本的比例不会发生太大变化。而线上商品的销售链接作为一个电子产品，在电商平台上复制、传播的边际成本基本为零。这意味着，产品销量的增加并不会显著提高产品的销售费用，销量越大，产品销售费用占产品生产总成本的比例越低。

孔令旗，男，1982 年出生于陕西安康旬阳人，曾当过老师、公务员，2017 年开始在阿里等电商平台上开店为农户带货，其目标是依托互联网技术，借助电商平台优势，将最优质的特色安康农产品推向全国市场。运用互联网思维，孔令旗组建了一支文创团队，团队成员全部为大学毕业生，他们拍视频、做文案，全部达到了专业水平。在为农户带货的过程中，孔令旗制定了相对严格的产品质量控制标准，对产品进行分级并建立了可追踪到产地的产品溯源机制。由于所带货产品五花八门，为进一步塑造产品影响力，孔令旗对所经销产品统一使用“最安

康”品牌，以“最安康”为品牌名，首先是想要表达一种责任和担当，表明公司对农产品品质始终不渝的追求，第二是要传递对消费者最诚挚的祝福，第三是希望引领最安康的生活，代表对生活的积极态度。最后，结合产品的品牌名称，提出产品包装的设计理念就是要突出“最安康”的产品特点，加强产品在文化方面的内涵展现，将最健康的消费理念、生活方式和温馨祝福传递给消费者。由于营销策略得当，产品销售情况良好，年累计电商交易额超过1亿元，占安康当地农产品电商交易额的50%以上。随着交易体量的不断增加，而电商平台销售农产品所产生的销售费用又相对固定，进一步拉低了农产品营销费用在产品生产总成本中的占比，帮助农户增收10%-20%。

2.4 运输成本

无论从生产数量上，还是产品质量和个性化水平上，新型经营主体都有一定的能力直接对接消费者。采纳电商业态，减少了农产品流通的数级批发的中间环节，让利润能够更多地留成给农业经营主体。

范晋铭，男，1988年出生于云南昆明人，本科农业经济专业，期间通过“2+2”项目交流到荷兰，研究生在瑞典学习创业学，2012年毕业后在德国某农业咨询公司工作。在国外留学期间，范晋铭接触到当地的软枣猕猴桃产品和相关种植技术。软枣猕猴桃，又叫迷你奇异果，或称奇异莓，是一种小型猕猴桃。相比于普通猕猴桃，软枣猕猴桃没有毛茸茸的外衣，可直接食用。2012年底，范晋铭回国后发起成立四川省益诺仕农业科技有限公司，在向农业部、四川省农业厅和雅安植物检疫站申请获得软枣猕猴桃果苗的引种批文后，将第一批十几个品种的1000余株软枣猕猴桃被正式引入四川雅安。2015年，在经过两年的试验性种植之后，范晋铭选定了其中三个品种的软枣猕猴桃，将种植面积从30亩扩大到300亩。2018年产品大量上市后，范晋铭最初选择通过线下渠道销售软枣猕猴桃。然而，由于软枣猕猴桃在国内还属于十分稀奇的事物，很多人对于该种产品不甚了解，在门店内销售必须安排促销、试吃等活动增进顾客体验，相关营销费用较高，占比可达产品生产成本的50%以上。此外，由于生产规模较小，公司存在产品供应量有限、产品上市时间较短等问题，不利于公司与商超保持一个稳定的供货关系，供应链建设难度和维护成本都相对较高。为此，范晋铭转而在线上开展销售，通过阿里等电商平台对接消费者，聘请专业营销团队，以讲故事、发图片、拍视

频等方式，对接年轻消费群体。线上端的发力，使公司对传统供应链的依赖大幅下降，产品流通成本随产品种植规模的扩大而逐年降低。

2.5 追踪成本

追踪成本方面，消费者能够从新型经营主体购买到更加个性化的产品。农业经营主体也更加容易掌握消费者的特征，这样农业经营主体可以比较容易实现价格歧视。

吴添乐，男，广东惠阳镇隆镇人，生于 1980 年，计算机专业，本科学历，毕业后在外企从事质量管理工作，2008 年回乡创业，现任镇隆荔枝生产协会会长，近年来一直为推动“镇隆荔枝”产业化工作努力。镇隆历史上一直有种荔枝的传统，几乎每家每户都在自己园子种植荔枝树，镇隆荔枝受白云嶂、大水坑山泉滋润而生，其味正、清、甜、爽、润，肉厚晶莹如玉、入口无渣，使镇隆有了“荔枝之乡”的美名。另一方面，镇隆荔枝也常常面临销售困难，当地每年生产 50 万斤荔枝，过去主要依靠商贩上门收购，很多时候由于没有办法及时卖掉，给村民造成不小的经济损失。吴添乐自回乡创业后，开始尝试用互联网的概念销售镇隆荔枝，首先是推广优质荔枝的标准化种植技术，鼓励当地农户采用协会推荐技术进行种植；进而建立荔枝采购的产品分级标准，按照荔枝直径大小分成三个等级，分别为直径在 2.5 厘米以下、直径在 2.5-4.0 厘米和直径在 4.0 厘米以上的荔枝；之后为不同等级的荔枝注册不同的产品品牌，如“东坡荔”品牌对应的是质量等级最高的荔枝；最后，为不同品牌的荔枝制定具有差异性的销售策略，面向的消费者群体各有不同。消费者在平台下单，可以清楚掌握不同品牌荔枝在外观、口感甚至种植方式上的差异，并根据其价格选择购买哪种产品。有了这些信息，吴添乐能够更好追踪消费者的个性化特征，制定差异化的营销策略，同时还能根据消费者的喜好，及时调整镇隆荔枝的种植工艺，指导当地果农种出更符合市场需求的产品。

2.6 验证成本

验证成本方面，农业经营主体更加可以通过社交平台等建立信誉体系。对农产品而言，新型经营主体的农产品质量安全更可追溯，更能够取得消费者的信任。农产品本身可能很多文化性的“故事”，可以吸引消费者购买的。这种文化赋能后的“故事”，通过互联网可以更加高效地传播。

李宗权，男，1974 年出生于河北省深州市穆村乡西马庄村，1996 年开始蜜桃种植，2009 年发起成立深州市冠一果品专业合作社，全力打造“御桃轩”蜜桃品牌，入社成员 130 户，蜜桃种植面积一千余亩。合作社使用统一品牌在电商平台上进行营销，做到了农产品质量安全更可追溯，店铺顾客满意度高。深州蜜桃，相传已有上千年的种植历史，清代文学大家桐城派代表人物之一——吴汝伦著《深州风土记》载：“霜下始花，隆暑方熟。亦云仙人所食。直隶之桃深州最佳，谓之蜜桃。”在人们的文化观念中，桃蕴含着图腾崇拜的原始信仰，有着生育、吉祥、长寿的民俗象征意义，这些象征意义以各种不同的形式潜存于民族心理之中并通过民俗活动得以引申、发展、整合、变异。又有故事言道：“西汉末年，天下大乱，刘秀走国，颠沛流离，自蓟县南逃，经安平、饶阳南下，来到深州境内。正当口干腹饥，精疲力尽之时，适逢一桃园白衣女子送蜜桃充饥。刘秀边吃边赞：‘真乃蜜桃也。’几个桃子下肚，疲渴顿解，浑身有力，摆脱追兵。后来，刘秀当了皇帝，念念不忘救命之恩，即下令封博陵古郡（今深州）产的桃子为蜜桃，定位朝廷贡品。”这些故事为深州蜜桃进行了文化赋能，通过互联网得以更加高效地在顾客群体中传播，不断扩大着公司产品的影响力。

2.7 阿里平台为农业经营主体降低“五个成本”的探索

（1）降低搜寻成本：提高产销对接效率，解决产品滞销难题

农产品经常在短暂的销售季节内大量上市，农民缺乏定价话语权，市场上极易出现压级压价的情况。通过打通“最先一公里”，做好产地仓、完善供应链前端，销售周期被拉长，农民可以主动选择销售时机错峰销售，有利于保持价格。在阿里的产供销体系中，产地仓能做到与淘宝天猫、盒马、大润发等线上线下零售渠道对接，这种基于数字化农业的产供销模式，极大解决了农户的滞销难题。五大产地仓与遍布全国各城市的销地仓，形成数字化的仓配矩阵和分销网络，一年可以支撑 100 万吨生鲜农产品上行。

（2）降低复制成本：提升标准化水平，开展智能分级分类

农产品分级分类，能够显著提升生产经营主体对接市场不同主体需求的能力，从而进一步实现农产品的优质优价。在阿里昆明产地仓，由果农采摘的冰糖橙刚一到货，就会被测量外观、口感、糖度。经初步抽检，合格的果子入库。数字化中控室可随时了解农产品数据和入库情况，光电分选机可以测出每一颗水果的酸

甜度、果面光洁度，是否有霉斑、橘皮和划痕，水果果径更是可以精确到毫米，重量精确到 0.5 克。通过数字化智能分选，云南的沃柑、百香果、糯玉米、冰糖橙、雪莲果等 18 种特色农产品有了分级标准，部分水果可以细分为 20 个等级，满足不同渠道和不同客户的需求。

（3）降低运输成本：夯实冷链物流基础，降低农产品腐损率

当前，我国生鲜农产品流通腐损率较高。根据交通运输部数据，生鲜食品流通腐损率高达 20% 左右、年损失 1000 多亿元。可以说，农产品流通最大的痛点就在于腐损率居高不下。阿里用科技推动农业“最先一公里”基础设施升级，一方面通过冷链技术减少农产品腐损，实现农产品“冻龄有术”；另一方面提升流通效率，让农产品“来不及腐”。2020 年，阿里集团建成了云南昆明、广西南宁、四川成都（蒲江）、山东淄博和陕西西安五大产地仓，均装配了预冷、保鲜、分级、分选，以及加工、包装、发货生产线。例如，阿里西安产地仓 70% 的工作可以由机器人完成，其作业效率是普通工人的 100 倍。2020 年“双十一”期间，西安仓 9 个小时内涌进超过 20 万个农产品订单，来自新疆的阿克苏苹果、甘肃的花牛苹果、陕西的洛川苹果等，当天实现仓内提前备货、预包，经由 16 条智能分选、打包线全部启动，平稳度过了流量洪峰，从西安“闪送”到全国各地。经测算，阿里五大产地仓生鲜农产品腐损率仅为 3.3%，已经低于发达国家的腐损水平。

（4）降低追踪成本：发挥营销团队优势，挖掘特色优质农业

以往，很多优质特色农业产业缺乏信息发布机制、产品宣传策略，“长在深山无人识”。通过“最先一公里”工程，很多产品价值被挖掘出来，配合互联网高效传播特色农业的“故事”。菜鸟乡村成立专门的农产品寻源团队，深入全国各地的乡村寻找优质农产品，帮助农民对接聚划算、淘宝、盒马、大润发等阿里平台。武功县曾是传统的农业大县和劳务输出大县。2016 年，菜鸟乡村农产品寻源团队设计了头戴斗笠、身披斗篷的“武功小子”，作为武功猕猴桃品牌的卡通代言形象人，建设了天猫农场的首个数字化基地。在阿里平台数字化技术、业态、管理的加持下，5 年间武功县从“种粮卖粮”的传统农业县一跃成为拥有 10 亿级农业品牌的农业强县。

（5）降低验证成本：加码农业基地建设，确保产品质量安全

确保消费者通过平台购买到符合农产品质量安全标准的产品,有助于提升经营主体的信誉度水平,降低产品营销环节的验证成本。2020年6月,阿里巴巴数字农业事业部和中化集团旗下先正达集团中国MAP签署战略合作协议,计划三年内在全国共建一批数字农业基地,一场“苹果实验”由此而来。在陕西洛川1000亩订单农业基地,阿里与中化农业MAP负责提供品种选择、土壤化验、植保套餐、配肥施肥、农产检测、农民培训、智慧农业等服务,对苹果的糖度、酸度、外表、克重、果径、农残给出了清晰的标准。为对土壤进行改良,阿里与中化农业MAP在洛川取了1000份样本,通过中化在山东临沂的实验室做化验,根据不同果园的土壤情况,给出系统性的改良和营养方案。结果是,基地产出的苹果,平均糖度比同产区高了一度,商品果率达到了70%,高过同产区苹果10%~15%,经国际检验机构SGS检测,在508项农药检测中“农残未检出”。

第3章 农产品电商发展及其对农户和规模经营主体影响的制度

经济学解释

3.1 农产品电商发展实践的制度经济学描述

马克思认为技术变迁是制度变迁的根本原因，作为后发型国家更是如此。制度变迁理论认为，制度变迁是新制度产生、替代或转变旧制度的动态过程。制度之所以会变迁，是因为现实条件的变化，现有制度之外出现了另一种可供选择的制度安排，其潜在收益大于现存制度安排的社会净收益。潜在收入越大，用新制度替代旧制度的动力就越足，制度变迁越容易成功。制度变迁就是在潜在收入的刺激下，由制度变迁的“初级行动团体”和“次级行动团体”共同推动完成的。网络技术以及计算机通信技术的飞速发展将人类全面带入信息时代。新技术催生新的商业模式，电子商务顺势崛起并发展壮大。电子商务能代替传统商务，是因为电子商务这一新的商务制度中存在远超传统商务制度的潜在收入：其一电子商务省掉了中间环节，无需店面，减少库存甚至做到零库存，因而节省成本；其二借助互联网、电子支付和物流，电子商务交易效率得到空前提高；其三电子商务能突破狭小的地域限制，获得全国甚至全球市场。巨大的潜在收入吸引着电商各相关主体行动起来，实现从传统商务向电子商务的制度变迁。

在农村，进行这种制度变迁的行动主体有：初级行动团体，包括农民和涉农企业，他们是农村电商制度变迁的主力军，他们的决策支配着制度变迁的进程。由于潜在收入的存在，他们进行电子商务制度变革的意愿非常强烈，而且为了使制度变迁顺利进行，他们会团结起来，成立电商协会或联盟，利用集体的力量来推动制度变迁。次级行动团体，是指帮助初级行动团体获取潜在收入进行某些制度安排，推动农村电商制度变迁的个人和团体。他们主要包括：电商网站，如淘宝网；农村电商服务企业，如电子支付、物流等企业，还有网站设计、美工摄影等企业；以及电商研究者和政府。

农产品电商产生和发展的演化过程。首先，农产品电商在农村产生需要三个方面共同促进。第一，有村民发现电商远超传统商务的潜在收入并想将它变成实际收入。第二，电子商务类网站发展成熟，开设网店门槛降低，电商及配套技术完善。第三，政府持续对农村基础设施建设进行投入，“村村通”工程为农村建设了道路运输网和通信设施，为农村从事电子商务提供了基础实施保障。其次，

农产品电商的发展需要两个环节的促进。第一，发现电商远超传统商务收入的村民先学习电子商务技术并利用农村基础设施把潜在收入变成实际收入。第二，其他村民有样学样，迅速跟进，且也获利颇丰，吸引更多人参与。第三，农产品电商的集群效应导致物流公司愿意进驻农村，进一步便利农村农产品电商的发展。最后，电商制度在某种程度上取代传统制度，完成制度变迁。很明显，要实现制度变迁，第一吃螃蟹的人固然重要，但跟随者才是关键：只有跟随者的潜在收入得到保证，才会形成涟漪效应，向亲友、邻居继续扩散，农产品的集聚效应才会形成。

农产品电商的发展，不仅可以极大地丰富城镇居民的生活、增加农村居民的收入，对激发农产品产-供-销一体化利益链条上各利益主体的创业热情也具有显著的促进作用，进而引起农村产业组织形式的改变。我们从产业组织理论的定义中的三个基本概念来分析农产品电商对于传统农产品商务有何异同？第一，市场概念的拓展。Cournot（1971）认为经济市场是生产厂商和消费者从事有关产品交易的场所和空间，市场的核心功能是交换。市场的两个核心要素是产品与区域。产品要素界定了哪些产品属于同一个市场，进而将市场划分为各种产品市场，如农产品市场。区域要素则界定了一个市场的地理区域范围，进而将市场划分为不同等级的区域市场。农产品电商的出现改变了市场概念中的区域要素的内涵，传统农产品主要在当地销售，电商平台可以让全国甚至全世界的消费者接触到当地的农产品信息，打破了传统的农产品贸易地理范围，让当地的农产品贸易范围只取决于物流保鲜技术的进步，只要农产品足够优秀就可以卖往全世界。第二，企业概念的拓宽。根据 Coase（1937）的观点，在资源配置方面，企业是市场的替代。当企业的内部管理成本或代理成本等于企业进行外部交易成本时，企业便达到了他的最佳规模。企业的适度规模，确定了企业边界。企业边界分为纵向边界和横向边界。纵向边界是指某一种活动接近或者远离最终使用者，企业纵向一体化就是拓展自身的纵向边界。横向边界，则主要指企业的规模和多元化程度。农产品电商改变市场空间之后，传统以农户或农村企业小规模经营，主要围绕当地市场的经营模式不能适应需求，需要转型为适应互联网营销模式的新型企业。第三，产业概念的拓实。在全球化和网络经济推动产业融合、产业边界模糊的背景下，产业的概念是指由提供相近产品和服务，或使用相同原材料、相同工艺技术、

在相同或相关价值链上活动的企业共同构成的集合。农产品电商提供的巨大市场空间让传统农产品生产真正从小农作业往产业化方向发展,使其生产能够更加专业化、聚集化、网络化,拓深了传统农产品的深度与广度。

农产品电商蓬勃发展的同时越来越有聚集趋势,其缩短了四个“距离”,提高产业组织效率。我们从空间经济学三个概念分析农产品电商发展实践。第一,逆转了农村区位优势,使得农村发展工业成为可能,主要原因首先在于农产品电商首先缩短了与顾客的“距离”,减少了农产品流通的中间环节,直接对接消费者,更容易建立口碑、打响品牌,从根本上解决农产品的销路问题,还能提高农产品的利润率。其次缩短了与同行的“距离”,一旦一个村的某种农产品打响了品牌,同村者就会进行模仿跟进,形成产业聚集,进一步形成产业集群,带动村民致富。第二,农产品的交通运输限制越来越弱,主要原因在于国家大力建设的“村村通”工程缩短了与物流的“距离”,物流一般很少会在乡村设站点,但是一旦乡村形成产业聚集,形成一定规模后,物流企业在乡村设定相关配套的边际成本降低,更愿意在乡村投入相关资源,降低乡村农产品物流的费用。第三,充分利用了农村土地资源的优势,农产品电商把生产引流到乡村,缩短了与土地的“距离”,农村一般用自家土地,基本不用支付土地租金,可以在相当程度上节约农产品电商的业务成本,让节省的土地租赁成本归农民。

3.2 农产品电商制度绩效:以阿里平台为例

本部分通过对阿里平台农产品电商发展的相关统计数据整理归纳,对电商发展背景下中国农产品流通转型的制度绩效进行描述性统计分析,总结国内农产品电商发展的典型模式,全景化地描述农村电商发展对农产品流通模式、农村产业结构变迁以及农民和新型主体收入的影响。

对阿里平台农产品电商销售总额、各细分品类销售额进行数据描述分析,探索电商对农产品产生的增量效应与聚集效应。在省域层面探索农产品电商销售额、增速、品类、百强县、脱贫县、消费额进行分析,探析出我国农产品电商发展趋势及取得的成果。

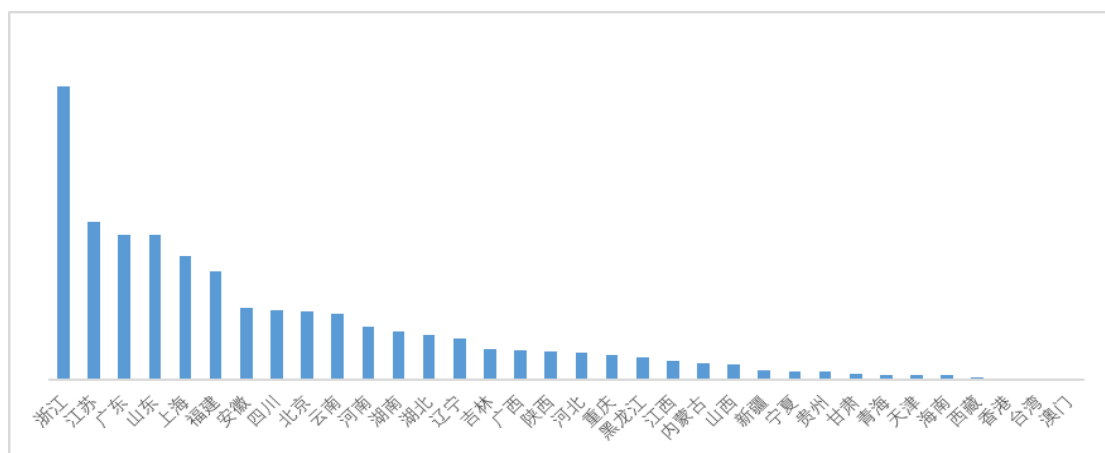


图 1 2020 年各省（区、市）农产品电商销售额排名

2020 年，阿里平台实现农产品销售额 3037 亿元，比上年增长超过 50%。农产品电商销售额 TOP10 分别为浙江、江苏、广东、山东、上海、福建、安徽、四川、北京、云南。浙江遥遥领先，西部地区有 2 个省，中部地区有 1 个省跻身前十。

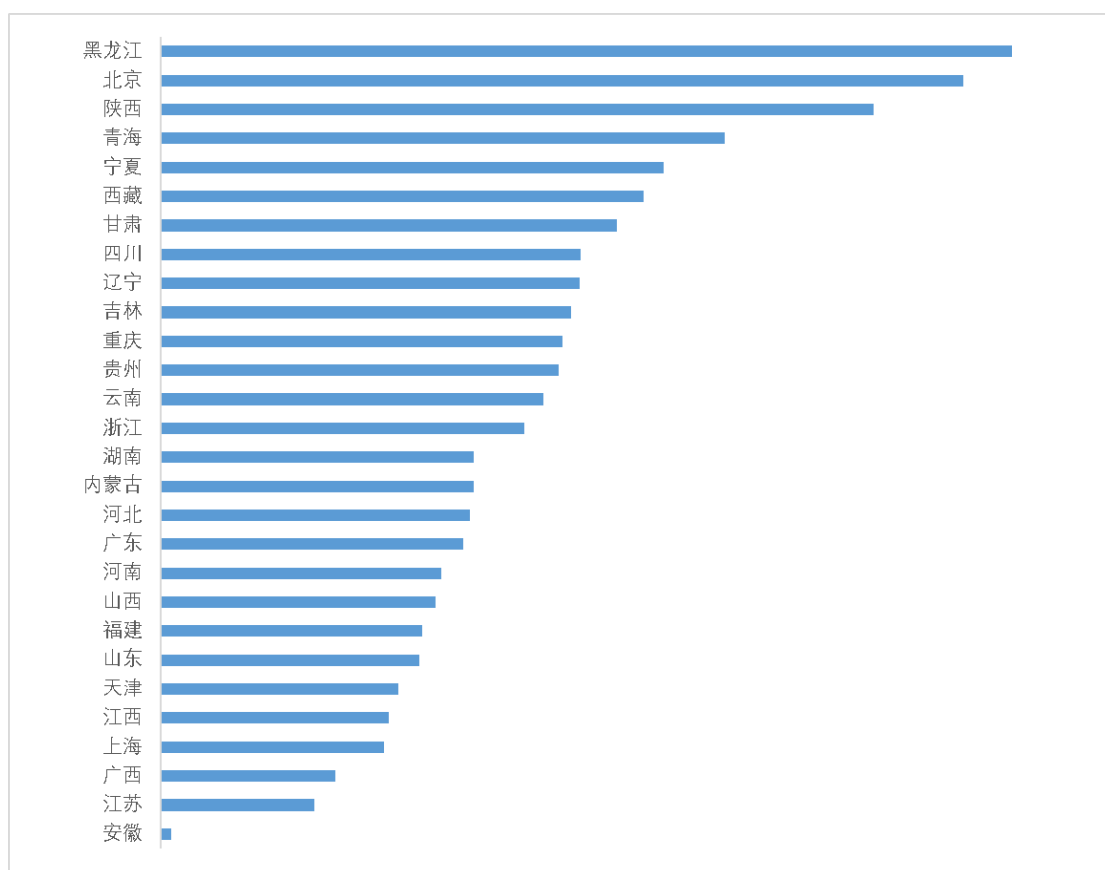


图 2 2020 年各省（区、市）农产品电商销售额增幅排名

农产品电商增幅 TOP10 分别为黑龙江、北京、陕西、青海、宁夏、西藏、甘肃、四川、辽宁和吉林。其中，黑龙江、北京、陕西 3 省发展最快。

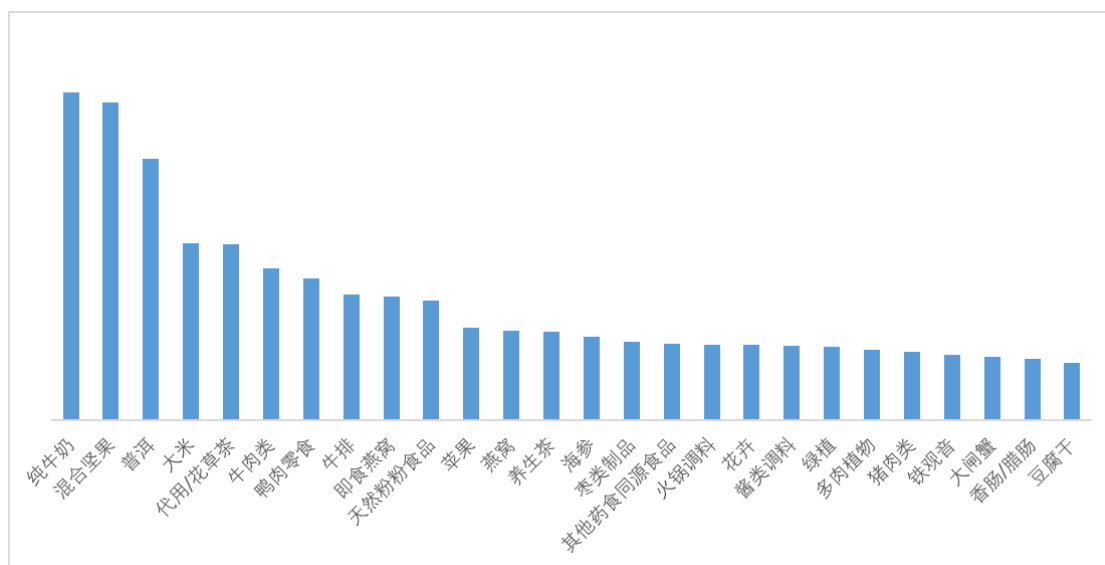


图 3 2020 年农产品电商品类销售额排名

农产品品类销售额 TOP10 分别为纯牛奶、混合坚果、普洱、大米、代用/花草茶、牛肉类、鸭肉零食、牛排、即食燕窝、天然粉粉食品。从销售额前十的农产品品类中可以看出，三类农产品在电商渠道下是最受欢迎的，第一是工业化的农产品，如纯牛奶、即食燕窝等；第二是干货农产品，如混合坚果、普洱、大米、代用/花草茶、天然粉粉食品等，此类产品耐储存，也容易运输；第三类是冰鲜农产品，如牛肉类、牛排等。受益于阿里在农业上的重投入，冷链发展迅猛，冰鲜牛肉首次闯入农产品销售额前十。

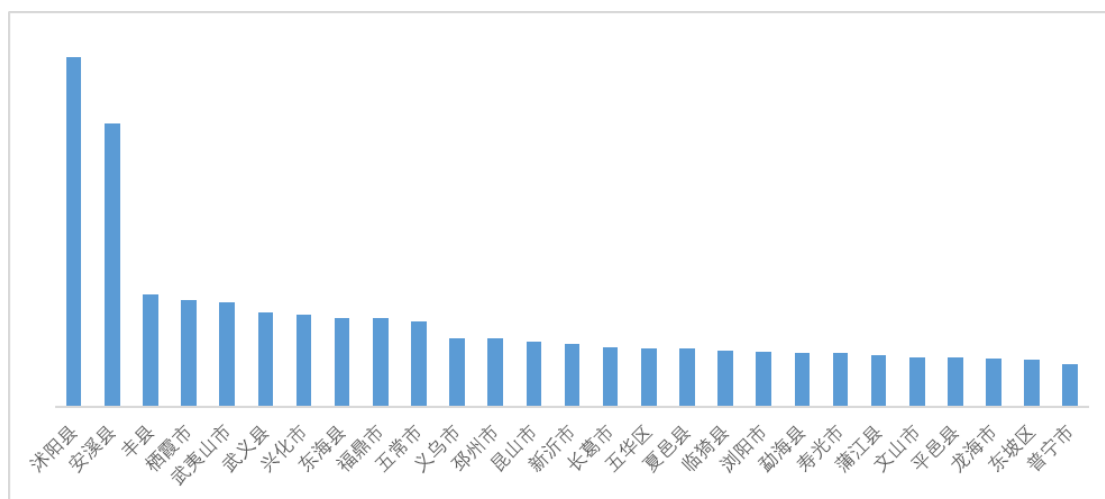


图 4 2020 年农产品电商销售百强县排名

表 2 2020 农产品电商销售百强县名单

排名	县市	代表农产品	地级市	省份
1	沐阳县	花木	宿迁市	江苏省
2	安溪县	茶（铁观音）	泉州市	福建省

3	丰县	水果（苹果）	徐州市	江苏省
4	栖霞市	水果（苹果）	烟台市	山东省
5	武夷山市	茶（大红袍、金骏眉）	南平市	福建省
6	武义县	茶（花果茶）	金华市	浙江省
7	兴化市	调味品	泰州市	江苏省
8	东海县	绿植、坚果（腰果）	连云港市	江苏省
9	福鼎市	茶（白茶）	宁德市	福建省
10	五常市	粮油（大米）	哈尔滨市	黑龙江省
11	义乌市	滋补品、肉干	金华市	浙江省
12	邳州市	茶（花果茶）	徐州市	江苏省
13	昆山市	水产品（大闸蟹）	苏州市	江苏省
14	新沂市	果树、核桃仁	徐州市	江苏省
15	长葛市	蜂产品	许昌市	河南省
16	夏邑县	食用菌（双孢菇）	商丘市	河南省
17	临猗县	水果（苹果）	运城市	山西省
18	浏阳市	豆制品	长沙市	湖南省
19	勐海县	普洱	西双版纳	云南省
20	寿光市	家庭园艺种子	潍坊市	山东省
21	蒲江县	水果（橘子、猕猴桃）	成都市	四川省
22	文山市	三七	文山州	云南省
23	平阳县	果树	临沂市	山东省
24	龙海市	多肉、绿植	漳州市	福建省
25	普宁市	梅类制品	揭阳市	广东省
26	抚松县	滋补品（人参）	白山市	吉林省
27	饶平县	茶叶（凤凰单丛）	潮州市	广东省
28	安国市	滋补品	保定市	河北省
29	郯城县	坚果（花生）	临沂市	山东省
30	砀山县	水果	宿州市	安徽省
31	海阳市	水产品（虾）、水果（樱桃）	烟台市	山东省
32	北流市	水果（百香果）	玉林市	广西壮族自治区
33	东港市	水果（草莓）	丹东市	辽宁省
34	常熟市	水产品（大闸蟹）	苏州市	江苏省
35	东阿县	滋补品（阿胶）	聊城市	山东省
36	沛县	滋补品（养生茶）	徐州市	江苏省
37	龙口市	水果（苹果）、水产品	烟台市	山东省
38	莱阳市	水果（梨）、水产品	烟台市	山东省
39	古田县	食用菌（银耳）	宁德市	福建省
40	滕州市	调味品	枣庄市	山东省
41	平度市	坚果（花生）	青岛市	山东省
42	中宁县	滋补品（枸杞）	中卫市	宁夏回族自治区
43	新民市	水果（西瓜）	沈阳市	辽宁省
44	荣成市	水产品	威海市	山东省

45	靖江市	猪肉制品	泰州市	江苏省
46	晋江市	坚果（花生）、水产品（鱼干）	泉州市	福建省
47	长沙县	坚果炒货（瓜子）	长沙市	湖南省
48	胶州市	水产品（虾、海参）	青岛市	山东省
49	太仓市	水产品	苏州市	江苏省
50	霞浦县	水产品、水果（荔枝）	宁德市	福建省
51	蒙阴县	水果（蜜桃）	临沂市	山东省
52	海宁市	水果（西瓜）	嘉兴市	浙江省
53	丰都县	牛肉		重庆市
54	青州市	多肉	潍坊市	山东省
55	高邮市	肉禽单（咸鸭蛋）	扬州市	江苏省
56	安吉县	茶叶（安吉白茶）	湖州市	浙江省
57	松阳县	茶叶、水果（杨梅）	丽水市	浙江省
58	江山市	茶叶	衢州市	浙江省
59	南靖县	水果（香蕉、龙眼）	漳州市	福建省
60	苍南县	茶叶、水果（四季柚）	温州市	浙江省
61	灵山县	水果（香荔、龙眼）	钦州市	广西壮族自治区
62	平江县	豆腐干	岳阳市	湖南省
63	大理市	水果（梨、梅子）	大理白族自治州	云南省
64	歙县	茶叶	黄山市	安徽省
65	奉节县	脐橙		重庆市
66	宁乡市	茶叶（毛尖茶）	长沙市	湖南省
67	延吉市	粮油（大米）	延边朝鲜族自治州	吉林省
68	招远市	龙口粉丝、水果（苹果）	烟台市	山东省
69	瑞安市	茶叶（白毛茶）	温州市	浙江省
70	桐乡市	茶叶	嘉兴市	浙江省
71	祁门县	茶叶	黄山市	安徽省
72	仙游县	水果（荔枝、桂圆）	莆田市	福建省
73	公主岭市	粮油（大米）	长春市	吉林省
74	张家港市	水产品	苏州市	江苏省
75	孙吴县	水果（沙棘）、豆制品	黑河市	黑龙江省
76	沧县	枣制品	沧州市	河北省
77	闽侯县	粉干、芦笋	福州市	福建省
78	邹城市	坚果（核桃）	济宁市	山东省
79	新郑市	蜂蜜	郑州市	河南省
80	霍山县	石斛、茶叶（黄芽）	六安市	安徽省
81	农安县	粮油（大米）	长春市	吉林省
82	涞水县	米、杂粮	保定市	河北省
83	温岭市	水果（杨梅、脐橙）	台州市	浙江省
84	蒙自市	水果（石榴、枇杷）	红河州	云南省
85	遂川县	腊肉	吉安市	江西省
86	诸暨市	糕点类	绍兴市	浙江省
87	石狮市	糕点类	泉州市	福建省

88	睢宁县	水果（梨）、豆制品	徐州市	江苏省
89	洪湖市	咸鸭蛋、水产品（大闸蟹）	荆州市	湖北省
90	莱西市	水产品（银鱼）、坚果（花生）	青岛市	山东省
91	兴义市	石斛、板栗	黔西南州	贵州省
92	阳谷县	白酒	聊城市	山东省
93	东兴市	水果（肉桂）、茶叶	防城港市	广西壮族自治区
94	通化县	粮油（大米）、板栗	通化市	吉林省
95	莘县	水果（香瓜）、食用菌	聊城市	山东省
96	蛟河市	食用菌（香菇）、滋补品（人参）	吉林市	吉林省
97	平和县	茶叶（白芽奇兰茶）	漳州市	福建省
98	永嘉县	茶叶（乌牛早茶）	温州市	浙江省
99	长汀县	茶叶（擂茶）	龙岩市	福建省
100	新泰市	水果（樱桃）	泰安市	山东省

农产品电商销售 10 强县分别为宿迁沭阳县（花木）、泉州安溪县（铁观音）、徐州丰县（苹果）、烟台栖霞市（苹果）、南平武夷山市（大红袍、金骏眉）、金华武义县（花果茶）、泰州兴化市（调味品）、连云港东海县（绿植、腰果）、宁德福鼎市（白茶）、哈尔滨五常市（大米）。前十名县市有 9 个处于东部沿海省份，只有五常市地处东北，说明我国中西部农业大县的特色农产品急需开发入网。

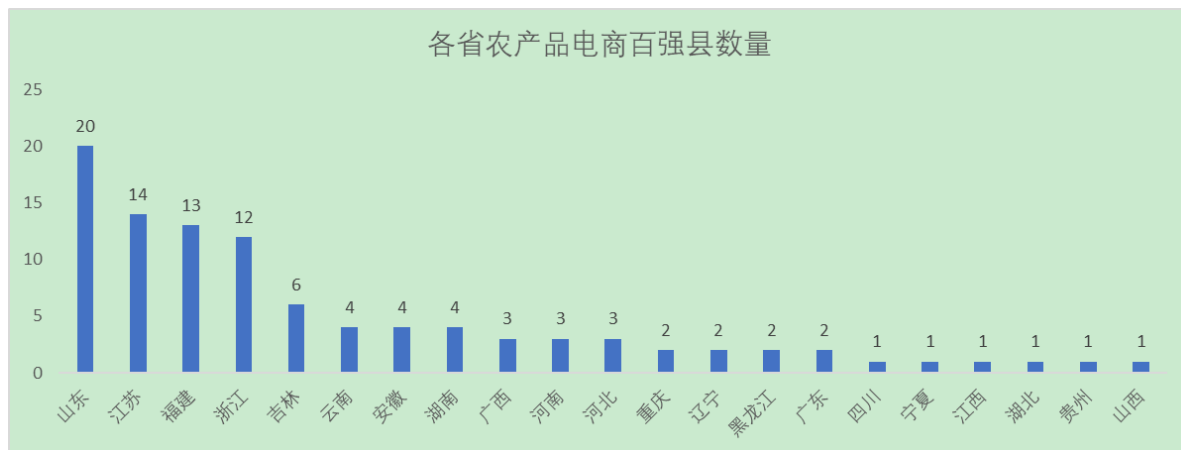


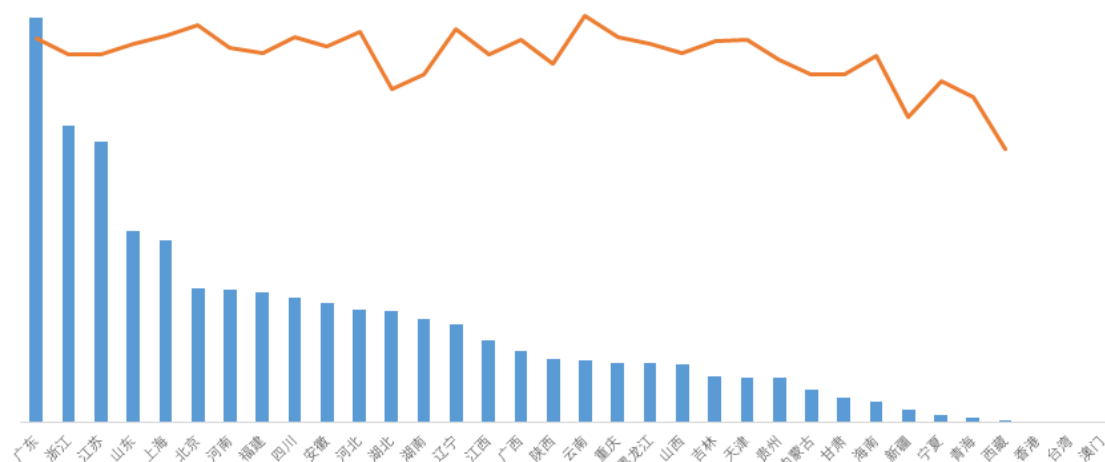
图 5 2020 年各省农产品电商销售百强县数量

从省份来看，山东、江苏、福建、浙江、吉林位列农产品电商销售百强县前列，其中山东有 20 个县，其次是江苏 14 个县，福建 13 个县。上述三省合计占百强县近半数。位列第四的浙江有 12 个县入选。西部省份共有云南、广西、重庆、四川、宁夏、贵州 6 省份的 12 个县市上榜。

近来因“北上广曹”大火的山东曹县，没有进入农产品电商百强县名单。曹县拥有 17 个淘宝镇、151 个淘宝村，位列全国第二，其电商产业以演出服、汉

服、木制品为主。但事实上，在曹县，电商反哺农业正在成为新趋势。曹县是国内最大的芦笋种植基地，以出口为主，2020 年上半年，受疫情影响芦笋出口遇到了困难，曹县华东芦笋科技服务有限公司等企业积极选择通过电商销售芦笋，从3 月到 7 月，芦笋电商销售额达到了 4000 万。互联网销售带动当地出现一批专业的辣椒种植合作社，为了给辣椒做存储保鲜分级，曹县又建成了大型冷库及生鲜物流链。

图 6 2020 年农产品电商销售脱贫县排名



农产品电商消费方面，广东、浙江、江苏、山东、上海位列前五。农产品线上消费增势迅猛，绝大多数省份增幅在 15%以上，其中云南、北京、辽宁、河北、上海、四川、重庆、广东、广西、天津、吉林增速在 20%以上。全国各省农产品电商消费均处于高速增长阶段，市场潜力巨大。

3.3 农产品电商发展典型模式

已有研究中关于农产品电商模式的分类标准各有侧重，比较常见的有**按流通渠道**划分为 B2C、B2B、F2C、O2O、C2B 等，**按运营方式**划分为平台型、垂直型、实体超市网上销售型、生产企业直销型等，**按平台类型**划分为政府农产品网站、农产品期货市场网络交易平台、大宗商品电子交易平台、专业性农产品批发交易网站、农产品零售网站等，**按驱动模式**划分为供应链驱动型、营销驱动型、产品驱动型、渠道驱动型、服务驱动型等。本文在参考**驱动模式分类**的基础上，加入政府在农产品电商中的角色定位和功能作用，将农产品电商分为以下五种类型。

（1）平台+供应链驱动模式

该模式下处于产业链前端的电商平台，从筛选的供货商处采购农产品，在产业链中后端自我进行统一的品控、仓储、营销和物流配送，并利用强有力的产业链中后端资源整合优化前端，阿里的**盒马鲜生**是典型的代表。作为“新零售”的代表，其模式需要一定的供应链能力来支撑，通过供应链的优化来提升快速反应能力和数字化能力。通过分析新零售大数据，帮助商品更好地优化采购计划，并对高库存商品制定合适的营销活动，化解压货风险。互联网时代，人们对于购物逐渐开始形成了个性化、即时化、便利化、互动化、精准化、碎片化的要求，并且也开始不断的裂变、分化，在这种情况下“大数据”的作用便能够凸显出来。新零售供应链模式就是由需求驱动，通过消费者需求订货，记录顾客购买物品的种类、偏好、品牌、价格等，以调整自己的营销计划，打造货物的高效流转能力，提升店铺运营效率。盒马鲜生供应链以高品质、体验、社区化的门店引流线上增加粘性实现商业化盈利，且向上下游拓展延伸，通过产地直采农产品，缩短农产品供应链，减去不必要环节，降低采购成本，让消费者更快、更便捷地买到“价格差不多，质量好很多”的商品，配之以高效的物流配送体系，“人、货、场”得以重构。2021 年，阿里成立 MMC 事业群，该模式是小店数字化升级，是货配

人，类似“近场电商”，所打造的是以销定产和以销优产的系统，通过定制化生产和订单农业，推动供给侧升级改造，促进产业数字化转型，减少产销对接中的资源浪费和损耗。

（2）平台+商家店铺模式

该模式是最常见的农产品电商模式，农产品生产者或供应商在大型电商平台开设网店，并负责农产品的货源、品控、仓储和营销，物流配送多选择第三方快递公司。淘宝、天猫、京东、苏宁易购以及微商的农产品商家店铺、旗舰店均属于这种类型，也是目前普及程度最高的模式。该模式相当于为广大农产品卖家提供了一个充分竞争的网上交易场所，电商企业本身投入少，相对较低的进入门槛也有利于各地农产品快速迈入电商时代，农产品交易规模和品类也因此高居各模式之首。但是，该模式下农产品供应和物流均由商家负责，在当前我国信用体系不健全和食品安全监管不力的背景下，电商平台对商家的全面监管难度大，极易出现假冒伪劣等机会主义行为。而且，由于我国农业分散经营的现状并没有根本改观，商家自身资源整合和生产经营能力千差万别，又缺乏统一的物流配送标准，消费者购物体验差异大，不少爆品还会经常出现断货、品质下降、配送不及时等现象。

为了解决以上问题，电商平台进行了不同的改进尝试。产地仓模式，阿里数字农业产地仓是该模式的典型代表。为了提高农产品产地商品化处理的效率和水平，阿里巴巴加速推进“产地仓/直管仓+销地仓”的生鲜农产品冷链物流加工设施建设。2020年11月，全国5大阿里数字农业集运加工中心（区域大型数字化产地仓）全部建成并投入使用，并在上海、武汉等城市建立了41个销地常温和冷链仓、6大销地活鲜暂养仓和16个销地加工中心。5大产地仓和县域乡村直管仓，与遍布全国的城市销地仓，淘宝天猫、盒马、大润发等线上线下零售渠道，共同构成一张数字化的仓配矩阵及分销网络。产地仓模式因为“存得住”“卖得出”，成为防灾促销的“稳定器”。2020年底寒潮前夕，阿里西安产地仓和山东产地仓新增1000辆冷链车，分别紧急采购苹果1000吨和600吨，缓解了果农的危机。地方特色馆模式，京东中国特产地方馆和淘宝特色中国地方馆是该模式的典型代表。该模式属于平台+商家店铺的衍生类型，即由地方政府选择的电商运营商负责网上地方特产馆的运营，大型电商平台提供流量、大数据分析的营销和

运营支撑，借此扩大本地农副特产的市场空间，带动相关产业发展。该模式与普通的平台+商家店铺模式不同的是，电商平台上的商家店铺一般由政府委托第三方运营商来负责，而且政府还为地方特产馆上出售的农产品质量、品牌进行背书，给予地方特产馆场地租金减免、资金奖励、营销宣传、人员培训等众多扶持政策。对比两种模式各有优劣，产地仓模式能有效解决分散的品控问题，但是因现有产地仓规模、仓容有限，只能解决部分农产品的优质优价问题，地方馆模式，虽然避免歧视一般农户，但是存在政府的地方利益导向与电商运营商利润最大化导向存在矛盾，导致地方馆活跃度不高。

（3）平台+营销驱动模式

该模式以企业自有的品牌影响力和营销能力为基础，向前整合生产加工资源，确保农产品供应，向后响应消费者需求，借助大型电商平台开展农产品网上销售。良品铺子、三只松鼠、盐津铺子、来伊份均属于这一类型。以良品铺子为例，其商业模式为“代工+贴牌+销售”，其大多数产品都采用代加工的模式进行生产。代加工模式增加了其产品的质量风险，而在零食行业这一风险是致命风险，这就需要其在上下游进行严格的质量控制。良品铺子主要做法是深入原料产地制定采购标准，规范验收流程，并与果农签订契约，筛选初加工企业，借助大数据分析和自身的研发团队和成品加工厂，根据消费者需求进行产品品种、包装、口感改良，并通过产品高端化营销策略，强化顾客粘性。但是，与平台+商家店铺模式一样，该模式下的企业对于上游原料方和下游物流承运方的监管难以完全到位，在我国农产品质检和舆论监督日益健全的情况下，类似于良品铺子也会出现产品霉变等事件或多或少会发生。

（4）全产业链+产品驱动模式

即农产品生产加工企业自建电商平台，并负责农产品的生产、加工、品控、仓储、营销和物流配送，沱沱工社、我买网上的自营部分即属于该模式。与前述三种模式相比，该模式是标准的全产业链模式，产业链整合能力最强，因此最大的优点是农产品供应和品质保障程度最高，能够更快响应消费者需求。但是，该模式也是最重资产模式，企业除了要自建电商平台外，在我国农业生产方式分散低效和农产品流通体系落后的情况下，还要自建生产加工基地和物流体系，导致企业要承担全产业链各环节成本和风险。沱沱工社依靠自建的有机农场坚守高品

质产品，并在全国大力发展联合农场，力求通过严控品质获得忠实消费者，以产品驱动消费。但是这种模式也面临挑战，沱沱工社和我买网在全产业链业务上的持续亏损和大幅萎缩，进一步验证了该模式在我国面临严峻的可持续性挑战。

（5）电商扶贫模式

该模式下电商与扶贫攻坚相结合，一般由政府部门提供系列政策扶持，电商平台专门针对国家级脱贫县，帮助其发现特色产品、提供专门的扶贫销售频道、培训脱贫县农民掌握新媒体营销方式、提供巨量面向“三农”的贷款、建设村级物流基础实施，培养出更多“淘宝村”。从营销渠道上看，电商扶贫模式下的农产品既有平台+自营类型，也有平台+商家店铺类型，但由于其所有模式中公益属性最强，我们将其单独归为一类。阿里巴巴把脱贫攻坚上升为公司战略，以“保姆式”服务全方位助力脱贫攻坚战取得决定性胜利。阿里兴农扶贫业务上线于2017年8月，并于12月投入100亿成立脱贫基金，与此同时把脱贫攻坚作为阿里巴巴的第四大战略。在具体的工作上，针对许多脱贫县特色农产品不够“特色”、包装不够“抓心”、品牌精神缺乏提炼、不懂营销互动、客户定位不清等问题，阿里通过“品牌化妆师计划”，引导商家创新销售模式，使用直播、抖音、短视频等新颖形式，让农产品从卖得掉，变成卖得好、卖得俏。针对脱贫攻坚冲刺阶段的实际需求，发布了“脱贫春雷计划”系列举措，包括在全国建100个“村播学院”。这些“村播学院”将培育10万名农民主播；继续建设数字化农业基地，打造50个特色农产品品牌；建设100个“蓝骑士村”，面向脱贫县提供10万以上就业岗位；提供AI标注师、淘小铺等10万个新型数字化创就业机会等方面，均是阿里巴巴脱贫基金成立两年多来不断打造出的可持续、可参与、可借鉴的互联网+脱贫模式。国家级脱贫县在阿里平台网络销售额已经从2015年的251亿增长到2020年的1102亿。阿里的全方面系统化扶贫模式得到了市场的检验，也帮助贫困村探索出一条可持续的致富之路。

表 3 各类电商发展模式比较

模式	主要特征
平台+供应链驱动模式	优点：农产品供应数量和质量有保障，尤其对生鲜农产品电商起到推动作用。

		缺点：重资产模式，扩张限制多，盈利难，资金压力大，需要持续投入。
平台+商家店铺模式	地方特产馆（政府委托第三方运营，为农产品质量品牌背书）	优点：开放、灵活，有利于各地各种农产品快速接入电商，交易规模最大、品种也最全。
	地方产地仓（整合了公共检测平台、区域公用品牌等更多政府资源）	缺点：销售主体多，监管难度大，易出现假冒伪劣等问题，产品质量和及时性保障较低。
平台+营销驱动模式		<p>优点：具备品牌效应，产品流程规范，营销效率高，购物体验较好。</p> <p>缺点：品类多，难以对每个品类的上下游供应商进行有效监管。</p>
全产业链+产品驱动模式		<p>优点：产业链整合能力最强，产品供应和品质保障程度最高。</p> <p>缺点：最重资产，运营成本最高，风险最大。</p>
电商扶贫模式		<p>优点：符合国家战略，整合政府、企业、农户等多方力量，公益属性强，有政府背书。</p> <p>缺点：政府选择的项目可能缺乏可持续性，电商用市场对脱贫县的帮扶需要长期进行，这对电商也构成了压力。</p>

3.4 专题：疫情影响对农产品电商的影响

3.4.1 疫情对农业的影响

（1）农产品运输与配送受阻

疫情防控期间我国绝大部分道路实行管控和封禁，导致很多农产品的订单无法得到配送。而且，很多农产品都是有时节限制的，过了季节其需求量便会下降很多。而且农产品存放时间较长，会容易腐败变质。

（2）农业生产秩序受到影响

一方面，受困于疫情，人们只能待在家中，很多农产品都只能存放在地里或者蔬菜大棚里或者山林里没有人去收割，养殖的畜禽也可能因缺乏饲料而饿死、减重，这会导致农产品的产量大幅度减少；另一方面，一些企业或者家庭作坊也由于道路堵塞、工人无法复工、厂产房关闭等诸多因素，而无法加工农产品，这也从一方面影响农产品的产出，导致企业供应链的断裂，从而引发了企业生产秩序的混乱。

（3）传统流通业态暴露出问题

新冠疫情首先发生在武汉江南海鲜批发市场，后来北京新发地又发生聚集性疫情。这突出反映出我国传统农产品流通环节——批发市场存在的问题，如综合服务能力差、管理手段落后、管理基础设施差、食品安全监管不足、管理服务设施不足以及缺乏仓储和保鲜设施等。农产品批发市场从业人员集中于私人或个体户经营者，缺乏组织化、系统化和规模化力量；农批市场本身网络信息化水平较低，存在信息收集不全面、沟通渠道不畅通等问题。

（4）导致需求减少

疫情防控期间由于全面停工停产，很多人没有了稳定的收入，家庭可支配资产大幅度下降，加上快递停运，物流受阻，人们的购买欲望下降。除了米、面类等生活必需品之外的其他农产品销量都很少。随着食品冷链、部分水果上检出新冠病毒疫情，加之公众对疫情的恐慌心理，部分生鲜农产品需求也受到影响。

3.4.2 疫情对农业生产经营主体的影响——基于新型经营主体的调查

农业农村部党校（管理干部学院）围绕“疫情”不利影响，面向新型农业经营主体开展了“在线问卷”“电话访谈”调研，共获取涉及 29 个省（区、市）2861 份问卷和 27 个案例的样本信息。

（1）新型农业经营主体受新冠疫情影响

受访新型农业经营主体反映受“疫情”不利影响的占 86.6%，其中受到“非常大”“比较大”不利影响的占 63.4 个百分点；75.6%的受访主体反映“疫情”造成的

经济损失平均达 37 万元。

(2) 经营规模大、水平高的受访主体受到的不利影响更大

问卷显示，2019 年经营规模在 500 万元以上的受访主体，认为受“疫情”不利影响“非常大”“比较大”的占 80%，平均损失达 126.4 万元；规模在 25--500 万元之间的，同比占 66.9%，平均损失 23.3 万元；规模在 25 万元以下的，同比只占 52%，平均损失只有 9.1 万元。

(3) 生鲜农产品生产者受到的不利影响更大

相比“粮油类”“非禽畜产品”产地销售者，销售“果蔬类”产品的受访主体，反映产地销售数量下降明显的占 46%，反映产地销售价格下降明显的占 37.3%，同比销售“粮油类产品”的分别只占 37.1%和 26.2%。而销售“禽类和水产类”产品的受访主体，认为产地销售数量下降明显的占 46.5%、销售价格下降明显的占 39.5%，同比销售“非禽畜产品”的分别只占 34.6%和 23.8%。

(4) 以供应超市、餐饮等为农产品主销售渠道的受访主体受到的不利影响更大

问卷显示，相比以产地批发、零售、电商等销售渠道为农产品主销方式的主体，以供应超市为农产品主销售渠道的受访主体，认为受“疫情”不利影响“非常大”“比较大”的占 91.1%（受“较小”“没有不利影响”的只占 8.8%）；以供应餐饮酒店业为农产品销售主渠道的受访主体，认为其受“疫情”不利影响“非常大”“比较大”的占 73.3 %，都高于以其他渠道为主销方式的不利影响程度（占 66.1%）。

3.4.3 疫情对农产品电商的影响

(1) 消费方式发生转变

根据 QuestMobile，主要生鲜电商手机端月活数量表明新冠病毒的爆发导致了 2020 年 1 月到 2 月之间生鲜电商平台的用户爆发式增长。新冠被控制之后，活跃用户依然在稳定增长。这表明疫情某种程度上改变了消费者的消费习惯，从传统的线下购买转向新的网上购物。

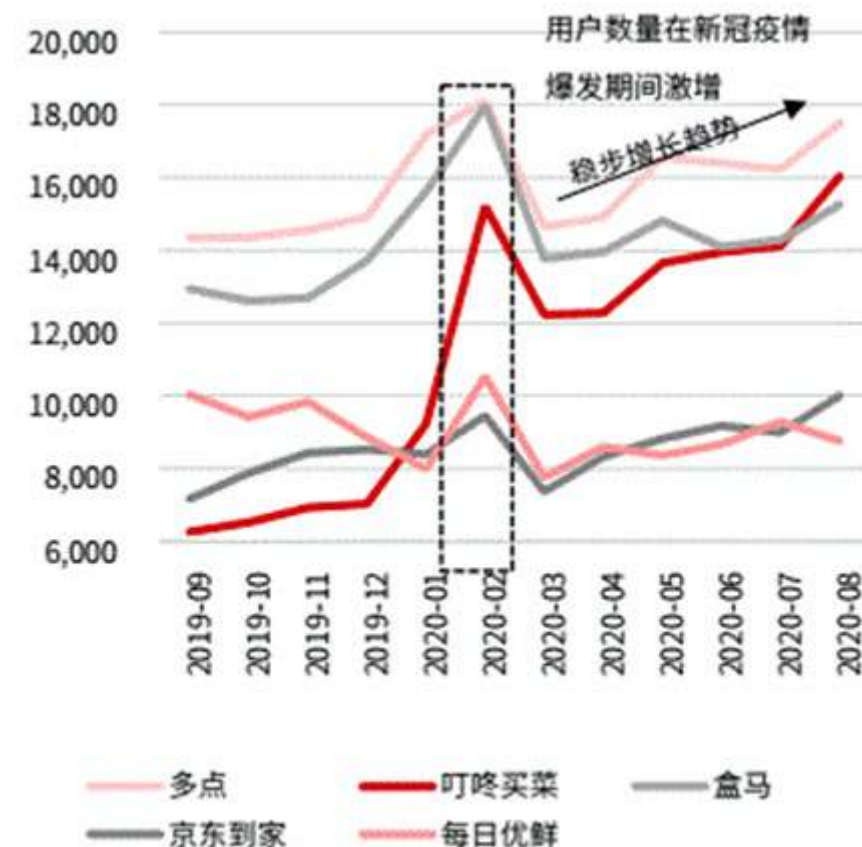


图 8 生鲜电商平台 app 使用活跃度

(2) 流通渠道转变

电商流通进一步发展由于传统流通渠道受阻，流通企业更多的利用互联网、电商平台、微信等方式组织农产品销售。2020 年第一季度新冠肺炎疫情形势严峻，但农产品网络零售额却逆势增长，同比增长幅度达到 31.0%。截至 4 月 25 日，淘宝天猫累计为全国农民售出超过 25 万吨滞销农产品。

(3) 电商新业态发展获得机遇

受新冠疫情影响，农产品上行遭到了一定的压力。但是，网络直播“带货”却成为农业产业发展的新亮点，为部分地区产业发展和农民增收探索了新的道路。淘宝“村播”充分发挥“县长效应”“明星效应”，多位县长在线直播为自己县的农产品代言，薇娅、李佳琦等主播作为“产地守护人”纷纷加入。7 月 15 日，阿里巴巴脱贫攻坚公益直播，10 万主播、商家都拿出 1 小时来参与公益助农直播活动，52 个脱贫县的农产品直接“卖爆”。其中，砀山梨膏卖出 67000 多件，

山西大同黄花菜酱卖出超 10000 单，山西平顺的大红袍花椒等特产共卖出 145 万元。

（4）电商促进了乡村人才振兴

多数农民群众都知道农产品电商增收作用，但是普遍存在“想干”但不“会干”的“数字鸿沟”。疫情之下，阿里“村播”计划、电商创业大讲堂、脱贫攻坚县域示范班、县域数字化转型培训计划等项目，提高了贫困群众的电商知识和技能，帮助当地培育农民主播和“带货”带头人。培训不仅提高了农民群众做电商的技能，也提升了他们的文化素质和掌握信息技术的水平。尤其是，对贫困户而言，“村播”实际上是打开了一扇开眼看世界的窗口。农民群众了解到美好生活应该是什么样子的，从而提升了脱贫、增收、致富的内生动力。疫情下，很多进城务工人员无法返回工作岗位，“直播+电商”新业态吸引了年轻人返乡入乡创新创业，为农村人才振兴提供了动力。

第 4 章 农产品电子商务发展的政策路径与发展展望

2010 年以来，中国的互联网经济在技术、业态、应用以及跨界融合等方面取得了积极进展。随着信息技术和智能手机在农村地区的普及，互联网产业对农业农村经济的渗透也日益深化。农产品电商在适应城镇化趋势和消费升级需求的同时，也在一定程度上改变了城镇居民农产品购买和消费模式，为农业产业链转型和农业价值链提升提供了新的动能。因应这一趋势，在“互联网+”成为国家行动的背景下，政府部门积极探索顶层设计、分层对接，努力促进电子商务健康发展。截至 2020 年底，我国行政村通光纤比例已从电信普遍服务试点前的 70% 提升至 99%，行政村 4G 网络覆盖率超过 99%，互联网普及率约为 55.9%，乡镇快递网点覆盖率达到 98%，全部建制村直接通邮。2019 年全国农产品网络零售额 3975 亿元，2016—2019 年平均增速达到 36.3%。在基础设施快速提升的背景下，电子商务的制度也在快速完善当中，为电子商务快速发展奠定了基础。

4.1 从历年中央一号文件看农产品电商的发展路径

早在 2005 年，电子商务就出现在中央一号文件当中，2005—2012 年电子商务还是被作为一种“流通方式”或者“交易方式”。例如，2010 年一号文件把电子商务与物流配送、连锁超市并列。党的十八大以来的一号文件中，电子商务开始从单纯的流通业态上升为平台。尤其是，2015 年“开展电子商务进农村综合示

范”写入一号文件。农产品电商尤其是县域农产品电商，借助电子商务进农村综合示范工程这一平台，获得了非常大的发展契机。2016年开始的一号文件，在工程、平台的基础又强调了：（1）农产品进城与农资和消费品下乡双向流通；（2）促进线上线下融合的新业态；（3）建设适合电商发展的基础设施。2019年一号文件提出“互联网+”农产品出村进城工程，到2019年12月农业农村部会同国家发展改革委、财政部、商务部印发了《关于实施“互联网+”农产品出村进城工程的指导意见》，着力抓好五个环节：（1）以特色产业为依托，打造优质特色农产品供应链体系；（2）以益农信息社为基础，建立健全农产品网络销售服务体系；（3）以现有工程项目为手段，加强产地基础设施建设；（4）以农产品出村进城为引领，带动数字农业农村建设和农村创新创业；（5）以健全机制为保障，合力推进工程实施。2021年一号文件继续“深入推进电子商务进农村和农产品出村进城”。表4总结了农产品电商在历年一号文件中的表述。

表 4 2005-2021 年中央一号文件中关于电子商务的内容

时间	名称	主要内容
2005 年	中共中央国务院关于进一步 加强农村工作提高农业综合生 产能力若干政策的意见	在继续搞好集贸市场和批发市场建设的同时，注重发挥期货市 场的引导作用，鼓励发展现代物流、连锁经营、电子商务等新 型业态和 流通方式 。
2007 年	中共中央国务院积极发展 现代农业扎实推进社会主义新 农村建设的若干意见	大力发展农村连锁经营、电子商务等 现代流通方式 。
2010 年	中共中央国务院加大统筹 城乡发展力度进一步夯实农业 农村发展基础的若干意见	大力发展物流配送、连锁超市、电子商务等 现代流通方式 ，支 持商贸、邮政等企业向农村延伸服务。
2012 年	中共中央国务院加快推进 农业科技创新持续增强农产品 供给保障能力的若干意见	充分利用现代信息技术手段，发展农产品电子商务等 现代交易 方式 。
2014 年	中共中央国务院全面深化 农村改革加快推进农业现代化 的若干意见	启动农村流通设施和农产品批发市场信息化提升工程，加强农 产品电子商务 平台建设 。
2015 年	中共中央国务院近关于加大改 革创新力度加快农业现代化建 设的若干意见	支持电商、物流、商贸、金融等企业参与涉农电子商务 平台建 设 。 开展 电子商务进农村 综合示范 。
2016 年	中共中央国务院落实发展 新理念加快农业现代化实现全 面小康目标的若干意见	促进农村电子商务 加快发展 ，形成线上线下融合、农产品进城 与农资和消费品下乡 双向流通 格局。 鼓励大型电商平台企业开展 农村电商服务 ，支持地方和行业健 全农村 电商服务体系 。建立健全适应农村电商发展的农产品质 量分级、采后处理、包装配送等 标准体系 。

2017年	中共中央国务院关于深入推进农业供给侧结构性改革加快培育农业农村发展新动能的若干意见	深入开展电子商务进农村 综合示范 。 推进农村电商发展 。促进新型农业经营主体、加工流通企业与 电商企业全面对接融合 ，推动线上线下互动发展。加快建立健全适应农产品电商发展的 标准体系 。支持农产品 电商平台 和 乡村电商服务站点 建设。推动商贸、供销、邮政、电商 互联互通 ，加强从村到乡镇的物流体系建设，实施快递下乡工程。 深入实施 电子商务进农村 综合示范 。鼓励地方规范发展 电商产业园 ，聚集品牌推广、物流集散、人才培养、技术支持、质量安全等功能服务。
2018年	中共中央国务院关于实施乡村振兴战略的意见	大力建设具有广泛性的促进农村电子商务发展的 基础设施 ，鼓励支持各类市场主体创新发展基于互联网的新型农业产业模式， 深入实施 电子商务进农村 综合示范 ，加快推进农村流通现代化。
2019年	中共中央国务院关于坚持农业农村优先发展做好“三农”工作的若干意见	继续开展 电子商务进农村 综合示范 ，实施“互联网+”农产品出村进城工程。
2020年	中共中央国务院关于抓好“三农”领域重点工作确保如期实现全面小康的意见	有效开发农村市场， 扩大 电子商务进农村 覆盖面 ，支持供销合作社、邮政快递企业等延伸乡村物流服务网络，加强 村级电商服务站点建设 ，推动农产品进城、工业品下乡 双向流通 。实施家政服务、养老护理、医院看护、餐饮烹饪、 电子商务等技能培训 ，打造区域性劳务品牌。
2021年	中共中央国务院关于全面推进乡村振兴加快农业农村现代化的意见	加快完善县乡村三级农村物流体系，改造提升农村寄递物流 基础设施 ，深入推进电子商务进农村和 农产品出村进城 ，推动城乡生产与消费有效对接。

4.2 电商扶贫的政策措施

2015年初，国务院扶贫办把电商扶贫列为“精准扶贫十大工程”之一。¹这是国家有关部门首次提出电商扶贫工程。在各类自媒体传播中，2015年经常被作为电商扶贫元年反复提及。从党和政府发布的文件上看，电商扶贫的政策逻辑，一是促进贫困地区产销衔接，二是电子商务进农村改善商品流通，三是提升农村发展数字化水平。从初期国家层面和各部委的文件看，电商扶贫支持的重点地区是脱贫县，重点产品是农副产品产销衔接。2015年8月，商务部等19部门联合发布关于加快发展农村电子商务的意见，提出在脱贫县开展电商扶贫试点，重点扶持建档立卡贫困村贫困户，推动贫困地区特色农副产品、旅游产品销售。2015年11月初，国务院办公厅发布关于促进农村电子商务加快发展的指导意见（国办发〔2015〕78号）把农村电子商务作为精准扶贫的重要载体，明确提出以建档

¹ 新华社．我国推进实施精准扶贫十大工程．中央政府门户网站 2015-01-23：
http://www.gov.cn/xinwen/2015-01/23/content_2809383.htm

立卡贫困村为工作重点，提升贫困户运用电子商务创业增收的能力，鼓励引导电商企业开辟革命老区和贫困地区特色农产品网上销售平台，与合作社、种养大户等建立直采直供关系。2015年11月底，《中共中央国务院关于打赢脱贫攻坚战的决定》更进一步，明确要支持电商企业拓展农村业务，加强贫困地区农产品网上销售平台建设。加强贫困地区农村电商人才培养。对贫困家庭开设网店给予网络资费补助、小额信贷等支持。支持邮政、供销合作等系统在贫困乡村建立服务网点，提升贫困地区农村互联网金融服务水平。2016年1月，农业部办公厅印发《农业电子商务试点方案》，明确在鲜活农产品、农业生产资料和休闲农业方面开展试点，并且把带动贫困地区脱贫作为主要目标之一。2016年12月，国务院印发“十三五”脱贫攻坚规划（国发〔2016〕64号），提出通过设备和物流补助、宽带网络优惠、冷链建设、培训支持等方式实施电商扶贫工程。2019年1月，国务院办公厅关于深入开展消费扶贫助力打赢脱贫攻坚战的指导意见（国办发〔2018〕129号）鼓励大型电商企业为贫困地区设立扶贫专卖店、电商扶贫馆和扶贫频道，并给予流量等支持。

总结电商扶贫工程实施近五年的历程，在国家层面上，电商扶贫首先是被作为脱贫攻坚的重要抓手。电商克服了传统农村产品上行中遇到的地理限制，促进贫困地区农产品产销对接。而且，政府也越来越关注到电商为代表的互联网新业态在农村教育、医疗等公共服务方面的作用，可以预见，电商扶贫将会由商品流通服务为主转向更多地兼顾“互联网+社会民生服务”。其次，电商扶贫被作为“互联网+”行动的重要组成部分。“互联网+”行动已经在城镇取得了世界瞩目的成绩。电商赋能对农村人口，尤其是贫困人口同样重要。如何让农村贫困人口分享“互联网+”带来的产业红利和生活便利，是电商扶贫政策的主攻方向。再次，电商扶贫也是农业农村现代化的一部分。电商扶贫的一个重要内容就是把信息化的基础设施延伸到广袤的农村地区，这样有助于在广大农村地区布局现代信息技术的基础与应用，从而为农产品电商储存、农业物联网建设、“互联网+”农村民生服务等提供前提。

4.3 电子商务进农村综合示范

电子商务进农村综合示范早期的重点是以农村产品和服务上行，没有明确指向电商扶贫。但该试点实际上所起的作用是，带动了地方电子商务服务站点建设，

培养了一批电商带头人。2016年5月，由财政部办公厅、商务部办公厅、国务院扶贫开发领导小组办公室行政人事司共同发布关于开展2016年电子商务进农村综合示范工作的通知，国家投资36亿元，在240个县实施电子商务进农村综合示范。实际上，早在2014年财政部办公厅、商务部办公厅就发布了关于电子商务进农村综合示范的通知》（财办建〔2014〕41号），2015年之后这项综合示范继续实施。2016年的工作通知是国务扶贫办首次参与，这表明精准扶贫成为电商进农村综合示范的主要目标之一。在综合示范评定中明确规定国家级脱贫县占比不低于50%，这一年最终的比例达到了66%。2016年11月，国务院扶贫办等16个部门发布关于促进电商精准扶贫的指导意见（国开办发〔2016〕40号），提出加快实施电商精准扶贫工程，逐步实现对有条件贫困地区的三重全覆盖：即对有条件的脱贫县实现电子商务进农村综合示范全覆盖；对有条件发展电子商务的贫困村实现电商扶贫全覆盖；第三方电商平台对有条件的脱贫县实现电商扶贫全覆盖。2018年底，电子商务进农村综合示范县已达1016个，其中国家级脱贫县737个，覆盖全国脱贫县总数的88.6%。2018年6月，《中共中央、国务院关于打赢脱贫攻坚战三年行动的指导意见》²明确提出，继续实施电子商务进农村综合示范项目，优先在脱贫县建设农村电子商务服务站点，动员大型电商企业和电商强县对口帮扶脱贫县，推进电商扶贫网络频道建设。2019年，新增电子商务综合示范县215个，并实现了对832个国家级脱贫县的全覆盖。在政策支持大力下，我国农村电商网络销售额也得到了快速增长。截止2020年，我国农村网络零售额已突破1.79万亿元，同比增长8.9个百分点。

4.4 电商整体向数字乡村战略转型

早在2015年7月的国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见（国发〔2015〕40号）中，就已经将互联网技术在农村的服务范围扩大，不仅限于商品流通。但是在具体的服务也只提到了“远程医疗服务”。后来国务院和各部委的文件也都屡次提到支持农村地区互联网基础设施建设，加快推动互联网技术与公共服务结合。例如，2015年11月发布的《中共中央国务院关于打赢脱贫攻坚战的决定》³明确提出“互联网+扶贫”，加快推进宽带网络和物流配送体系覆盖贫困村，

² 新华社。中共中央、国务院关于打赢脱贫攻坚战三年行动的指导意见。中央政府门户网站 2018-06-15：
http://www.gov.cn/zhengce/2018-08/19/content_5314959.htm

³ 新华社。中共中央 国务院关于打赢脱贫攻坚战的决定。中央政府门户网站 2015-11-29：
http://www.gov.cn/xinwen/2015-12/07/content_5020963.htm

构建社会扶贫信息服务网络。2018 年 6 月的中共中央、国务院关于打赢脱贫攻坚战三年行动的指导意见提出了“网络扶智”的概念。2019 年 4 月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《数字乡村发展战略纲要》⁴，深入推动网络扶贫行动向纵深发展，强化对产业和就业扶持，充分运用大数据平台开展对脱贫人员的跟踪及分析，持续巩固脱贫成果。

4.5 农产品电商和数字乡村发展的未来趋势

当前，农产品电商的发展正在与其他农村商品流通的数字化结合得越来越紧密，数字乡村战略紧密配合深化供给侧结构性改革和乡村振兴战略，正在促进农业农村走高质量发展的道路，逐步优化产业、物质装备、人口和劳动力等三个布局。

优化产业布局。产业发展、聚集、兴旺，数字乡村才能发挥规模经济效应与范围经济效应。互联网与农业的融合逐步从农产品流通逐渐向产中、产前等领域扩展，2020 年全国农村电商零售额已超过 1.79 万亿，各类数字技术在各个垂直细分领域已经得到应用。未来要用数字技术实现对节水灌溉、农机装备、粮经饲、畜禽渔、分拣加工、物流仓储、产业链金融等诸环节的贯穿渗透，形成网络化、智能化、精细化的“产购销”与“调存加”；通过数字化手段，提高农村居民对教育、就业、养老、医疗等社会服务自动化的可及性。

优化物质装备基础。目前，我国农村互联网普及率已经达 55.9%，无人机植保面积超过 5 亿亩次，数字化物质技术装备已经应用于精准耕种、智能灌溉、智能温室、精准饲养等环节。未来，要提高传感器、微控单元等的可穿戴和智能化水平，通过卫星遥感、航空测绘等构建天空地一体化的农情检测系统，用自动驾驶耕种收机械、无人机、机器人等物质装备更好地推动数字田园的建设，林火监测、数字花木、生态环境监测等推动林草业智慧化，电子识别、精准上料、精准诊断等推动养殖模式变革，渔船北斗定位、渔获信息实时监控等打通渔业产供销线上线下产业链。

优化人口和劳动力配置。乡村拥有 3.52 亿就业人口，第一产业容纳了 2.09 亿，个体就业 1.42 亿，其中，很多是季节性、临时性的就业，更多地表现为不充分就业。数字乡村建设，不仅要跨越机器换人、设施增地的半自动化阶段，还要

⁴ 新华社。中共中央办公厅 国务院办公厅印发《数字乡村发展战略纲要》。中央政府门户网站 2019-05-16: http://www.gov.cn/zhengce/2019-05/16/content_5392269.htm

降低农村现代化不充分的水平，尽量缩小城乡发展的不平衡，以智慧农业、智慧医疗、远程教育等数字化技术和业态实现农业生产与农村生活的智慧化。

第5章 关于农产品电商健康发展的建议

农产品安全有效供给、乡村提供稳定的就业和农民收入持续稳定增长，是乡村振兴的重要保障，是城乡人民群众美好生活的基石，也是中国全面建成小康社会、基本实现现代化的前提。当前，农业生产流通成本高企，农民在现代信息化经济中仍然面临“数字鸿沟”，小农户有被现代农产品产业链边缘化的风险。在这一背景下，如何实现农产品市场化增值和农民可持续增收的有机统一，是必须面临的重大课题。

5.1 “好产品”有待深度挖掘

问题表现：农产品“网销难”和“爆品缺”并存。目前，我国农产品电商正处于发展的机遇期，但与农产品传统销售方式相比，农产品电商所占比重仍然较小。而且，出现了这样一对矛盾性的现象：一方面，农户层面农产品销售经常遭遇滞销难题；另一方面，市场当中具有忠诚度、美誉度的农产品“爆品”比较缺乏。具体到电商，小农户“种不出”适合在电商平台销售的农产品，部分消费者在网上“买不到”放心优质产品，农产品“卖难”和“买难”并存的现象在电商时代依旧存在。

深层次原因：农产品在自然属性和商品属性上还不适应电商发展的要求。自然属性方面，农产品生产和上市具有鲜明的季节性特征，这就造成消费者即使产生了一次性消费并且成为潜在的“回头客”，但由于生产主体难以形成长期有效供应，农产品电商就容易陷入“低频交易陷阱”，对农产品有效产销对接和农民持续增收的意义降低。例如，很多水果集中在七、八月份上市，销售周期仅有短短20天，一般消费者在这个周期内也就购买一到两次、购买量较少，而且来年极易“移情别恋”到其他替代品上，消费粘性明显不足。商品属性方面，一方面，农产品同质化现象严重，具有地域特色的优质农产品供给有限，难以满足消费者对美好生活的需要；另一方面，某种特定农产品或加工品的消费群体相对小众，普遍性认同的故事挖掘程度远远不够，难以形成有普遍需求、接受度较高的市场。很多优质农产品往往因为故事接受度不高的问题，而“长在深山无人识”“酒香也怕巷子深”。

破解方式：“文化赋能”和热点营销打造电商爆品。主要采取“文化赋能”和“热点营销”等方式。例如，魏县商务部门结合电商进村综合示范工程，为“魏县鸭梨”制定了专属的营销策略，借助“孔融让梨，让的是魏县梨”这一成语典故，为普通的鸭梨赋予了“温良恭俭让”的文化符号，一定程度上打响魏县鸭梨的知名度。四川泸州农业农村部门为荔枝量身打造营销策略，提出“红尘一起妃子笑，无人知是荔枝来”，根据当时的快马驿站运输半径，杨贵妃吃的应该是泸州荔枝，打造网红“爆品”。这说明，破解农产品电商“好产品”缺乏的问题，可以通过引进第三方商业机构，制定专业的农产品电商营销方案，尤其是综合文案创意、渠道对接等，通过文化赋能等营销策略提升农产品的“故事”属性，从而提高农产品附加价值，深度挖掘产品内涵，真正做到“人无我有、人有我特”，提高商品的市场占有率和消费者忠诚度、美誉度。

5.2 “好主体”仍需加强支撑

问题表现：农产品电商经营主体小散乱杂。当前，中国专业农产品电商数量已经接近 4000 家。据估计，开展在线经营农产品业务的企业和商户达到 100 万家。农产品电商供给侧一端的生产者一般是小农户或新型经营主体，小农户一般没有能力自建平台，新型经营主体也往往受制于领办人的科技素养和文化水平，也不会自建电商平台。很多农产品电商是从微信上交易，甚至很多电商主体经过平台推介之后，也会转向通过依靠微店甚至朋友圈发布产品信息，这类主体规模小、分布散、种类杂、监管难等问题突出。

深层次原因分析：农产品电商主体经营可持续性受到市场和自然双重约束。农业生产经营者，包括新型经营主体在内，其市场意识和知识文化水平有限，一般缺乏电商经营的技能，经营策略具有一定的短视性和盲从性。农业经营投资回收周期长、利润薄，面临市场和自然双重风险，质量安全认证成本较高，品牌塑造需要过程，这就降低了农产品电商主体经营的可持续性。目前，初级农产品通过互联网进行销售的门槛较低，尤其是微商经营暂时不需要 QS 认证等门槛，农产品本身的标准化难度较大，监管难度也比较大。进一步看，微商等小规模主体销售量小，也没有动力从事品牌创建。即使有电商主体潜心提升质量、打造品牌，很大一部分也会因为互联网热度消散快、农产品生产周期长等因素，而出现“劣币驱逐良币”的现象。

破解策略：促进种养大户转型和农户内部培养并举培育电商主体。种养大户电商转型是培育电商主体的一种重要方式。发动在外的同乡生意人、外出务工人员、在校大学生等共同从事农产品电商，也是一种重要的电商主体培育方式。中老年农民不会上网、不懂电商，可以借寒暑假机会为村里回家的大学生做培训和发动，鼓励在外上学的大学生进行电商销售，为家里和村里的农产品打开销路。这种模式下，家里的父母作为传统农民，只要做好种植、养殖，生产出好的产品即可，产品通过在外上学或打工的子女等年轻成员和村里的电商服务站就可以实现市场价值。未来培育合作社、家庭农场、龙头企业等新型经营主体经营电商的能力，要鼓励其自建商品产地信息档案，对接电商服务运营主体，完成在线渠道疏通、产品上线前包装等；营造良好的电商氛围，以村为单位利用节假日时间发动各类返乡群体参加电商培训，支持家庭成员分工，推动本地农产品电商上行；充分利用村庄社会资源，扩大农产品电商的影响力，培育新的农产品电商主体。

5.3 “好技术”需要多方参与

问题表现：支撑农产品电商的加工流通技术应用滞后。我国农产品加工业大而不强，精深加工发展水平较低。大多数电商销售的蔬菜水果，所谓的加工只是停留在清洗和筛选环节上。在这种农产品加工业现状下，农产品附加值较低，很多农产品网上零售价格甚至不抵运费。由于缺乏必要的分割、包装，也不适合消费者家庭烹调、休闲等消费方式。而且，农产品电商仓储、冷链等基础设施建设落后。

深层次原因分析：经营主体实力不强、基础设施建设落后是技术推广的瓶颈。各类农业经营主体实力不强，加工技术水平较低，对农产品精深加工投入能力有限。即使有部分精深加工农产品，生产也多是按照订单，很难满足电商渠道零散消费。农产品电商仓储、冷链等基础设施建设投入需要大量资金，从事农产品电商经营主体的资金实力有限，能够为小农户和各类新型经营主体提供标准化仓储、冷链物流的公共服务平台又特别少。

破解策略：促进产学研、政府与社会资本合作破解技术应用难题。与农业科研机构合作密切，加大农产品深加工环节投入力度。在加工、仓储、冷链、物流运输方面，政府仍需加大帮扶力度，硬件方面应重点支持农产品产地仓库、冷库、冷藏车等仓储、冷链设施的建设，软件方面应重点促进“企业+科研机构”，鼓

励共享货仓、网络批发等新业态发展。尤其是，积极落实十八届三中全会决议精神，允许财政补助形成的冷库、冷链运输车等资产转交合作社等新型农业经营主体持有和管护。

5.4 “好渠道”需要因地制宜

问题表现：农产品电商市场表现为销量小、利润薄。目前我国涉农电子商务平台已超 3 万家，其中农产品电子商务渠道平台已达 3000 家。从全国的情况看，即使是有公司自建经营农产品电商交易平台，绝大多数也难以走出“烧钱经营”的怪圈。曾有业内专家直言，专业农产品电商平台几乎无一盈利。农产品电商经营主体选择较为单一，真正意义上适合农民的销售渠道仍然匮乏。此外，物流渠道成本高且物流效率低，对农产品保鲜、适应消费者快捷消费需求等适应性不足。

深层次原因分析：农产品电商本身的局限性导致适合农户经营并获益的渠道较少。从电商平台层面看，商家需要对接大量分散的小农户，这就导致供货来源小散乱杂，农产品质量水平提高难度大，标准化程度低，中间利润不高。从农户层面看，产量小，市场细分难度大，一般使用准入门槛较低的渠道。目前，基于微信客户端的微商适应了农产品电商质量要求较低的发展水平，而且能够利用社交软件的社群经济效应，成为农户经营电商的主要选择。但是，以微商形式销售的农产品，市场受到一定的局限，“熟人消费”、“一次性消费”占比较高，农产品电商营销端的可持续性较差，尚不具备基业长青的基因。农产品电商销售渠道单一，不利于小农户通过电商渠道与大市场对接，也不利于农产品电商的可持续发展。物流渠道一般严重依赖于快递公司的网点布局和定价战略，经常造成物流成本高于产品本身价值的情况。一个比较极端的例子是，河北魏县大斜街一箱 20 斤桃收购价格在 35 元左右，如果高峰期发顺丰次日达快递到上海，快递费用在 100 元以上。

破解策略：更加注重培育促进本地市场互联互通的电商渠道。更加重视乡土关系营销的渠道，从低门槛电商平台入门，先期瞄准县域市场和周边城市市场，之后再逐步接入全国性电商渠道。可以充分利用乡土的熟人信任优势，共享物流渠道，在县乡村联动形成电商集群，将优势农产品组织到网上销售。加大培训力度，除了淘宝等网店经营技巧培训，还可以培训农民利用淘宝直播、抖音、快手等平台直播分享农产品收获、烹调过程，让消费者身临其境产生享受产品的需求，

扩大市场。

5.5 “好人才”亟须内生外引

问题表现：电商人才培养不出、挽留不下。目前，农村地区既懂电商专业技术又有电商经营能力的人才极度缺乏，而城市电商或工业电商人才则往往难以适应农产品经营的特殊性。中西部地区农产品电商刚刚起步，有能力的优秀电商人才也不愿意回到农村发展，真正能够带领农户做农产品电商的人很少，人才缺失已经成为制约农产品电商发展的瓶颈。

深层次原因分析：农村居民教育文化水平偏低和电商培训与需求脱节是造成农产品电商人才稀缺的主要原因。目前，大多数农民受教育水平不高。根据第三次全国农业普查综合资料，2016年底农村地区经营农业和有确权（承包）土地的住户人口中受过大专以上教育的比例仅为3.92%，85.06%的农村居民仍然只有初中及以下文化程度。农村网民对互联网的理解大部分仍然停留在玩游戏、看视频等娱乐用途上。农业生产者当中，受过专业电子商务培训的占比更低。农村产业报酬低、职业吸引力不强，人才引进难度较大。即使是农村本地成长的高学历人才，在“跳出农门”后，对农产品电商的发展仍然缺乏信心。电子商务进农村综合示范工程过程中就有很普遍的现象，很难招聘到专业、稳定的村级电商站点负责人。更为重要的是，政府部门甚至著名电商平台组织的农产品电商培训与农村本地需求存在脱节，而且一般情况下缺乏“面对面”的交流和“传帮带”的指导。

破解策略：内生外引相结合提升本地电商人才实用技能。引进外来培训机构的同时，要大力培养本土电商带头人，形成传帮带。采取“知名专家外聘+本地能人分享”的组合策略，有效缓解电商培训与实际需求脱节、缺乏针对性等问题。尤其加强对电商人才营销技能、财税金融法律知识等方面的实际训练。在培训过程中，甚至可以尝试以风险投资路演、私董会等形式，直接邀请投资人、银行贷款部门等现场与电商主体对接业务。同时，推动大众创业万众创新，吸引高校毕业生、进城务工人员、退伍士兵等返乡进行电商创业就业。

5.6 “好平台”需要整合资源

问题表现：农产品电商信息、金融、法律等服务特别缺乏。农产品电商交易数据统计非常困难，导致经营主体一般不知道“市场缺什么、价格卖多高”。针

对农产品电商的虚假差评、恶意碰瓷等偶有发生，出现了法律纠纷，缺乏有效的法律援助途径，农产品电商经营主体的利益保障程度不够。河北馆陶当地曾经出现过黄金酒遭遇恶意投诉的时间，金箔没有明确的食用标准，电商主体赔偿3万多元，直接导致当地小有名气的黄金酒从馆陶电商平台下架，交了不菲的学费。农产品电商主体大多规模小、流水少、资产轻，银行等金融机构难以有效评估其盈利能力，无法有效满足农产品电商的信贷需求。

深层次原因分析：农产品电商的各类服务需要第三方平台整合资源、及时服务。小规模农产品电商不可能设置专门的大数据、互联网金融、法务等部门，这就需要有第三方平台提供服务。相对于日趋完善的农产品电商交易平台而言，农产品电商信息、金融、法律等公共服务平台建设则明显滞后。目前，大数据等先进技术在农产品电商领域应用较为滞后，且数据信息分散在不同平台，各部门各管一摊，电商平台各自为战，缺乏有效的信息统筹。银行等金融机构难以全面掌握农产品电商经营主体的实际经营情况，针对农产品电商的金融服务落后。而且农产品电商品牌塑造有困难，负面消息反而会因平台处理不及时，经由互联网的放大效应快速传播，甚至会因平台上其他产品误伤，这种情况下会对行业和农民收入造成非常大的打击。

破解策略：政府与社会资本合作建设电商综合服务平台。推动农产品电商信息公共服务平台建设，有效整合各部门资源，需要政府与社会资本深入合作，鼓励商务、农业、统计等部门与电商平台深度合作，开发大数据共享平台，规范运作数据共享平台，为农产品电商的法律援助支持、金融支持提供充分的信息支撑，提升农产品电商的运营效率，改善农产品电商的经营环境，优化农产品电商的售后服务体系。实施乡村振兴战略，强化水电路气房网等农村基础设施建设，提升农村居民科学文化素质，利用电商打造农产品区域品牌，围绕品牌做好信息、营销、金融、法律等服务。

万物互联背景下，农产品电商如何抓住机遇，充分发挥其对农村产业发展的促进作用，需着重降低农产品电商出村进城的五个成本，从产品、主体、技术、渠道、人才和平台六个方面发力，保障农产品电商健康发展。正所谓“过五关斩六将”，即是要通过做好产地仓，打通“最先一公里”，提高产销对接效率，降低农业经营主体的搜寻成本，此乃第一关；开展智能分级分类，提升标准化水平，

赋予农业经营主体对接市场不同主体需求的能力，降低农产品营销的复制成本，此乃第二关；夯实冷链物流基础，解决流通环节农产品腐损率过高的痛点，降低农产品运输成本，此乃第三关；发挥营销团队优势，挖掘特色优质农业，配合互联网高效传播特色农业的“故事”，降低农产品追踪成本，此乃第四关；加码农业基地建设，确保消费者通过平台购买到符合农产品质量安全标准的产品，降低农产品的验证成本，此乃第五关。此外，针对农产品“网销难”和“爆品缺”并存的问题，通过“文化赋能”和热点营销打造电商爆品，深度挖掘“好产品”，斩下一将；针对农产品电商经营主体小散乱杂的问题，通过促进种养大户转型和农户内部培养并举培育电商主体，加强支撑“好主体”，斩下二将；针对支撑农产品电商的加工流通技术应用滞后的问题，通过促进产学研、政府与社会资本合作破解技术应用难题，多方参与实现“好技术”，斩下三将；针对农产品电商市场表现为销量小、利润薄的问题，通过更加注重培育促进本地市场互联互通的电商渠道，因业制宜畅通“好渠道”，斩下四将；针对农村电商人才培养不出、挽留不下的问题，通过内生外引相结合提升本地电商人才实用技能，为农村电商发展培养“好人才”，斩下五将；针对农产品电商信息、金融、法律等服务特别缺乏的问题，通过政府与社会资本合作建设电商综合服务平台，整合资源打造“好平台”，斩下六将。至此，农产品电商出村进城道路基本畅通。

第 6 章 农产品出村进城案例

6.1 给传统农业企业插上电商的翅膀

陕西齐峰果业有限责任公司（简称“齐峰果业”）成立于 1997 年，位于陕西省宝鸡市眉县，是一家主要从事猕猴桃生产加工、批发零售、电子商务、出口贸易和观光旅游的大型农业企业。2008 年公司牵头成立合作社，2009 年流转了 2000 多亩土地发展猕猴桃标准化种植示范基地，2012 年在眉县建起 2 万平米标准化分拣车间，现在掌握着眉县 10 万亩猕猴桃的订单基地。2019 年齐峰果业入选“农业产业化国家重点龙头企业名单”，2020 年齐峰果业获得全国工商联、国务院扶贫办授予全国“万企帮万村”精准扶贫行动先进民营企业称号。中国果品流通协会和浙大品牌研究中心为齐峰奇异果品牌估值 3.53 亿，是中国十大猕猴桃品牌之一。

6.1.1 返乡归来的齐峰果业电商掌舵人

李锋是个 80 后果二代，他的家乡眉县从上世纪 80 年代就开始大面积种植果树，他自称是果园里长大的“齐天大圣”。李锋家有七八亩承包地，其中两亩是桃园，其他的土地种过苹果、葡萄、梨等好几种水果，到李锋上大学时都改种了猕猴桃。李锋从西安工业大学人文学院广告学专业毕业后，初入职场时他首先选择了上海，辗转多家知名广告公司，接触过网游、家电、金融、汽车、地产、母婴、家居等各行各业的客户，积累了大量的营销案例，熟悉行业分析、用户分析、市场分析、品牌定位、媒体策略、大数据营销等全网营销的基本方法，短短几年就从客户执行做到了策略总监，在上海的广告圈里站稳了脚跟。

李锋在一场工作饭局上口若悬河的描绘了家乡漫山遍野都是猕猴桃的美丽场景，在同事的起哄下，用一晚上的时间为自己吹过的牛开起了一家叫牧小木的淘宝店，只卖一款产品——五斤装的红心猕猴桃，并且做了一套朋友圈的推广，进行了一次“100 个梦想计划”的电商实践。之后朋友圈里反馈的信息，让他看到了一个惊人的市场。寻找 100 个有梦想故事的人的活动完美收官，他却再也收不回他的心猿意马，转身成了一名新农人。

在广告行业里高强度的系统专业训练，让他见证了互联网营销发展的全过程，也养成了一个专业营销顾问的思维模式。2014 年李锋加入齐峰果业，成为电商板块的负责人，这套思维和这些方法都被他引入到齐峰公司的农产品营销和品牌打造上，致力于帮助传统农业企业插上电商的翅膀，让猕猴桃行业的国内龙头也能在互联网平台上做到行业翘楚。现在李锋是齐峰果业的品牌战略发展总监，因为他很清醒的知道，电商只是产品营销和品牌推广的一种方式，创造更大的品牌价值才是企业应当追求的核心竞争力。

6.1.2 传统农企在电商领域的艰难开拓

进入公司后，李锋提出互联网大战略，大力推进电商业务发展，牵头组团队、建制度、做考核、定目标、分解任务，每天都和团队成员一起奋战到后半夜。开始几年是压力最大的时候，也是齐峰公司电商飞速发展的阶段，李锋带领的电商团队从最初的三两个人，发展到目前的近百人，公司的电商营业额从开始的一年三五十万，到今天的一年超亿元，成为当之无愧的国内互联网奇异果第一品牌。但是，新事物的成长总是充满着矛盾与斗争，李锋带领的电商团队要赢得传统业

务部门的理解和支持，要在线下批发渠道称王的老牌农业中开辟出一片线上新天地，其过程并非一帆风顺。

电商团队遇到的第一个阻力来自公司其他业务部门。因为电商渠道上集中爆发的订单量与传统销售市场上常年稳定出货的节奏很不一样，电商的新特点打乱了公司旧部门的工作习惯，甚至给其他部门带来很大困扰，而其他部门的不配合也对电商销售造成了巨大影响。因为传统渠道发的都是标准货，用统一的规格包装，生产效率很高，而电商的产品包装和出货数量都不固定，规格的调整严重降低了生产效率，于是公司内部新旧部门之间的摩擦日益凸显，其他部门对电商板块难免有所抵触，甚至发生争执。经过近两年的磨合，实践证明不同销售渠道共用一个生产厂必然存在冲突。2016 年公司给电商板块成立了独立的包装厂，把按标准分选好的货让电商部门拉走独立分装发货，让电商和传统渠道互不影响，还把原生产部部长派来当厂长，加强新厂的流程监管，管好后院有力促进了公司的电商团队逐渐走向成熟。

人才匮乏是电商业务遇到的另一个问题。电商运营不仅需要后端的仓储、物流、包装、打单、发货等人员，还需要前端的销售、运营、设计、文案、会员营销、品牌营销以及客服等人员，但眉县本地各类前端人员都很缺乏。为解决人才匮乏问题，2015 年公司采取“走出去”战略，在西安、广州、上海等大城市设立办公室，在当地招聘，且优先招聘有电商从业经验的陕西老乡。一年后，电商业绩有了明显提升，公司开始着手解决多地办公存在的沟通成本高、执行力弱等问题。2016 年实施“收回来”战略，在扩大西安办公室的基础上成立了陕西运营中心，吸引其他几个办公室的人员来西安工作。陕西运营中心成立后，眉县本地就主要负责仓储物流等后端工作，同时公司还保留了广州办公室，负责进口水果的运营和仓储。至此，公司建起了 80 人左右的较为完备的电商团队，其中 85% 是 90 后，15% 是 80 后，学历以本专科为主。

6.1.3 老农企在电商道路上的华丽逆袭

2015 年起齐峰公司的电商团队开始与天猫电商平台合作。起初齐峰只能作为天猫的供应商，把产品供给天猫认可的纯电商企业如世界汇，再由世界汇运营线上销售，并不能直接与天猫接触。齐峰在这种模式下经过两年的学习，以及在多次公益活动中与天猫的直接合作，逐渐得到了阿里巴巴的认可。2017 年齐峰

猕猴桃的销量成为天猫全网第一，也成为了天猫生鲜销售的经典案例，齐峰借助电商平台的核心资源逐渐站稳了猕猴桃互联网销售国内第一的位置。

2015 年齐峰主动找到天猫寻求合作，虽然得到了天猫对公司生产规模的认可，但得到的定位只是比较有实力的供货商，只能把货供给平台上成熟的店铺销售。公司电商团队在与世界果汇合作的过程中，通过频繁的会议、沟通和做方案学习电商运作经验与技巧，逐渐使齐峰自营店铺的销量有了提升。期间，李锋带领电商团队在陕西周至公益油桃活动中组织货源环节上的出色表现，一举赢得了天猫的认可，打响了公司的品牌。自此以后，业界知道了，天猫系也将齐峰果业纳入大客户名单。2017 年起，齐峰不仅抛开了原来的合作伙伴，还获得天猫双十一、双十二等活动核心资源的支持，2017-2018 销售季齐峰果业在天猫平台上的电商营业额达到五千万。

当齐峰公司走上前台的时候，没有源头基地的纯电商企业就毫无优势可言了。因为他们没有源头把控，只能依赖齐峰这样的生产型龙头企业给他们供货，而一旦齐峰断供或者在网上自营的时候，纯电商企业或者是拿到的供货价利润很薄，或者是遭到齐峰自营店铺的价格压制，使得转售产品销量急剧下跌，而自营店铺的销量则快速增长。2018 年，天猫邀请李锋作为牵头人，到云南红河州屏边县考察和帮助当地的红心猕猴桃企业拓展电商渠道。天猫建议的合作模式是由行业协会和农业局出面组织当地企业提供货源，由齐峰果业负责网上销售，就像当年的齐峰与世界果汇那样。李锋带领公司的电商团队通过两年的学习和努力，在天猫平台上与世界果汇实现了角色的互换，成为电商领域里的专业选手。

6.1.4 公司定标准带动果农走上致富路

支撑起齐峰品牌价值的是公司在采购、分选、包装乃至生产等各个环节的标准化理念与规范执行。对于齐峰而言，大众认识的是品牌，而企业要做的是标准。

原来眉县猕猴桃成熟的时候，都是果农自己采摘，然后等着果贩子来收。这样采摘下来的猕猴桃，采收时间、碰损程度等都难以控制，为保证鲜果品质，齐峰果业一直采用自采的方式收果。现在，齐峰果业还把标准化的触角延伸到种植环节，因为公司意识到要想真正获得好品质的猕猴桃，必须从果农入手、从种植抓起。但是公司要想与农民建立起长期的合作关系并不容易，齐峰采取了集体组织、能人带头的方法来破解难题。齐峰果业很早就开始跟村委会合作，请村委会

出面组织果农使用公司推荐的肥料和免费赠送的套袋，这样既提高了果子的品质，还宣示了齐峰的“主权”，更为齐峰果业能在每个品种大约 20 天的采收期内收齐一两千万斤的猕猴桃提供了保障。齐峰果业还在每个村找出一个爱猕猴桃、懂猕猴桃、猕猴桃种得好、靠猕猴桃卖钱多的种植能手，在他家挂上“猕猴桃标准化种植服务站”的牌子，把他树立为村里的猕猴桃种植标杆。公司会委托种植能手推广猕猴桃配方肥，并指导村民按时按量施用；对他进行猕猴桃种植技术培训，再由他指导村里的其他果农；免费给他提供施肥、打药和除草的农业机械，再由他给果农提供农机服务。有些种植能手通过这些服务一年可以多赚十万元，积极性很高，果农通过种植能力的技术指导和服务，也明显改变了种植习惯，实现了标准化种植。目前，这样的服务站已经建立了 180 个。

果业从创立到成为国内奇异果龙头、全国农业产业化重点龙头企业、全国农民专业合作社示范社、全国电商示范企业，其竞争核心是有一个全局观，是致力于全产业链的发展。齐峰果业始终坚持自收、自存、自卖，现在还延伸到了自种，完成了从果贩子到果产业的“逆势”回归，成为掌控全产业链的龙头企业。齐峰果业的口号也从“打造中国猕猴桃第一品牌”，到“电子商务让果香更美”，再到现在的“好水果从种植开始”。与其他纯电商或纯种植企业相比，齐峰对猕猴桃产加销各个环节的牢固掌控，让它不仅能够全程保障产品品质，还能整合全产业链的力量面对市场，在猕猴桃供求形势变化的时候，有能力保障公司掌控下的每个环节获得合理利润，在激烈的市场竞争中赢得可持续发展的空间。

6.2 电商助力花木产业提档升级 带领村民脱贫致富

—专访江苏沐阳堰下村书记李彦春

堰下村，位于江苏省沐阳县颜集镇东部边界，80年代初还是一个户均不足三分地、村民常年吃不饱的贫困村，80年代末从部队返乡的李彦春书记带头发展花木产业，带领村民走出一条花木产业脱贫致富路。2004年前后接触到电商平台，打开线上销售新渠道，此后村里的电商事业如火如荼，2013年入选阿里平台的全国首批“中国淘宝村”。如今堰下村电商产业十分发达，村民们利用信息化平台，将自家培育、采购的花木进行“网上直销”，销往外市、外省，甚至外国。花木产业不仅让村民彻底摆脱贫困，而且做成了致富大产业。村里大概有50多户规模在100-500亩的花木种植大户，有6家注册的家庭农场、40多家合作社、200多家绿化公司。村支部在90年代初为方便老百姓销售花卉开具发票，成立了堰下花卉有限公司。如今村庄面貌发生天翻地覆的变化，成为远近闻名的花木产业电商交易基地，不少村民都开起了高档小轿车，在县城省城买了楼房，村里老老少少各司其职，忙碌而充实，乡村振兴的雏形在这里初显……

6.2.1 村书记带领村民脱贫致富历程

村支部书记李彦春，1961年出生，因为村庄穷长期吃不饱饭，1978年决定入伍当兵，因表现优异，入伍第二年就被提拔为班长，但终究因为学历低而不能留在部队，1983年退役回到村庄后担任民兵营连长。1984年担任村主任，老村长希望他能带着大伙共同致富。李彦春开始认真琢磨怎么致富，村里人多地少的现实条件让他觉得不能继续种粮食，否则还是吃不饱，必须依靠搞副业，于是想到了改革开放前堰下村就有大户搞花卉种植，培育栀子花等各种花去市场上销售，早期被说成资本主义尾巴，可现在改革开放了，也许花木种植是条致富路，于是决定尝试花木销售。1984年他在江苏淮安第一次卖花赚了18元，那时教师工资一个月不足30元，这让李彦春尝到了花卉销售的甜头。之后就带领村里几个年轻人，在周围200公里范围内的城市菜市场蹲点卖或者走街串巷吆喝卖花卉，李彦春很有经济头脑，他觉得大伙不能挤在同一个市场，要分布到不同的城市不同市场，当时他们的销售范围包括山东临沂、安徽泗县、安徽淮安等地，1988年在河南永城卖花时意外接到了永城面粉厂绿化项目的大订单，一个订单就卖了700元，这时发现除了花卉，城市绿化的苗木也是一个方向，这坚定了李彦春带领村

民发展花木产业的决心。1990 年，李彦春开始担任村书记，刚开始他只是收购老百姓种的花去卖，后面就开始自己租地种花木，后来村里可种花木的地没有了，就动员村民去周围村流转土地继续种花木。继花卉、苗木等绿化树种培育以后，盆景打造和销售逐渐成为村庄花木产业的高端产业，近几年来发展趋势越来越好。

6.2.2 电商渠道开启销售新路径

2003 年左右，村里已经有个人接触到淘宝等电商渠道，而李彦春自己真正受到触动是在 2006 年，那一年嫁到村里的一个本村媳妇，足不出户通过电商卖花一年就赚了 10 万多元，这让李彦春意识到电商渠道的强大销售潜力。经过深入调研，李彦春确立了以互联网销售花木推动堰下村花木产业提档升级的发展思路。于是村里开始筹集资金买电脑，组织年轻人去外面参加电商培训，学会了回来再教村民开网店。一开始村里的电商生意没有引起政府部门重视，阿里从后台发现了村里的电商潜力，然后主动找到村干部，邀请入驻诚信通平台开批发店，当时入驻诚信通只需要交 8000 元押金，现在入驻可能需要近 20 万元。2013 年，村庄被阿里评上中国淘宝村后，李书记就开始动员村庄在外大学生 23 个人回村开网店，这些大学生因为知识水平高，电商技能学的快悟的快，回来做电商后有人一年收入就达到 40-50 万，他们回来后也带动村里在外打工的人逐渐回流，有人回来开店，有人回来经营花木种植或者从事包装物流等工作。村里有个大学生一个人经营了十几个淘宝店，2019 年销售额达到 9000 万，纯利润在 20%左右，他的淘宝店直接带动打工就业 100 多人。为了让村民掌握开网店技巧，李彦春牵头成立村网络创业培训班，请来网络创业成功人士，让花农接受电脑、网络销售知识的免费培训。正是通过“一家看一家、一户带一户”，渐渐地，越来越多的人加入到“淘宝大联欢”。

目前全村创办淘宝精品花木产业基地 23 个，建成占地面积 3.5 万平方米的“幸福花海”淘宝花卉批发市场、多肉植物培育基地 2 个、精品盆景园 3 个。为了提升全村花木电商产品的竞争力，李书记邀请快递物流企业入驻堰下村，进驻快递物流 16 家，彻底解决乡镇电商多年的进货难、发货难等问题，2019 年一天快递量达到十几万单。2013 年村里大概有 200 个网店，有 3 家快递入驻村，目前村里通过阿里巴巴诚信通、淘宝、天猫、京东等平台共开设网店 1000 余个，以阿里平台居多，带动从业人员 2000 余人，2019 年全村花木电商线上销售额 3

亿余元。村里有 100 多个小伙子在支付宝平台，快手、抖音，还有拼多多等平台后台工作。村里作为花木产业电商基地，已经形成产业集聚优势，造成当地土地流转价格非常高，现在村委会流转土地大约 5000 元/亩，最高地块达到 1 万元/亩。目前已经在新疆、山东等外省开辟种植基地，新疆还有一个品种试验基地。由于销售形势大好，不仅村内 1085 亩耕地全部种植花木，还在颜集镇以外承包了 1 万余亩土地专门用于花木栽培。

6.2.3 电商渠道相对传统渠道的优势

一是电商降低了买卖双方的信息搜寻成本和交易成本。早期没有电商途径，李书记就在中国花卉报做广告，自己去周边 200 公里范围内的大小城市菜市场摆摊或走街串巷的叫卖，据李书记粗略估算，去各地市场卖一次花平均准备 3-4 天时间，好的时候卖一次能赚到 30 元。线上销售信息广，通过电商平台，一年花几万元推广，就会有顾客主动找上门来，如果是很大的单子，开网店的没有实力接单，就会找实体店的亲戚朋友帮忙，让他们接单线下交易，开网店的提成。跟传统方式比，电商销售成本降低很多。用李书记的话说“过去是我们去找他们，现在是他们找我们”。有了电商平台，村民们的花卉生意可以简单描述为“买全国，卖全国”，村民购买花卉或者种植花卉需要的肥料、地膜等农资产品一般也是网上比价后再从各地购买，通过电商平台再将种植的花卉苗木产品销售到全国去。近年来，村里做线上直播的年轻人越来越多，一位小伙子从 2017 年下半年开始做直播，2017 年销售额 100 多万，2018 年达到 400 万，2019 年达到 500 多万，2020 年受疫情影响销售额也超过 300 万。直播方式可以看到实体店全景，进一步增加了消费者的信任度，平台也会利用大数据进行定向推广（锁定目标群体），省掉部分传统电商平台的推广成本。

二是电商在推动品种培优、品质提升、品牌打造和标准化生产方面有促进作用。目前线上交易竞争也越来越激烈，对产品的品质要求不断提高，据李书记所言，现在村里花木销售的品种逐步走向优质化，特别是近年来直播销售方式更是对品质、包装美观精致也提出了更高要求，李书记也一直号召村民要注重品种选优，提升品质，打出自有品牌。村里很多种植大户采用滴灌、节水灌溉、水肥一体化等现代化装备，产品的标准化水平不断提升，有的大户已经实现智能农业，申请了绿色、有机等认证。

三是电商渠道更有助于满足消费者个性化需求。现在很多电商平台都通过大数据功能，能够更加精准的分析出消费者的消费偏好、不同群体的个性化需求，从而引导电商经营者因人而异地提供个性化产品，直播平台往往根据历史数据会有针对地向不同的消费者推荐他可能喜欢的产品，减少了消费者和商家的搜寻成本，还满足了消费者的个性化需求。

6.2.4 电商产业助力乡村振兴

电子商务走进堰下村，极大改变了村民的生产经营方式、和村庄面貌，为乡村振兴开动了强大引擎。

一是助力村民脱贫致富和产业振兴。电子商务给堰下村带来的，不仅是财富，更是一种新的理念、新的眼界、新的生活方式。电商产业不仅带动村民种植花木和销售花木，还带动了当地的物流快递、包装纸箱、胶带资材等关联产业，为老百姓提供了更多的就业机会。不仅带动本村的村民创业致富，还为当地周边百姓提供了家门口就业机会。据李书记所述，每天来村里的外地打工人员大约 2000-3000 人，主要来自周边乡镇村庄的闲散劳动力。其中专门提供打包服务的大约 200-300 人，还有装车收货等工人，集中物流点、快递点的员工也基本都是周围村里的人。在电商大户店里务工的人员平均年工资大概 5-6 万，大部分务工人员除了工资，还有自种花木的销售收入。如今堰下村老百姓几乎人人都持有出国护照，户均年收入超过 30 万。

二是助力乡村治理有效和组织振兴。李书记动员村庄走出去的大学生回村开网店创业，同时吸收进村党支部，不仅为乡村电商产业注入新鲜血液和智慧力量，而且壮大了基层党支部力量，有利于更好的发挥基层党支部的堡垒作用，为村庄治理奠定了坚实的政治基础。此外，通过发展花木电商产业，村里不少外地打工的中青年人都回到村庄开店创业，减少了留守儿童、留守老人、夫妻常年分居等影响家庭和谐和儿童健康成长等社会问题。另外，原来无法外出打工、不能继续种地的老年人留在村里也重新获得了包装、分选等就业机会，80 多岁的老人也有活做，村里年轻人、老年人各尽其责，各司其职，没有闲人懒人，大家都在用自己的双手勤劳致富，有利于村庄稳定和乡村善治。

三是为乡村振兴培育了内生力量。2013 年，李书记动员村里走出的大学生回村开淘宝店，村里 20 多个大学生回来后都被吸收到村党支部周围，李书记要

求年轻党员要毫不保留的教会想尝试开网店的村民，村里还集体组织人员去阿里、京东等平台学习电商推广技术，如今的堰下村村民为把网店做大做强，已经开始自发主动学习广告包装等技巧，。许多村民自掏腰包，积极参加各种考察学习活动，学习如何提高生产技术、降低成本，努力提升自身素质、增强花木培育技术。从一开始村干部组织学习到后来农民自发主动学习，堰下村村民的花木培育技能和电商经营能力不断提高，培育了一支专业电商人才队伍，解决了长期存在的“引才难”问题，也为乡村振兴提供了坚强的人才支撑和智力力量。

四是为村庄培养了一批专业化人才。村庄进入淘宝、天猫、京东、拼多多等主流电商平台工作的年轻人很多，这些人相比开网店的普通村民，拥有更加专业化的电商平台运作技巧和能力，除了指导本村村民电商，也可以为周边村庄的网店店家提供技术支持。另外，据李书记所述，90年代初，一个外地盆景大师到村里教会了一个年轻人如何打造盆景，后面通过一个带一个，现在村里懂得盆景打造技术的年轻人大概40-50人，经常跑到全国各地讲授盆景打造技术，有一些人经常去外省份给人做实地技术指导服务，这些盆景打造人才是村庄特别宝贵的专业化人才资源。每年县里举办花木节、盆景大师比赛等活动，也会吸引国内外一些盆景大师过来，有利于培养当地的盆景打造人才。盆景产业是目前村庄花木电商里的高端产业，有了盆景专业化人才的有力支撑，盆景产业就能行稳致远。

6.2.5 电商产业面临的主要问题

第一，电商销售成本日益攀升。这两年，人工成本和产品购买成本都有明显上升，虽然物流单件费用在下降，但因为订单总量上升，用工成本和物流成本相比过去比重提升，整体利润率在下降。有些电商大户卖的产品较为贵重，采用顺丰快递投保，经常因为赔偿的事情扯皮，每年大概会有2-3起快递损坏事故，损失很难避免。另外，大电商可能有工厂式生产，可以事先定价格，交定金，花农不能随意涨价，相对有保障；而一些小的电商户通常是在市场上边采购边卖，采购价随市场行情涨价，遇到网上做活动促销导致某些花卉品种紧缺时，为了维持网店就要被迫亏本销售。

第二，线上竞争越来越强，小电商生存空间越来越小。虽然现在村里电商产业做的较为成功，但随着近年来电商平台越来越多，线上交易的竞争也越来越激烈，目前一个趋势就是同时开设线下实体店，特别是直播模式，消费者希望看到

实体店的全景才能更加信任产品，而开实体店投入相对较大，这对规模小的淘宝商家是较大挑战。李书记举例说，比如网上卖葡萄树苗，光卖苗还是不知道品种，连果实一起寄给人家才能让消费者相信，这就要有个自己的种植试验基地，所以现在他也在鼓励大户搞基地种植，而不是只卖苗。

第三，缺乏自有品牌。目前村庄花木产品虽然有个别大户在做自己的品牌，但跟山东青岛、广州岭南等花木市场比，堰下村花木产品的创意、品牌还不够凸显，仍然以低价跑量为主导模式，下一步要想在市场竞争中保持竞争力必须打造本土特色品牌，做大做强自有品牌。

第四，平台监管尚待完善。李书记谈到，目前每个平台管理力度不一样，有的平台控制的比较松，拼的就是低价格，但产品质量无法保证。李书记及村里做电商的很多年轻人都认为，电商销售不仅政府要监管，平台也应该做好监管，要引导商家诚信经营。以前有的平台就是给钱多就给流量，希望平台扶持诚信的人，支持投诉少、评价好的诚信商家卖优质产品，避免纯粹竞价式的恶性竞争。希望政府对电商有具体的管控措施，政府应该支持符合国家要求，卖真品优品，打出当地品牌的电商平台。

6.2.6 未来发展展望

一是围绕本地特色苗木产品，做大做强自有品牌。李书记谈到，村里的花木销售刚开始主要卖当地的花卉，后面引进南方花木，本来南方花卉直接移栽到北方很难存活，但沐阳当地的气候条件比较中和，南方花木在当地栽培 1-2 年后，就适应了当地的气候条件，之后就可以卖到北方去。所以村庄目前的花木产业是“买全国，卖全国”，但种植培育南方花卉的成本相对较高，而且有时从南方地区购入花卉价格也较高。从长远来看，还是要发展本地特色苗木产品，比如地柏就是地标产品，未来可以重点发展地柏等造型绿化树苗、盆栽盆景产业。书记还认为，将来花木产业销售方式应该是线上和线下相互补充，做大做强自己的品牌。目前村里几个电商大户已经创出自己的品牌，未来还是要加强品牌建设。

二是坚持诚信经营，致力打造优品精品。李书记谈到，过去电商平台卖假的产品多，现在整个社会都开始越来越注重诚信，电商人思想也要转变，阿里的淘宝天猫等平台正在逐步规范化，尤其是天猫平台，推广流量需要根据后台对店铺的综合评分来决定，不像过去只要付费就可以推广，总的趋势是未来电商平台对

产品的品质要求会越来越高。所以，李书记认为未来全村的花木产业将主要采取大棚种植，走精品化路线，重点发展绿华造型树和盆景。品种既要新，又要优，尽量做到“人无我有，人有我优”。只要货源新鲜、包装好，快递正规，慢慢就做起来了，做电商一定要有前期付出，不能急于求成，要诚信经营慢慢积累。

三是发挥合作社为民服务功能，进一步提升村民幸福感获得感。李书记认为，堰下村的脱贫模式也不是任何地方都能复制，花木产业符合当地资源禀赋条件，而且在当地是有栽培历史基础的，其它地方可以学习他们产业集聚的发展模式，但不能照搬，还是要发展各自的特色优势产业。未来希望通过村里 2019 年新注册成立的堰下村股份经济合作社，下一步要想办法利用好合作社这个平台，着力为老百姓提供花木种植培育销售产业一条龙服务，虽然村里老百姓现在不愁吃喝，但对照乡村振兴的目标，还要进一步提升农民幸福感获得感，村里最近合并了周边一个村，要进一步谋划如何全面推进乡村振兴，如何让老百姓过得更舒服，生活质量更高。

四是希望国家加大乡土人才培养和支持力度。李书记认为，未来乡村振兴需要依靠这些种植大户、电商大户带动普通老百姓一起脱贫致富，希望国家能够培养更多在乡村从事电商销售、从事花木栽培和盆景打造等各方面的乡土人才，根据当地特点，出台具体的电商支持政策，让大户把技术、渠道等分享给贫困户，要把国家对大户的支持政策与带动贫困户的数量直接挂钩。

6.3 孙仕军与乳企电商“认养一头牛”的开挂之路

孙仕军，杭州“认养一头牛”生物科技有限公司联合创始人、CEO。用一句话概括其个人成就：在乳业寡头市场稳定状态下，以自己的“非对称”发展策略，开创了一个依靠线上销售乳品、创建品牌、培育忠实客户的成功奶企案例。

6.3.1 成长经历

1985 年，孙仕军出生在浙江省绍兴市的一个偏远山村，家中 2 个孩子，孙仕军是老大，下面还有一个妹妹。小的时候，由于家境贫寒，父母常年在外打工，孙仕军和妹妹被寄养在外婆、大伯等亲戚家生活，用孙仕军自己的话概括“我的童年是吃百家饭长大的”。在多家生活的经历，练就了孙仕军的两个较强、以致于对后续创业都有帮助的能力：一是流畅的“沟通交流”、“待人接物”和“组织协调”能力。二是面对陌生环境不打怵、面对艰苦条件不畏惧、与陌生人相处能很快打成一片的能力。

“认养一头牛”成立于 2016 年 11 月，经过 4 年多发展，在孙仕军团队经营下，由一个初出茅庐、名不见经传的网络乳企，成长为一个以移动客户端“公众号+社交圈+直媒体”、线上平台“知名商城+自营商城”、线下“大型商超+相关品店（烘焙店、水果店）+便利店”为主要渠道的，立体式、复合型网红知名乳品品牌。2018 年 5 月，“认养一头牛”天猫旗舰店正式开张。2020 年 9 月，店铺粉丝数突破 500 万，拿下天猫乳制品行业旗舰店粉丝量 TOP1。2019 年，“认养一头牛”与“天猫”签订战略合作，并给自己定下了 3 年内销售额破 10 亿元的小目标。不到两年，其目标已经达成。截至 2021 年 2 月，已有忠实客户 860 万、年固定销售乳品 4000 万箱（12 个月，每月“纯牛奶+酸奶”2 箱组合销售），这一规模还在不断地增长。忠实客户群体中，60%的群体是 25-35 岁的年轻妈妈。除忠实客户外，“认养一头牛”还通过社交圈、自媒体、线下营销等渠道销售，全年合计销售乳品 4000 万箱，其中 80%来自线上、20%来自线下。2018 年以来，“认养一头牛”还牵手网红知名社交电商“贝店”，由“贝店”认养 500 头纯种奶牛，实现优质牛奶直达用户餐桌。盈利方面，2020 年“天猫 6.18”期间，认养一头牛品牌整体成交同比增速超 600%，“天猫旗舰店”成交额登顶行业 TOP1；2020 年“天猫 11.11 期间”，“认养一头牛”成为天猫乳品行业首个销售额破亿店铺；2020 年，销售额累计突破 10 亿元。

6.3.2 返乡创业原因

2007 年，孙仕军毕业于浙江工商大学市场营销系，作为校学生会干部，孙仕军原本有机会在浙江省内的中国移动、工商银行等令人羡慕的大型国企任职。然而市场营销专业毕业的孙仕军偏偏不爱默守陈规，农村长大、小时候就喜欢四处跑来跑去，张罗这个、组织那个的“孩子王”，有一股创业情怀，希望去一具有品牌价值的成长型企业任职，就像照顾自家孩子一样，经过自身培育造就出属于自己的产品品牌和企业品牌。那时，在很多同学都乐此不疲地前往百事可乐、可口可乐、阿里巴巴、联想等知名企业应聘时，孙仕军选择了“贝因美”和“方太”两家在各自领域都属于成长型的企业面试。

很快，孙仕军通过了“贝因美”的笔面试，被分配到集团下属的一家子公司“杭州美丽健乳业有限公司”（原杭州市农委下属一个乳品企业，2005 年被贝因美集团收购）接受锻炼。孙仕军的工作是对口专业“产品营销”，在杭州、合肥、南京等省会城市推销“贝因美”新品类婴幼儿奶粉。2012 年，由于前期工作业绩突出，孙仕军被破格提拔为公司营销总监，年薪 20 万，2014 年薪金进一步增长至 30 万。2016 年，当了 4 年营销总监的孙仕军遭遇“本领危机”和“知识恐慌”，孙仕军尝试改变和转型。一次营销采购的机会，孙仕军遇见了徐晓波，一个地产商转行做乳业的老板，通过去徐晓波牧场考察，了解到徐晓波跟财经名人“吴晓波”老师也有合作，吴晓波愿意追加投资徐晓波牧场。孙仕军认为这是一次难得的创业机会，有强有力的资本、成熟的产业雏形、有影响力的财经专家和合作伙伴，于是孙仕军毛遂自荐与徐晓波寻求合作，孙仕军将自己 4 年来作为营销总监的感受和想法一股儿脑地与徐晓波进行了分享，表明希望以徐晓波的现有班底结合自己几年积累下来的市场资源，创办一家乳业新势力奶企，以更高质量的标准、更优秀的品种、更高品质的饲料、生产出更优质更有品位的乳品。

孙仕军抱有这样的合作想法是有其投资逻辑的。2012 年，地产大鳄徐晓波在不知情香港限购令的情况下，因多购一罐奶粉而被香港海关扣押 4 小时（即所谓的“小黑屋”事件），促成了徐晓波自掏腰包斥资 4.6 亿引进最纯种乳牛、自建牧场、生产高品质乳品的行为。在徐晓波建成牧场后，得到了知名财经媒体人吴晓波的入股支持。此时徐晓波的巨资投入也希望在乳品行业有所作为，双方互有优势、更有所需，最关键是有共同的投资愿景。在孙仕军眼里，创办一家有实

力的品牌企业的雏形已初步具备：徐晓波是一个有实力的地产商，业界有影响、有资源、不差钱，拥有优质的种质资源（澳洲纯种奶牛）、成规模的奶牛数量（10560头）、较好的区位优势（牧场位于衡水市故城县，与北京、济南、石家庄和郑州4个中心城市距离较近），而自己拥有相对成熟的客户终端、稳定的采购商资源，还有财经名人吴晓波的注资（有资本投入、有名人效应），创办一家成长型的品牌乳企的基本条件已具备，剩下的就是做好后续投资和营销，通过培育稳定的客户群体，逐渐树立了产品品牌和企业品牌。这些构成了孙仕军寻求合作的“合理逻辑”。经过多次商议，孙仕军和徐晓波最终达成协议，2016年共同创办了“杭州认养一头牛生物科技有限公司”，股权方面，根据投资额度，徐晓波占股45%、孙仕军集股20%、吴晓波占股15%，其他投资人集股20%。公司总部设在杭州市下城区西湖文化广场。

6.3.3 经营策略：借助“网络流量+媒介多元+品牌联合”打造乳业经营新模式

作为一个新兴乳品品牌，在寡头割据的乳业市场，孙仕军团队选择了一条“差异化”发展策略，逐渐树立起“认养一头牛”品牌。从线下商超，到全品类电商，再到精品电商、社交电商、内容电商、新零售，渠道的变革在于聚焦微观用户的需求体验上，孙仕军团队通过线上营销，抓住行业风口（此时的伊利和蒙牛等传统寡头的线上销售额普遍不高，营销渠道仍以线下商超为主战场）、抓好用户体验，扩大用户群体，借助“体验营销+口碑（朋友圈）营销”逐渐培育品牌忠实客户。自线上平台开启以来，截至2020年底，已销售3.2亿盒，用户好评论高达99.8%，次月复购率高达56%，核心是“优质产品+线上渠道”。“认养一头牛”一度被业内评为“一匹开挂的黑马”。截至2020年底，销售额突破10个亿。

（1）借助“社交圈、自媒体、网络直播”等客户流量推广产品、树立品牌

好奶也要不断宣传和推广。尽管产品质量和品质是一流的，但对于一个乳业市场新兵，如何快速让消费者了解、认可并接受，是孙仕军团队在创企之初亟需解决的问题。孙仕军的策略是“借助社交圈、自媒体巨大、及时的传播效应，快速推广产品，借此迅速树立起产品口碑”。2016年底至2019年初，自媒体发展一片大好，孙仕军团队适时在“吴晓波频道”、“老爸评测”、“十点读书”、“一条”等多个“自媒体大号”投放宣传“认养一头牛”，传播辐射4亿多人次，

这 4 亿多群体往往相信网络、热衷网络购物，对自媒体购物接受程度高，这为“认养一头牛”积累下一批原始用户，而这些用户很多成为后来的忠实客户。孙仕军还敏锐地意识到“哪里有用户哪里就有流量，只有有流量就不愁没用户”。2018 年初，抖音（网络直播）大火，公众号打开率一度下滑，从文字、图片到短视频、直播，用户获取内容的形式越来越直接。孙仕军团队开始探索新的内容形式，深耕“小红书”、“抖音”、“微博”、“B 站”，以“精内容”（更直接的表达、更丰富的内容、更多样的展现）的形式赢得用购买意愿。目前，全网用户已经超过了 5000 万，其中包含 800 多万资深会员。

（2）借助品牌联合、场景融合拓展品牌边界，提升多场景下的品牌影响力

单品类产品的营销很难形成“场景上的突破”，孙仕军团队敏锐地发现了这个问题，他们会定期发起跨界合作，推动强强联合，拓宽用户对品牌的认知边界，提升品牌联合下的各自影响力。如孙仕军团队联合“鲜花订阅”品牌“花点时间”发起了一场“一起探索年轻女性向往的‘美好生活’活动”。“牛奶和鲜花的巧妙碰撞”为用户提供一种新鲜的生活体验方式。孙仕军团队适时推出了“‘认养一头牛×花点时间’品鉴装”，借助跨界合作，拓展品牌认知边界，发挥品牌联合“1+1>2”的溢出效应（联合后的各方都受益）。此外，孙仕军团队还与国民曲奇品牌“AKOKO”、即食燕窝品牌“小仙炖”、懒食主义品牌“不等食品”、榴芒美食品牌“榴芒一刻”、高端日系拉面品牌“拉面说”、24 小时连锁健身品牌“乐刻运动”等一大批实力品牌、网红食企、健身红馆等品牌合作，进一步拓宽品牌边界、推动品牌融合，利用不断拓展的品牌边界增加“认养一头牛”的品牌印象、品牌认知度和受体丰富度。

（3）加强与新零售平台合作，形成社交圈+自媒体+新零售平台营销格局

作为新兴快消品品牌，“认养一头牛”始终坚持这样一个经营策略：“优质产品的供货商要与有实力的销售平台强强联合”，虽然目前实力上还不能与伊利、蒙牛这样的巨头相其并论，但发展空间是足够的，除自己要提供优质过硬的产品外，与一流平台的合作才能稳定销路。销路不仅要依靠公众号、微信、微博、抖音、小红书等社交圈、自媒体和新媒体，还要依托大的线上平台，这样才能“两条腿走路”。经过 4 年多的接洽合作，目前“认养一头牛”已成为“头部精品电商”（天猫、京东、1 号店等）的独家牛奶供应商，大社交电商的“KA 商”、

“盒马鲜生”等“新零售平台”的合作商，小红书等内容电商的牛奶品牌网红品牌。此外，孙仕军团队还关注用户偏好，注意研究用户习惯，不断优化和创新经营策略，用“精准对接”稳定和扩展客户群体。

6.3.4 营销策略：让体验营销撑起纯种质、优生态、高标准、佳品质生产信仰

营销是孙仕军团队将“认养一头牛”树起品牌的重要手段。体验营销构成了产品培育忠实客户（稳定销售群体）、拓展新兴客户、联系潜在客户的主要途径。忠实客户对于品牌创设意义重大，是任何品牌确立之初必须夯实的基石所在。孙仕军团队格外重视稳定忠实客户，稳定忠实客户的有效路径在于强化客户的用户体验，以更有创意、更富文化、更具亲和力的用户体验夯实客户的回购意愿，通过用户的口口相传、朋友圈宣传、直播演示，强化产品的传播力与口碑，这些构成了孙仕军团队的营销策略。孙仕军团队采用了“三步走”的策略。

（1）一流体验强化老客户“忠诚度”，传播树立品牌效应、培植潜在客户

第一步：“认养一头牛”忠实客户（会员，连续3年订购产品）每年可以受邀到“认养一头牛”牧场总部（河北省衡水市故城县郑口镇贾黄村）亲临体验，全家人可以参观奶牛牧场、饲料加工车间、奶牛挤奶车间、生产灌装车间等，感受奶牛生长环境、饲养过程、加工流程，小朋友可以在家长带领下进入牧场亲自割牧草、喂小牛，体验喂奶全过程。会员家庭可以用牛奶制作各种手工艺品，如自制香皂、沐浴液、蜡烛，还可以自制酸奶、奶酪、冰淇淋、面包等，将制造好的这些“作品”自行设计外包装，作为“爱心礼物”馈赠亲友。此举不仅锻炼了小孩子的动手能力，还产生副产品，这其中家人的陪伴有亲子互动环节，给用户输送“可做、可看、可玩、可吃，有亲情、有互动、有作品、有回忆”的用户体验。公司还为每个家庭录制活动“短视频”，每天还评选“艺术之星”，极大地调动了会员的积极性，会员们把感受发到抖音、快手、朋友圈、微信群里面，无形中为“认养一头牛”作了宣传，相当于在社交圈免费做了广告，对培植潜在客户具有很大的“扩散效应”。会员还可以认养一头牛，不用交费，只需在手机端下载APP，全程可监控奶牛饲喂、生长、挤奶全过程，挤出的牛奶完全是无菌灌装包装，全程标记时间、扫码可追溯，顺丰快递每周两次限时送达。孙仕军团队

坚持当日挤奶新鲜配送，让好牛奶直达每个家庭餐桌，此举相当于会员认养一只全家专属的奶牛和每周专供的牛奶。

（2）以较大的让利和“全年购折扣+用户体验”吸引新客户、扩大订购量

第二步：产品在老客户朋友圈、微信群、抖音里面传播开来后，新客户第一次试够产品时还可得到较大的让利，以八折的价格购买商品，用的好可以继续购买，感觉不错的，可以选择季度、半年或全年三种订单模式，如果全年购奶，不仅折扣上可以得到7折优惠（999元24箱），还可享受老客户的全程“牧场游体验”（从车票、住宿到活动的全部免费），带领全家体验“奶是怎样产出来的”、“牧场观光游”、“认养一头牛”、“牛奶宝贝体验”等系列活动。实际上是一种以“产品+折扣+服务”借助手机端的“社交圈（微信、微博）+媒介（抖音、快手）”的途径进行营销的一种创新形式。

（3）以更优厚的返点、提成回馈推荐人和经销商，主攻“连带产品”渠道

第三步：除对忠实客户有足够的激励，孙仕军还重视对传播者、推荐人、经销商的奖励，这成为孙仕军扩大产品销售的重要一招。孙仕军的策略是以更大的让利不断激励更多的推荐人扩大产品销售。如孙仕军对“一级分销商”介绍客户给予10%的现金提成，这极大激励了一级分销商向下游经销商推荐“认养一头牛”的动力。二级分销商继续向下游经销商推荐“认养一头牛”的，给予5%现金奖励。微信手机端，已购客户推荐朋友成功购买“认养一头牛”的，二次购买将享受15%的折扣，连买3次或推荐3人成功购买的，将享受68折或送奶一箱（纯奶和酸奶任选其一）。此外，孙仕军还主攻“连带产品渠道”。孙仕军愿意跑市场，经常到各种销售终端转、摸行情。他敏锐发现蛋糕店、烘焙店、水果店等经营场所可以为乳品销售提供有力支撑，消费者在买烘焙产品时，往往会或多或少地买上几包乳制品，一来比较搭配、二来也比较方便。于是孙仕军迅速在杭州、合肥、南京、上海等中心城市的主要蛋糕店、烘焙店、水果店投放产品，规定每瓶销售额按3/7分成，这极大刺激了店面员工的销售积极性，纷纷向消费者推荐产品，“认养一头牛”通过这样的“新渠道”快速登上了消费者的餐桌，此举让更多的消费者认知“认养一头牛”、了解“认养一头牛”，熟悉产品的口感与品味。

6.3.5 带动农民成效

“认养一头牛”注重带动小农户参与到现代乳业发展中来。公司的优质牧场安排当地 100 余户的 200 多个农民在牧场打工，从事牧草种植、草料加工、园区保洁、日常管理等工作。直接带动 106 户养殖户养殖奶牛 1100 余头。公司为养殖户提供全程草料饲料、疫病防疫、品质检验等服务，10%溢价收购农户牛奶。公司每年以 10%溢价固定收购当地农民玉米作为补饲饲料，一定程度上解决了农民玉米销路难、价格低、收入少等问题。牧场每年安排部分贫困户在牧场打工，从事采摘、餐饮、安保、消毒、保洁等低强度工作，工资 3000 元/月（提供午饭），待遇显著高于当地标准，逢年过节公司还派专人慰问贫困户家庭，送去米面油茶糖奶等生活必须品，一定程度上缓解了贫困户在物资采购上的负担。公司在山东平邑县白彦镇项目，位于平邑县白彦镇黄坡社区，项目总投资 25 亿元，是一个集种植、养殖、奶产品加工、旅游为一体的三产融合农业项目，也是一个富农、强镇、助乡村振兴、促脱贫攻坚的项目，项目流转整理土地 20000 余亩，每年为村集体增收 300 余万元，2300 余户群众户均增收 4600 元以上。共吸纳扶贫专项资金 7000 万元，年扶贫收益 480 万元，4400 户建档立卡贫困户实现稳定增收。

6.3.6 经营问题与未来展望

（1）快速发展背后，仍有不少隐患和问题

目前市面上袋装的纯牛奶蛋白含量在 3.0%左右，像特仑苏这种蛋白含量可以高达 3.6%左右，而“认养一头牛”仅为 3.3%，含量仅处于市售纯牛奶中游水平。认养一头牛并没有自己的规模工厂，更多采用都是代工模式。虽说好的奶源是衡量产品好坏的关键，但生产工艺上的把控也是非常重要的一环，因而不少乳企都选择自有工厂，以便牢牢把控住品质以及对于终端定价的话语权。但建设工厂需要投入大量的物力、财力，这些硬核条件都考验着品牌的综合实力。因而，有些企业由于资产专用性约束，只紧抓源头与营销两端，而有的则选择贴牌后专攻于渠道，显然“认养一头牛”属于前者。

不可置否，每家工厂在加工技术上都会有着细微差别，以至于认养一头牛产品在食用口感以及品质上都有细微的差别。因而在不少社交平台上，也总能看见消费者投诉认养一头牛的质量问题。例如有消费者反馈，在食用“认养一头牛”

酸奶过程中嚼到了异物纸片；另有消费者投诉收到产品存在“胀包”现象，但在与官方客服沟通中，却被甩锅在物流运输上，喝到“早产奶”，等等。

不禁让人心生疑惑，既有自有牧场、又销量可观，在初创年就可以收获 8000 万业绩，认养一头牛为何不将生产线全部自有化，将品质掌控在自家手中呢？当然，对于新的企业，首先就是要生存，而这就需要利润，代工恰好能解决成本问题，如此一来，企业正好能将所有的发力点都集中在营销上，故事说得好，也不愁没有销量，但水涨船高的营销费用也自是不少一笔。

（2）粉丝沉淀稳定性问题、营销手段可持续问题都值得持续关注

刨去品牌硬实力上的欠缺，跟随营销潮流而走，推出认养模式的“认养一头牛”，在收割流量同时也暗自埋雷。根据认养一头牛联合处创始人孙仕军的说法，认养一头牛崛起的背后，两波流量红利功不可没。第一波流量红利来自以公众号为代表的自媒体，第二波流量红利来自 2019 年开始大火的直播以及内容种草平台。2017 年，在吴晓波的得力干将也是认养一头牛联合创始人常斌的运作下，“认养一头牛”联合吴晓波频道、十点读书、中粮健康生活、丁香医生、老爸评测等 100 家自媒体共同传播，没有花费任何广告费，就覆盖了两亿多的粉丝。

不得不承认，这波让“认养一头牛”旗下的产品通过自有媒体渠道以及合作媒体渠道就轻易覆盖两亿多粉丝的“教科书”般操作令人暗暗点赞。而后，微信公号的热度衰减之后，新的玩法抖音、小红书、网红博主等来袭，“认养一头牛”又紧随其上，在抖音上与带货大咖薇娅 Viya 以及萌仓探物、阿喵零食坊、中二、软软大测评、冒泡泡、跳跳大鹿等取得合作，以“每天伙食费 80”、“听着音乐产奶”等切入点大规模洗脑。短视频的传播能力是显而易见的。当认养一头牛出现在薇娅、李佳琦直播间时，已经有大批消费者抱着好奇心购买了主播手中好喝的牛奶。增加曝光量的同时又增加了销量，一波波地操作将消费者安排的“明明白白”。不过通过以上操作，“认养一头牛”虽达到了收割粉丝增长销量的目的，但是其仍没有与特仑苏、金典这些前辈“掰手腕”的实力。为此，“认养一头牛”又拿出了“新的玩法”。这就是其所谓的“认养模式”。其实认养这种模式一点都不新鲜，尤其是针对一些特色农产品、高端产品。认养模式在农业领域是为了突出生态、健康等特点，对于消费者来说，则是提供了更多的互动参与感。

“认养一头牛”的认养模式包括线上云认养，消费者能够体验到 5G 时代的云养牛乐趣。第二种是联名认证，消费者通过购买季卡、半年卡、年卡等获得联名认养权，能够享受到新鲜产品直送到家的服务。第三种则是实名认证，成为真正的养牛合伙人。消费者可以在牧场提前 1 年预定牛奶，最高等级的会员还能给奶牛取名字。虽然这种模式设想很简单，但想到落地到线下却是很困难。首先，联名认证消费者可以享受到新鲜产品直送到家的服务，或许对于老牌的三元、光明来说，鲜奶入户已经颇为成熟，但认养一头牛不过一个连自己工厂都没有的品牌，产品都是代工工厂批量生产，能够保证新鲜？消费者收到提前出生的奶就是最好的例子。还有就是其最高等级的实名认证，在认养一头牛的设想下，高级会员能够提前 1 年预定牛奶，给奶牛取名字，这个模式会被高级会员人数的增长自动否决掉，因为其根本没有那么多的奶牛为高级会员提供认养。和元气森林、王饱饱等网红产品一样，“认养一头牛”的爆红很大归功于社交化媒体资源，营销玩的花里胡哨，产品本身并不出彩，这也难怪只能火爆于线上。作为一个新兴品牌，想要在短时间内赢得消费者的信赖，在竞争激烈的乳制品行业中分到一杯羹，也的确着实不易，但工欲善其事必先利其器，想要将这个故事说得圆满，那必定还得要回到产品本身上来。

6.4 直播卖鱼：一条锦鲤卖出百万元

镇平县长彦观赏鱼有限公司成立于 2013 年，是一家专业从事淡水观赏鱼的养殖销售的公司，位于素有“中国金鱼之乡”的河南省南阳市镇平县侯集镇。目前已形成国内规模的河南观赏鱼养殖基地。该公司目前获得了河南省工商部门颁发的放心消费证书，具有较高的农产品品质。目前已经实现自我孵化、研发养殖、线上线下销售、批发零售、观光旅游为一体的观赏鱼养殖文化基地。

6.4.1 基本情况

董事长为李长彦，男，1982 年 8 月出生于河南省南阳市镇平县，高中毕业后在北京建筑行业打工四年。目前，李长彦担任县人大代表，河南省渔业协会副会长。2002 年，李长彦回到家乡，将四年外出打工所赚的 2-3 万元积蓄全部投入观赏鱼养殖。返乡创业初期的 2002 年，李长彦养殖了 10 亩观赏鱼。随着养殖效益的提高，2008 年李长彦观赏鱼的养殖规模扩大到 50~60 亩，随后每年经营规模增加 100 多亩，2018 年至今长彦观赏鱼有限公司的经营规模保持稳定，在 1000 亩左右。固定资产方面，该公司投入金额 100 多万元，研发新品种投入 80 多万元，养殖大棚投入 83 万元。依托互联网销售，长彦观赏鱼有限公司 2018 年互联网销售金额为 1500 万元，2019 年增加到 1600 多万，2020 年进一步增加到 1800 多万元。新冠肺炎疫情对该公司的经营绩效影响并不明显。目前该公司长期固定员工 60 多人，工资水平在 3000 元至 10000 元不等，其中本科生 5-6 人。临时工 38 人，主要从事育苗、拉网、装货等工作，按天发工资，每天工资 100 元。该公司与河南牧业经济学院、信阳农林学院等科研院所形成了紧密的合作关系，拥有一支观赏鱼研发团队。依托地方政府的扶持，该公司获得了 380~390 亩集体建设用地，很好地解决了“用地难”的问题。地方政府建立了村级淘宝站等基础设施建设，并给予该公司 30% 的物流仓储用地补贴。

6.4.2 返乡创业的原因

自李长彦 2002 年返乡从事观赏鱼养殖后，2005 年便开始在网上从事电商经营。之所以李长彦决定通过互联网销售观赏鱼，是因为 2005 年很多农户养殖的观赏鱼不好销售。于是李长彦琢磨着未来互联网具有广阔的潜力，很多农民不懂互联网，需要抢占市场，通过互联网的方式销售观赏鱼大有可为。但 2005 年网络信息不发达，人们购物方式多倾向于线下销售，互联网销售并不是主流销售模

式。虽然在发展中面临着阵痛，但李长彦坚持了下来。直到 2018 年，该公司才开始大规模依托电商销售观赏鱼。李长彦在访谈中表示：“原先销售观赏鱼有淡旺季，现在依托互联网没有淡旺季了，可以实现全年 365 天的销售。”

6.4.3 经营中的苦难

李长彦观赏鱼的养殖也并不是一帆风顺的，例如 2008 年引进的广州新品种由于南北方气候差异全部死亡，2009 年引进的观赏鱼技术不成熟，许多鱼身上长水泡，损失惨重。为了提升观赏鱼的品质，长彦观赏鱼有限公司狠抓产品研发，向绿色发展转变，将中草药放入饲料中喂养。

6.4.4 带动农民成效

长彦观赏鱼有限公司所在地，全村 2300 多人全部都从事养殖业，鱼塘面积达到了 2000 亩。李长彦与当地农民以流转的方式签订了 20 年的合同，合同规定每年每亩租金 500 元。李长彦既将研发的鱼苗免费给农民养殖，又帮助农民销售观赏鱼，平均农户增收 3000-5000 元，一些年轻劳动力依托长彦观赏鱼有限公司每年能赚 5 至 10 万元。除带动农民增收外，该公司免费为当地农民培训养鱼技术、鱼病防治技术、教愿意从事电商的农民电商经营管理技术。给贫困户分红，每年一户给 3000-3500 元。在带动就业方面，依托电商，当地一些高中毕业厚的年轻人加入该公司从事电商客服工作，一部分外出务工的年轻人更是愿意返乡开网店，很好地带动了当地的就业。

6.4.5 销售方式

目前，长彦观赏鱼有限公司净收入在每年 8000 万左右，其中线上销售占总销售的比例为十分之一，线下销售占到总销售的比例接近九成。线下批发销售的方式是长彦观赏鱼有限公司主要销售方式。线下销售的顾客全部为常年的固定客户。批发商覆盖全国绝大多数省份，如北京、上海、天津、新疆、广东、云南、陕西、山西、黑龙江、吉林、辽宁等。

线上销售中，依托阿里平台的销售额在六至七成，其他的线上销售通过拼多多、快手等平台。虽然线上的销售成本比较高，但依托互联网能够卖出更高的价格。依托互联网销售，长彦观赏鱼有限公司观赏鱼的销售价格从几元至上万元不等，最高的一条锦鲤售价高达 1008000 元。线上销售的成本包括：发快递的成本、包装袋的成本。线上销售成本 10 元、线下 2-3 元。例如线上销售观赏鱼一个包

装袋只能放几条鱼，而线下销售一车可以销售 10000 条。该公司在阿里平台上有网店，也具有直播团队。目前，每天有 20 多个人从事直播卖鱼的工作，以直播带货的方式卖鱼最高能够实现每天毛收入 10000 至 20000 元，最低销售额也能达到每天 1000 多元。这些从事直播带货卖鱼的，该公司采用保底工资（3000 元）加提成（销售额的 5%-10%）的方式支付工资。作为生鲜农产品，依托互联网销售普遍面临着损耗的问题。为此，天热的时候加冰块，天冷袋子里放暖宝宝。

除传统的线上互联网销售和线下批发销售外，该公司也开展了体验式销售。例如，2020 年暑期，该公司通过门票的方式鼓励成年人带孩子来池塘抓鱼，抓多少条鱼带走多少条鱼。

公司发展电子商务主要从以下几个方面着手来做：一是建强一支电商队伍。通过镇政府组织的培训和我公司基地的电商孵化中心培训，已培训 6 期 366 人，为电商线上销售打下坚实人才支撑；二是培育一个孵化基地。镇政府投资 217 万元，建成占地 600 多平方米的“金鱼电商孵化园”，配置有培训教室，运营中心、物流中心等单位，通过“免费提供培训、免费提供设备、免费提供服务”，培育电商带头人 75 人，开设网上店铺 285 家。通过以当地合作社、电商基地作为产业依托，形成辐射周边 6 个乡镇，40 多个行政村的区域性电商产业中心。探索出了独特的金鱼线上销售、物流模式，去年以来累计销售突破 3000 万元。

6.4.5 经营问题及未来展望

目前，长彦观赏鱼有限公司存在的问题主要是经营风险的问题和产品研发的问题。其中，经营风险的问题指的是养殖业存在较大的不确定性，病虫害、病毒等的风险会影响观赏鱼的品质。此外，研发高品质的观赏鱼，需要投入大量的资金。如研究一个好品种的锦鲤需要投入 1000-2000 万，研发周期普遍在 3~5 年，面临较高的风险。

未来，该公司希望将养殖的观赏鱼在各大商业平台推广，把自身长彦观赏鱼品牌做大做强，重点是研发高品质的观赏鱼，重点研发长度超过 1.5 米的锦鲤，打造无国界的锦鲤，充分发挥鱼文化产业园的优势做好“鱼文化”，计划建立观赏鱼博物馆。同时，该公司计划依托手机 APP，实现客户远程可视化“养鱼”服务。