



NOVUS

[巴西] 马科斯·费华·内维斯 (Marcos Fava Neves) 著

周文婷 译

# 舌尖上的世界

美国、印度、瑞士、阿根廷等国家的20多位专家联合推荐

## The World on The Tongue

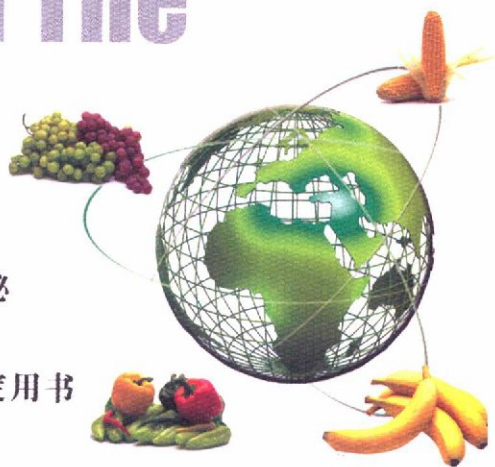
怎样应对舌尖上的危机

揭开金砖五国解决粮食问题的成功奥秘

解析舌尖危机来龙去脉

国际食品和农业企业管理协会年会指定用书

中粮集团总裁于旭波倾情推荐



## 作者简介



马科斯·费华·内维斯博士，巴西人，1968年出生，现任巴西圣保罗大学商学院战略规划教授，也是全球农业产业化方面的知名专家。毕业于巴西圣保罗大学，并获得经济关系学博士学位，随后前往法国研究欧洲农业产业化与市场营销，以及在荷兰研究营销渠道与市场网络。迄今为止共发表了20多篇博士与硕士论文，并首创了国际公认的对于食品供应链的链计划法模型。他在各大国际专业期刊中发表的论文达到70篇，其作品更是被巴西、乌拉圭、阿根廷、南非、荷兰以及美国等国的10家不同发行公司相中，出版了25本专著，并连续两年为哈佛商学院编写研究案例。

# 舌尖上的世界

The World on The Tongue

[巴西] 马科斯·费华·内维斯 ( Marcos Fava Neves) 著  
周文婷 译



全国百佳出版社  
中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

舌尖上的世界: (巴西)内维斯 (Neves, M.F.) 著; 周文婷译. —

北京: 中央编译出版社, 2012.6

ISBN 978-7-5117-0604-1

I. ①舌…

II. ①内… ②周…

III. ①粮食行业—研究—世界

IV. ①F316.11

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 097788 号

---

## 舌尖上的世界

---

责任编辑 邓永标

责任印制 尹 珺

出版发行 中央编译出版社

地 址 北京西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 (100044)

电 话 (010) 52612345 (总编室) (010) 52612371 (编辑部)  
(010) 66161011 (团购部) (010) 52612332 (网络销售部)  
(010) 66130345 (发行部) (010) 66509618 (读者服务部)

网 址 [www.cctphome.com](http://www.cctphome.com)

经 销 全国新华书店

印 刷 北京中兴印刷有限公司

开 本 710×1000 毫米 1/16

字 数 220 千字

印 张 11.5

版 次 2012 年 6 月第 1 版第 1 次

定 价 36.00 元

---

本社常年法律顾问: 北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印刷质量问题, 本社负责调换。电话: (010) 66509618



# 具有宣战性的食品战略规划

## （序一）

谈到贫困无依、食不果腹的人口时，我们总是会把他们当作一个数以亿计的庞大整体。但事实上，每一个饥饿的孩子，每一个营养不良的孕妇，每一个因吃不饱而无法正常工作、为人类做出贡献的个体都是一个可怕的悲剧。而这一个个悲剧的叠加更是人类社会无法负担的一大损失。饥饿和营养不良是当今人类面临的种种挑战中最为致命，但又最被忽视的一项。这使得每一个新千年的发展目标都必须建立在解决这一问题的基础之上，而这一切其实是可以避免的。

显而易见，传统的农业发展模式并没有成功解决这一全球人口的吃饭问题，在可预见的未来也不可能有什么颠覆性的变化。事实上，正如世界银行行长2010年的所说：“现在每个晚上都有超过1亿的人只能饿着肚子睡觉，这是历史上前所未有的数字。”

在这种大环境下，巴西、俄罗斯、印度、中国、南非这五个被称为金砖五国（BRICS）的国家却以政府、民间组织、科研机构与商业组织一起协力的形式，从各国现实情况出发，制定了众多强有力的政策战略，在保质保量的基础上大幅提高了农业生产率，减少了生产损失，同时也关注到了农业企业与小自耕农的能力与利益，最终取得了卓有成效的结果。这为我们解决粮食问题提供了绝佳的模型。

《舌尖上的世界》一书为我们介绍了一个系统的、务实的、令人兴奋的先进理论框架，帮助读者在理解金砖五国的成功经验的基础上更好地理解这些全新的、强有力的、有着革命意义的食品战略规划，而正是这些战略终将引领我们以有效、快速而和谐的方式解决全球整体及各地方的粮食危机问题。

---

Frederick Dubee (杜晖贤) 博士

出生于加拿大，并在加拿大、瑞士、爱尔兰、英国和奥地利接受教育。曾任联合国全球契约办公室高级顾问，分管联合国秘书处同企业、智库、劳工和环保组织等联络工作，现任世界艺术与科学学院院士、罗马俱乐部智囊组织会员。曾任教于世界和平学院、巴塞尔大学、悉尼大学、上海大学、安徽大学等高校，现任北京基因研究所名誉教授。

# 让全世界人民吃上更健康更便宜的食品

## （序二）

当我们探讨粮食的未来时，这个复杂而饱含争议的话题总是带给我们更多的问题，而非答案。对粮食未来的忧虑，包括其对社会、经济及环境的影响在当今世界已经成了一个热点话题。无论是各国最顶尖高校的教室里，还是各大发展中国家的战略规划论坛上都有无数人在思考辩论如何解决这一全球难题。

亟需解答的粮食相关问题，也对全世界的食品工业施加了压力。我们在思考：

- 如何才能满足日益增长的世界人口的吃饭问题？
- 农业和食品生产加工行业的“最佳方案”是什么？
- 如何为不同社会经济地位的人们提供更健康、更有营养的食品以提高其生活质量？

值得注意的是，这些能影响包括从实验室到超级市场的整个食品工业的问题，必须多方面多角度地来加以探讨。这样我们才能从方方面面入手，对粮食的未来做出积极而卓有成效的影响，这些方面包括：

- 各机构间共享基础设施与人力资本等资源，携手创造未来。

- 在全球范围内构建公开、透明的创新框架。
- 促进全球性的技术交流，以实现地方生产力最佳化。

Marcos 在该书中将合作精神作为解决粮食问题的重点，这点我非常赞同。人类的未来是光明的。我们生活在一个前所未有的，世界各地紧密联系的时代，每天都有新的科研成果在世界各个角落出现。这为我们提供了填平人类需求与粮食供应间“鸿沟”的可能性。作为人类社会的一部分，我们需要对如何实现这一目标有着清晰的认识。而在前进的道路上，我们的责任则是将这种计划落到实处。

在诺伟司，每个员工都一直秉持着“让全世界人民吃上更健康更便宜的食品”的原则，每时每刻都在像 Marcos 书中所说的那样，为这一目标而奋斗。我真诚地希望该书的读者们也能加入到我们的行列中来。

---

Thad Simons

诺伟司国际有限公司总裁兼 CEO

诺伟司是在动物保健和动物营养方面的全球龙头企业，总部座落于美国密苏里州的圣路易斯市，现有员工 350 多人，足迹遍布世界各地，产品远销 80 多个国家。

# 关于食品贸易未来的一些看法

## (序三)

活着，身心健康地活着，这个权利是所有人权中最基本的一条，没有它其他的一切都是无源之水。为了保证这一人类基本权益，让全世界人口都能有稳定的粮食来源、足够的营养就成了人类生存与发展的重要基石。

现代科技已经证明，用现有的资源生产出能为每个地球人都提供足够营养的高质量食品并非天方夜谭。我们的挑战在于如何建立起一种能让所有人都能吃饱的实用体制。当代中国有着让数以亿计的人们脱离饥饿的成功经验，也正是这一成功奠定了今日中国的经济增长与社会发展。而在世界的另一头，国情有所不同的巴西也有着若干充满创造性的成功“斗饥”经验。这说明即使困难重重，创造出一个人类、社会、环境与经济多赢的结果还是很有可能的。

在所有的成功经验中，其中很重要的一点就是所有利益相关者的携手合作。从公共、私人、民间与学术四个领域一起入手，最大程度地发挥创新的力量，以高效的方式为每个人持续不断地提供其所需的营养食品。

《舌尖上的世界》一书提供了一个让我们从这四个维度直面挑战的务实平台，同时也为我们指出了若干将理论运用于实际、将案例转化为模型的实用方法。该书的价值不仅限于书本本身，而



更体现在所有政府领导人、商界精英、社会及学术领袖们将此书精华运用于实践后所创造的巨大成就之中。

---

Annie S.C.Wu (伍淑清) 博士

祖籍广东台山, 1948 年生于香港, 是香港食品业巨头美心集团伍氏家族第二代。曾任香港基本法咨委会委员, 第七、第八届全国政协委员。1993 年被聘为港事顾问。中国首家合资企业北京航空食品有限公司创始人之一, 现任北京、上海东方航空食品有限公司执行董事副董事长, 富华食品有限公司董事总经理, 香港中国食品推广有限公司常务董事等。同时也是世界贸易中心协会(香港)执行委员会主席。

# 目 录

- 具有宣战性的食品战略规划（序一） / 1
- 让全世界人民吃上更健康更便宜的食品（序二） / 3
- 关于食品贸易未来的一些看法（序三） / 5

## 第一章 食品生产链

- 1 从农产品到万物 / 3
- 2 导航全球粮食系统 / 6
- 3 粮食与农业产业化思维之本 / 8
- 4 食品消费者研究 / 10
- 5 零售商自有品牌的世界 / 19
- 6 零售商：食品产销链中的巨鳄 / 22
- 7 可持续发展规划之四维度 / 25
- 8 全球金融危机，金砖四国与食品企业 / 28
- 9 粮食危机终将再现 / 32
- 10 粮食通胀的解决之道 / 36
- 11 架起粮食困境的解决之桥：巴西与中国 / 39
- 12 解决粮食危机的候选方案 / 42
- 13 食品产业链与合作网络的发展：十四大重点 / 45
- 14 如何为食品链制定战略规划：链计划法 / 48

- 15 用更少的资源生产更多的食品 / 54
- 16 让 70 亿人都吃饱的承诺 / 57

## 第二章 食品企业的战略规划

- 17 消费者的王国 / 65
- 18 需求为王 / 69
- 19 战略规划卫星图 / 71
- 20 食品市场的细分 / 75
- 21 网络时代中食品企业的战略方针 / 77
- 22 2010 至 2020 年的战略规划 / 80
- 23 新纪元中食品企业就是一个完整的产销系统 / 83
- 24 集群式战略规划 / 86
- 25 如何建造一条食品供应链 / 88

## 第三章 如何为产品增值

- 26 综合食品链中的创新 / 95
- 27 食品产业与零售商的创新策略 / 98
- 28 如何改进食品营销渠道 / 101
- 29 食品产业中合资企业的利与弊 / 105
- 30 食品产业中特许加盟的利与弊 / 106
- 31 建立直销店的利与弊 / 108
- 32 食品业中的差别化与自我定位 / 110
- 33 创新性的定价策略 / 113

- 34 增值三部曲：成本篇 / 116
- 35 增值三部曲：差别化战略篇 / 119
- 36 增值三部曲：集体化行动篇 / 121
- 37 协作营销 / 124
- 38 创造成功理念 / 125
- 39 消费者风险分析 / 128
- 40 跨机构关系与合作 / 131

#### 第四章 国际化投资与政府的角色

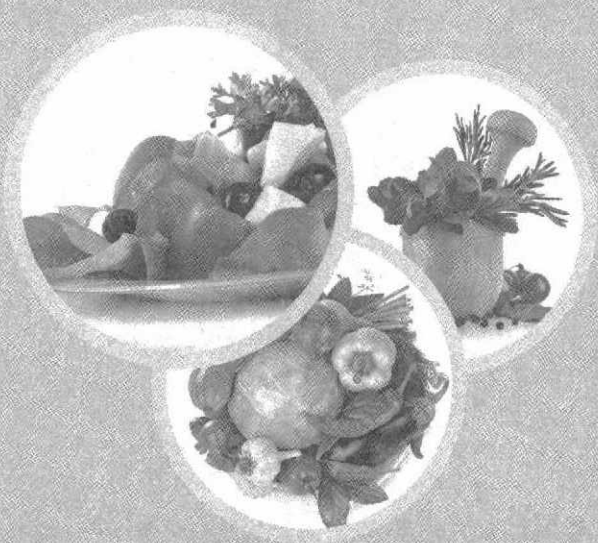
- 41 食品与农业产业化领域中的国际化投资战略 / 137
- 42 如何促进并规范食品与农业产业化方面的国际化投资 / 139
- 43 如何评估国际化投资的促进经济发展能力 / 144
- 44 免费用地……对食品企业来说，这可能吗？ / 147
- 45 哥伦比亚——模范政府 / 150
- 46 如何让小自耕农加入现代食品产业链 / 153
- 47 政府支持本地企业国际化的可能风险 / 156
- 48 现代食品产业链的社会价值 / 158

#### 附 录

- 1 马科斯·费华·内维斯简介 / 163
- 2 将梦想带进现实的人们 / 166
- 3 专家学者对本书的评论 / 169

舌尖上的世界

SHEJIANSHANGDESHIJI



## 第一章 食品生产链



## 1 从农产品到万物<sup>1</sup>

本章中我们将一窥现代农业与农民正在经历的一系列新奇的巨变。从传统意义上看只是生产农产品的农场，在新技术和发展的作用下已经成为了一个多样产出的制造中心和服务提供场所。下面就是 13 个大部分甚至还不为人知的农产品衍生产业，而这还仅仅只是农业衍生品的一部分。

- 1) 从农产品到食品、饮料：经过加工成为可直接食用的产品是农产品最广为人知的去向，这包括谷物、水果、禽蛋、蔬菜、果汁、牛奶、牛肉、纤维以及其他产品等。这些对日益膨胀的地球人口来说，是不可或缺的。
- 2) 从农产品到饲料：另一大依赖于农产品的传统行业是饲料加工业，这些产品为大型动物、宠物与其他动物提供成长所需的营养。从这个角度看，甚至宠物店都可以说是农民的头家。
- 3) 从农产品到燃料：目前不少国家已经开始了自己的生物燃料混合工程，这意味着玉米、小麦、甜菜、草和作物残渣这些农产品都可以加工成燃料，特别是用甘蔗炼制燃料更是有着相当长的历史。现在当某人在纽约给车加油时，其油费的 10% 就到了农民手中，因为在纽约出售的汽油中都有十分之一的玉米乙醇添加物。

---

1 发表于 2011 年 1 月 13 日《中国日报》第 9 版。

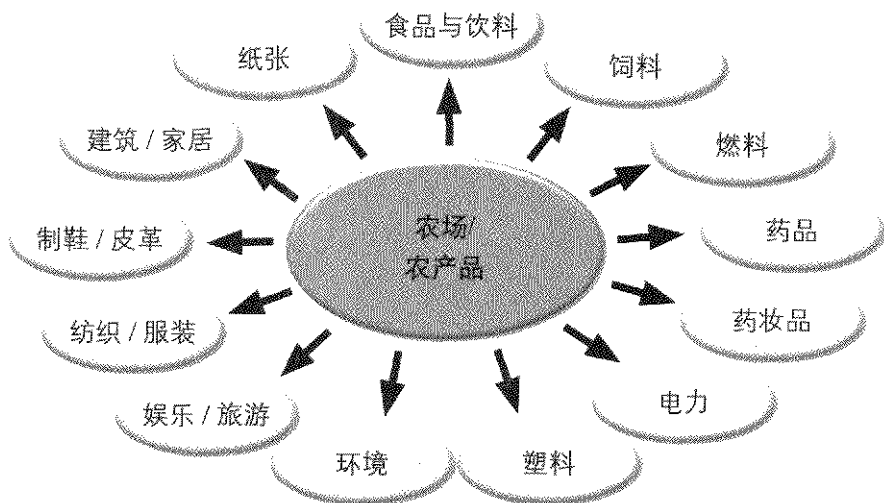
- 4) 从农产品到药品：将食材与药物相结合的“食药”是药品行业中一个迅速发展的新兴领域。方法之一就是像果汁这种本身就很健康的食品中添加钙、番茄红素、维生素、蛋白质、Omega 脂肪酸以及其他若干复合元素等。
- 5) 从农产品到医药化妆品：部分农产品含有消费者所追求的美容、美肤等功能，于是就有了“食妆类”化妆品。
- 6) 从农产品到电力：部分农产品已经成为了可再生电力的来源之一。比如甘蔗渣及其他绿色材料通过锅炉燃烧产生的热能就可以被转化为电能，并通过电网产生经济效益。
- 7) 从农产品到塑料：塑料在世界各国都是一大重要产业。目前已经有若干公司正在计划用绿色农产品制造可再生的塑料制品，以取代传统的石油制塑料。可口可乐公司就在最近开设了专门用甘蔗为原料的造瓶基地。
- 8) 从农场到环境卫士：在对抗全球变暖、重建森林、恢复水源等环保活动，甚至减少碳排放的战斗中，农场正日益成为其中坚力量。
- 9) 从农场到娱乐 / 旅游业：最近几年，农场正快速成为旅游业的一大生力军。从城市家庭周末游的目的地，到在校生的学习基地，农场正在为城市人口提供多样化的服务。
- 10) 从农场到纺织及制衣业：农业和时尚业也是息息相关的。农民生产的棉花及其他材料正是纺织品和服装业不可或缺的原料，制帽业也是其中之一。
- 11) 从农场到制鞋与皮革业：农场饲养的牛和其他动物为制鞋与皮革业提供了必需的原料。
- 12) 从农场到建筑及家具业：现代木材的主要来源就是批量种植松

树、桉树及其他树木的木材农场。因此可以说我们的墙体、屋顶和家具都是出自农民之手。

13) 从农场到造纸业：造纸业是另一大依赖于种植木材的产业。木材被转化为纸浆最终变成纸张。所以如果你现在正在纸上奋笔疾书，那你就该感谢农民为你提供了纸和笔的原料。

在这里我们提到了至少 13 大依托于农产品，并因农民的劳作而受益的产业，这是不是很让人诧异呢？因此我们要说：请尊重农民，并认识到他们的价值。在现代社会中，他们对城市生活的影响力是难以估量的。

图1：13大农衍生品——从农场到……



来源：作者

## 2 导航全球粮食系统<sup>2</sup>

2010年6月是个阳光明媚的季节，第二十届全球粮食与农业管理协会（[www.ifama.org](http://www.ifama.org)）年会在美丽的波士顿城召开。300余名粮食与农业产业化方面的专家与经理人汇聚一堂，集中讨论的议题就是新纪元中的全球粮食体系。IFAMA 诞生于1990年，从一个专注于探讨粮食与农业未来的年度论坛发展成一个学者与行业专家齐聚的专业协会。在本届年会上，Sysco、可口可乐、Los Grobo、Novus、英国食品、Fonterra、奥泰、中粮集团、荷兰合作银行和 GlobalGap 等公司代表都进行了发言。

本届会议最重要的议题之一就是宏观环境造成的粮食消费增长趋势。在亚洲，中产阶级是一个正在蓬勃发展的庞大群体，总数很快就可能逼近10亿大关。所有十年前对中国或者亚洲整体进行的生产力与进出口数据预估都是不完整的，有些甚至是完全错误的。目前中国的大豆进口量甚至超过了当时对2030年的预估值。在谈到这一问题时，中粮集团的发言人甚至表示无法对2020年的数据作出准确的预测。

拉博银行预测，今后十年中全球粮食需求将达到109%的增幅。如果中国想要完全实现不依靠外国的大豆自给自足，就需要专为大豆开辟3500万公顷以上的种植面积。但这些土地又从何而来呢？同时水资源的过度开发已经成了中印争执的焦点之一。当全球半数以上人口都要依赖不到三分之一的全球耕地面积时，全球范围内的大规模粮食贸

---

2 发表于2010年6月25日《中国日报》，第九版。

易显然非常必要。因此容量更大的船只、更大的港口及更为高效的物流和交通系统等也都必须跟上。

本次会议还探讨了在土地面积不变的情况下如何生产更多粮食、纤维、饲料及燃料这一难题。从全球范围看，有 10% 左右的谷物变成了燃料（生物柴油），35% 的美国玉米都变成了乙醇，50% 的巴西甘蔗也被用于燃料。

好消息是对这种全球粮食消费及燃料需求，农业是有消化能力的。在农业全球化的影响下，40 年来大量更具成本效益的新兴国家土地被购买与开发，全球粮食产量已经增加了一倍，而且再翻番指日可待。总部位于新加坡的 Olam 公司是当今全球最大采购与贸易公司之一，他们的发展方向正是以群惠群利为出发点，大量生产更廉价更优质的农产品，其在若干国家的大规模土地采购投资也正是基于这一点。

美国大型公司 CHS 提供的案例也得到了全球各大公司的关注。原因很简单，在美国发家的 CHS 公司目前已经脱离了美国本土，将其生产基地全部移到了巴西、东欧等地，并计划在未来十年内寻找更广阔发展目的地。农民和企业最终都将国际化，虽然目前还缺乏物流方面的投资，但南美和紧随其后的非洲都被视为未来粮食业的必争之地。

1955 年时要定义什么是农业是非常简单的——过去社会所需的 90% 都依赖于农业。而今天要对农业进行再定义就困难多了。现在粮食已经从日用品发展成了消费品，而粮食系统也更为复杂，成为了一种文化，一种经济发展、一种全新的综合性合作体系。粮食作为人类健康的最重要元素，甚至跟健康保险业也有了联系。

在私人公司、上市公司和非政府组织区别甚微的当代社会，通过协商谈判避免利益冲突已经成了常态。但如何才能判断自己的作为是正确的呢？这就只有旁观者清了。因此第三方评估将成为粮食产业中



发展最为迅速的行业。

当今社会，粮食生产、健康、营养、环境、气候控制等都应不再是孤立的公共政策议题，这种情况下教育界的人士必须承担起培养能统筹规划这些领域的经理人们的责任。这是一个多学科融合的新世界，面对众多复杂而快速袭来的改变之波，以多学科并行，而不是隔离对待单一问题的方法来为人才导航是我们的责任。

### 3 粮食与农业产业化思维之本<sup>3</sup>

对位于波士顿的哈佛商学院而言，2010年1月是个历史性的时刻，其已成为经典的案例研讨会迎来了50周年庆典。每年都有约200名企业高管从世界各地来到这里，参加对12个公司案例的研讨，而一个更加高效与可持续发展的世界也同时从中受益。

研讨会的流程很有趣：每个公司案例都由一组哈佛教授和研究人员用一年的时间编写成文，一般每个案例长达20页左右，10页文字，另10页附件（主要是金融和市场数据）。案例中包括每个公司的历史背景、目前的现状及未来的主要挑战与战略决策等信息。

在哈佛研讨会这样的案例研究活动中，每个与会者都可以提前通过哈佛网站下载案例、素材与说明。会议中每一个八人小组重点讨论一个案例，提出更多有建设性意义的话题，然后再由全体大会进行最终讨论，最后案例公司的CEO会出席大会进行问答，跟与会者互动。

---

3 发表于2010年1月26日《中国日报》，第九版。

在这一为期四天的过程中，每个参与者都将积极参与其中，如果没有提前阅读案例资料就将很难融入研讨会之中。

哈佛大学是“农业产业化”这个概念在1957年的诞生地。这一理念的提出旨在进一步认识农业的综合性，把原料供应方、服务提供方、加工业、分销系统、金融机构以及消费者更紧密地结合在一起。1968年，一份相应的新刊物诞生了，其中提出了“农业产业化系统”这个概念。这两大概念的区别在于，农业产业化系统考虑的更多的是某个独立的产品在合作网络或食品产业链中的流通模式。某特定国家里所有的产品系统相加就成了该国的农业产业化行业。

2010年的哈佛案例研讨会上，与会者探讨分析了12个案例。按照惯例，其中之一就来自于中国，同时最少有10个来自中国的高层管理人员与会也已经成了哈佛案例研讨会的常态。2009年讨论的是中粮集团，2010年则是大成食品集团。大成的这一案例研究详细描述了该公司的情况，包括企业的诞生、在饲料肉类产品方面的作为、其如何在整体产品系统的基础上分包给农民、及最重要的是大成食品如何发展出一套透明化可溯源化的可靠系统以保证产品质量。大成食品已经成功成为全球食品服务链中一个立足亚洲服务世界的主要供应商。

其他的案例中还包括巴西最大的乙醇公司Cosan及其最近的发展战略。Cosan案例中与会者探讨了巴西在乙醇产业上的成功经验，并被总结出一篇专文。孟山都公司也是案例之一，内容包括其公司在创新方面的进展、其如何成为农民们的“技术运输大队”，以及该公司如何顺应农民新需求改变沟通策略等。会议上还讨论了新型管道，以及耐水植物的未来。在加州生产园艺产品和杏仁的Woolf公司也在被讨论之列，主要议题是水资源的局限对其未来产量的影响。

全球最大协作银行的荷兰拉博银行也是案例之一。与会者探讨了

其在食品与农业产业化中的独特的个性与未来发展战略。还有天然甜味品甜菊糖公司 Purecircle、全球最大米公司西班牙的 Ebro Puleva 和从社会主义时期起就在匈牙利专注于家禽生产的 Hungerit 公司等。

专注于从食品与动物中提炼成分制造药物与食品的 GTC 生物医药公司和致力于连接本地食品生产商和超市的红西红柿公司也是案例之一。

另一让与会者感兴趣的案例是钻石食品。这一农民控股的公司开始只是一个农民互助组织，而现在已经成为了美国杏仁零食市场中的领军企业。最后一个由我们编写的案例是 Codevasf 公司，这是一家以可持续发展为基础向私人业主出租 8000 公顷灌溉土地的巴西上市公司。

## 4 食品消费者研究<sup>4</sup>

在推广一种新产品时，可能造成失败的因素有很多。一项基于 77 家公司 11000 个产品的美国研究显示，只有 56% 的新产品可以在上市五年后依然存活。当然即便是在 2012 年我们依然能看到若干服务恶劣、任意处置消费者，罔顾消费者的利益、时间、便利及安全，并对各种反馈置若罔闻的公司在市面上存在，但他们的生命终究是短暂的。那么了解消费者的行为模式到底有多重要呢？

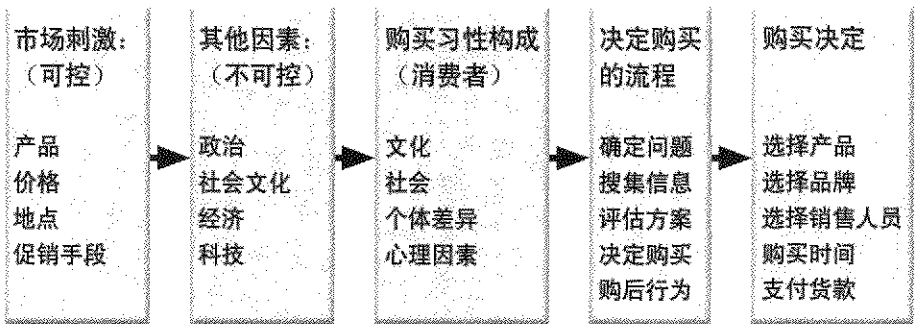
研究消费者与企业的关系，主要是为了更好、更准确地预测消费

---

4 发表于 2010 年 6 月 4 日《中国日报》第九版。

者可能的行为，揭示其购买商品的前因后果，并理解其思维过程。一切都要从购买行为模式分析开始。公司提供的各类刺激，包括产品特性、价格、地点与促销手段都可能影响消费者的购买决定。除此之外，经济、政治、社会与文化等方面的外界环境影响也不容小觑。消费者的行为模式是文化、社会、个体差异与心理因素等多方面作用的结果。（详见图 2）

图2：购买行为模式



上图中消费者购买决策流程模型可以进一步细分。在消费者决定是否购买的各个阶段，粮食公司也会利用各种工具来对市场进行结构化调研，或者分析目标客户的日常行为，以进一步了解客户的喜好，以便提出更有竞争力的报价。这一模型详见下面的表 1。

表1：消费者决定购买的流程

过程阶段	如何发生	公司如何应对	需要回答的问题
确定购买需求	当个人价值和需求与外部影响（主要来源于社会互动）同时作用下，消费者发现现状与理想状况不符时就有了购买需求。	<ul style="list-style-type: none"> <li>重复且有效地刺激这方面的需求，比如投放广告显示健康食品或美味食品的巨大优点。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>购买这一产品能如何满足顾客的要求？</li> <li>这些需求是否不可忽视？</li> <li>目标客户对该产品了解多少？</li> </ul>
搜集信息	通过内部资源（记忆、知识）及外部资源（市场及个人关系）进行搜集。	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定消费者可能搜集的信息，以及其最常用的搜集渠道。这可以帮助公司更好地确定价格、分销模式与广告策略。公司必须选择最能影响消费者的渠道。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消费者已经知道的产品和品牌是哪些？</li> <li>消费者是否愿意通过外部资源搜寻更多资料？如果是，他们会选择何种渠道？</li> <li>他们最常搜索的特性有哪些？</li> </ul>
评估产品	消费者会选择那些符合其最看重要素的备选方案。	<ul style="list-style-type: none"> <li>公司必须通过研究确定消费者最看重的产品的特质到底是哪些，并提高这些方面的竞争力。</li> <li>重新确定属性，重新确定竞争对手，并重新分析每种属性的重要性。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消费者是否会评估、对比各个备选方案？</li> <li>确定备选与最终选择的标准是什么？这些标准是否会变化。</li> <li>评估备选方案的结果是什么？</li> <li>这些备选是否真的区别很大？消费者能证实这点吗？</li> </ul>



续表

决定 购买	确认购买决定，包括从何人手中、何地购买及最终的支付方式。	<ul style="list-style-type: none"> <li>在销售场所的努力至关重要（2/3 的食品饮料购买决定都是在销售现场做出的）。</li> <li>时刻关注包括邮件、电子邮件、网络、电话与邮购目录在内的其他销售渠道的销售业绩。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消费者是否会愿意花费时间精力寻找最好的产品？</li> <li>消费者最喜欢的购买渠道是什么？其购买的时间又是一天中的哪个时间段？</li> </ul>
购后 行为	比较预期与已购产品性能间的差异。可能的结果包括从极度满意、产生口碑到向公司提起法律诉讼等。	<ul style="list-style-type: none"> <li>保持 800 免费热线或客服邮件系统长期畅通且回复迅速。</li> <li>监控客户满意度。</li> <li>谨记只有 5% 的不满客户会进行投诉，大部分只会拒绝再次购买。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消费者是否满意产品或服务？</li> <li>满意或不满意的理由是什么？他是否会与其他人分享这一观点？</li> <li>是否有再次购买的可能性？为什么？</li> </ul>

来源：作者

当今世界终端消费者的喜好日新月异，食品与饮料公司也面临着巨大的挑战。本章的目标就是罗列出若干世界范围内消费者需求的变化趋势，以帮助公司更好地开发新产品，更好地使用广告、促销等手段与消费者沟通。下面我们将用 A 到 Z 的顺序对这些趋势一一解说：

**Authenticity and Ageing（以诚待人与老龄化）：**以诚待客，（在召回问题产品时）对过失直言不讳，始终尊重顾客。对老龄化顾客给予更多关注。

**Beauty (美观)**: 有鉴于七成的购买决定都发生于销售现场, 食品企业需要更重视产品的外观, 使用更加美观的包装。

**Convenience and Citizenship (便利性与社区性)**: 产品必须有便于携带的实用包装。必须选择交易快速而便捷的分销渠道, 并着重与当地社区建立良好的互动关系。

**Diversity (多样性)**: 消费者要求同一品牌对不同市场定位进行细分。企业可以使用不同色彩的、有差异性的、有趣而有教育意义的产品来吸引不同受众。

**Exotic and Environment (异域风情与环境因素)**: 不同地区(各国与同一国内各地域)的食品有其独特之处, 可以刺激进餐欲望。保持环境可持续发展也是一大趋势, 食品公司必须大力发展对环境有益的产品与服务。

**Functional Foods (功能性食品)**: 通过与制药业和健康研究的合作, 可以在食品中添加一些药效, 比如控制体重与补充精力等功能。“食品也将最终成为药品”。

**Guarantee (承诺)**: 食品公司必须兑现其对消费者的承诺。

**Harmony and Health (平衡与健康)**: 消费者需要一个食品公司在沟通、定价、产品与分销渠道各方面都有平衡的表现。比如消费者对健康的关注就决定了食品产品应该往低糖、低胆固醇等健康的方向发展。纤体产品也会有很好的发展前景。

**Innovation and Individualization (创新与个性化)**: 大胆推出新产品、提出新思路, 才能提供新的解决方案。为独居者提供个性化产品、更小的包装也是当代趋势之一。

**Jobs (工作岗位)**: 能创造更多就业机会的品牌, 小业主或“就业友好型产品”都将取悦消费者。

**Labeling (标签)**: 作为产品信息的主要载体, 标签业有着不容小觑的发展前景。

**Meal Solutions (精加工肉食)**: 随着越来越多的人选择外出就餐与购买快餐, 食品服务业也越来越大。

**Nostalgia (复古感)**: 复古也是食品产业一大趋势。无论是产品还是包装上, 都将出现越来越多的复古元素。

**Organic (有机)**: 有利于环保、并在生产过程中加以严格监控的产品将有着越来越大的市场。

**Practical and Price (实用与价格)**: 每日所需的实用产品、准备时间短、方便食用, 这些都是消费者喜欢的特质。而价格则是影响购买决定的关键因素之一。

**Quality (质量)**: 质量保证是进入任何市场的先决条件。拥有信息来源的消费者和无处不在的媒体也对企业的质量监控提出了更高的要求。

**Reliable (可信赖)**: 原产地、来源、加工方法都必须赢得消费者的信任。

**Services (服务)**: 总有一些服务是可以让消费者和企业同时获得利益, 达到双赢局面的。

**Tradition and Traceability (传统与可溯源性)**: 一个企业必须谨慎审视该如何维持其产品链的传统。一个在市场上生存多年的产品必定有消费者的信任作为基础。所有产品的来源, 如何从农场到最终消费者手中都应该有迹可寻。同时也要在包装上清楚地加以标注。

**Uniformity (一致性)**: 消费者不喜欢多变的产品, 特别是从那些标榜标准化生产的企业出产的不统一产品。

**Value Proposition (创造价值)**: 增加食品价值, 降低生产成本, 创

造同类产品中的“最物超所值”产品。

Xenophobia（排外性）：在某些国家，政府会对能创造国内就业岗位的本国出产产品进行补助。

Young（年轻化）：青春不老是所有人的梦想。很多消费者都希望能活得更年轻、更长寿、更健康。

World-Wide（全球化）：扩展全球市场，发展全球食品消费者，让他们无论走到哪里都能够买到一样的食品产品。

Zzzzz（速度）：企业必须迅速。速度是一切之本。从网络寻找最新商机、始终领先对手、甚至走在消费者的前面。

食品企业必须思考的问题包括：未来的商机有哪些？上面所提到的这些领域中你已经有所考虑的是哪些？又得到了什么积极的成果？消费者在购买过程中是否意识到了这种变化，又是否觉得有价值？总而言之，我想要为食品、饮料公司提出这些新思路，以便其推出更有价值更为消费者接受的新产品。

表 2：“食品消费者ABC”

特征	企业的商机
A – Authenticity and Aging（以诚待人 与老龄化）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 符合目标市场需求推广新产品</li> <li>• 真实可靠，召回时态度诚恳，尊重消费者</li> <li>• 照顾老年消费者</li> </ul>
B – Beauty（美观）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 注重产品外观</li> <li>• 加强在卖场的工作力度</li> <li>• 使用美观的包装</li> </ul>

续表

<p>C – Convenient and Citizenship (便利性与社区性)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 使用便于携带、实用的包装</li> <li>• 以快捷方便地购买为标准选择渠道</li> <li>• 与当地社区紧密联系</li> </ul>
<p>D – Diversity (多样性)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 分化产品链, 多样化品牌</li> <li>• 不同色彩、有差异性、有趣而有教育意义的产品</li> <li>• 消费者希望在进食过程中得到乐趣与知识</li> </ul>
<p>E – Exotic and Environment (异域风情与环境因素)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不同地区的饮食有其地域特色, 能给消费者带来快乐</li> <li>• 促进环保, 为可持续发展创造机会</li> <li>• 生产符合环保标准 (如 ISO14000) 的产品</li> </ul>
<p>F – Functional (功能性食品)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 为产品添加控制体重或补充精力的作用</li> <li>• “食品也将是药品。”</li> </ul>
<p>G – Guarantee (承诺)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 信守对消费者的承诺</li> </ul>
<p>H – Harmony and Healthy (平衡与健康)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 广告、定价、产品、分销渠道的平衡</li> <li>• 开发低糖、低胆固醇等健康食品</li> </ul>
<p>I – Innovation and Individualization (创新与个性化)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 积极开发新产品</li> <li>• 为独居者提供小包装产品</li> </ul>
<p>J – Jobs (工作岗位)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开发能创造就业岗位或“公平就业”的产品</li> </ul>
<p>L – Labeling (标签)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 作为信息的主要来源, 应该注重标签的设计</li> </ul>
<p>M – Meal Solutions (精加工肉食)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 提供能满足最终消费者需求的解决方案。越来越多的人择外出就餐与购买快餐</li> </ul>

续表

N – Nostalgic (复古感)	<ul style="list-style-type: none"> <li>反其道而行之，推出复古感口味或包装的产品</li> </ul>
O – Organic (有机)	<ul style="list-style-type: none"> <li>有机产品</li> </ul>
P – Practical And Price (实用与价格)	<ul style="list-style-type: none"> <li>准备时间短、食用方便的产品</li> <li>价格对影响消费者购买决定至关重要</li> </ul>
Q – Quality (质量)	<ul style="list-style-type: none"> <li>质量是进入市场的先决条件</li> </ul>
R – Reliable (可信赖)	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品质量、来源、加工方式都必须得到消费者的信任</li> </ul>
S – Services (服务)	<ul style="list-style-type: none"> <li>为消费者提供有附加值的服务</li> </ul>
T – Tradition and Traceability (传统与可溯源性)	<ul style="list-style-type: none"> <li>坚持维护其传统品牌</li> <li>用老字号赢得消费者的信任</li> <li>公开产品所有历史信息，从产地到加工地信息</li> </ul>
U – Uniformity (一致性)	<ul style="list-style-type: none"> <li>消费者不喜欢号称标准化的公司出品标准多变的产品</li> </ul>
V – Value (创造价值)	<ul style="list-style-type: none"> <li>增加价值、减少成本，创造“物美价廉”产品</li> </ul>
X – Xenophobia (排外性)	<ul style="list-style-type: none"> <li>在某些国家，政府与消费者更倾向能为本国带来工作和利润的本国产品</li> </ul>
Y – Young (年轻化)	<ul style="list-style-type: none"> <li>部分消费者希望活得年轻，活得长寿，活得更健康</li> </ul>
W – World-Wide (全球化)	<ul style="list-style-type: none"> <li>开拓全球市场，让消费者走到世界各地都能购买同一品牌的食品</li> </ul>
Z – Zzzzz (速度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>消费者要求速度。食品公司必须积极搜索新趋势、新机遇，要赶在对手与消费者之前引领新潮流</li> </ul>

来源：作者

## 5 零售商自有品牌的世界<sup>5</sup>

自有品牌（由分销商、零售商和批发商自主开发并管理的品牌）是目前最受关注的战略之一，其对零售商的影响也是巨大的。这是行业分销商提高自身竞争力的一大重要工具，但其对食品产业的影响却有利有弊，有时候是威胁有时候又是机会。本文将着重讨论零售或批发分销商的自有品牌中食品供应的若干重要方面。

自有品牌在部分国家食品市场的占有率已经超过了50%，一些零售商的店面甚至只销售其自有品牌。自有品牌在食品与饮料类商品中的销售额高于其他类别。那么对食品生产企业而言，为自有品牌供货的好处又有哪些呢？

我认为可能的好处有下面几个：首先，因为零售商负责品牌包装，那么食品公司的成本就降低了。其次，食品公司因此有了更高的工厂产能和大量订单，那么其与原料商的谈判筹码就增加了，最终可能带来更高的投入产出比。同时其产品在零售商的货架上也可以获得更好的位置（当两个出自同一工厂的产品中一个是自有品牌时，就会发生这样的情况）。

对食品生产者来说，与自有品牌合作带来的长期供货合同也使其更容易从银行获得信贷与资金。在决定产品生产线时，这也能帮助生产者确定不同产品的价位与品牌定位。值得注意的是，一般这类产品

<sup>5</sup> 发表于《中国日报》，2010年4月20日，第9页。

都是无技术创新的产品——自有品牌中很少出现新产品。与自有品牌合作也能改善公司与零售商的关系。同时，消费者会认为能成为零售商的供应者这意味着其质量是可靠的，食品公司就得到了消费者信任这一优势。节约物流成本和不需要促销员常驻卖点也是潜在优势。

那么，对零售商而言，拥有自有品牌的优势又是什么呢？首先我们必须认识到自有品牌的形式有几种：含有零售商名字的品牌、不同名但标注有零售商标志的品牌等。垂直供应链有其优势，在食品公司负责生产管理产品的前提下，零售商无需生产资源就能生产所需产品，也可以减少库存。同时通过对自有品牌的自主定价，零售商也可以更好地与其他供货商讨价还价。自有品牌还可能提高客户对商店的忠诚度（当其自有品牌频繁在消费者家中或其他场所出现时，消费者心目中该零售商的地位就会提高）。自有品牌通常能带来更高的利润，于是也对货架空间的分配带来了压力。当有限的货架空间中放满了自有品牌时，其他公司的产品空间就会减少。

另一大潜在好处是商店的产品线得以拓宽。不过同时零售商的品牌形象也可能因自有品牌的问题而遭到破坏，因此必须有严格的质量监控体系进行协调管理。

零售商在某种情况下是很受消费者认可和青睐的，既然如此零售商自然更愿意在其店面出售更多的自有品牌。在自有品牌已是市场一大关注焦点的今天，食品公司需要思考如何与这些巨头们抗衡。自有品牌已经为食品市场增加了竞争的压力，也同时加强了零售商的谈判筹码。即便是在高端市场，市场领军企业也正日益感受到自有品牌销售增长的压力，第二、第三梯队的品牌更是受到售价更低的自有品牌的步步紧逼。



表 3: 自有品牌对食品制造商和零售商带来的好处

对食品制造商的好处	对零售商的好处
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 由零售商负责宣传：可能降低广告 / 产品推广等费用</li> <li>• 投入产出比的提升可能：大规模生产带来的产能提升，与原料商的议价能力</li> <li>• 占领零售商货架：当两大同一工厂生产的货品中有一个是自有品牌时就会有这一优势</li> <li>• 不再需要接受寄售这种零售商常常会向食品产业提出的要求</li> <li>• 在长期订单的保证下，更容易获得银行信贷和资金</li> <li>• 多层次产品分类：以不同价格和定位分割生产线</li> <li>• 通常不需技术投入，自有品牌几乎不需要技术创新</li> <li>• 改善与零售商的关系，得到过更好的货架空间，同时无需支付进场费和其他零售商税款</li> <li>• 让消费者和分销商认识到其公司的质量水准（能作为零售商的自有品牌供应商，就说明经过了他们的质量认证）</li> <li>• 可能降低物流成本</li> <li>• 不需促销员常驻卖场</li> <li>• 虽然可能影响其公司品牌的市场份额，但其公司产品的市场份额却有所提高</li> <li>• 为未来与其他零售商甚至其他行业合作积累经验</li> <li>• 随着零售商的全球化进程，食品公司有望成为其全球供应商</li> <li>• 另一实际原因是，如果你不占领这一领域，竞争对手就会趁虚而入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 首先必须了解自有品牌有若干形式，包括以零售商企业名为名的品牌和名称不同却有零售商标记的品牌。这两类各有优缺点，在这里我们不予讨论</li> <li>• 垂直供应链使得无生产资源的生产成为可能</li> <li>• 食品公司将负责管理产品，因此可以减少库存</li> <li>• 可自主定价自有品牌，增加与其他供货商的谈判筹码</li> <li>• 消费者忠诚度的提升（当消费者在家中或其他场所持续看到零售商品牌时）</li> <li>• 可能带来更高的利润</li> <li>• 增加货架空间压力，一旦有限的空间被自有品牌占据后，其他公司可分享的空间就减少了</li> <li>• 拓宽卖场产品范围</li> <li>• 由于零售商的名誉可能受自有品牌问题的影响，因此必须有严格质量监控体系</li> </ul>

来源：作者

## 6 零售商：食品产销链中的巨鳄<sup>6</sup>

若干研讨会的2010年零售商预期销售数据显示，沃尔玛这一零售业巨头将通过其遍及15个国家的8400家店面，获得3370亿欧元的惊人销售额。紧随其后的家乐福将在35个国家收获1150亿欧元。第三位是乐购，近780亿欧元。尽管这些大于不少国家全国收入的数字绝对让人影响深刻，但零售业的集中度还是有所下降了。2003年时前20名的零售商瓜分了23.4%的市场份额，而到了2010年其全球市场份额中却只占到了21%。为什么会产生这一现象呢？

有一种解释是，部分国家的零售市场在这期间发生了巨大变化。2006年全球十大市场的排名是：美国（6120亿欧元）、中国（3280亿欧元）、日本（2970亿欧元）、法国（2060亿欧元）、印度（1900亿欧元）、英国（1880亿欧元）、德国（1500亿欧元）、意大利（1270亿欧元）、俄罗斯（1160亿欧元）和墨西哥（1120亿欧元）。而据最近对2014年的预期，前十大市场很快就将变成中国（7610亿欧元）、美国（7450亿欧元）、印度（4480亿欧元）、日本（3600亿欧元）、俄罗斯（3220亿欧元）、巴西（2840亿欧元）、法国（2280亿欧元）、英国（1980亿欧元）、德国（1680亿欧元）和印尼（1670亿欧元）。可见当时的“金砖四国”在未来三年内将全部进入全球前六大市场。在这些新兴国家中，零售业的聚合度显然还偏小，因此就有了这种现象。

6 发表于《中国日报》，2007年2月10日，第九版。

下面是几个我认为零售业巨头带给我们的思考重点：

首先我们要讨论的是：(1) 自有品牌或零售商品牌。自有品牌在食品销售中所占比例正在逐步上升，特别是在德国的普及率甚至占到了60%到70%。在瑞士，47%的市场份额都被自有品牌占据。在其他几个欧洲国家也有30%。现阶段巴西、印度、中国和俄罗斯的市场中，自有品牌占有率还不到10%，因此未来很有可能出现不少变化。

另一个影响销售集中度下降的可能因素是：(2) 距离与便捷度。零售业有着多种形式：大卖场、超市、会员俱乐部、便利店和折扣店等。但随着消费者少量、频繁购物的新消费习惯的出现，社区小店也正在大量产生。

(3) 消费者的信息与交流空间。零售商拥有两大重要资源：消费者信息（买什么、谁买、何时买和为何买）以及一个交流与售货的空间。零售商向食品公司出售这些信息，也同时为食品产业提供了在店内与消费者进行交流的更多空间，以刺激收入。由于食品产业中70%的消费决定都是在销售点做出的，这就成为了赢得顾客喜好的一个良机。

零售商也面临着(4) 管理经验方面的新挑战，包括永久性地减少交易成本、减少供应商数量（同时并不增加依赖度）和技术（电子数据交换系统）等。这也意味必须使用更好的产品分类技术来最大限度地提高货架空间利用率。

包括送货上门、礼品包装、成品餐、面包房、肉食处理中心、咖啡店及其他包括服务在内的(5) 便民服务是部分零售商提高竞争力的一大趋势。节能减排的(6) “绿色运动”则是另一大趋势。部分零售商正在采取公平交易概念与增加小农供应商等措施开展(7) 可持续化发展。

(8) 国际化和全球化采购依然在继续，零售商们也面临着不同文

化的挑战。但这样意味着零售商们可以在全球范围内选择最佳的供应商,并将其产品输送到各个店面。零售商也面临着(9)直销、网上销售、上门销售与餐饮配送等新兴销售模式抢占份额的挑战。

最后是(10)与其他零售商合作的趋势,包括合用采购渠道与中心、库存管理、市场营销、市场布局、技术等方面,这可能是未来巨头合并的第一步。

上面我们讨论到了关于零售巨头与食品链的十大问题。进一步地探讨这些议题会给食品链的参与者们提供更多机遇与思考。

表 4：零售巨头的议题

	问题	对食品公司而言的意义和机会
自有品牌及零售商品牌	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 私有品牌和零售商品牌对未来可能产生何种影响?</li> </ul>	
邻里概念的发展趋势	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社区小店为何发展迅速?</li> <li>• 如何跟上这样消费趋势?</li> </ul>	
信息与交流空间	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何从零售商处获取信息?</li> <li>• 如何赢得消费者?</li> <li>• 该在销售点采用何种沟通模式?</li> </ul>	
经济管理方面的挑战	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何降低交易成本?</li> <li>• 如何最大化使用货架空间?</li> </ul>	
便民服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何提供便民服务?</li> </ul>	
“绿色运动”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何节约能源与减少碳排放?</li> </ul>	
可持续发展采购战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何发展小规模供应商?</li> </ul>	
国际化全球化采购	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何面对文化差异的挑战?</li> <li>• 如何在全球范围内寻找最佳货源?</li> </ul>	

续表

与不同销售模式的竞争	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何面对不同销售模式的竞争者？</li> </ul>	
集体行动的趋势	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何与其他零售商集体行动？</li> </ul>	

来源：作者

## 7 可持续发展规划之四维度<sup>7</sup>

食品产业链的可持续发展性正在变得越来越重要，因此我想提出一个能帮助食品公司和政府一起来讨论可持续发展及其启示，并最终将理论落到实处的探讨框架。目前这一领域最大的问题是，无论是政府还是食品公司，都依然处于言多行少的阶段。

可持续发展，前人的定义是“负责任地使用不可再生能源与原材料”。这一概念已经在全球得到了越来越广泛的认知和关注。地球资源随着人口增长而减少、全球变暖危机、农业用地的减少带来的洪水与饥荒、以及互联网的普及让天灾、食品公司的不良行为、过度污染及其他问题的信息在全球迅速传播，这些因素都意味着在可预见的未来将有更多消费者关注可持续发展的问题，保护地球将成为常识。

食品公司也已经逐渐认识到减少其行为对环境的影响的重要性，他们不得不增加其透明度（企业社会责任）以创造更流畅的信息交流通道，增加包容度，减少社会不平衡，以及更多地使用自然与可再生

<sup>7</sup> 发表于《中国日报》，2009年11月27日，第九版。

资源与能源。

可持续发展有传统的三大重要支柱：经济维度（利润）、环境维度（地球）与社会维度（人文）。我添加了另一个角度：实干。

经济（利润）维度：主要包括食品公司、合作网和生产力如何处理与最终消费者之间在价差、利润、补偿、损耗、交流上的问题；发展有利润的可持续发展项目；危机管理（金融市场与金融投资）；信息技术（获取信息，减少交易成本）；制定全局策略以降低成本并实现整体业务保持经济上的可持续发展。没有经济上的可持续发展，任何其他的要求都是不可能实现的，因为企业没有利润，就无力支付这些项目。这是可持续发展的第一步也是非常重要的一步，一个公司必须保证经济上的可持续发展。

环境（地球）维度：主要包括食品公司对环境的影响；集成供应商的影响；运输方面（食品里程）；包装方面（努力使用可回收/可再用/可重建材料；使用新材料；使用更少的材料）；废料管理（减少废料；分类与回收；肥料发电或化作肥料）、能源使用；排放量；水管理（全局管理；保护水资源；科学管理）；数码化少纸化；重复使用原材料；绿色节能地管理建筑与设施；关注碳排放与碳足迹及其它。消费者在这个领域也有不小的责任，我们必须改变自己的生活习惯并选择购买更有环保责任感的产品。

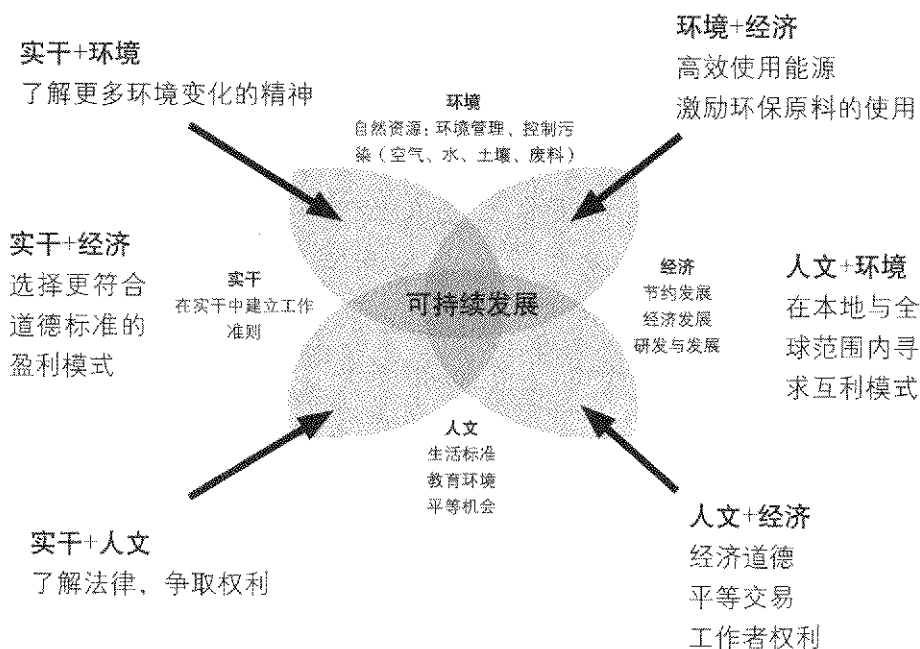
社会（人文）维度：主要包括关注员工、包括其供应商和分销商的员工的工作条件；员工的健康与安全、童工的使用、工作环境、安全措施；积极参与当地社区活动；激励合作；鼓励小、自耕农的创造精神，并为其提供技术；提高在地公司生产力；始终选择能带给消费者更多利益的产品线，如更有营养的产品线；更关注健康等。

实干维度：最后，食品公司必须积极行动起来。可持续发展不是只

靠说说就可以的，必须要靠行动。这包括创建一组行为准则、遵从行业准则、积极与政府合作、提高可持续发展意识、留出专项基金、马上启动减少环境污染的措施、坚持监测活动、加强记录管理、建立专项委员会和管理部门及积极交流信息与知识。

一个不平衡的星球是无法长期可持续发展的。为地球上未来的世世代代提供更好更平衡的环境是我们的责任。是时候行动起来了。未来的历史会将我们这一辈人视为先驱，第一批为这个星球的发展与进步做出贡献的人。但我们也可能是地球的终结者，在紧急关头袖手旁观的一代人。更可怕的是，一旦大灾难降临，历史书或阅读这些书的后代都会灰飞烟灭。

图 3：可持续发展四方面



来源：作者

## 8 全球金融危机，金砖四国与食品企业<sup>8</sup>

2008、2009 年的经济危机简而言之就是 3C 危机。

第一个 C 指的是 Credit（信贷危机）。在过去几年中几个国家的几大金融机构不负责任地胡乱给消费者做出信用评价，制造出了一个虚假的市场。当时整个大环境都是金融挂帅、金融决定战略、金融专制。一些大公司也参与了这场闹剧，不顾风险添砖加瓦，忽视成本地向员工支付与现实脱节的人工与分红，结果就出现了严重的“醉后综合症”。于是，改革就成了唯一的办法。

第二个 C 是 Consumption（消费危机）。同样是在这些国家，整个社会都陷入了不负责任的消费狂潮。信用评价的滥用导致消费者大量购买自己本无力支付的商品，房子、车子、器材和其他商品，并申请贷款支付。虽然大部分家庭显然是无法偿还这种消费带来的月供的，但每个人都被冲昏了头脑。现在到了终结举债经营模式的时候了，房、车及其他资产价格都纷纷跳水，消费者不得不以割肉的方式出售当时购买的一切。

第三个 C 是 Confidence（信心危机）。前两个 C 导致整个社会对这包括企业甚至政府在内的整个体系丧失了信心。而社会经济跟信心是息息相关的，信心的丧失在各国有着不同的表现形式，但要挽回都非易事。由于这场不知何时就开始了，而且也不知何时才会结束的危机，

<sup>8</sup> 发布于《中国日报》，2009 年 8 月 12 日，第九版。



很多仍然有消费能力的人都丧失了信心，同时也停止了消费。销售额降低、市场萎靡、就业率下降这三者形成了一个互为因果的恶性循环，结果就是更加严重的经济危机。只有“对复苏的信心”才能真正将经济拉出这个恶性循环。虽然目前我们还不知道不佳的信用会导致何种长期影响，但可见金融崩溃的整体格局已有所缓解，因此经济大环境应该会比金融市场更早恢复生机。

图 4: 经济危机的3C

信用危机	• 消费者信用被胡乱高估
消费危机	• 社会陷入不负责任地消费狂潮
信心危机	• 社会对金融体系丧失信心

来源：作者

2009年也是政坛风波不断的一年，部分政府因错误地评估经济而实施了错误的财政举措，最终导致国家破产、执政政府遭弹劾、核武器与包括导弹试射、全民皆兵等在内的其他不稳定威胁日益严重。这种不稳也影响了市场和消费者信心，整个食品链就是池鱼之一。

当然我们必须看到2009年全球性的经济危机并不是不同国家一个模式的——各个地区、国家和产业遭受到的影响都各有不同。比如说在巴西，食品、车辆以及房屋市场就在这段时间创造了销售新高，但另一些比如重机械产业就遭受了20年来最惨重的打击。这场危机中同一国家内的有的城市损失严重，而另一些城市则逃过一劫。有的国家整体受创较大（如德国的GDP就下降了5%），而有的国家则损失不大（中国当年的GDP增长依然是6%）。由于消费者泥足深陷，美国经济显然

还将持续低迷，但相较美国和亚洲，欧洲的经济复苏则更不被看好。

另一个被用于支持全球经济将迅速恢复的论点是大规模市场购买力在全球范围内的迁移。几大新兴经济体事实上已经在某种程度上改变了整个世界。据高盛投资公司预估，金砖四国（巴西、俄罗斯、印度和中国）的 GDP 将在 2017 年超越传统 7 大工业国。金砖四国的 GDP 从 2000 年的 36000 亿美元迅速上涨到了 2005 年的 50000 亿美元。从 2000 到 2009 年，巴西的 GDP 增长率是平均 3.1% 一年，累计增长达到了 36.3%；而中国的年平均 GDP 增长率更是达到了惊人的 9.6%，累计增长 151%；印度也有 6.9% 的年平均增长率和累计 94.6%；俄罗斯在同期的年平均增长率和累计增长率也有 5.5% 和 71.2%。

这些新兴国家的 GDP 在 1991 年只占到了全球的 11%，到了 2008 年就占到了 30%，20 年后更预期会占到 50%。到了 2050 年全球人口预期将达到 90 亿，其中只有 10% 会是发达国家人口。2009 年新兴国家中有约 2 亿人口的收入达到了 3000 美元一年，15 到 20 年后，这一人口数字将达到 20 亿。显然，过去十年中这种消费力的巨大迁移已经发生了，新兴的消费人群与新兴的市场正在打破全球单一格局。互联网使得科技与知识能更快地得到传播，而这将使得市场的变化获得更多推动，发展速度也将更快。

中国与印度这种大型食品市场 GDP 的持续增长，将使得其消费水平居高不下甚至继续上升。高盛公司预计中国的 GDP 将在 2009 年达到 7-8% 的增长率，而 2010 年则将是 11%，而印度 2009 和 2010 年的增长率则将是 6% 到 7%。1999 年到 2009 年期间全球经济增长的约 60% 都归功于发展中国家，其中又有 30% 来自金砖四国。

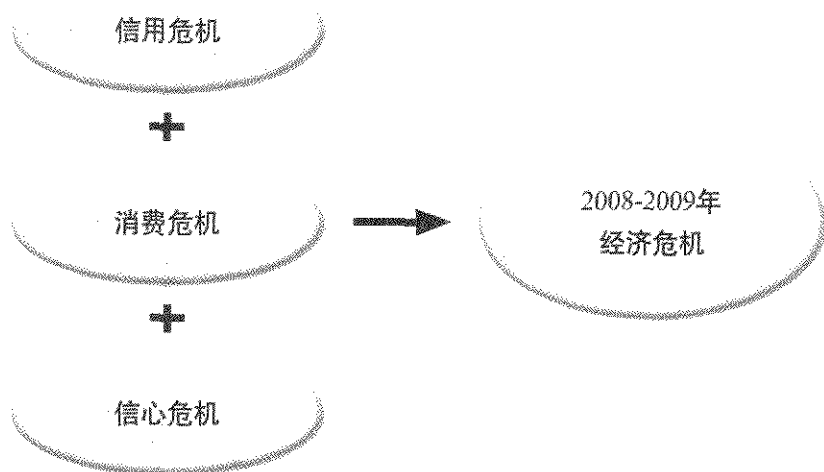
和传统食品商品生产国与出口国相比，部分因进出口、旅游业和出国务工人员资金回流而高度依赖于美国的国家受创更大，巴西、乌

拉圭、哥伦比亚、阿根廷就是几个例子。巴西就是一个众所周知的食品、生物燃料出口国。在经济危机中，其食品市场遭受波及最小——毕竟不管怎么样，人总是要花钱吃饭的。同时在发达国家，对食品的需求也是相对稳定的。遭受冲击更多的是那些市场上的高价产品。

在几个因素的影响下，巴西在本次危机中有着不同于以往的表现。这部分归功于1994年开始的雷亚尔经济计划使得经济大环境达到了稳定。比如说2009年4月的超市销售额就比08年4月上升了6.5%。去年的整体经济增长率在4到5%之间，2009年将减速到0.5%到1%左右，但普遍预期到了2010年这一数据将反弹到3%到4%之间。高盛公司的预估值是5%。巴西在全球贸易中所占份额不大，只有在食品与商品贸易上有所建树，跟其他出口导向经济体相比所受影响也更小。巨大的国内市场、已经实施的对银行和金融体系规避信用风险改革、高额国际储备（在其他如俄罗斯、墨西哥、韩国都失去了部分储备的同时，巴西则能稳定在2050亿美元）、能源储备安全（石油自给自足，且目前超过50%的车用燃油都是本土生产的甘蔗乙醇）、以及其他若干因素都对这一稳定情况有所贡献。

总结一下，食品企业能从中学到什么？有这么几点：首先我们必须调整重点，再次回归到其核心业务，充分利用资本和资源，更好地未雨绸缪、统一行动和节省成本。企业也必须审视其风险监督体系。这是一个全球化、更具竞争力的供应链得以建立的时代，也是一个重视企业内部人才管理的时代。最后，这也是一个投资借贷更谨慎时代，我们应该抓住机会巩固、兼并与购买那些世界各地的廉价资产。

图 5-3C 经济危机



来源：作者

## 9 粮食危机终将再现<sup>9</sup>

本章我们要讨论的是一个在 2007 年和 2008 年一段时间中出现的，并很可能在诸多作用的影响下提前回归的问题，那就是粮食需求以及由此带来的粮食价格上涨问题。

目前正有九大变化中的因素正在向全球粮食供应力施压，这些因素跟经济、金融危机也都息息相关。

(1) 生物燃料农作物种植区域的增加：一些国家开始占用粮食生产

<sup>9</sup> 发表于《中国日报》，2009 年 7 月 7 日，第九版。

土地来种植生物燃料的原料。可以说，汽车油箱已经成了人们的胃的竞争者，两者都想要粮食。很多研究将粮食通胀归罪于生物燃料，但却没有看到还有其他不少历史悠久的影响因素。生物燃料并不是主要问题，如果能在增长粮食产量的同时发展生物燃料，那结果必定是积极的。当然我们还是要考虑生物燃料的这个问题。

(2) 世界人口的增长：据估算，全球人口将在 2050 年达到 90 亿，这不是一个新出现的因素，但确实会给粮食生产带来更大的压力。FAO/ONU 估计未来 15 年中全球粮食产量最少需要增加 50%。未来世界人口对谷物的需求（从 2009 年的 22 亿到 2025 年的 33 亿）、牛奶的需求（从 2009 年的 34 亿吨到 2017 年的 50 亿吨）和肉类的需求预期都非常惊人。举例来看，中东和北非目前的人口只有约 3.8 亿，而到了 2050 年这一数字就会变成 5.1 亿。

(3) 人口密集国家的经济发展与收入分配：印度、巴西、东欧、中国、印尼、泰国、南非、阿根廷、阿拉伯，非洲各国这类人口密集国家的经济发展为市场带来了数以百万计的新兴粮食消费者。几大非洲经济体在过去五到十年的发展速度每年都超过 5%。据粮食消费专家估计，在外来十年内中国的粮食消费将增加 50%，印度则是 78%，亚洲的其他发展中国家、中东、北非也将增长 40%（全球人口统计报告，2008）。之前发达国家和发展中国家所占的市场份额分别是六成与四成，而十年之后，这两大阵营将平分粮食市场。对比中国的人口数及其所占的全球粮食市场份额，他们还远没有达到 50%，显然未来的变化还有很多。

(4) 更强有力的政府援助项目：比如在巴西，政府就进行了一项涉及 1000 万户家庭，4000 万人口的援助项目，为粮食市场带来了大量新消费者。结果就是巴西的香肠市场从 2003 年的 5 亿美元发展到 2007 年

的 10 亿美元。目前泰国有 1000 万人口每月都能领到 58 美元的救济金。这还只是冰山一角，越来越多的国家开始了这类项目，而很多经济学家却没能看到这可能带来的巨大影响。

(5) 社会迁移与城市化缔造出的超级都市：这些超级都市增加了粮食需求，改变了人们的消费习惯（更少谷类、更多蛋白质，谷物更多地被用于动物饲料），粮食消耗也在变得更加个性化和复杂化，并耗能更多。另一个重大影响是，目前很多国家的半数人口依然在农村，但他们都正在向城市迁移。有研究估算，到了 2025 年，将有 3.5 亿的中国农业人口搬入城市。这意味着他们需要 500 万座高楼（相当于十个纽约市），更多电脑、电视、空调，也带来了全新的粮食消费模式。

(6) 油价上升：国际油价在过去五年内从 35 美元上升到了 140 美元，这大大影响了生产与运输成本。现在油价依然在上升，其影响的产业也不仅仅在运输，更作用到了塑料及其他耗油产业。油价可能会最终问鼎 70 到 80 美元每桶，一旦其再次上升，生物燃料就很有可能因此得到刺激，从而增加玉米和其他谷物的土地压力。中国 2008 年全国汽车数量是 6500 万，而到了 2020 年，这一数字很有可能达到 1.5 亿，每年的耗油量更将达到 2.5 亿吨。

(7) 美元贬值：过去几年中的美元贬值也推高了以美元为基准的粮食期货价格。

(8) 粮食产量不足：低利润、气候原因、干旱及疾病导致的农业产量不足是很大的问题。信贷危机（缺乏资金）和物价波动大导致农产品利润减少，金融机构抬高信贷门槛加上不良套购保值，这都让食品企业面临信任不足的问题。结果就是务农风险上升、未来前途未卜、农民对长期合同失去信心。这样的结果就是生产力下降、库存不足、利润更低、农民转而种植成本更低的作物。某些粮食出口国也因此变成

了进口国。水资源与水成本也会因为全球环境变化而成为农业生产力的  
一大威胁。

(9) 投资基金的介入：部分国家的低利率促生了这类投资基金。虽  
然不少战略投资者已经改用更加保守的融资机制，但依然有不少基金  
正在涌入粮食期货市场。这也将增加兼并的产生。

表 5：粮食危机

9大主要因素
1. 生物燃料农作物种植区域的增加
2. 世界人口的增长
3. 人口密集国家的经济发展与收入分配
4. 更强有力的政府援助项目
5. 社会迁移与城市化缔造出的超级都市
6. 油价上升
7. 美元贬值
8. 粮食产量不足
9. 投资基金的介入

来源：作者

## 10 粮食通胀的解决之道

对于可能到来的粮食需求与通胀问题，目前有两种解决建议。一种是倒退回之前的贸易保护主义状态，用“人为经济环境”推动非竞争性的生产，并重启战时的“自给自足”政策。另一种则是继续朝着发展、全球贸易与融合的方向前进。在这里我们将从后者出发，向各国政府与国际组织提出十点可能可以帮助解决这一问题，并最终提出安定与融合结果的方案：

**在保持环境可持续性的情况下，在新地区进行横向扩展：**这种扩展既可以在几大发展中国家（比如仅有 25% 的土地被利用的南美），也可以在全球数百万顷使用不良的土地上进行。一些权威机构的研究证明，巴西可以在不触动脆弱的生态系统的前提下，将超过一亿公顷的退化牧场投入粮食与生物燃料原料种植。这种拓展在可持续合同的刺激下就可以为欠发达国家带来农业发展、更多创业公司以就业岗位，从而刺激经济发展，甚至对民主进程产生积极影响。目前若干基金正在大量囤积粮食与购买土地，土地的成本也将越来越高。最近阿拉伯国家就耗资 8 亿美元在南美洲和非洲国家大量购买土地作为其粮食保证（《金融时报》）。中国和其他国家也采取了类似的行动，以构建海外粮食供给链。这是投资与发展需求的完美结合。

**扩大生产力或纵向扩展（利用已经使用中的土地创造更多产量）：**投入更多技术与资金的话，南美洲、非洲和亚洲，甚至部分发达国家



的已开发土地的产能都可以提高。一个美国农民手中的每英亩玉米产量就是巴西和其他国家平均产量的三到四倍。通过修建灌溉系统，一些热带地区甚至可以达到一年三产。这些方面的发展与改善正是我们应该积极研究与投资的领域。

**减少粮食进口税以及其它进口壁垒和保护政策：**在进口税和其它一些损害国际贸易、市场和发展的本国保护政策的影响下，一些国家的粮食价格是人为膨胀的。比如欧盟的牛肉就比相同欧洲零售商在阿根廷或巴西出售的同质量牛肉贵了四到五倍。很多人认为减少贸易壁垒会损害欠发达国家的农村农业，但事实上，去除壁垒之后的新价格会让这些地方的产品更具国际竞争力。地方政府也可以通过减少国内农产品税的方式，来降低其零售价格。此外，国际经合组织成员国每年都会农业补贴上耗资最少 3300 亿美元。这一投资越大，其对价格的压力也就越大，也将进一步损害其自然竞争国的粮食生产力。

**投资国际物流以降低运输成本：**部分产粮国的物流极其落后。政府应对此投资，社会也应更加努力地改变这种体系，以便促进公私合营，实现港口、道路和其它粮食分销和物流设备的私有化，加速流动、降低成本。

**降低交易成本：**目前国际粮食交易链的协调性很差，存在冗余、资产利用差、贪污、投机取巧和其它无效率问题。这很大程度上导致了损失、成本增加和无附加价值的公司、代理商或其它机构的存在，从而影响了粮食价格。Douglass North 提出的体制改革就是此问题的解决方案。应采取更有效率的合作社、生产者联营以及其它的集体行动来减少冗余，增加生产者组织的议价能力。

**以可持续发展的眼光选择生物燃料的最好原料：**巴西就是一个很好的例子，该国已有 35 年的甘蔗乙醇历史，仅使用了全国可耕种土地的

1%，他们就在不影响粮食生产的基础上用 350 万公顷的甘蔗供应了其运输燃料的 52% 所需。过去十年圣保罗州（甘蔗生长的主要区域）的粮食与生物燃料共同发展实例说明，两者的结合是有可能的。生物燃料在全球发展的过程中，必须优化选择产能更高且不与粮食生产竞争资源的原料。甘蔗乙醇的能量均衡程度较甜菜或小麦乙醇高 4.5 倍，跟玉米乙醇比更是高出 7 倍。<sup>10</sup>

**开发新一代肥料：**用那些能吸收更多太阳能、并产生更多可回收副产品的植物作为新型肥料来源是非常重要的，这样可以减少风险并降低未来的肥料成本。肥料是农业中最重要最昂贵的投入之一，在必须提高产量的时候，它的重要性会变得更重要。

**努力为农民提供可持续的供应合约，开发综合性可持续投资和项目：**更好地在粮食链中进行利润和收益分配，以惠及全世界的农民，这至关重要。除了科技，价格刺激是刺激产量的最好经济激励。我们已经看到，集中化生产与零售中的利润保留是如何在几个食品产业中起到积极作用，并造福若干地区的。

**利用一切途径，激励创新方面的研究和投资：**这方面最主要是基因学方面。目标是找到粮食和生物燃料生产和消耗的新解决方案。在设法解决可持续发展等式的过程中，由于供应不足，如今种子是问题。对农业研究和发展方面的政府投资在过去二三十年中大量减少，导致了产量增长放缓，削弱了总产量以及与增加的消费保持同步的能力。因为社会中对生物技术的信任正在增加，带来了接纳的新时代，所以应该更加注重研究。

**努力慢慢改变人们对粮食和燃料的消费习惯：**我们必须认识到，要想以可持续性的方式支持 90 亿人口会有一些挑战。尽管人们的行为应

---

<sup>10</sup> Neves 等人，2009。

逐渐朝着可持续性方面发展，但在世界的某些地方，粮食依然被过度消耗，一个重要的健康问题——肥胖也因此产生。另一个效率低下的消耗领域是燃料。需要对资源丰富的公共运输进行投资，这在很多国家都是一个重要挑战。例如，巴塞罗纳实施过一个很好的公共自行车系统，这是可行的解决方案的一个很好的范例。

表 6： 粮食需求模型

粮价增长的9个原因	10个可参考解决方案
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生物燃料</li> <li>• 人口增长</li> <li>• 人口密集国家的收入分配和财富</li> <li>• 政府的资助项目</li> <li>• 人口城市化和超级都市的产生</li> <li>• 油价对生产和运输成本的影响</li> <li>• 气候不佳、金融状况、水与气候的改变等因素造成的产量不足</li> <li>• 美元贬值</li> <li>• 投资基金的操作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在新地区进行可持续化地横向扩展</li> <li>• 使用更多技术（高科技）纵向扩展</li> <li>• 减少粮食税和其它保护政策</li> <li>• 对国际物流平台进行投资</li> <li>• 为生物燃料选择最佳原料</li> <li>• 减少粮食链中的交易成本</li> <li>• 新一代的肥料</li> <li>• 向农民提供可持续供应合约</li> <li>• 创新（基因学和其它）</li> <li>• 推广能耗更少的消费行为</li> </ul>

来源：作者

## 11 架起粮食困境的解决之桥：巴西与中国<sup>11</sup>

中国与拉美国家间的贸易流量在 2000 年不过 100 亿美元，但到了 2008 年这一数字就上升到了 1400 亿。中国和巴西有着很强的互补性与历史悠久的和平互助关系。在巴西有着规模巨大的中国人圈子，这是

<sup>11</sup> 发表于《中国日报》2009 年 8 月 31 日，第九版。

巴西多民族多文化社会的重要组成部分。在过去 50 年间，中国人在巴西树立了吃苦耐劳、在各领域经营发展的良好形象。

中国是全球最大的发展中国家，其人民生活水平的改善速度也是全球最快的。在快速发展的良好局面中，中国也面临着如何确保其快速发展的，更富于城市社会的粮食供应问题。这将与生产成本、清洁水资源、土壤条件、土地面积、环境等问题息息相关。而巴西则拥有 8.5 亿公顷的土地，3.5 亿的可耕种面积中只有 7000 万正在被用于种植农作物，2 亿都被用于牧场，另有 8000 万是新开发土地。总计共有 1 亿公顷是可以用可持续发展的方式转化为耕地的。

在未来几年，巴西将很可能成为中国在粮食和生物燃料方面的最重要合作伙伴。巴西向中国的大豆出口量在 2008 和 2009 年间增长了 27% 就是一个很好的例子。中国总进口中来自巴西的份额已经从 2003 年的 0.7% 迅速增长到了 2009 年的近 3%，未来中国从巴西进口家禽、牛肉和其他蛋白质产品和食品的速度还将大规模加快。作为一个拥有广大领土和巨大食品内需的国家，巴西基本不会出现其他国家那种禁止出口或征收税率的政治或体制风险，因此可以说从巴西进口粮食的风险几乎为零。中国企业也可以自由、安全地在巴西投资生产食品并出口到中国。

巴西也可以为协助中国解决环境问题提供一个很好的机会。巴西有着全球最清洁的能源供应链之一。而中国则面临着巨大供水问题，同时中国的 6 亿城市人口中只有 5% 能呼吸到符合欧洲安全标准的清洁空气。这种情况下，巴西的乙醇项目就是非常好的榜样。90% 的巴西新车都可使用灵活燃料，而该国所有的车用油都是 52% 乙醇加 48% 的汽油。到 2015 年巴西全国 80% 的汽油都将是由甘蔗提炼的可持续发展乙醇。目前巴西仅用了 1% 的耕地就提供了全国 52% 的燃油。这显然

为中国提升汽油中乙醇含量（从 5% 到 15%）提供了很好的发展机会，同时也将极大程度上减轻中国的污染问题（中国 65% 的污染都来自与汽车尾气）。而拥有了大量技术、大规模生产体系与经验的中国也能为巴西发展提供不少产品。

巴西的问题是缺少资金，而这正是中国的长项。同时巴西各地，特别是粮食生产区的物流状况然后落后，这也增加了其产品和粮食的成本。在道路、港口、机场、大规模存储中心、乙醇运输管道及其他若干领域都非常有投资前景。巴西也正在往更适应粮食生产的全球化标准及可持续发展的道路上大步前进。

显然中国与巴西在未来有着巨大的合作前景。中国将在未来几年内成为世界的领导者和最重要的经济体。而中巴之间又有着互相尊重的长期历史，两者的合作必将紧密无间。两国应该马上探讨的一个话题是“如何加强在未来粮食贸易体系中的双赢关系”。这种合作必须紧密联系两国科研单位，共同研发；紧密联系两国商业组织以更好地开展合作，共同投资；紧密联系两国大学，开展合作办学与其他项目。中巴人民的交流合作将对建设一个更好的世界做出重要贡献，即一个经济、环境、人口可持续发展、求同存异共同发展的新世界。下面的表 7 就对这一食品桥的概念进行了概述：

表 7: “食品桥概念”

巴西	中国
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 缺乏投资与物流</li> <li>• 有迅速扩大粮食产量的潜力</li> <li>• 有若干国际投资可能性</li> <li>• 人口 / 土地比例低, 有约 1 万公顷的土地可供开发</li> <li>• 是全球最大的牛肉、家禽、大豆、果汁、糖、生物燃料和咖啡的出口国, 且在五到十年内有望成为各大食品链中的重要出口国</li> <li>• 充足的农业用水资源</li> <li>• 是全球最高效生物燃料甘蔗乙醇的净生产国与出口国, 大量使用 E100 和 E25 燃料 (100% 乙醇和 25% 乙醇燃料)</li> <li>• 种族多样性最大的国家之一, 中国移民在巴有着源远流长的生活历史</li> <li>• 中央政府已经认识并高度重视起了对中关系的重要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有着全球最大国际投资与物流能力</li> <li>• 人口收入剧增, 城市化进程迅速, 需要越来越多的食品</li> <li>• 有大量投资者可抓住机会, 对巴西进行投资</li> <li>• 新开发可耕种土地水平低, 正考虑在外国投资以保证粮食安全</li> <li>• 部分地区农业用水不足, 环境备受压力</li> <li>• 未来五到十年将需要大量进口食品, 其中大部分都将来自巴西</li> <li>• 为改善环境, 需要扩大生物燃料生产、增加燃料中的乙醇含量 (5% 或 10%)。中国可通过在巴西或非洲投资生产这些清洁能源。</li> <li>• 中国移民社区在巴西有着多年的生活历史</li> <li>• 两国政府关系良好</li> </ul>

来源: 作者

## 12 解决粮食危机的候选方案<sup>12</sup>

在“粮食危机必将再次来袭”一章中我们探讨了粮食危机的问题, 文章的主要观点来自于我之前的研究, 随后也被用于撰写论文并发表

<sup>12</sup> 发表于《中国日报》, 2011年2月9日, 第九版。

在了两份重点学术期刊中。

在我撰写那篇文章的时候，食品价格还非常稳定，我将 2007/08 年的这场规模巨大且影响深远的经济危机的原因归结于九个方面，每个因素都有不同程度的作用。这九大因素包括：生物燃料占用谷物与农业用地；人口增长作用（每天都有 22 万嗷嗷待哺的新生人口）；收入增长强劲、新兴经济体发展迅速（消费数据不准确）；城市化进程（超级城市的增多）；地方政府收入支持项目；高油价；产量不足（原因包括气候、不可持续的滥用水资源、瘟疫与疾病、低售价等）；美元贬值与投资基金的投机行为。

在这个新消费时代，另一场粮食危机的到来指日可待。举例说，全球小麦消费量正以每年 1000 万吨（三年的平均值）的增幅迅速上升，玉米需求是每年增加 3000 万吨，大头每年 2000 万吨。肉类已经连续九年保持了近 20% 的需求增幅。简单地说，人们需要粮食。

粮食价格的年增幅是 40%，非食品更是有近 94%。这种价格上涨使那些人民收入的三到四成都被用于食品采购，且为石油净进口国的部分发展中国家带来了通胀、饥荒和政治不稳等情况。

法国总统萨克齐在这个问题上又扮演了何种角色呢？作为 20 国集团的领导者，他认识到了粮价上涨的危害，并提出 20 国集团应以进一步对金融市场进行监控，甚至创建全球同一股票市场的方式来对粮价进行下调控制。有鉴于粮食商品链面临着各种形式的干预与操控，包括美元的不同、高进口税对若干农业出口类发展中国家的长期损害等。他对此问题的关注显然非常及时。但我认为我们需要着眼于另一个更加正面的角度，解决问题的根本，以一劳永逸。

在同一章节中，我也提出了十大以平衡与双赢为基础的粮食危机解决方案，其中包括：利用水资源丰富的南美与非洲新开发土地，在可

持续发展的基础上横向扩展生产力；纵向深入以提高生产力；通过减少粮食进口税与其他市场保护壁垒降低成本与最终价格；投资国际物流以减少运输消耗；选择不影响食品链的生物燃料最佳原料（甘蔗就比可用做饲料的玉米更适合用作燃料）；在整个食品链中以降低运输成本而投资；使用更廉价更创新的肥料来源（目前农民在肥料上花费甚大）；努力为农民提供可持续的供货合同，更合理的分配利润；多角度激励创新（转基因技术、纳米技术等）；改变浪费与过度购买食品（导致肥胖）的消费者行为。各国政治家与战略专家们可以在这十点的技术上进一步扩展思路。

如果按照目前这种创建全球同一股票市场以控制粮食价格的方案，整个粮食期货市场将充斥更多人为因素，而经合组织各大经济体所进行的研究都证明这种干预并不能奏效。另外一些比如临时增加出口量和提高出口税的干预措施可能可以对控制本地市场的通货膨胀产生短期内的证明效果。但从中长期看是有害的，因为这些措施都是以降低农民增产积极性为代价的。

部分国家的农业补助对农民产生了长期的负面影响，这也导致农产品价格下降，影响了生产力的增长且导致世界范围内的收入再分配。是改变这一切的时候了。世界各地的农民，特别是新兴与非洲国家的农民需要价格刺激、技术、信用贷款以及购买合同，有了这些他们才可以继续投资，最终将其产量提高到十到二十年后的全球粮食需求的高度，这才能解决粮食危机。

如果联合国、粮农组织和 20 国集团担心的是短期内的粮食价格，我们完全可以用减少粮食税、增加对低收入人群的补助的方式来解一时之忧，然后以上面十点为目标前进。

粮食产量需要在未来十年内翻一番，而在全球范围内我们有着足



够的土地、科技、水资源和农业人口来实现这一目标。让我们一起向着全球农业生产与贸易的可持续发展、互利、包容与和平的方向共同进步吧。

### 13 食品产业链与合作网络的发展：十四大重点<sup>13</sup>

瓦赫宁根 / 荷兰大学每两年就会举办一次国际链与网络管理大会。这一始于 1996 年的双年会到了今年五月已经是第八届了。来自 40 多个国家的约 200 名研究人员参加了这一为期三天的大会，集中讨论了科技发展以及垂直产业链与企业合作网络实践方面的若干问题。

本章将记录这次会议上的部分重要议题和未来所需的重要发展。这份 14 点清单对食品企业、政府以及学术机构在未来发展、新型话题、政策法规的建议等方面都可能具有借鉴意义。这将有助于我们在资源短缺的新纪元中建立更有效且可持续的生产系统。

**链的设计、监管与绩效：**各大食品链都需要在国际领域互相竞争，在这种情况下妥善监管、可较好增值的合同、利润的产生与分布管理、成本控制、过程监控等手段就必不可少。

**链消耗：**一个整合良好的食品链中肯定会在各个经手人和步骤中都产生消耗。最终产品中也会有大约四成的消耗。因此，消耗管理和再生产再使用系统在这个要求可持续发展的社会大环境中至关重要。整合的库存管理和协作物流业是控制冗余、废料与化石能源消耗的重要

<sup>13</sup> 发表于《中国日报》，2010 年 5 月 31 日，第九版。

进展之一。

**食品风险与链整合风险管理：**对食品链中日益增加的，如污染、财务风险及其他风险进行整合管理是非常重要的。食品安全情况必须得以改善，而其成本则应由所有参与者一起分担。

**可持续发展产业链与认证：**土地利用、资源保护、自然与生物多样性等问题都必须加以考虑。认证过程、价值与费用都需要进行讨论。

**链与网络的影响及适应：**必须考虑到整个不稳定的环境体系将如何进一步影响食品链与网络。

**链与网络的法律法规化：**食品链是跨越国界的，因此必须遵守不同政府和法律，使用不同的制度环境，这些永久性的干预都为其管理带来了复杂性。

**食品与健康传播：**这一点与上面的话题密切相关，但着重于针对过度消费、肥胖与儿童市场营销等方面的营销。

**气候变化与链的适应：**随着干旱的频繁出现，气候的不可预见性正在对生产力与收获力的低下、土壤与水资源的流失及未来人口迁移的坑那些造成影响。

**链信息管理：**信息透明化和共享化可以带来更好的管理与表现，对链的活动有着积极作用，这也包括设计信息管理系统与决策支持模型等方面。

**以生物量为基础的链：**随着越来越多的生物量及谷物被用于生产能源与燃料，部分国家的现有资源受到了更大的挑战，导致了食品链与能源间的竞争。

**都市农业链：**在都市空间内的食品生产业正在发展中，这也是现代供应链的一部分。

**链与网络的中间商：**在分布与重设计链的过程中，巨头与低利润成

了主导，不能增加价值的中间商已经没有了发展空间。这些参与者和企业正在面临着迅速被淘汰的困境。

**链与网络的创业与创新精神：**这个问题我已经在前面两篇文章中与中国日报的读者进行了讨论与进一步分析。

**链内涵与社会创新：**这一重要的问题我们也就链如何更多包容小自耕农方面进行过了讨论。

下表包括了 14 点清单的概述与未来所需的若干发展要点：

表 8：14 点清单

十四点清单	未来所需的主要发展
1.链的设计，监管与绩效	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 拥有妥善监管</li> <li>• 合同可增加价值</li> <li>• 利润生成与分配</li> <li>• 降低成本</li> </ul>
2.链消耗	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理与降低 / 再利用</li> <li>• 整合的库存管理与协作物流</li> </ul>
3.食品风险与链的整合	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 对食品链日益增加的一切风险采取整合的方法（例如污染，财务风险等）</li> <li>• 应改善食品安全，改善成本应与所有代理商分担。</li> </ul>
4.可持续链与认证	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 土地利用，资源保护，自然与生物多样性</li> <li>• 认证程序，价值与成本</li> </ul>
5.链与网络的影响和适应	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 理解不稳定环境下日益增加的影响对食品链与网路造成怎样的后果</li> </ul>
6.链与网络的法律法规化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 应对不同的政府和法律</li> <li>• 应对不同的制度环境</li> </ul>
7.食品与健康传播	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 了解链面临着过度消耗，肥胖及儿童市场营销造成的营销传播方面的局限</li> </ul>

续表

8.气候变化与链的适应	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何避免低生产，低收获与水土流失</li> </ul>
9.链信息管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开发信息管理系统与决策支持模型</li> </ul>
10.基于生物量的链	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 资源竞争</li> <li>• 能源和燃料生产中生物量与谷物使用的增加</li> </ul>
11.都市农业链	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 都市空间中食品生产的增加</li> </ul>
12.链及网络的中间商	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 制定链的筹划和重新设计程序</li> <li>• 增加价值</li> </ul>
13.链与网络的创业和创新精神	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 未来工作议程</li> </ul>
14.链的纳入与社会创新	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 推动小农的纳入</li> </ul>

来源：作者

## 14 如何为食品链制定战略规划：链计划法

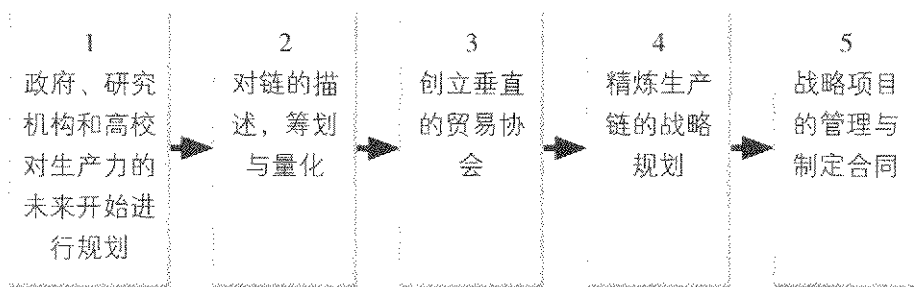
虽然全球可利用的农业用地与水资源发展空间不大，但据估算截至 2010 年世界粮食供应量仍将至少增长 50%。很多国家依然没有一个高效的物流系统。由于未来车辆的使用及发展无法估算，加上产业需求、人口需求、政策环境（政府制定的生物燃料添加率）等不可预期因素，未来对生物燃料的需求也很难估算。因此，为应对国内外的商业领域的变化以及食品、纤维与生物能源产业链中的巨大商机，制定战略规划至关重要。

为各种农业商业化系统制定战略规划与管理的重要性正在日益显

现，因此内维斯博士在 2007 年推出了一种名为“链计划”的农商业系统战略规划与管理方案，并已经在巴西、阿根廷、乌拉圭及南非等国投入应用。它包括五个阶段：系统领导者发起，筹划与量化农商系统，形成垂直管理体系，战略项目规划和实施计划。

图 6 中我们可以看到链计划法是如何通过五个步骤来实现对生产链的战略规划与管理的：

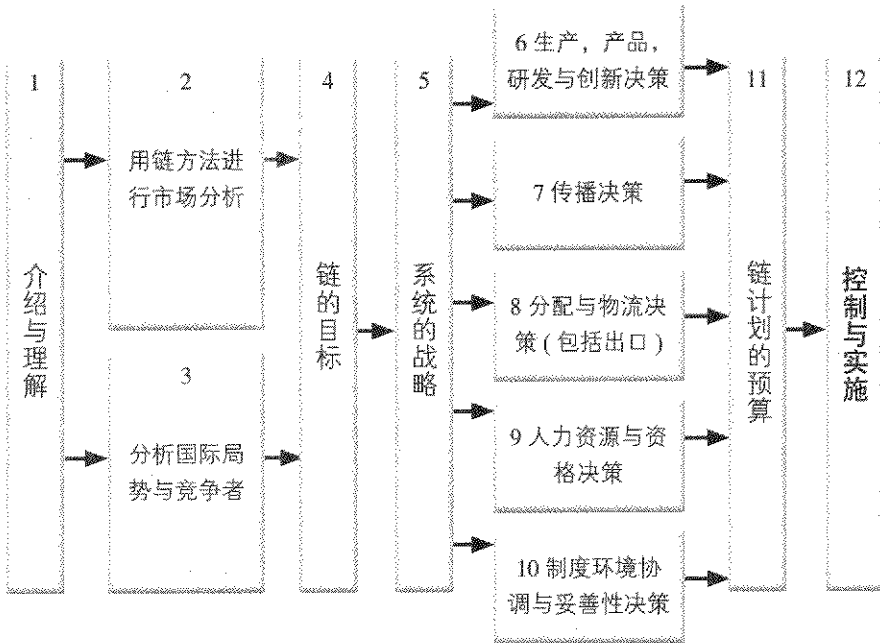
图 6-“链计划”：链的战略规划与管理



来源：作者

图 7 具体展示了链计划法第四步骤的细节。该步骤将为农商系统提供未来五到十年内的完整战略规划，具体可以被分为 12 大方面：

图 7：链计划法概述（步骤四）



来源：作者

以上每个阶段都将在下面的表 9 中进一步进行阐述：

表 9：以需求为导向的生产链战略策划与管理的指导方针

阶段	必要步骤
阶段1—引导	
1—介绍与理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 核实链是否已制定其他计划并进行研究</li> <li>• 核实已研究链的计划方法</li> <li>• 核实将参与程序的团队</li> <li>• 研究其他国家为生产链制定的计划来确定基准点</li> <li>• 确定可改善与其他链关系的团队成员</li> <li>• 最后，对计划程序繁琐的链，务必核实该模型对现有模型的辅助作用以及如何使链逐渐适应该模型</li> </ul>

续表

<p>2-用链方法分析国际市场与消费者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 解决威胁, 确认国内外市场所谓的不可控变量(法律/政治, 经济与自然, 社会文化与技术环境中的可能变化)中的机遇。</li> <li>• 理解现有障碍(关税与非关税), 通过检查集体行为降低</li> <li>• 分析最终与中间(交易商)消费者的行为及其购买决策过程</li> <li>• 分析机遇以适应环境, 公平贸易, 可持续性与可持续发展目标</li> <li>• 分析机遇以适应国内外劳动制度环境</li> <li>• 制定信息系统来支持知情决策</li> <li>• 描述国内外主要竞争者</li> </ul>
<p>3-分析内部局势, 确定国际竞争者基准点</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 确认链中所有的强项和弱点</li> <li>• 筹划合同及现有协调形式</li> <li>• 描述现有管理结构及其交易特征</li> <li>• 分析主要竞争者</li> <li>• 分析价值创造, 资源及链能力</li> <li>• 分析链的关键成功因素</li> <li>• 在链(或许成为竞争者)中遴选基准点(好点子来源)的位置</li> </ul>
<p>4-链的目标</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 定义并量化生产, 出口, 进口, 销售方面的主要链目标以实现可持续发展, 寻找弱点的解决途径</li> </ul>
<p>5-达到所提目标的战略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 列出为达到第四项有关定位, 出口, 价值俘获及市场细分的考虑目标采取的战略(行动)</li> </ul>

续表

阶段2-计划战略矢量：生产，传播，分配渠道，资格及协调（制度的妥善性）	
6-生产，产品，研发与创新项目	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 分析生产潜能与生产能力</li> <li>• 为生产风险（卫生等方面）做出筹划与计划</li> <li>• 分析产品与生产线，扩展决策的补充生产线</li> <li>• 在链中与新产品上市时发展创新机遇</li> <li>• 确认解决国内外创新网络的机遇</li> <li>• 培养与高校和医学健康领域的伙伴关系</li> <li>• 详细说明所有供品与潜在服务</li> <li>• 做出和品牌与系统应用标签共同建设相关的决策</li> <li>• 分析并实施链的认证程序</li> <li>• 根据规则与制度环境确保产品妥善性</li> <li>• 确保环境的可持续性</li> <li>• 做出与包装相关的决策（标签，材料，设计）</li> <li>• 计算本阶段的周期性投资</li> </ul>
7-传播项目	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 确定传播（信息来自生产链）的目标公众</li> <li>• 开发该传播（生产知识，产品催函，劝导等）的目标，定义链生成的独特定位与信息</li> <li>• 定义将使用的传播工具，即：定义广告或公共关系战略来推动销售等</li> <li>• 制作确定其他生产链基准的影片及国际素材</li> <li>• 回顾传播行为，决定包括所有网络代理商在内的年度促销预算</li> <li>• 指出如何衡量传播结果，使链更好地了解实现投资收益的最佳工具</li> </ul>
8-物流与分配项目（包括出口）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 分析产品分配渠道，寻求新的渠道</li> <li>• 分析分配渠道中俘获价值的可能性</li> <li>• 确定国际交易商及消费者的可能需求以适应现有服务</li> <li>• 定义渗透市场的新方法（通过特许经营，合资及其他合同形式，或者通过垂直整合）</li> <li>• 决定分配的年度预算</li> <li>• 核证分配行动如何与其他链一起完成</li> </ul>



续表

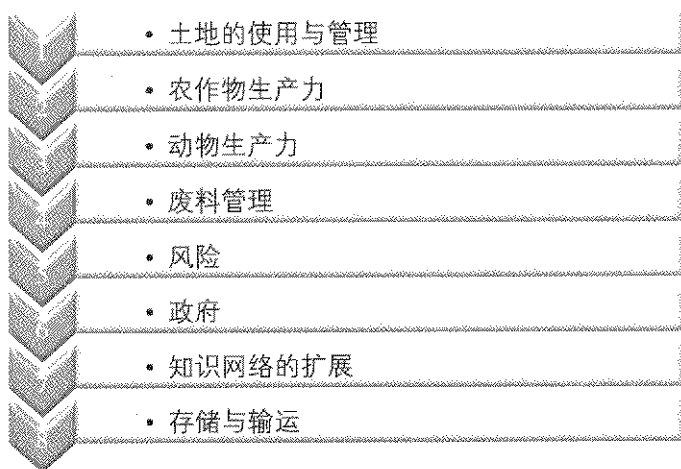
9 - 授权生产链 / 人力资源中的决策	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 进行链参与者的管理培训</li> <li>• 进行成本控制与技术使用的培训</li> <li>• 进行国内外销售培训</li> <li>• 从技术中心 / 技术研究中发送信息</li> <li>• 进行食品生产的培训</li> <li>• 提供改善性能的技术支持</li> <li>• 其他</li> </ul>
10 - 制度环境协调与妥善性项目	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开发融资链的项目</li> <li>• 开发基础设施改善项目</li> <li>• 开发增加政府程序员消费的项目</li> <li>• 为单独生产领域发展程序员</li> <li>• 推动生产链项目减税</li> <li>• 通过出口推动代理商巩固出口活动</li> <li>• 支持为技术应用提供激励的规章 ( 财政激励等 )</li> <li>• 开发产品及产品名称标准化项目</li> <li>• 推动有关产品与加工项目的立法更加透明</li> <li>• 开发解决链冲突的提案</li> <li>• 确保合同与提案开发中的协调</li> </ul>
11 - 巩固战略项目	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 巩固第 6 到第 10 步生成的一切项目, 解决优先次序</li> </ul>
12 - 链计划的预算	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 为每个项目做预算, 包括成本及总预算</li> </ul>

来源: 作者

## 15 用更少的资源生产更多的食品<sup>14</sup>

本章我们将探讨一个对致力于食品与农业产业化整体生产链的组织而言比较敏感的话题。在这里我们将提出一个“效率为驱动的农业产业化模型”（简称为 EDA 模型）。该模型是在两次研讨会上通过与全球农业产业化领袖以及若干世界食品市场主导公司 CEO 的深度探讨中总结而成的。模型的重点就是如何在全球性基本资源——水、土地、肥料及其他食品生产所需资源日益短缺的情况下，持续生产更多的食品与生物能源，以适应这个“用得少产得多”的新纪元。

EDA 模型包括八大必须提高效率的领域。对每个领域我们都会提出一份包括若干议题的工作表单或目标，以期由商业人士、公关决策者、



14 发表于《中国日报》，2011年8月15日，第九版。

尤其是科学家们加以实现。

(1) 土地的使用与管理：提高土地生产效率；缩短农作物生产周期；提高土地操作与管理的效率；寻找更少影响环境的新技术（回收、协调食品链、节能技术等）；更高效而谨慎的农业作业；更符合各地情况的解决方案；为农机使用的所在地生产的可再生能源。

(2) 农作物生产力：发展能让谷物拥有更多能量、蛋白质含量的新科技；准确计算作物营养，避免过程中的损失；用更高效种植法将水、阳光等养分转移到食品中；用更耐旱的种植法对抗沙漠、干旱及其他灾害。

(3) 动物生产力：进一步研究各种牲畜的营养所需；采用能提高饲料原料产量的新技术；以公顷为单位分析生产率（蛋白质/公顷）；疾病管理新方法，进一步了解细菌（病原体、微生物等）的发展过程及其对环境与健康的影响；利用将自然食材增加营养与健康的食疗法提高产品价值；寻找如藻类这样的蛋白质替代品；寻找更廉价的抗生素替代品；用微密封方式控制营养的释放；动物福利控制与性别选择上的基因发展（如仅雌性雏鸡的环境将减少成本并改善其动物福利）。

(4) 废料管理：为分析食品链中每个环节（家庭/烹饪，超级市场与餐厅、加工厂、农场、储存、运输）中的损失开发更多工具；更有效地分装量（避免产生废料）；循环再用副产品和肥料，尤其是生物燃料生产过程中的副产品。

(5) 风险：寻求管理食品链中日益增长的各种危机的新途径；产品安全问题；有责任有计量地控制环境；开发更适合的统一化危机管理工具；从包括原料商到最终消费者的各个角度控制供应链中的可能危机。

(6) 政府：创造更创新更有效率的公共管理系统；统一化全球管理

系统以提高效率减少交易成本；对某些市场上依然占据着五成以上份额的非法及不标准食品链进行整顿管理；鼓励向农业投资，并为其创造良好环境；为新兴国家建立创新性的金融支持体系；将管理机构与私人监管相结合。

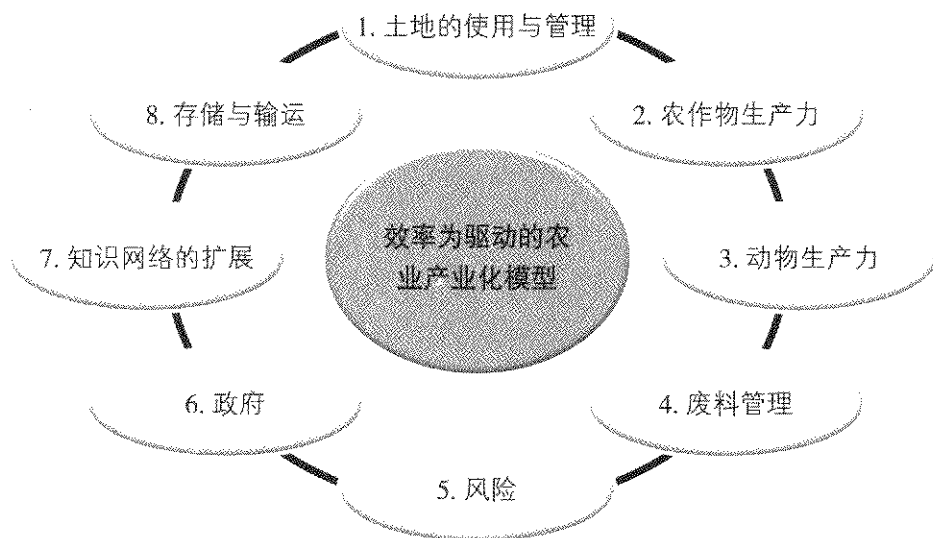
(7) 知识网络的扩展：发展包括产业链所有参与者在内的全球网络，用新技术与发展缩短反应时间；利用社交网络开放市场、用网络交换新技术；更好地向消费者宣传生物科技；改善农业与食品生产业的行业形象；在零售商卖场与其他场所向顾客推广新趋势；在整个产业链中以产品/市场/趋势为引领（“与客户贴得更近”）；为产业链中的技术落后方提供科技支持；在发展新兴国家中建立技术交流的桥梁；为不同市场、不同发展程度提供更适合当地情况的解决方案。

(8) 存储与运输：在交通情况不佳的新兴国家整合管理整个供应链的物流；更好地利用存储空间；在运输中使用可再生燃油，减少碳排放等。

(9) 研究与创新：与银行、大学等竞争者进行合作以求更好地利用资金；与原料供应商建立更紧密的关系；合作研发创新；研究管理部分与大学合作；关注解决方案为驱动的研究与发展；利用纳米科技的发展。

虽然这一清单包含了几个非常重要的方面，但并非面面俱到，只是投入少产出多的理念探讨了若干话题。每个议题都可以发展成可供探讨的话题，并发展出项目。

图 8：效率为驱动的农业产业化模型-EDA



来源：作者

## 16 让 70 亿人都吃饱的承诺<sup>15</sup>

对于这个星球的未来我们已经读过太多太多了，未来的资源稀缺、生活方式、消费模式、食品与土地的可用性、碳价格、通货膨胀、水资源、肥胖及种种其他问题都让我们对身边正在发生的各种基本性变化敏感了起来。

激起了这种铺天盖地的媒体报道的导火索是地球迈过了其 70 亿人口大关。而当七天后你拿起下一期的《中国日报 - 欧洲周刊》时，这个

<sup>15</sup> 发表于《中国日报》，2010年7月5日，第九版。

世界又将多了 150 万嗷嗷待哺的新生儿。

请看下面这组数据，全球小麦消费需求的年增长量是三年来平均每年 1000 万吨，玉米需求每年增长 3000 万吨，大豆则是 2000 万吨。全球肉类消费需求在过去九年中增长了近 20%。实事求是地说，粮食是有的，但产量并不是如我们所需。仅仅去年一年就出现了 5000 万吨的粮食缺口。

随着约 10 亿人口步入中产，亚洲正在孕育一个规模巨大的中产阶层。所有在十年之前对中国的粮食产量、进出口量做出的预测都是不完整的，有些甚至是完全错误的。1995 年中国的大豆生产与消费量是 1400 万吨，而去年中国的大豆产量依然是 1400 万吨，但其进口量则达到了 7000 万吨，这些数据完全超出了当时对中国 2030 年的预期值。

如果中国想在今天实现大豆的自给自足，那就必须新投入 3500 万公顷的土地用于大豆的种植。但这并非必须，因为在全球范围内有不少土地资源丰富的国家和地区可以为中国提供粮食。

中国的下一个五年规划中，收入分配与提高工资水平都是重点，因此所有这一切在未来将变得更加复杂。随着粮食消费的增加，贫困人口收入也将得到提高。

中国不是食品市场神速增长的唯一国家。据估算，印度的食品市场将从 2010 年的 1550 亿美元（约 1120 亿欧元）迅速发展 to 2015 年的 2600 亿美元。同期泰国的食品市场也将实现 50% 的涨幅，印尼的市场也将由 650 亿发展到 1000 亿美元。中东、北非各国、非洲以及巴西、阿根廷为代表的 2.5 人口的南美洲也将出现类似的市场扩张。

食品期货价格在去年上涨了约 40%——这对人民收入的三到五成都被用于购买食品的若干石油纯进口发展中国家来说，意味着通胀、饥荒与政局动乱。

这里我们必须面对两大基本问题：为什么食品价格不断攀升？为什么工业化产品的价格却在不断下降？

首先有若干因素在对食品市场施压，比如：新兴经济体人口的收入与利益分配的大幅增加（准确数据为止）；城市化趋势；消费习惯的改变；新兴国家的家庭收入支持项目；高油价加上大量谷物与农用地被用于生物燃料；由于气候、水资源不足、自然灾害、成本增加与其他因素导致的粮食产量不足；美元贬值与投资基金的投机行为等。下面我们对其中的两大因素进行进一步分析：

有越来越多的产业开始占用农业用地。农场（农业用地）最早的用途仅仅是生产食品，但现在却被用来生产汽车燃料、动物饲料（随着饮食结构的改变，动物需要摄入更多蛋白质）、生物燃料、生物塑料、纸张、电力、药品、美容产品（化妆品）、服装（棉花）、鞋类、皮革、轮胎与其他橡胶制品、家具等各种非农产品。土地的总量是不会增加的，于是现有土地就面临着更大的压力，结果就是土地价格的飙升。

另一个因素是农产品成本的增加。成本结构的巨大变化、土地价格的增长、劳动力成本的飙升和其他水、肥料、农作物保护等成本的增加正在对传统供应商造成巨大的压力——这是根本性的变化。

举例说，本周戛纳的 G20 峰会上提供的橘汁显然来自于占据了全球约九成市场的巴西。制作这杯果汁的橘子生长于圣保罗州，随后在现代化工厂中被处理成汁，然后经全球一流的物流系统用专用卡车和轮船运送到了鹿特丹。所有这些运送到鹿特丹的果汁的生产处理成本在 2003 年是 500 美元一吨，而七年过后的运营成本则达到了 1500 美元左右。面对这一惊人的涨幅，如果消费者还想继续保持这一产销链，那他们就必须接受新的价格。这就是事实，但依然有解决之道。

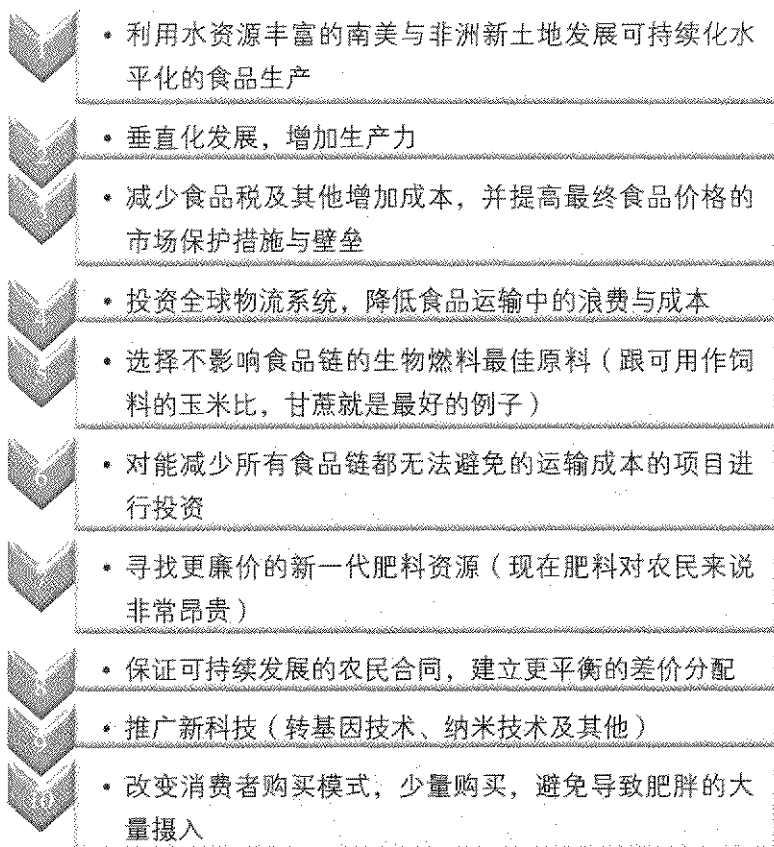
那么 G20 成员国如何才能携手合作，以对抗直到 2030 年的粮食供

应与安全问题呢？

面对粮食需求增长所带来的种种问题，食品链与政府有两种选择。一是重新启动贸易保护主义，通过“经济人工环境”创造无竞争空间，恢复到“自给自足”的战时政策。而另一种则是以发展、全球贸易与互相包容为目标的休克疗法。

2008年我就为“用更少做更多”新纪元中的食品工业与安全问题提出了下面这十大解决途径：

图9：“用更少做更多”十大要点

- 
- 利用水资源丰富的南美与非洲新土地发展可持续水平化的食品生产
  - 垂直化发展，增加生产力
  - 减少食品税及其他增加成本，并提高最终食品价格的市场保护措施与壁垒
  - 投资全球物流系统，降低食品运输中的浪费与成本
  - 选择不影响食品链的生物燃料最佳原料（跟可用作饲料的玉米比，甘蔗就是最好的例子）
  - 对能减少所有食品链都无法避免的运输成本的项目进行投资
  - 寻找更廉价的新一代肥料资源（现在肥料对农民来说非常昂贵）
  - 保证可持续发展的农民合同，建立更平衡的差价分配
  - 推广新科技（转基因技术、纳米技术及其他）
  - 改变消费者购买模式，少量购买，避免导致肥胖的大量摄入

来源：作者



在科技的帮助下，我们将需要在土地利用与管理措施、农作物与动物生产技术、废料管理、知识传播、存储与运输基础建设以及创新科技的研发方面做出更好的成绩。

是时候重新设计食品产销链了。我们必须认识到，和农产品公司与消费企业一样，食品系统已经改变发展成了一个更加复杂而精密的系统。食品已经成为一个集文化、经济发展与新合作系统为一身的领域。私人企业、公共企业与非营利组织在这一领域的区别正日益缩小，以谈判解决利益纠纷也已经成为常态。

全球特别是新兴和非洲国家中的农民们需要价格刺激、技术、信用和购买合同，这样他们有能力进一步投资发展生产力，以应对未来十到二十年迅速增长的食品需求，解决粮食危机。

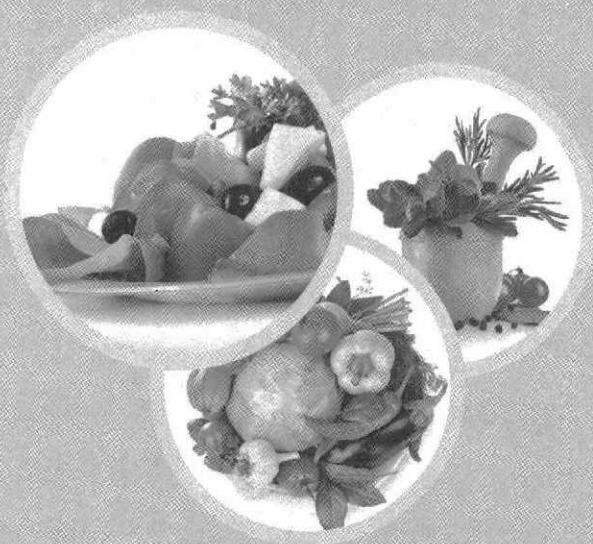
如果联合国、粮农组织和 G20 成员国担心的是食品价格问题，那么在根据上面这十点方针快速发展的同时，他们应该立即讨论的是税收体系，或者暂时性地增加对贫困人口的政府补助等措施。

在未来十年中食品的产量必须翻番，而我们有着足够的土地、科技、水资源和人力来完成这一目标。食品链必须朝着全球生产贸易体系的可持续发展、持续繁荣、协作与和平的正确方向迅速发展。

在可持续发展的基础上生产出更多粮食方面，我们需要做的还有很多，但我坚信这是可以实现的。因此，欢迎你，我们的第 70 亿个宝宝。

舌尖上的世界

SHEJIANSHANGDESHIJIE



## 第二章 食品企业的战略规划

## 17 消费者的王国<sup>16</sup>

过去30年中，最让人激动的一个话题就是食品企业市场行为模式的变化，及其对市场营销整体概念的颠覆。本文中我们将以这一演化为主题，并给食品企业的规划提供一份参考列表。上世纪七八十年代，野生营销论占主导地位，部分市场甚至将此沿用到了九十年代。随后宏观环境出现了巨变，一个消费者为王的新纪元随之诞生。最后我想探讨一下在这个充满竞争的时代，企业在满足复杂的消费者方面面临着何种挑战与机遇。

对大部分行业而言，野生营销观的时代都已经过去了，当然在部分领域，这一“史前动物”还依然活跃。“野生观”认为营销就是如何推动购买，充斥着广告、促销与进攻式的销售。新产品的设计也应该围绕着销售、大众消费与利润，都是短期目标。营销被认为是一种单向的手段，很少考虑消费者，缺乏测量，而且会扩展有问题的关系。大部分企业完全没有倾听消费者的需求。所有的组织结构都是为销售、短期目标和现货关系而设计的。

到了八十年代末九十年代初，几乎每个国家和市场都出现了若干大环境的变化。其中我认为最根本的几个变化就是市场的扩大化与国际化、科技的迅速变化与发展、解除市场管制、全球化竞争的产生以及部分市场的供过于求。

<sup>16</sup> 发表于《中国日报》，2010年7月5日，第九版。

另一组重要的变化来自信息与通信，在新科技、局域网与国际互联网的作用下，消费者的社会文化变化得以快速扩散。同时消费主义运动、公民意识的伦理道德进程以及社会营销运动的诞生也是过去20年来的重要变革。

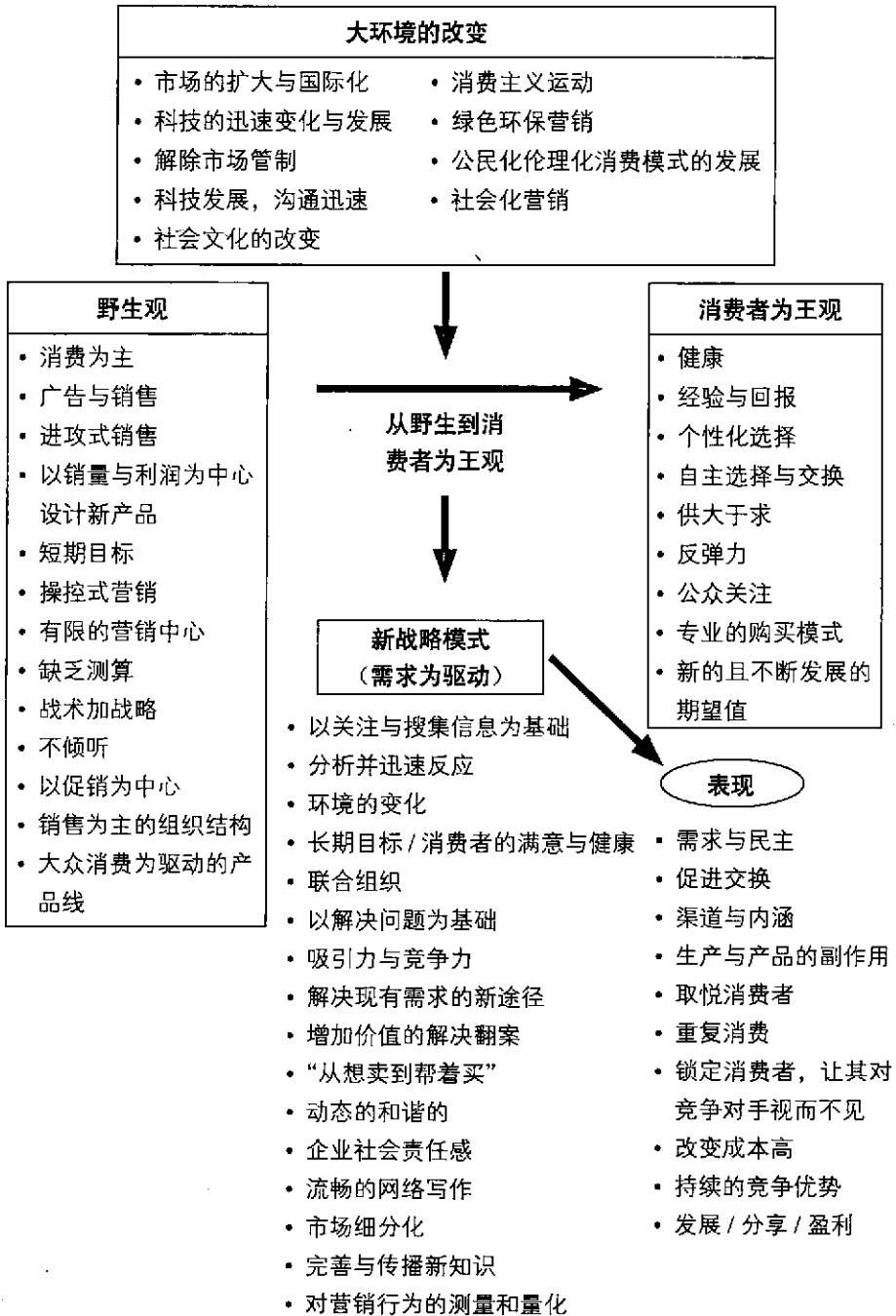
这些变化带给我们的是一个消费者为王的新纪元，或者说是一个消费者控制生产链的新纪元。为满足拥有专业购买行为、有着新且不断发展预期值的消费者，生产链完全被重新设计了。在这个新纪元中，食品企业认识到了消费者珍惜自己的时间、希望能更健康、要求更好的服务和更自由更个性的选择空间。对于那些表现不佳的公司，消费的反弹力得以彰显，消费者权益也得到了广泛的社会关注。随着迅速的沟通过程、讨论组、网络不满和新媒体的诞生，企业面临的风险也日益过大。

下图总结了以消费者为王的环境产生的若干因素：

为更好地解释下图，我们必须认识到消费者为王意味着想要占领市场赢得竞争的企业都必须采用新的战略模式。简单地说，他们需要以需求为驱动。这种行为模式包括关注并搜集（1）消费者（2）竞争对手（3）大环境的信息，并深入分析（4）环境变化，并能迅速做出反应。

企业必须以（5）消费者的满意度与健康度作为长期目标，建立（6）动态的、和谐的新型联合网络组织，并采用（7）解决问题为本，“从想卖为主到帮着买为主”的处理方案。坚持寻找解决现有需求的新途径，采用（8）能带来新价值的解决途径。关注（9）企业社会责任感。与供应商、分销商和服务提供上保持（10）流畅的合作网络。关注（11）智能市场细分。（12）完善与传播新知识。（13）对营销行为的测量和量化。

图 10: 消费者的王国



来源: 作者

采用这种模式已经有若干企业得到了多层次发展的成果。企业的目标就是拥有一批满意度非常高的重复消费者，这被称为（14）“锁定”策略。与消费者建立了这种关系或者说非正式合同的企业甚至可以让消费者对竞争对手视而不见，导致其他企业的成本大增，保持长期的竞争优势、发展与盈利。

下面就是为企业谋求发展而列出的 14 大问题清单,我们称之为“消费者王国 14 问”：

表 10：消费者王国14问

消费者王国14问
1. 如何关注并搜集消费者信息？
2. 如何关注并搜集竞争对手信息？
3. 如何关注并搜集市场环境信息？
4. 如何深入分析市场环境的变化并迅速做出反应？
5. 如何以消费者满意度与健康度为目标制定长期规划？
6. 如何建立一个动态的、和谐的新型联合网络组织？
7. 如何采用以解决问题为本的处理方案？
8. 如何持续开发解决现有需求的新途径与能增加价值的解决方案？
9. 如何关注并倡导企业社会责任感？
10. 如何建立与供应商、分销商和服务商之间流畅的协作网络？
11. 如何关注智能市场细分？
12. 如何完善与传播新知识？
13. 如何测量营销行为？
14. 如何“锁定”消费者？

来源：作者

## 18 需求为王<sup>17</sup>

当代消费者生活在一个充满选择的世界。在详细分析了几个成功赢得消费者青睐的食品公司和组织之后，我总结出了这些因以“需求为王”作为中心而成功的案例的十大特点：

1、**倾听与关注**：能时刻聆听消费者的需求并非易事，但对这些成功企业来说这却是必不可缺的一大特点。

2、**不怕被打分**：很多企业会因为压力感而不愿被消费者正式或非正式地进行打分评估，但需求为王的企业并不会这样。

3、**留出专门的思索时间**：思考在当今社会也是有成本的，因此很多企业都会忽略这一步。电子邮件和电话铃声都可能让人分心，但资金、销售目标及其他沟通需求都应该为思索时间让路。科技让我们能更好地随时与人沟通，但另一方面也使得思考过程频繁被破坏。

4、**分析及演练大环境的变化**：这些企业对政治法律、经济、社会文化及科技等大环境的变化非常敏感，始终都在思考这些趋势与变化将如何影响他们自身。

5、**模拟未来变化及其影响、预测变化，并演练自身反应**：这是一个“如果……我们怎么办”的问题。这些公司都会对未来可能的变化进行这类预测排练，并总结其可能产生的影响。

6、**与风险利益共享者的紧密联系**：通过开通交流平台、自营店铺、

---

<sup>17</sup> 发表于《中国日报》，2010年12月16日，第九版。

消费者实验室、前线人员授权以及电子平台等方式，这些成功企业都创造并保持与风险利益分享者（消费者、客户、供应商、分销商、政府、股份所有者、银行等）间的紧密联系。

7、**有消费者为王的意识**：他们都认识到企业的价值是消费者决定的，积极理解消费者的需求，并寻求解决方案。这是需要全体员工的共识的。

8、**不怕改变**：不少公司都面临着改革的过程。有的员工不愿改变，认为一切都不可能，也没有解决之道。这种行为必须向积极的方向改变，不然就真的无路可走了。“如果人不能换脑子，那我们就换人。”

9、**创业与创新精神**：在“树立创新概念”一章中我详细阐述了这一问题。这些以需求为王的企业都始终致力于为社会提供新概念、新解决方案。

10、**实干精神**：思行合一是这类企业的另一特点。

这里我想提出一个基于三个单词的简单框架：“现实 - 作用 - 行动”模式。首先我们需要思考现实情况（现实是我们不能控制的，是日常生活中的点滴，新闻事件中的事实）；然后考虑这些情况产生的影响又有哪些。无论正面还是负面，每个事件都会对企业产生影响；最后是决定如何应对，也就是如何在了解事实和影响的基础上做出应对决策，决定如何前进。一个以需求为第一考量的企业在这一模式中将有备而来，甚至能提前预测现实的变化趋势。

下面是一个为组织管理者而制作的工作清单。这些要点都可以被转换为问题，被用于跟管理团队与雇员分享，以思考如何在这十大方面向着“需求为王组织”的方向发展：



表 11: 需求为王的组织的十大特点

十特征	问题	为你的公司提出的建议
1、倾听与关注		
2、不怕被打分		
3、留出专门的思索时间		
4、分析及演练大环境的变化		
5、模拟未来变化及其影响、预测变化,并演练自身反应		
6、与风险利益共享者的紧密联系		
7、有消费者为王的意识		
8、不怕改变		
9、创业与创新精神		
10、实干精神		

来源:作者

## 19 战略规划卫星图<sup>18</sup>

从一个有趣而又有创意的角度,我以当今食品企业的战略规划与管理为中心绘制了一幅由 15 个 P 打头关键词组成的卫星图。每颗卫星都是一个企业需要为动荡的未来做好准备的领域,下面就是这 15 个 P:

1. Prevision (预知力) - 我们必须提高自己对未来、大环境的变化

<sup>18</sup> 发表于《中国日报》,2010年9月2日,第九版。

及影响的预知能力。我们应该是带给市场惊喜的人，而不是被惊吓的受害者。

2. **Public policies (公共策略)** - 从对儿童的营销手段到全球金融法规，今后几年公共策略和政府监管对企业的影响将越来越大。对这些规章制度，我们必须严格遵守，并试图用协会的力量加以影响。

3. **Planet(地球)** - 环境与地球及其相关问题的重要性正在日益显现，必须在我们的战略规划中占据一席之地。

4. **People (人)** - 跟上个关键词一样，企业的社会责任及其与员工、子公司、股东及利益相关者之间的关系也必须得到关注。消费者对这一领域的关注正在日益加强。

5. **Productivity (生产力)** - 利用日益稀缺的资源，用更少的成本生产出更多的产品是所有食品企业必须面对的挑战，因此提高生产力势在必行。

6. **Profit (利润)** - 这是一个股东有权利在全球范围内选择最佳投资回报的世界。盈利能力就是融资能力——这点对我们的规划非常重要。

7. **Partners (合作商)** - 当代企业就是一个用合同连接着盟友和合资企业的综合网络。我们的商业模型必须选择最佳的合作伙伴。

8. **Proactiveness (实践力)** - 不能实施的规划是毫无意义的。我们必须为已经制定的规划创造一个能落到实处的内部文化和大环境，因此企业与员工的实践力很重要。

9. **Providers (供应商)** - 供应链与服务供应商在增值方面的重要性是不容小觑的。正如我在前面说过的那样，在未来，合作双赢将是一个重要的关键词。企业必须提高自己为小自耕农争取利益的能力。

10. **Processes (手段)** - 在规划的过程中，我们必须选择最简单、最省时、投入产出率最高的实现手段。

11. Portfolio (组合) - 从营销的角度看, 企业必须从为消费者解决问题的角度出发, 提供丰富多样且和谐并存的产品和服务组合。

12. Place (地点) - 传统的营销渠道以外, 我们也应该开拓更多能吸引消费者、便于更好了解消费者需求的新兴销售地点。

13. Promotion (促销) - 新世代与新媒体的爆发, 促使我们必须寻找与消费者之间更快速更即时的沟通手段。

14. Pricing (定价) - 在定价过程中, 必须综合考虑企业及其股东的利益, 以及消费者在购买过程中的满意度。

15. Projects (项目) - 最后, 在任何规划过程中, 都必须落实到一个切实可行的具体项目上。没有实际项目的计划与积极性是没有任何实际价值的。

上面这些卫星如何才能在我们的规划中做出贡献呢? 我们可以按照每个点提出一些自问自答的问题, 从中找出新点子、改进规划和对照基准等。

表 12 - 战略规划卫星图

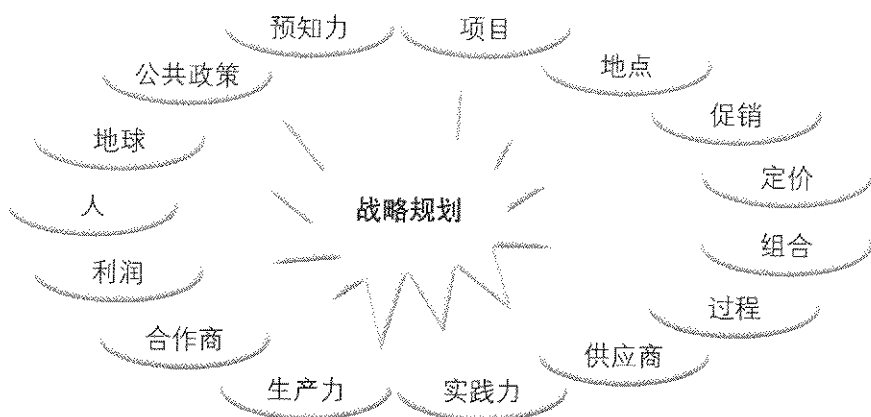
	问题	对企业而言的机遇
1. Prevision (预知力)	对未来变化的预见能力	
2. Public policies (公共策略)	政府监管影响的日益加强	
3. Planet (地球)	环境相关问题的重要性日增	
4. People (人)	企业社会责任及其与员工关系的重要性	
5. Productivity (生产力)	更好利用稀缺资源的压力	

续表

6. Profit (利润)	股东在全球范围内寻找最佳投资机会带来的压力	
7. Partners (合作商)	当代企业就是一个用合同连接着盟友和合资企业的综合网络	
8. Proactiveness (实践力)	能将计划落到实处的企业文化与环境	
9. Providers (供应商)	以双赢观看待企业与供应商及小自耕农间的关系	
10. Processes (手段)	更有效的实行手段	
11. Portfolio (组合)	提供能为消费者解决问题的产品或服务组合	
12. Place (地点)	了解消费者, 选择更方便、更能与消费者互动的销售场所	
13. Promotion (促销)	推广更即时更快速的促销交流手段	
14. Pricing (定价)	在保证企业利益的基础上考虑消费者满意度的定价手段	
15. Projects (项目)	将规划落实到切实可行的具体项目上	

来源: 作者

图 11: 战略规划卫星图



来源：作者

## 20 食品市场的细分

食品市场上充斥着各种类型的消费者，他们的需求、购买力、所在地、态度与购买行为都不尽相同。分类研究是商业分析、战略定位、资源分配与项目整合管理的关键。通过直观地展示各类消费者，分类分析，能让企业更清楚地认识到该采取何种手段参与竞争。

市场细分是战略实施中的一大重要变量，原因有三。首先，食材开发战略、产品开发、市场渗透率和多样化都必须在了解新市场新产品的销售的基础上进行。为实施这些战略，对市场进行细分研究是必须的。其次，市场细分使得企业能在不影响生产、改变分销手段及投放大规模广告的情况下，利用有限的资源进行运作。这就给了小企业一个与大公司竞争的机

会。最后市场细化将直接影响产品、分销、运输与价格定位的多样化。

表 13：细分的主要依据

消费者市场 (B2C) 的细分变量	工业市场 (C2C) 的细分变量
<p><b>地理因素：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 地区、城市大小、都市领域大小、集中程度、气候</li> </ul> <p><b>人口因素：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 年龄、性别、家庭规模、家庭生命周期、收入、职业、宗教、种族、国籍</li> </ul> <p><b>心理因素：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 社会阶层、生活模式、个性</li> </ul> <p><b>行为因素：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 场合、福利、用户情况、使用率、忠诚度、资质阶段、产品认同度</li> </ul>	<p><b>人口因素：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 工业部门、企业规模、所处位置</li> </ul> <p><b>操作因素：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 技术、用户状态、客户端能力</li> </ul> <p><b>购买因素：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 企业购买力组织化程度、权力结构、现有关系情况、一般采购政策、购买标准</li> </ul> <p><b>情景因素：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 紧急度、订单大小、特别需求</li> </ul> <p><b>个性化因素：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 卖家与卖家的相似度、对待风险关系的态度、忠诚度</li> </ul>

来源：作者，基于科特勒咨询

表 13 简述了几大主要的细分变量。为评估市场细分的可能性，我们必须在理解消费者特点与需求、分析其异同、总结消费群体特点的基础进行战略分析。

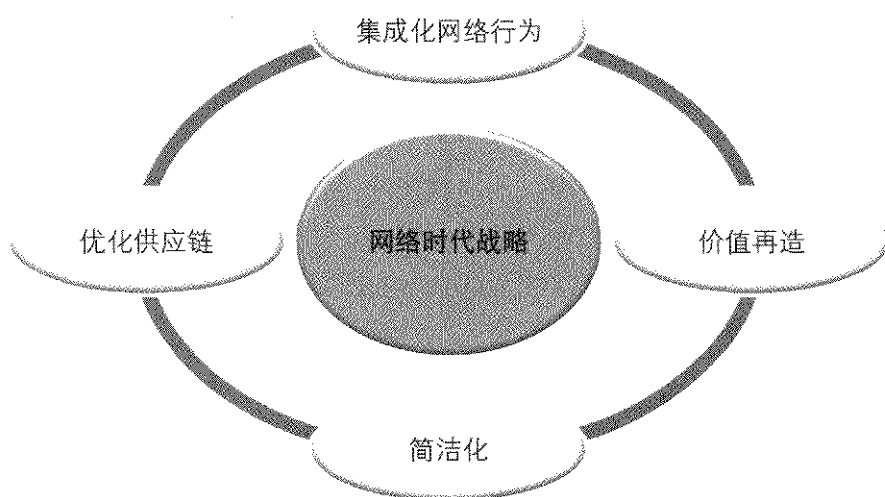
因此，企业可以使用一个或多个变量来对市场进行细分，区别对待不同的现有与潜在客户群。以一个消费品企业为例，他们就可以用人口因素划分其目标区域，比如东南地区客户。也可以使用其他变量对这一分类进行细分，比如利用地域 + 人文 + 行为细分到东南地区聚会与夜店内的 18 到 25 岁男性消费者。

对帮助企业确定细化市场需要、确定目标消费群、为特定细化市场提供特别服务等方面的讨论来说，表 13 将是一个不错的起始点。

## 21 网络时代中食品企业的战略方针<sup>19</sup>

本章中我将列出在未来几年这个“网络时代”提高竞争力的若干核心战略，对食品市场中的企业以及其他食品供应链中的参与者都适用。

图 12：网络时代战略



来源：作者

首先是我们谈集成化网络行为。所有的食品公司都必须明白，孤军作战的时代已经结束了。他们必须在一个复杂的网络中与供应商、买家、消费者、竞争对手、政府与其他代理者交互合作。企业有着各

<sup>19</sup> 发表于《中国日报》，2009年11月6日，第九版。

种不同类型、形式与长度的合作关系。对管理者来说，第一步就是将这个复杂的关系网描绘在纸上，然后进一步进行扩展，让企业的所有员工都有全局观，知道自己并非鼓励的。外部环境的变化会影响到企业内部。如果一个买家或供货商出了问题，那企业也会受到影响。我们必须始终保持警惕，关注各种动态，并设法对即将发生的事件进行预测及决定企业将如何应对。

第二大策略是优化供应链。企业需要持续不断地对供应链进行优化，节约成本，在全球范围内选择最佳资源，不断地寻找更好的产品与成分，同时也要坚持质量测试，保持产品标准。另一个供应链中可能造成损失的环节是库存。这方面就要求我们建立一个安全、有保障且持续的供应链，这样才能最大程度的减少库存以及低效和重复的运输，降低交易成本。企业必须注重合理化包装成本，坚持寻找更好的替代品。不停地问自己：“我们如何才能在这方面做得更好？”

在利润受压及全球竞争的大环境中，第三大战略是与市场营销相结合的。企业必须进行“价值再造”工程。这意味着企业必须以“如何获取更多价值”为目标重新审视其产品线。探讨如何减少含量、改变成分及包装。在推出新产品时，企业必须有明确的目标、通俗易懂的内容说明以及尽可能地多做研究以避免失败。在今天，一个失败的新产品是不能带来任何利润的。而现有的资金也不再能够支持一个失败新产品的上市。

在营销方面，新时代的关键词就是“简洁化”。企业应对市场进行简洁化的细分，对现金产品加以更多关注，并建立更为清晰的消费群定位。广告与其他类型的沟通都必须在认真分析其投入产出比后才进行。现在已经不是不知道企业能从投资中获得何种利益回报之前就大量投入媒体曝光的时候了。



这是一个必须理解消费者行为模式的新纪元，不仅如此我们还需要认识到消费者是不会为我们低效的供应链及市场营销活动买单的。

表 14：集成化竞争策略

集成化竞争策略	重要议题
集成化网络行为	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企业并非孤立</li> <li>• 必须在一个复杂的网络中与供应商、买家、消费者、竞争对手、政府与其他代理者交互合作</li> <li>• 外部环境的变化将影响到企业</li> </ul>
优化供应链	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企业需要审视供应链以降低成本</li> <li>• 寻找更好的产品与成分，包装产品标准</li> <li>• 建立安全可靠有持续性的供应链</li> <li>• 最小化库存，减少低效与重复运输带来的损耗</li> <li>• 降低包装成本</li> </ul>
营销	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企业必须以“增加价值”为目标重新审视产品链</li> <li>• 在推出新产品时必须有明确的目标</li> <li>• 尽可能多做研究以避免失败</li> <li>• 新纪元的关键词是“简单化”</li> <li>• 拥有清晰的消费群定位</li> <li>• 广告及其他沟通行为都必须以认真分析投入产出比为前提</li> </ul>

来源：作者

## 22 2010 至 2020 年的战略规划<sup>20</sup>

本章中我将于大家分享一些我个人认为将深刻影响未来十年的食品工业，并能帮助食品企业、消费者及政府更好地制定战略规划及市场定位的重要理念。我这十要点（表 15 为总结）包括：

**权力分配：**在未来十年，如果食品企业、协作网络及生产链想要得到消费者的亲睐就必须做到以下几点：将小农场主作为其产业金字塔的基础、展现更多的社会责任感（改善工作环境及其他）、进一步改善公平交易系统。对政府而言，如何为各种行业协会、合作机构等建立一个可持续性的激励系统是未来的主要工作之一。

**经济一体化：**在综合化的经济大环境中，作为发达国家消费者的新供应者，发展中国家的供应链的重要性日益显现。同时以若干国家的新型消费者为目标的发展中国的市场渠道也同样日趋重要。

**收入分配：**在全球若干地区，内部市场的增长情况惊人。食品企业应对这些新兴消费群进行进一步研究，以确定自己的定位。同时，这一新兴消费群对全球产能（比如从谷物到蛋白质）造成的压力也是一大重要问题。

**气候与环保：**随着气候变化影响日益扩大，在未来十年环保这一话题将受到更多重视。关注低碳网络（碳排放及其管理）、改变网络以适应气候变化、可再生能源网络、环境认证、资源使用效率、网络逆转

---

20 发表于《中国日报》，2009年7月12日，第九版。

(原料的重复使用与循环利用)以及集成网络以优化副产品的使用率等,都将成为未来的工作重点。

**技术:**以降低成本为目标,消费者将更青睐于那些信息交流透明化的市场网络及高科技且高度贴近消费者的技术系统。企业及其市场网络必须把消费者放在首位,坚持沟通,了解消费者的个体需求。

**产业融合:**在今天手机已经成为相机、电脑、手表、录音机、收音机以及其他设备为一身的综合产品,而在未来十年农产品市场也将迎来这样的产业融合。食药(食品+药品)、食妆(食品+化妆品)、食游(食品+旅游业)及食车(食品+生物燃料)等综合行业都将迅速发展。

**风险管理:**在这个地球村时代,拥有一个集成化的风险管理与化解系统至关重要。目前全球各地都随时可能出现金融、瘟疫、可持续发展、安全保障等风险。

**通讯交流:**在新媒体网络通信、利益相关者的自主通信网、产地组织、通讯过程化可溯源化等若干趋势的影响下,通讯交流将面临巨大变化。与消费者之间的高科技交流对各大食品公司都将是一大挑战。

**简单化新纪元:**无论是企业网络管理、市场细分、新产品的推广、品牌管理、服务、消费群定位、销售管理还是其他领域,简单化都将成为基本要素。未来十年的关键词就是简单化。

**网络价值工程:**在这个新纪元,我们需要不断地整合企业网络、重组长期性的供应链、捕获营销渠道的价值及保持与消费者的亲密关系。长期评估合同与建立信任关系也非常重要。

表 15: 2010~2020年十要点

十要点:	
权力分配	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以小农场主作为其产业金字塔的基础</li> <li>• 社会责任感 (改善工作环境)</li> <li>• 公平交易系统</li> <li>• 利润的合理分配</li> </ul>
经济一体化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 发展中国家供应链 (清除贸易壁垒)</li> <li>• 发展中国家市场渠道</li> </ul>
收入分配	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新兴消费群与产业链的定位</li> <li>• 建立协调激励机制</li> <li>• 新时代的消费 (从产量 / 谷物到蛋白质)</li> </ul>
气候与环保	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 低碳网络</li> <li>• 改变网络适应气候变化</li> <li>• 可再生能源系统</li> <li>• 产业链及网络的环保认证</li> <li>• 提高原料使用效率 / 优化副产品的使用率</li> <li>• 逆转网络 (原料的重复使用或循环利用)</li> </ul>
新科技	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 透明化的信息分享系统</li> <li>• 高度贴近消费者的网络</li> <li>• 创新型网络</li> </ul>
产业融合	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 食药业</li> <li>• 食妆业</li> <li>• 食游业</li> <li>• 食车业</li> </ul>
风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 整合风险管理与化解系统</li> <li>• 新市场危机 (碳足迹)</li> </ul>
交流	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新媒体</li> <li>• 利益相关者的自发沟通系统</li> <li>• 产地组织</li> <li>• 透明化</li> </ul>

续表

简单化时代	<ul style="list-style-type: none"><li>• 产业链与网络的管理</li><li>• 市场细分</li><li>• 新产品的推广</li><li>• 消费者定位</li></ul>
网络价值工程	<ul style="list-style-type: none"><li>• 供应链的重组</li><li>• 营销渠道的利益获取</li><li>• 产业链与网络的协同行动</li></ul>

来源：作者

## 23 新纪元中食品企业就是一个完整的产销系统

如上所述，孤军作战的时代已经结束了。我们必须在一个复杂的网络中与供应商、买家、消费者、竞争对手、政府与其他代理者合作共存。企业有着各种不同类型、形式与长度的合作关系。对管理者来说，首先要做的就是将这个复杂的关系网描绘在纸上，然后进一步进行扩展，让企业的所有员工都有全局观，知道自己并非孤立的。外部环境的变化会影响到企业内部。如果一个买家或供货商出了问题，那企业也会受到影响。我们必须始终保持警惕，关注各种动态，并设法对即将发生的事件进行预测及决定企业将如何应对。

营销常常被认为是一种促进食品公司合作的重要手段。各大企业间的关系越来越相互依存而无法独立，于是就形成了交互网络。在分析一个企业的时候，必须从一个网络的角度入手。

因此企业合作网理论模型可以被定义成若干互相合作的供应、分销公司形成的一个整体。这些公司通过传统的产品生产、服务、信息、订单、付款等过程，将生产领域中的原材料供应商与购买其原产品再加工后的产品的最终消费者联系到了一起。

合作网络的概念会随着其具体范围的大小而改变，也就是说应该研究的是“某特定企业的合作网络”。我们必须分析一个企业及其供货商与分销商群，他们之间的现有关系以及他们跟外界的关系等。这实际上是一个互动与关系的研究。

那么将食品企业作为一个合作网络来研究又有哪些好处呢？

首先，以网络角度审视企业时，我们会将其作为一个众多交互合作并寻求其特殊问题解决之道的公司群所组成的商业网络的一部分，而不是仅仅把销售公司看作主动方，而购买公司则是被动方。

各个食品企业在销售、购买、信息、科技发展以及与网络中其他公司的关系都是一种相互依存的关系。

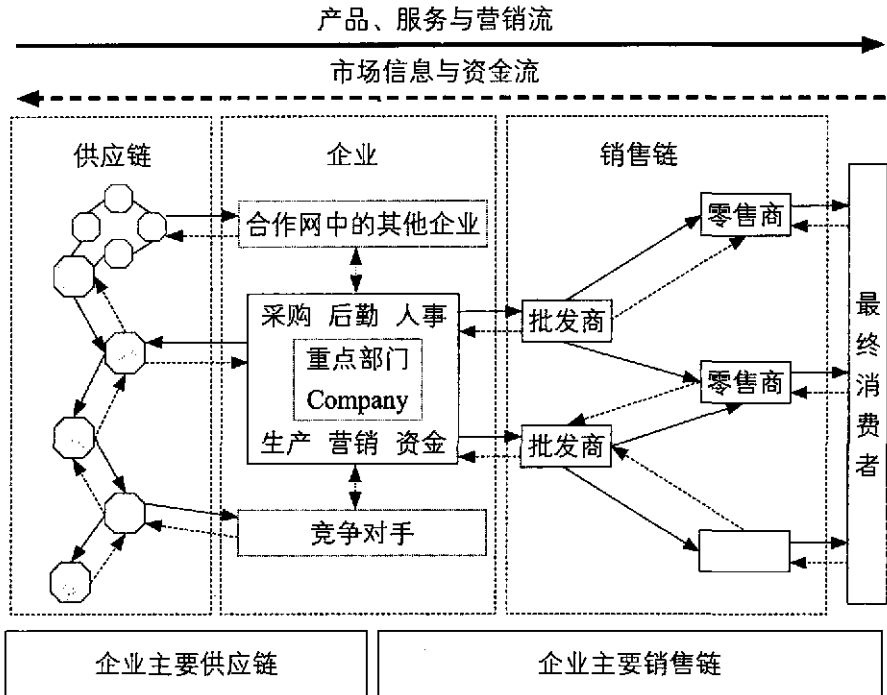
网络观认为，没有一个企业能满足自己的所有资源、能力与科技需求，企业不是一个能够完全自给自足地选择其发展策略的个体，而是一个要依靠与供应商、客户、分销商、合作伙伴甚至竞争对手的互动才能发展的一员。因此，认识到集体行动与“网络聚焦”的重要性是企业规划行为中的重要一环。

在分析企业网络时还需要考虑的因素还有：货运公司、保险公司、认证公司、仓储、物流及其它协助企业、与原材料或副产品等其他网络的交互、反向网络（一般指召回造成的回流，这需要分销商的合作）以及各种不可控因素（政治与法律/体制、经济、社会与文化以及科技等大环境）带来的影响等。

除此之外，将竞争对手也纳入企业的网络，也能帮助企业从协作

化行动的角度考虑市场营销（比如加入行业协会，与竞争对手一起联合出口）。为更形象地说明企业合作网络，下面的图 13 就是一个例子。

图 13：综合合作网络



来源：作者

图中第一个构成部分是分销渠道，第二正好相反，是企业的供应链。这包括了企业生产与销售所需资源的所有供应组织。营销则被认为是企业与市场的联结纽带。理论上说，原材料的质量、稀缺与否、供应商的品牌及其他因素都应该密切监控；同时人力资源、财务、生产与管理等方面也会对市场营销产生重大影响。

为更容易地理解与策划，营销会按照产品、社区、分销商和价格进行分类。但所有类型的营销活动都必须形成整体且贯穿始终。在过程中缺乏整体观常常是营销失误产生的根源。夸大广告、不符合产品

的真实属性、广告促销时备货不足、以及无法用高科技手段提供产品的销售团队等都是常见的问题。

在图 13 所示的协作网络中，市场营销专员的工作就是协调企业与消费者市场间的关系。企业另有专门部分负责营销原则、与供应链即企业后台部分的管理等。企业需要始终坚持以节约开支、选择全球最佳产品或原材料以及测试产品质量，以保证符合标准的目标审视其供应链。供应链上另一个可能产生损失的部分就是库存。这就需要企业建立一个安全可靠的产业链，最大可能地减少库存与重复低效运输所造成的损失。企业也需要考虑节约包装成本，寻找更廉价的替代品等。始终牢记一个问题：如何才能将这方面做得更好。

## 24 集群式战略规划<sup>21</sup>

2011 年五月，约 300 名来自十个不同国家的集群从业者齐聚美丽的巴西欧鲁图城。在这座以古老建筑与教堂闻名世界的古城中，SEBRAE-MG 组织举办了这一以集群相关的重要议题及挑战为主体的研讨大会。

所谓集群，维基百科的定义是“某特定领域的企业、供应商及相关机构在同一地理位置的集中体”，各种工业区、科技园区就是其形式之一。集群被认为可以提高生产力，以帮助成员企业在国内与全球范围内提升竞争力。”迈克尔·波特是第一位为集群的协作能动性对主题

21 发表于《中国日报》，2011 年 5 月 23 日，第九版。



进行研究与著作的学者。

在日前全球大环境变化的影响下，集群经济体正面临重大调整。这种急剧变化的大环境下，集群的运作也变得越来越难以理解。

影响集群规划与管理的重要变化包括全球竞争的激烈化、货币汇率战、业务集中模式到规模经济的大量高速转变以及效率和成本控制等。

集群企业也面临这其他日益显现的危机：金融、卫生及外界观感等、新型贸易模式的产生、服务为主经济的重要性日显以及科技的迅速变化等。

政府在调控经济活动中角色的变化也带来了另一大挑战。从消费者的角度，时间、个性化、信息高度连接与过度交流都使得集群化经济必须改变其传统模式。

另一迅速变化的情况是绿色与低碳经济、全球消耗的增长、期货价格的压力、水、原油、土地、能源等自然资源的过度开发、生产地重置等带来的压力。

所有这些都对利润、时间分配造成的损失等带来了巨大压力，结果就是我们必须提高集群体的效率。这些全球性的变化因素对集群的结构造成了重大影响，也使得我们必须重新审视集群的规划与管理。

面对这样一个迅速变化的大环境，集群体在战略规划与管理方面必须做到：以需求为驱动（生存的基本法则），为变化中的消费者提供其所需的解决方案、着眼主要目标、积极与合作伙伴协作、以及最重要的一个新要素：始终为集群体成员测算与分享集群合作与集体行为的成果。

集群体的哲学必须是“以结果论英雄”。一个简单的低成本高效率管理模式是至关重要的。同时集群体管理者与策划者必须提前规划、深入思索、预见变化与影响、发展集群体的迅速应变能力等，这并不容易。

良好的沟通过程也是保持参与者的合作兴趣与动力的重要因素。集群体必须关注与政府的合作，促进产业包容度、并为此制定规范。一

般来说跟比独立公司，集群体在落实战略规划的过程中困难更多。而对集群体的生存而言，这些战略措施的实施是至关重要的。

在这个政府角色正在改变的新世界，集群体应该更多地承担起公共政策规划师的角色，协助地方政府的现代化进程，同时也帮助社会机构的变革。集群体作为一个“细观”组织，有责任促进政府的现代化进程、密切关注并推动私有部门的发展。不同集群体间的协作、分享问题与成功经验也大有益处，因为大部分集群体都面临着相似的挑战，而且部分集群体的成功案例对其他集群体来说，是非常重要的知识。一个不断分享与学习的过程应该成为每个集群体日常工作的一部分。

集群体也是经济发展、领土管理的一个重要工具，其网络组织正面临着为其带来挑战的重大变迁。本文中提到的这些变化及应对之策，应该能为集群体面对挑战并在未来保持竞争力做出一些帮助。

## 25 如何建造一条食品供应链<sup>22</sup>

食品企业提高利润、获取利益的一大可能途径，就是提高为其生产所需提供原材料的供应链的效率。在这里，我们将提供一个评估企业的集成供应链（CISC）然后对其进行改进的六步法。这六步法的基础是理解供应链及其主要原料市场的运作，然后对目标企业的内部关系管理进行战略分析，最后提出组织、管理这些关系的新模式，以建立一个更安全、更廉价也更可靠的供应链。

<sup>22</sup> 发表于《中国日报》2011年8月4日，第九版。

步骤一是理解企业集成供应链的内部结构。这涉及到认识企业购入或自产的主要原材料（产品或服务）是什么；相关成本（采购成本、处理成本、交易成本、生产成本、库存成本等）有哪些；以及这些交易是如何进行的（合同、市场及其他类型的管理模式）。

在完成这一严格的内部分析后，我们进入到步骤二，即分析主要原材料的市场特征。在这一阶段，应该对供应商的数量；其产品、品牌、渠道、价格、市场份额及集中程度；其销售模式、技术与服务支持；宏观环境的变化与风险等市场功能性特性进行分析研究，帮助企业理解市场是否能安全可靠地为其提供所需。

在完成了步骤一（对企业的现况分析）及步骤二（对市场的分析）后，步骤三就是诊断企业集成供应链中每个原料的潜在问题。这里我们应该分析的对象包括：对比企业所需和市场特性间的差异，判断企业是否运作良好，是否有管理结构上的问题；对比供应商能拿到的价格和资源及原材料能为公司带来的利益；甚至分析目标企业应该选择单一供应商还是多个供应商；如何降低风险、激励创新、减少依赖、更具灵活性以及刺激供应商之间的竞争等。

多个供应商可能会增加公司的采购交易成本，因此我们必须关注目标企业对特定供应商的依赖度及主要安全漏洞和风险到底是什么。可以按照关系的复杂度对采购交易进行分类。步骤三的结果就是提出一份按轻重缓急分类的解决方案。在组织供应链的过程中，公司的长期目标、传统及对变化的内部反弹（文化问题与障碍）等也必须应该加以考虑。

在完成了前三个步骤后，步骤四就是为综合供应链中的每个原材料都做出管理结构方面的建议。这是干预过程的第一步。这些建议每一条都必须考虑到管理形式、经济因素与利润；获取利益的可能性、专

业化收益、可逆性的可能性（技术转化）、适应能力、为竞争对手制造障碍等。同时在某些国家，建立一个能包容小自耕农、促进发展的供应链是可以得到某些政府信贷机会的。

在针对每个供销关系提出建议后，企业应该联系潜在供应商，也就进入了步骤五：建立合同关系。这涉及：谈判；如何应对宏观环境的变化；产品的描述和规管、服务、沟通、付款与信息流、分析所需的特定投资、可能导致机会主义的投资风险、激励政策及分享竞争收益等。

一旦建立了合约，无论是正式的（书面合同）还是非正式的（口头合同），我们就进入了步骤六：供应关系的管理。企业必须决定如何监控这一供销关系，定期会议、管理会、外部评估机构等都可以用作监管工具。同时也要追求完美的品质、持续性的减少交易成本、分享经验曲线与创新收益等。建立一个长期的标杆机制与对其他选择（如进口）的评估对刺激改善动力以及避免产品、服务及维护方面的风险。同时一个开放交流的平台也将对建立一个灵活、反应迅速、持续增长信任关系作出贡献。最后还要加强与不同产品非竞争对手供应商之间的互动与合作，以增进了解制定标杆，这种分享体验将对供应链的改进产生积极影响。

上面我们列出的是审视企业供应链、提出修改意见、更好地规划及管理输入、服务及其他公司所需以最终增加竞争力的六个步骤。详见下表：



### 理解企业现有集成供应链结构

- 购入或自产的主要原材料（产品或服务）
- 相关成本（生产成本、处理成本、运输成本、库存成本）
- 交易途径（合同、市场及其他类型的管理模式）

### 主要原材料的市场分析

- 供应商数量、产品、品牌、渠道、价格
- 供应商集中程度
- 供应商销售交易模式
- 供应商所提供的服务
- 地理位置
- 宏观环境主要风险

### 分析企业供应链中每种原料的潜在问题

- 对“企业需求与市场特性”
- 对“资源与利益”
- 对“单一供货商和多个供货商（降低风险的可能性、保险、激励机制、降低依赖度、增加灵活性与刺激供应商间的竞争）。多个供应商可能增加采购的交易成本”
- 供销关系复杂度分类讨论
- 漏洞与风险
- 对特定供应商的依赖度
- 介入措施的重要性排序
- 企业的长期目标与传统
- 对变化的内部抗力（文化因素与障碍）

### 为供应链中的每种原料提出管理结构化建议

- 分析资金与利润
- 获取利益的可能性
- 专业化收益
- 必要情况下的可逆性
- 适应力
- 为竞争对手制造入门障碍
- 在政府的信贷协助下促进发展

### 建立合同关系

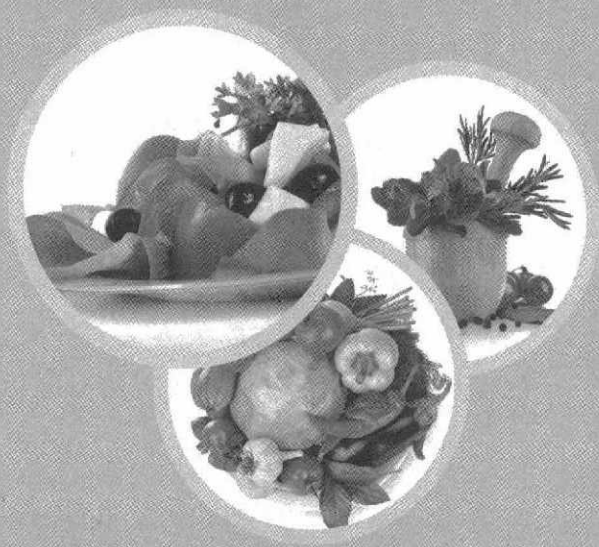
- 谈判
- 考虑宏观环境的变化
- 定义与规管产品、服务、沟通、付款与信息流
- 分析特定投资所需，规避机会主义投资风险
- 建立激励机制，分享竞争力的提升

### 管理合同关系

- 监管体系
- 外部评估系统
- 寻求交易成本的长期降低
- 经验曲线
- 分享创新
- 建立一个长期的标杆机制与对其他选择（如进口）的评估
- 刺激改善动力以及避免产品、服务及维护方面的风险
- 提升服务与维护水平
- 分享开放的交流平台
- 灵活性与迅速反应能力
- 鼓励学习与对比方面的协作
- 长期发展的信任关系

舌尖上的世界

SHEJIANSHANGDESHIJIE



### 第三章 如何为产品增值

## 26 综合食品链中的创新<sup>23</sup>

从为农民提供原料的供应商开始，到终端消费者为结束，食品链是一个非常复杂的系统，涉及的成员包括农民、加工业、批发商、零售商、食品服务商、以及仓储公司、运输公司、银行、相关机构与组织等服务提供者等。以橙汁链为例，从最初的为果农提供原料的公司到最终消费者之间就包括了无数人、无数组织……

本章的主题就是探讨在保持食品链的竞争力中创新的重要性。现代社会的竞争已经不仅仅是一个企业自己的事了，整条产品链都面临着与其他产品链的竞争。本章中我们将从农民的原料供应商开始探讨这一问题。在全球都面临着资源不足的大环境中，这类公司担负着巨大的责任。

原料在食品链中占据着重要地位。生产使用得当的话就可以帮助农民获得更高的产量、更好的质量以及更高的收入，消费者的餐桌上也能有更安全、更美味也更廉价的食物。而另一方面，如果生产不当、使用有误就会造成资源的过度开发、农民的人不敷出、世界各地家庭也不得不购买更昂贵或更不健康的食品。因此原料管理对食品安全来说，是一个重要的挑战。

为解决这种问题，无论是世界各地的私人企业、大学还是政府中都有大量的研究人员正在寻找原料生产与应用中的创新之法。下面就

---

23 发表于《中国日报》，2010年5月19日，第九版。

是这些研究人员面临的十三大挑战：

√ 要为当今不可再用农原料(如现在的肥料)开发可再生的替代品。

肥料已经成为了人类的威胁，我们必须开发新产品。

√ 开发可再用资源和如何利用副产品，以减少污染。

√ 研究可减少农民成本，节约消耗，增加利润的方法。

√ 研发可降低农业化学品的残余影响的新科技。

√ 开发更好更高效更经济的节能机械。

√ 利用转基因品种提高产能。

√ 提高谷物到蛋白质(动物)、阳光到能量(植物)的转化率。

√ 开发生物技术与自然监控，以减少化学品的使用。

√ 减少原料运输及使用中的损耗。

√ 研发更能抗旱的转基因作物。

√ 研发更高效的牲畜饲养技术。

√ 更多使用高耐性作物。

√ 研发刺激性早熟的育种方法，以降低生产周期提高产量。

为提高竞争力，农民对原料创新方面的要求有很多。上面提到的只是几个起点，随后还有更多的开发空间。

在过去几十年，世界农业生产经历了前所未有的高速发展，特别是在亩产量、承包管理以及最近几年的质量管理方面。这些发展大部分都发生在撤销管制后农民在巨大竞争压力中运用现代技术与生产系统提升自身抗压能力的过程中。不过在这方面可进步的空间还是很大的，即便是发展比较成熟的亩产量方面。

另一个创新引发巨大进步的领域就是可持续发展方面。科技的进步带来了更低耗水量、更高效转化能源的新作物品种、更高耐的作物、能缩短生产周期从而提高产量的更早熟品种、更好的动物福利以及副



产品的再利用技术等进步。

- √ 研发可持续发展、更节约能源的农产品及土地管理技术，最大限度地利利用耕地。世界某些地方甚至可以开发一年三熟的作物。
- √ 使用更高效利用土地从而提高产量的农耕设备。
- √ 研发可减少单位耗水量的用水方法及技术。
- √ 研发可改善动物福利的技术。
- √ 改善管理结构、鼓励与邻人分享设备、出售服务、更好地利用所有现有资源以提高生产效率等。

竞争力有几个方面，其中一个最重要的因素就是创新。能为问题创造出新型解决方案，就能为企业带来更高的盈利与更持久的优势。食品生产面临着各种我们之前已经讨论过的压力，这意味着我们应该将更多的资金投入能到能提供创新的研究领域。在下一章节，我将进一步探讨食品工业与食品开发领域所必需的创新。

表 16：十三大主要挑战

十三大主要挑战
1. 要为当今不可再用农原料（如现在的肥料）开发可再生的替代品。肥料已经成为了人类的威胁，我们必须开发新产品
2. 开发可再用资源和如何利用副产品，以减少污染
3. 研究可减少农民成本，节约消耗，增加利润的方法
4. 研发可降低农业化学品的残余影响的新科技
5. 开发更好更高效更经济的节能机械
6. 利用转基因品种提高产能
7. 提高谷物到蛋白质（动物）、阳光到能量（植物）的转化率
8. 开发生物技术与自然监控，以减少化学品的使用

续表

9. 减少原料运输及使用中的损耗
10. 研发更能抗旱的转基因作物
11. 研发更高效的牲畜饲养技术
12. 更多使用高耐性作物
13. 研发刺激性早熟的育种方法，以降低生产周期提高产量

来源：作者

## 27 食品产业与零售商的创新策略<sup>24</sup>

上一章节中我们谈到了食品链是一个复杂的组织，而创新在保持其竞争力的领域又起到了何种重要作用，并探讨了位于链源头的为农民提供原料的供应商该如何创新。现在我们要随着食品链的发展，开始探讨食品加工业和零售业该如何以创新满足苛刻的消费者。食品加工业是一个与消费者需求关系紧密的行业，也是大部分创新技术的诞生地。当下消费者需求的变迁更是日新月异。

消费者要求食品加工业提供更加健康、能美容养生、并为消费者带来更多益处的食品，同时也要提供产品之外的东西，比如便捷、文化、幸福感与快乐等。“慢食”与“乐食”这类概念的出现就是最好的例子。食品行业还需要关注环境问题，鼓励产品回收与替换、加入“食品里程”运动、并积极参与和谐共存、财富合理分配与公平交易等社会关心话题。

<sup>24</sup> 发表于《中国日报》，2010年5月25日，第九版。

当代农 - 食品加工业面临着推出更环保、更健康且更有特色的新产品，因此创新的投资必不可少。这里我为这些企业提出下面这些建议：

- 顺应消费者的环保需求，开发可循环再用及生物降解的包装材料。消费者不想看到所有的食品包装都是不可循环的。
- 进一步研发延长产品保存周期的方法，比如延长产品保质期和降低损失（水果和蔬菜有 30% 的损耗率）等。
- 食品口味改善是研究重点之一，同时也必须持续研发提高存储效率、降低运输成本的新技术。运输是影响食品损耗、成本与环境的一大领域。
- 另一方面也要大力研发如何在生产过程中减少水资源的使用、降低损失与浪费，方法之一是推广副产品的再利用。
- 随着食品公司与药品、化妆品公司的合作，食药和食妆这类交叉产品也应运而生。
- 公司间合作关系的新模式也是一种能使得食品链整体更好为消费者服务的方式之一。
- 同时也有很多关于产业优化新技术的研发正在进行。食品公司也正在开发新的营销渠道，比如送货上门服务、大卖场及其他一些我将在后面文章中提到的新渠道。

这并不是一个完整的列表，但对正在阅读本章的食品加工业战略制定者来说，这些要点是必须加以考量的。

现在我们要谈一谈食品链的最后一个代理商：零售商。作为食品链最重要的资源——信息的提供者，零售商可能是食品链中最重要的参与者了，毕竟跟最终消费者亲密接触的就只有他们了。今天的超市必须为消费者提供新型的购买体验，试吃区就是手段之一。他们也必须持续不断地寻找推销产品、同时令消费者获益的新途径。

同时超市也有为消费者提供一站式服务的新趋势。在众多挑战下，超市正在日益成为一个与消费者沟通、向消费者传授知识，让他们更好地了解其购买的食品以及食品产业与最终消费者交换信息的场所。超市也正在试图比如通过在超市内修建餐厅和出售熟食这种“家庭餐替代品”活动等方式，重新夺回一些服务性行业抢走的市场份额。

超市也正在增加送货服务、快餐、咖啡店以及其他等附加服务。

表 17 这些要点都可以作为食品加工工业和零售业制定战略时的参考。

表 17: 食品加工系统的创新挑战

原料	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 可再生资源</li> <li>• 重复使用</li> <li>• 成本</li> <li>• 残余影响</li> <li>• 机械效率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 遗传学</li> <li>• 消费与生产间的转换</li> <li>• 买方结果</li> <li>• 利用生物技术更好地控制产量</li> </ul>
生产	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 亩产量</li> <li>• 可持续发展</li> <li>• 环保</li> <li>• 早熟技术</li> <li>• 多品种</li> <li>• 耐旱</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 太阳能转化率</li> <li>• 高耐性</li> <li>• 动物福利</li> <li>• 认证</li> <li>• 重复利用</li> </ul>
农产工业	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生态包装</li> <li>• 环保</li> <li>• 口味</li> <li>• 易存储</li> <li>• 低运输费</li> <li>• 低水耗</li> <li>• 安全</li> <li>• 低损耗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 副产品的利用</li> <li>• 食药</li> <li>• 食妆</li> <li>• 关系</li> <li>• 合同</li> <li>• 最优化渠道（门对门及其他）</li> </ul>

续表

零售业	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 宣讲</li> <li>• 一站式服务</li> <li>• 家庭餐替代品</li> <li>• 关系</li> <li>• 购买中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 快速服务</li> <li>• 送货服务</li> <li>• 试用 / 试吃</li> <li>• 网络销售</li> </ul>
消费者	<p><b>A.健康</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 美容</li> <li>• 长寿</li> <li>• 便携食品</li> </ul> <p><b>B.福利</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 环保</li> <li>• 文化</li> <li>• 享受</li> <li>• 快乐</li> <li>• 慢食</li> </ul>	<p><b>C.生态环境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 替代品</li> <li>• 循环再用</li> </ul> <p><b>D.内涵</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 以人为本</li> <li>• 财富分配</li> <li>• 公平交易</li> <li>• 食品里程</li> </ul>

来源：作者

## 28 如何改进食品营销渠道

本章中我们将提出一些对分析对象公司的营销渠道所有领域进行评估的工具，以进一步准确地分析其营销渠道的每个功能，并分析增加渠道的额外功能或重新定位的可能性与利弊。

在完成了对整个行业层次的分析（列举所有可能渠道）之后，我们应该进一步对特定企业渠道进行分析。某一企业的营销渠道可能会

与整个行业的渠道有所不同，有些行业性的渠道可能不会被某一特定企业采用（比如便利店）。我们必须根据销售与财务数据来分析哪些渠道才是对企业而言最利于销售，也最有利可图的。

表 18 对企业审视自身的产品、服务、通讯、信息以及付款 / 财务业务是有借鉴意义的。前两个流程是从企业到最终消费者的，而后两个则正好相反。建立此表后，必须在中间栏插入执行者（分销商）及其表现。

第三栏则留作标注下一阶段可以采取的改进活动。比如说，如果一个分销商没能完成产品运输，那最好的解决就是当他完成这一点的时候，那就可以在“可改善”一栏中写下“尝试将运输工作转移到分销商”。这可以说是对分销计划的后续行动。如果一个企业有多个分销商（批发商、零售商），那每个分销商都应该有一个自己的栏或者分别的表。

表 18：分销渠道流程表

责任	责任方分析（分销商及其表现）	下阶段可改进方面：建议
产品与服务流：		
√ 库存管理		
√ 产品运送		
√ 产品修正		
√ 产品线与类型		
√ 新品评估		
√ 销量预估		
√ 用户帮助 / 安置技术服务		
√ 售后服务		

续表

√ 销售服务支持 (团队)		
√ 培训: 范围及成本		
√ 产品维护与修理		
√ 包装 / 规格问题		
√ 合同中的特殊要求		
√ 合同中的区域权利		
√ 预期市场覆盖率		
√ 预期出口数量		
√ 时间表		
√ 对特定法规的遵守		
√ 其他		
<b>交流流:</b>		
√ 广告执行 (所有形式)		
√ 促销执行 (所有)		
√ 公关行动 (所有)		
√ 直接营销行为		
√ 产品的供应信息		
√ 宣传成本的参与		
√ 直销方面的宣传活动		
√ 包装信息		
√ 其他		
<b>信息流:</b>		
√ 提供消费者市场信息		
√ 提供竞争对手的信息		

续表

√ 提供大环境变化的信息		
√ 参与计划过程		
√ 信息分享频率及质量		
√ 提供市场不佳反馈		
√ 电子化订单		
√ 其他		
付款与订单流:		
√ 产品订单频率		
√ 定价与付款		
√ 利润分析		
√ 佣金 (数量与频率)		
√ 最终消费者信誉指数		
√ 开出账单		
√ 寻找资金源		
√ 价格保障		
√ 其他		

来源: 作者

上表可以以渠道的每个成员 (比如沃尔玛) 为单位填写, 也可以以整体对象 (零售业) 为单位填写。

某些最终消费者也可以加入这一渠道流的讨论中, 以更好地完成这些表格。这些责任都必须有三大前提:

- 渠道中的责任方可以被剔除或取代
- 其执行的任务不可省略



- 一旦责任方被剔除，这一责任将被转移到系统的前一或后一环节，由他人完成

为了提高整体渠道的销量，这些责任可以也应该由效率最高的责任方来完成，每一项都是必不可少的。经验化、专业化、合同化及规模化都是其执行的基础。高效协作的过程中必须始终保持信息共享。

## 29 食品产业中合资企业的利与弊

合资企业是一种在保证原企业继续存在的基础上创建一个新的第三方企业的战略合作方式。这是一种契约形式，一种极端垂直集中化与市场相融合的中间产物。

表 19 总结了合资企业中可能带来的利与弊：

表 19：战略合作（合资企业）中的利与弊

战略合作（合资企业）的优点	战略合作（合资企业）的风险
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 能接触到更多关键资源，比如市场影响、技术、原料与组件、金融资产、管理经验等</li> <li>• 是一种规避若干国家经济准入壁垒与法律的方法</li> <li>• 获得更多市场竞争力</li> <li>• 更好的市场覆盖率</li> <li>• 分担风险</li> <li>• 获得经验与合同网络</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 参与公司间的冲突</li> <li>• 组建行政管理团队困难多多</li> <li>• 新企业建立独立于现有企业之外的自身定位有难度</li> <li>• 合资企业主持稳定性不够，其管理方可能会改变，或一方独大。</li> <li>• 没有补偿的技术转让</li> <li>• 单向的品牌效益</li> <li>• 各方都可能因众多壁垒退出合作</li> </ul>

续表

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 避免供应商和分销商的制约</li> <li>• 分享销售渠道</li> <li>• 确保在特定市场的操作与进入</li> <li>• 减少库存、协调物流、增加周转速度</li> <li>• 增加空容利用率</li> <li>• 高度适应当地市场</li> <li>• 低文化风险进入新市场</li> <li>• 提高研发创新能力</li> <li>• 协同作战达到共同目标</li> <li>• 利润分享</li> <li>• 增加合作方之间的信任度</li> <li>• 更容易地解决渠道纠纷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不同实力间的合作导致的一方控制另一方</li> <li>• 只有一方对特定资产进行投资时造成的风险</li> <li>• 合作方在投资、市场及其他方面的可能分歧</li> <li>• 公司间的文化分歧，比如广告与行政管理方面</li> <li>• 不同公司间管理与协调带来的高成本</li> <li>• 合资企业中的强势方可能会发展成强大的竞争对手</li> <li>• 误选合作方的风险</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

来源：作者整理总结

这是一个企业决定合资之前的分析工具。如果分析结果发现风险远大于可能带来的优势，那就不建议组建合资企业了。

### 30 食品产业中特许加盟的利与弊

食品企业想要实现迅速扩张，建立特许加盟模式就是一种方式。特许经营，也就是“一种特许商通过合同给予加盟商生产及销售产品或服务的特权的合同形式”，这是一种市场作用下的纵向合并与协作的产物。

作为交换，特许经销商得到的是每个加盟商的利益回报，其形式可以是固定费用（加盟费）或提成（比如版权费或广告费等），也可以两者同时产生。除此之外，加盟商必须自己投入资金、管理能力、对当地市场的知识等资源。

这样就形成了一个共享品牌、经营模式以及经验理念的合作网络。下表分别列举了特许商或者加盟商双方可能面临的利与弊：

表 20：特许加盟的利与弊

特许加盟的优点	特许加盟的风险
<p><b>对特许商而言：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 是市场化与产业集中化的中间点，能集中利用两者的优势</li> <li>• 建立特许商与加盟商之间的长期战略合作关系</li> <li>• 企业可利用其对内部渠道的成本与利润的知识与加盟商谈判</li> <li>• 不增加投资的前提下扩展分销渠道用到的其实是加盟商的第三方资源</li> <li>• 减少大规模化带来品牌管理难度</li> <li>• 比纵向合并更灵活</li> <li>• 市场营销与技术方面的规模化效益（广告、新产品研发、行政程序）</li> <li>• 加盟商的本地优势</li> <li>• 发展加盟商的创业精神</li> <li>• 加盟商有着更好的激励制度，因为他自己就是剩余利润的受益者</li> </ul>	<p><b>对特许商而言：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 加盟商缺乏对网络一体化进程以及新发展战略的关注</li> <li>• “特许商掮客”和“加盟商合作社”（加盟商合作对抗特许商的组织）是对整个系统的威胁</li> <li>• 少数特许商操控店面浓度的情况可能导致谈判过程中的不平等</li> <li>• 加盟商方面的劳工使用情况可能导致针对特许方的法律诉讼</li> <li>• 不良加盟商可能导致企业品牌价值的降低</li> <li>• 前加盟商的知识传播</li> </ul>

续表

<p><b>对加盟商而言：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 得到营销支持</li> <li>• 预知投资风险</li> <li>• 提高供应商效率</li> <li>• 市场研究</li> <li>• 项目与定位</li> <li>• 谈判过程中的深思熟虑</li> <li>• 财政咨询服务</li> <li>• 经营指导</li> <li>• 管理培训</li> <li>• 员工培训</li> <li>• 特许商的经营</li> <li>• 统一的市场品牌</li> </ul>	<p><b>对加盟商而言：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 因加盟费而利润降低</li> <li>• 同地区加盟商过多而造成的互相竞争</li> <li>• 特许商可能会对新产品的开发与广告投入不足</li> <li>• 可能会限制创造力与创新</li> <li>• 可能会产生消极作用的付款系统：最初的固定加盟费加上特许提成等</li> <li>• 特许商强制购买原料，这些原料可能定价过高</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

来源：作者搜集整理

这可以帮助企业进行是否进行特许加盟的分析。如果风险远远大于可能的收益，那就不建议进行特许加盟了。

### 31 建立直销店的利与弊

垂直整合，简单地说就是将分销功能纳入企业的一部分，由企业承担分销渠道的责任，也就是产销一体化。在这一领域我们需要考虑一下若干方面。表 21 中我们列举了若干利弊：

表 21: 垂直整合中需要考虑的方面与风险:

垂直整合中需要考虑的方面	垂直整合中需要考虑的风险
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 现有资产专用化瘀分销渠道的关系, 加上大环境的不确定性与机会主义行动的风险可以导致企业决定放弃的方式加强控制, 减少风险</li> <li>• 渠道的运作可以保证企业获取市场信息, 这就保证了企业的竞争优势, 同时也能降低信息不足带来的生产标准降低</li> <li>• 通过控制销售渠道, 增加产品信价比</li> <li>• 提高对市场震荡的抗压力</li> <li>• 规避不同销售商带来的“代理”费用</li> <li>• 统一计划整条产品链的税收(合理避税)以降低成本</li> <li>• 从整体控制销售渠道, 减少渠道战略目标变化带来的影响</li> <li>• 从竞争的角度为渠道客户提供有更高价值的产品</li> <li>• 获取分销渠道, 并增加与其他分销商的谈判力</li> <li>• 当企业拥有较大的市场份额时就可以“主导”渠道门槛, 为新加入者增加投足需求与难度</li> <li>• 当产销整体化发展时企业竞争力将大幅提高</li> <li>• 企业建立了自己接触市场的渠道</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 改变销售渠道的成本过高</li> <li>• 在产销一体化过程中, 整合成本和费用往往会高于分销渠道能带来的利润</li> <li>• 在开发新市场方面的灵活性不足</li> <li>• 退市壁垒增大</li> <li>• 可能降低和限制创新</li> <li>• 投资一个盈利能力可能比其他投资更低的领域所造成的机会成本</li> <li>• 所需的投资</li> <li>• 客户可能变成竞争对手</li> <li>• 产品与过程的复杂性带来的规模差异</li> <li>• 不同商业领域的差异不利于行政协调</li> <li>• 偏离企业核心业务</li> <li>• 一个生产阶段的问题可能会威胁所有阶段的生产与盈利</li> <li>• 有时会造成无法开展对其他分销途径的研究</li> <li>• 产销链的源头活动会有很大不同, 受不同财务模型的影响</li> </ul>

来源: 作者整理总结

上表可以帮助企业决定是否要开设自己的专卖店, 进入分销领域。如果其风险大于可能的收益, 那就不建议开展产销一体化了。

## 32 食品业中的差别化与自我定位

现代战略的核心活动包括：市场细分、差别化与自我定位。这几步对目标市场的战略规划来说必不可少。第一是对市场进行细分。第二是从细分后的市场中选择一个或几个目标市场。第三是确定本公司的市场定位，决定针对这一市场的产品主要竞争力并加以宣传。

不少学者都同意企业是通过提供与其竞争对手不甚相同的产品或服务来确定其市场定位的，下面表 22 就是一个例子。

这种方式下，企业可以确定其用以赢得分类市场的主要形式，从产品、服务、形象或人力资源的角度保证目标的实现。

表 22：企业的差别化战略分类

差别化战略的类型	定义	关于你公司的想法
产品/质量	使其变得更好的产品特性；并非根本区别，只是更好。初始可靠度更高的产品有着更长期的耐用性和更高的性能。	
设计	独一无二的，与“主流产品”完全不同的，能给产品带来生命力的设计。其中包括产品设计、加工、视觉符号、建筑及企业标识等。	

续表

<p><b>形象</b></p>	<p>创造一个产品的形象。必须在不涉及内部性能改进的基础上涵盖产品的特性。</p>	
<p><b>服务</b></p>	<p>服务支持是让产品区别与同类竞争者的一个重要基础。</p>	
<p><b>人力资源</b></p>	<p>聘用与培训远超过竞争者水准的雇员，提高其工作能力、礼仪、可靠性、责任感与沟通能力等。</p>	

来源：由科特勒理论发展而来

通过上表你就可以找到若干将你的公司与同业区别开来的办法了。

表 23：如何使企业与众不同

<p>差别化战略</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 差别化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何促进这方面的差别化？可能的改进之法？</li> </ul>
<p><b>产品</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 标准化</li> <li>• 风格</li> <li>• 耐久性</li> <li>• 维护</li> <li>• 属性</li> <li>• 经济</li> <li>• 性能</li> <li>• 成本</li> <li>• 可靠性</li> <li>• 易用性</li> <li>• 包装</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 面对这些问题，我们该如何应对？</li> <li>• 有可改进的地方吗？</li> <li>• 将耗资多少？</li> <li>• 是否可以增加产品价值？</li> </ul>

续表

<p>服务</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 送货</li> <li>• 易于购买                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 技术支持</li> </ul> </li> <li>• 安装</li> <li>• 援助 / 护理</li> <li>• 培训</li> <li>• 发售及维修质量</li> <li>• 退货</li> <li>• 信用</li> <li>• 数字化</li> </ul>	
<p>人力资源</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 礼貌</li> <li>• 竞争力</li> <li>• 诚信</li> <li>• 性格</li> <li>• 承诺</li> <li>• 交流</li> <li>• 魅力</li> <li>• 主动</li> <li>• 灵活性</li> <li>• 外观</li> </ul>	
<p>形象</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 品牌</li> <li>• 身份</li> <li>• 传统</li> <li>• 概念</li> <li>• 过程</li> <li>• 文化</li> <li>• 工艺</li> <li>• 共享</li> </ul>	

来源：作者，基于科特勒理论



### 33 创新性的定价策略<sup>25</sup>

对当下的食品企业而言，对产品与服务进行定价是其最困难的决定之一。一个恰如其分的、可持续发展的、创造性的定价策略必须同时满足企业的资金回报预期以及全球激烈竞争大环境中消费者的利益要求。

我为创造性定价系统（CPS）制定了以下这个包括三大主要方面的构架模式。第一步是分析为消费者提供的产品与服务的初始价值，第二步是探讨如何增加其价值，最后是战略性定价调整。现在我们从第一步开始：

分析初始价值：

在作出任何定价之前，食品公司必须对（1）外部环境进行分析：经济、人民收入及供需情况等。

然后，企业应该对目标消费群进行分析，了解其购买模式和他们认为的合理价格（可利用民调、专家、“食品实验室”等），并对不同销售渠道做初步的定价分析。分析消费者的（2）“购买壁垒”，即评估消费者在购买产品时的所有损失（所需金钱、花费时间、获取知识、培训成本及心理成本等）。消费者在购买公司产品或服务时面临的所有风险都应该加以计算。

第三个分析是关于（3）竞争对手的，对手的产品/服务及其价格、

---

<sup>25</sup> 发表于《中国日报》，2010年8月27日，第九版。

消费者对其满意度以及与对手产品属性的比较。作为第一步的最后步骤，企业必须按照不同的销售水平，创立不同的目标并理解其成本结构。

对消费者、竞争对手与经济大环境的分析，将有助于企业了解消费者对其产品或服务的初始心理价位。而在完成了这一理解的步骤后，我们就进入了 CPS 系统的第二步：尝试改变消费者对其产品或服务的初始印象。

增值策略：

这意味着要寻找并创造出独特的价值定位。可以通过（4）降低替代品的重要度及对比可能性、使消费者对竞争对手视而不见等。

另一个途径是（5）对比产品成本在消费者收入或总支出中所占比例。企业也可使用（6）锁定战略，为产品附带一些满足消费者之前要求的其他资源。

（7）宣传产品或服务属性的重要性，并强调竞争对手对这种属性（如质量与安全性）的忽视是非常重要的手段。企业也可以考虑为消费者提供一个一步到位的“问题解决包”，有时这被称作（8）“捆绑”法。

列出一份对步骤一中指出的消费者购买风险的（9）逐一解决方式也是一个办法。某些市场为简化定价策略提供了新的解决方式（形象、地位及排他性）、为新兴消费者创造价值、市场先行者与地位为导向的市场分类等（10）。

步骤二的最后一点是（11）为消费者谋利（比如降低生产成本），给消费者一个简单而可信的解决方案。

这些都是步骤二中一些与增加价值有关的策略。

战略性定价调整：

在这一阶段企业应该积极（12）监控与预览竞争对手的价格变动；

在季节性与其他因素的作用下发起 (13) 折扣与促销活动；有一条 (14) 完整的产品线与区别定价；随着市场宏观环境（经济）的变化 (15) 灵活地改变定价；使用 (16) 网络战略。

在若干企业进行实践之后，我将这一定价结构系统转换为 16 大要点相关的问题，企业管理者可以通过回答这些问题来进行定价。这些问题涉及的不仅是现有产品与服务，也可以用在新产品上，甚至可以用于某些消费者调查与信息搜集活动。这是我的一个小小贡献，希望这些理念与问题能对面临着定价问题的读者有些帮助。

表 24：创造性定价策略

	问题	对你公司的建议
外部环境		
购买产品 / 服务的所有风险		
竞争对手		
降低产品替代品的重要性		
对比产品成本		
锁定战略		
宣传产品及服务属性的重要性		
问题解决包		
消费者的购买风险		
去沫定价策略、获取价值、先人一步		
为消费者谋利		
监控与预览对手价格变化		
安排折扣与促销活动		
综合产品线策略		

续表

灵活变价		
网络策略		

来源：作者

### 34 增值三部曲：成本篇<sup>26</sup>

如何为产品增加价值，对当今食品企业而言，是最重要的战略决策之一。要为产品增值，首先就要完整地理解企业的整个合作网络，重新设计能带来更大利润活动，最终为产品带来更多价值。我认为这个过程可以被分为三大步骤，因此我将它称为“增值三部曲”：

增值的第一步就是（1）捕捉成本中的价值。我们应该以降低成本的方式来增加企业的利润与价值。这方面有很多很好很有创意的办法。而第二步则是（2）差别化战略，即用企业化行为的方式改变产品定价，从而从消费者那里获得更多利润。最后一步是（3）集体化行动，这可以由企业实施。本章是增值三部曲的第一章，主要谈的就是成本方面的问题。

那么我们要怎么做才能降低成本、增加利润呢？简单地说，成本包括两大组成部分：内部成本和购买原料与服务带来的成本（供应链成本）。我们从内部成本开始。

企业应该首先审视自己的所有活动，以找出有改进空间的方面。

26 发表于《中国日报》，2010年10月19日，第九版。

这些活动基本都是与生产相关的。一个企业应该探索其（a）核心竞争力，即自己的所长、重点。第二大是研究如何更好地利用企业的（b）内部资源与资产，即分析企业已有的资源（资产），并进一步讨论如何才能更好地利用这些资源。简单的说，就是既然我们已经有了这些资源，怎么才能更好更多地利用它呢？

第三个要做的分析就是探索（c）规模化策略，我们要思考的问题是什么样的生产水平才能带来规模化效益呢？（d）原材料的质量与成本是另一个获取价值的可能性领域，积极研究新的原材料和部件可能会给企业带来更好的解决方案。（e）提高劳动效率是另一个非常重要的环节，最大限度地利用人力资源、压缩日常开支都是可以考虑的方面。在这里，简单化是关键词。

企业还可以使用（f）“蜂窝化”模式，重新设计生产流程以节约成本。每一个生产流程就像一个细胞，都必须接受分析审视看看能不能找出更好的工作方式。（g）新技术的研究与发展与（h）审视财政结构，即确定资本成本，寻找在利息上更有竞争力的公共资金来源，都是企业控制其内部成本的有效途径。

第二组能帮助企业通过控制成本获取价值的活动，是针对企业供应链的，即与供应商的购买活动及关系。

在这一方面，企业应该尽量（i）减少卖家的议价优势，基本手段是创造出 一组可靠供应商之间的相互竞争模式，并始终坚持寻找原料的替代品与替代方式，甚至可以考虑进口。这就会给企业带来更大的竞价优势，增加企业利润。另一个方法是（j）寻找最佳购买时机。对一个原料供应商来说，一年中总有些时候是其淡季，一个具有良好资本结构的食品企业就可以在这些时候逢低吸入。

（k）控制合同与交易成本也是一个方面，无论是购买行为还是谈

判过程都会产生相应的成本，这些交易成本会随着时间的拉长而增加，并对企业其他资源造成影响。因此，利用信息系统与技术创造一个流畅的交易流程，在成本控制上会有所帮助。

本章中，我们列举了企业在通过控制成本增值方面的 11 大方面。这 11 个要点都可以转化成问题，供企业参考回答。在下章中我们会继续探讨“增值三部曲”中的第二步：差别化战略，最后则是集体化行动。

表 25：可持续的竞争优势与价值捕捉分析（成本篇）

评估因素	怎么做
探索核心竞争力	
创造若干可靠供应商之间的竞争	
比对手更好的生产操作	
规模化效应	
坚持研发原料替代品与替代方式	
经验效益	
减少买家议价优势	
增加自己对供应商而言的重要性	
材料的质量与成本管理	
控制合同与交易成本	
提高劳动效率，专业化管理	
不断重新设计业务模式	
控制日常支出	
资产用途分析	

来源：作者

## 35 增值三部曲：差别化战略篇<sup>27</sup>

增值活动，即在完整理解企业整体合作网络的基础上对其重新设计，为产品带来更多价值，企业赢得更多利润的活动。增值活动可以被分为三大步骤，这也就是我们所说的“增值三部曲”。上一章中我们探讨了三部曲中的第一步，也就是通过（1）降低成本的方式来增加企业的利润与价值。第二步就是（2）差别化战略，最后一步则是（3）集体化行动。本章我们主要讨论的就是第二步差别化战略。

那么怎么才能通过差别化战略捕捉更多利润呢？差别化战略包括五大对象，每一领域都有相应的分析工具和思维模式。第一是综合关系，第二是产品、解决方案，第三是服务、人，第四是包装，第五则是品牌、形象。

（1）综合关系方面，企业应该挑选第一重要的客户，并与之建立亲密的伙伴关系。利用“锁定”战略，企业可以为客户创造一个完整的解决方案包，从而增加了其接受别的合约、与别的竞争对手合作的难度。在这种关系中，为价值驱动的买家提供一套独特的、能简化其决策过程与成本的解决方案也非常重要。

（2）产品、解决方案方面，大部分食品市场都出现了一些有着综合营养成分或属性的食品产品，比如添加了维生素、矿物质与其他补充剂的食品。为现有或者新兴的食品市场（比如宠物食品），开发推广

<sup>27</sup> 发表于《中国日报》，2010年11月2日，第九版。

创新性的产品也是可以考虑的方式。控制独立包装中产品的数量也是一种战略，我们可以推出一些专为小型家庭甚至个人推出的小包装产品。即食品、整餐品（一包中既有饭又有菜）以及针对新兴细分市场（如食药与食妆）的产品都是获取价值的机会所在。

另一个可供参考的办法是扩大市场规模。某些专门针对幼龄客户的企业会将食品与玩具配套销售，其他一些礼物也可以增加价值刺激购买。有民族特色的食品和新型购物体验也是促使市场增长的巨大潜力之一。各种特殊节日（圣诞、情人节、奥运会或其他事件）也是扩大市场的好时机。消费者也越来越想要购买一些“有家的感觉”的、新鲜的、本地产品。通过法律来保护自己的创新专利也是获取价值的途径之一。

（3）服务、人方面，企业应该积极寻找更迅速、更可靠、更“即时反应”的供应模式，也应该积极分析消费者的决策过程，提供可能减少消费者购买犹豫空间的服务，并向消费者展示其产品与对手产品相比独一无二的若干优势。在服务方面，企业也可以通过创立产业标准的方式，为竞争对手创造入门壁垒。拥有最优质最训练有素的雇员也是竞争力的集中体现。所有与销售渠道相关的战略也都被包括在这一领域：地域性便利性、销售点促销、“边走边吃”类销售等新分销渠道等都是其中一部分。

（4）包装方面的改进办法和技术有很多，企业可以使用与众不同的、美观、实用、可回收的、透明的、健康的、可增加货架寿命的包装材料；推广可持续发展活动（回收外包装）；使用带有声音或气味的包装；在包装上提供原料信息（提高可溯源性）、使用建议、社会因素或生活方式（苗条、瘦身）等信息。

（5）品牌与形象方面，通过提升企业品牌与公司形象来增加产品价值是最广为人知的增值手段之一。传统的综合品牌管理战略就可以



建立买家长期的“忠诚度”，通过创造消费者认可的品牌与形象增加产品的价值。

在这一“增值三部曲”的第二章中，我列数了企业可以通过区别化战略为产品增值的五大领域。企业可以通过回答这五大方面的相关问题做出决策。下一章我们将讨论的就是三部曲的最后一步：扩展集体化行动。

下面这张表格包含了本章讨论到的五大方面，读者可以在右侧填写适合自己公司的对应的差别化战略。

表 26：增值-差别化策略

五大领域	本公司战略
综合关系	
产品 / 解决方案	
服务与人	
包装	
品牌与形象	

来源：作者

## 36 增值三部曲：集体化行动篇<sup>28</sup>

在增值三部曲的最后一章，让我们再次回顾一下增值的定义。增

<sup>28</sup> 发表于《中国日报》，2010年11月11日，第九版。

值就是在完整理解企业整个合作网络的基础上，重新设计能带来更大利润的活动，从而为产品带来更多价值。因为其包括三大步骤，因此我将此称为“增值三部曲”。在第一章中我们探讨了三部曲的第一步（1）降低成本，第二章则是（2）差别化战略，在这里我们将讨论的就是最后一步（3）集体化行动。

联合或集体化活动指的是企业与其他一个或若干个企业共同进行的统一行动。这些活动的参与企业可能是竞争对手，也可能是虽然没有竞争关系但在同一市场运作的同类企业，甚至可能是完全没有关系的几个企业。随着竞争的日益激烈、利润的压缩以及控制成本的增加，企业间的合作应该是最近几年亟需探讨的一个话题。

我将集体化活动细分到了七个领域：（1）供应链；（2）内部管理；（3）产品、品牌、包装、服务；（4）信息沟通；（5）营销渠道与销售；（6）定价；（7）平行或纵向协会。

首先我们讨论的将是（1）供应链，也就是企业所有供货商方面的联合或集体化活动，最常见的就是与其他企业一起购买，以增加其面对供货商的议价优势。另一个方法是与其他企业一起创造一个共同的购买模式，从而造成规模化效益，减少冗余。

在（2）内部管理方面，企业可以与其他企业一起投资开发并共同使用质量监控、溯源系统、信息系统、人力资源管理（分享培训、构架与其他）、财经与会计（使用集体化工具，分享会计）、律师与其他方面。这需要分析企业现有的资源，并探讨这些资源如何才能通过与他人共享获得更好的使用效率。

（3）产品、品牌、包装、服务方面的集体化活动也可以达到增值的效果。比如说：在细分市场有优势的企业可以通过分享渠道来增加销售；多家企业可联合起来一同开拓国际市场；不同公司的销售人员可以

用其他公司的产品来作为自家产品的补充；两家或数家企业集中向销售人员培训客户特性可有效降低培训成本，增加销售人员间的信息共享；进行市场分析协作以增加对市场区域的了解，确定销售人员的数量、销售区域的划分以及配额的制定。

在（5）定价方面，可供参考的集体化活动包括：多种产品与服务的打包销售，这样对消费者而言利益更多、也更为方便，从而降低了消费者的价格敏感度，公司就可以卖出比单独销售更高的价格。企业也可以通过发放会员卡等方式发出联合性折扣。

（6）信息沟通方面的集体化活动包括：与同行业公司或有着共同目标市场的公司一起开展广告活动；联合宣传行业的主要产品，增加消费者对此的了解与喜好度，从而增加整体销售，各企业一起获利；分享公关渠道；分享展台、联合展览与其他推广活动中的展示区域。

最后一个方面是（7）平行或纵向协会方面。这包括参与行业协会、合作社、生产者同盟、创建合资企业、形成联盟关系等形式。参与协会的好处是非常明显的，可以以产业协会的角色统一进行政治游说、市场保护、降税活动以及其他保护行业利润的活动。

在这“获取利益三部曲”的最后一章中我列举了企业可以通过集体化活动为产品增值的七大领域。这七个要点都可以转化成帮助企业确定集体化行动战略方针的一些问题。

表 27：增值—集体化行动篇：

评估要素		思路
锁定策略：增加买方转换成本	供应链	
提高对买方的服务	内部管理	

续表

创造对买方而言的不可替代性	产品 / 品牌 / 包装 / 服务	
简化买方购买决定	信息沟通	
迅速、可靠、即时反应的客户服务	营销渠道与销售	
减少客户购买犹豫因素	定价	
向客户展现自己的若干优势	平行或纵向联合协会	

来源：作者

## 37 协作营销

分销渠道是特别适合多家企业协同作战的一个领域。让消费者能更方便地购买到所需产品，并提供服务的分销渠道是差别化的一大来源，多家企业可以通过分享分销渠道的方式对自己的市场作出补充。表 28 总结了在营销方面，以企业合作网的角度重新思考分销渠道的可能优势：

表 28: 分销渠道合作网络

合作网络营销与共享 分销渠道的可行性	说明与范例	想法
以互补的方式接触到不同的细分市场	两家在细分市场具有互补性的企业通过分享渠道, 可以以较少的投入同时得到更好的销售成绩, 这比在新细分市场中独自发展自己的渠道更有效率。	
强化个体公司的渠道能力	两家企业分享渠道, 推出互补性产品, 这样对消费者来说更有吸引力。	
与竞争对手公司携手开拓所知甚少的新市场	两家在国际市场都不具规模与经验的公司可以通过创建合资企业等方式携手开发国际市场。	
截断竞争公司的分销渠道	企业在分销渠道上进行集体化行动可以为新加入者设置壁垒。	
更好地对营销渠道进行资源整合, 产生资产规模效应	两个互为竞争对手的公司可以通过分享销售渠道一同获利, 而在其他营销领域, 如产品或广告进一步竞争。	
合资企业	企业可以通过创建合资企业的方式合并渠道资源。	

来源: 作者

38 创造成功理念<sup>29</sup>

更加动荡的全球环境、低利润率、新技术的无孔不入、数字时代带来的资讯狂潮、高风险性、复杂性, 加上新兴竞争对手及“复制者”

<sup>29</sup> 发表于《中国日报》, 2010年11月23日, 第九版。

(能迅速复制他人产品的企业)的涌入,都是当下这个充满了机遇与挑战的动态世界的始作俑者。

如果你觉得在当今世界经营一家公司已经是挑战重重,那制定新型战略规划与创新概念则将是更大的挑战。当代企业管理者们面临的困难包括:手头的时间总是不够;每时每刻都面临着必须实现的短期目标;迅速变化的大环境造成了“每日一惊”的挑战;预测未来的难度、过去的错误带来的内部文化问题以及规避活动带来的压力等。有时候业主的傲慢及其“这在我们这儿行不通”的态度也会给规划的制定带来难度。

想在目前这个竞争激烈的大环境中取得成功,企业必须创新。企业面临的挑战就是如何发展一个为新产品的开发、企业长期成才与盈利提供支持的创新文化。因此我认为我们必须开发与传统新产品完全不同的新品。

因为通过创造一个“概念”,企业的创新可以更有新意。对那些推出了最终演变成概念的新产品或思路的公司,我总是非常有兴趣。首先,我们要对概念加以定义。概念不仅仅是一个产品,而是一个完整的解决方案、一种新的行为模式、一种文化甚至一个小型社会。一般来说是全新的,与众不同的。星巴克、麦当劳、网络世界中的 Facebook、Google 这类企业在入市之时就带来了一种新思路新概念。那我们怎么才能创造概念呢?

新产品的开发过程对大众来说并不陌生,甚至已经成为一种传统活动了。在这里我们要探讨的则是能为“概念行为的创造”带来灵感的一些流程。我们可以按照这七个步骤进行思考:

1、**提出概念思路:** 消费者可以通过谈话、电子邮件、正式信函、讨论会、测评、调查和社区活动等方式提出各种思路。具体包括对问题的描述、提出改良建议与意见等。供应商、经销商和销售人员;内外

研究开发领域；企业员工、股东和其他人也都可以成为新思路的来源。企业必须对这些新思路进行鼓励，并确定新概念的使用者是谁、主要优点是什么、在何种环境实现、需要满足何种需求。与消费者对话，建立消费者实验室与关注消费者需求都是必须的。

2、**选择概念思路**：用信誉、品牌、研发、人力资源、市场营销、生产等多个方面以及是否能提升企业竞争力的角度评估各种新思路，选择一个或几个最佳思路。

3、**概念营销策略**：对规模、结果与目标市场行为模式进行规划，确定概念的市场定位与定价、渠道、广告、销售、长期的利润目标等，进行成本利润估算（现金流）。

4、**建立概念合作网**：在这一阶段，我们需要将概念打成一个由供应商、参与者、财务、合作伙伴与其他成员共同组成的综合合作网络。确定所有将参与其中的一员，概念的构架、以及每个成员的任务。

5、**概念的实体研发与测试**：这包括概念的实体研发、所有所需测试及审核。在这一阶段我们必须对消费者及其他利益相关者的可能反应进行评估，并进行市场测试。

6、**实施（概念的推出）**：这意味着将概念投入市场。我们需要考虑的是何时（时机的选择）、何地（地理战略）、向何人（目标市场）和如何进行（市场渗透战略）。

7、**时时更新**：一个概念的创建不是一劳永逸的，而是必须要时时更新。一个概念必须给消费者带来利益，节省时间并创造氛围，从而建立起“锁定”效应（即增加竞争对手抢夺消费者的难度）。这需要我们通过客户俱乐部、客户卡、文化中心等方式加强与消费者的关系，建立良好的沟通渠道，提供在质量、设计与问题解决方面更为出色的表现。始终将如何才能做得更好放在心中。

本章我提出了创建概念时的七个步骤。其中最重要的一点就是企业应该始终留意市场、积极开发并搜索，因为在当今世界每天都有好的概念在各地涌现。

表 29：概念的创造

概念创造七步法
1. 提出概念思路
2. 选择概念思路
3. 概念营销策略
4. 建立概念合作网
5. 概念的实体研发与测试
6. 实施（概念的推出）
7. 时时更新

来源：作者

### 39 消费者风险分析<sup>30</sup>

企业与消费者之间是否有合约关系呢？首先，我们认为所有的合约都是一种关系，无论是正式的（有签字的书面合同），还是非正式的（基于互相信任的口头合同）。事实上，后者在很多社会中甚至有着比书面正式合同更高的价值。

<sup>30</sup> 发表于《中国日报》，2011年3月11日，第九版。



消费者的预期与实际购买产品后的所得之间的距离（失调或差距）是市场研究的一个主要课题。企业面临的是一个高期望值的大环境，这也就意味着企业需要有高度的责任感。大部分企业都希望拥有一个持续购买其产品、并带来回报的忠诚消费群。但如何才能得到这样的消费群呢？这种合约关系要怎么才能建立呢？

在这方面的传统分析会要求企业提供高品质、有价格竞争力的产品，加上周到的服务、良好的沟通、完善的销售渠道及销售过程等。但我们这里要说的是从另一角度来思考问题，我们要讨论的是消费者的购买风险，用消费者的眼光来审视我们的产品。

以此为重点的研究要求我们反方向地来分析消费者在购买产品、建立关系或长期合约过程中，会希望规避哪些风险，我们又如何能用修改策略的方式减少这些风险。

**1、产品表现不佳（不符合消费者所需）的风险：**理解消费者将从质量、表里一致度及其他标准对产品表现进行分析是非常重要的。从这一角度出发进行改进，已经有一些企业得到了不小的经济效益。

**2、购买过程的耗时（耗力）与其他不便带来的风险：**消费者需要简单的购物体验，因此整个消费过程（信贷、交付、陈列、互联网等方面）都应该精心布置，以省时方便为目标。在今天，浪费时间就等于是犯罪。

**3、花冤枉钱的风险：**消费者对产品会有一个自己的价值定位，当这个定位与既定价格间有差距时，就意味着企业可能在广告或其他营销方面出了问题。

**4、没有归属感、愉悦感、舒适感等风险：**消费者有时候会根据别人的意见购买产品，也可能在使用过程中得到朋友、家人、邻居、同事和其他人的评价。消费者追求的是他人的赞同，有时候他们购买某种产品是为了制造一种“我也是其中一员”的归属感。

5、**产品有关的健康或安全问题带来的风险**：如果是食品或饮料，我们要了解消费者关心的健康问题，以及他们对某种认证或其他协会标志的认可度。

6、**支付风险**：这包括消费者是否有能力支付，如何解决这一问题以及如何为消费者提供信贷等。

7、**不符合消费者的社会、环境、就业及其他价值观所带来的风险**：企业的生产过程、营销手段及其他活动都与消费者的价值观息息相关。

8、**再次出售的风险**：某些耐用品，比如汽车就有使用后再出售的情况。

9、**理解方面的风险**：这类风险常常被忽视。大部分行业中，消费者都希望有更简单的解决方案，或者说更容易使用和理解的产品。

10、**维护、服务、售后互动方面的风险**：这包括保险、维护、投入、能源消耗及其他因素带来的后续投入。

成功的消费者关系的重点在于用户体验。要在这个方面做出成绩就意味着要在规避消费风险与提供更多利益的方面做出比竞争对手更好的表现。

这样我们就能获得一个与消费者的良好关系，而且只要我们坚持不懈地为其提供高性价比的产品，这种关系就很有可能是忠诚的。但一旦消费者发现了这种关系不再符合其要求，他们就会转移到竞争对手那边——这是我们面临的风险。

消费者风险分析可以带来积极的成果与思路。下面这份十大问题列表总结了这里提出的一些建议，包括其他文章中提出的若干方案，可供消费者焦点小组、企业内部研究、销售与市场人员信息交流或其他专家讨论中使用，以总结如何规避消费者风险，建立企业与消费者间长期合作的双赢合约关系。



- 产品表现不佳(不符合消费者所需)带来的风险有哪些?
- 购买过程的耗时(耗力)与其他不便带来的风险有哪些?
- 花冤枉钱的风险有哪些?
- 没有归属感、愉悦感、舒适感等风险有哪些?
- 产品有关的健康或安全问题带来的风险有哪些?
- 支付风险有哪些?
- 不符合消费者的社会、环境、就业及其他价值观所带来的风险有哪些?
- 再次出售的风险有哪些?
- 理解方面的风险有哪些?
- 维护、服务、售后互动方面的风险有哪些?

## 40 跨机构关系与合作<sup>31</sup>

经济大环境的变迁加速了企业抓住核心竞争力,外包其他业务,降低多元化水平的进程。在这种情况下,企业的垂直整合(相同决定命令下多技术领域的实现)就为跨机构承包商提供了成为企业协同构架中一员的机会。这是一个专业化、创新化、以解决问题为驱动力的时代。

这种所谓的“混合形式”一般都是通过合同形式完成的,这种合作关系也促生了一个流畅的协作网络。因此混合形式是被包含在合作

31 发表于《中国日报》,2011年7月9日,第九版。

网与关系网之中。

跨机构合作关系可以是正式的(书面合同),也可以是非正式的(口头协议)。在有的体制环境中,这两种形式都有相同的价值。有的社会甚至更重视口头协议,在双方都有一定的信誉的基础上,就不需要用签订书面协议的方式了。有的国家需要正式文件,而到了另一些体制相对松散一些的国家,书面文件就不一定有用了。

有了精心设计、涵盖全面的合同,企业就能很好地控制交易的全过程,面对供应商和经销商也有了更多的议价筹码,可以更顺利地发展合作关系,从而减少交易成本。

合同的拟定必须考虑到可能产生突变的环境以及不理性的存在。没有对未来的预估就可能带来合同的不完整,也就是说,在所有交易之前必须谈论所有的可能情况。不完整的合同会提高投机问题的风险,从而带来不必要的交易成本,而如果能在制定合同的过程中多一点对交易以及双方合作关系的思考,更注重细节,这种情况是可以避免的。

合同是一种用于帮助规范合作的手段。传统意义上这种合作是发生在两个公司或一个买家一个卖家之间的。当一次交易完成之后,就会出现从卖家输送到买家的产品、服务及其他内容的物资流动,随后买家反馈给卖家的则是货款、产品反馈以及市场新需求等或有形或无形的流动。下面是在这每一次流动中需要考虑的若干主要问题:

- 产品服务输送流:产品特点、库存管理、产品运输、产品修改、售后服务、按需定制、技术服务、产品的维护与修理、退货的程序与处理、提高产品性能、包装、特殊包装需求、评估新产品、售后跟踪、工业消费服务、质量保证及其他。
- 信息输送(从企业到最终消费者):针对最终消费者的促销推广、关于产品特性的信息推广、广告、销售队伍、频繁拜访、面对

面交流、包装信息、老客户返利、网站参与、可溯源信息及其他。

在当代社会，这些都多多少少与新媒介，数码媒体相关。

- 信息输送（从消费者到企业）：分享地方市场信息、消费者购买模式、扫描数据（来自于电脑数据）、网站、服务热线中的投诉、订货频率、订单形式、消费信息的处理及其他。
- 付款与资金输送：支付货款、对最终消费者信贷能力的审查、发送账单、处理特殊消费者订单、安排信贷保证、价格保证、融资服务及其他。

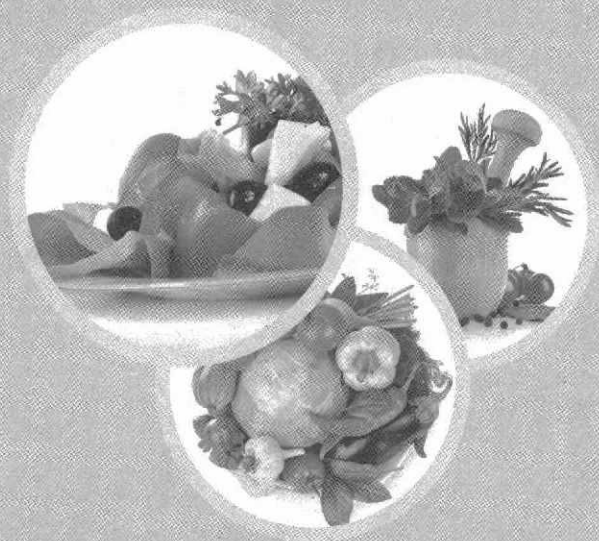
最后一点建议是要记住这些跨机构合作也是有学习曲线的，也就是说多次合作之后企业间的信任度将会增加，也就可以通过“按需随订”、减少库存、消除冗余及规模合作的方式减少交易成本。

缺乏创新、不思降低成本等问题是几个可能危害企业长期合作关系中的风险。因此即使是在一个稳定的合作关系中，也应该引入适当的竞争以保证活力、减少固步自封。

在网络经济时代，建立更完善的合同是非常必要的。本章提到的这些应该对企业在制定或重订合同的过程中产生一定积极作用，这也是创造良好管理战略与构架的一种思维方式。

舌尖上的世界

SHEJIANSHANGDESHIJIE



#### 第四章 国际化投资与政府的角色

## 41 食品与农业产业化领域中的国际化投资战略<sup>32</sup>

到目前为止，本书已经两次提到了国际化投资。第一次是评估国际投资能力以促进发展，提高政府与机构的地位。接着我们探讨了如何促进与规范国际化投资。在这里，我们将再次重拾这一话题，进一步探讨四个方面：(1) 研究利弊；(2) 国家/地区化战略的必要性；(3) 企业寻找全球性机遇的需求；(4) 政府的角色。

对于国际化投资对某个特定国家或地区到底是好是坏，直到今天依然没有定论。我们要做的不是盲目选择一方，而是综合分析所有的观点。国际化投资固然有不少好处，比如能带来国际市场、扩大出口；创造就业岗位、增加政府税收；为国家带来新知识；提供信贷信誉、增加信心等。如果一个国家能拿到国际一流企业的投资，那对别的投资者来说，就是一种发展的信心。

而据我所知，对国际化投资的反对声浪中最主要的观点就是其可能导致国家资源的过度开采，直至枯竭，这显然是以下一代的发展为代价的杀鸡取卵。同时利润的大部分都会离开本地经济，并为当地社会带来文化冲击与改变。另外也有人担忧有着巨大全球资源的多国合资公司可以用别国资源冲击当地市场，挤压本国竞争者，最终破坏该国的竞争大环境。此外，认为只有本国公司在本土生产的产品才能给当地社会带来利益的民族主义情绪也可能因此滋生。这些观点都是值

<sup>32</sup> 发表于《中国日报》，2010年5月6日，第九版。

得参考的。

但在我看来，只要有一个良好的战略规划和管理体制，国家是可以规避这些风险的，并最大化国际投资带来的利益。对任何国家和政府来说，一个好的战略规划，未来十到二十年的国家计划都是立国之本。但遗憾的是，只有少数国家看到了这一点。有了好的战略规划，一个国家或地区才能吸引到优秀的企业，为其带来发展、专业知识、可保证的需求（国际合同）、清洁生产系统、高科技（生物/纳米技术）及研究保证等，这些企业也会在当地建立研发总部等。

这方面巴西就是一个很好的例子。大量国际资金正在流入巴西，并为其带来了重大的发展和人民收入提高。巴西的基础设施发展前景巨大，国内市场也正在蓬勃发展。此外，巴西也即将举办两个能带来巨大商机的大型国际活动：2014年的世界杯足球赛和2016年的奥运会。有了一个好的国家战略规划，适合该国情况与机遇的国际投资和企业也将随之而来。一些拉美州、北美洲、亚洲的国际企业（苦楝，希尔顿，喜来登，香格里拉等）纷纷来到巴西扩展其酒店网络、投资娱乐产业（各类场馆、公园、博物馆等），还有想要生产能源和物流基础设施（公路、铁路、机场等）和航空公司（目前被允许占到本国企业中的49%股份）等，巴西正是目前全球发展最迅速的市场之一。还有不少建筑投资者立志将离欧洲六小时飞行距离的巴西东北部海岸建成退休欧洲人士的第二家园。同时随着教育需求的增加，大学的各个部门也得到了蓬勃发展。在食品业也有投资空间，期望在全球扩展业务的新西兰奶农、瑞士的巧克力公司、澳大利亚和乌拉圭的羊农和屠宰场等都参与了进来。这些都是需要战略规划的领域。

但基础的基础是，所有希望在国际市场中吸引到投资的国家 and 政府都需要做好充足的准备。这意味着一个运行良好的经济大环境（持



续增长、低通胀率、稳定利率、内部需求等)、优秀的人力资源和人才、有竞争力的基础设施、稳定安全的大环境、合理的税收与金融体系、便于管理的简洁化手续(摆脱大部分时候与腐败息息相关的官僚作风)。国家还应该为国际企业提供各种基本资源(能源、土地、阳光、水),良好的供应、经销和系统,以及能迅速解决问题和纠纷的,可靠的司法系统。这些准备加上好的战略规划、好的监管体系以及简单化的步骤,一定能为国际化投资的进入与持续发展提供一个适合的大环境。

表 30: 国际化投资的战略方针

主题	战略
1. 研究利弊	
2. 国家/地区化战略的必要性	
3. 企业寻求全球化基于的需求	
4. 政府的角色	

来源: 作者

## 42 如何促进并规范食品与 农业产业化方面的国际化投资<sup>33</sup>

国际化投资在促进经济发展方面自然有不少好处。而在本章中我将重点指出的是,一个希望吸引外资的国家必须做的,就是提前做好

33 发表于《中国日报》,2010年3月10日,第九版。

体制上的准备，因为国际化投资也是利弊共存的。为了规避国际企业的投资带来的负面影响，加强其正面作用，制定专门的法律法规是必不可少的。

在这一方面，我们将讨论八个公共政策有关的议题，目标是帮助地方、联邦甚至中央政府做好准备，建立一个能吸引外资，促进发展并规避其负面效应的政经框架。

**1、对国际投资的管理问题：**在这方面，我们必须关注的问题包括：各种可能的投资形式（合资企业、纵向一体化、特许经营等）、资金流入情况、招商引资的优惠政策等。外商的直接投资如何进行，资产（土地、工业及其他）的归属问题都必须在事前做好规划，同时也要为这些投资做好后勤准备，比如能源供应、物流及其他基础设施方面的准备。甚至还应该考虑到如何为吸引外资消除现有的障碍。

**2、环保问题：**在这方面，用水政策、农业行为（土壤养护、收割及其他等）、控污政策、卫生监管、必须达到的国际标准与认证、以及对自然保护区和各地生物多样性的保护政策等都是重点问题。有些企业在投资国就不再遵照其在总部所在国所执行的环保标准，这必须通过适当的法律手段加以制止。

**3、对人力资源的监管问题：**在人工、薪水、福利、工作条件、企业社会责任、道德规范及与社会的关系方面都必须有相应的法规。这是最为重要的议题之一，因为在过去大部分国际投资引发的问题都跟人力资源方面的不良管理息息相关。

**4、跨国投资的税收问题：**这包括税收与税法、出口税政策、购买与补偿税、政府对投资的短期免减税优惠等，这些问题都必须得到足够的重视。

**5、研发政策：**这方面的最重要的，就是如何激励当地在新知识与

研发方面不断进步。知识产权、许可合同、特许权等问题都必须得到重视。鼓励当地科研组织与研究机构的联合互动将是整合实力，促进发展的一大作用力。

**6、对农业与农业产业化方面的投资及农民间的合作行为：**这方面政府需要做的是鼓励外国企业投资本国农业组织；对合作社及产业协会的激励制度；为农民、合作社或农业组织与外国投资者的合作做好准备；对可持续发展供货合同的鼓励政策等。建立一个争端出现时如何解决的机制框架，甚至私人仲裁体系也是非常重要的。

**7、融资与信贷：**国际投资者的公共融资渠道、国有银行和公共信贷额度等问题都必须加以讨论并落到实处。信贷支持加上技术帮助将给国际投资者带来更大的发展空间。

**8、市场准入的政策：**这些政策都必须以鼓励国际投资为目标。可以通过对投资生产出的产品的政府采购，以及签订市场准入的国际协定以扩大新加入者的出口渠道等方式。在食品业的投资方面，评估与改善食品安全标准以扩大国际市场也是非常重要的手段。

综合研究国际化投资对粮食生产来说是至关重要的。众所周知，粮食生产必须得到迅速发展，而国际投资对此有着根本性的重要性。在这个各国都在制定粮食安全相关政策，而这种政府性或私人性的资金纷纷被投入在海外土地购买，以保证食品供应安全的大时代，这些投资的重要性也正在日益展现。本章中我们为与国际化投资相关的政府、机构及企业提出了八大可供考虑的问题，相信这些对实现对国际投资的监管，建立一个稳定的经济发展大环境都能有所帮助。

表 31：对农经业国际投资方面的公共政策建议

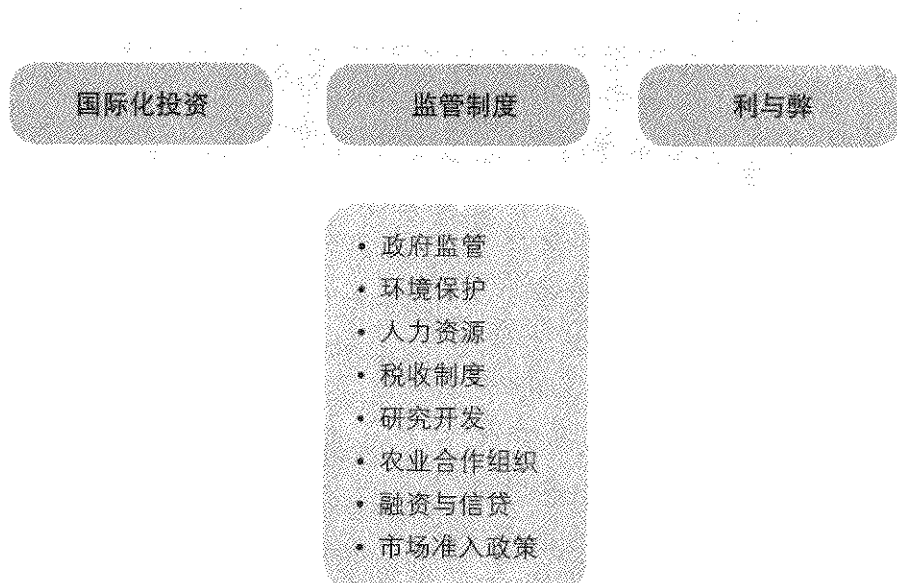
八大主题	对农经业国际投资方面的公共政策建议
监管	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 外商的直接投资如何进行，资产（土地、工业及其他）的归属问题</li> <li>• 资金流的监管</li> <li>• 招商引资的优惠政策</li> <li>• 如何规避投资风险（入侵、强占、费用等）</li> <li>• 做好后勤准备（能源供应、物流及其他基础设施方面），并为国际投资消除现有障碍</li> </ul>
环保	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 水资源使用方面的政策</li> <li>• 农业行为（土壤养护、收割及其他）方面的政策</li> <li>• 与国际接轨的标准与认证</li> <li>• 控污政策</li> <li>• 卫生监管</li> <li>• 对自然保护区和各地生物多样性的保护政策</li> </ul>
人力资源	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 劳工收入</li> <li>• 工作环境</li> <li>• 福利</li> <li>• 社会关系</li> <li>• 童工</li> <li>• 企业的社会责任感</li> <li>• 道德规范</li> <li>• 国际劳工问题</li> </ul>
税收	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 税收政策</li> <li>• 出口税</li> <li>• 购买与补偿税</li> <li>• 短期减免税优惠</li> </ul>
科技研发	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 鼓励本地研发</li> <li>• 知识产权、许可合同与特许权</li> <li>• 当地科研组织和研究机构的合作</li> </ul>

续表

农民协作组织	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 连接当地组织</li> <li>• 建立合作社行会等组织</li> <li>• 为农民、合作社或农业组织与外国投资者的合作做好准备</li> <li>• 可持续发展的供货合同</li> <li>• 争端解决机构和私人仲裁体系</li> </ul>
融资与信贷	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国际投资者的公共融资渠道</li> <li>• 国有银行和公共信贷额度</li> </ul>
市场准入政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 对投资生产出的产品的政府采购</li> <li>• 签订市场准入的国际协定以扩大出口渠道</li> <li>• 评估与改善食品安全标准以扩大国际市场</li> </ul>

来源：作者

图 14：国际化投资



来源：作者

## 43 如何评估国际化投资的促进经济发展能力<sup>34</sup>

本章中我们将进一步探讨吸引国际化投资对所有国家，特别是发展中国家的重要性，以及一般分析中的可能误差。

地方或联邦政府以及其他机构有时候很难准确地对海外投资可能带来的经济发展进行评估。这也让政府很难确定某国际投资企业具体能带来何种效益与支持，也就很难用刺激经济发展、增加就业机会、扩大出口等这些具体优势来说服当地社区对海外投资敞开大门。

当一个跨国公司进入某个国家时，通常他们会带来的不仅仅是资金，还有其他各种资源。这些资源都是需要加以分析判断的。下面我将把这些资源分成六个类别，以帮助政府具体评估某个特定投资可能带来的所有好处。在这一资源表中表现越出色的投资者，其投资也就越有价值。这一列表源于我在日内瓦一次联合国国际贸易与发展会议项目中与各国专家的若干讨论，又加入了我对企业本地供应链的一些思考。一个企业如果能建立起一条流畅的综合供应链，那其经济发展的前景就越大。下面就是这各有所包的六大类别，从一个国际食品公司对新兴国家的投资来理解应该更加容易。

1、**金融投资与专业知识**：这里要考虑的是投资的总金额，以及企业是否有能力提供资金、是否能得到足够保证供货商（比如当地农民）的信贷额度、能否获得政府官方信贷、是否了解该国信贷操作与官方

---

<sup>34</sup> 发表于《中国日报》，2010年2月21日，第九版。

流程、是否有国际信贷支持、是否能为该地区或国家建立良好的信誉形象。我们同时也要考虑其扩大出口带来的外汇利益，以及其创造就业岗位的数量。

**2、技术支持实力：**一般来说，一个跨国企业会对其供货商提供合作指南，农业方面的支持、可持续发展策略与实践、参与研发活动、协助达到标准化（ISO 标准）以及传授技能等协助，这将有利于当地经济的发展。

**3、为农民提供原材料来源：**一个跨国食品企业可以为农民提供最新的种子、机械、基因技术、化肥与农药等，这保证他们能在最新科技的协助下进行生产。

**4、管理协助与服务支持：**这方面我们需要评估的是企业在对农民与供应商的资金财务协作、培训与农业管理、运输与储存、广告推广与认证方面的能力。为所在国家提供物流与基础建设方面的支持帮助也是一个重点。

**5、提供市场准入的能力：**这是最关键的要点之一。一个跨国企业应该可以提供国际销售合同、市场营销的渠道、进入利基市场（有机/公平贸易/其他）的机会、市场趋势的信息、帮助农民决定该种什么、以及通过长期合同减少价格波动。

**6、农民或供应商的协作组织：**这是最后一点，也是常常被忽视的一点。虽然这听来有些荒谬，但我认为帮助农民或供应商获得所谓的“对抗实力”，减少现代食品生产链中的势力失衡情况，也是跨国公司的应尽义务。这可以通过鼓励当地协作组织的建立、促进合作社的作用、建立当地生产商间的联合网络、以及鼓励合作等措施来实现。这并非易事，但《中国日报》的读者应该知道，我多次强调过，未来十年最重要的关键词之一就是互惠互利。

总之，在跨国企业在食品、农经业及农业方面投资的相关研究是

至关重要的。在全球需求的压力下，食品生产必须扩大。各国都正在制定粮食安全的相关政策，各大政府与私人基金也正在积极购买海外土地以确保食品供应，这种大环境中跨国企业的作用就非常重要的。对希望吸引外资的国家来说，无论是在农业、工业还是其他方面，都有很多需要学习的事情。下面的表 32 总结的跨国公司对当地社区可能带来的若干影响。接下来，我们还将继续讨论的是，政府应该考虑在那些领域对国际投资采取何种政策与规范制度。

表 32：跨国企业对当地社区的影响

• 跨国企业的资源	• 对当地社区的影响
• 金融投资与专业知识	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 提供资金</li> <li>• 保证销售，为农民提供信贷支持</li> <li>• 获得政府官方信贷支持</li> <li>• 关于信贷操作与官方流程的知识</li> <li>• 获取国际信贷</li> <li>• 为该地区或国家建立良好的信誉形象</li> <li>• 增加出口带来的外汇利益</li> <li>• 创造就业岗位</li> </ul>
• 对农民的原料支持	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 种子</li> <li>• 机械</li> <li>• 基因技术</li> <li>• 化肥与农药</li> </ul>
• 技术协作	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 整体合作指南</li> <li>• 现场指导</li> <li>• 可持续发展的战略与实践</li> <li>• 参与研发活动</li> <li>• 协助达到标准化（ISO 等标准）</li> <li>• 传授技能</li> <li>• 提供全球范围内最好的原料</li> </ul>



续表

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理协助与服务支持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 帮助资金财务控制</li> <li>• 培训与农业管理</li> <li>• 运输与储存</li> <li>• 广告推广</li> <li>• 产品认证</li> <li>• 农场收益</li> <li>• 对物流与基础设施的公共投资</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市场渠道</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 销售合同</li> <li>• 市场渠道</li> <li>• 利基市场（有机 / 公平贸易 / 其他）</li> <li>• 提供市场趋势信息，帮助农民决定该种什么，减少价格波动</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 农民组织</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立当地互助组织</li> <li>• 鼓励合作社的加入</li> <li>• 当地生产商之间的合作网络</li> <li>• 鼓励合作</li> </ul>

来源：作者

#### 44 免费用地……对食品企业来说，这可能吗？<sup>35</sup>

面对新市场、新消费群的蓬勃发展，全球都面临着提高粮食产量的巨大压力，同时现有土地与自然资源的稀缺也加大了这一挑战。

本章中我们将讨论的是哈佛研讨会上提出的，关于区域发展方面的一个最让人印象深刻的新思路。相关案例是关于 Codevasf 公司的，

<sup>35</sup> 发表于《中国日报》，2010年2月11日，第九版。

这是一个巴西政府所有的企业，其工作的主要范围在巴西东北部，圣佛朗西斯科与巴纳伊巴河谷的半旱区。该公司在土地使用与地区发展方面提出一个不同于前人的新理念。

首先我们来介绍一下这两大河谷。该地区总面积约 96 万平方公里，仅圣佛朗西斯科谷一地就有 36 万顷的灌溉面积。2010 年 Codevasf 公司得到了 12 万顷的土地，并将其中的 50% 转包给了 100 家中小食品企业。这些企业从事的大都是水果生产与加工（干果、果汁和葡萄酒）。这一区域每年能带来 3 亿美元的出口，占到了全巴西所有新鲜水果出口额的四成，而且所有的芒果及葡萄出口都来自此地。这一地区全年有约 2800 小时的日照时间，因此可以进行全年侯的种植，而且也有充足的灌溉用水和良好的交通环境。该地区全年平均温度在 25 到 30 度之间，降水时间也分布均匀。这些条件都为出口水果的生产提供了良好的支持。

在过去 40 年间，Codevasf 公司已经建成了 28 个灌溉项目。之前的运作模式是，通过购买为开发土地、兴建基础设施（道路、能源、管理）和灌溉系统（运河与水泵），Codevasf 将这一地区建成了有水资源及其他资源保证的可耕种良田，然后将其划分成众多 5 到 200 公顷不等的小区块，吸引投资者与农民入住。根据土地大小，承租者需要向 Codevasf 缴纳金额不等的管理维护费用，并向能源供应商支付相关费用。一旦土地被使用，整个项目开始运作，Codevasf 就会把运作与维护的工作交给一个名为 District 的生产者协会负责。

那为什么这一运营已久的模式并没有成功，还导致 50% 的土地因此闲置呢？主要原因是这一模式考虑的首先是产量，而不是以市场为中心，或者说需求为主的。缺乏营销手段、生产过剩、价格过低、缺乏合作、缺乏创新、产品只销到本地市场、只有若干生产商坚持可持续化作业、

投机中介商的压价、缺乏规模化效益、错误选择生产商、复杂的所有权问题都是这种失败的背后推手。结果就是，没有税收、没有付款、没有经济发展，政府在这一地区的投资完全没有得到任何收益。

而到了2010年，在与世界银行和圣保罗大学合作了五年之后，Codevasf公司提出了一个崭新的概念，而这一概念目前已经获准招标，并将在同年进行公开招标（详见 [www.pontal.org](http://www.pontal.org)）。

具体地说，巴西政府希望一个财团公司（可以是工程和食品加工为一体的综合企业）接手整个地区。财团将免费获得该区域六年的使用权，条件是他们必须修建完成该地的共同灌溉设施（耗资5000万美元，由政府报销），并在所有8000公顷上进行农业运作。财团还需负责Pontal地区的供水与运作管理（预期将耗资380万美元/年，也可报销），并成立一个或多个统筹公司。财团必须保证25%的土地（2000公顷）由当地农民耕作，人选从Codevasf提供的1500个农民列表中选择，每人最多负责20公顷。这是个比较有新意的想法。

这一食品统筹公司必须是以市场需求为指导，并具有一定的协调能力。政府要求其有能力对农民进行培训，并有一定的财政实力。企业必须有面对市场风险，并保证水果及加工食品的多样性。

这一Pontal项目共涉及3万公顷的土地，其中8000公顷都是灌溉土壤。这将是卢拉政府的首个公私伙伴关系项目，并将对剩下的50万公顷土地定下发展框架，因此其影响肯定是非常巨大的。接下来的目标是建立一个可持续发展的农业生产大环境，促进当地经济的发展。这些土地授权将在25年内保持不变，随后的25年也很可能维持现状。国际财团及其当地统筹公司能保证雇佣的农民人数越多，其免费获得这8000公顷灌溉土地的机会也就越大。

这是一个全新的概念，政府以一种现代化与综合化的方式处理了

土地的使用权问题。这为希望在传统地区以外大力扩张，完善并多样化其产品线的企业提供了一个无需购买土地就可完成目标的绝佳机会。这一将小自耕农与现代食品链结合在一起的新理念，在哈佛研讨会上给 200 多名食品企业决策者留下了深刻的印象，也为若干发展中国家政府提供了一个经济发展的新思路。这也正体现了我一再强调的“互惠互利”将是未来十年的一大重要关键词。

## 45 哥伦比亚——模范政府<sup>36</sup>

过去几年中，多个消息来源证实，哥伦比亚这个有着绝佳地理位置以及热情的人民的国家及其主要城市都已经取得了巨大的发展转机。我就从在巴西圣保罗大学进修的麦德林 EAFIT 大学学生口中得到了不少信息。

在几十年的混乱之后，刚刚换届的上任政府在其执政的八年中为哥伦比亚重建了一个相对稳定的社会。经过与不法分子的激烈斗争，社会安全得以保证。除此之外，高效的政府管理、实权机构的组织与建立、积极吸引外资、促进商业协会、组织论坛以及与重要市场签订双边协定刺激出口等都是这届政府的成就。哥伦比亚已经从一个人人们不敢踏足的国家，发展到了今天的旅游胜地。

通过探讨各个地区的独特竞争力，制定因地制宜的地区发展政策和负责机构，哥伦比亚各地都有其吸引投资的不同规划，并在传统集

36 发表于《中国日报》，2010年7月5日，第九版。

群化方式（集合同一区域内的各综合公司）的基础上鼓励竞争。哥政府同时也积极投资教育，并采用各种手段吸引海外的哥伦比亚人才。哥伦比亚咖啡就是一个最好的例子。通过农民合作、投资推广、扩展市场渠道与其他措施，其国际品牌地位得到了确立。

据哥伦比亚政府的介绍，他们还将继续推进第二个发展大潮。那么他们将如何创新呢？根据其到 2032 年的规划，哥伦比亚将借助区域化竞争力，重点建设国际一流水平的企业。得到近 7 成选民支持的新政府承诺将继续这一强大和充满活力的经济发展趋势，进一步推广能提供发展机遇与利益的社会政策。当然，哥伦比亚依然还有数以百万计的贫困人口、排外、暴力与毒品问题，这必将是一个旷日持久的战斗。

跟哥伦比亚人交流是非常让人愉快的。麦德林是一个快乐而充满希望的城市，跟出租车司机交流时这一感觉特别强烈，他们总是有巨大的信息储备，而且总能告诉我们一些往日的可怕故事。在麦德林，我们还经历了一次非常有趣的城铁之旅（见图 16）。麦德林有着独特的“城铁文化”，当地人民对这一公共设施有着融喜爱、尊重与保护感于一体的特殊感情。在这个清洁的环境中，你可以看到音乐及其他各种艺术形式的表演，甚至还有图书馆。在发展中国家中，这是很少见的。

由于整个城市的東西两边都是群山环绕，有一条南北向的线路中有一段是链接两个山顶的“城市缆车”（见图 15）。山顶都是贫民区，步行的话从市中心下班后人们需要爬一个小时的山才能回家，因此这条只需 10 到 15 分钟的线路就成了这些被遗忘地区与市区间的生命线。缆车线中有若干停靠站，人们可以自由上下车。政府在这些贫困地区修建了图书馆、文化中心、休闲/运动设施、儿童游乐场等场所，这也让居住在该区域的人们开始通过修缮住房、改善周围环境等措施改善自己的生活环境。这个地区非常值得一去，是我看过的最具包容性、

创造性的美感的地方之一。

各国政府在经济、收入的创造与分配、地域平衡、创造机会等各方面都有其重要职责。为集群式发展创立一个良好的大环境就是其中之一，加强协调、提高创新与技术转移、减少代理间的不信任感、促进出口与市场准入也都是其必须关注的领域。通过造访麦德林和哥伦比亚其他地区，我相信，即便面临再困难的情况，我们也可以创造出希望来。

图 15：哥伦比亚麦德林的城市缆车

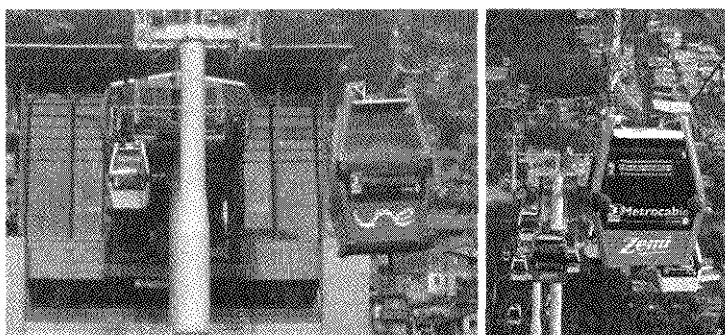


图 16：哥伦比亚麦德林的城铁



## 46 如何让小白耕农加入现代食品产业链<sup>37</sup>

本书前面我们已经讨论过了把小白耕农和小型公司融入现代综合食品链,促进发展与收入分配的重要性。本章中我们将以巴西经验为例,进一步讨论有助达到这一目标的四个重要方面。

第一方面是项目管理。所有项目都首先要达到多元化与有吸引力的标准。想要推行一个能吸引特定区域的新项目,就必须进行针对该地区的技术可行性分析。比如说,不同的食品加工就需要不同的模型分析所需的农业工业投资与成本。分析所生产产品的市场现状也是非常重要的。在没有明显的区域竞争力优势的前提下,盲目投产市场上已经充满了竞争者的产品就非常不明智。同时也要定性并定量地了解需求模式。在今天,所有的投资都必须建立在一个完整的、世界级的项目分析的基础上,特别是在有中央或地方政府支持的情况下更加如此。

第二个可能影响地区性可持续发展的方面是综合化。事实上这是影响最广泛的一大领域。很多投资的失败都源于没有一个对供应链的协调与整合的全局观。企业必须选择最佳的供货商,然后再出售给分销商和最终消费者。企业与这些代理之间的关系对其发展来说至关重要。这些关系包括垂直整合、合约关系与现货市场的协议等。2009年诺贝尔经济奖得主 Oliver Williamson 的企业边界理论的基础要点就是这个。为刺激区域发展,政府必须考虑如何吸引能引领生产、控制管理

<sup>37</sup> 发表于《中国日报》,2009年10月13日,第九版。

并了解市场需求的食品公司。比如果汁加工行业就必须由一个领头公司来协调所有区域内的果农们。挑战在于如何协调这种与小果农间的供销关系。

从社会角度看，不同的管理模式其带来的结果也会各不相同。垂直整合（主要加工企业自己拥有农场）能带来更多工作、收入、税收、出口、为员工带来知识的培训项目以及员工在今后自己创业的空间等。从本地大种植商手中购买的方式也能达到上面的这些优点，除了技术的快速交流，因为这涉及若干个独立的生产者及更多的员工。

从财富分配与发展来看，从小自耕农或合作社手中购买可能是一个更好的选择，因为这意味着有更多的农民家庭能加入到生产过程中来。

对小白耕农来说，领头公司的另一大吸引力是能为他们带来技术支持和信贷便利。因为小农面临的最大挑战之一就是取得生产所需的信贷投资。政府可以考虑对涉及大量小生产者的项目提供公共支持。

第三个重要方面是业务层面的。显然每一个经手人都必须得到高于其资本投入的利润。而至于小白耕农，他们的收入也必须高到能让他们有动力、有能力完成生产活动的水平。

这是生产链的长期目标，也是可持续发展经济的基本。同时对任何产销链来说创新和质量改进都是必须的，这就需要建立与当地研究中心、大学及科研机构的合作关系。一条综合产业链的每个部分都必须有长期的发展规划。

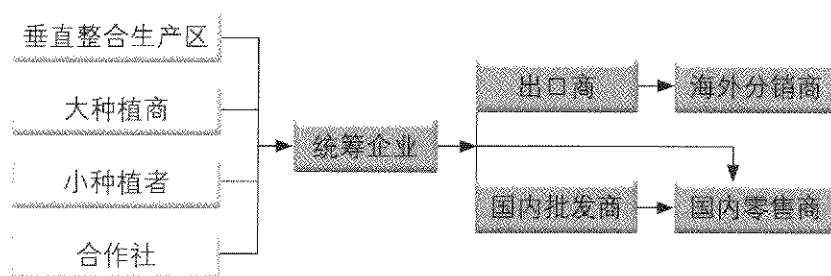
第四也是最后一个可能影响地区性可持续发展的重要方面是可持续发展领域。可持续发展涉及三个非常不同的组成部分：环境、经济发展和参与者的财富均衡分配。从这个角度，推动国家与国际环保认证的进程是非常重要的，因为这将有利于企业和地区的环保意识，也为今后市场的开拓提供了可能性。企业应该对有机和公平贸易市场进行



投资，并积极促进贫困地区的社会发展。

可持续发展将是今后十年内各个私人与公共部门的重点议题。在探讨新发展项目时，政府和私人企业都应该从本章中提出的这四个方面探讨如何才能建立可持续发展的、有利润的、能刺激经济发展、合理分配收入与财富的发展模式（详见图 17）。表 33 就总结了这几个不同的重点。

图 17：农业产业化经营的综合和可持续发展框架



来源：作者

表 33：小自耕农融入现代食品链的各个角度

综合化	可持续发展	商业角度	项目管理
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 组织间的协作</li> <li>• 链与网络的视角</li> <li>• 技术转移与特殊化要求</li> <li>• 合作社</li> <li>• 协会</li> <li>• 政府的参与</li> <li>• 协调系统</li> <li>• 公共银行的参与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 环保</li> <li>• 公平贸易</li> <li>• 有机食品</li> <li>• 创造就业机会</li> <li>• 社会发展</li> <li>• 区域发展</li> <li>• 工作环境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 实现利润为前提</li> <li>• 成本控制</li> <li>• 创新</li> <li>• 坚持提高竞争力</li> <li>• 质量求精</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 严格的分析</li> <li>• 严格的市场分析</li> <li>• 组织、调度与执行</li> </ul>

来源：作者

## 47 政府支持本地企业国际化的可能风险<sup>38</sup>

在过去几年中，一些新兴国家的公共开放银行开始对本地企业的对外发展进行提供各种支持，协助其在其他国家的扩张。为建立这种所谓的“全国冠军”企业，政府投入的资金高达数以十亿计美元，而其回报却各不相同。

以巴西为例，几家动物蛋白质及相关产业的大型公司就得到了这种比私人银行利率低得多的政府融资。这一战略催生了若干牛肉行业和其他肉类加工链中的国际领军企业，当地货币也因此受益。

一些牛肉企业已经多样化了其生产链，转变成了动物蛋白公司（加入了禽类与猪肉生产、加工与品牌等），进一步扩大并完善其产品链。他们的产品已经不再是单一的牛肉，而是从肉类到牛奶、从即食肉产品到比萨和甜点，无一不包。这意味着传统的跨国食品企业有了新的竞争对手。另一方面，本专攻禽类的公司也发展出了自己的牛肉、牛奶和其他产品。

用这个例子我想要说明的有下面两点：1）建立这些“世界冠军”对当地社区以及政府可能带来的好处；2）这类活动涉及的主要危害。

让政府愿意投资这类海外拓展的原因之一是其扩展本国对目标国的出口的可能。海外收购能带来的最大资产之一就是市场准入。比如说当一个巴西公司收购一个意大利或中国公司时，它就得到了进入这

38 发表于《中国日报》，2011年10月26日，第九版。

些市场的渠道。

这些渠道包括一个本地销售团队、与超市和其他市场渠道的合作关系以及对当地营销情况的了解。如果同时收购的还有一个有着长期历史以及与消费者间亲密互动的品牌，那跟试图将本国品牌以新品牌的形象，从零开始推进目标国的市场，显然这更能节省推广费用，减少风险。

另一个可能的优势是获取相关的商业知识。比如说在该国应该如何进行融资、体制环境（法律/律师）如何以及其他一些被收购公司职员带来的无形资产等。

通过这种手段，国际投资者还能拿到当地供应链和供应基地（被收购企业的原供应商）的第一手资料。同时也可以沿用被收购企业原来的管理风格与措施，在调整中捕捉价值降低成本。

在把被收购公司的主要供货商改成投资公司的母国之后，对目标国的出口也可以从单一肉类扩展到多种禽肉，甚至发展到一些本来不能出口到该国的牛奶与加工食品（比萨、意大利面、西红柿等），最终成为一个其综合性产品的来源国。包括即食产品的包装、设计等其他支持性功能的加工，都可以在本国进行，然后出售到国际市场。

鼓励企业向海外扩展对本国社会的另一大好处是将海外销售带来的收入与利润分配给本地股东，这跟传统跨国公司带来的资金回流是一样的。最后，当一个公司在若干国家同时运作时，他们就可以利用各国不同的供应资源和国际渠道，生产出能满足消费者不同需求的特制化产品和品牌。事实上就是通过全球贸易增加产品价值。

虽然地方银行与社会资助企业向海外扩展有着上面所说的这么多优势，但风险还是有的。

争议的一个焦点是什么样的企业才能获得这种政府官方发展银行

的资助。因为这些投资都是公共资金，因此投资标准必须非常明确。另一个风险来自于不同企业、不同国家、不同文化与不同环境带来的管理复杂性。有的时候，一个一直立足于本国的公司很难适应这种迅速发展。

如何选择被收购企业也是一大难题，到底是从那些利润较低的成熟产业中选择还是选择快速发展的新兴领域呢？

被收购企业的所在地也应该是考虑的问题之一。必须从利润空间狭小的成熟市场和有的甚至能达到 15% 年增长率的新兴国家中进行选择。

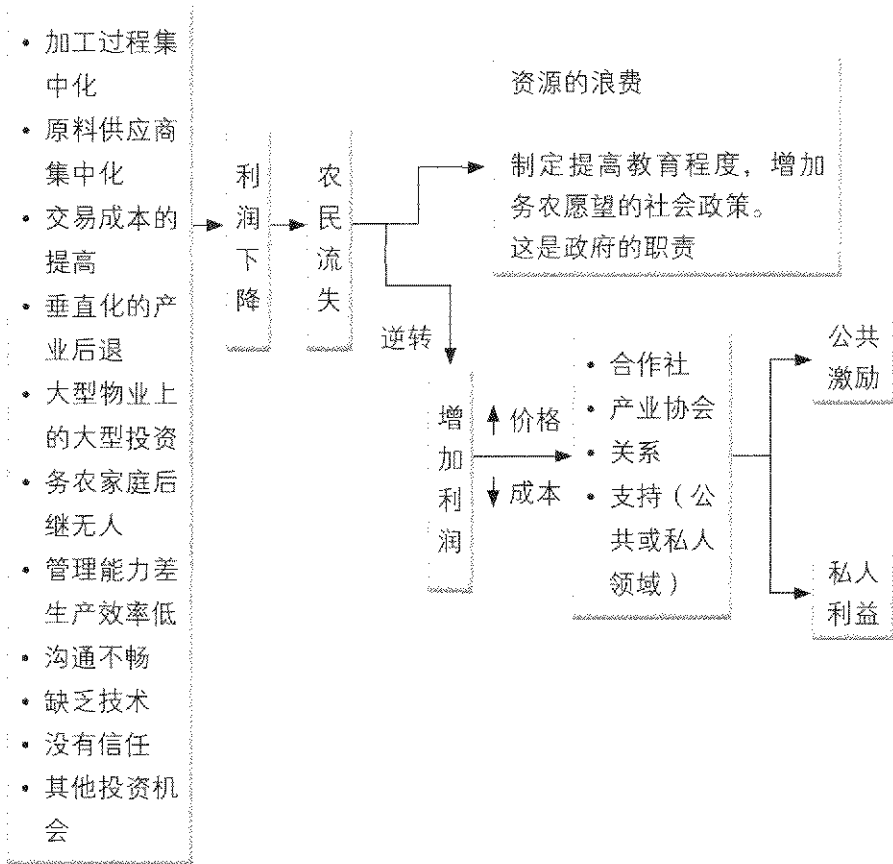
购买时机也是一个很微妙的问题，要价过高的资产收购很可能带来资金回收的风险。汇率的波动也会带来风险，因为被收购企业的债务是以美元计算的，当地货币一旦贬值，交易成本就会大幅攀升。最后，作为一个来自外国的新入市者，工会、集团、供应商协会、政府的调控以及其他障碍都会带来学习成本。

虽然目前对这种投资模式进行评估还为时过早，也无法保证其模式能在所有行业进行复制，但希望本文能为这种利弊分析提供一些参考。

## 48 现代食品产业链的社会价值

本章的重点是下面的这张图 18，其显示的是供应链的平衡原理，以及如何才能达到经济上的可持续发展。

图 18：农业产业化链中利润下降因素



来源：作者

在左边第一个框中列出了在农业产业化链中利润下降的可能因素，包括：加工业在追求规模化、专门化和高利润的过程中的集中化（比如说一个生产链包括是个不同的原料供应商，10000 个农民，而加工部门却只有 4 个）；原料供应商的集中化；交易成本的增加；垂直化的产业后退，加工商本身变成了农产品的生产者（如糖、橘子）；在大型物业上的大型投资，比如用于购买土地的投资基金；务农家庭后继无人，原因可能是缺乏务农的才能或家庭纷争等；教育程度低导致的管理能力差

或生产效率低；沟通差导致重要信息无法传达或支持项目不能送到生产者手中；缺乏技术、对部分农民到政府缺乏信心；随着时间的推移出现了别的投资机会。

上面提到的这些因素都可能引发利润急剧减少、农民流失，最终导致财富过于集中等社会问题，影响发展。因为必须从公共措施与私人方面同时入手，及时阻止这些负面效应的产生。

公共措施方面，必须制定相应的社会政策，特别是针对土地以外的部分。这是政府必须考虑的问题，而不是农业供销链的责任。

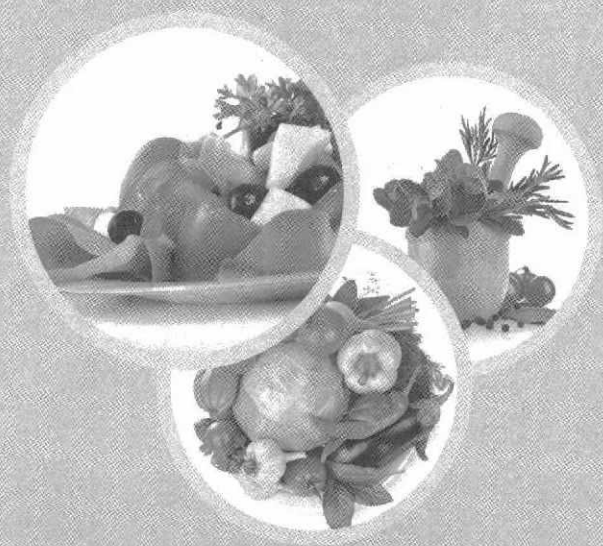
私人领域也应该采取各种措施留住土地生产者，比如建立合作社，更好地进行购买与销售活动、集中储存以及流线型管理；组建产业协会，为农民提供必要的相关信息、代表人、关系及工会支持等。这些都是可以让务农家庭跟农业产业化“携手同行”的措施。食品加工业还可以通过提供技术支持甚至初始投资的方式，让生产者获得更大的利益。

此外，政府也可以采取一些鼓励农业生产，增加其收益的奖励措施，比如：减税、强制参与、信贷支持、培训机构、专门化的研发机构，如巴西农业部下属的 Embrapa（巴西农业研究公司）、灵活的法律（合同、劳工等方面）、政府购买合同（如巴西政府的“零饥饿”扶贫项目、学校午餐、医院等）、宏观调控等措施。

通过这些措施，食品加工业也可以因此获利，包括形象的提升、市场推广、稳定可持续发展的原料供应、风险的减少、交易成本的降低以及供应商的忠诚度等。

舌尖上的世界

SHEJIANSHANGDESHIJI



附 录

## 1 马科斯·费华·内维斯简介



马科斯·费华·内维斯  
favaneves@markestrat.org

**学术背景：**就读于巴西圣保罗大学，1991年获得农业工程学士学位，1995年获得科学硕士学位，1999年经济管理学博士学位（毕业论文分别为《国际分销渠道规划》与《需求驱动的规划与管理》）。研读博士期间在法国研究欧洲农业产业化与市场营销（1995），随后前往荷兰研究营销渠道与市场网络（1998-1999）。长期专注于食品企业及食品生产链战略规划。现任巴西圣保罗大学商学院教授。近期，亦作为国际教授，受聘于中国农业大学。

**私人与公共领域的研究成果：**1992年开始加入巴西PENSA农业产业化组织，2004年创建了Markestrat智库集团，为政府企业提供战略规划与管理方面的咨询。主持参与的公共项目包括：牛奶产业链（2007）、橘汁产业链（2007）、甘蔗产业链（2007）、小麦产业链（2004）以及圣佛朗西斯科流域的



十大产业链的实施(2007-2008)等。在私人公司项目方面,曾为 SantelisaVale、Renk Zanini、Branco Peres 糖业公司、Zilo Lorenzetti, BASF、荷兰基因、Netafim、Wolf 种子、孟山都、Tigre、Orsa 包装公司、Crystalsev、Vallée(素食生产公司)、Supermercados 零售公司、Arby's 快餐、Sanavita 功能食品公司、Boehringer 素食公司、Illycafé 意大利咖啡公司、Fri-Ribc 动物饲料公司、雀巢食品公司、Elanco 动物健康公司等提供战略规划方案。2008-2009 年担任巴西第二大生物燃料公司 Inova 的 CEO。

**国际教育与讲学:** 作为巴西最受欢迎的营销与战略专家,其在巴西做过超过 300 场演讲,并在 15 个不同国家中进行了 80 多场演讲与讲座。从 2000 年起负责巴西圣保罗大学的市场与农经业 MBA 课程的主持工作,并于 2003 年被巴西 Você S/A 杂志评为巴西最佳 MBA 项目。2002 年至 2005 年间,曾作为南锥共同市场代表参与了以建立南锥共同市场与欧盟间的跨国产业链为目标的欧盟全球食品网络项目。2001、2002、2003、2004、2005 和 2007 年六次被 MBA 与本科学生评为最佳教授。2007 年获阿根廷布宜诺斯艾利斯大学颁发的杰出国际教授奖,并在 2009 年的波士顿哈佛大学农经研讨会上撰写并发表了一个案例研究。

**出版作品:** 其著作主要集中在农经业的供应模式上。已有 60 篇文章发表在如《营销情报与规划》、《直销与国际化学报》、《国际食品与农业产业化管理评论》、《管理学问题与前景》、《商业与工业营销期刊》、《产品链与网络科学期刊》、《商业前瞻》、《意大利食品与饮料科技》、《Flussiges Obst》(德国水果加工业期刊)、《Marketeer》(葡萄牙营销期刊)等国际期刊以及若干国际会议论文集中。并与巴西、

阿根廷、美国与欧洲的六家不同出版社合作，出版了 22 本其独立撰写、与人合著或主编的专业书籍。

**组织与参与的国际国内委员会：**世界农业企业协会国际委员会成员（2003-2012）。四份期刊的编委会成员。荷兰基因公司、Renk Zanini、肉类信息服务委员会（SIC）、巴西银河公司和 Embrapa（巴西农业研究企业）的委员会成员之一。位于得克萨斯州的国际食品与农业产业化管理协会生物燃料组织副主席（2007-2010）。同时也参与了 80 多个国际会议与 60 个巴西国内会议的组织工作。

**研究教学领域：**市场为驱动的产业链战略规划，首创了国际公认的链计划法；需求为驱动的企业合作网络战略规划；农业产业化案例研究。

**语言能力：**精通英语（听说写）、熟悉西班牙语。1977 年至 1978 年旅居美国，1995 年游学法国三个月，1998 至 1999 年居住于荷兰。

## 2 将梦想带进现实的人们<sup>39</sup>

2011 学年之始，我在圣保罗大学组织协调了一次高管研讨会，去年这样的研讨会取得了很大的成功，而今年也有五位来自不同行业（食品、住房开发、特许经营、零售与银行）的高管参加了会议。

研讨会的重点包括：1）为研究人员提出重要议题；2）从他们对市场的认知出发提出反馈；3）提出他们看来要将计划“落到实处”，必须的也是最有价值的管理要点。

这次研讨会给工商管理系的学生带来了不少重要的信息。本文中我将把高管们所说的这些优秀人才的重点特征加上我个人的观点总结成十大要点，希望能为相关人员的职业发展规划提供一些帮助：

1、**紧跟时代**：管理者必须时刻关注全球大环境（政治、经济、社会、文化与科技）的一举一动。读报纸、看电视、关注与聆听都很重要。带着全球观与文化敏感度，多出去走走看看。正如我的加拿大朋友 Dennis McKnight 说的那样：“老在家就老办蠢事。”

2、**简单一点**：学习如何把事情简单化，用务实的精神寻求最基本也最迅速的解决方案。一劳永逸地减少成本。老话说得好：成本就像指甲，每天都该剪。

3、**从善如流**：消费者在改变，竞争对手在改变，解决方案也在改变。对这个快速变化的大环境的适应能力是当代人才的一个重要特质。

---

39 发表于《中国日报》，2011年3月29日，第九版。

4、**坚持创新**：有的学生或管理者总是在创新，创造自己的事业，自己的解决方案，不走寻常路，发现自己的新世界。为了找到新事物，用非常规的思维模式来探索创新是很重要的。

5、**投资自己**：我们正在面临一个全球化竞争的大环境，每个人都必须不断学习、不断进步。守成自满是最要不得的一种特点。我们有责任投资自己，创造一个更好的职业前景。

6、**合作精神**：与他人沟通、创建团队、团队合作、分享知识与解决方案，这些能力对管理者来说都是必不可少的。每个人都有自己的特点，尊重这一点我们的思路也会更宽。知人善用，同时也要对团队成员进行激励、刺激竞争、分享价值、提高其自信心等。

7、**分享聆听**：随时准备分享观点，也尊重不同的观点，以理服人的同时思考为什么双方的观点会有冲突。阅读社论、评论性文章是一种很好的训练，学习始终用多个角度看问题、平衡观点，控制争论。

8、**心怀梦想**：畅想自己可能实现的目标、成就与愿望。心怀梦想，追求卓越。没有梦想的人总是容易放弃。

9、**自律自查**：管理者需要做出成绩。自律是非常重要的，无论是头脑、健康还是幸福感都需要自己管理。要时刻规划未来，并对进行结果评估。为公司时刻待命。

10、**善于沟通**：管理者需要极好的沟通能力。不浮夸，不自夸，同时也不惮于分享自己的成就。实事求是、不卑不亢地与团队分享主要成就也是很重要的。

同时，CEO们最不喜欢的年轻管理者的特质包括：傲慢自大、沉闷无趣、随时妥协、没有道德标准与个性等。自私与不真诚的人也是他们不愿雇用的。

要将这些信息落实到教育层面，就意味着我们大学必须在提供基

于商业模型的密集理论的同时，密切关注市场，这样才能帮助理论“落到实处”。除了好的技术，我们还需要为我们的学生培养出好的个人特质。正如这些高层所说，必须培养出关心社会与环境的全球化人才。

本文为自我规划中的学生或职场人士提出了一些参考意见。你可以问问自己是否做到了这十点，也可以参考自己的老板、朋友的意见逐条对照，一一找出改进方法。然后你要做的，就是成为将梦想带进现实的人。

### 3 专家学者对本书的评论

（即便面临粮食危机的挑战……）人类的未来是光明的，我们生活在一个前所未有的地球村时代，每天都有新的科研成果在世界各个角落出现。Neves 博士的著作为我们提供了填平人类需求与粮食供应间“鸿沟”的可能性。

——Thad Simons

诺伟司国际有限公司总裁兼 CEO

诺伟司是在动物保健和动物营养方面的全球领导者企业，总部座落于美国密苏里州的圣路易斯市，现有员工 350 多人，足迹遍布世界各地，产品远销 80 多个国家。

该书是集结 Neves 教授近几年在农业与食品业未来方向的众多学术作品中的精华之作，非常值得所有业内人士，特别是对农产品供应链、销售链以及合作网络有兴趣的专业人士与学生朋友阅读。无论是学术上还是实用方面都非常有价值。

——于旭波

中粮集团总裁

内维斯博士在此书中向我们介绍了一个非常复杂的全球食品产业链构架，并提出了各种有助于食品企业顺应不断快速发展的大环境，调整战略方针，改变经营理念的方式方法。同时他也在书中讨论了全

球食品业发展大趋势、世界粮食危机、食品链的复杂性以及食品公司的战略规划等。对所有关注全球食品链网络的食品业内人士以及研究人员来说，这是一本必读的书。

——*Hans Johr*

雀巢公司瑞士农业部总监

《舌尖上的世界》一书以实例与理论相结合的方式，为我们呈现了食品链中我们面临的种种挑战。对所有致力于农业产业化的学生与专业人士来说都非常有价值。

——*Renato Seraphim*

先正达 (*Syngenta*) 生物科技公司拉丁美洲新业务部总监

我认为内维斯博士的研究与分析为我们带来了一些至关重要战略分析成果，这显示了他对于食品产业链的深刻洞察力。而此书以话题为中心的表现形式也非常易于阅读。

——*Ramesh* 医生

奥兰国际咨询公司非洲区负责人

这是一本以小章节展现大智慧的可读性极强的书，非常适合在战略规划过程中进行的各种就农业及农业产业链问题的学习及思辨。绝对推荐。

——*Mary Shelman*

哈佛商学院主任

通往 2050 年满足全球人口增长与粮食生产挑战的道路需要领导者

们的创新思维，而内维斯博士的这本书所做的正是鼓励读者重新思考第一线企业如何达到这一目标。

——*Paul Jasper*

美国 *Covered* 物流与运输公司 CEO

该书中提到的食品挑战很快就将成为全球各大政府亟需解决的难题。内维斯博士对这一问题提出的众多创新型的解决之道，不仅为所关心这一话题的公私领域人士提供了帮助，也是全球所有有责任感的人士都应该考虑的问题。有鉴于粮食危机对每个人都会造成影响，我建议所有大学都应将该书作为学生参考书之一。

——*Raj Vardhan*

奥兰国际咨询公司中国区副总裁

我曾有幸在美国圣路易与内维斯博士共同参加了一个研讨会，当时我们一同探讨了该书的若干章节。我对作者对食品产业的了解与深刻的洞察力印象深刻。

——*Sundarajan G.B.*

印度 *Suguna* 食品有限公司

内维斯博士是一个全球粮食与农业产业化经营问题方面的资深专家。他有着绝佳的洞察力、充沛的经历以及让人钦佩的远见卓识，他总能在复杂的环境中一针见血地指出解决之道。

——*Gustavo Grobocopatel*

阿根廷 *Los Grobo* 公司（南美最大的农产品进出口公司之一）CEO



## 内容简介

本书由国际知名农业产业化方面的专家、哈佛商学院案例作者、China Daily专栏作家马科斯·费华·内维斯博士执笔，从世界角度解析粮食危机的来龙去脉，探讨中国与巴西这两大粮食大国如何取长补短共同应对粮食危机，并介绍了南美国家现代农业的成功案例与如何理性分析国际热钱涌入发达国家农业的利与弊。同时也为各大食品企业业内人士提供了当代国际先进的食品供应链以及食品企业综合合作网络战略规划的理论理念，以协助他们为自己的企业做好战略规划。

该书将为食品企业如何规划并控制食品链的商业运作提供新的思路，非常适合业内人士、相关专业学生以及所有对农业产业化有兴趣的广大读者。

责任编辑：邓永标

特约编辑：潘启雯 程远 林小木

编辑信箱：[dengyongbiao@cctphome.com](mailto:dengyongbiao@cctphome.com)

封面设计：

15522743545

◆◆◆本书是集结内维斯博士近几年在农业与食品业未来方向的众多学术作品中的精华之作，非常值得所有业内人士，特别是对农产品供应链、销售链以及合作网络有兴趣的专业人士与学生朋友阅读。

——于旭波  
中粮集团总裁

◆◆◆内维斯博士在此书中向我们介绍了一个非常复杂的全球食品产业链构架，并提出了各种有助于食品企业顺应不断快速发展的大环境，调整战略方针，改变经营理念的方法。对所有关注全球食品链网络的食品业内人士以及研究人员来说，这是一本必读的书。

——Hans Johr  
雀巢公司瑞士农业部总监

◆◆◆这是一本以小章节展现大智慧的可读性极强的书，非常适合在战略规划过程中进行的各种就农业及农业产业链问题的学习及思辨。绝对推荐。

——Mary Shelman  
哈佛商学院主任

◆◆◆《舌尖上的世界》一书以实例与理论相结合的方式，为我们呈现了食品链中我们面临的种种挑战。对所有致力于农业产业化的学生与专业人士来说都非常有价值。

——Renato Seraphim  
先正达 (Syngenta) 生物科技公司拉丁美洲新业务部总监

◆◆◆人类的未来是光明的，我们生活在一个前所未有的地球村时代，每天都有新的科研成果在世界各个角落出现。内维斯博士的著作为我们提供了填平人类需求与粮食供应间“鸿沟”的可能性。

——Thad Simons  
诺伟司国际有限公司总裁兼CEO

◆◆◆通往2050年满足全球人口增长与粮食生产挑战的道路需要领导者们的创新思维，而内维斯博士的这本书所做的正是鼓励读者重新思考第一线企业如何达到这一目标。

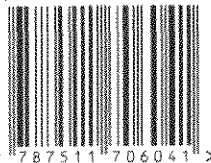
——Paul Jasper

◆◆◆该书中提到的食品挑战很快就将成为全球各大政府亟需解决的难题。内维斯博士对这一问题提出的众多创新型的解决之道，不仅为所有关心这一话题的公私领域人士提供了帮助，也是全球所有有责任感的人士都应该考虑的问题。有鉴于粮食危机对每个人都会造成影响，我建议所有大学都应将该书作为学生参考书之一。

——Raj Vardhan  
奥兰国际咨询公司中国区副总裁

财经·农业·食品

ISBN 978-7-5117-0604-1



9 787511 706041 >

定价：36.00元