

家乐福超市农产品价值链管理研究及启示

李红霞 (仲恺农业技术学院经济与管理学院, 广东广州 510225)

摘要 家乐福以其独特的经营管理法则缔造了一个超市帝国。以家乐福超市为例, 对家乐福超市农产品价值链管理运作进行研究, 以期从中吸取经验、获得启示, 进而对我国本土超市的发展有所裨益。研究表明, 家乐福超市农产品价值链是和供应商共赢的价值链, 是通过选择合适中介低成本运作的价值链, 是以消费者为出发点和归宿的价值链。

关键词 家乐福超市; 农产品价值链; 本土超市

中图分类号 F304.3 文献标识码 A 文章编号 0517 - 6611(2008) 12 - 05205 - 02

随着入世协议的履行, 我国已全面放开国内零售业市场, 外国零售商纷纷进军中国市场, 特别是以“洋超市”为代表的外资零售企业的迅速扩张, 使国内本土商业零售企业普遍感到了竞争压力和生存危机^[1]。总部设在巴黎的法国零售巨头家乐福, 是最早进入中国市场的外国零售商之一。作为欧洲大陆第一大、世界第二大(仅次于美国的沃尔玛)的零售业集团, 家乐福以其独特的经营管理法则缔造了一个超市帝国, 被公认为超市经营的领先者^[2]。所以, 希望通过对家乐福超市农产品价值链管理的管窥, 能对我国本土商业零售企业应对激烈的竞争进而做大做强有所裨益。

1 家乐福超市的农产品价值链条

价值链是迈克尔·波特在其所著的《竞争优势》中提出的。波特认为, 首先, 企业的流入物流经过运作转换后形成流出物流, 之后是市场营销和销售, 最后是顾客服务, 再加上一系列支持行为(公司组织结构、人力资源管理、技术开发和原料采购), 企业便完成了全部价值行为。每个价值行为都是有可能产生增值的环节, 它们相互联系, 构成企业的价值链。企业创造的最终价值是顾客对产品和服务愿意支付的价格。当最终价值超过总成本时, 企业就可赚取利润, 实现价值增值。其次, 任何企业的价值链都存在于价值体系中, 这个体系由供应商、制造商、分销商和消费者的价值链相互连接而成。波特的理论不仅描述了单个企业内部的价值流, 而且站在产业链的高度解释了价值链的运作过程^[3]。农产品价值链是价值链理论在农业领域具体应用的产物。

一般情况下, 一条完整的农产品价值链概括地讲是由农产品的供应、中间需求与最终需求构成, 相应的其价值链成员就是农产品供应商、中间需求商和最终消费者。具体地讲农产品供应商就是农产品生产者, 包括农业企业和农户, 农产品价值首先由他们创造, 是价值链的源头; 中间需求商就是以农产品为对象的关联企业, 包括农产品加工企业、农产品收储运企业、农产品批发企业、农产品零售企业, 农产品价值主要通过他们增值, 是价值链的中坚; 最终消费者位于价值链的末端, 农产品价值通过他们的购买而实现。家乐福超市作为农产品零售企业, 其活动可以简单地概括为“买进来”-“卖出去”的过程, 那么以家乐福超市作为核心企业的家乐福超市农产品价值链就可以简化为: 供应商-家乐福-消费

者的一个链条。而家乐福超市农产品的供应商, 根据生产农户或企业与市场联系的紧密程度以及农产品的特点, 可以是农业企业、农户、农产品加工企业、收储运企业、批发企业等。

2 家乐福超市农产品价值链管理运作

家乐福超市农产品价值链管理可以用“品”字的家乐福企业文化高度概括: 顶端代表至上的顾客, 左边是家乐福, 右边是供应商, 供应商和家乐福服务的最终目标都应是顾客, 通过双方的合作, 得到顾客的承认——购买^[2]。这样家乐福超市农产品价值链管理就有两个方面: 一是供应商, 二是消费者, 而在这两个方面中又以对供应商的管理为重点和难点, 因为这是实现消费者满意目标的前提和保障。

2.1 家乐福- 供应商 和供应商的良好合作是家乐福成功的重要条件。良好的合作首先体现在家乐福对供应商的帮助上, 如果供应商有什么不足, 家乐福会对其进行指导、帮助、跟踪和纠正。如果合作中出现了问题, 家乐福会与供应商一起分析, 寻找最佳解决方案。如果合作中涉及到供应商的利益, 家乐福都一律和供应商协商达成一致, 若供应商不愿牺牲, 家乐福决不拉供应商“陪杀场”, 而是自掏腰包。良好的合作还体现在供应商一般会以最低价格为家乐福供应商品, 这主要是因为家乐福有遍布全球的销售网络, 商品采购量大, 可接纳商品品种多, 并且家乐福一般不会拖欠供应商的货款, 如果不能按期付款, 家乐福愿意支付每天货款总额0.5%的罚金。家乐福为供应商提供了富有竞争力的销售环境和付款保证, 使供应商的营业额和市场占有率得以稳步增长, 供应商也愿意对家乐福做出最大限度的让利。低廉的进价保证了低廉的售价, 低廉的售价又带来了大量的销售, 这样家乐福和供应商之间就形成了互惠互利的合作关系^[2]。

在中国农产品一般由比较分散的农民进行生产, 针对中国农产品生产的分散性, 家乐福在中国的农产品采购方面有自己的方法。一是由专门的公司用家乐福的质量管理体系将分散的农户组织起来, 农户按照家乐福质量体系的要求和规定种植(如需用有机肥、低毒化学农药等), 公司对产品下计划并负责收购、包装和配送。这样家乐福可大幅度降低采购成本, 而农民不用自找销路, 也乐意合作。二是通过承包人来管理分散的农户。像武汉的家乐福两大分店50%的新鲜蔬菜, 由全市138户农民提供。而家乐福对这百余户农民的管理是通过承包人进行的。承包人把家乐福的定单分派给农户, 菜农按照定单专职生产所需蔬菜^[2]。

2.2 家乐福- 消费者 家乐福超市农产品价值链管理是以消费者为中心。家乐福的一切努力都是为了让顾客满意, 这既体现在其“一次购足、超低售价、货品新鲜、自助选购、免费

基金项目 广州市哲学社会科学规划课题“广州市农产品价值链的构建理论与实证研究”(06-YZ1-75)。

作者简介 李红霞(1971-), 女, 河南睢县人, 讲师, 从事农业经济理论与政策研究。

收稿日期 2008-01-01

停车”的经营理念中,也体现在其使命中:“我们所有的努力是为了让顾客满意。我们的主要活动是通过对商品及品质的选择和提供最佳价格,来满足顾客的多变要求”^[2]。

3 启示

3.1 和供应商共赢 通过对家乐福超市农产品价值链管理的研究,发现家乐福始终是在寻求和供应商共赢,它是通过和供应商的真诚合作来实现消费者满意和基于双方利益的整体效益最大化^[2]。而一些国内本土超市的做法则是一味地压低供应商的进价、一相情愿地向供应商索取。这种不从整体角度考虑共同的利益,只关注自身的利益得失,甚至通过忽视或损害下游或者上游主体的利益来达到自身利益最大化的行为,往往会与整体利益发生冲突,最终既不能达到价值链整体利润最大化^[4],自身利润最大化也难以持久。所以国内本土超市应该认识到进入价值链的各微观经济组织的利益是一致的,即农产品生产者、加工商、批发商、零售商之间在农产品的价值增值与实现上是互相依存的,它们是一个利益共同体,各微观经济组织都要关注整个价值链的增值,而不是自身短期利润的最大化。

3.2 选择合适中介低成本运作价值链 根据新制度经济学的观点,实施价值链管理可以节约交易成本或制度成本,但需要有一个前提,即需要有联结核心企业和农户的中介组织,如农民专业合作社或专业合作社之类,否则核心企业与众多分散的农户相互打交道,就很难节省交易费用或制度成本,甚至会增加交易费用或制度成本^[5]。成立农民专业合作社也确实在有些国家的农业价值链管理中发挥了积极的作用,如日本的农协、荷兰的花卉行业协会等。但在中

(上接第5204页)

为因变量, Y 为因变量的变化量。弹性系数可分为需求价格弹性系数、需求收入弹性系数、需求交叉弹性系数以及供给价格弹性系数等。该模型所使用的是需求价格弹性系数。供求定价模型计算简便,数据容易获得,适应范围也比较广。但该模型未考虑到水质因素对水价的影响,同时忽略了污水排放对生态的影响。

3.4 成本核算法 成本核算法又称为成本加利润法,其定价的基础是平均成本的估计数,目的是为弥补运行费用而提供足够的收入,价格计算中所包含的利润率一般取社会平均利润率,对于农业用水,一般按供水成本核定税费,利润率为零^[6]。水利工程供水价格,按下式计算: $P = C + R$ 。式中, P 为水利工程供水单位价格, C 为平均单位供水成本, B 为单位供水利润。

4 应用实例

4.1 灌区简介 龙凤山灌区位于黑龙江省五常市中部,是以龙凤山水库为主要水源,兼用牛河流域内区间径流的大型灌区。龙凤山灌区的供水量及耗损受水源条件的影响,基本可保证灌区用水。供水量变化在21 540 万~28 600 万 m^3 ,其中一部分为发电与灌溉重复利用,重复利用水量7 000 万~9 100 万 m^3 。渠系水利用系数较低,在0.55~0.56。灌区总面积40 867 hm^2 ,现有耕地30 640 hm^2 ,其中水田21 133 hm^2 ,

国的实践中,有些合作组织由于缺乏运转资金、依托的经济实体、合作意识和强有力的组织领导^[6],在实际运作中难如人愿。根据对家乐福农产品价值链运作的研究,发现联结核心企业和农户的中介有多种形式,如专门的公司、甚至承包人。家乐福正是通过这两种形式的中介降低了采购成本、节约了交易成本,实现了价值链的低成本运作。因此,国内本土超市在与分散的农户打交道时也可借鉴家乐福的做法,或者探索更适合的中介形式来保证价值链的低成本运作。

3.3 消费者是价值链的出发点和归宿 家乐福超市农产品价值链是购买者驱动的价值链,价值链的驱动力产生于消费者。价值链的每个节点企业都对既是起点又是终点的消费者的需求做出快速反应并使其得到满足,消费者不再被动地处于链条的末端;每个节点企业都以消费者为中心,服务于消费者、研究和适应消费者的需求,消费者成为价值链的出发点和归宿^[3]。不可否认,“以消费者为中心”也是国内众多本土超市的服务理念,但目前还远没有做到每个节点都能从价值链的高度来衡量和服务消费者,否则的话,就不会出现瘦肉精喂猪、用苏丹红给食品上色等问题。

参考文献

- [1] 沈农夫. 中外超市大战火爆开打[J]. 远东经济画报,2005(4):54-57.
- [2] 陈广. 家乐福超市攻略[M]. 广州:南方日报出版社,2004.
- [3] 曹芳,王凯. 农业产业链管理理论与实践研究综述[J]. 农业技术研究,2004(1):71-76.
- [4] 戴化勇,冷建飞. 基于产业链的农产品价值链管理[J]. 农场经济管理,2004(3):22-24.
- [5] 王凯,颜加勇. 中国农业产业链的组织形式研究[J]. 现代经济探讨,2004(11):28-32.
- [6] 陈合营,郝小宝. 农业产业化中的组织模式与制度比较分析——以陕西杨凌区蒋寨村奶牛产业为例[J]. 理论导刊,2005(12):52-54,57.

灌区设计灌溉面积26 467 hm^2 ,全部为水田。灌区共有11条干渠,总长288.6 km,349条支渠,长651 km,提水站8处。现有职工总数226人,其中管理人员30人,生产人员196人。

4.2 水价计算 按照成本核算方法,计算供水价格。计算结果如下:固定资产1 768.63万元,年运行费107.71万元,年供水量30 033 $\times 10^4 m^3$,有效灌溉面积24 928 hm^2 ,供水成本分别为813.45元/ hm^2 和0.128元/ m^3 。

5 结语

价格是优化配置稀缺资源的重要经济调节杠杆。在社会主义市场经济体制下,水价是重要的水资源配置手段,合理的水价是实现节约用水的关键。同时,要根据我国目前水价的现状,建立起一套适应市场经济发展需要的水价制定和管理机制,制定出以供水成本为基础,以市场为导向的水价核定准则,从而探索出水资源可持续利用的新途径。

参考文献

- [1] 姜文来. 水资源价值论[M]. 北京:科学出版社,1998.
- [2] 胡浩. 水资源价格制定问题研究[J]. 淮阴工学院学报,2003,12(2):21-24.
- [3] ALBERTO GARRIDO. Water markets design and evidence from experimental economics[J]. Environmental and Resource Economics, 2007, 38(3):61-63.
- [4] MAISHOV G G, II TICHEV V G. Optimal utilization of water resources: The concept of internal prices[J]. Doklady Earth Sciences, 2006, 406(1):351-354.
- [5] 姜文来,武霞,林桐枫. 水资源价值模型评价研究[J]. 地球科学进展, 1998, 13(2):178-183.
- [6] 梁士奎,周振民. 农业水价计算方法探讨[J]. 水利科技与经济,2005,11(10):583-585.