

# 农产品电子商务企业发展中的竞争战略选择

张琼琼

渭南师范学院, 中国·陕西 渭南 710000

**【摘要】**当前,农产品电子商务企业发展中面临着激烈的竞争,需要选择妥当的竞争战略。竞争战略选择可以在三个基本上被分成总成本领先战略、差异化战略和集中化战略。本文对这三种战略的选择进行了详细的分析。在经营管理的实践工作中,企业必须抓住自己的特征,在战略的选择上采取恰当的布局,这样才能够保证自己的战略革新能够起到有效的作用。

**【关键词】**农产品; 电子商务; 竞争战略

## 1 农产品电子商务企业确定竞争战略的重要性

农产品电子商务,指用电子商务的手段在互联网上直接销售农产品,如新鲜水果、蔬菜、生鲜肉类等。农产品电商与电子商务大趋势同步发展。由于农产品的特殊性,需冷链物流配送,因此,在成本与技术方面比普通物流要求要高。随着各类关联企业纷纷涉足农产品电商,即便中国农产品电商行业发展空间巨大,但竞争亦是日趋激烈的。目前国内盈利的农产品电商企业屈指可数。采取何种竞争战略提升核心竞争力在未来的竞争中胜出,成为农产品电商平台企业面前的一道难题。

## 2 总成本领先战略的特征

总成本领先战略的具体实施,可以通过许多具体的管理手段来完成。首先是企业生产技术的提升,科技手段的运用对于企业生产力的解放是有着最重要意义的。此外针对企业的其他经营环节,例如销售环节、宣传环节、人力资源管理环节等等内容,做成成本上的控制与减省,也能够为企业带来显著的竞争优势。

## 3 集中化战略的特征

集中化战略,顾名思义也即让企业将自身的经营范畴锁定在一系列特定领域之中的经营战略,包括针对某一具备特殊需求的消费者群体,某一特殊类型的产品或服务内容,或者某一未明确时空界限的市场范围,等等。通过细分化的措施来对行业的经营管理加以有效的规范,使得企业能够拥有自己独特的市场销售份额,而在这一部分销售份额上的竞争力维持,则能够保持非常长远的时间,因为其小范围内市场消费者的品牌偏好都已经被培养完毕,其他企业想要取代该企业的市场份额将存在很大的难度,也即保护了实行集中化战略企业的核心利益。

## 4 差异化战略的特征

差异化战略的实施手段主要包括完善并打造独一无二的商品功能、服务内容,为产品设计并规划具有独特风格的造型和外观,使用专门的专利技术来维持自身产品的特异性。此外差异化战略的实施并不一定体现在产品与服务本身方面,在营销手法与供应链的打造等环节上,企业仍然可以发挥自己的特色优势,建立独一无二的经营成果,将差异化战略落实在具体的管理活动中。

## 5 农产品电商竞争战略的具体选择——以京东到家为案例分析

### 5.1 京东到家的经营现状与优势

京东到家是京东集团旗下的农产品电商子公司,财务状况良好,业务资源主要源于电商平台销售进口食品、生鲜食品为主。依托母公司强大的资金资源,京东到家有充足的资金支撑扩张发展。数据显示2020年上半年京东到家的销售收入为50.74亿元,

同比增长17.45%。京东到家具备这样一系列竞争优势:

5.1.1 配送环节优势突出。京东到家冷链覆盖范围和京东终端网点同步,配送范围涵盖全国大部分地区,依托京东物流的支持,京东到家配送能力很强大。京东到家采用直采模式,通过国际业务返程配送,减少了商品流通中间环节,缩短食物流通时间,降低食品因腐坏和环节损坏产生的货损率。将京东物流配送能力充分发挥的同时,也与竞争对手区别开来。

5.1.2 母公司的用户数据和品牌优势的有利影响。由于京东的快递业务目标消费群体是中高端人士,庞大的客户资源无疑是推动京东到家业务的助力。京东速运的核心客户群与京东到家的目标客户群的重叠度很高,京东到家能充分借助京东速运的优势,降低推广难度,提升推广效率。同时作为国内知名的优秀物流公司形成的品牌优势,也有利于京东到家良好口碑的形成,更容易取得消费者信赖。

5.1.3 基础设施建设完善。京东到家的诞生,起因于为弥补京东冷链建设初期的业务量不足。相对于其他生鲜电商公司先建平台后建配送体系来说,京东到家正好反其道而行之。在上游的冷库建设分为恒温区域、冷藏区域、冷冻区域和加工区域,中游配送环节使用专用冷藏车,最低温度能达到-28摄氏度。下游终端采用EPP保温箱配送到家。从上至下,京东到家依托京东冷链已经基本完成基础设施建设和布局,有效保证生鲜快件高品质送达客户手中。

5.1.4 信息建设、处理能力强。京东速运拥有“天网、地网、信息网”三大核心优势,其中“信息网”作为软件实力,有效的同步支撑了京东到家信息化的建设。引入SAP解决方案,成功搭建以SAP ERP为核心的统一应用技术核心平台,实现物流流、资金流、信息流的“三流合一”,促进全价值链的高效协同和数据集成,为用户提供高效的生鲜供应链打下坚实基础。

5.1.5 硬件营运能力表现优异。京东最优质的企业基因就是其出色的物流营运管控能力。京东到家在这一点上也表现突出。京东到家综合利用各种外界资源,与生产基地、政府机构、地方农户展开合作,通过其发达的物流体系,将生鲜产品优质高效的配送至消费者手中。目前在中高端市场上取得良好口碑。同时在产品控制过程中,也充分利用国内外的先进技术与经验,保证产品质量的可控性与可追溯性。在其平台运营的过程表现出极强的前瞻性,优势十分明显。

### 5.2 京东到家的竞争战略选择

5.2.1 对总成本领先战略的考察。京东到家采取总成本领先战略的可行性分析如下:

一方面,尽管公司拥有物流行业内居于领先地位的母公司平

台优势,可以非常有效的为公司赢取价格低廉的获客渠道,然而目前公司在农产品农产品这块领域上的投入和布局建设都还有显著的不足,将来想要建立完备的供应链,并打造具备大众辨识度的品牌效应,还需要在仓储冷链等等农产品农产品的专业领域投入巨额经营资源。因此这方面的成本并无法进行一味的减少与控制。

另一方面,根据京东公司提供的报告显示,在过去的2020年上半年中,京东到家在进口农产品产品的总销量方面,相对于2019年提高了1.2倍,其销售额的增长主要依赖于公司对全球范围内的货源进行甄选,着力于挑选出符合高端消费人群需求的优质产品。而这与总成本控制战略在一定程度上是相违背的,过度的减省产品经营的成本则会导致品牌价值含量变低,在高端消费客户方面的市场会因此受损。

结合以上分析,我们可以判断,京东到家当前并不适合采取总成本领先战略。

5.2.2对集中化战略的考察。一方面,京东到家公司的经营理念是保证规模的庞大,品类的齐全与范围的宽广,因此在经营内容上,大量采纳公司直营店与第三方加盟店联合经营的模式,在全国范围内进行了大规模的布局,希望能够为最广泛地域范围内的消费者提供一站式、一条龙形式的采购服务。因此从经营理念的本质层面上,集中化战略并不适合公司未来的发展布局。

另一方面,京东到家对公司的经营渠道进行了高效的利用,能够在最大范围内取得良好的获客成本。同时在此情况下,平台所具备的一大优势就是客户覆盖范围广,在地域、年龄、职业等维度都有着很强的覆盖面。如果采取专一性的集中化战略,则完全无法体现平台在这方面的良好固有优势,同时与京东母公司的品牌形象完全不符。

总体来看,根据京东到家公司目前自身所具备的条件,集中

化战略也对公司并不可行。

5.2.3对差异化战略的考察。一方面,现在农产品电子商务企业的最大问题在于产品的同质化程度非常严重,品牌效应也因此有所缺失,消费者对企业难以形成长期稳定的忠诚态度。所以公司有必要需要针对这一行业生态,加强自身的品牌差异化建设,努力克服农产品生产的一些弱点,例如与众多大规模农产品生产商进行供应链合作,完善自身的标准化生产体系,以高度标准化建设作为自己的差异化竞争力来源。而目前公司在供应商渠道方面处于领先地位,因此实行这样的竞争策略是具备可行性的。

另一方面,京东到家可以依托母公司在快递与物流领域的强大实力与雄厚基础,对产品运输过程中的及时性、稳定性以及广阔的运输范围做好充分的保证。公司也为消费者提出了“即刻赔”、“优鲜赔”两项相关针对农产品农产品品质问题的赔付保险服务,在行业内处于领先地位。因此这方面的差异化竞争优势值得公司在未来的经营中予以保持,并且进一步发展。

总体来看,京东到家在当下已经与自己的竞争者之间,形成了一定的差异化经营特色,公司应当在这些优势领域进一步加强耕耘,因此推进差异化竞争战略是公司将来可选择的整体竞争战略方向。

#### 参考文献:

- [1]李楠.电商企业核心竞争力现状及其提升策略[J].企业改革与管理,2016(21):86.  
 [2]李霞.跨境电商背景下中小企业的核心竞争力研究[J].商业经济研究.2018(10):104-106.

#### 作者简介:

张琼琼(1998-),女,籍贯:陕西省咸阳市礼泉县,本科,研究方向:电子商务。