
都市农业

体验经济时代下， 传统农业的新玩法



联系方式

上海

唐海燕

合伙人

普华永道思略特

+86 (21) 2323-5306

petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com

北京

单小虎

合伙人

普华永道思略特

+86 (10) 6533-2166

tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

叶慈平

数字化体验中心主管合伙人

普华永道中国内地及香港

+86 (21) 2323-2115

clement.yip@cn.pwc.com

作者介绍

唐海燕女士 (Petrel Tang) 是普华永道思略特合伙人，常驻上海，重点关注城市发展、不动产开发、商业运营等行业领域。

概述

城市之中，步履不停，田园生活是否遥不可及？都市农业让梦想照进现实。

普华永道思略特将“都市农业”定义为：发展于城市中或城乡边界地区，为城镇居民提供日常农副产品需求以及良好生态环境的多功能农业形态。随着产业链的发展成熟，以合理价格提供更高质量产品与服务成为可能。与此同时，消费升级的趋势下，主流消费者的消费意愿与能力逐渐增强。随着供给端与需求端条件的逐步成熟，以卓越产品与体验为核心的都市农业，成为农业发展的新机遇。

普华永道思略特梳理都市农业发展的驱动要素，研究产业链各个环节特点与趋势，挖掘体验经济崛起的背景下，都市农业的新机遇，结合对行业先行者的研究，总结出都市农业从提出到落地的发展框架。



都市农业的新时代定义

都市农业并不是一个全新的概念，早在19世纪末就有类似的农业业态产生，鼓励城镇居民在城市的空余空间（如自家的阳台或花园、公共可开放使用区域等）种植蔬菜养殖家禽等，以解决城市食品供应不足的问题。两次世界大战期间，欧洲和美国的城市中，很多城市更是出现了集约化农业形态。

随着农业生产效率的不断提高，食品供需不平衡的问题得到较大程度缓解，而安全高品质的食品、良好的生态居住环境，以及贴近自然的休闲娱乐生活方式成为了居民的新需求。同时，城乡的边界也在进一步模糊化，都市农业的地缘边界也随之扩大。

普华永道思略特重新定义了都市农业的概念，即指发展于城市中或城乡边界地区，为城镇居民提供日常农副产品以及良好生态环境的多功能农业形态，涉及了农业生产资料生产、农产品生产、加工、流通和增值服务（如观光、购物、娱乐、文化等休闲活动）在内的农业全产业链，嵌入了都市生活的方方面面。对于城市来说，利用有限的农业资源发展现代都市农业，不仅有优化生产提高经济效益的功能，还具备了生态和生活服务功能。都市农业以现代化经营模式和科学技术对传统农业模式的升级，使得生产组织形式变得更加多元，功能也超出农业生产本身。同时，都市农业强调“从都市中来，到都市中去”，充分利用现代科技和现代工业的成果，探索更多**适用于城市生活的农业技术与农业产品**。

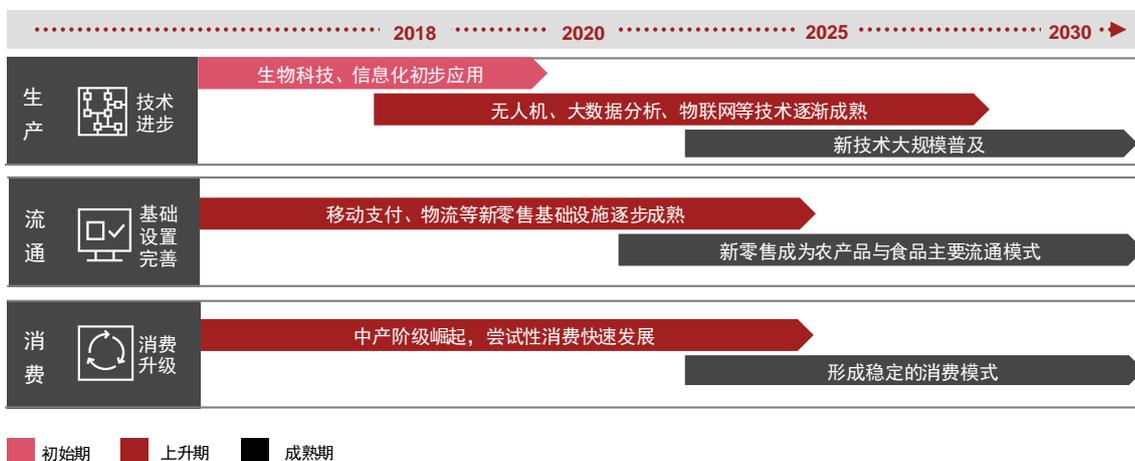
都市农业发展的驱动因素与发展趋势

近年来，都市农业快速发展，主要受四大关键驱动因素影响：

- **政策利好**：近年来，国家大力推动现代农业发展，而都市农业作为现代农业的重要组成部分，也是大力发展的方向。
- **消费升级**：中国的中产阶级比例快速提升，预计到2025年，中国将有超过9亿的中产阶级人口。同时，随着城镇化率的进一步提高，兴起的城市新中产也对品质和体验提出了更高要求。安全健康、高质量的农产品和深入自然、强调体验的休闲农业都迎来了新的发展机遇。
- **基础设施完善**：商业基础设施的完善使得农产品流通环节迎来全面革新，重新定义“人、货、场”互动关系的新零售模式对农产品流通形式进行变革。
- **相关技术进步**：生物技术、信息化、机械化正在推动新一轮的农业变革，未来有望全面促进农业的高效化、环保化及品质化。

普华永道思略特认为，在此多重利好驱动下，农业的政策、消费、基础设施、技术发展均处于高速上升期，预计在2025年前后，现代都市农业整体进入成熟期——生产环节中，新技术大规模普及使得生产效率进一步提高；流通环节中，新零售成为农产品与食品主要流通模式；消费环节中，稳定的消费模式得以形成（见图1）。

图1：2030都市农业发展趋势展望

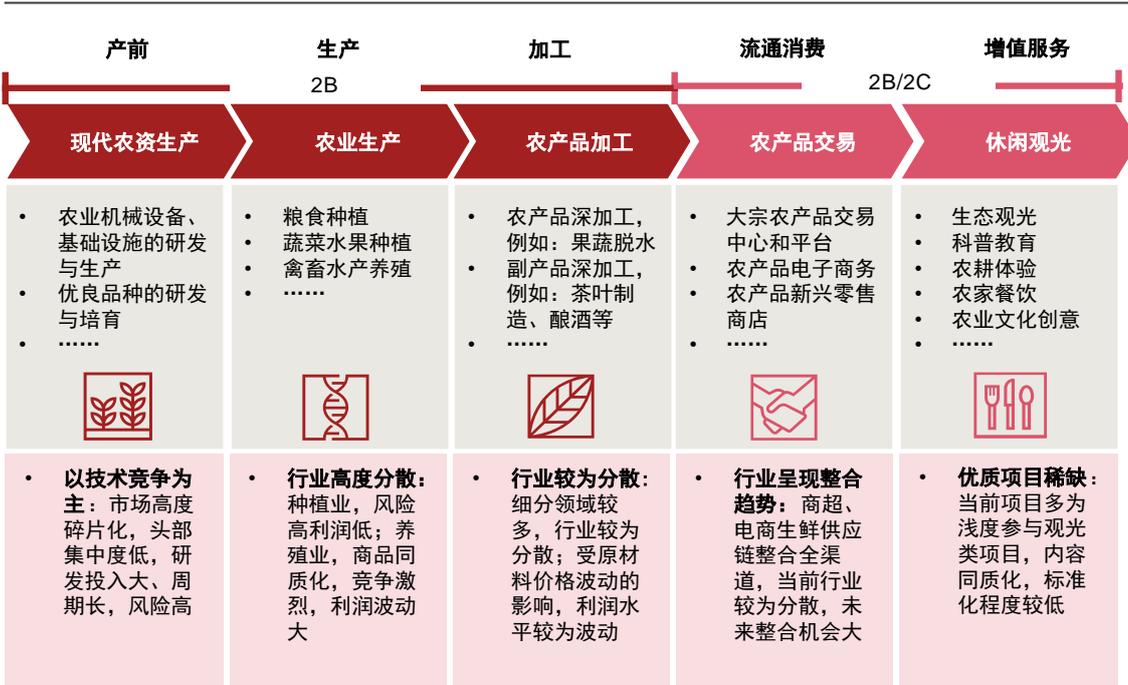


信息来源：专家访谈，文献研究，普华永道思略特分析

都市农业产业链环节与关键发展趋势

现代都市农业产业链可分成农资生产、农业生产、农产品加工、农产品交易、农业增值服务等五大主要环节（见图2）。

图2：现代都市农业产业链环节



信息来源：文献研究，普华永道思略特分析

在现代都市农业高速发展的当下，新进入者积极开展业务布局，我们将进入者的布局模式进行了总结：一类是**以农产品生产为切入点，向中下游布局**的模式。如中粮集团，基于原有的食品生产业务，对原有产业链进行横向整合和纵向延伸，向“从田间到餐桌”的全产业链转型模式转型；第二类是**以零售渠道为切入点，向上游进行供应链布局**的模式。如京东与永辉，以零售为基础，向上游打通农产品研发生产，形成供应闭环，同时协同农业相关业务进行农业观光、农业设备等农业生态链建设；第三类则是**以多元业务为切入点，将农业融入商业、社区、产业等地产业务**的综合型模式。如华润，将农业生态与城市空间融合，对社区、办公空间、产业空间等进行生态塑造，并与其地产业务高效协同。

从当前的产业链环节的发展现状和参与者的布局模式综合看来，上游农资生产与农产品生产环节市场极为分散，且有投入高、周期长、风险大等特点，较少新玩家进入。受新兴技术与理念的驱动，较为贴近C端的下游零售流通以及增值服务环节，是新进入者大胆创新的试验场。参与者多以实业投入的形式进行切入，并以此为业务切入点向上游环节进行协同式布局。

都市农业零售变革：

线上线下一体化，“品质+体验”双升级

农产品零售渠道向线上线下一体化转型，强调为消费者提供高品质产品和最优化购物体验。为实现产品品质与体验的双重提升，参与企业不断强化自己的优势能力，试图建立护城河：

获客依赖渠道布局和品牌建设，线上与线下渠道的边界模糊，传统商超与电商平台走向合作，京东到家与永辉、华润万家的合作，是对线上线下渠道的整合。同时，品牌的建设与运营，被愈发重视，新零售与新品牌联系更加紧密。**数据能力成为赋能关键**，获取并分析消费者数据，增加对消费者的理解，并设计与之需求匹配的产品和最优体验；同时，消费者数据逆向牵引营销、分销、物流、采购生产和产品开发，使之成为一个整合实时信息的完整智能系统，实现降本增效。盒马鲜生通过强大的数据能力准确把握消费需求、提升顾客粘性，并同时通过分析用户需求，优化供应和库存。**供应链综合管理能力帮助实现**跨渠道、跨区域的升级整合，以数据为支撑，全面构建从产品采购、生鲜冷链、库存管理到订单交付的供应链综合管理能力。**业态整合能力**，充分利用线上线下业态特点，为消费者提供完整及全面的消费选择。

近年来，一些领先的地产企业也加快布局零售渠道，并打造渠道品牌。地产企业进入生鲜零售领域主要有两大模式——拥有大量销售型物业的地产企业（典型代表如万科、绿城、碧桂园），以住宅周边的社区零售为主要模式，利用自有社区的流量基础，并通过大量社区元素的应用，提升用户粘性；拥有大量投资型物业的地产企业（如华润、保利），则以综合型商超为主要模式。华润、保利深耕零售多年，以传统零售逻辑经营综合商超，市场化推广其零售商超品牌。地产企业在农产品零售领域的下一步布局重点在于建立健全线上业态，并同时强化数据能力，借助数据赋能增加用户粘性。

休闲农业探索中前行：创新内容多元整合

普华永道思略特将休闲农业的开发模式从地理位置和产业定位两个维度进行分析，将其总结为六种开发模式。其中，都市复合型模式产业链融合充分，并同时构建了都市与农村的良性互动体系，是未来的主流模式之一（见图3）。

图3：休闲农业开发模式类型

		生产型	功能复合型	休闲观光型
地理位置	城市及周边	1 城镇生产型 特点 <ul style="list-style-type: none"> 农产品生产为主，提供都市居民所需的生鲜农产品 土地利用集约程度最高、 利用科技提高农业生产力 举例 <ul style="list-style-type: none"> 荷兰海牙“屋顶农场” 	2 都市复合型 特点 <ul style="list-style-type: none"> 产业链融合发展：生产、加工、休闲观光相结合，兼顾生产生态功能 以都市资本、技术及消费能力带动农业发展；优势在于融合产业链，实现城乡互动 举例 <ul style="list-style-type: none"> 日本Mokumoku农场 美国加州纳帕谷 	3 都市休闲型 特点 <ul style="list-style-type: none"> 自然主题的休闲、观光、度假、体验、娱乐等功能为主 农业生产与销售占比很小或没有 举例 <ul style="list-style-type: none"> 北京芳草地
	农村及乡镇	4 乡村生产型 特点 <ul style="list-style-type: none"> 传统开发模式，农产品生产为主 满足周边及全国市场的基本农产品需求 较为简单的参观、休闲功能 举例 <ul style="list-style-type: none"> 美国多面体农场（Polyface Farms） 	5 乡村复合型 特点 <ul style="list-style-type: none"> 将农业与农村的自然资源与现代产业发展模式相结合 通过产业链综合收益推动农业与农村发展 举例 <ul style="list-style-type: none"> 台湾清境农场 法国香水之都格拉斯 	6 乡村休闲型 特点 <ul style="list-style-type: none"> 将农业与农村的自然资源与现代产业发展模式相结合 农业的休闲、观光、度假、体验和娱乐功能大于生产功能 举例 <ul style="list-style-type: none"> 日本小岩井农场

信息来源：文献研究，普华永道思略特分析

国内休闲农业仍处于发展初期，同质化、规模小且经营水平落后，鲜少出现优秀的都市复合型业态。在城市消费者消费升级的大趋势下，预计未来都市复合型项目会承接城市、近郊人群观光休闲活动需求，引来高速发展。



普华永道思略特认为，休闲农业作为一种产品与服务内容较为综合的业态形式，对参与者的核心能力提出新的要求。**精准定位（人群定位、产品定位）的能力**，立足目标人群特点和所在地自然生态资源，构建特色化产品组合，并同时差异化运作品牌。日本领先的休闲农业服务商MY FARM将闲散土地收集翻新后，租给客户使用，并在此基础上设计共享农园、农业教育、自营农场等娱乐体验活动，成为上班族的解压聚会场所、亲子活动乐园以及老人享受退休生活的休闲地（见图4）。

同时，该类型项目前期硬件投入较高，后期运营难度较大，对**运营能力（项目设计、配套设施、服务运营）**要求高。项目设计需符合人群特点，并结合体验服务产品，配套标准化作业流程，同时提高运营效率，保证服务质量。

可以看到，除实业投资外，该领域的市场机会也出现在了专业服务领域，即项目定位、环境打造、运营服务等方面。可以预见，随着内容创新、多元整合的趋势不断加剧，会有更多新的商业模式从中产生。

图4：MY FARM的主要业务



行业践行者案例

案例：零售创新实践——亚马逊（Amazon）与全食超市（Whole Foods Market）

美国最大电商平台亚马逊（Amazon），通过收购全食超市（Whole Foods Market）布局线下业态，并与此产生客户、品类、配送网络、供应链等多维度的业务协同。全食超市是全美最大的天然食品和有机食品零售超市，拥有470家门店、9万名员工、年销售超过160亿美元。全食超市倡导健康、自然的生活方式，生鲜和食品销售占比70%以上。亚马逊于2017年并购全食超市，并购后对其零售业务中的“人、货、场”等核心要素进行了重构（见图5）。人方面，打通双方会员体系，亚马逊Prime会员可在全食超市专享优惠；货方面，亚马逊利用自身的采购体量优势对产品进行成本控制，并借助全食超市在生鲜品类上的优势，扩充自身产品品类；场方面，全食超市作为配送网点新推出Prime Now 2小时免费送货服务，同时Amazon Go等便捷结账技术也获得较多线下运用的场景。

图5：亚马逊与全食超市共同重构零售核心要素

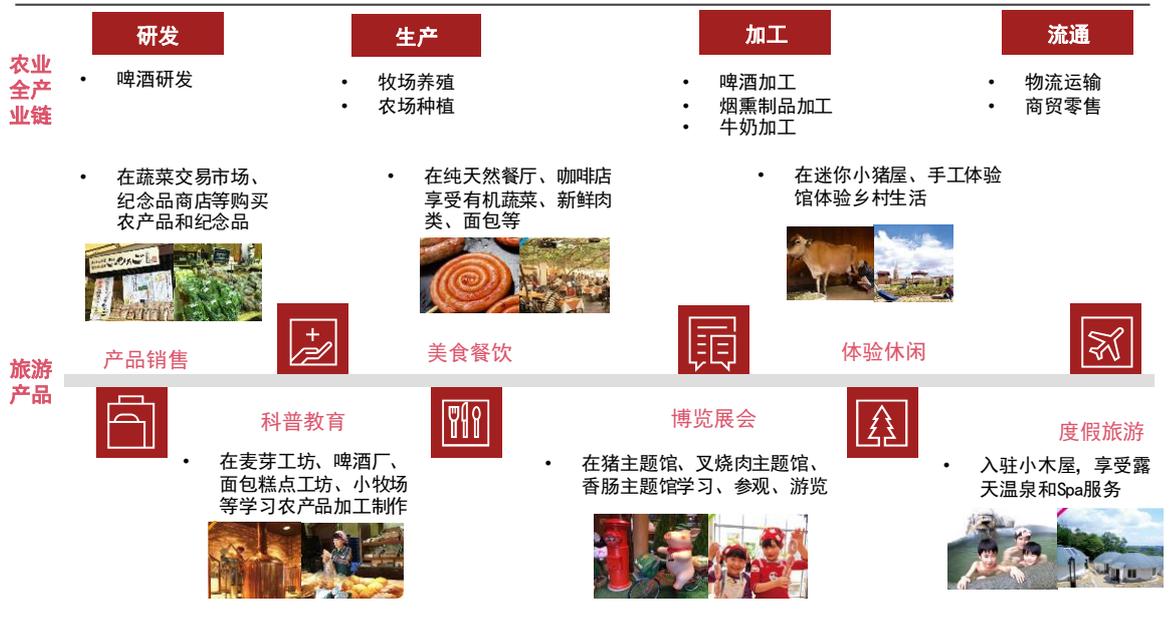


信息来源：文献研究，普华永道思略特分析

案例：复合型休闲农业创新实践——Mokumoku农场

Mokumoku位于日本郊区，是集农业生产、加工、流通和休闲农业为一体的主题农场，占地面积195亩，年均游客人次超过35万，2017年营业收入超过50亿日元（约合3亿元人民币）。农场最初以种植和养殖为主，随后逐步向下游综合服务领域拓展，并同时注重打造品牌力和标准化运营能力，现已开始进行对外品牌和运营输出，将其餐饮进行跨区域拓展，在东京、大阪、名古屋等城市开辟主题餐厅。Mokumoku农场定位清晰，客群定位以家庭、学生为主，以亲子教育为出发点，打造寓教于乐的创意体验活动（见图6）；同时，其管理运营体系完整，从生产到设计、加工、服务团队，保证了其产品质量、创意以及现场体验。产品设计因地制宜，结合当地自然生态环境，与已有的种植养殖业务充分融合，丰富的产品与良好的体验使得其赢得优秀口碑，农场收益不断走高。

图6：Mokumoku的体验产品



信息来源：公司官网，文献研究，普华永道思略特分析

案例：杂货店中的果蔬卖场——无印良品的跨界经营

日本著名杂货品牌，创立于1980年的无印良品，以淳朴、简洁、优质环保为人所熟知，在日本拥有一百多家门店，品牌形象优良，在零售的管理运营上有着深厚的积累。

2017年7月，无印良品在东京最大店铺开设第一个“蔬果卖场”，以优质的环境与服务，提供从蔬菜水果到肉类水产等丰富的农业产品（见图7）。无印良品借助其品牌与渠道打开市场，同时对于农产品零售的经营有着独特的理念。其在卖场布置常用的农用器具，并通过电子屏幕播放生产过程，营造出独特的农产品购物体验，倡导人们理解农产品生产的辛苦，思考人与自然环境的关系。基于其一直以来的环保理念，无印良品出售许多外貌不佳的蔬菜，倡导节约，避免农产品因外观不佳被浪费。产品展示牌上，会展示生产者、来源等信息，同时会推荐本季节的食用方法，让消费者体验多重服务。

无印良品的果蔬卖场一方面带来了直接收入，同时由于果蔬消费频次高于日常杂货，随着其卖场运营成熟，未来可为店铺带来更加频繁的客流，提高用户粘性，转化更多杂货的潜在客群，从而收获不同业务间的协同效益。

图7：无印良品果蔬卖场



信息来源：公司官网，普华永道思略特分析

案例：综合型业务实践——华润

华润以主业为基，多元化业务转型进入农业领域（见图8），并寻求多业务协同。零售领域，华润旗下华润万家是国内领先的传统零售业龙头，拥有3000家门店、千亿元销售额，包含大卖场、生鲜零售等多种零售品牌。华润万家是传统商超领先品牌，正逐步探索新的业态模式——华润万家通过华润万家大卖场和苏果超市成为传统商超领军企业，在此基础上，积极探索高端、绿色、时尚化零售业态如Ole’、blt、V+，并结合互联网延展社区O2O模式，如乐购express。

在休闲农业领域，华润置地于2017年发布“耕雨”品牌，将农业融入商业、社区、产业等房地产业务。其中，“农夫计划”将农业融合到商业写字楼空间，打造自然体验农园等；“农园计划”旨在打造新型住宅农业化社区，将耕雨自然学校、耕雨农场、耕雨生态餐厅引入社区；“田园计划”旨在建设现代化农业特色小镇，打造田园生活社区与教育社区。可以看到，华润在现代农业领域的相关布局，以其现有业务为切入点，并通过自身积累已久的运营能力、品牌实力、供应链整合等关键优势能力，发展壮大新业务，并同时实现多业务间的有效协同。

图8：华润置地将农业融入房地产业务



信息来源：公司官网，普华永道思略特分析

都市农业的战略发展框架

针对企业不同的业务模式选择，普华永道思略特认为，布局现代农业需要从战略出发，逐步进行业务模式、运营模式的设计，并确保资源匹配和组织架构支撑（见图9）。

图9：现代农业的战略发展框架



信息来源：文献研究，思略特分析

战略引领：企业需明晰进军现代农业的战略诉求。梳理公司业务现状和内部资源，总结公司的核心能力和优势领域。分析外部市场，包括产业链发展趋势、竞争格局、科技进步及政策变化，有效识别发展机遇。在内外综合分析基础之上，企业需要制定发展现代农业的愿景和目标，以此指导业务实践。

业务设计：企业需抉择以何种产业链细分环节为切入点，并通过何种商业模式、业务组合和竞争方式进入该业务，并需确立与集团其他业务板块的协同方式及外部合作模式。基于所选商业模式，构建所需的运营体系和建设方式，包括生产、销售、运营等方面的业务能力。基于总体战略规划，制定业务组合的发展路径，并对合作伙伴、政府支持机制做出相应预判。

能力打造：基于业务设计，判断通过何种方式进行能力打造，是通过自建、寻找合作伙伴、还是收购进行建设。根据所作出的决定，打造满足要求的运营体系和模式，设计可操作的业务流程。通过一定的制度建设确保运营体系和业务流程的持久性。

实施支撑：优化业务支撑，包括具体行动计划、投融资规划、财务表现预测等。同时设计资源支撑，包括组织架构规划（公司、股权及人力资源）、激励机制、核心能力建设等，确保战略有效落地。

消费升级趋势下，体验经济的理念正为更多消费者所接受、喜爱。都市农业以其独特的体验，正嵌入都市生活的方方面面，都市居民每日的一蔬一饭、一茶一饮都在日常的生活点滴之中重新被呈现。生在都市，依然可以享受田园牧歌式的曼妙时光，静隐于市的都市新生活会在新的商业创新中重新被演绎，这一愿景正成为农业行业新的机遇。具备相关资源与意向的企业，应深刻理解市场机遇，结合自身优势，挖掘新的增长点。

有关思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>

www.strategyand.pwc.com