



# 百果园零售拉动型的水果产业化创新经营模式

李 慧

(华南农业大学 经济管理学院, 广东 广州 510642)

**摘要:**百果园在水果行业成功首创“连锁专卖”业态,并已经成为世界最大的水果连锁零售企业,通过对百果园集团进行实地调研,分析其经营创新模式,并总结经验启示,促进其进一步推广。结果表明:百果园快速发展的基础是产业化经营,通过自建基地的示范带动,实现生产、物流加工、销售整条供应链的产业化经营。零售拉动型的产业化经营模式对我国的生鲜产业有重要的借鉴意义。

**关键词:**水果;产业化;零售;拉动型;百果园

随着中国经济的发展,人民生活水平的提高,水果的消费量不断增加,对水果质量的关注度也在不断增长。但是,包括水果在内的农产品“柠檬市场”现象十分普遍<sup>[1]</sup>。中国水果流通环节的繁复<sup>[2]</sup>进一步加剧了“柠檬市场”问题。因此,水果生产者追求的更多是外观和产量,与最终消费者对高质量的诉求不一致。

“产供销联动”的产业化,特别是零售拉动的产业化,以最终消费者的需求为导向,引导生产者提供适销对路的产品,中间商也获得相应的回报,是一个理想的状态。然而在现行主流水果供应链中,弱小而分散的农户无力从源头改变现状;中间商处于相对风险小而收益高的位置,没有改变的动机;而消费者只有被动地接受现有市场。

农业产业化经营在我国已经有 20 多年的探索,得到了学者与市场的认可。农业产业化经营通过企业与农户间“系统内非系统安排”,使农户走出内部规模不经济的困境,从而获得外部规模经济,在家庭承包经营基础上实现农业规模经济<sup>[3]</sup>。农业产业化经营的模式是多样的,不断创新的。从早期的以龙头企业带动为主<sup>[4]</sup>,到近年发展较快的农民专业合作社带动<sup>[5]</sup>和流通组织带动<sup>[6]</sup>。龙头企业和农民专业合作社,主要是加强生产端的力量,并向下游延伸。而流通组织,处于接近消费者的下游位置,向上延伸,一旦延伸至生产就是整个供应链的串通,将实现全供应链的产业化。

针对这一议题,华南农业大学农产品运销调研组于 2016 年 9-12 月对百果园集团进行实地调

研。百果园是“连锁水果专卖”模式的开创者,2015 年获得被誉为水果界奥斯卡的亚洲水果奖(Asia Fruit Award),已经成为世界最大的水果连锁企业。不仅是水果产业化经营的创新,并且实现了农民增收、消费者满意、企业持续发展三者共赢,同时推动了我国水果产业的升级发展。百果园的成立与发展是中国水果产业的重大事件,产业化在其中有重要的作用和意义。

## 1 百果园经营方式与成效

2002 年,百果园在深圳成立,并开设第一家门店。截止 2017 年 6 月全国门店超过 2 020 家,仍以每天 1~2 家的速度发展,分布在中国 10 个省 30 个城市,是世界最大的水果连锁零售企业。百果园在全球建立超过 100 个水果生产基地,是 26 届世界大学生运动会特许经营商。2015 年百果园销售额达 32 亿元,同比增长 39.1%。2015 年 9 月百果园获得 A 轮 4 亿元融资,是中国首例水果零售融资。

### 1.1 百果园的经营方式

百果园经营的起始到现在的核心仍然是水果零售,以专卖的形式销售优质水果,也就是高端水果专卖店,并以连锁的方式扩展。为支撑庞大的、高质量的水果需求,百果园向上延长产业链,从配送中心,质检中心,到采后处理,果园基地,不断地加大对所销售水果产品质量的管控能力(图1)。

1.1.1 百果园的产品采购 百果园成立之初是直接在地批发市场进行采购,不久就发展到在水果产地批发市场进行采购,再发展到直接在果园进行采购,现在是大部分水果在合作的标准示范果园进行采购(图2)。截止至 2015 年 12 月,百果园约 20%的产品由基地提供,这包括百果园直接投资的基地与百果园技术指导,农户按

收稿日期:2017-12-27

作者简介:李慧(1982-),女,广东省茂名市人,硕士,讲师,从事农业企业经营、农产品运销管理研究。E-mail: smarthuili@qq.com。

要求生产,百果园包销的基地。其中45%的产品按百果园标准在果园进行采购,25%的产品是与贸易商订购,10%的产品是从批发市场采购。百果园宣布2015年9月获得的A轮4亿融资的大部分将使用在水果产业化发展,主要是种植方面的投入。

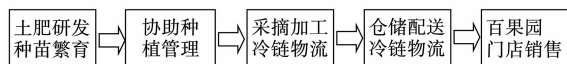


图1 百果园从零售向上延伸产业链

Fig. 1 The industrial chain of Pogoda from retail to upward extension



图2 百果园采购来源的发展变化

Fig. 2 The development and changes of procurement source of Pogoda

水果零售企业经营向上游延伸,直接在果园进行采购,减少了中间商的环节,一方面能够更好的控制水果的质量,另一方面在采购价格上也更具优势。由于水果从果园采摘到零售店陈列都在单个企业的内部进行,冷链的无缝连接相对容易实现,能够使水果的损耗最小化,最大限度保证水果的安全和品质。百果园在全球拥有超过100个水果基地,大多应用“百果园+合作社+农户”订单农业的模式,努力传授种植技术,以百果园的标准进行生产。水果零售企业产业化是产品质量稳定的基础。

百果园拥有一支规模庞大的技术团队,首席技术顾问是台湾水果种植专家许典信。百果园与台湾嘉义大学园艺系,荷兰瓦赫宁根大学食品生物研究院,西北农业大学等100多所高校进行合作。大量百果园的技术人员在基地进行一线指导,与水果种植农户紧密合作,传播种植技术和经验,为种植提供相应的优质种苗,有机肥料,共同努力使产品达到百果园的质量标准。

**1.1.2 百果园的物流配送** 百果园每进入一个新的市场区域,会先建设相应的配送中心,覆盖周边门店,内部称为“果品粗加工中心”,主要负责从果园直采产品的初步筛选及包装。百果园整个物流网络还包括总部配送中心和区域配送中心。截止2015年12月,百果园在全国有8大配送品控中心,超过6000 m<sup>2</sup>的冷库,配备现代化管理的冷链物流配送设备。百果园的配送中心均设水果实

验室,上百人的团队每天对所有品种进行品质检验,积累数以万计的检测报告,检测指标包括甜度、脆度、鲜度和农药残留量等。

百果园的物流信息由总部统一控制管理。信息系统已经对各个品种的水果在入库时间,入库温度,入库前后的处理方法设立不同的标准,各配送中心按标准执行。信息系统对配送中心和门店的库存进行协助管理,为每种水果设置保质期,当保质期临近,系统会预警提醒。订单系统是根据历史销售数据、库存、天气情况、节假日、近期销售5个因素自动生成门店预订单。百果园门店的损耗率从2003年的13%,下降到2015年的5%,远低于10%的行业平均水平。

**1.1.3 百果园的销售门店** 截止2017年6月,百果园在全国10个省份30个城市拥有超过2020家门店,并继续以每天1~2家的速度开新的门店,首家中国大陆以外的门店于2016年8月14日在台湾开业。2015年百果园门店的总销售超过32亿人民币。百果园第一家门店于2002年在深圳开业。2006年3月,百果园开始进行全面的标准化总部经营管控,以松泉公寓门店为VI形象识别样板店,统一并推广百果园门店的标准形式,即约50 m<sup>2</sup>便利型的店铺。百果园门店从企业招牌,到门店装修、货架摆放、工作服装等得到了统一。装修风格为田园风,水果有明确的分类,摆放整齐,方便消费者找到需要的产品。每种水果明码标价,清晰标明产品等级,来源,并做简要的介绍。每个门店配备冰箱、水果清洗台、水果加工台,为顾客提供清洗、切件、打汁等服务。风幕柜以3~9℃陈列需要低温保存的水果,室内空调以20~25℃陈列普通水果。大型水果如西瓜,可以由消费者挑选后进行分割购买。小型水果经店员挑选整理后以保鲜膜进行分装,消费者可以按自己喜好对产品进行重新挑选,即时现场包装。店员根据销售情况,对货架进行补货,随时把过熟的水果挑出来,进行重新包装。

## 1.2 百果园的经营成效

百果园通过零售水果门店经营的拉动,以先进的物流配送中心为纽带,向上游水果种植生产延伸,实现水果全供应链产业化经营。百果园通过对水果产业化经营创新,成功细分出优质水果市场,一方面使水果种植农户获得增收,另一方面使消费者获得高品质的水果,同时使企业自身得到快速的发展。

**1.2.1 农户获得先进种植技术和较高收入** 百

果园销售的国产水果,超过 90%是直接从基地采购。其中有 6 个基地是百果园直接投资,雇佣当地农民种植管理果树,农民获取稳定的劳动工资,直接接触先进的种植技术。这种基地形式主要是试验和示范的作用,产量所占比例小。百果园正进一步加大在内部称为“造类果品”基地的投资,即百果园做水果技术上的研发,包括种苗繁育、土肥配制等,基地果园负责种植,百果园和农户在种植生产上紧密合作,全部水果以高于市场价包销。百果园形容此类基地模式为“OEM 代工”,现产量占 25%以上,农民获得技术支持和相对较高的收入。其余是百果园到基地果园直接采购,即对达到百果园标准的水果进行果园采购,百果园的技术人员和采购人员不定期的与基地农户沟通,分享技术信息和采购信息。果农获得一定的先进种植技术和市场信息,收入是达到百果园标准水果的销售额。

1.2.2 消费者获得安全高质量的水果 百果园的目标消费者非常明确,即“有一定经济能力,对水果有一定辨识能力,对生活品质有追求的人群”。百果园相应的产品定位为“好吃的水果”,即安全且高质量的水果。和普通水果区分开,而且质量稳定,只有通过全水果供应链的产业化来实现。百果园为此投入包括:对果园土肥环境,种植技术的研发;一线种植技术的推广;物流中心,保鲜设备,质量实验室的投资;零售门店的规划和设计,消费者的培育。百果园水果的整体定价比包括超市在内的其它渠道要高,但仍得到消费者的认可,2015 年销售额达 32 亿元,进入中国“连锁百强”。

1.2.3 水果种植行业得到良性发展 整体看,我国水果种植仍以粗放经营为主,优质水果出产量小。百果园定位在高端水果销售,并且有完善的销售网络。百果园通过融资已获得强大的现金流,具有水果产业化的经验和基础,能够并且有动力去推动我国水果种植行业的良性发展。

百果园与科研机构进行深度合作,以自有果园作为“试验田”研发种植技术,对水果实施品牌规划,内部称“造类果品”。由于自有门店销量需求的拉动,百果园能够把自有技术推广到基地,进行 OEM 种植或给予种植建议。同时,百果园的水果获得消费者的认可,带来现金流,反哺整条供应链。百果园早在 2002 年企业成立之初,就创立子公司王品农业科技开发有限公司。近年,百果园从台湾农友公司买断了冰糖蜜瓜品种的种植使

用权,通过在自有基地的反复试验,研发种植核心技术后,在合作基地进行大规模推广,种植面积从开始的 13.3 hm<sup>2</sup>,扩展到现在的 1 333.3 hm<sup>2</sup>。

果园既获得技术支持,又无需考虑销售,专注于种植生产,基地果园不断成长。2015 年与百果园年交易额超过 100 万元的供应商有 246 个,5 000 万元以上的有 5 个。百果园合作基地慢慢的从追求产量,发展到追求质量。为达到百果园采购的标准,基地农户进行土壤的改良,尽量不使用除草剂,施用生物有机肥,控制土壤全年的氮钾比例,甚至主动控制单位面积产量。

2016 年新疆库尔勒政府邀请百果园牵头重振当地的香梨产业。百果园一方面为库尔勒香梨塑造商业品牌“孔雀河畔”(原使用公用的原产地域品牌“库尔勒”),并成为其中国总经销;另一方面,百果园邀请专家,根据土壤检测,研发并推荐使用自行配制的有机肥,帮助恢复土壤地力,以期在 2~3 年后香梨的品质能够得到改善。

## 2 百果园的经验启示与思考

百果园从零售端发力拉动整个水果供应链的产业化经营,在传统的水果行业中细分出高端水果市场,创新出水果行业新的业态:连锁专卖店。这对我国的生鲜农产品产业很有借鉴意义。

### 2.1 成功经验

2.1.1 实施产业化经营 百果园通过经营最接近消费者的零售终端,向上游延伸到物流配送,检验加工,再向上到果园种植,技术研发推广,实现水果产品质量控制,满足消费者需求,实现高质高价。

2.1.2 抓住销售终端 百果园 2016 年 10 月突破第 1 600 家门店,仍以每天 1~2 家的速度发展。随着门店数量的增加,形成百果园庞大的销售规模,获得规模效应。零售是消费者信息的天然入口,由零售拉动的产业化能更好地理解顾客,从而更好的实现产品价值。

2.1.3 服务种植农户 百果园与水果种植者合作关系密切,建立超过 100 个种植基地。百果园给基地提出水果质量标准,进行种植技术指导,提供高质量的种苗和生产资料,对达到百果园标准的产品给予高于市场价格包收。种植户不需要考虑销售,专注于种植,同时获得技术等各方面的支持,实现农民增收。

2.1.4 利用物流设备和信息技术 百果园所有的水果都经过自有的物流加工中心进行配送,物

流中心使用相对先进的水果专用设备设施和信息  
系统,使水果从果园到门店损耗最小化。物流设  
备的应用,大幅度降低水果的物理损耗。信息技  
术的应用,使水果调配更加合理,降低了管理  
损耗。

2.1.5 助推产业升级 百果园于2016年4月牵  
头发起非盈利组织“优质果品产业联合会”,简称  
“优果联”。优果联的核心任务就是制定水果行  
业的系统标准,并进行产业链联合,目标是振兴国内  
水果产业。

## 2.2 启示

随着中国经济的发展,消费者对水果的要求  
已经从“量”升值为“质”。但是,我国水果流通渠  
道仍主要是传统的批发市场,产业化经营不足,种  
植者仍大量生产普通水果,经常出现滞销。在此  
背景下,大量进口优质水果的涌入对国内水果产  
业造成巨大的冲击。如果从零售端进行拉动,通  
过终端对消费者的引导,向上延伸水果产业链,为  
种植户提供适销对路的水果品种,并给予技术支  
持,对增加农民收入、满足消费者对优质水果的需  
求、促进产业良性发展均具有推进作用。百果园  
的成功发展引发了如下的思考:

2.2.1 百果园的创新勇气 中国果业一方面生  
产粗放,流通体系复杂,整体效率低;另一方面,需  
求市场十分旺盛,对优质水果的需求不断增加。  
“连锁水果专卖”在全世界并无先例,百果园就零  
售业态本身就是一种创新。为支撑这种新的业  
态,百果园又创新了从零售拉动的水果产业化经  
营。

2.2.2 百果园的供应链概念 中国大多农业产  
业化仅仅是企业和农户一起生产,增强了生产和

销售的能力,但绝大多数产业化没能到达最终消  
费者,没有从供应链的高度去统筹、推动产业的升  
级发展。只是做大,并没有做强。百果园以零售  
为起点,向上延伸水果供应链直至种植,甚至土肥  
环境的改善,从而推动水果产业向良性发展。

2.2.3 百果园“专”的力量 以集中战略在利基  
市场(niche market)做第一。在传统的零售行业,  
百果园专注于水果,生存下来并发展壮大。百果  
园的门店是专卖水果的;百果园所有设备、设施都  
是水果专用;百果园拥有自己的实验果园、技术队  
伍;百果园是水果零售的品牌,也总经销多个原创  
的水果品牌。

2.2.4 百果园模式的移植 目前,中国的消费正  
处于升级阶段,生产力十分旺盛,以“零售拉动的  
产业化经营”从满足消费者需求入手,着眼整条供  
应链,让生产与消费相匹配,包括农民在内的整条  
供应链参与者获得效益。中国部分生鲜农产品的  
生产,流通和消费具有水果产业的特点,能够借鉴  
百果园以零售拉动的产业化经营创新的经验。

## 参考文献:

- [1] 李功奎,应瑞瑶.“柠檬市场”制度安排——一个关于农产品  
质量安全保障的分析框架[J]. 农业技术经济,2004(3):  
15-20.
- [2] 耿献辉,周应恒.小农户与现代销售渠道选择——来自中国  
梨园的经验数据[J]. 中国流通经济,2012(6):82-87.
- [3] 何文广,赵大晖.佩云农业资本市场深化农业产业化经  
营[J]. 农业经济问题,2001(11):38-42.
- [4] 牛若峰.农业产业化经营发展的观察和评论[J]. 农业经济  
问题,2006,31(3):101-108.
- [5] 黄祖辉.发展农民专业合作社,创新农业产业化经营模  
式[J]. 湖南农业大学学报(社会科学版),2013(4):8-9.
- [6] 供销合作社.供销合作社系统龙头企业助力农业产业化发  
展[J]. 中国合作经济,2012(4):14-17.

# The Innovation Business Model of Retail Driven Fruit Industrialization in Pogoda

LI Hui

(School of Economics and Management, South China Agricultural University, Guangzhou  
510642, China)

**Abstract:** Pogoda successfully initiates the chain of monopoly industry in the fruit industry, and has become the  
largest fruit retail chain enterprises in the world. In this paper, we mainly investigated and survtied in Pogoda  
company to promote the further application of its innovative development model. The results showed that the  
foundation for the rapid development of Pogoda was industrial management. Through the demonstration and  
promotion of self built bases, the industrialization of the entire supply chain was realized, including production,  
logistics, processing and sale. The model of retail driven industrialization is of great significance for the fresh in-  
dustry of our country.

**Keywords:** fruit; industrialization; retail; pull; Pagoda