

一个苹果敢卖25元,因为她把联想佳沃和新西兰佳沛看透了 你能像CEO一样经营好一颗苹果吗

12月17日,在一个关注农业创新思维的自媒体——新农堂举行的年终活动中,聚集了全国近一千家农业企业负责人,大家一起探讨互联网时代消费升级浪潮下农业如何创新,济南正庄农业CEO王妍也参加了这次活动。让王妍吃惊的是,在参会人员中,她居然看到了世界著名的水果经销商Rollink,这家企业年销售额100多个亿,是新西兰苹果和日本青森苹果在中国的代理。

“像Rollink这样国际水果大咖都来参加中国一个自媒体举行的活动,深入到角角落落了解中国农业的新动态,我们更不能在家里等顾客上门了。”王妍说。

本报记者 张亚楠

水果大省山东为什么打不进高端水果市场

长久以来,王妍看到山东的农业从业者缺乏企业思维,在收购价等方面长期受到中间商的控制。“虽然山东的技术好于陕甘宁、新疆,果子品质好,却卖不过人家,始终进不了高端市场,即便是出口到中国香港、日韩等地,也大多贴了国外经销商的商标,产地被修改为国外,绝大多数利润让经销商赚走了。”

前段时间,正庄农业的唐贵妃梨出口香港,要进行相关的报关送检。济南市商检局告诉王妍,正庄农业的唐贵妃是山东第一家以自有品牌出口香港的水果。由于没有先例,济南市商检局在水、土化验、管理审核等方面非常谨慎,整个报关流程走下来用了两个月。

唐贵妃梨运到香港,商家居然说,你这肯定是韩国产的梨,不是山东的。香港商家有这样的误会并不奇怪。作为业内人士,王妍心里很清楚,很多产地标着“韩国”的水果,其实是山东的水果贴了韩国的牌。

随着全国各地水果业的发展,山东水果在全国市场的份额被一点点压缩。前几天,记者探访全省最大的果品批发市场——青岛东方鼎信国际农副产品交易中心,直径80毫米的烟台红富士苹果卖2元一斤,比2015年便宜了20%以上,比前年行情最好的时候便宜了30%以上。从2014年开始,甘肃、陕西不断发展的苹果种植业和逐渐完善的冷库建设,让以往在市场上占有绝对优势的山东苹果风光不再。

国外水果怎么那么牛?举一国之力发展一个品类

在山东苹果销售萎靡、价格压低、高端市场难觅身影的同时,近年来,洋水果却长驱直入,像新西兰猕猴桃品牌“佳沛”自2011年进入中国以来,价格从来没有降过。

在新西兰、澳大利亚水果业发达的背后,是他们举一国之力在经营一个品牌。在新西兰,猕猴桃销售完全由佳沛公司垄断,其他机构或个人无权收购。新西兰政府出台法规规定,果农不得擅自向国外销售猕猴桃。猕猴桃生产必须严格执行佳沛公司制定的技术、质量标准、级别标准、包装设计等,并接受其监督。为了保证价格稳定,今年6月,佳沛甚至强制销毁了300万箱猕猴桃存货,占到新西兰猕猴桃产量的3%,因为他们认为当季猕猴桃产量过多。



烟台苹果质量并不差于陕甘宁、新疆,近几年却一直面临销售艰难,价格压低的情况。(图片来自网络)

王妍说,正是佳沛公司对新西兰猕猴桃出口节奏的牢牢把控,保证了新西兰猕猴桃进入中国市场多年始终不降价。新西兰猕猴桃产业化的背后,是一国政府支持的垄断组织,中国可能很难做到这一步。相比之下,王妍认为,日韩的农业协会模式似乎更值得借鉴。

日本、韩国的农会曾多次来山东考察。从他们口中,王妍了解到,1970年前后,日本农业面临的情况和如今中国的状况非常相似,农产品低价滞销、食品安全堪忧。为了解决这个问题,十几个农业企业成立了一个农业协会,做安全农业食品,推进农业产业化。15年后,日本农会才成了规模,农产品从种植、分级、包装、销售到价格把控都是一盘棋,农会旗下企业非常自律,得到了政府重视和市场认可,现在国际高端水果市场上,日韩品牌占据了重要的位置。

“守正出奇”,大资本做农业也抵挡不了同质化竞争

王妍认为,产业化是山东水果走出困境的唯一出路,但产业化也需要一个入口,需要长期坚持。王妍打算用15年时间做苹果这个品类的产业化,由协会调配苹果的种植标准、数量、价格。

玫红苹果是正庄农业慎重选择的一个苹果品种。就像新农堂堂主钟文彬提出的四个字“守正出奇”,王妍认为,做农业来不得半点虚假,必须要守正,尊重客观规律,踏踏实实,夯实科研能力、资金实力、经营能力,又要出奇制胜。在全国水果生产如此丰富、国外水果长驱直入的情况下,绝对不能搞同质化竞争。联想投资的农业品牌佳沃,尽管背靠联想这么雄厚的资本,至今不能盈利。王妍认为,佳沃选的蓝莓这个切入点不对,蓝莓这个品种已经被国外水果企业

做到极致了,你的产品没有特别的地方,很难再分一杯羹。

玫红苹果就是王妍出的“奇招”。它是苹果,但不同于市面上所见的大部分苹果,红肉红皮,花青素含量大大高于一般的苹果,是天然的高抗氧化剂,抗衰老作用强。在盒马鲜生,玫红苹果定价为49.9元两个,这个价格要比闻名全球的日本王林苹果和新西兰爱妃苹果还要高不少。

为什么敢定这么高的价格?正庄农业聘请的专业公司在进行细致的市场调研后认为,玫红苹果被定位为功能性水果,类似于“牛油果”,但口感上又高于功能性水果。未来几年,这种功能性苹果占的国内市场份额在40亿到60亿。

学习日本农会,从一个品类的产业化起步

正庄农业要打造中国的“爱妃”苹果,王妍说,头五年主要做的事是夯实技术。第二个五年开始进行组织、布局,品牌和渠道的拓展,生产团队的培养。正庄选择了山东烟台和河北两个地区建立种植基地,为满足40亿以上的预算市场空间,正庄将在未来两年内完成30000亩的生产基地。先头部队,威海、蓬莱、莱阳三地,每个地方1000亩的土地已经流转完成。目前在进行土地整理,明年春天开始种苹果树,预计2018年挂果,2019年达到亩产千斤。

玫红苹果的运作完全按照日本农协的模式做,由正庄农业牵头,成立农业协会。王妍说,一开始正庄就严控整个生产环节。每个基地,通过苗木、技术输出,正庄都要占据20%到40%的股份,投资人也是股东,但正庄掌握实际控制权。土地流转到基地手中,每个基地正庄都派厂长负责生产管理,设立品控员轮流往各个园区指导。同时,正庄农业还利用物联网

实现种植的成本可控、可视、数据可分析。

“一开始,有合伙人说你们条件太苛刻了,我们买你的苗不就行了吗?”王妍说,对于这点,正庄态度很坚决。如果品质把握不住,再好的品种也很容易做烂。

“一开始由企业去带,五年之后大家形成默契后由协会统带。”王妍规划,当正庄和农户的合作成熟之后,正庄农业将更大程度上放权,最终,正庄农业的定位为玫红苹果协会发起者和品牌管理者。

玫红苹果基地前期每亩投入3万元左右,30000亩地就是9亿投入,这需要资本的支持。王妍透露,不少资本对玫红苹果的运营模式很感兴趣,但资本方也并非没有顾虑,最大的担心是政府对品种技术的知识产权能保护到什么程度。品种技术是玫红项目的核心竞争力,一旦品种外流可能对这个项目产生致命打击。

玫红苹果的品牌化是王妍现在下力气要做的事。王妍知道,褚橙的基地采购价能到10元一斤,而品质类似的其他橙子只能卖到2元一斤,就在于褚橙的品牌溢价。但褚橙这个案例是不可复制的。农业种植企业要想提升利润,掌握自主权就要去中间化,而要去中间化,农业企业就要把品牌策划这些中间商做的事情承担下来。

王妍同时也在反思沾化冬枣在品牌管理上的失误。她认为,这些地标产品很容易陷入吃大锅饭的境地,结果把牌子砸了。在山东这样的农业大省,水果很少去做企业化、个性化品牌。玫红苹果的消费群体定位于80后、90后,现在的年轻人更关注个性化品牌。品牌要能讲出故事来,新鲜好玩最重要。针对90后,玫红苹果打出了“不要平庸就要红。王妍说,品牌策划要紧紧围绕产品的基因,这就是把玫红苹果的红肉、红皮开发成第一推广点,针对90后就要“任性”的痛点。

上接B04版

而这些数据信息的公开透明则促进了民众的监督。“普通市民如果发现企业有超标排放的行为,则可以在微博上@地方环保官方微博。现在已经有不少地方环保部门的官方微博,会关注微博用户提供的线索,直接对质疑做出回应,如果企业真的有问题,会责令企业进行整改。”沈苏南说,通过这样的良性互动,公众关注企业排放数据,关注政府监管行为,把压力传导给企业,从而做到大众舆论对企业排污行为的监督。沈苏南介绍,蔚蓝地图从2014年上线,已经累计有六七百家企业对其超标排放做出了回应。有些企业在整改后,排放量发生断崖式下降。

污染源排污数据的公开透明起到的作用不仅如此。通过对这些企业排污数据的整理和观察,蔚蓝地图还为一些环保公益组织提供有价值的案例,作为他们提起公益诉讼的参考。目前已有公益诉讼立案。

借助空气质量APP近200个国际品牌进行供应链绿色管理

利用污染数据检索还可以做很多事。蔚蓝地图利用积累的污染源在线监测数据库,可以检索国际知名品牌在华供应商的排污情况。2016年这个检索范围已经从167个品牌扩大到198个品牌,而根据198个品牌的官方公开数据,以及多年来积累的734家供应商企业沟通记录等大量证据,可以分析不同品牌在华供应链环境管理表现。

这些国际品牌可以定期在数据库中进行检索,如果发现他们的供应商在过去一段时间出现环境违法情况,会委托IPE视其违规情况到现场查验整改效果。如果问题解决,环境管理现状合规,这个品牌才会考虑恢复该企业的订单,或者将该企业列入采购名单里。如果该企业与IPE没有进行有效沟通,整改不到位,那么该品牌则不会恢复订单。

沈苏南介绍,国际品牌对在华供应链的绿色管理已经从IT行业扩展到纺织业,以及其他一些污染较重的行业,同时管理在向纵深发展。“有些品牌不仅管理其一级供应链,同时也要求他们的一级供应商以同样的方法管理二级供应商。这样就能有效识别整个产业链中的关键产污环节。比如说服装品牌,其一级供应商可能只是成衣厂,不过成衣厂的污染可能并不是太严重,只有洗水工序会产生水污染。而成衣厂的上游供应商,比如印染厂、皮革加工厂,这些环节才是真正水污染最严重的环节。”沈苏南说。

这些公开的排放数据,不仅仅在排污控制上有益,对于品牌自身发展来说也是很有价值的。“这可以帮助品牌识别供应商的能耗和水耗,低排放和低能耗从某些程度上表明企业的可靠性与其良性发展的情况,大品牌更倾向与低能耗低排放企业合作。”