

中小型果品企业商业模式选择机制及启示

——以张家港市万家乐果品有限公司为例

陈东平, 陈跃 (南京农业大学金融学院, 江苏南京 210095)

摘要 我国果品企业普遍存在规模较小、资源有限的特征, 具有天然的弱质性。张家港市万家乐果品有限公司作为中小型果品企业的一个典型代表, 利用其完善的商业模式有效地回避了自身的劣势, 集中资源和能力为特定客户提供优质的梨果产品, 在当地果品市场上获得了经济和社会的双重效益。中小型果品企业为避免退出市场并获得成功, 可以选择识别和开发当地的“利基”市场, 并将特定客户的需求和产品供给进行匹配。通过案例分析, 为具备条件的中小型果品企业的商业模式选择提供了思路。

关键词 模式选择; 客户细分; 价值主张; 中小型企业

中图分类号 S-9 **文献标识码** A **文章编号** 0517-6611(2017)07-0233-03

Selection Mechanism of Business Model for Small and Medium Sized Fruit Enterprises and Its Enlightenment—A Case Study of Wanjiale Fruit Company in Zhangjiagang City

CHEN Dong-ping, CHEN Yue (College of Finance, Nanjing Agricultural University, Nanjing, Jiangsu 210095)

Abstract Fruit enterprises in China were generally small scale and limited resources. Wanjiale Fruit Company as a typical representative of these enterprises, uses its perfect business model to effectively avoid its disadvantages, and provides quality products for specific customer pear, obtains both economy benefits and social results in the local fruit market. We discussed the selection mechanism of business model of small and medium sized fruit enterprises, this type of enterprises could choose to identify and develop local “niche” markets and match specific customer needs and product supply to avoid being eliminated. Through the case analysis, the study provided a thinking of model selection mechanism to the enterprises which meet the conditions referred in this paper.

Key words Model selection; Customer segmentation; Value proposition; Small and medium enterprise

我国果品企业主要以农业企业、农户家庭为基本单位, 这类果品企业的典型特征是数量多、规模相对较小, 受到资本、技术、市场需求等多重约束^[1]。在混合市场中, 中小型果品企业在产品价格和供给上, 都缺乏与大型果品企业和农场竞争的优势, 多数中小型企业在价格博弈中夭折^[2-3]。但是, 只要中小型果品企业选择了适合的商业模式, 就仍然可以存活下来并且做成精妙的生意。中小型果品企业如何结合自身所处的外部环境, 集中资源、精力和能力, 对企业的商业模式进行选择, 是企业应该思考的问题。

1 中小型果品企业商业模式选择

张家港市万家乐果品有限公司(简称“万家乐”)果园总面积 13.73 hm², 采用前店后厂的形式, 从果园里摘下的新鲜梨果, 在包装间里进行分级挑选、包装, 每个梨果售价 10 元。客户在果园前的销售中心购买梨果。每天摘下的梨果基本在当天可以售完, 有时客户稍微来迟了些, 就只能等下次购买。2015 年该企业的营业收入达到 960 万元, 并呈现稳定增长的趋势。

1.1 “利基”市场的识别为企业打开新的市场 深入了解企业当地果品市场的特征, 有利于中小型果品企业开发“利基”市场, 挖掘当地果品市场的特殊需求, 避免与市场中的绝对优势企业进行正面的竞争。张家港果品市场在消费群体和消费类型上有特殊性。客户消费水平较高是张家港果品市场的主要特征。张家港市是我国综合实力最强的县级市之一。2015 年张家港市居民消费品零售总额为 490.76 亿元,

在江苏省 27 个县级市中位居第一。受经济收入、消费心理及社会认同的影响, 部分张家港人民对商品的消费观念也在发生转变。这部分消费者不再以价格作为衡量购买果品的唯一因素, 而是更加注重果品品质, 愿意支付更高价格去购买品牌好质量高的果品。

就果品类型而言, 张家港果品市场上夏季果品市场水果较为单一, 以水蜜桃、葡萄为主。水蜜桃、葡萄虽然造型好看, 但口感甜腻, 糖分较高。本地高收入消费者期待在张家港的水果市场中购买到不同种类的、对身体有益的果品。

1.2 品种选择和培育是企业提供特殊产品的基础 在未建果园之前, 万家乐通过参加各种果品展销会, 寻找适合张家港地区种植和符合张家港人口味的水果品种, 最终选择了“翠冠”“苏翠”2 个梨品种。这 2 种梨口味甜中带有微酸, 且均为早熟品种, 在其他梨果品种未上市前就已经抢占了当地的梨果市场。

技术的改进和创新可以为农产品带来品质价值^[4]。万家乐为了打开本地销售市场, 根据张家港市居民的饮食习惯和审美偏好, 针对梨果的品相和口感进行了技术改良。普通的“翠冠”“苏翠”梨表面较为粗糙、有锈斑, 且石细胞较多^[5]。万家乐对梨果种植中的套袋技术进行改进, 减少了阳光对梨果的直射, 从而淡化梨果本身的锈斑痕迹, 降低梨果的含糖量, 减少梨果的石细胞。通过口感和外观改进, 万家乐的梨果外观晶莹剔透, 甜中带微酸, 手感顺滑, 口感细腻, 符合张家港人的口味。在果树培育方面, 万家乐重金聘请专业的修剪师, 负责果品企业梨树的修剪和整形, 促进梨树健康生长; 每年花大量资金购买有机肥料等, 按时追肥, 培养土壤肥力, 提高果实品质。

1.3 品牌的创建提高了企业产品的附加价值 万家乐以产

基金项目 江苏省农业科技自主创新资金项目[CX(15)1023]。

作者简介 陈东平(1957—), 男, 江苏盐城人, 教授, 博士, 博士生导师, 从事农业经济管理研究。

收稿日期 2016-12-05

品为中心,将“万家乐”品牌定位为高端的梨果销售品牌。这不仅表现在每个梨果10元的高价格上,更表现在万家乐梨果产品的综合性能上,它包括梨果产品的质量、无形价值等一系列因素,而价格高仅仅是这一系列因素的表现。

为了打造“万家乐”这一品牌,万家乐注重果园的建设和梨果的推广。加大投资对果园进行整体布局和修建,为前来果园购买梨果的客户展现出果园环境整洁、生态良好的面貌。同时,利用各种途径向客户传递了万家乐果品“价格高、品质好、安全又放心”的理念。通过对“万家乐”的品牌建设,提升了梨果的附加价值,让消费者觉得物有所值,争取消费群体,扩大市场份额,创造超额利润,保持长期增长。张家港市的消费者将能在夏季够买到万家乐的梨果作为一种身份地位的象征。

1.4 进一步开发和巩固“利基”市场 从市场开发、品种选择,再到品牌创建和维护,都为万家乐的经营发展打下了坚实的基础。万家乐为了保证自己商业模式不被模仿和复制,更好地对当地的果品市场进行开发和巩固。与科研单位合作,引进“翠绿”等新的梨果品种和黄桃、猕猴桃等其他水果品种,创造本企业产品与其他梨园的差异化优势。与当地高级场所合作,并且建立长期友好的关系,没到梨果成熟的季节,便将万家乐的梨果做成果盘送进张家港高级场所的餐桌上,使企业的产品能服务于张家港市高档果品市场,满足有较高消费能力的客户对高档果品的需求。

2 中小型果品企业商业模式的选择机制探讨

相比于大型企业的成熟完善,中小型企业在产品成本、生产效率、市场占有率等方面都有一定的较大差距。这意味着中小型果品企业在价格竞争中存在先天劣势。由此,出现了像万家乐这样采用非价格竞争的形式去开辟新市场的企业。中小型果品企业选择万家乐的商业模式主要基于2个重要的因素:一是当地市场上存在一部分高端果品消费的群体和需求;二是企业提供的果品满足了这部分消费群体对高端果品的需求。即市场上存在这样的客户细分,企业通过价值主张满足了该客户细分的需求。客户细分和价值主张是商业模式中2个重要的构成要素^[6],客户细分和价值主张是商业模式的基本要素,在企业的商业活动中起导向作用^[7]。

2.1 结合市场环境,选择客户细分 客户对产品的需求存在很大差异性,中小型果品企业由于受资源和资金的限制,不可能满足所有客户需要。企业必须通过对各种消费需求和各客户细分竞争状况加以对比,做好明确定位,确定自己要进入的市场领域。而由于各地的市场环境存在差异,经济发展水平和居民消费水平也不尽相同,万家乐的商业模式并不能适用于所有的中小型果品企业。中小型果品企业采用高档果品销售的商业模式时,首先要考虑的就是市场环境因素:一是在企业所处的市场中是否存在客户对高档果品有需求;二是这部分客户在市场上是否具有一定规模。如果企业所处的市场环境对这2个因素的回答都是肯定的,才可以考虑将客户细分定位在对果品有较高需求和要求的客户群体。

2.2 根据客户需求,选择价值主张 企业通过发现顾客潜

在需求从而驱动市场是形成价值主张的关键步骤^[8]。中小型果品企业在确定客户细分后,则需要考虑如何通过企业的价值主张迎合细分群体的需求。价值主张包括对这部分客户对梨果有哪些具体的需求进行分析,并且对梨果的种植销售进行准确的定位。以万家乐为代表的果品企业,为了让客户愿意以更高的价格购买自己的梨果而不去购买其他家的梨果,果品企业的价值主张所提供的价值应该高于同类竞争者产品的价值,这个价值既包括有形价值,也包括无形价值。

2.2.1 满足客户的真实需求。当出现企业的梨果价格显著高于市场上同种类别梨果的平均价格,但客户还热衷于万家乐的梨果。其原因在于,企业销售的梨果满足了特定客户细分的真实需求,向客户传递了相应的价值主张。通过分析万家乐商业模式的客户细分,发现有高档果品消费能力的客户细分群体对果品消费主要有3个方面的需求:一是将果品的品质和安全放在最关心的位置;二是该企业的果品与其他果品有显著差异,客户会选万家乐的梨果而不选其他果品企业的梨果;三是愿意购买有品牌的果品,因为这是附加在果品上的品质保证。如果企业生产的果品满足了客户的真实需求,那么这部分客户群体愿意以较高的价格购买产品。

2.2.2 对产品进行准确定位。产品定位是形成市场区隔的根本,对产品进行定位是实现产品差异化的重要途径,也是联系产品形象与目标市场的纽带^[9]。果品企业的主营业务是果品销售,果品作为最终产品直接流通到客户手中。因此,只有根据客户的需求对果品进行准确定位,从产品性能、产品质量、新产品开发的角度寻找差异化优势^[10-11],才能将果品企业的价值主张准确地传递给客户,产品被客户所感知并接受,受到客户的青睐,从而锁定客户。产品定位不仅可以是果品在客户细分群体心中形成可预期的期待,使企业的果品树立起独特的、客户认可的品牌个性与形象;否则,企业生产的果品必然会淹没在众多同质产品之中。

2.3 正确处理客户细分和价值主张的关系 企业选择商业模式的关键在于商业模式构成要素的内部和外部环境自身的相互匹配程度^[12]。价值主张产生于企业内部,客户细分取决于外部环境。果品企业明确的客户细分有利于创造价值主张,而果品企业的价值主张应当服务于特定的客户细分。二者相互作用,共同为果品企业选择有效的商业模式明确了方向。目前,市场竞争日趋激烈,生产型的管理模式已经不能满足果品市场上所有客户的需求^[13]。而客户也逐渐成为果品企业的核心资源。因此,中小型果品企业在满足特定的市场环境条件下,可以考虑选择万家乐的商业模式,从“以生产为中心”转向“以客户为中心”,从以销售产品为目的的转向满足客户的需求,为客户提供差异化的果品,从而获得成功。

3 结论与启示

以万家乐为代表的一批中小型果品企业通过分析产品与竞争对手产品在成本、品质等方面的优势,不再单纯地追求产量最大或是成本最低,而是利用有限的资源和能力提高梨果品质,满足特定消费者的物质需求和潜在需求,形成企

业的核心竞争力。选择正确的商业模式有助于中小型果品企业扬长避短、发挥优势,而商业模式中的客户细分和价值主张对果品企业发展具有重要的指向性作用。中小型果品企业在选择合适的商业模式时,需要在 3 个方面发挥作用:一是考虑企业所要服务的客户细分群体是哪些,挖掘这部分群体的特殊需求;二是考虑该向特定的客户群体传递哪些价值主张,为该细分群体提供什么样的产品;三是正确处理客户细分和价值主张的关系,架起客户需求和产品供给之间的桥梁。这样的商业模式选择机制可以帮助中小型果品企业在竞争激烈的市场环境中占有一席之地。

参考文献

- [1] 赵志君,金森俊树. 一个中国私营部门发展模型[J]. 经济研究,2005(4):97-107.
- [2] 陈丽新,程文晋,王文行. 一般消费者与新进入市场中小企业的价格博弈:基于不同信息条件的分析[J]. 中南财经政法大学学报,2006(3):52-58.
- [3] 班冬松. 中小型企业价格博弈的条件和结果研究[J]. 金融经济,2005

- (18):44-45.
- [4] 欧阳桃花,武光. 基于朗坤与联创案例的中国农业物联网企业商业模式研究[J]. 管理学报,2013,10(3):336-346.
- [5] 曹玉芬. 中国梨品种[M]. 北京:中国农业出版社,2014.
- [6] 亚历山大·奥斯特瓦德,伊夫·皮尼厄. 商业模式新生代[M]. 王帅,毛心宁,严威,译. 北京:机械工业出版社,2011.
- [7] 程愚,孙建国. 商业模式的理论模型:要素及其关系[J]. 中国工业经济,2013(1):141-153.
- [8] 冯雪飞,董大海. 商业模式创新中顾客价值主张影响因素的三棱锥模型:基于传统企业的多案例探索研究[J]. 科学学与科学技术管理,2015(9):138-147.
- [9] 毕秀芳. 浅析产品定位在企业营销中的作用[J]. 现代商业,2015(12):32-33.
- [10] 李晓玲. 农产品品牌营销策略探析[J]. 农村经济,2004(12):26-27.
- [11] 陈占夺,齐丽云,牟莉莉. 价值网络视角的复杂产品系统企业竞争优势研究:一个双案例的探索性研究[J]. 管理世界,2013(10):156-169.
- [12] MORRIS M, SCHINDEHUTTE M, ALLEN J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective[J]. Journal of business research, 2005, 58(6):726-735.
- [13] 李思伟. 市场经济下的企业经济管理模式研究[J]. 商业经济研究, 2015(24):112-113.

名词解释

扩展总被引频次:指该期刊自创刊以来所登载的全部论文在统计当年被引用的总次数。这是一个非常客观实际的评价指标,可以显示该期刊被使用和受重视的程度,以及在科学交流中的作用和地位。

扩展影响因子:这是一个国际上通行的期刊评价指标,是 E·加菲尔德于 1972 年提出的。由于它是一个相对统计量,所以可公平地评价和处理各类期刊。通常,期刊影响因子越大,它的学术影响力和作用也越大。具体算法为:

$$\text{扩展影响因子} = \frac{\text{该刊前两年发表论文在统计当年被引用的总次数}}{\text{该刊前两年发表论文总数}}$$

扩展即年指标:这是一个表征期刊即时反应速率的指标,主要描述期刊当年发表的论文在当年被引用的情况。具体算法为:

$$\text{扩展即年指标} = \frac{\text{该期刊当年发表论文在统计当年被引用的总次数}}{\text{该期刊当年发表论文总数}}$$

扩展他引率:指该期刊全部被引次数中,被其他刊引用次数所占的比例。具体算法为:

$$\text{扩展他引率} = \frac{\text{被其他刊引用的次数}}{\text{期刊被引用的总次数}}$$

扩展引用刊数:引用被评价期刊的期刊数,反映被评价期刊被使用的范围。

扩展学科扩散指标:指在统计源期刊范围内,引用该刊的期刊数量与其所在学科全部期刊数量之比。

$$\text{扩展学科扩散指标} = \frac{\text{引用刊数}}{\text{所在学科期刊数}}$$

扩展学科扩散指标:指期刊所在学科内,引用该刊的期刊数占全部期刊数量的比例。

$$\text{扩展学科扩散指标} = \frac{\text{所在学科内引用被评价期刊的数量}}{\text{所在学科期刊数}}$$

扩展被引半衰期:指该期刊在统计当年被引用的全部次数中,较新一半是在多长一段时间内发表的。被引半衰期是测度期刊老化速度的一种指标,通常不是针对个别文献或某一组文献,而是对某一学科或专业领域的文献的总和而言的。

扩展 H 指数:指该期刊在统计当年被引的论文中,至少有 h 篇论文的被引频次不低于 h 次。

来源文献量:指来源期刊在统计当年发表的全部论文数,它们是统计期刊引用数据的来源。

文献选出率:按统计源的选取原则选出的文献数与期刊的发表文献数之比。

参考文献量:指来源期刊论文所引用的全部参考文献数,是衡量该期刊科学交流程度和吸收外部信息能力的一个指标。

平均引文数:指来源期刊每一篇论文平均引用的参考文献数。

平均作者数:指来源期刊每一篇论文平均拥有的作者数,是衡量该期刊科学生产能力的一个指标。

地区分布数:指来源期刊登载论文所涉及的地区数,按全国 31 个省市计(不包括港澳台)。这是衡量期刊论文覆盖面和全国影响力大小的一个指标。

机构分布数:指来源期刊论文的作者所涉及的机构数。这是衡量期刊科学生产能力的另一个指标。

海外论文比:指来源期刊中,海外作者发表论文占全部论文的比例。这是衡量期刊国际交流程度的一个指标。