

分类号 C93
UDC 658

密级 公开
编号 10741



MBA 学 位 论 文

论文题目 基于包容性创业视角的安定区农产品
 电商模式改进研究

研 究 生 姓 名: 景爱红

指导教师姓名、职称: 廉志端 教授

学 科 、 专 业 名 称: 工商管理

研 究 方 向: 企业战略管理

提 交 日 期: 2021 年 3 月 18 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：景复红 签字日期：2021.6.16

导师签名：康志瑞 签字日期：2021.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：景复红 签字日期：2021.6.16

导师签名：康志瑞 签字日期：2021.6.16

Research on the Improvement of Agricultural Products E-commerce Model in Anding District from the Perspective of Inclusive Entrepreneurship

Candidate : Jing Aihong

Supervisor: Lian Zhiduan

摘 要

一场突如其来的新冠肺炎疫情让电子商务成为疫情防控、复工复产的突出亮点，更是加速了生鲜农产品零售业务的崛起。继盒马生鲜、京觅后，美团优选、多多买菜、橙心优选也快速布局各大小城市，“互联网+农产品”被提到了前所未有的高度。其实这一产业自诞生之后就赢得政府以及社会极高的关注，因为农产品电商在推动农业转型升级、助力农民脱贫增收等方面发挥着重要作用，并且随着“互联网+”与农业农村的深度融合，农产品电商将在乡村振兴战略中大有可为。因此，深入研究农产品电商，对发展和完善国内农产品电商理论和模式经验，缩小城乡差距和实现农民富裕富足，都具有十分积极的现实意义。

本文利用访谈调查、案例分析、文献研究等方法，对安定区农产品电商运行实践进行了系统的研究。在总结安定区农产品电商发展背景、主要模式的基础上，分析当前安定区农产品电商发展中存在的问题：即市场主体动力不足、盈利模式不健全以及服务体系有局限；其次基于包容性创业的情景因素提出三个改进方向：通过资源整合克服环境约束、变革运营模式拓展市场边界、基于盈利视角突破组织障碍；然后结合安定区发展实际，根据商业模式六要素模型从战略定位、业务系统、关键资源能力和盈利模式四个方面分析，提出具体的改进策略：第一，构筑地标性农产品供应网，破解农产品单一的问题；第二，利用产品的优化组合、发展代理人及发展本地化电商等方式优化业务系统，以拓展业务范围和营销渠道，降低创业门槛；第三，从顶层出发，做好统筹协调，激发合伙人创业的内生动力，即为保证新模式的有效落地提出三方面的保障措施：重视农产品品牌的宣传推广，制订科学的管理激励政策，搭建盈利性的电商产业公共服务体系。

本文从关注基层创业群体的发展诉求出发，基于包容性创业视角研究安定区农产品电商发展模式，在一定程度上为建立完善的安定区农产品电商生态服务体系提供了新的视角，为推动安定区电商转型升级提供新的发展路径。

关键词：改进策略 包容性创业 农产品电商 基层创业群体

Abstract

A sudden COVID-19 epidemic has made e-commerce a prominent highlight of epidemic prevention and control, resumption of work and production, and accelerated the rise of fresh agricultural products retail business. Following Hema Fresh Food and Jingmi, Meituan Optimum, Duoduo Food, and Orange Heart Optimum have also quickly deployed various cities and towns, and "Internet + agricultural products" has been raised to an unprecedented height. In fact, this industry has won extremely high attention from the government and society since its inception, because agricultural product e-commerce plays an important role in promoting agricultural transformation and upgrading, helping farmers get rid of poverty and increasing income. and with "Internet +" merge with the depth of the agriculture and rural areas, agricultural product e-commerce will have a lot to do in the rural revitalization strategy. Therefore, in-depth research on agricultural product e-commerce is of very positive practical significance for the development and improvement of domestic agricultural product e-commerce theory and model experience, narrowing the gap between urban and rural areas, and achieving prosperity for farmers.

This article uses interview investigation, case analysis, literature research and other methods to systematically study the operation practice

of agricultural products e-commerce in Anding District. On the basis of summarizing the development background and main models of agricultural product e-commerce in Anding District, analyze the current problems in the development of agricultural product e-commerce in Anding District: that is, the lack of motivation of market players, the unsound profit model, and the limited service system; secondly, based on inclusive entrepreneurship The situational factors proposed three directions for improvement: through resource integration, overcoming environmental constraints, changing operating models to expand market boundaries, and breaking through organizational barriers based on a profit perspective; then combining with the actual development of the Anding District, according to the six-element business model model from strategic positioning, business systems, Analyze the four aspects of key resource capabilities and profit models, and propose specific improvement strategies: first, build a landmark agricultural product supply network to solve the problem of single agricultural products; second, use the optimized combination of products, develop agents, and develop localized electricity Optimize the business system through business and other methods to expand the scope of business and marketing channels and lower the threshold for entrepreneurship; third, starting from the top level, do a good job in overall planning and coordination, and stimulate the endogenous motivation of partners to start

a business, that is, to ensure the effective implementation of the new model, put forward three safeguard measures: attach importance to the promotion of agricultural product brands, formulate scientific management incentive policies, and build a profitable public service system for the e-commerce industry.

This article starts from focusing on the development demands of grassroots entrepreneurial groups, and studies the development model of agricultural products e-commerce in Anding District from the perspective of inclusive entrepreneurship. To a certain extent, it provides a new perspective for the establishment of a complete agricultural product e-commerce ecosystem in Anding District ,and provides a new development path for promoting the transformation and upgrading of agricultural products in Anding District.

Keywords:Improving strategies;Inclusive entrepreneurship;Agricultural product e-commerce;Grassroots entrepreneurial groups

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 国内外研究现状与述评.....	4
1.3.1 国内研究现状.....	4
1.3.2 国外研究现状.....	5
1.3.3 国内外研究述评.....	6
1.4 研究内容和方法.....	6
1.4.1 研究内容.....	6
1.4.2 研究方法.....	7
2 相关概念及理论基础	9
2.1 相关概念界定.....	9
2.1.1 电子商务.....	9
2.1.2 农产品电子商务.....	9
2.1.3 商业模式.....	9
2.2 相关理论基础.....	10
2.2.1 包容性创业理论.....	10
2.2.2 价值网理论.....	11
2.2.3 商业模式六要素.....	11
3 安定区农产品电商发展现状分析	13
3.1 安定区农产品电商发展现状.....	13
3.1.1 发展背景.....	13
3.1.2 发展模式.....	14
3.1.3 发展成果.....	15

3.2 安定区农产品电商发展问题及原因分析.....	16
3.2.1 创业主体动力不足.....	16
3.2.2 盈利模式不健全.....	17
3.2.3 服务体系有局限.....	18
4 安定区农产品电商模式改进策略.....	20
4.1 包容性创业情景因素分析.....	20
4.1.1 社会制度分析.....	20
4.1.2 自然资源分析.....	22
4.1.3 人力资源分析.....	24
4.2 包容性创业视角下的改进路径选择.....	25
4.2.1 通过资源整合克服环境约束.....	25
4.2.2 变革运营模式拓展市场边界.....	25
4.2.3 基于盈利视角突破组织障碍.....	26
4.3 农产品电商模式改进策略.....	28
4.3.1 战略定位分析.....	28
4.3.2 业务系统优化.....	32
4.3.3 关键资源能力构建.....	33
4.3.4 盈利模式改进.....	35
4.4 安定区农产品电商模式改进前后对比.....	36
5 安定区农产品电商新模式实施的保障措施.....	38
5.1 重视农产品品牌的建设推广.....	38
5.2 制订科学的管理激励政策.....	40
5.3 搭建盈利性的电商产业公共服务体系.....	41
6 研究结论与展望.....	42
6.1 研究结论.....	42
6.2 研究展望.....	42
参考文献.....	43
致 谢.....	48

1 绪论

1.1 研究背景

2020 开年之初，一场新冠肺炎疫情让全球人民猝不及防，人们的生产生活受到了很大冲击。中国人民在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，众志成城、团结奋战，率先打响了一场无硝烟的抗疫之战，经过艰苦努力，疫情蔓延势头得到遏制，人们的生产生活开始步入正轨。而此次疫情，更是对社会各界的一次大考，居民的生活、市场运行、企业复工等都面临诸多障碍，对经济发展产生了严重影响。但此次疫情让电子商务成为疫情防控、复工复产的突出亮点，如疫情发生后，阿里、京东等众多电商和物流企业迅速行动，为保障抗疫前线物资供应和居民生活物资供应提供了重要的后勤支持。另外，疫情期间，在线教育、互联网医疗、网上办公、全渠道生鲜零售等新业务快速发展，电商行业成为疫情下助推中国经济恢复的强劲动力。

事实上，电商经济已经逐步渗透到我们生产生活的各个方面，并引领许多产业转型升级，成为经济增长的巨大引擎。这其中农产品电商更是释放出巨大的发展红利，它不但解决了“农民卖难，市民买贵”的问题，还在促进区域协调发展、打破城乡二元结构等方面发挥出巨大的作用。因此，政府和社会各界都给予农产品电商极高的期望。国家先后颁布了一系列针对农产品电商发展的优化政策，阿里、京东、苏宁等电商巨头也争相推出“千村万乡计划”布局农村市场，诞生了一大批诸如淘宝村的草根创业群体。2020 年的疫情更是催生了诸如美团优选、多多买菜等社区生鲜农产品电商。可以说，我国作为一个农业大国，农产品电商已成为农业现代化的重要组成部分，并在助力乡村振兴战略中发挥出巨大攻势。

我国农产品电商的发展，受益于城市电子商务的扩散效果，在经济发达地区，一部分有电商从业经验或者网购经历的人敏锐的意识到电子商务的巨大潜力，他们返乡通过电子商务开始自主创业，并逐步形成燎原之势。经过几年发展，在江浙等地陆续涌现出一批淘宝村，诞生了诸如沙集模式、青川模式、遂昌模式等优秀的电商创业模式。虽然农村网购市场巨大，但物流仓储、渠道建设、供应链布局面临严峻挑战，所以 2014 年商务部和财政部联合启动国家电子商务进农村综

合示范项目（后面简称电商进农村项目），项目重在完善电子商务发展基础设施，优化电子商务在农村的发展环境，通过推广典型经验，形成示范效应，引领电子商务在农村更大范围的推广和应用。由农业农村部信息中心、中国国际电子商务中心研究院发布的权威报告——《中国县域数字农业农村电子商务发展报告》中就指出，2019 年全国 2083 个县域网络零售额达 30961.6 亿元，其中县域农产品网络零售额达 2693.1 亿元，农产品网销占比逐年上升，可见农产品电商的发展势头已不容小觑。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

虽然农产品电商已经在各地推而广之，但实施效果不尽相同，区域发展不平衡问题日益突出。商务部研究院电商专家李建华就指出：电商在农村发展虽然取得了丰硕的成果，但是我们更应该做出阶段性总结，找出发展农产品电商应避免的误区和难关，推动电商在农村高质量发展。安定区作为五线城市，电商起步较晚，政府在推动农产品电商发展中起着重要作用。安定区从 2015 年开始大力发展农产品电商，于 2016 年引进阿里巴巴的“农村淘宝”项目，2017 年申请到国家电子商务进农村综合示范项目并开始实施。这几年安定区的农产品电商虽取得一定的成绩，但因地区经济基础、自然资源、历史文化等各方面原因导致农产品电商发展事倍功半。那么经过这几年的发展，安定区农产品电商需要在哪些方面改进，如何调动电商市场主体创业积极性，怎样才能推动农产品电商的可持续发展。

正是基于上述思考，本文研究意图解决以下问题：

1. 通过实际参与分析农产品电商发展存在的问题

随着国家电子商务进农村综合示范项目的实施，农产品电商已经遍地开花，虽然效果千差万别，但存在的问题似乎都大同小异，都是客观原因造成的、短时间内无法有效改变的问题。本文研究旨在通过亲自参与，深入系统的分析政府支持情景下的安定区农产品电商所做的积极探索以及存在的问题、困难，并通过层层剖析，掌握制约农产品电商发展的问题根源，为以后的实证研究提供方向。

2. 探讨电商市场主体对农产品电商发展的影响

本文是在县域电商客观环境无法改变的情况下,探讨主观因素方面应该及早解决的问题,即以包容性创业理论为切入点,基于第三方运营企业业务展开分析,探讨基层创业群体——乡村电商服务站点合伙人(后面简称合伙人)在农产品电商生态系统中的价值及作用机理,并通过学习研究,为安定区的农产品电商发展提出可行性建议。

3. 将理论与实践相结合,为政府决策提供意见建议

在前面研究基础上,提出科学的管理方法,再结合现有的研究文献,探索政府从上而下推进农产品电商的改进和保障措施,以期营造良好的农产品电商发展环境,实现农产品电商的可持续发展和成长。

1.2.2 研究意义

1. 理论意义

鉴于农产品消费市场的巨大潜力,国内外专家学者一直在探索研究农产品电商的发展模式,试图挖掘出可复制推广的典型经验,但因政策环境、人文理念、产业发展等各方面的差异以及互联网技术的不断进步,电商的发展门槛日益增高,农产品电商区域发展不平衡现象越发突出。当前,各地在推进农产品电商进程中,极少意识到农产品电商市场主体的重要性,他们作为创业者,虽然自负盈亏,但是是电商在农村运行的起点,也是终点,是影响农产品电商发展的关键因素,而这在以往研究中往往被忽略。本文以包容性创业理论为切入点分析农产品电商发展的瓶颈,为后续研究提供了新的视角。最后提出地方政府应运用管理学、经济学等科学的管理办法采取保障措施,从理论和方法上为后续的农产品电商相关研究提供参考。

2. 现实意义

探索农产品电商可持续发展之路径,是各地方政府共同面临的终极命题,对任何电商企业也都具有重大的指导意义。本文从包容性创业视角研究农产品电商模式,是引导人们从关注战略性的宏观层面问题,转为关注以市场经济活动的核心——如何实现顾客价值和以企业价值为主的微观领域,是符合市场经济发展规律的。其实国家在现阶段推进农村电商发展进程中,也从重视“数量”转到重视“质

量”的提升上来，通过不断的调整考核标准，加强顶层设计规划，意图督促地方将“开发式”扶贫转变为“造血式”扶贫，但各地因组织机构、政策措施等的限制，主要采取的还是传统的管理方式方法，所以面对普遍存在的问题依然没有良好的对策。本文研究为地方政府推进项目运行提供了一个全新的视角。当前我国正处于产业结构调整 and 转型关键期，如何将“扶持与规范”思维转变为“服务与提升”，对转变政府职能，以及指导促进农产品电商的健康持续发展，从而为推动整个农村经济繁荣，迈向乡村振兴更高的光辉使命具有重要的指导意义。

1.3 国内外研究现状与述评

1.3.1 国内研究现状

随着互联网技术的应用升级，农产品电商在国内迅速发展，并被政府和各大企业看好，为此也成为了学术界研究的热点，本文通过梳理相关文献，从四个方面进行总结：

1. 关于农产品电商发展模式的研究

李伟（2016）基于价值链理论分析了遂昌电商生态系统，认为遂昌模式的成功在于供应链的整合，让产业价值链的成员实现多样盈利；于延良（2018）从单位质量净值和加工程度这两个维度对不同区域的农产品电商模式进行分类研究，提出本地电商是西北地区农产品电商发展的契机；张杰（2018）基于适应性和协调性原则提出山区农产品电商发展模式，强调抱团发展；刘长兴（2018）研究了供需融合下的农产品电商模式，通过该模式可解决农产品交易信息流，资金流，物流问题，使市场供需达到平衡，但在理论基础、科技基础、政策基础缺一不可的前提下方可实现；刘刚（2019）基于服务主导逻辑研究农产品电商创新策略，指出让消费者参与价值共创，以创新供应链模式，获取竞争优势。

2. 关于农产品电商影响因素的研究

徐智邦（2017）总结出淘宝村快速发展的深层驱动因素是互联网技术下消费市场的繁荣所带来的巨大商机，吸引了资本和人员的涌入；宋祎玮（2019）以浙江省商发展为例，将政府角色详细划分为八个方面逐一论证，最后指出完善和电商产业发展相关的公共服务，并重视电商人才的培育是政府的重点工作；王艳丽、

孔栋(2019)通过研究发现农户从事农产品电商经营的意愿除了成本和收益因素,还与亲朋好友的支持息息相关;任航(2020)基于计划行为理论对农业经营主体参与电商意愿的影响因素进行研究,发现知识技能、收入、资源渠道对农产品电商主体的参与意愿有显著影响。

3. 关于农产品电商发展趋势的研究

洪勇(2016)认为跨境电子商务将在农村日益崛起,农产品电商产业链向两端延伸,且线上线下延伸多渠道扩展;凌红(2017)提出电子商务发展的三个阶段:即最初的 B2C 模式到 C2C 模式,再到现在的 O2O 服务型电商模式,并通过研究提出了农产品电商发展方向是 F2A2C 模式,即为农民(Farmer)-代理人(Agent)-消费者(Customer)模式;刘静娴(2019)研究了农村电商的演进三个阶段,即涉农电子商务阶段(1994-2004年)、农产品电子商务阶段(2005-2012年)、农村电商阶段(2013年至今)三个阶段,她认为农产品电商已经从信息服务、交易服务演化到社会服务,现阶段的发展趋势是发挥示范效应,从示范点到普遍地区,以点带面,促进一二三产业的融合。

4. 关于农产品电商发展动力的研究

刘亚军、储新民(2017)研究了农村电商产业发展的内生动力,肯定了企业家精神的重要影响;凌红(2017)从微观经济学的角度解释了农产品电商发展的经济动因,即只有农民利用电商获得的收益大于投入的成本(教育、培训、资金等),农产品电商才会取得实质上的发展;崔凯、冯献(2018)以演化经济学理论论证农民转化为网商的动力因素,指出网商规模扩张的本质是市场选择下的成本优化过程,可以说为如何培育电商市场主体指明了方向,提供了理论依据。

1.3.2 国外研究现状

Edward J Malecki (2003)认为农村地区发展电子商务潜力与风险并存,农产品电商虽能一定程度上减少贫困,但面临着人力资本短缺的陷阱;Wooseung Jang (2009)提出通过研究和发展满足小型农业企业基本需求的模式,来开拓新的市场和生产活动;Tania Ferreira (2017)指出将农产品电商与商业智能相结合,通过用户的历史数据分析顾客行为,以采取更好的营销管理;TurveyCG (2017)认为从政策角度来看,金融教育和农村信贷准入政策是制约农产品电商发展的主

要因素。

1.3.3 国内外研究述评

伴随着互联网技术的迭代更新和电商在农村市场的不断应用,关于农产品电商的研究分析还很多,总结这些研究的焦点主要集中在两方面:一方面体现在微观技术的应用上,如关于农产品电商的物流发展研究、农产品电商平台支付体系的研究、农产品电商法律保障研究、直播带货对农产品电商发展模式的影响、基于社交网络的农产品电商生存研究等等;另一方面体现在宏观政策的保障方面,如电商发展策略研究、基础设施的完善、电商人才的培养等等,更多都集中于如何提高政府决策的准确性,后续的监督与跟进等方面。其中电商人才对农产品电商可持续发展的影响已经得到学者的普遍关注,但都是侧重于从就业环境、人才引进、加强培训等方面提出建议,缺乏落地有效性。本文以包容性创业理论为切入点分析,揭示农民网商这些低收入创业群体的实际诉求,是对政府支持情景下有效培育电商市场主体研究的补充和完善。基于商业模式六要素模型分析安定区农产品电商模式,源于各要素之间的内在关系,随着信息技术的发展和人类自我意识的觉醒,产业边界不断扩张并改变着市场供求格局,各行各业进入微利时代,更多产业相互关联甚至跨界形成网状经济体系,多产业共同面向终端构建新的价值体系才能不被市场淘汰。

1.4 研究内容和方法

1.4.1 研究内容

本论文以国家电子商务进农村综合示范项目的实施为例证,通过采用访谈调查法、案例研究法、文献研究法等方法,分析安定区近两年来在推动农产品电商发展过程中所作的积极探索、存在困难和问题,由此提出有针对性的改进策略,最后提出保障措施,为保证新模式的有效落地提出对策建议,分章节的内容如下:

第一部分为绪论。阐述本文的研究背景、研究目的及意义,并通过查阅梳理国内外相关文献,提出本文的研究思路与方法。

第二部分为概念界定及相关理论基础。主要包括电子商务、农产品电商等核心概念界定，对包容性创业理论、价值网理论等相关理论进行梳理总结，为本文研究假设提供理论基础。

第三部分为安定区农产品电商发展现状分析。首先梳理安定区农产品电商的发展模式和成效，然后归纳总结现阶段安定区农产品电商发展存在的问题，明确基层创业群体——合伙人对农产品电商发展的重要影响，为下一步模式改进打牢基础。

第四部分为安定区农产品电商模式改进研究。结合安定区农产品电商发展实际，对农产品电商的创业环境从三个层面展开分析，然后基于包容性创业视角提出可以创新或者改进的立足点，最后基于商业模式六要素模型提出具体改进策略。

第五部分为安定区农产品电商新模式实施的保障措施。根据前面的研究总结，梳理市场、企业、政府间的互动关系，为政府层面保障新模式有效落地提出意见建议。

第六部分为结论与展望。总结本研究的主要结论，并指出本文研究的局限性以及该领域未来的研究方向与展望。

1.4.2 研究方法

本文研究的目的在于分析解决政府支持情境下的县域农产品电商发展问题。国家电子商务进农村综合示范项目从 2014 年开始国家大力推动实施，到 2019 年底已累计支持了 1231 个示范县，建设了 1000 多个县级电商公共服务中心和县级物流配送中心，乡村服务站点 8 万多个，所以这个项目是普及面最广，影响范围最大，也是被各位学者广泛关注和研究的。同时，该项目的推动发展有政府政策的推动这个本文考虑的重要情境因素，因此以该案例研究具有充分的客观史料数据和代表性。基于本研究的问题和目的，文章采用理论分析与实证研究相结合的方法，在总结梳理国内外研究的基础上，对农产品电商展开研究。

1. 文献研究法：本文通过对农产品电商、发展模式、包容性创业、商业模式等相关性文献进行检索阅读，总结和分析前人在模式概念及相关理论的成功研究，为本文研究创新找出理论基础。

2. 访谈调查法：本文因为作者从事工作之便，通过在安定区实地参与、考察、参观访谈等方法快速有效的收集并了解农产品电商发展现状，再结合二手数据的收集，更加全面客观得反映出安定区农产品电商目前的发展现状，为后续实证研究提供可靠的数据保障，最后找到本论文的切入点，对症下药，从而找到解决途径。

3. 案例研究法：文章以案例研究为主，立足于实际情况，从微观层面即乡村电商服务站点的实际经营情况作为研究情景，通过对运营的问题进行具体的剖析，再在理论研究和问题分析的基础上，探讨农产品电商发展的创新路径，继而提出相应对策。

论文研究路径如图 1.1 所示。

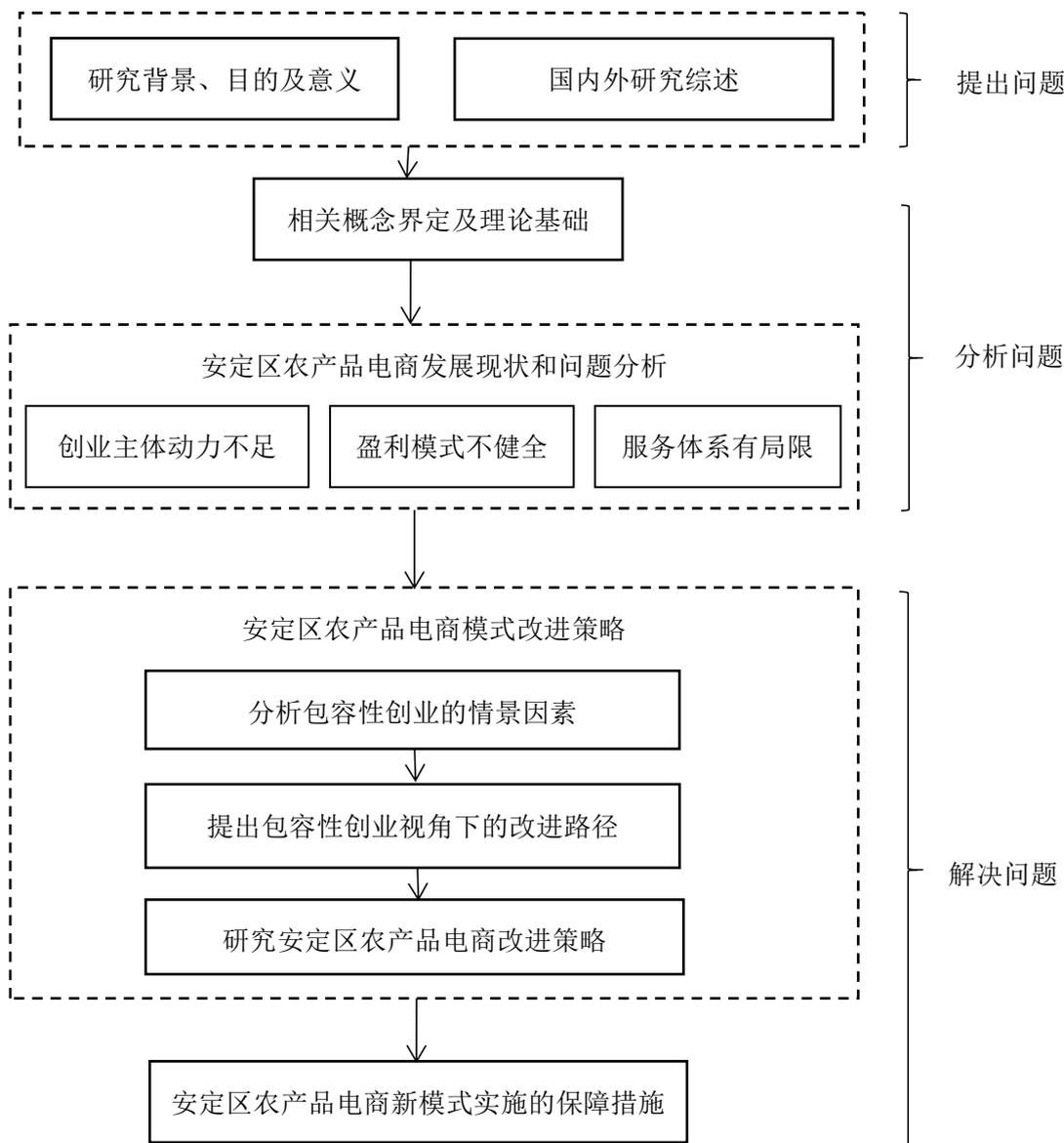


图 1.1 研究路径图

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 电子商务

业内对电子商务概念有广义和狭义之分。Electronic Business（简称 EB）是广义的电子商务，就是通过电子手段进行的商业事务活动；狭义电子商务 Electronic Commerce（简称 EC）是指主要利用 Internet 从事商务或活动。而我们通常理解的是狭义的电子商务。1997 年巴黎举行的世界电子商务会中，定义电子商务是对整个贸易活动实现电子化。值得一提的是，中华人民共和国电子商务法（2018 年 8 月 31 日第十三届全国人民代表大会常务委员会第五次会议通过）从法律层面对电子商务给出了最权威的解释：电子商务是指通过互联网等信息网络销售商品或者提供服务的经营活动。

2.1.2 农产品电子商务

晁迪（2017）认为农产品电商是从事农业产业的人或组织，以农业商务信息化为前提，利用先进的现代化技术，为信息化的农业商品服务。吴钦（2019）指出农产品电子商务是指商务交易以电子商务基本交易规则为前提，农产品通过加工生产，按照规定的流程在互联网上出售或提供服务。本文研究的农产品电子商务（简称农产品电商）是指将农民生产的产品通过电子商务平台交易的活动。相比传统销售模式，农产品电商具有中间环节少、交易效率高、销售成本低、进入门槛低等优势，但随着电商市场的不断成熟，农产品电商也具有维护工作量大、配套基础设施投入量大等特点。

2.1.3 商业模式

商业模式，Business Model。高天亮（2011）指出，Business Model 正式作为专业术语在 20 世纪 70 年代的中期管理领域文献档案中就已经出现，但直到 20

世纪 90 年代中期，伴随着信息技术与互联网的迅猛发展，商业模式的研究才备受追捧。尽管国内外众多学者和企业家都对商业模式的重要性达成统一共识，但因研究对象、研究视角、研究阶段的差异性，各种研究成果对商业模式的内涵和外延定义都有所不同：盈利视角的认为商业模式是为了企业获得经济利润从而维持自身生存的方式；运营视角认为商业模式是价值流、收入流及物流的特定组合；战略视角的商业模式是企业为了满足消费者有效需求，对整体运营目标及策略、公司能力构建等一系列重大问题的系统设计和实施方案选择。如今万物互联，商业环境变化迅速，竞争已不再是单纯的某一环节或某一技能的竞争，对各种要素的整合能力彰显企业的核心竞争力，所以本文借鉴整合视角的定义：商业模式是整合有利资源，形成实现顾客价值和企业价值的有机体系，其本质是以价值为核心，研究顾客、企业、伙伴与产品之间的关系。

2.2 相关理论基础

2.2.1 包容性创业理论

目前，包容性创业还是比较新的概念。2013 年，经合组织（OECD）和欧盟委员会（EC）在《被遗忘的创业家：欧洲包容性创业政策》中正式提出包容性创业，该报告针对欧盟成员国的非主流人群的失业问题、创业情况及现有政策进行了分析，探讨了推动包括女性、青年人、老年人、残疾人、少数民族等在内的社会弱势群体从事创业、带动就业和促进经济社会发展的政策。梁强（2016）认为包容性创业是指通过整合创业活动参与主体的各项资源与能力，提升与发展低收入群体的创业能力，使其能参与并分享创业成果。

与普通创业相比，包容性创业表现为低收入群体创业；创业门槛低且包容性强；一般接受创业培训和政府融资；创业群体呈现抱团化和集群化发展（邓华、李光金；2017）。包容性创业旨在通过提供创业环境，有效的激发底层创业群体的积极性，并支持其发展。包容性创业是一种自下而上的创业模式，是作为创业主体的弱势群体自觉参与并组织创业活动。邢小强（2015）从营销、战略、制度与组织四个角度对现有文献进行了梳理与归纳，对包容性创业企业面对 BOP 市场如何改进商业模式提供理论指导。梁强（2016）等人从创业条件、创业能力、

创业动机、创业活动四个方面详细的阐述了政府对包容性创业应采取的支持措施。

2.2.2 价值网理论

摩斯（Mercer）顾问公司的阿德里安史莱渥士基在其著作《利润区》中提出了价值网的概念：为了适应互联网环境下的竞争以及顾客日益苛刻和多变的需求导致的日益激烈的市场竞争，企业应该摒弃传统价值链的线性思维模式，转而培养多维的网状思维模式。高天亮（2011）指出，价值网是由利益相关者之间相互影响而形成的价值生成、分配、转移和使用的关系及其机构。它是由真实的顾客需求所触发，能够快速可靠地对顾客偏好作出反应的一个网状架构。之所以称之为价值网是因为它为所有参与者：企业、供应商和顾客都提供价值，并且参与者之间是基于相互协作、数字化的网络而运作的。而基于价值网理论的商业模式，是不同市场主体（企业、顾客）、不同产业（业务、产品）、不同时间、不同地点之间，形成价值创造、交换和转移的体系。免费模式、第三方买单模式基本都属于价值网模式。

2.2.3 商业模式六要素

魏炜、朱武祥（2009）在《发现商业模式》一书中指出：商业模式可以理解为“关于交易的结构”，主要包括三个方面的内容：第一，“利益相关者”都有哪些，第二，利益相关者之间要相互交换何种价值，第三，要设计共赢的“交易结构”。2012年，魏炜、朱武祥、林桂平进一步分析指出，随着市场竞争环境的不断变化，利用其他资源、能力的的能力将成为企业能否长久生存并发展壮大的关键，而为获取这些资源、能力就要与其拥有者也就是利益相关者交易。所以再次对商业模式进行概括性定义，即商业模式就是“利益相关者的交易结构”，在国内得到普遍认可。根据两位学者的“商业模式六要素”模型，构成要素包括定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、现金流和企业价值六个方面。如图 2.1 所示。六大要素互相作用、影响，以业务系统为主结构点，对交易环节、企业内外部的参与方所扮演的角色和他们之间的合作方式关系进行重点分析。

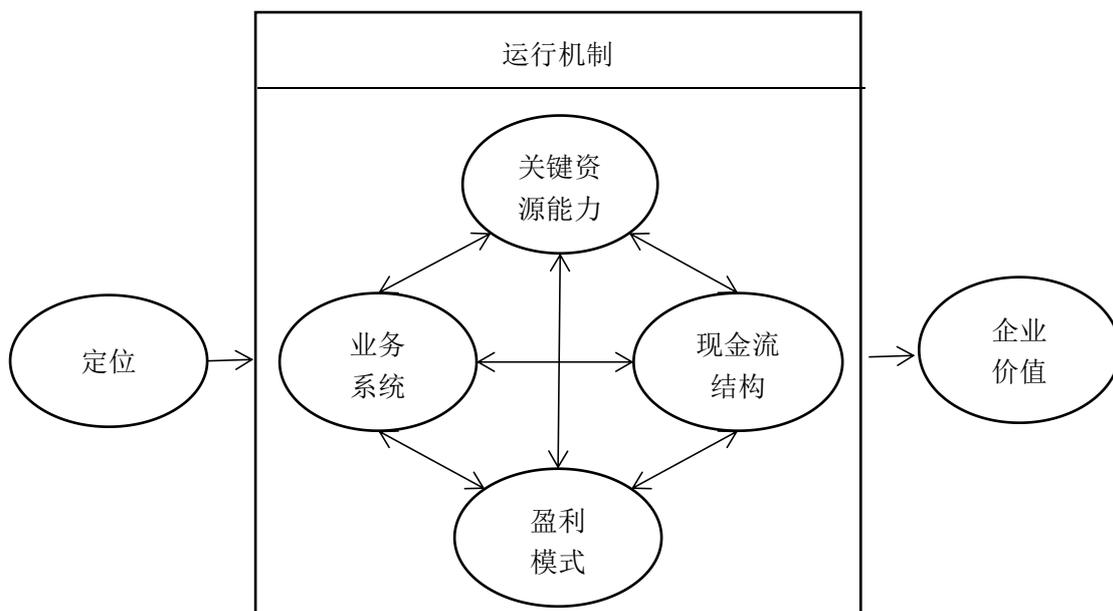


图 2.1 商业模式六要素模型

3 安定区农产品电商发展现状分析

3.1 安定区农产品电商发展现状

3.1.1 发展背景

在全球经济一体化、区域合作化、市场国际化的大背景下，互联网电商迅速发展，在商品交易中崭露头角。这种新模式不仅打破了时间和空间的限制，也对各类市场主体带来了机遇与挑战，阿里巴巴、京东等电商巨头迅速崛起。同时我国作为世界农业大国和全球最重要的农产品流通、交易市场，电子商务服务三农作用日益凸显，中央和地方各级政府高度关注并加速推动农产品电商的实用化和普及化。

2015 年，为全面贯彻落实国务院提出的“互联网+”行动计划，响应“大众创业、万众创新”的号召，安定区委、区政府积极顺应电商发展新趋势，大力发展电子商务。首先安定区以“进农村、进社区、进企业、进市场、进园区”的发展思路，建立了定西电子商务创业园，吸纳全区优秀创业人才加入。园区以扩大“创客”群体、实现创业就业为目标，建立起一个由政府引导、企业主推、人才集聚、培训助跑的现代新型创业基地，通过“四减免、三服务、一奖励”政策，园区吸引到九峰中药材、珍宝坊、微尚新媒体、凯凯农业等 33 家创业团队入园创业，有效的发挥了产业集聚和带动效应，为全区电子商务发展奠定了良好的发展基础。

2016 年，安定区积极布局农村电商，引进国内知名电商平台阿里巴巴的“农村淘宝”项目落地，农村淘宝项目的实施不仅带动农户销售自产产品和购进生产生活资料，对接产业、服务生活，实现“农产品出远门，消费品进家门”目标，而且利用阿里巴巴集团的“菜鸟物流”有效解决农村物流配送“最后一公里”问题，形成了比较健全的城乡物流配送体系。

经过两年的发展，安定区有 58 个村淘服务站运营服务，发展社区 O2O 电商服务站 21 个，扶持本地网购平台 10 个，发展网销企业 40 余家，安定区电商发展主体初具规模。2017 年，安定区成功申请到国家电子商务进农村综合示范项

目。

国家电子商务进农村综合示范项目承担着完善电商公共服务基础设施、培育农村电商创业人员和打通农产品上行供应链的重任，旨在通过政策引导，调动地方发展电商的积极性，营造出可持续发展的电商创业环境，让优质农产品搭上电商快车，助力农民实现脱贫增收。

3.1.2 发展模式

安定区农产品电商的发展主要是由有电商从业经验的返乡创业人员带动发展起来，更多是借鉴发达地区的电商成功经验，有 B2B、B2C、C2C 及 O2O 四种模式。

1. B2B 模式。该模式主要包括三种方式：第一种是通过阿里巴巴平台批发销售中药材，该种交易是企业之间的交易，相关规范和服务齐全，所以在目前应用的比较成熟；第二种是通过“电商平台+扶贫基地”的模式销售马铃薯。如通过邮乐购平台对接批发类客户，实现马铃薯种植基地的直采发货，或者对接团购客户体验现场采挖的模式；第三种是生鲜农产品的批发销售，如腾云微选生鲜平台，附能国家级定西马铃薯综合交易中心，形成县域范围类市场主体的生鲜配送，该模式在全球新冠肺炎疫情常态化的影响下迎来新的发展机遇。

2. B2C 模式。主要为龙头企业或者合作社通过电商平台销售初级加工的农产品。如马铃薯粉条、胡麻油等，农产品经过加工，产品包装适合网销，然后通过大型平台如淘宝、京东，以及各类地方平台进行销售。如定西泽融商贸有限公司通过建设银行善融商城开设企业店铺，2018 年销售定西粉条 270 万元。

3. C2C 模式。该模式一般是个体创业者通过电商平台销售各种本地农产品，如点心、牛羊肉、地达菜、浆水、杂粮面等，销售季节性强。以广福安旗舰店、半亩田土特产店、定西浆水哥、丝路地宝、何记良品铺子、寻味甘肃等为代表的 400 多家网店通过各大电商平台年销售额 5000 万元以上。由于产品的上架运营都靠自身实力运作，且参与主体都是个体经营者和消费者，所以其生产力和购买力有限，但基层创业主体参与度高，所以影响也更为广泛。

4. O2O 模式。该模式主要为手工制品。有手工烤馍或者非遗手工制品等，一般通过自媒体或者微商销售。如小农女手工作坊通过“魔豆妈妈”项目及创业

励志巡回宣讲，推动纯手工文创产品的销售，线上销售与线下体验同时进行。虽然线上销量低，但贵在其产品溢价高，又有实体店铺的支撑，所以盈利空间更广。

上述四种模式中，B2B、B2C 和 O2O 模式因经营主体大多有实体店铺的经营支持，所以存续时间更长，盈利能力也更强。C2C 模式以“农村淘宝”的合伙人为代表，多是个人创业，存活率低，但该模式尚存在诸多发展可能性，且该群体与农民合作面大，所以也是本文重点研究的对象。

3.1.3 发展成果

安定区以“一个中心、四大体系”（即区级电子商务公共服务中心、乡村级电子商务服务体系、仓储物流配送体系、农村电商人才培养体系、农产品标准化服务体系）的建设思路布局电商进农村，取得如下成果：

1. 全面建立区乡村三级电商公共服务体系。建成并运营安定区电子商务公共服务中心，服务中心设有孵化区、展示区、摄影室、培训室、创客空间、休闲区 6 大功能区，主要提供以下服务：1、免费的办公场地、业务培训、沙龙活动；2、推广服务：产品展示、店铺推广、品牌培育、营销策划；3、业务洽谈与指导：产品拍摄、图片处理、电商文案策划、企业运营、客服技巧。现有服务部门 5 个，入孵创业团队 9 个，从业人员 70 余人；建成乡村级服务站点 208 个，行政村物流服务全覆盖。

2. 创设区域公共品牌并推广宣传。对当地的 9 家企业建立溯源系统，完成 34 种农特产品溯源信息采集，发放溯源标签 2 万枚。申请注册“定西马铃薯”、“定西粉条”、“定西胡麻油”国家地理标志证明商标，确立了“安定安好”区域公共品牌，并在省市级媒体频道播放，在各大活动中推广宣传。

3. 线上线下并举推广农特产品。建成京东安定特产馆、淘宝安定特产馆、中国社会扶贫网定西扶贫特产馆，举办以“决胜脱贫攻坚，助农直播带货”、“青春扶贫，能量助农”、“共话陇原好，奋进脱贫路”、“马铃薯大会”、“马铃薯采挖节”等为主题的直播带货活动，以及“安定区首届农产品电商节暨挖洋芋庆丰收”活动、“农民丰收节”电商宣传活动、“定西马铃薯大会”电商成果展、“电商扶贫精准为民”马铃薯线下采挖体验活动、建设银行“爱心土豆一元购”等线下活动，让当地特色农产品搭上互联网直播的“顺风车”，跨上新零售发展的

“高速路”，进一步提升区内农特产品的知名度、美誉度，拓宽销售渠道，农特产品销量明显提升。

电商进农村项目的实施，使得安定区农产品电商实现了快速的发展。截止 2019 年底，项目累计培训各级电商人才 5000 余人；全区应用电商企业（合作社）53 家，服务各类网商 380 家。自 2015 年至 2019 年，安定区电子商务交易额逐年递增，如图 3.1 所示，2018 年发展速度最快，实现网络零售额 7014 万元，其中农产品网络零售额 6985 万元，增长率 63%。

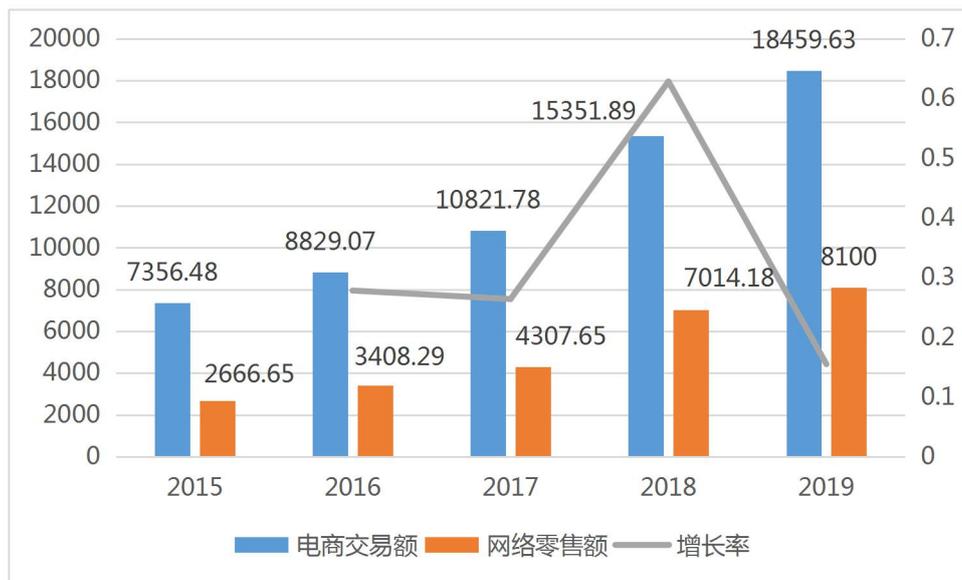


图 3.1 2015 年—2019 年安定区电子商务交易额

资料来源：安定区统计局、安定区商务局

3.2 安定区农产品电商发展问题及原因分析

各地政府在推进电子商务进农村的过程中，探索出很多成功经验，所以安定区在实施项目前多方考察，总结经验，吸取教训，因地制宜的发展农产品电商，但还是存在发展后劲不足，可持续性不够的问题，我们从主观因素和客观环境两方面来综合分析，发现存在以下问题。

3.2.1 创业主体动力不足

首先是创业门槛增高。因为淘宝村的出现和各种电商平台的不断发展，安定区很多返乡创业的年轻人以及实体商户对电商创业有着极高的预期，将“线下”

转为“线上”的意愿非常迫切。然而我们看到的淘宝村的诞生，是在行业发展的初期，一些创业青年抓住电商发展机遇而产生的裂变效应。现阶段以淘宝为代表的传统电商流量红利已尽，行业发展进入成熟期，标准和规范更多，对专业性要求更严，从事农产品电商已经不能像以前那样简捷。

其次是农产品电商回报周期长。农产品要实现常态化销售需要从产供销各环节逐步推进——产品的收集、筛选、包装、营销等等，并且因其季节性和生鲜特点，线上销售零而散，而随着获客成本的不断上升，获利空间大大降低，这让很多人在创业初期就停滞不前。

最后是创业预期高。由于政策环境向好，很多人在创业前就对农产品电商抱有很高的预期，而由于上述两种原因，导致实践中落差太大，这让很多人的激情在创业初期就荡然无存。虽然政府组织开展了各级电商人才的培训，同时配套了农产品标准化服务体系，而实际操作中我们发现多数创业者对培训力不从心，因为农产品电商的经营主体大部分存在文化知识偏低、电脑应用技术缺乏、兼职工作等多方面的情况，特别是在互联网技术更新迭代的当下，从事电商需要投入大量的时间、精力不停的学习跟进。产品的标准化认证又是个漫长的过程，导致多数创业者在创业初期享受不到标准化实施带来的实惠，因此单纯的培训或者技术支持根本不能帮助创业者熬过创业初期，收益和付出不匹配，创业无动力。

3.2.2 盈利模式不健全

创业者实现盈利是农产品电商长期发展的关键所在，而现在存在的问题是创业者没有收入来源，因为没有可以代购代销的产品，即产品单一，无竞争优势。

前面我们提到的 C2C 模式中，合伙人是乡村级电商服务站的工作人员，是推进农产品电商普及的关键环节，其业务包括代购、代销、快递收发、便民服务等等，其中获利的途径有两种——代购和代销，所以要实现长期发展就需有代购代销的业务。

当前，农产品线上销售的卖点是经过标准体系认证，比如无公害农产品、绿色食品、有机农产品等标准化认证，标准化程度越高，越适合网销。但农产品标准化工作是一件非常复杂的工作，包括生产资料的标准化、选种培植的标准化、加工工艺的标准化、仓储运输的标准化等等。安定区农产品品种多且品质优，但

标准化程度不一，质量参差不齐，已经形成工业化标准体系并走入大众视野的农产品只有马铃薯及其制品，其他种类农产品则以非标准化的状态存在，难以在电商平台上形成规模流通，而小农户依然是安定区农产品生产的主体。产品无规模，质量认证成本高，要尽快改变整个农业产业链显然不是轻而易举的事，最后农产品上行举步维艰，农民未能从电商中获得收入，对电商有了抵触情绪，线上消费需求降低，代销业务逐步低迷。

3.2.3 服务体系有局限

首先，我们从安定区电商的系统框架进行分析。安定区的农产品电商业务从“一个中心、四大体系”推进：区级电子商务公共服务中心，乡村级电子商务服务体系、仓储物流配送体系、农产品标准化服务体系、电子商务人才培养体系。其中区、乡、村三级电商公共服务体系是整个系统的支点，电商服务功能落地需要服务体系发挥作用；仓储物流体系旨在完善农村地区农产品的配送系统，解决乡村最后一公里的配送问题；农产品标准化服务体系是把我们本土的农产品通过标准化认证包装成网销产品，打造出品牌，提升产品附加值；电子商务人才培养体系主要解决电商人才短缺问题，通过培训提升创业者服务技能，实现可持续发展。如图 3.2 所示，三级服务体系发挥电商服务职能，物流配送跟进，产品标准化推广，人才培养加强，农产品电商的产业链已完美形成。

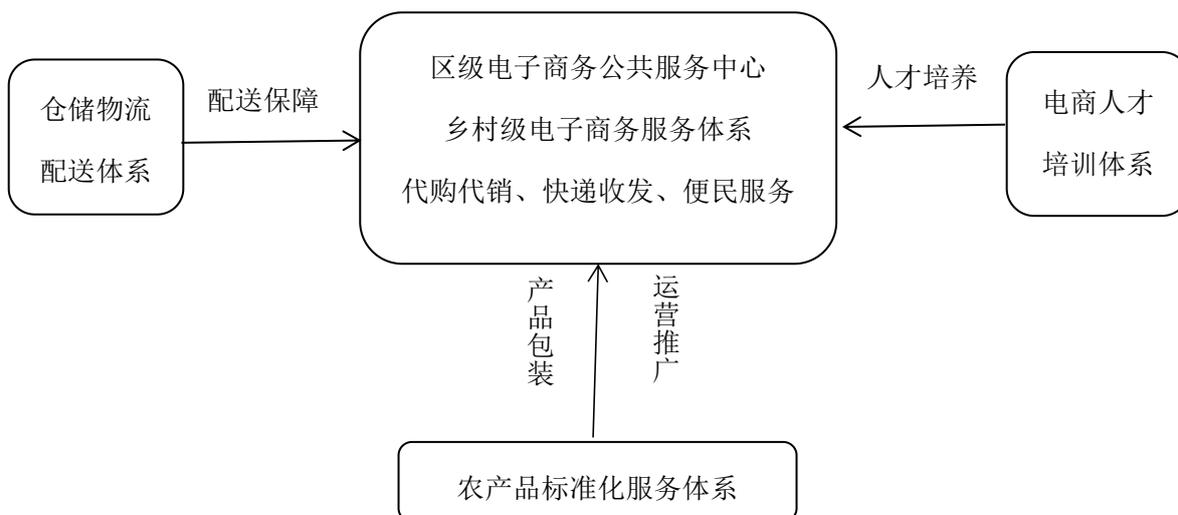


图 3.2 安定区农产品电商服务体系

我们可以看到，三级服务体系是农产品电商运行的起点，也是其他体系服务的终点。然而由于专业人才匮乏，创业主体的主观能动性差，以及客观环境下导致的网销农产品竞争优势不足，使得乡村级的电商服务站点业务低迷，电商人才培养体系和标准化服务体系不能快速发力，物流配送体系的功能也就无法充分发挥。所以安定区的农产品电商服务体系还存在一些亟待理清的关系，这样才能精准的服务市场需求，推进农产品电商发展。

当然，产品的标准化、快递物流、人才的培训都是农产品电商发展绕不开的环节，也是农产品电商发展的瓶颈，但是这些因素却不成为现阶段安定区农产品电商的关键影响因素，只能说明安定区农产品电商的发展在盈利模式出现了更大的瓶颈，使得现有的配套体系能够满足农产品电商的发展要求，不成为制约因素。

4 安定区农产品电商模式改进策略

通过前面分析不难发现，虽然农产品电商已经在其他地区取得了傲人的成绩，但是成熟的模式运用到安定区还是受到了制度、文化、资源等多方面的约束。可以说因为包容性创业群体有限的资源和能力，使得现有的农产品电商出现诸多问题。而实践证明，创业实际上是可以被管理的系统性活动，所以根据安定区农产品电商的问题现状，引入包容性创业理论，分析包容性创业主体及环境特质，再对现有的模式进行改进，从而激发包容性创业群体的内在需求和创新动力，形成大众创业、全民电商的良好氛围。

4.1 包容性创业情景因素分析

很多专家学者认为本地能力对包容性创业群体至关重要，即从本地能力的四个部分：自然资源、知识技能、制度禀赋和硬件设施四个维度分析包容性创业环境。本文从安定区农产品电商创业主体的实际出发，从意识、资源、能力三个维度分析创业面临的情景因素，即社会制度、自然资源、人力资源三个方面。

4.1.1 社会制度分析

1. 社会文化分析

安定，是一座淳朴之城。安定区历史悠久，文化底蕴深厚，是黄河文明的发祥地之一，是古丝绸之路和欧亚大陆桥的必经之地。千百年来，勤劳、顽强的安定人创作并传承了许多优秀的民间文化。马家窑文化和齐家文化等遗存，“新莽权衡”、“西夏金卷”、唐代雕塑和新石器时代彩陶、宋代砖雕、明代木板彩绘、孔子圣迹图等重要文物，承载着远古文明的记忆，蕴含着秦风汉韵的遗响，见证了家园故土的沧桑。在长期的岁月磨砺中，安定人民艰苦奋斗、吃苦耐劳，以愚公移山的精神造就了一片沃土，形成了“敦厚、包容、坚韧、自强”的“安定精神”。

(1) 农民基本生活有保障。安定区地处黄土高原，是典型的农业城市，历史上由于严重的水土流失有“苦甲天下”之称。在过去这些年，安定区政府大力发展经济，落实民生工程，危房改造、异地搬迁、引洮工程惠及安定百姓，精准

扶贫精准脱贫进村入户，农民的基本生活得到保障，吃、喝、住、行不再是难事，农民的生活水平有了很大提高。

(2) 对新生事物的接受能力增强。安定区农民历代以农耕为主，因为是小农耕种，所以劳动量大，收入微薄。而由于受教育水平的普遍低下，农民很难找到新的就业渠道，也因此非常注重孩子的教育学习，认为只有读书才有出路。但这些年由于城市化建设，大量的农民子女进城入学，随之而来的是家长陪读、耕地减少、农民外出打工等现象。大量的信息扑面而来，也因此对农民的传统观念带来很大冲击：一方面是对富裕生活的跃跃欲试，对生活质量有了更高的追求；另一方面是对农村的恋恋不舍，以降低外出带来的风险。特别是随着智能手机的普及和互联网技术的应用，农民的眼界不断开阔，而电商为农民本地就业提供了新的契机，当下兴起的农民网红和网红产品就是证明。

(3) 致富欲望强烈。如今农民温饱问题解决后，开始注重经济来源，种植经济作物或者土地流转在农村广受欢迎，比如在政府的正确引导下，让撂荒地得以再利用，农民一方面有了土地转让费收益，一方面可以依托产业实现再就业，这有效的缓解了农民资金紧张的情况。

2. 制度环境分析

(1) 电商政策持续向好。安定区作为定西市的行政中心，发展受到各级领导的关注和支持。自2015年以来，安定区委、区政府紧跟国家、省、市级部署，大力发展农产品电商，先后出台《定西市安定区人民政府关于加快电子商务产业发展的实施意见》、《定西市安定区人民政府关于促进农村电子商务加快发展的实施意见》、《定西市安定区电子商务与现代物流产业融合发展扶持奖励政策》、《定西市安定区电子商务与快递产业融合发展扶持政策》和《定西市安定区2018年统筹整合使用财政涉农资金项目实施方案》等鼓励电商发展的措施，区财政还设立电商专项扶持资金，每年列入财政预算，用于改善电商发展环境、优秀电商企业及个人的奖励扶持，鼓励传统企业电商化转型。

(2) 电商基础设施基本完善。2017年开始，安定区围绕“一个中心，四大体系”的建设思路，组建区级电子商务公共服务中心，中心以促进与培育县域电商市场主体为宗旨，提供网商孵化、营销策划、培训实训、政策咨询等服务，引导中小企业、传统企业以及小微创业团队入驻。同时以“共享、融合”和“一站

多能”的建设理念，采用先选人再选点的淘汰机制在全区招募合伙人，建立乡村级电商服务站点。截止到2020年底，全区累计建成乡镇服务站19个、村级服务点189个。各站点有不少于20m²的办公场所，每个门头统一装修，站点内均配备电视电脑、办公桌椅、货架展台等基础设备，各类制度牌、导视牌统一制作上墙，宽带互联网全覆盖，电商创业所需的基本硬件设施全部配备到位。

(3) 物流行政村全覆盖。安定区以电商进农村项目建设为契机，以实现现代化农村电子商务快递物流业为目标，建成3411m²区级农村电子商务物流服务中心，并通过邮政整合全区物流资源，优化物流快递配送路线，实现物流快递服务行政村全覆盖。为降低全区物流快递派送成本，提升电商物流运营服务能力，充分调动和发挥站点合伙人工作积极性，安定区出台《定西市安定区电子商务与快递产业融合发展扶持政策》，以配送补贴的方式完善物流配送服务，激励电商创业。

总之，经过不断的完善和发展，安定区的电商基础设施和电商供应链已逐步形成。虽然受到客观环境和人文因素的影响，以及各系统发力不足，市场表现后劲不足，但是从大环境来说，为创业者提供了很大的指导和带动作用。随着乡村振兴战略的实施，政府对电商的政策扶持力度将不断加大，而在疫情常态化影响下，电商发展迎来新的发展契机，电商创业者必将大有可为。

4.1.2 自然资源分析

安定区全境地处黄土高原丘陵沟壑区，总流域面积3638平方公里，总耕地面积243万亩，年平均降水量380毫米左右，蒸发量高达1526毫米，属典型的干旱半干旱地区。安定区是全省马铃薯、玉米、胡麻、豆类等作物的主要产区之一。近些年安定区顺应天时，遵循自然规律、科学规律，发挥资源禀赋优势，马铃薯、草牧业及高原夏菜取得了长足的发展，被称为“中国薯都”，“中国西部草都”。但相较于种植业，肉类、蔬菜类等生鲜农产品电子商务经营的比较优势不足，更多是限于传统渠道销售。除了上述主要产品外，一些手工农产品也在线上销售，如浆水、手工文创产品等，这两类产品成本低，单位利润更丰厚，且具有明显的地方和民族特色，故在电商销售中占有一席之地。但目前安定区内产业优势明显的特色产品主要有以下三种：

1. 马铃薯。定西马铃薯的种植，从最原始的人工刀切坑种，到芽栽种植，从普通的地膜种植，到各种地膜种植技术的研发提升，从配方施肥、种薯处理、起垄覆膜、适密播种、膜上覆土，到现在的水肥一体化，走出了一条定西特色的马铃薯种植技术研发之路。从“中国马铃薯之乡”到“马铃薯主食化示范基地”，再到“定西马铃薯脱毒种薯”地理标志保护产品，从过去销售鲜薯到如今生产销售良种，从全区推广种植到走向外地甚至走出国门，安定区马铃薯实现了一次次的华丽转变。目前安定区有“新大坪”、“福景堂”、“凯凯”、“兴爱兰”等62个马铃薯及其制品商标，完成马铃薯地理标志认证1个、马铃薯及其制品A级绿色食品认证16个，有机食品认证3个。已有马铃薯加工企业10家，各类生产线49条，从淀粉（精淀粉、变性淀粉、全粉）到主食化产品（马铃薯饼干、马铃薯烤馍、粉条、方便粉丝等），上下游配套、链条完整的加工产业集群已经形成。因此安定区马铃薯有良好的品质保证，具有相应的品牌效应，同时具备一定的生产、加工和销售规模，成本优势明显。

2. 定西粉条。因马铃薯淀粉含量高，粉条均匀，质纯，光润，筋道，色亮，具有耐煮、不沉底、不粘锅、不浑汤、口感细腻爽滑等特点，因此受到市场青睐。据统计：定西每年生产粉条达到30万公斤，由于定西粉条口感柔润嫩滑，产品销往全国10余省市，已进入华联、华润、新百、苏宁等600多家大中型超市和1000余家餐饮企业，火吧流汁宽粉已打入国际市场。同时定西马铃薯粉条具有品牌和规范化的包装，有很好的消费市场和发展潜力。

3. 胡麻油。定西独特的气候条件非常适合胡麻种植，所以传统的胡麻主要分布在定西周边地区。因为胡麻喜凉爽，耐寒、耐旱、耐贫瘠、怕高温，宜以土层深厚，疏松肥沃，排水良好的微酸性或中性土壤栽培，而定西常年干旱少雨，光照充足，昼夜温差大，环境无污染，土层深厚，土壤中富含镁、锰、钒、硒、钼等元素，在这样的自然条件下，所产的胡麻籽含油率高、品质优良。据检测，定西胡麻油中的 α -亚麻酸含量较其他地域产的更高，并且随着科技的发展，胡麻油的营养价值得到了进一步的开发，广受医疗、食品、农业各领域的关注。

由上可见安定区的特色农产品还是较为单一，只有马铃薯及其制品具有良好的产业基础。然而由于企业品牌意识不强，渠道创新重视度不够，虽然有众多中小企业品牌，但在终端消费者市场中知名度不高。而农产品的线上消费，顾客大

多选择知名度高的，有明显地标优势的产品，如北京烤鸭、广西螺蛳粉、武汉热干面等，可见大多数顾客在消费农产品时，虽然购买的是企业（合作社或农户）产品，但是知晓的是区域公用品牌。所以区域公用品牌帮助企业提升市场竞争力，公用品牌的名气越大，市场主体闯市场越容易。比如陕西洛川苹果名气很大，洛川果企（合作社）苹果销售就容易得多，农民在网上卖苹果也容易，这和洛川苹果区域品牌的高知名度有很大关系。相比而言安定区的马铃薯鲜薯或种苗在市场终端的普及率不占优势，但定西宽粉集结了自然、社会、经济发展各种资源优势，市场需求旺盛，龙头企业众多，产业链完整。如何做到：提到阳澄湖就想到大闸蟹，提到榨菜就知道乌江涪陵，提到宽粉就想到定西，发挥薯都优势，做大做强品牌影响力亟待解决。

4.1.3 人力资源分析

缺乏电商人才是各地推进电商发展中遇到的共同问题，安定区也面临电商人才短缺，从业人员文化程度低，缺乏电商从业经验等困难，所以安定区在推进电商进农村项目选择合伙人时，优先考虑有电商工作经验者优先、致富能人、种养大户，或者与农村供销社、实体店铺合作，这样可以提升公共服务站点的生存能力，但因业务技能的欠缺，电商业务低迷最终发展成为副业。所以无论是政府还是企业都认识到专业型人才对于电商发展的重大作用。在这一环境下，各地都在加强电商人才的培训工作，政府也在加大政策扶持力度招贤纳士，但安定区作为五线农业城市，城乡基础配套设施差距依然很大，依靠环境吸纳人才显然不够现实。所以如何跳出培训和引进人才的无力局面，创造有利于人才发挥的环境，是我们当下应该思考的问题。

首先，术业有专攻，包容性创业视角下的所有人员都是可开发的人力资源，所以我们回归到业务本质，按照他们在价值网中的角色给他们合理定位，每个人只需要将自己的时间和资源放在优势业务上，就能够实现资源互补。如虽然电商专业运营人才较少，但其他人力资源各有优势：农民有亲和力和大自然的馈赠（有说服力），种养大户有种养技术和规模优势，供销社（店铺）有供销渠道等等；其次我们从管理学角度管理本地电商人才，通过合理的激励扶持措施，激发其主观能动性，实现现有人力资源的开发和利用。

总之，人力资源分析是为了充分的了解农产品电商产业链上的各角色优势，以充分调动创造力和积极性，弥补电商专业人才的不足，也可以杜绝外来人员的水土不服现象。

4.2 包容性创业视角下的改进路径选择

4.2.1 通过资源整合克服环境约束

农产品的加工与产业基础息息相关。安定区作为农业城市，与农产品相关的产业还处于初级发展阶段，短时间内意图去改变这种客观环境显然不够现实。事实上地域并不能限制农产品的出售，如西北地区的农特产品（牛肉干）销量最好的反而在东南沿海的城市，天水的花牛苹果反而在陇南大卖。所以包容性创业不只体现对BOP人群的包容性方面，还体现在资源的包容整合上。我们基于资源整合视角从三方面改进。

首先，定位目标客户群体。对于农产品不同层次的消费群体有不同的生活饮食习惯，因而有不同的产品需求，应根据我们的关键资源能力精准锁定目标客户；

其次，注重价值创造。差异化的竞争战略在任何时期都是企业盈利的关键，资源的整合应以目标客户群体的个性化需求为基础，以实现产品和服务深度融合，创造顾客价值；

最后，构建价值网络。为满足顾客多元化的消费需求，需要跳出产业局限，构建产业互联网，各产业（产品）、各合作伙伴之间通过协同合作，实现资源的转移和交叉互补，提升整体竞争力，为最大化的实现企业价值和顾客价值创造条件。这里要强调，资源的整合并不是单单通过资源的堆砌实现，对资源利用的效率和效能才是关键，所有的资源整合共同指向客户的价值主张，并为客户价值实现服务，同时还需要考虑创业者自身的资源和能力对价值主张的支撑性。

4.2.2 变革运营模式拓展市场边界

纵观安定区电商运营体系，会发现因为角色的局限性，导致盈利能力弱，从农产品生产——供应——销售，合伙人只关注并且也仅限于农产品网上推广销售

的角色，使得被动的制约于资源、制度之下。而包容性创业重在让资源与能力有限的低收入群体都参与到创业活动中，这不是把所有人都培育为高端电商人才，事实上包容性创业并不要求较高的技术技能，而是以切实可行的创业项目服务于低收入群体的同时，识别并帮助其开发现有的人力资源优势，让他们都有机会参与并享受创业成果。所以我们可以从生产到销售各环节进行变革。

首先生产端不再局限于加工企业，还有农民或者合作社手中规模较小的、非标准化的农产品（生鲜），我们可以发挥合伙人的渠道优势把优质的农产品汇集并传递到终端顾客那里；

其次供应端把能辐射到的周边县区的优质农产品全部纳入经营范围，经过合理的组合营销来推广农产品，这样既能打破资源限制，还能提高本地网商的市场竞争力；

最后销售端不要局限于专业的电商运营人才或者大型的电商平台，因为农产品电商供应链涉及的人力资源包含网商、农产品生产者（农户、农民合作社、农业企业）、不同类型服务的提供商、消费者等，可以借助这些渠道发展代理人模式拓宽销售渠道，比如农民不只作为生产者，完全可以利用互利网技术（直播）推广产品，发挥产品优势；比如代购供应商，事实上还是庞大的消费者，是我们所拥有的顾客资源，在创业初期可以依托我们搭建的关系网络，在满足农民的消费需求的同时开发我们的创收机会，这样通过交叉补贴的方式实现包容性创业群体的可持续发展。

4.2.3 基于盈利视角突破组织障碍

电商进农村项目的实施主要是通过政府购买服务的方式引导社会资源参与农产品电商发展中，需要突出企业的主体地位，强调市场化运作，所以在这种公私合作下如何实现管理和控制是对组织者的极大考验。我们从组织方面分析政府推动下的农产品电商发展路径，会发现之所以难以实现可持续发展，是因为政策吸引下的第三方公司是依赖其自有的资源和渠道推动项目实施，项目结束后没有了这些资源和渠道，本地电商运营陷入困顿，所以虽然第三方运营公司实现了盈利，但政策的红利未能根植于当地的企业或者电商创业人员，导致电商停滞不前，其主要原因是第三方专业运营公司大多是外地企业，很难依托或者调动本地的利

益相关方，而政府的层级结构又制约着第三方公司的实施效率和效果，所以如何协调利益相关方保持目标和行动的一致性，并且从上到下一以贯之的去执行是组织者需要考虑并解决的，我们分三步开展。

首先是赋权。区级电商公共服务中心作为政企对接、产业联合的公共服务场所，是政府职能的外延平台，负责整个电商体系的业务管理与协调，包括企业的孵化、乡村级电商服务网点的建设运营、农产品营销与品牌培育、创业培训等方面的工作，所以区级服务中心承担着很重要的公共服务职能。然而实际中区级服务中心的主要工作是上传下达，很多工作都需要经过层层上报经上会定夺，而项目由于实施内容不同分包给不同的企业，这样不同模式、不同类型的企业要在一起共同合作，显然需要很大的沟通成本，最后很多工作就被搁置。所以面对新的组织形式，政府已经不能沿用传统的管控手段，要建立一种利益共赢的服务机制，同时运用科学管理办法激励企业，这样才会发挥出政策扶持优势。如政府要提升县级服务中心的功能定位，这样才能更好的调动其他资源，对选择的具有独立运营能力的公司，更要敢于授权，通过多种方式赋予承办的专业化运营公司灵活的选择权，这样才能更好的达成共识，提升工作效率，激活市场动力。

其次是协调。农产品电商是一项系统工程，所以是个“一把手”工程，需要调集各部门力量统一部署，否则可能会出现相互掣肘或者重复投入的情况。如电商培训、创业贷款可能涉及到人社、扶贫、团委等多个部门，产品网销化需要市场监管、农业农村等各部门共同参与等等。同时协调是双方沟通的一个过程，一边向运营企业协调资源，一边收集企业的绩效反馈，获取项目的建设信息。所以协调是政府工作的重中之重，建立起有效的沟通协调机制，才能有效对接内外部资源，才能把本地资源调动并参与到农产品电商中，发挥集聚效应，营造出浓厚的电商创业氛围，推动农产品电商可持续发展。

最后是监督。在电商发展的最初，政府担任的是资源配置任务，经过最初的引导和激励，行业逐渐发展成熟，政府就该扮演监管者角色，逐步规范和完善服务职能，通过建立一套激励、监管、退出的管理机制，实现农产品电商的可持续发展。

总之，政府在推动农产品电商发展过程中，要遵循行业发展规律转变职能角色，这样才能建立起适合市场发展需求的运营服务体系，有效的配置各方资源，

实现政府和企业双赢的目标。

4.3 农产品电商模式改进策略

从目前的发展成果来看，包容性创业群体的成功得益于群体抱团发展，特别是信息技术的快速迭代，使得市场的竞争不再单单是企业之间的竞争，已转变成群体之间的生态圈竞争，而魏朱商业模式模型更强调六要素之间的内在关系，所以现在我们将基于魏朱的商业模式六要素，结合安定区发展实际，从战略定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式四个方面来构建和描述安定区农产品电商改进策略。

4.3.1 战略定位分析

战略定位是商业模式的起点，是企业确定该进入哪些产业、经营哪些业务，包容性创业视角下的战略定位是根据包容性创业群体的资源结构特点确定目标客户，以及能够提供怎样的产品和服务。所以我们将从业务、目标客户和价值主张三方面逐一展开。

1. 核心产品和业务定位

首先合伙人的工作任务是实现“农产品进城”和“工业品下乡”，在提高农民收入的同时引导基层群体运用电商改善生活。工业品下乡重在挑选质优价廉的与农民生活息息相关的生活消费品，这对于从本地成长起来的合伙人不是难事，并且现在有很多渠道对比选择，如淘宝、拼多多或者微商代理等；对于农产品上行我们从市场需求分析业务，因为任何产品或服务都是基于市场客户的需求而设计的。随着我国经济的快速发展，国民对生活质量有了更高的追求，人们从吃的饱逐渐转变为吃的好、吃的健康，所以对农产品的需求也更偏好于营养、健康的绿色农产品。并且随着农村基础设施的不断完善以及信息技术和物流的普及应用，基地直采、预售、社区电商等模式层出不穷，绿色农产品进城日益便捷。

通过前面分析我们知道安定区的特色农产品较为单一，只有马铃薯及其制品具有产业优势，也可以说是安定区的地标产品，但是单一产品在市场中很难突围，那我们是否可以以我们的产品为核心，构建相关地标农产品供应网，比如马铃薯

粉条比较受到终端消费者欢迎，那我们还可以售卖天水甘谷的辣椒、秦安的花椒等，这样高度明确的产品特征，既可以避免同质竞争，还因为地标产品的标准化可以达到成本领先优势。

(1) 核心产品：仔细梳理我们的农产品，有马铃薯、粉条、中药材、胡麻油、小杂粮、地达菜等，其实我们每个合伙人都可以仔细分析自己的优势资源，作为我们的核心产品去拓展，比如浆水就在网销产品中占有一席之地，还有传统的手工杂粮面、辣椒酱等等。

(2) 核心产品组合：产品组合是充分考虑到顾客的消费场景，通过增加顾客的体验性来拓展非竞争性的市场空间。比如杂粮面+浆水+咸菜组合、马铃薯+新鲜大蒜/葱组合，是家乡这边特有的传统美食，定位人群就是在外地工作的定西人；定西粉条+甘谷辣椒+秦安花椒，消费人群为爱吃麻辣粉的消费群体；牛羊肉+陇西中药材+宁夏枸杞+景泰大枣，主要定位到养生类顾客群体。同时为保证农产品质量又兼具经济效益，选择周边地区地标性产品，更能增加顾客对所销农产品的信任度，这样不仅实现了农产品的保值增值，还可以让价值网中的每位成员均在自己的核心能力环节上低成本运作，最后形成合力，挖掘出更多标识性的顾客价值。

总的来说，我们要做的就是创造优势、构建生态，营造出良好的电商发展环境。

2. 目标客户

(1) 客户细分。我们是为谁提供价值，我们的顾客在哪里，这是商业模式的核心要素之一。应该来说所有追求绿色健康农产品的消费人群都是我们的目标客户，但是我们还要根据自己的产品结构和顾客的消费特点对顾客进行细分，如根据销售数据反馈，现阶段安定区线上农产品客户群体分为两种：一种是本地出门务工人员，比如浆水就有很大市场；另一种是注重养生的顾客，比如中药材销量很高。但这两种顾客面显然过于狭窄，且具有随机性，对客户群也根本没有开展粘性管理，很难提升市场份额。所以我们还要通过各种渠道挖掘出更多潜在客户，最后利用合理的营销渠道与客户建立稳定的供需关系，在锁定的客户群里建立口碑和长期而稳定的客户关系。

(2) 发展渠道。那我们要变现潜在客户，就必须梳理并借助平台优势，拓

宽客户发展渠道：

首先，衔接各类电商平台。2020 年的疫情，让社区电商发展迅猛，虽然生鲜农产品布局受各方面约束，但是各大电商巨头还是纷纷布局社区电商，如美团优选、多多买菜、橙心优选等，良好的货品供应可以迎来裂变式的传播，如何借助这一新的渠道发展供应链并且布局农村市场，这对合伙人来说是很大的发展机遇。除了淘宝、京东、拼多多等大型国内电商平台，还有众多地方电商平台，如兰州银行百合网、建设银行善融商城，这些电商平台的客户都是 VIP 积分消费或者内部福利消费，可以很好的增加我们的销量；值得一提的是新时代的消费是集购物、社交为一体的，所以要充分运用各类媒体平台，如抖音、快手及各类小程序等，都是重要的营销渠道。

其次，依托政府平台牵线搭桥。不管是“十三五”时期还是如今的乡村振兴，政府一直是农产品电商的重要参与者和助推者，依托政府平台便于搭建农产品供应链，同时可以增加信誉背书。并且这两年随着“东西部扶贫协作”工作的持续进行，消费扶贫不断升级，政府平台也成为安定区农产品走出去的重要窗口，通过这一渠道可以变现很多潜在顾客。

最后，对接线下实体店铺。虽然电商的崛起使得人们的购物习惯发生了很大变化，但实体店铺依然以不可撼动的位置影响着终端消费市场，放眼未来，即便是无人机店铺普及，线下渠道依然是重要的市场渠道之一。所以我们要密切对接线下渠道，特别是生鲜农产品作为农产品中重要的一部分，因为保鲜度、难运输而一直停留在农民手中，比如应季的新鲜水果、蔬菜，虽然现在已经有很多体验式的采摘项目，但范围还是过于狭窄，合伙人可以借助信息的便捷性，对一些应季的生鲜农产品采取本地化电商方式推销出去，或者可以推出更多丰富的延伸产品和服务，例如休闲农业和养生旅游等项目，拓展顾客资源，建立市场口碑。

(3) 关系管理。顺畅的、科学的顾客关系管理是农产品电商发展的重点，虽然我们农产品本身的品质没有问题，但网购农产品的消费其行为本质是体验式消费，原产的、应季的农产品更是需要与顾客增加联结，提升顾客满意度。实践也证明农产品线上消费者复购的关键因素来自于服务而非产品本身。所以我们从两方面考虑：首先，从服务的设计到呈现环节，时刻保持与消费者的沟通与互动，并从中找寻可优化的要素进行调整或升级，这些要素包括了售前和售后的交流、

物流配送服务、产品使用说明等，良好的购物体验可以增强顾客信任度和归属感，同时通过顾客反馈的信息可以更好的设计和创造价值；其次，通过农产品的品牌和实际呈现的外观包装来提升客户体验，品牌本身就是我们的价值输出，包装营销一方面可以从视觉感官角度提升消费者的消费欲望，另一方面可以提高我们农产品的附加值，继而实现双方共赢。

(4) 生产商定位。确定了业务和品类，还需要有实体来支撑我们的价值实现，即生产商，生产商的选择关乎到我们产品的品质，真实的农产品才是顾客复购的关键因素，如果我们在抖音上买内蒙古牛肉干，宣传的产品是风干的，撕咬有嚼劲的牛肉干，而我们买到的是软烂的、沾满油的肉，显然会拉黑店家。所以生产商的选择要慎重考虑，主要遵循以下选择：第一、生产商需体现出产品的真实性。比如我们的粉条要搭配秦安的花椒，甘谷的辣椒，就需通过生产商传递出这两种产品的价值信息，不能让顾客觉得是花椒、辣椒就是市场上随意批发的；第二，选择精细化耕种的生产者。因为农产品的耕、种、防、收都是有时间节奏的，对农作物能够科学管理的、有效把控的生产者才能生产出优质的农产品，如近些年安定区科学施策，大力发展草牧产业，不但改善了耕地质量，还提升了农产品品质（有机肥料/饲料），使得养殖业得到长足发展；第三，适当选择与农产品初加工，深加工者合作。因为目前在县域类多数农产品的加工、分拣、包装几乎成真空状态，而我们需要把有限的金钱用在有限的资源上，以保证初期的运营，同时贯通农产品电商产业链，也会有更大的成长空间。

3. 价值主张

我们能提供怎样独特的价值和服务呢？价值主张作为企业竞争优势的一个重要着力点，主要通过确认自身的核心优势，然后将这种优势植入到产品和服务的各个方面，为顾客提供和传递可衡量的价值。合伙人作为基层的电商服务工作者，扮演着多重角色，所以其价值服务也从多方面体现：第一，农产品信息传递者。合伙人的主要工作之一就是推动农产品网上销售，但对消费者而言需要的只是健康营养的农产品，市面上往往因为农产品的信息不对称导致农产品质量的参差不齐，影响顾客的购物体验，所以合伙人作为基层的电商服务者，最大的优势就是能够掌握原产的农产品需求信息，及时、真实的传递农产品。第二，为农民生活服务。虽然智能手机已经在农民生活中逐步普及，但要顺利的享受到互联网

提供的便利还有欠缺，合伙人作为“工业品下乡”的窗口，可以通过多种渠道对比选择质优价廉的消费品，且充值缴费、快递收发、助农取款等业务让农民能切实的享受到互联网带来的实惠性。第三，助力县域农产品上行。合伙人是政府推动农产品上行的重要一环，通过发挥电商服务站点功能，能激活整个电商服务体系运转，激发广大的农村市场潜力，引导群众提升就业创业和增收的能力，助力实现农业转型升级，农民富裕富足。

4.3.2 业务系统优化

业务系统是商业模式最为关键的构成要素，构建企业的核心竞争力。它主要指一个特定公司与其内外各种利益相关者之间的交易关系，恰如其分的业务系统有利于根除企业的价值供给困境，推动企业与客户实现双赢，并给企业带来最大化效益。

目前，合伙人作为农产品电商的主体，其主要业务就是推动本地农产品线上销售，即从合作社或者企业处收购商品然后通过第三方电商平台销售，赚取差价。但是因销售产品单一，没有竞争力，所以合伙人普遍销售量低，导致采购量小，议价能力低，对供应商缺乏吸引力。除商品售卖外合伙人作为乡村级的电商服务站点，收入形式还包括代购商品提成、与金融机构合作，提供小额取现、生产贷款等服务。

鉴于以上原因，我们从供应端和销售端两方面改进，如图 4.1 所示。

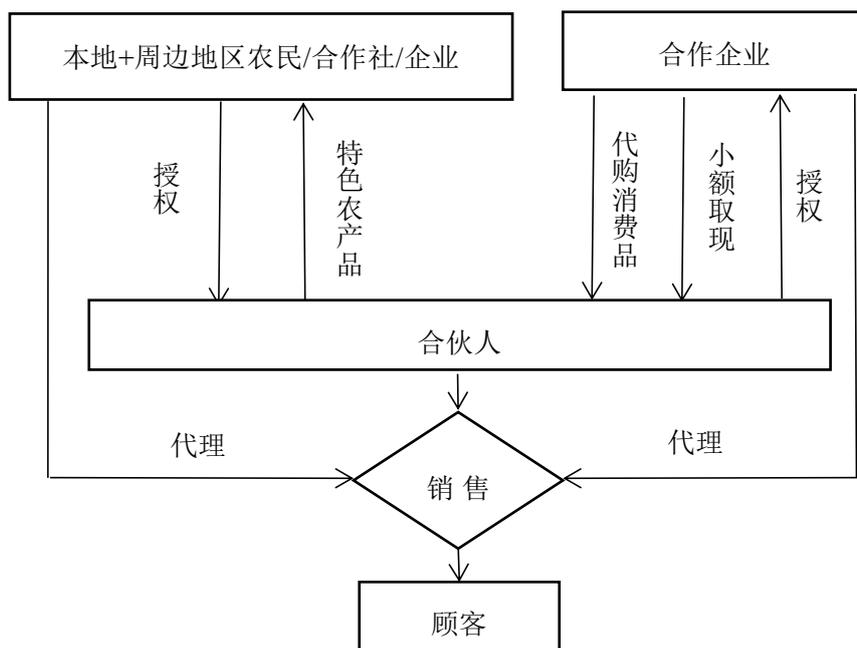


图 4.1 业务系统

1. 产品供应多元化

供应端除了本地产品，选择周边地区的特色农产品组合销售，通过整合供应链增加农产品供应种类，这样就能破除资源限制。在产品整合的过程中，要注重选择质量高的合作对象，建立完善的运营服务体系，以规范生产到销售的各个环节，并加强供应链各成员间的沟通，这样才能保持良好的合作关系，降低经营风险，确保实现共同利益。

2. 发展代理人模式

销售端从营销渠道和营销方式两方面扩展。营销渠道要充分发挥现有的人力资源优势，一方面通过发展代理的方式拓宽销售渠道，我们从生产——供应——销售各环节均可发展代理人推广我们的产品，如让农民、合作社等生产者也参与到我们的销售环节，既能增加产品品质的说服力，提高顾客粘性，拓展市场份额，还可增强利益联结，提高效率，实现利益最大化；另一方面开发多元的营销渠道。数字经济的蓬勃发展派生了多元的营销方式，如直播带货，让生产者和消费者有机会直接对接，促进交易的形成，这样不仅增加了农民的可支配收入，还为农村的信息化建设和相关产业发展带来机遇。

3. 发展本地化的农产品电商

生鲜农产品因其本身的生长特点，易受季节、天气等不可控制因素的影响，往往会出现供大于求或者供给不足的情况，这也是生鲜农产品发展电商的难点所在，但我们可以借鉴发达地区的经验，如遂昌卖土猪肉的做法，发展本地化电商。采取网络预售、基地直采、线下体验等方式，激活农民、农村更大的发展空间，营造出良好的电商氛围，带动当地产业群发展。

4.3.3 关键资源能力构建

关键资源能力指对企业可持续发展起决定作用的相对重要的资源和能力。

1. 关键资源

关键资源是企业拥有的，使战略定位得以实现的基础，是实现企业经营目标不可缺少的要素。合伙人的关键资源还是分制度资源、自然资源和人力资源三方面体现：



图 4.2 关键资源能力

(1) 制度资源主要是通过政府公共平台获取的资源，因为合伙人担任的公共服务职能，所以较其他创业者有制度资源方面的优势：如硬件方面政府提供基本的配套运营设施；金融方面的创业资金、无息贷款、税收优惠、扶持奖励等；平台方面有长期培训、活动宣传、采购销售渠道等。

(2) 自然资源指丰富且独特地理条件下的地标性产品，其具备得天独厚的地理优势，且生产加工水平成熟，已经被市场认可并且取得一定的口碑。能够和合伙人合作的周边地区地标性产品都是合伙人的优势自然资源。

(3) 人力资源是指合伙人辖区内的所有村民和相关服务人员，这其中虽然基层农民知识技能欠缺，但有许多传统工艺或者民间秘方的积累，且劳动力成本较低，可以通过多角度开发这种低成本而又独特的人力资源，如通过农民宣传原生态的民俗文化，提升农产品附加值。

2. 关键能力

关键能力是对资源进行协调配合和高效利用的机制，它体现在企业的运营管理过程中，是为了业务系统的可持续运行，需要进行的重要且独特的价值活动。为构建安定区农产品电商的竞争力，我们需要构建的能力是对农产品供应网的整合能力，整合的是农产品上行中的信息流、物流、资金流，之所以是供应网是将农产品上行活动所涉及的关联产业进行前伸和后延，包括生产端衔接各部门指导农产品科学的生产种植；供应端组织各企业开展地标产品的加工、分拣与包装；运营端整合多渠道宣传推广。总之，随着各电商巨头的渠道下沉，我们要在市场竞争中占有一席之地，就必须借助我们的优势资源构建农产品供应网，利用价值

网成员的各自优势实现强弱势互补来创新产品或服务，这样农产品供应掌握话语权，才能实现效益最大化。

3. 整合渠道

供应网的整合主要包括三种渠道：政府平台、电商协会以及非正式的个人“关系”。通过政府平台和电商协会可以弥补供应网的缺口，比如与政府部门建立有效联结，可以获得一定的贷款、用地、税收等优惠政策，为企业发展提供资金支持。而通过电商协会可依托其桥梁纽带作用，破除区域限制，获得关键性生产资源，比如地标产品、营销渠道等，降低企业的运营成本。非正式的个人“关系”包括血缘、氏族、地缘关系等，是营造全民电商的重要因素之一。因为人们在采取某种行为前，往往会受到周围人的影响，包括社会舆论是否支持鼓励；有没有成功的榜样，是否有感召力起到示范带头的作用；亲朋好友对自己参与农产品电商是否支持。虽然农产品电商门槛较低，但也需要一定的投入，至少花费必须的时间成本，如果没有亲朋好友的支持，经营的成功性也就大大降低。而基层的农产品电商参与者，更有跟风心理和盲目性，所以为实现稳定的价值供应，在经营初期就要选择有意愿、有潜力、更容易得到亲友支持的合伙人进行深度扶持与合作，造就一批榜样，树立典型，并通过一定的鼓励措施，发挥他们的示范带头作用。

4.3.4 盈利模式改进

盈利模式是企业收入、成本和利润的关系核算系统，强调利益分配。该模块旨在确定价值供给影响因素，明确企业争取最大化效益的业务活动。

根据前面所述，虽然我们要采取多元化的产品组合策略来推动农产品上行，但合伙人单纯销售农产品的盈利模式显然过于单一，也就是说代购收入同样重要，同时小额信贷、快递收发等都是基于我们的服务对象——村民所衍生的服务。可以说村民才是我们一切营收来源的服务对象，因为辖区村民才是我们的关键性资源，围绕辖区村民建立起的盈利屏障方可不被掠夺和复制，只是农产品上行是其他业务实现可持续发展的前提。

如图 4.3 所示，在新的盈利模式下，我们通过转变思路以及增加服务内容，使得合伙人的收益不再单单依靠终端消费者。而将辖区村民视为顾客资源，可在

为他们提供服务的同时充分挖掘并占领这片消费市场，获得与更多企业合作的机会，这能有效的降低运营成本和服务成本。

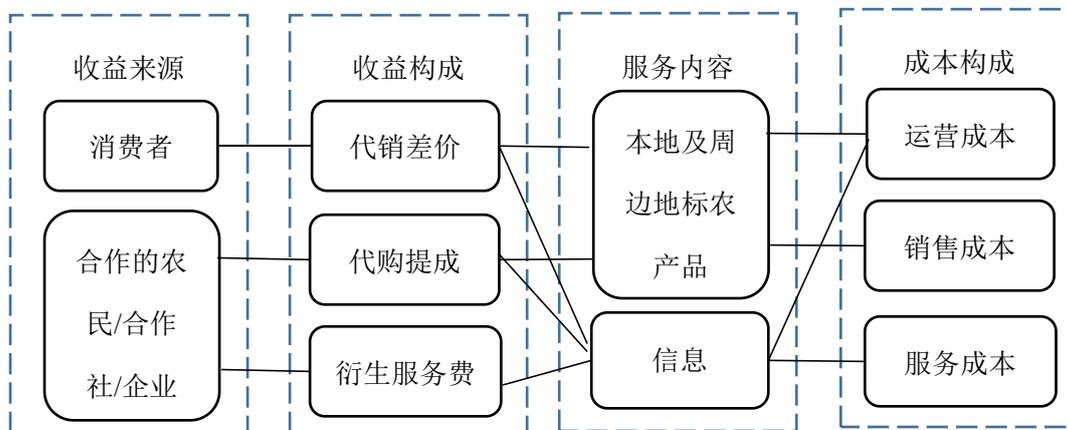


图 4.3 盈利模式

4.4 安定区农产品电商模式改进前后对比

我们对改进后的安定区农产品电商与现有的模式各要素做一对比：

改进要素	改进前	改进后
战略定位	卖产品	创造优势、构建生态
业务系统	仅限于单向的上下游产业链	构建多合作伙伴的业务网络，并强调双向的价值共创
关键资源能力	政府补贴	制度资源、自然资源与人力资源 供应网的整合能力
盈利模式	单一，不盈利	注重资源的交叉互补，收入来源多元化
价值主张	帮助农民推销农产品	农产品信息的传递者；为农民生活服务； 助力县域农产品上行

如表 4.1 所示，相比于现有的安定区农产品电商模式，改进后的商业模式有很大优势：

1. 战略定位和价值主张更具前瞻性。在新的商业模式中，我们跳脱先前的思

维局限，从更长远的市场需求出发来定位企业发展方向，既摆脱了自身的资源和能力局限，也是对顾客消费理念和消费心理的把控，是遵从农产品电商产业发展的规律和商机的，成长空间更大。

2. 业务系统更有竞争力。新的业务系统从产供销三个环节拓展，实现功能再造和服务创新，使得合作企业更加多元化，客户群体更加丰富，其中各参与方相互协作，发挥自身优势，形成了竞争合力，使得利益相关方参与的动力更足，能更加高效的支撑和践行价值主张。

3. 盈利模式更具可持续性。在现有的安定区农产品电商模式中，合伙人的优势资源处于闲置状态，或者说没有相应的配套业务发挥资源优势。而在新的商业模式中，我们通过资源控制终端，一方面深入的挖掘自身的优势资源增加收益渠道，另一方面利用其他合作者的优势资源开拓消费市场，有效的提升了资源的使用效率，所以收入的来源更加稳定、合理，能在市场竞争中走的更远。

5 安定区农产品电商新模式实施的保障措施

本文基于包容性创业视角改进安定区农产品电商的核心之处,就是从激发基层创业群体的创业动力出发,对现有资源进行高效利用,而县域农产品电商的发展与政府的支持息息相关,目前硬件设施、物流配送等基础创业条件已经具备,所以下面我们从扶持创业活动、激发创业动机、提高创业能力三个层面提出保障措施。

5.1 重视农产品品牌的建设推广

随着互联网与农业的深度融合,农产品品牌作用愈显重要。品牌不再仅限于农产品价值的提升,它关系到农产品全产业链管控体系的洗牌与重构,可以说与可持续的生态发展战略挂钩,并且通过品牌建设完全可以构建新型的产业生态体系,产生更多的跨界融合。当今中国作为农业大国置身于全球的竞争市场,也更加需要品牌的力量,2016年国务院下发《全国农业现代化规划(2016-2020)》中强调要提升品牌带动能力,打造一批公共品牌、企业品牌、合作社品牌、农户品牌,2017年农业部一号文件再次强调:深入实施农业品牌战略,强化品牌培育塑造,推进系列化、专业化的大品牌建设,并正式将2017年确定为“农业品牌推进年”,由此可见品牌建设的重要性。

然而,当前我国大多数农产品还处于“有品名,无品牌”的窘境中。农产品电商存在的普遍问题就是农产品同质化严重,标识度低,产品质量良莠不齐,以次充好,所以品牌消费是农产品电商消费需求新的增长点。但品牌价值创造是利益相关者各方共同作用的过程,因为农业的分散性和弱质性使得单一的生产管理者难以打造出品牌效应,这就需要政府统筹各方资源,引导产业链利益相关者之间建立合作、互动、协同、生态的共生关系,构建起农产品品牌价值共同体,才能创造出有价值的区域公共品牌。而农产品品牌的价值创造过程贯穿于整个农产品产业链,需要从以下三个方面开展:

首先,相关部门携手深耕产业链源头,提供技术支持与规范。产品品质是品牌价值的基础,我们知道市面上现在流通的很多农产品因为要实现经济效益而使用催产催生的各种化肥原料,所以也经常被大众所吐槽,而这也正是农产品电商

发展的商机，如京东“跑步鸡”就是迎合了消费者纯天然、绿色、生态农产品的心理。所以作为政府要根据市场的真实需求与痛点，围绕农产品做文章，通过研究农产品生长环境，按照“因地制宜、突出优势”的产业发展思路，把农业生产布局和种植业结构调整到最适合的状态，以培育优质农产品，并联合龙头企业出台标准规范，凸显产品品质优势。

其次，以现代科学技术加持，弥补产业发展初期短板。目前市场上流行的农产品要求是实现标准化认证，先不说标准化认证的标准高低，仅成本和投入不是一般企业能轻松达到的。这也是农产品滞销农民手中的原因之一，所以政府在推动农产品电商发展过程中还要遵从产品发展周期，运用现代科学技术扶持农产品电商，如直播、溯源等，通过以销定产、基地直采等方式保证农产品品质，增加与消费者的粘度。在市场主体成长起来后我们再通过构建标准化认证体系，强化消费者对农产品产地和生产技术的认知，通过农产品地理位置标志的认证和商标的注册，达到品牌保护的目的。

要强调的是，农产品的标准化工作是个漫长的过程，而如何树立区域品牌，营造出良好的电商创业氛围迫在眉睫。这时我们可以打造一县一品生态经济模式，通过一县一品为切入点，树立区域品牌，带动本地电商发展。如“定西宽粉”，在业内有一定的知名度，市场反响也不错，但是终端消费者知之甚少，若依托现有龙头企业，从产品的宽度、长度、色泽、柔韧度、成分含量等方面统一标准；其次从设计、包装、营销等赋予产品一定的附加值，打造出地域特色，培育区域公共品牌影响力；然后所有与该产品相关的供应网成员共同参与，丰富品牌名下的其他产品品类，并逐步规范产品分类标准、统一开展生产、加工、宣传，打通该产品产前、产中、产后全产业链（生产/种植、加工、质检、追溯、仓储、物流、销售、售后等），最后形成产业“品牌矩阵”，市场竞争力提高。

最后，注重品牌的包装宣传。区域农产品品牌重在挖掘特色农产品品质特性，强化产地属性，所以品牌形象与原产地形象是不可分割的。我们一般利用区域风俗或是历史文化打造特色农产品品牌故事，发挥特色农产品的产地价值，那首先要让本地人认可我们的农产品品牌形象，甚至要深入到我们生活的方方面面，作为政府要带领各级部门布局对品牌形象的宣传推广工作，这样才能引导社会、企业、公民各阶层维护好，宣传好属于我们自己的品牌故事。

5.2 制订科学的管理激励政策

我们从创业的三个维度：自我实现、社会支持、生活需求来分析合伙人的创业动机，从而针对性的提出激励措施。总体而言，虽然社会支持会吸引一部分创业者，但是单纯的设备支持和绩效奖励扶持并不能从根本满足他们的创业动机，要实现农产品电商长久的发展，还是需要从生活需求和自我实现两方面满足，所以需要政府引入科学的激励方法，从管理学角度提出对合伙人的激励措施。

1. 根据弗鲁姆的期望理论，从目标效价和激励力量两方面战略布局，以终为始。

(1) 分类培育本地化的电商人才。面对电商人才紧缺的现状，很多政府开展长期的免费培训，意图提高从业人员的技能水平，但事实上单纯的知识输入和技能提升并不能改变其创业短板。基于包容性视角，我们更多的是要发挥他们的优势，即盘点每个合伙人的现有资源，分类分级，因材施教，然后以能力为度，制订可落地的培训目标，上下达成共识。其次培训内容不局限于技术技能培训，还有心态培训，如开展团建活动，打破跨界壁垒，让合伙人有组织归属感，理解和认同政策环境，把全局发展与合伙人长期职业生涯相结合，才能有长足的動力不断努力。

(2) 以人为本，按需激励。开展持续多样化的激励措施，既包括内在激励，也包括外在激励。因为合伙人在年龄、性别、资历、社会地位和经济条件等方面都存在着差异，他们对各种需求得到满足的程度就不同，所以政府需营造崇尚“电商创业”的社会文化，通过媒体、会议和社会团体来介绍电商创业，对典型案例进行宣传报道，从而在社会认知方面激发创业者的创业动机。特别是由政府出面高度评价、充分肯定合伙人在工作中取得的成就和贡献，对激发合伙人内生动力具有重要意义。同时建立淘汰机制，制订标准开展评估，营造奖惩分明、公平有序的竞争环境，进一步激发本地电商主体内生动力。

2. 根据赫茨伯格的双因素理论，首先要创造出适宜合伙人创业的基本条件，即满足合伙人的基本收入需求，才能激励其发挥电商服务职能。

虽然政府为鼓励电商发展提供了设施设备，但电商从业人员的时间成本和学习成本偏高，而参与农产品电商的意愿往往会受到感知成本和预期收益的影响，

特别是创业过程中的高风险和高失败率，创业难、创业贵的现状极大地影响着他们的创业动机。如农产品上行需要从产品的选择、包装、资质认证、网店运营等各方面准备，这对基层创业群体来说有太多不可控制的因素。所以要通过政策扶持来降低电商创业的风险，减少其创业成本来保障其基本生活收入。如经济扶持：为农产品电商提供贴息的金融贷款，或者服务扶持：如依托区级电子商务公共中心，组建专业的运营团队，搭建专业的网货供应平台，牵头龙头企业提供适合网销的产品，然后由运营团队负责运营推广，同时合伙人作为分销人员销售产品，通过网货供应中心“一键代发”，实现销售收入，破解创业初期的瓶颈。总之，政府可以从主体、资源、结构、方法各方面探索内生型的管理路径，从而激发市场活力。

5.3 搭建盈利性的电商产业公共服务体系

各地在推动农产品电商发展的时候都会遭遇“输血式”扶持到“造血式”扶持的发展瓶颈，主要原因就是政府扶持的功能定位模糊，抽掉政府这双看得见的手后，农产品供应链各环节自成体系，所以搭建盈利性的电商产业公共服务平台有着客观的紧迫性，主要包括产业和电商两方面。

产业方面指培育农产品上行所需的配套产业，因为农产品的上行从生产到加工都需要一定的产业基础，甚至特色农产品的发展与养殖、畜牧等农业乃至整个县域产业发展息息相关，要打造高质量的农产品生态规模，需要长期投入力量，在这整个环节中，政府重在做好统筹规划，为构筑盈利性的电商产业服务体系打好坚实的基础；

电商方面指培育本地化的电商运营团队，盈利对象是市场消费者，因为第三方专业团队基于自身的生存发展考虑只按照合同完成任务，其工作是阶段性的，所以培育本地化的电商运营团队至关重要。主要从两方面展开：一方面需要政府引导本地社会资本参与。单纯的依靠政府补贴本身就容易造成企业对财政资金的过度依赖，让企业失去创业动力；另一方面是政策不中断扶持不间断。随着科学技术的不断发展和城市市场的不断饱和，农村市场成为电商发展的下一个逐利点，安定区作为农业城市，农产品电商更具广阔的成长空间，持续的政策红利必将吸引各界社会力量广泛参与到安定区的发展建设上来，为乡村振兴添砖加瓦。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

本文在查阅大量相关研究文献的基础上,结合自身工作经验,对安定区农产品电商发展进行深入的分析 and 梳理,总结出安定区农产品电商存在的主要问题:创业主体动力不足、盈利模式不健全、服务体系有局限三个方面,然后基于包容性创业视角提出如下改进策略:

第一, 构筑地标性农产品供应网, 破解农产品单一的问题。依托合伙人的制度资源、自然资源、人力资源优势进行供应链整合, 以掌握供应端话语权, 从而提升市场竞争力。

第二, 通过资源的交叉互补构建盈利性的电商产业服务体系, 以降低基层创业群体的创业门槛。利用产品的优化组合、发展代理人及发展本地化电商等方式优化业务系统, 以拓展业务范围和营销渠道。

第三, 从顶层出发, 做好统筹协调, 激发合伙人创业的内生动力。即新模式运行所需的保障措施, 如重视农产品品牌的宣传推广、制订科学的管理激励政策、搭建盈利性的电商产业公共服务体系等, 为政府层面推动新模式落地提出意见建议。

6.2 研究展望

随着互联网技术的普及应用和数字经济的迅速发展, 电商行业竞争加剧, 模式日益迭代, 而农产品电商因其地域特性, 涉及面更广, 发展状况更为复杂。因此, 对农产品电商的研究, 应在商业实践的基础上, 紧跟发展前沿, 才能提供更充分、更细致的可行性建议。

本文本着尊重客观事实和既往发展规律的原则, 对现阶段的安定区农产品电商发展策略进行了研究分析, 随着项目的纵深推进, 安定区农产品电商发展可能会面临新的挑战, 笔者将继续研究学习, 拓宽眼界和知识存量, 不断提升自身研究能力, 以期能对安定区农产品电商改进提供参考。

未来随着乡村振兴战略的实施和科学技术的不断发展, 农产品电商发展将会迎来新的机遇与挑战, 如果安定区农产品电商能与时俱进, 坚持不断的摸索与创新, 必将走出一条适合安定区农产品电商发展的模式, 助力安定区经济快速发展。

参考文献

- [1] Edward J Malecki. Digital development in rural areas: potentials and pitfalls[J]. Journal of Rural Studies, 2003, 19(2): 68-70
- [2] Jang W, Klein C M. Supply chain models for small agricultural enterprises[J]. Annals of Operations Research, 2009: 359-374
- [3] Potter J, Halabisky D. The missing entrepreneurs: policies for inclusive entrepreneurship in Europe[M]. Paris: OECD Publishing, 2013: 18-21
- [4] Prahalad C. K. 2010. The Fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits. Revised and updated. Published by Wharton School Publishing[J]. Strategy + business, 2002(26): 54-67
- [5] Tania Ferreira, Isabel Pedrosa. Business Intelligence for E-commerce [J]. Survey and Research Directions, 2017, (3): 215-225
- [6] Turvey CG. Financial inclusion, financial education, and e-commerce in rural China [J]. Agribusiness, 2017, 33(2): 279-285
- [7] 陈刚. 商业模式与技术创新双重驱动下的农村电商产业演化分析[J]. 商业经济研究, 2018(15): 76-80
- [8] 陈文婕. 县域电子商务自生态模式研究[J]. 红河学院学报, 2020(6): 128-132
- [9] 仇华. 资源整合视域下的商业模式创新对创业绩效的影响研究[J]. 商业经济研究, 2020(24): 111-113
- [10] 崔凯, 冯献. 演化视角下农村电商“上下并行”的逻辑与趋势[J]. 中国农村经济, 2018(3): 11-13
- [11] 邓华, 李光金. 互联网时代包容性创业企业商业模式构建机制研究[J]. 中国科技论坛, 2017(6): 25-31
- [12] 杜建国, 朱晓雯, 蒲天峰. 产需双重不确定情形下绿色农产品供应链的协调研究[J]. 生态经济, 2021(1): 103-105
- [13] 杜江, 严子淳. 农村电商生存研究——基于区域跨越速度与线下社会网络的视角[J]. 湘潭大学学报, 2020, 44(3): 111-113
- [14] 范轶琳. 中国淘宝村包容性创新的模式与机理研究[J]. 农业经济问

- 题, 2018(12):119-126
- [15] 高天亮. 基于价值网理论的商业模式研究[M]. 广州:世界图书出版广东有限公司, 2011
- [16] 葛俊, 严奉宪, 杨承霖. 国外农产品电子商务发展模式对中国的启示[J]. 世界农业, 2013(5):48-56
- [17] 郭坤, 张树山, 孙毅. 吉林省农产品电子商务生态系统构建策略研究[J]. 地理科学, 2018, 38(6):903-912
- [18] 韩琳琳. 移动社交红利背景下共享零售的创新及其影响[J]. 中国流通经济, 2019, 33(8):92-97
- [19] 韩炜, 邓渝. 商业生态系统研究述评与展望[J]. 南开管理评论, 2020, 23(3):14-18
- [20] 何燕玲. 淘宝村及新农人现象解析——遂昌模式带来的启示[J]. 人力资源管理, 2018(02):176-178
- [21] 洪勇. 我国农村电商发展的制约因素与促进政策[J]. 商业经济研究, 2016(4):169-172
- [22] 洪志生, 薛澜, 周源. 新兴产业发展中商业模式创新对技术创新的作用机理分析[J]. 中国科技论坛, 2015(1):39-44
- [23] 姜培培, 沈威. 县域电子商务发展水平影响因素及作用机制——以浙江省为例[J]. 商业经济研究, 2018(19):153-155
- [24] 靳卫东. 农民自主创业决策、强度和绩效的心理因素分析[J]. 农业技术经济, 2020(5):63-65
- [25] 李爱国, 曾宪军. 成长经历和社会支撑如何影响大学生的创业动机?——基于创业自我效能感的整合作用[J]. 外国经济与管理, 2018(4):30-42
- [26] 李红玲, 何馨, 张晓晓. 中国淘宝村发展中的政府行为研究:包容性创新理论和政策文本分析视角[J]. 科研管理, 2020, 41(4):75-81
- [27] 李佳颖. 共享经济的内涵、模式及创新监管的对策[J]. 经济体制改革, 2017(6):27-32
- [28] 李青, 胡发刚. 我国农村电子商务对消费的拉动作用、存在问题及对策[J]. 商业经济研究, 2018(4):37-39

- [29] 廉志端. 公司战略管理[M]. 北京:经济科学出版社, 2014
- [30] 梁强, 邹立凯, 杨学儒. 政府支持对包容性创业的影响机制研究——基于揭阳军埔农村电商创业集群的案例分析[J]. 南方经济, 2016(1):42-55
- [31] 凌红. 网络经济视角下农村电商发展模式分析[J]. 商业经济研究, 2017(3):108-110
- [32] 刘刚. 服务主导逻辑下的农产品电商供应链模式创新研究[J]. 商业经济与管理, 2019(2):6-8
- [33] 刘根荣. 共享经济:传统经济模式的颠覆者[J]. 经济学家, 2017(5):97-104
- [34] 刘静娴, 沈文星. 农村电子商务演化历程及路径研究[J]. 商业经济研究, 2019(19):123-128
- [35] 刘康平, 贺翔. 资源拼凑视角下共享经济企业的商业模式创新研究[J]. 科技与经济, 2019, 32(4):35-39
- [36] 刘珊珊. 商业模式视角下的农民专业合作社的价值创造[J]. 经济师, 2020(11):17-19
- [37] 刘亚军, 储新民. 中国“淘宝村”的产业演化研究[J]. 中国软科学, 2017(2):30-37
- [38] 刘长兴. 基于供需融合的农产品电子商务模式研究[D]. 硕士, 山西农业大学, 2018
- [39] 马蓝. 新创企业创业拼凑、创业学习能力对商业模式创新的影响研究[J]. 当代经济管理, 2019, 41(5):16-24
- [40] 慕静. 电商驱动农产品品牌价值创造的机制[J]. 中国流通经济, 2021, 35(1):36-46
- [41] 祁明, 孙中涛. 中国电子商务商业模式的演化、效益与趋势探讨[J]. 管理现代化, 2017, 37(1):12-14
- [42] 钱亮亮. 演化经济学下农村电商发展逻辑与趋势分析[J]. 商业经济研究, 2020(5):136-140
- [43] 邵占鹏. 农民网商对电商平台的依附关系及其形成机制[J]. 上海对外经贸大学学报, 2020, 27(3):48-56
- [44] 申谋. 农村电子商务发展主要模式探索[J]. 当代经济, 2016(30):18-19

- [45] 宋祎玮. 地方政府在农村电商发展中的作用[D]. 硕士, 浙江大学, 2019
- [46] 苏郁锋, 张延平, 周翔. 互联网初创企业制度拼凑与整合策略多案例研究[J]. 管理学报, 2019, 16(2):168-179
- [47] 唐德淼, 陈劲. 商业模式的现代思维与创新路径[J]. 企业管理, 2020(8):117-220
- [48] 田宇, 袁明达, 龙海军. 金字塔底层创业[M]. 北京: 科学出版社, 2016
- [49] 王冠宁. 美国农产品电子商务发展经验及其对我国的借鉴意义[J]. 农业经济, 2018:132-135
- [50] 王艳丽, 孔栋. 农户经营农产品电商的影响因素研究[J]. 乡村科技, 2019:10-15
- [51] 吴重庆, 陈奕山. 新时代乡村振兴战略下的农民合作路径探索[J]. 山东社会科学, 2018(5):19-27
- [52] 邢小强, 周江华, 仝允恒. 包容性创新: 研究综述及政策建议[J]. 科研管理, 2015, 36(9):12-19
- [53] 徐智邦, 王中辉, 周亮. 中国“淘宝村”的空间分布特征及驱动因素分析[J]. 经济地理, 2017, 37(1):107-115
- [54] 于果. 共享经济商业模式、价值实现及优化策略研究[J]. 会计之友, 2019(5):129-134
- [55] 于荣, 裴小伟, 唐润. 基于食品绿色度和声誉的绿色食品供应链主体协同模式研究[J]. 软科学, 2018, 32(1):130-136
- [56] 于延良. 基于空间视角的我国农产品电商发展机制研究[D]. 博士, 吉林大学, 2017
- [57] 张党利. 农村电商与农村经济发展关系分析[J]. 商业经济研究, 2020(10):131-133
- [58] 张杰. 镇巴县山区农产品电商模式研究[D]. 硕士, 西北农林科技大学, 2018
- [59] 张文明, 张孝德. 分享经济的经济学逻辑及理论蕴意[J]. 宏观经济研究, 2018(11):169-175
- [60] 赵学广. 基于共生理论的县域电商发展模式研究[D]. 天津大学, 2017
- [61] 郑馨, 周先波. 社会规范是如何激活创业活动的——来自中国“全民创业”

- 十年的微观证据[J]. 经济学(季刊), 2018, 17(1):189-220
- [62] 周海琴, 张才明. 我国农村电子商务发展关键要素分析[J]. 中国信息界, 2012(1):169-172

致 谢

美好的时光总是短暂，我的 MBA 学习生涯就要结束了。回顾在兰州财经大学这两年多的时间，貌似打开了新世界的大门，过的忙碌而又充实，老师们一次次深入浅出的精彩教学，既新颖又实用。这里要感谢所有倾心倾力为我们传道授业的老师们，让我徜徉在知识的海洋里，感悟颇深，收获颇多！

这篇文章之所以能够顺利完成，与我导师廉志端教授的悉心指导是分不开的。从论文选题到论文开题的修改、论文结构构建、定稿，廉老师总是在关键时刻为我指点迷津，他谨慎严谨的科研态度，精益求精的工作作风深深的让我折服。在此真诚的感谢廉老师的辛苦指导，让我的知识水平得以提升，思想格局受到极大改变。

论文完成在即，内心感触颇多，回想最初敲定题目的自己，途中真的经历很多酸甜苦辣，但是毫无疑问我也一定成长了不少。在这里感谢所有曾经帮助过我的老师、同学还有朋友，是您们的无私指导和帮助陪伴我顺利的完成学业。最后我还要感谢我的家人，有您们的支持才让我在工作之余还能全力学习，感谢您们的鼓励与支持，您们辛苦了！

再次感谢所有帮助过我的人，我将不忘初心，砥砺前行！

作者：景爱红

2021年3月18日