

分类号 F203.9/1128
U D C _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 敦煌礼物文化旅游有限公司农旅
业务融合发展对策研究

研究生姓名：李丽

指导教师姓名、职称：周文丽 教授

学科、专业名称：工商管理

研究方向：组织与战略管理

提交日期：2024年5月20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： 李丽 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 李丽 签字日期： 2024.5.31

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： 李丽 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 李丽 签字日期： 2024.5.31

**Research on the development strategy of
agricultural and tourism business
integration in Dunhuang Gift Culture
Tourism Limited Company**

Candidate : Li Li

Supervisor:Zhou Wenli

摘 要

2022 年中央“一号文件”中提出“持续推进农村一二三产业融合发展”，将三产融合发展作为解决“三农”问题的最主要抓手。甘肃省农业和旅游业资源丰富，农旅融合发展市场前景广阔，省内经营农旅业务的企业也可以借此契机整合所属农业和旅游业自然禀赋，推动企业内部农旅业务间的融合发展，促进企业实现多元化经营，这不仅可以提高企业生产效率，还可以形成持续竞争优势。

本文以敦煌礼物文化旅游有限公司为对象，在梳理国内外关于本课题的研究现状和敦煌礼物文化旅游有限公司农旅业务发展情况的基础上，以产业融合理论为指导，采用文献综述法、实地调研法、半结构化访谈等方式，按照提出问题—分析问题—解决问题的研究思路，对该公司目前农旅业务融合发展面临的环境、现存的问题及原因、发展对策进行了研究，其主要结论如下：（1）公司目前农旅业务融合发展中存在问题主要有农旅业务融合发展规划不明晰、程度不紧密、发展效益不高和发展保障不足等；（2）剖析其问题产生的原因，发现其原因主要有：业务融合规划缺乏前瞻性、各业务板块短板明显、运营管理粗放效率低下、各业务板块延伸不足等；（3）在上述原因分析的基础上，结合公司的长期发展战略目标，明确了公司农旅业务融合发展的目标定位，提出了公司农旅业务融合发展的具体对策，包括：明确农旅业务融合发展目标提升融合效率；平衡业务投入补足融合业务短板；改善运营管理水平强化融合保障；加大融合项目开发提升融合效益。

本文的研究可以为敦煌礼物文化旅游有限公司农旅业务融合发展，继而为公司核心竞争力的提升提供有效参考，也可以为其他同类企业农旅业务融合发展对策的制定提供一定的借鉴。

关键词：农旅融合 业务融合 农旅业务板块 融合深度 企业竞争力 敦煌礼物文化旅游有限公司

Abstract

In 2022, the central "No. 1 document" proposed to "continue to promote the integrated development of rural one, two and three industries", and took the integrated development of three industries as the most important starting point to solve the problem of "three farmers". Gansu Province is rich in agricultural and tourism resources, and has broad market prospects for the integrated development of agricultural and tourism. Enterprises operating agricultural and tourism businesses in the province can also take this opportunity to integrate their natural endowments of agriculture and tourism, promote the integrated development of their internal agricultural and tourism businesses, and promote the diversified operation of enterprises, which can not only improve the production efficiency of enterprises, but also form sustainable competitive advantages.

Taking Dunhuang Gift Culture Tourism Co., Ltd. as the object, based on the review of domestic and foreign research status and the development of Dunhuang Gift Culture Tourism Co., LTD. 's agricultural tourism business, this paper, guided by the theory of industrial integration, adopts the methods of literature review, field investigation and semi-structured interview, and follows the research idea of raising questions, analyzing problems and solving problems. This paper studies

the environment, existing problems, causes and development countermeasures of the company's current integrated development of agricultural and tourism business. The main conclusions are as follows: (1) The company's current problems in the integrated development of agricultural and tourism business mainly include unclear development planning, inadequate degree, low development efficiency and insufficient development guarantee; (2) Analyzing the causes of the problems, it is found that the main causes are: lack of forward-looking business integration planning, obvious shortcomings of each business segment, extensive operation management and low efficiency, insufficient extension of each business segment, etc.;(3) On the basis of the analysis of the above reasons, combined with the company's long-term development strategic goals, the company clarified the target positioning of the integrated development of the company's agricultural and tourism business, and proposed specific countermeasures for the integrated development of the company's agricultural and tourism business, including: clarifying the integrated development goals of agricultural and tourism business to improve the integration efficiency; Balance business input to make up for the shortcomings of converged business; Improve operation management level and strengthen integration guarantee; Increase the development of integration projects to improve integration benefits.

The research in this paper can provide an effective reference for the integrated development of the agricultural tourism business of Dunhuang Gift Culture Tourism Co., LTD., and then for the improvement of the company's core competitiveness. It can also provide some reference for the formulation of countermeasures for the integrated development of the agricultural tourism business of other similar enterprises.

Keywords: Agriculture and tourism integration ; Business integration; Agriculture and tourism business plate; Integration depth; Enterprise competitiveness ; Dunhuang Gift Culture Tourism Co., LTD

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 乡村振兴背景下的农旅业务融合已成趋势	1
1.1.2 甘肃省大力推动农旅业务融合发展	1
1.1.3 敦煌市农业旅游初具规模且需求旺盛	2
1.1.4 敦煌礼物文化旅游有限公司农旅业务融合发展势在必行	3
1.2 研究目的和意义	3
1.2.1 研究目的	3
1.2.2 研究意义	4
1.3 国内外研究现状	5
1.3.1 国外研究现状	5
1.3.2 国内研究现状	6
1.3.3 研究评述	7
1.4 研究内容、思路与方法	8
1.4.1 研究内容和思路	8
1.4.2 研究方法	9
2 相关概念界定、理论基础及研究工具	11
2.1 相关概念界定	11
2.1.1 现代农业	11
2.1.2 乡村旅游	11
2.1.3 农旅融合	11
2.2 理论基础	12
2.2.1 产业融合理论	12
2.2.2 多元化经营理论	12
2.3 研究工具	13
2.3.1 PEST 分析	13

2.3.2 SWOT 分析	13
2.3.3 波士顿矩阵	14
3 敦煌礼物公司概况及农旅业务发展现状分析	15
3.1 敦煌礼物公司简介	15
3.2 敦煌礼物公司农旅业务融合发展现状	15
3.2.1 公司种植业、加工业发展现状	15
3.2.2 公司旅游业发展现状	17
3.2.3 公司农旅业务融合发展现状	17
4 敦煌礼物公司农旅业务融合发展的环境分析	19
4.1 外部环境分析——PEST 模型分析	19
4.1.1 政策环境分析	19
4.1.2 经济环境分析	20
4.1.3 社会文化环境分析	21
4.1.4 技术应用分析	21
4.2 农旅业务融合发展策略的 SWOT 分析	22
4.2.1 优势分析	22
4.2.2 劣势分析	23
4.2.3 机会分析	23
4.2.4 威胁分析	24
4.2.5 组合分析	24
5 敦煌礼物公司农旅业务融合发展存在的问题及原因	26
5.1 半结构化访谈	26
5.1.1 访谈设计	26
5.1.2 访谈实施	26
5.2 敦煌礼物公司农旅业务融合发展存在的问题	27
5.2.1 农旅业务融合发展规划不明晰	27
5.2.2 农旅业务融合程度不紧密	27
5.2.3 农旅业务融合发展效益不高	29

5.2.4 农旅业务融合发展保障不足	30
5.3 敦煌礼物公司农旅业务融合发展存在问题的原因分析	33
5.3.1 业务融合规划缺乏前瞻性	33
5.3.2 各业务板块短板明显	33
5.3.3 运营管理粗放效率低下	35
5.3.4 各业务板块延伸不足	36
6 敦煌礼物公司农旅业务融合发展对策	39
6.1 明确发展定位目标提升融合效率	39
6.2 平衡业务投入补足融合业务短板	39
6.2.1 优先发展种植业务打牢融合基础	39
6.2.2 重点发展加工业务增强融合支撑	40
6.2.3 优质发展旅游业务提升融合深度	41
6.3 改善运营管理水平强化融合保障	41
6.3.1 加强现代科技投入提升产品质量安全	41
6.3.2 加大人才引进力度提高公司管理水平	42
6.3.3 改变运营思路重视企业文化品牌建设	42
6.3.4 完善利益分配机制实现合作双赢效果	43
6.4 加大融合项目开发提高融合效益	43
7 结论、不足及展望	46
7.1 结论	46
7.2 不足及展望	47
参考文献	48
附录	53
后记	55

1 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 乡村振兴背景下的农旅业务融合已成趋势

党的十九大报告中，第一次明确提出了要全面“实施乡村振兴战略”的目标任务，党的二十大报告中也是对全面推进乡村振兴战略作出了新的布局规划，几年来我国乡村振兴战略已取得阶段性成效，“三农”工作开展也注入了新动能，正所谓“农为邦本，本固邦宁”，“三农”稳则天下安^[1]。2020年，全面建成小康社会取得伟大历史性成就，“三农”工作的开展进入新的历史转型阶段，而产业融合发展已逐渐成“三农”工作提质增效的重要趋势，产业融合发展能够在一定程度上带动各个产业间的良性互动，放大经济和社会效益，有利于构建融合型的产业体系，是产业高质量发展的必然的趋势和必然的形态。

当前，我国乡村各产业间的融合发展已成为乡村振兴的实际需要，其中，农业经济和旅游业由于其相互耦合特征，农旅融合发展成为必然趋势^[2]。在全面推进乡村振兴战略的政策指引下，重点是要以农业为基础，依托农业产业资源，通过转变传统农业生产模式，建立新型生产关系，吸引外部二三产业资源和现代生产要素，要充分发挥旅游业满足消费者多元化需求的综合优势，培育农旅业务融合新业态。做好农旅业务融合不能只依靠传统农业的经营单位和经营方式，要推动现代化要素加速向农业集聚，从而促进生产效率的提高；其次，要因地制宜，将当地的自然地理生态条件、特色的文化历史与农业的发展有机融合，打造出让给人印象深刻的农业产品；同时，农旅融合是满足人类精神生活消费的重要方式，农旅融合让大众能在视觉、听觉、味觉等综合感官体验得到充分体验，从而产生消费的意愿，推动产业效益的提升，这对于全面推进乡村振兴战略具有重要的现实意义。

1.1.2 甘肃省大力推动农旅业务融合发展

就全国产业融合的发展形势来看，一线及新一线城市和地区已经迎来农旅产

业融合的黄金时期。全国经济中心的几个区域，凭借其丰富的土地资源、发达的农业技术、优越的地理位置。早已成为全国农旅融合示范区。甘肃省作为是全国经济欠发达省份之一，虽然生态环境脆弱，农业生产基础不足，但其独特的自然环境风貌、悠久的农牧文明历史、丰富的民俗非遗文化以及新“丝绸之路”的历史新机遇，使得甘肃省开展“农旅融合”产业具有得天独厚的优势。“十三五”时期，甘肃省充分发挥农业和文旅资源禀赋，着力强化“农旅结合、文旅互动”，积极打造“农业+文化+旅游”多元融合业态，大力发展乡村旅游，激活乡村振兴的内生动力。在“十四五”开局之年，甘肃省进一步深化农旅融合，突出甘肃特色，全域一体推进农旅融合发展，尽可能把原生地貌、传统村落、乡土文化保护好，将乡村旅游作为助力乡村振兴的重要举措，努力把“深在闺中”的乡村旅游资源转化为乡村致富的“金钥匙”。农旅融合发展不仅能使农业带动旅游业发展，而且在一定程度上可以达到以旅强农的目的，这对于农民持续增收和农村资源的充分利用具有重要的现实意义^[3]。

1.1.3 敦煌市农业旅游初具规模且需求旺盛

敦煌，作为丝绸之路上一个节点城市，以其特殊的自然环境和气候条件，孕育了各种独具特色的地标性农业品种，敦煌葡萄、李广杏、紫胭桃、碱草羊肉等特色农产品，为中国农业的多样性和丰富性做出了贡献。近几年来，敦煌市积极推进农业旅游业的融合，设计并建设主题多样的休闲旅游景点，在这里你可以体验到当地的民俗文化，观赏到特有的自然风光，甚至可以体验农耕生活，基于此，敦煌市不但实现了资源的优化配置，更是实现了农业资源和旅游资源的优势互补^[4]。其次敦煌市充分利用魏晋砖画、彩塑等文化遗产，融合农耕景点、休闲采摘、沙漠露营等休闲旅游形式，带动发展创意农业、田园旅游、乡村度假等乡村旅游业态，成功打造了一批全国乡村旅游重点镇、重点村。要紧紧围绕“赏农家景、享农家乐、食农家饭、品农家风情”的思路精心包装和策划一批特色鲜明、市场前景好的休闲观光农业和乡村旅游项目，将旅游服务标准融入乡村旅游建设当中，重点开发农村自然景观，农村人文艺术，文物、传统农具和生活等民俗生活体验，农村风味食品，农事体验等活动，满足游客求变、求异、求新、求特、求美的消费心理，带动全市乡村旅游向集约型、规模化方向发展。

巨大的游客流量是发展乡村旅游的最大资源，敦煌发展乡村旅游前景非常广阔，据甘肃省统计局披露，目前敦煌市全市农旅融合的产物已经超过 200 个，旅客接待人数突破 600 万，敦煌市已经形成了有一定影响力的农旅融合产业带^[5]。休闲观光农业已成为农民增收新的增长点，在这种趋势下，敦煌将持续深入推进农文旅融合发展，依托敦煌特色优势，精心打造乡村旅游品牌，注重彰显特色，有效激发活力。

1.1.4 敦煌礼物文化旅游有限公司农旅业务融合发展势在必行

敦煌礼物文化旅游有限公司之前是以农特产品的加工销售为主要营收方式的小型农业企业，但碍于公司种植基地规模有限，农产品加工成本较高，产业链不完善等原因，再加上近几年公司受大环境影响，公司的种植业务、加工业务以及旅游业务都效益不高，经营利润逐年下滑，而在中央实行乡村振兴战略、“三产融合”大背景的影响以及敦煌文旅产业的强势复苏下，通过对公司主营的种植业务、加工业务和旅游业务三者发展的影响因素，存在的问题以及根据近几年产值的全面分析，从企业多元化经营的角度衡量，公司内部农旅业务板块间的融合发展，可以整合公司资源，根据农旅业务的特质，开发特色生态旅游项目，从而使公司的种植加工业务和旅游业务之间达到相互支持、相互促进的效果。这不仅降低了公司的运营成本，还强化了公司的产业链，保护了公司的供应链，有效地完善了价值链，提高了生产效率和公司的核心竞争力，提供了良好的社会效益和环境效益，同时也促进了公司自身经济利益的快速增长。因此，如何利用公司现有的资源促进农旅业务融合，引导农旅业务融合措施发挥对公司营收的作用，是现阶段解决公司增加营收的重要指南针。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

利益最大化和创造价值是企业发展的第一要义和终极目标，对公司能否生存起决定性作用，在国家施行乡村振兴战略背景下，公司农旅业务板块间的融合发展，可以提高企业生产效率和价值链附加值，最终形成企业持续的竞争优势。

首先,本文以农业公司实行三产融合发展大趋势为切入点,聚焦到目标公司,通过责任人访谈、实地调研和波士顿矩阵分析法等了解敦煌礼物文化旅游有限公司目前各类业务的经营状况及农旅业务融合发展现状。

其次,运用 PEST 模型及 SWOT 分析工具对敦煌礼物文化旅游有限公司实行农旅业务融合发展面临的外部环境及自身优劣势进行深入的研究。

随后,基于产业融合理论、多元化经营理论等,结合实地考察结果,探讨公司农旅业务融合发展过程中存在的相关问题及原因。

最后,针对公司农旅业务融合现状、面临的问题及原因,发展的优劣势和外部环境,提出公司农旅业务融合发展的对策。

1.2.2 研究意义

(1) 实践意义

三产融合发展是经济与社会发展到一定阶段的必然趋势。三产融合可以拓展农业产业链,提升企业价值链,将“互联网+”等现代新理念成为改善生产经营活动的引擎,这不仅能提高农业现代化的生产效率,还有利于提高土地资源的利用率。实践证明,这三个部门的发展可以提高各自的价值,创造新的经济增长点。而农旅融合有利于促进农业产业向现代农业化的改造,有利于发展乡村旅游,实现农业产业发展、乡村旅游兴盛和农民增收的作用。

本文以敦煌礼物文化旅游有限公司为研究对象,以产业融合理论、多元化经营理论为基础,通过实地调研和责任人访谈等方法,探讨了敦煌礼物文化旅游有限公司农旅业务融合发展现状及问题,分析其农旅业务融合发展的外部环境和优劣势,提出其农旅业务融合发展对策。研究结论能为公司开展多元化经营,农旅业务高质量融合发展,核心竞争力的提升具有一定的理论及现实指导意义,同时也为其他类似规模企业在三产融合背景下,作为三产融合发展的推动实施主体,探索适合各自情况的农旅融合发展模式,提供参考。

(2) 理论意义

本文以乡村振兴战略下的三产融合为背景,从微观层面——敦煌礼物文化旅游有限公司出发,利用产业融合理论、多元化经营理论分析了企业自身农产品销售业务、种植加工业务、旅游业务现状与公司农旅业务融合发展实际情况,明确

了公司业务间融合发展的内涵、策略和理论体系,就如何实现农旅业务融合发展,加快农业和旅游业深度融合提供理论支撑。当前农旅融合研究主要聚焦宏观层面,较少涉及微观企业层面,本文进一步在微观层面丰富和发展农旅业务融合发展的内涵、策略和理论体系,可以弥补微观层面有关农旅融合发展研究的不足。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

(1) 农旅融合概念

关于农旅融合的概念界定主要有两种:一种是这种行为活动发生的地区、活动主体以及该活动的性质来描述;另一种是从产业融合方面考虑,认为农旅融合就是农业和旅游业相延伸产生的新产业。Rebecca Torres(2008)认为投资、技术支持、对农民的技术培训是农旅融合的供需动力^[6]。Mcgehee & Kim (2004)认为农业旅游是乡村旅游的子集^[7]。Mcgehee (2007)认为农旅融合的有效发展是促进农业产业化的重要形式^[8]。也有学者 Kosmaczewska J (2008)认为,农业旅游是乡村旅游发展的基石,此外农业旅游相比较其他类别与农场的联系更加紧密^[9]。

(2) 农旅融合作用

Phillip(2010)在对英国的农业生产模式进行研究时,认为农民是推动农旅融合发展的不竭动力^[10]。Alex Koutsouris (2014)选取与研究目的相关的变量后,通过联系实际分析,提出农旅融合可以切实增加国内农户收成并且在其不断发展进步的过程中起到决定性作用^[11]。Aminuddin (2020)提出农旅融合能提供显著的社会和经济优势,使其成为发达国家和发展中国家农村发展的流行趋势^[12]。Gheorghiu (2022)提出旅游业多在农村地区发挥着举足轻重的作用,在众多发达国家的农村,农旅融合能够显著促进和推动农业升级改造和技术创新^[13]。Bielska A (2022)提出在社会距离较远的条件下,农村和郊区可以成为个人短期旅游的一个有吸引力的替代品,满足城市居民的娱乐和身心健康恢复的需要^[14]。

(3) 农旅融合发展对策

Koscak(1998)研究了西班牙、爱尔兰等国家自上而下的产业经营发展模式,认为政府的扶持政策有利于农旅融合向着好的方向迈步,他还指出农旅融合不是一件易事,它的发展注定会面临多方面的挑战,主要包括缺乏有吸引力的特色项目,而政府的角色定位就是掌好舵,正确引导和评估^[15]。Peter Mason(2000)指出对于农旅融合发展,当地可以采取发展生态旅游,从而促进生态农业与旅游业融合发展,增加人们文化认同感^[16]。Gilmore(2014)指出对于企业而言,需要用市场发展的角度看待问题,不断积累经验,多看多感受不断对旅游产品及旅游路线进行完善,确保农村旅游产品达到消费者需求^[17]。

1.3.2 国内研究现状

(1) 农旅融合概念

李丹(2023)认为农旅融合作为第一产业与第三产业的交叉发展,可以形成第二产业和第三产业对第一产业的“反哺”效应^[2]。曹天泽(2020)指出农旅融合是一种新型的农村经济发展模式,是实现产业融合的一种手段^[18]。张莞(2019)在研究民族地区农旅融合提升时将农旅融合定义为由于农村自然资源优越,旅游业逐步向农业靠近,为了协同发展双方进行产业融合从而形成一种新型模式^[19]。蒋琪(2017)将农旅融合的概念做了广义和狭义的区别,广义上来说,农旅融合是指农业与旅游业之间相互融合,互利互助的关系,最终形成的一种新兴产业;从狭义的层面来说,农旅融合是将旅游产业包含的六要素即食、住、行、娱、游、购融入到农业中,形成的独属于乡村的新商业模式。

(2) 农旅融合作用

李丹(2023)认为在乡村振兴战略的有力推动下,从旅游的视角对农业文化价值进行重新审视,能够更加突显农业文化的时代化内涵和综合效益,真正意义上让农业文化与现代生活交融,在旅游活动的全过程浸润着农业文化的印记,以具象的旅游元素塑造广阔的农业文化世界,使农业文化更加可信、可感、可传,从而形成强大的吸引力^[2]。吴刚(2019)提出农旅融合是在一定基础下,为实现经济和社会效益等进行的地区农旅资源开发、营销等一系列过程的总称^[20]。刘敏(2023)提出农旅融合发展有利于形成城市与乡村互利发展新格局^[21]。张永林(2017)对电站村农旅融合的现状与发展态势做了分析,以旅游业的发展来促进和引领第一、

三产业的稳步推进，实现产业是融合共赢^[22]。

(3) 农旅融合发展对策

林菁(2021)认为，在农旅融合的不同发展阶段，政府职能应该有所转变，在农旅融合发展的前期，政府要引导正确发展，在农旅融合发展的后期，政府则需要转变角色，以服务为主^[23]。张领(2022)认为，农旅融合有助于乡村振兴，在发展农旅融合的过程中，政府执法权下沉有助于避免私人利益对公共利益造成冲击^[24]。鲍菊芽(2017)针对我国农旅融合政府扶持力度小，农旅产业发展缺少坚实基础以及宣传力度不足提出两方面的建议^[25]。一方面政府要加大政策支持力度，采取行之有效的手段将农业产物转化为旅游业的产物；另一方面是项目环境和区位，要突出亮点特点，提前做好项目规划^[26]。

1.3.3 研究评述

国内外对农业旅游产业集群的研究大多集中在对农业旅游产业集群的概念、作用和相应对策等方面的分析，从对农旅融合概念来看，国外研究要明显早于国内研究，认为农旅融合就是农业和旅游业相互融合、延伸产生的新业态，国内研究从微观角度认为，农旅融合是将旅游产业包含的六要素融入到农业中，形成新的乡村经济商业模式；对于农旅融合作用来看，国外研究提出农旅融合可以提高农户收入，能提供显著的社会和经济优势，能够有效地促进农业改造升级，国内研究看，农旅融合发展策略可以提高对农业文化的可信心，可以提高当地农户收入，能够有效地促进农业改造升级，农旅融合衍生品可以成为个人短期旅游的一个有吸引力的替代品，满足城市居民的娱乐和身心健康恢复的需要；对于农旅融合发展对策来看，国外研究认为，农旅融合发展应该遵循市场规律，结合农村旅游产品的生命周期，采取发展生态旅游的方式，国内研究认为，农旅融合中政府要有引导作用，政府需要在融合过程中及时转变角色。综合来看，这些研究大都从宏观视角展开，基本上研究区域主要都是在国家、省等大区域范围内，较少涉及对微观企业农旅业务融合的针对性研究，基于此，本文以敦煌礼物文化旅游有限公司为研究案例，以公司发展战略为导向，采用 PEST 和 SWOT 分析法分析目前农业公司发展的现状和环境，然后提出公司农旅业务融合发展的对策，以提高公司核心竞争力和推进该公司的转型升级。

1.4 研究内容、思路与方法

1.4.1 研究内容和思路

第一部分为绪论。该部分主要包括研究背景、研究目的、研究意义，国内外研究现状、研究评述，研究思路、研究方法和研究工具等内容。

第二部分为理论基础及相关概念界定。界定了现代农业、乡村旅游和农旅融合的概念。对产业融合理论、多元化经营理论的内涵进行阐述，介绍 PEST 分析法、SWOT 分析工具和波士顿矩阵，为下文研究奠定理论基础。

第三部分为公司简介及公司农旅业务融合发展现状分析。此部分首先介绍了公司具体情况，其次对公司的种植业、加工业以及旅游业各业务板块的发展现状进行分析评价，通过对公司 2022 年以前的种植、加工业务的产值分析及旅游业务的营收利润情况进行客观评价，运用相关文献研究、实地调研和波士顿矩阵分析法对敦煌礼物文化旅游有限公司农旅业务融合发展进行现状分析。

第四部分是对敦煌礼物文化旅游有限公司农旅业务融合发展的外部环境进行分析。使用 PEST 分析法分析公司的外部环境，并使用 SWOT 分析工具确定公司农业旅游业融合发展的优、劣势。

第五部分是敦煌礼物文化旅游有限公司农旅业务融合存在的问题及原因。运用实地调研和半结构化访谈法的方法总结归纳出敦煌礼物文化旅游有限公司农旅业务融合发展存在的问题及原因。

第六部分是对策措施。即基于上述分析提出公司农旅业务融合发展对策。

第七部分为结论、不足与展望。该部分是对此研究工作进行总结，阐述本研究的不足及对研究的展望。

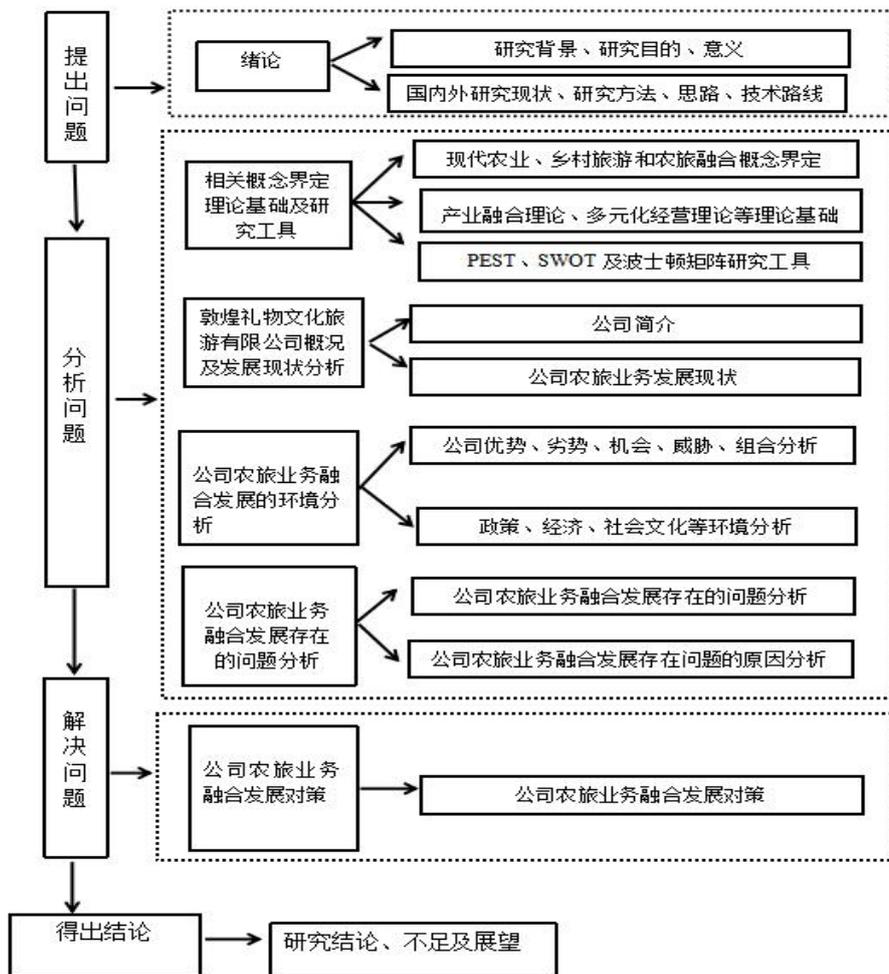


图 1.1 技术路线图

1.4.2 研究方法

本研究从农旅业务融合发展问题着手，采用的研究方法具体包括：

(1) 文献分析法：通过中国知网、维普数据库、学校图书馆阅读关于产业融合、多元化经营等研究资料，收集整理敦煌市近几年农业和旅游业发展情况以及政策扶持的有关资料，了解企业进行农旅业务融合的动因、现状及面临问题，为后续公司农旅业务融合发展对策的提出奠定理论基础。

(2) 案例分析法：本选题的案例对象是敦煌礼物文化旅游有限公司，通过对其农旅业务融合产业发展现状的分析，掌握该企业进行农旅业务融合发展的可行性及必要性，找出该企业农旅业务融合发展过程中存在的问题，为其提出改进

对策。

(3) 半结构化访谈法：面向敦煌礼物文化旅游有限公司的高级管理人员和各业务部门负责人进行访谈，结合实地调研结果，实现信息沟通，了解三大业务市场占有率和市场增长率情况，由此获得第一手资料，并在此基础上了解公司种植、加工业务和旅游业务发展现状、各业务部门存在的问题及公司农旅业务融合发展面临的问题，分析哪些因素可能会影响公司农旅业务融合过程中各业务间的衔接，并探讨公司急需改进的地方和需要政府提供哪些方面的帮助，为公司农旅业务融合发展对策的提出提供依据。

2 相关概念界定、理论基础及研究工具

2.1 相关概念界定

2.1.1 现代农业

现代农业主要特征是运用现代科学技术,使其建立在相关学科高度发展的基础上。农业生产步入区域化发展道路,农业从早期的自然经济业态逐步转化为高度发达的商品经济模式,成为商品化农业^[27]。现代农业是相对于传统农业而言的,是指以提高现代物质装备水平和科学技术水平、采用现代化的生产方式和经营方式为基础,以现代产业体系为依托,以新型农民素质提升工程为支撑,以推进农业规模化、标准化、集约化生产为核心,以农产品质量和安全、生态环境保护 and 可持续发展为目标,以建立现代农业产业体系、生产体系和经营体系为路径的现代化农业。其基本特征是:科学化、现代化、规模化、产业化、集约化。

2.1.2 乡村旅游

乡村旅游是最近几年兴起的一种新型旅游模式,依据农村独有的民俗文化和自然环境,从而对经济发展起到促进和推动作用,并以此为当地带来经济收益^[28]。乡村旅游是指以农村地区的自然景观、人文景观和传统文化为吸引物,以城市居民为主要目标市场,以乡村居民为主要接待对象的一种综合性旅游活动。乡村旅游具有地域性、季节性、体验性、休闲性等特点,因此具有广阔的发展前景。

乡村旅游业在我国起步较晚,但由于其具有成本低、效益高、对环境影响小等优点,正逐渐成为一种发展潜力巨大、前景广阔的新兴产业。据统计,目前我国每年有近 1 亿人次的游客进入乡村进行旅游活动。在这样一个巨大的市场需求面前,我国乡村旅游正处于蓬勃发展阶段。

2.1.3 农旅融合

对于农旅融合的概念,多数学者是从融合发生的区域、产业结构的变化和相

关主体利益等角度进行定义。本文参照以往学者的经验，借助产业融合理论对农旅融合的概念进行归纳总结，产业融合是不同产业进行经验共享，互利互助，逐步形成新业态的发展过程^[29]。农旅融合利用农业和旅游两种资源，将农业生产、农业景观、农业文化、农业服务与休闲度假、田园生活有机融合，打造全新的现代农业体验和田园旅游产品。农旅融合不仅能为农民增加收入，还能改变农村产业结构和农民生活方式，最终实现城乡一体化发展。

2.2 理论基础

2.2.1 产业融合理论

产业融合从最初的相互作用相互影响逐步打破了不同产业之间的壁垒，从分割到进一步整合，不仅做到了产品、业务、企业整合，最终实现市场融合，壁垒被打破，研究内容也逐渐变得广泛，研究的深度广度也得到了提升。

产业融合可按照不同归属进行分类。张湘华（2017）从非遗文化和乡村旅游融合的互动关系，提出非遗文化和乡村旅游产业适度融合发展的原则、路径和策略^[30]。熊爱华（2019）从融合方式的角度指出农旅融合可以分为农业功能性拓展、延伸产业链、先进技术普及利用等三类^[31]。产业融合过程有可能会打破产业之间的壁垒，使产业边界变的模糊不那么分明，推动企业不断改造升级，调整和优化产业结构，推动技术创新，压缩成本，提高企业业务整合效率，加快推进产业变革和实现社会主义现代化进程从而推动 GDP 增长。

2.2.2 多元化经营理论

多元化经营又称多角化经营，最早是由美国经济学家海格·安索夫（Ansoff·H·I）加以明确界定的，是指企业经营不只局限于一种产品或一个产业，而是实行跨产品、跨行业的经营扩张^[32]。企业不只是生产某一种产品或提供某一种服务，而是向市场提供本质和用途不同的多种类型的产品和服务^[33]。实行多元化经营战略的企业可以发挥以下重要作用。第一，分散风险，增强运营安全性。商业周期的起伏、市场环境的变化和竞争格局的演变，直接影响着企业的生存和发展。其次，进军有发展前景的新兴产业符合企业的利益。由于新技术革命的影响

响，产生了一些新兴产业。企业在最初的基础上向新的产业进行多元化发展，以减少对最初市场的竞争压力，并逐步从增长缓慢、业绩低下的产业转向业绩良好的产业，最后推动企业原业务的发展。

2.3 研究工具

2.3.1 PEST 分析

PEST 分析是指宏观环境分析，是指一切影响行业和企业的宏观因素。对宏观环境因素作分析，要根据自身特点和经营需要，P 是政治(politics)，E 是经济(economy)，S 是社会(society)，T 是技术(technology)。政治环境是指政治体系内的各个因素相互作用、相互影响、相互作用而形成的环境。主要包括政治制度与体制，政局，政府的态度等。经济环境是指影响经济活动和发展的各种因素的集合，具体包括自然环境、社会环境、制度环境、市场环境、技术环境等，其中，经济环境是所有其他因素的基础和条件，它的变化必然会对其他因素产生影响。包括消费者的收入水平、消费者支出模式和消费结构、消费者储蓄和信贷等多种因素。所谓社会环境，就是目前我们所处的社会，包括社会交往、风俗习惯、经济法律等。技术环境指一个项目中需要的软件、硬件等基础设施，包括发明以及与企业市场有关的新技术发展趋势以及应用背景。

2.3.2 SWOT 分析

S(strengths)是优势、W(weaknesses)是劣势、O(opportunities)是机会、T(threats)是威胁。SWOT 就是将与分析对象有关的各种影响因素列举出来，包含研究对象的内外部优势、劣势，内外部机会和威胁，然后将列举的内容通过矩阵排列，将所有因素互相匹配并加以分析从而得出结论^[41]。SWOT 分析法是指针对研究对象内外部环境的态势分析法，其中 SW 是内部环境优势和劣势分析、OT 是外部环境机会和威胁分析从中找出对自己有利的以及对自己不利的，明确以后的发展方向^[42]。在此分析的基础上，可以对问题进行分类，并按照矩阵的形式进行排序，然后运用系统分析将其进行对比分析从而得出结论，有助于管理者和行政人员做出更好的决策和计划。

2.3.3 波士顿矩阵

波士顿矩阵由美国著名的管理学家布鲁斯·亨德森于 1970 年首创，该矩阵认为市场引力与企业实力是决定产品结构的基本因素^[43]。市场引力是决定企业产品结构的外在因素，企业实力是指企业满足市场要求的能力，主要包括财力、生产能力、管理水平、销售能力等^[44]。

波士顿矩阵为公司产品所处的四个象限提供了不同的定义和战略对策。明星产品（stars）是指象限中的一组产品，它们具有高增长率和高市场份额的特点，需要增加投资以维持其快速增长，并采取积极扩大规模经济和市场机会的增长战略。现金牛产品（cash cow）是指处于低增长率、高市场占有率象限内的产品群。问题产品（question marks）是处于高增长率、低市场占有率象限内的产品群^[45]，前者说明市场机会大，前景好，而后者则说明存在问题其特点是利润率较低。对问题产品应采取选择性投资战略。瘦狗产品（dogs）即衰退类产品，它是处在低市场占有率象限内的产品群。其特点是利润率低、处于保本或亏损状态，预计无法为企业带来收益^[46]。

3 敦煌礼物公司概况及农旅业务发展现状分析

3.1 敦煌礼物公司简介

敦煌礼物文化旅游有限公司位处甘肃省敦煌市莫高镇，公司于 2020 年成立，注册资本 500 万人民币，是一家以农产品种植、加工业务和销售业务为主要经营业务的公司，从 2008 年开始，公司依托敦煌文化旅游资源，下设敦煌罗布麻综合开发中心（2009 年成立），敦煌五色沙生物科技有限公司（2010 年成立），旗下建成敦煌礼物、敦煌味道、敦煌八怪等系列敦煌特色农产品销售品牌，后借助互联网进行敦煌特色产业的文化推广，挖掘整理敦煌八大怪民俗文化，敦煌罗布麻茶和敦煌八大怪相关的敦煌香水梨、敦煌风干馍、敦煌锁阳、敦煌酒枣等走向全国市场。近几年，随着中央推进的农旅融合发展策略机遇，基于企业多元化发展策略和业务拓展的需要，公司实行多元化经营的发展对策，公司于 2020 年在敦煌月牙泉镇建成 200 亩野生罗布红麻驯化基地，在敦煌莫高镇建成 100 亩锁阳肉苁蓉野生植物人工驯化基地和 100 亩敦煌绿色葡萄蜜瓜基地，以此开发围绕休闲体验相关乡村旅游特色产品，打开旅游业与农业相结合的农旅业务融合发展市场，从之前的重点围绕加工业务和销售业务变成以种植业、加工业、旅游业三者业务单元充分融合发展，相互协同的发展对策，以此带动公司的高质量发展和经济利润的稳定增长。

3.2 敦煌礼物公司农旅业务融合发展现状

3.2.1 公司种植业、加工业发展现状

种植业务方面，公司现建有种植面积 500 余亩，年产出 200 余吨。种植业务年产值由 2020 年的 300 万元增长到 2023 年的 700 万元，呈逐年增长趋势。公司成立初期，农产品种植销售收入是公司的主要资金来源，公司种植业务的发展为公司今后开展农产品加工活动和发展旅游业务提供了必要的基础条件。由于公司扩张的各种需要，种植业务的营业额高，但毛利润却很低。就从目前公司的发展阶段来看，公司种植业务较为完善，农特产品销售也有了完整的供应链，公司处

于的快速发展阶段，这个阶段使得公司急需拓展开发新的业务。

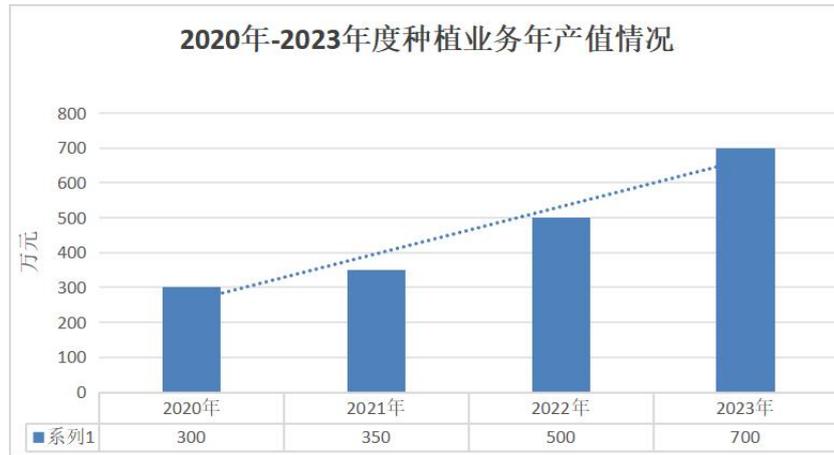


图 3.1 公司 2020-2023 年种植业务年产值及情况

资料来源：公司内部资料 and 实际座谈整理

加工业务方面，从 2020 年开始，公司开始参与农产品加工产业链环节，建成 500 平方米的食品加工车间一座，将公司种植业务生产的“敦煌八怪”相关农产品进行相关敦煌特色设计加工。自 2020 年以来，公司加工产业产值不断增加，公司也根据实际情况扩大了部分农产品的种植面积，加工业务的发展带动了一产发展，初步实现了种植业务与加工业务的融合。



图 3.2 公司 2020-2023 年加工业务年产值及情况

资料来源：公司内部资料 and 实际座谈整理

3.2.2 公司旅游业发展现状

敦煌礼物公司成立之初是一家以农产品种植和销售业务作为主要经营业务的小型农产品销售企业，但随着中央推进的农旅融合发展策略大环境，公司转变思路，开始策划开发旅游业务，于是在 2020 年开始，在敦煌月牙泉镇建成 200 亩野生罗布红麻驯化基地，在敦煌莫高镇建成 100 亩锁阳肉苁蓉野生植物人工驯化基地和 100 亩敦煌绿色葡萄蜜瓜基地，目的是以此开发围绕休闲体验相关乡村旅游特色产品，打开旅游业与农业相结合的农旅业务融合发展市场，目前，公司的旅游业务有乡村特色旅游、田园采摘两项业务，据公司财务数据显示，2020 至 2023 年旅游业务获得的总收入仅为 2650000 元，占公司总收入的 26.5%，一方面是由于 2021 年开始受到“新冠”疫情影响导致乡村旅游收入和人次的暴跌，另一方面是当地旅游受季节性影响较大，公司提供的旅游产品同质化严重而吸引力不足导致。

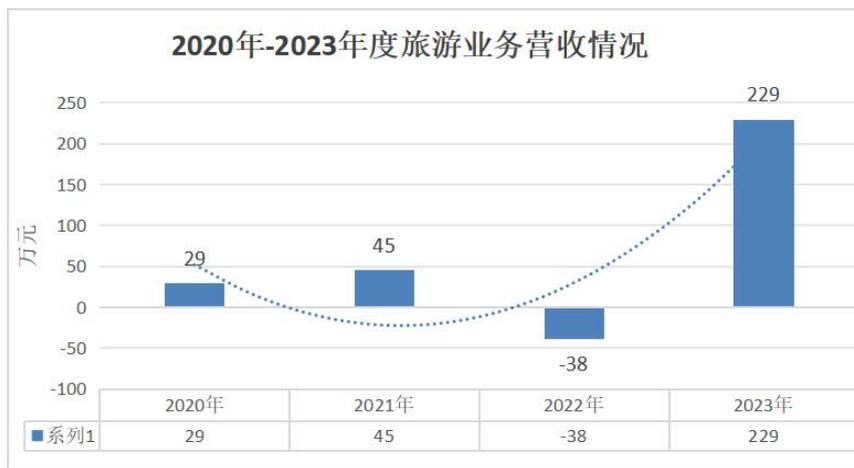


图 3.3 公司 2020-2023 年旅游业务年产值及情况

资料来源：公司内部资料 and 实际座谈整理

3.2.3 公司农旅业务融合发展现状

敦煌礼物公司当前的业务范围包括农产品种植、加工销售和乡村观光、农事体验旅游几个方面，利用实地调研和责任人访谈的办法，根据波士顿矩阵理论对公司各业务情况进行了解，截止目前：公司的种植业务收入逐年增长，较为稳定，

但农产品的对外直接销售所占总营收份额小，属于公司内部生产资料的转移，所以，公司种植业务呈现高市场占有率低市场增长率的情况，属于现金牛业务；其次，公司加工业务较其他两业务来看发展迅速，自公司投入建成农产品加工基地之后市场增长率提高，但该业务市场占有率受广告和营销等因素限制仍然低下，属于问题类业务；最后由于受外部环境影响，旅游业务在公司发展前期底子弱，旅游业务呈现出市场增长低、市场份额小的特点，属于瘦狗类业务。公司之前以农特产品的种植销售为主要营收方式，但碍于公司种植基地规模有限，加工成本较高，销售渠道制约，产品知名度低，农产品销售业务无优势而言，经营利润逐年下滑，因此在 2020 年，公司以土地租赁的方式获得近 400 亩土地，用以扩大农产品种植基地，雇佣就近有经验农户种植敦煌特色相关农产品，以“公司+基地+农户”的新业态模式，计划发展规模化农业，然而，公司种植业务虽然销量高，但利润微薄。从 2021 年开始，公司开始参与农产品加工环节，建成 500 平方米的食品加工车间一座，将公司种植业务生产的“敦煌八怪”相关农产品进行相关敦煌特色设计加工。随着公司加工产业产值不断增加，公司也根据实际情况扩大了部分农产品的种植面积，加工业务的发展不仅带动了一产发展，而且让公司有了“生产线参观项目”这一加工业务与旅游业务融合发展的项目的选择，可以初步实现种植业务、加工业务与旅游业务的融合。公司在实现种植业务和加工业务发展的同时，为了追求更高的经济利益。提高公司价值，认为公司发展旅游业务市场自然资源丰富，利润空间可观，可以充分依托本公司丰富的农业资源和敦煌特色优势，策划类似于休闲观光农业、农事体验和休闲康养为目的的乡村旅游项目，这不仅可以带动了公司种植业务和加工业务的发展，还可以由此显现出公司实行农旅业务相融合发展对策的效果，改变旅游业务市场竞争力弱，收益低下的现状，公司旅游项目新的开发扩宽了公司的业务范围，对公司的发展规划、市场开发和日常运营管理有了更高的标准和要求。

4 敦煌礼物公司农旅业务融合发展的环境分析

4.1 外部环境分析——PEST 模型分析

4.1.1 政策环境分析

鼓励产业融合发展政策。2019 年文化和旅游部办公厅、中国农业银行办公室联合印发《关于金融支持全国乡村旅游重点村建设的通知》通过加大信贷投放、推进产品创新、推动产业升级、开展综合服务等八项措施，共同推进新时代乡村旅游高质量发展^[48]。《甘肃省人民政府关于深入推进农业供给侧结构性改革加快培育农业农村发展新动能的实施意见》中强调，发展农业新产业新业态，拓展农业产业链价值链，要充分发挥农村各类资源的独特优势，大力推进农业、林业与旅游、健康养生等产业深度融合^[49]。

支持人才科技政策。甘肃省人民政府指出，要加大农村人力资源开发整合支持力度，健全完善新型职业农民教育培训、认定管理、政策扶持三位一体培育制度，鼓励高等院校、职业院校开设乡村规划建设、乡村住宅设计等相关专业和课程，培养专业人才，扶持乡村工匠^[50]。敦煌市政府在相关会议中强调，要坚决支持有条件的民营企业与高校、科研院所建立创新联盟，打造一批农业“双创业示范和见习基地、农民工返乡创业园”。敦煌市特地开展文旅行业专场招聘会 3 次，开通线上招聘平台，帮助解决文旅行业用工难问题。因此，敦煌礼物文化旅游有限公司在 2022 年与洛阳理工学院设计艺术学院达成战略合作框架协议，对公司进行了人才和技术储备。

财税金融政策。敦煌市为积极引导金融机构开展助企纾困行动，举办银企对接会 2 次，发放银行信贷宣传资料 300 余份，鼓励各银行针对文旅企业生产经营特点，创新信贷产品，丰富文旅企业信贷融资工具，适当简化放款审核程序，为中小旅游企业提供更优惠的信贷条件，增加对中小旅游企业的信贷支持。

加快农业信息化建设。近日，甘肃省人民政府提出要开展“互联网+”现代农业行动，支持有条件企业运用大数据、云计算、移动互联网等现代信息技术改造升级传统农业，大力发展数字农业、智能农业等^[51]。

4.1.2 经济环境分析

国内经济快速发展，我国居民人均可支配收入持续增多，文旅消费意愿和能力明显提升。2023 年一季度，我国居民人均可支配收入为 10870 元，较 2022 年同期增长了 5.07%。物质生活条件的持续改善使得人们精神层面的需求加速释放，我国旅游需求迅速增多。据敦煌市文旅部门统计数据显示：今年截止 5 月 19 日，敦煌市莫高窟、鸣沙山月牙泉等六大景区接待游客首次突破百万人，达到 100.132 万人，同比 2019 年增长 36.55%，同比 2022 年增长 566.84%^[52]。

甘肃省经济持续发展，农业经济比重大，种植业增长幅度高。甘肃省实现地区生产总值（GDP）11201.6 亿元，同比增长 976.1 亿元、增幅约 9.55%，位列全国第 27 位。其中，第一产业增加值 1515.3 亿元，比上年增长 150.5 亿元、增幅约 11.03%，位列全国第 23 位，在全国（88345.1 亿元）比重约 1.71%，在全省 GDP 中的比重约 13.53%；农林牧渔业增加值 1561.3 亿元，比上年增长 154.5 亿元、增幅约 10.98%，也位列全国第 23 位，在全国（92582.4 亿元）比重约 1.69%，在全省 GDP 中的比重约 13.94%——与第二产业、第三产业相比，虽不占优势，但在全国农业产业发展中具有举足轻重的地位。其中，农业总产值主要受蔬菜、水果等优势特色产业的拉动，近 9 年间增长了 769.42 亿元，增幅约 90.12%，年均复合增长率约 8.36%^[53]。

敦煌市一二三产深度融合，农业发展呈现新格局。2020 年确定在莫高镇苏家堡村、甘家堡村、新墩村及周边区域建设敦煌市国家现代农业示范区万亩中心园区，总面积 1.3 万亩，其中核心区 2000 亩。实现了种植由粗放化到精细化的转型升级，产业由分散独立到集群集聚发展，业态由独立单一到融合多元发展，成为全市全产业链发展排头兵，乡村振兴新引擎。目前，全市共建成各类农业示范园 13 个，其中万亩示范园 1 个，千亩示范园 5 个，百亩示范园 7 个，百亩以下示范园 1 个，主要包含综合示范园 1 个、设施蔬菜示范园 7 个、特色林果示范园 3 个和设施养殖示范园 2 个。敦煌目前把休闲农业作为拓展农业功能，激活农村经济，增加农民收入，推进一二三产业融合发展的重要途径深入组织实施。积极推进美丽乡村、田园综合体建设，着力培育休闲农庄、观光农业、文化科普、休闲垂钓及餐饮、农事体验等新产业新业态，促进“一二三产业”“农业+旅游”“农业+康养”等产业深度融合。

4.1.3 社会文化环境分析

在古代，敦煌被称为“华戎所交一都会”，它是中西文化交流的“咽喉”之地。敦煌作为古代中外文化交流、融合、汇聚的窗口，其本身就是中外文明交流的产物。

从中国文化史的角度，敦煌文化是儒家文化、道教文化、佛教文化完美融汇的典范，它们以特有的思想方法存在于古代敦煌^[54]。

从敦煌文化的构成来看，敦煌位于河西走廊西端，西域、匈奴等不同文化以此为孔道，是西部游牧部落的军事要地，是汉族农业生活的西部边疆，也是不同地区、不同民族之间商品和服务贸易往来的大都市^[55]。

就敦煌文化的内核而言，敦煌文化是各民族共同创造的结果。汉族与周边民族的交往，共同成就了丰富多样的敦煌文化。敦煌出土了大量汉文文献和少数民族文献，充分反映了敦煌以外的少数民族参与文化生产的大部分情况^[56]。

4.1.4 技术应用分析

在当下沉浸式已从一个新业态发展成为一个新行业，通过借助 AR、VR、MR 等技术，吃、住、游、购、娱等旅游要素均有一定程度的沉浸式提升，沉浸式的注入为文旅产业升级提供了更丰富的养料和途径。沉浸式体验是一种全新的营销方式，将传统营销与沉浸式体验相结合，可以更好地提高消费者的购物体验，提高品牌的知名度和美誉度。未来，沉浸式体验将在更多行业得到应用，为消费者提供更好的服务，提高企业的销售业绩。

农业与旅游业之间的联系涉及身临其境体验的四个特征：目的性、互动性、差异性和技术。目的性是指思考参与者在身临其境的体验过程中能达到什么目的，使其更加身临其境；互动性是指身临其境的体验中，通过各种互动设计元素，增加场景的互动性；差异性是指再现自身实际情况，给参与者带来全新的感官体验；技术性是指虚拟呈现技术与参与者的结合，使其沉浸在全新的情感、身体和视觉体验中。差异是指再现实际情境，给参与者以新的感官体验；技术是指虚拟演示技术与参与者沉浸在新的情感、身体和视觉体验中的结合。

农旅的沉浸式体验通俗来说就是能够让游客全身心融入乡村环境，去感受乡村生活的一种体验。从场景革命、农业探索、文化渗透、产品创新四个维度分别去创新沉浸式景观、沉浸式耕作、沉浸式研学、沉浸式度假产品。

4.2 农旅业务融合发展策略的 SWOT 分析

4.2.1 优势分析

地理环境优势。公司居住地—甘肃省酒泉市敦煌市，位于河西走廊的最西端，以“敦煌壁画”闻名天下，为甘肃省四大绿洲之一，位置安静，文化底蕴浓厚。

目标定位优势。公司的战略目标就是进行多样化经营，这个目标的实现，不但有助于发展休闲旅游，还将农产品种植、加工以及农特产品销售三者串联起来，相互促进提升，其中加工业务既吸收利用了种植业务的产品，又能提高农产品附加值，可以细化消费者需求，在相比之下短时间内获得盈利，敦煌罗布麻茶的销售带动了罗布麻精深加工及种养殖相关就业，开发罗布麻纺织品凉席和手工麻鞋等产品，让农村妇女在农闲季节有事做，这些都引起了政府的关注，公司不仅提高了社会知名度，还利于获得政府在相关优惠政策方面的支持。

交通位置优势。公司处于敦煌市莫高镇，临近中国四大石窟之一莫高窟，距 5A 级景区鸣沙山约半小时车程，敦煌目前拥有完善的交通、物流通道，基本形成了四通八达的市域公路网络，而公司种植基地也处在莫高镇，游客参观项目衔接便利，这为公司发展观光旅游、农事体验以及五色沙疗为主的乡村旅游带来一定交通资源优势。

公司主要负责人具有较强责任意识。公司主要负责人创业 15 年，从 2007 年起开始挖掘丝绸之路沿线西北民俗非遗文化，创始人先后担任敦煌市电商创业导师、甘肃省临夏州电商创业导师、甘肃省一村一电电商创业导师团讲师、甘肃省电商职教集团客座讲师、西部创客大学创业导师等，具有一定的资本积累，对保障农民工工资及公司正常运营具有较为稳定保障。加之公司作为当地乡村产业振兴典型案例企业，与政府关系良好，为公司发展提供了便利。

4.2.2 劣势分析

品牌认可度不高。公司属于当地小微农业企业，日常运营过程中在产品宣传投资上和建立品牌意识上有存在较大疏忽，产品亮点不足，企业知名度不高，互联网营销没有发挥较大作用，对公司农特产品的线上销售造成的影响明显较大。

运营和管理效率低。公司有多个在建和规划中的旅游新业态项目，缺乏专业的运营管理团队，活动难以协调，缺乏优秀的管理人员。

对目标环境的敏感性。公司的种植和旅游活动受自然条件影响较大，农业易受天气、病虫害等不利自然因素的影响。旅游业务的季节性也很强，夏秋季节客户多，冬春季节客户少，这意味着冬春季节通常没有吸引客户的项目。

4.2.3 机会分析

乡村振兴国家战略的实施。公司通过三产融合发展，培育农旅业务融合新业态可以有效促进当地农业产业链的延伸，进乡村旅游业和农业产业高质量发展，也可以很好地解决“三农”问题。

良好的客源基础。敦煌，是中国历史文化名城，是古丝绸之路上的重镇。它北连大漠，南邻高原，西接西域，东连中原。敦煌地区名胜古迹众多，旅游资源丰富。它既是历史文化名城，又是中国的旅游胜地。随着文化旅游产业融合发展，文化遗产保护和城市开发融合发展，敦煌文化品牌效应初步显现，这样，被吸引而来的游客一直络绎不绝，为公司发展旅游业提供巨大的客源基础。

追求高质量生活品质。相当一部分消费者更注重深度体验式的高品质旅游享受，其中包括对农旅田园游的私旅深度体验，在旅游方面的具体表现就是追求高品质与惬意舒适，极为重视体验感精神追求，以及避开嘈杂扎堆、享受心灵放松的新变化[56]。全国乡村旅游(民宿)工作场会上发布的《全国乡村旅游发展监测报告(2019年)》显示，2019年上半年全国乡村旅游总人次达15.1亿次[57]，而这个趋势就2023年则更加明显，消费理念的不断转变，享受悠闲生活逐渐成为当代消费旋律。

4.2.4 威胁分析

同类产品市场竞争较大。公司进入农业市场晚，且资金、科技投入不足，种植业务没有按照现代化农业标准生产，产量不高，产品品质参差不齐，加之加工业务没有规模化运作，实现个性化定制，产品没有特点，在包装设计上又与市场重合，替代性产品较多，无卖点，在价格上没有优势，容易受到大品牌农产品的挤压与排斥。

4.2.5 组合分析

敦煌礼物文化旅游有限公司农旅业务融合发展虽然存在许多的内外部劣势威胁，但内部优势和外部机遇仍然十分明显，自身优势也不容小觑，也就是说公司接下来要实行 SO 战略，即充分利用内部自身优势和抓住外部的机会用以实现农旅业务融合发展对策，进而提高公司盈利能力。

表 4.1 农旅业务融合发展对策的 SWOT 分析

内部因素 外部因素	优势 (S) 1. 地理环境优势 2. 目标定位优势 3. 交通位置优势 4. 主要负责人具有较强责任意识	劣势 (W) 1. 品牌知名度不高 2. 经营管理不足 3. 对外部环境敏感 4. 缺乏资金投入
	机会 (O) 1. 乡村振兴战略的实施 2. 良好的客源基础 3. 消费者追求高质量生活品质	SO 战略 1. 找准定位，发挥自身优势 2. 开发好当地资源，优势互补 3. 拓展产业链，挖掘上下游市场
威胁 (T) 1. 国有资本强势注入	ST 战略 1. 增强公司创新意识，探索新需求，新产品	WT 战略 1. 优化经营方式，利用外部优惠政策，加大融资，提高核心竞争力

2. 消费需求多样化	2. 多样化经营的战略目标, 增加社会经济效益	2. 加强品牌打造, 强化宣传, 发挥品牌优势, 提高知名度
3. 产品受市场挤压	3. 当地文化底蕴浓厚, 保持地理优势	3. 精耕市场需求, 满足多样化需求

5 敦煌礼物公司农旅业务融合发展存在的问题及原因

5.1 半结构化访谈

5.1.1 访谈设计

本次访谈主题为“敦煌礼物文化旅游有限公司农旅业务融合发展情况”，以公司内部高层主管、相关分管部门负责人和一线工作人员为访谈对象，进行一对一的半结构化访谈，此外，利用工作接触的机会，也、问询了同行业的企业高管 3 人，以旁观者角度对比和反思公司农旅业务融合发展面临的问题。此次访谈共设计了 12 个题项，访谈的思路主要围绕发现问题、分析原因、征集意见建议三个方面展开。问题包括公司种植、加工业务和旅游业务发展现状、各业务部门存在的问题及公司农旅业务融合发展面临的问题，分析哪些因素可能会影响公司农旅业务融合发展，通过这些问题的访谈，以期找出公司农旅业务融合发展存在的问题以及问题产生的根本原因，探讨公司急需政府提供哪些方面的帮助、实施怎么样的发展对策等等，为后续公司农旅业务融合发展对策的提出提供依据。

5.1.2 访谈实施

此次访谈从 2023 年 10 月初开始，分多次访谈，11 月结束，历时约 15 天。为了更深入地了解敦煌礼物文化旅游有限公司农旅业务融合发展情况，本次共访谈 43 位人员，其中公司高级管理人员 5 名，岗位级别分别是总经理、副总经理、办公室主任、财务主管和人事部主管，公司主要发展决策是由高级管理人员设定的，并且高级管理人员任职时间久，对于整个业务团队的运行状况有详细的了解，他们的反馈是对于公司发展策略是否落地实施的重要参考；因各业务团队和实际客户沟通比较多，对市场反馈和需求信息可以获得一手资料，因此有必要听取他们对于各自业务板块发展实际遇到的各类问题和瓶颈，其中包括各业务综合管理人员 11 名，种植业务综合管理人员 5 人，加工业务综合管理人员 4 人，旅游业务综合管理人员 2，各业务一线工人 24 人；与此同时，认为站在旁观者的角度对比和反思公司农旅业务融合发展面临的问题是非常有必要的，对此与同行业资

深的三位企业高管进行访谈，深挖公司农旅业务融合发展过程中存在的短板和不足。

被访谈者共计 43 人，平均每人约 20 分钟。

5.2 敦煌礼物公司农旅业务融合发展存在的问题

5.2.1 农旅业务融合发展规划不明晰

根据对公司高级管理人员的访谈结果中得知，敦煌礼物文化旅游有限公司的三项业务发展侧重点较公司成立初期相比有所改变，公司在 2022 年之前的很长一段时间都是以持续发展农产品种植加工业务和销售业务为经营主业的，附带发展旅游业务，2022 年，受大环境影响，公司销售业务虽为公司主业，但毛利率低，公司营业利润偏低，所以，公司主要负责人对公司三项业务发展的着重点产生改变的想法，决定公司将主要精力投入到旅游业务的项目打造上，但根据现实情况来看，公司其他两项业务也必须同时进行，在旅游业务板块上，公司投入了较大的财力和物力，资金严重受限也导致了公司对传统业务板块的投入降低和管理上的缺失，而受外部环境的打击，旅游业务的低收益让公司发展对策是否调整进退两难。种植加工业和旅游业这三个业务部门在发展过程中各自为战，互动性和影响力明显不足，所以，如何做到真正的业务融合，公司在目前没有找到平衡点和突破口。

5.2.2 农旅业务融合程度不紧密

根据对图 5.1 对 40 位员工对公司农旅业务融合发展程度整体情况评价的访谈结果和打分来看，公司农旅业务融合发展程度不紧密，将业务融合做成熟还有很长的路要走。

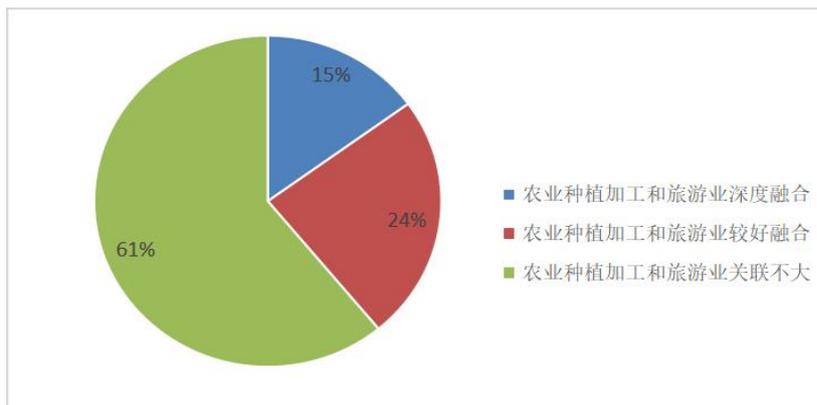


图 5.1 公司目前农旅业务融合发展程度整体情况评价

资料来源：公司内部资料 and 实际座谈整理

种植业务和加工业务衔接上出现了问题，农产品质量的参差不齐和存在的安全隐患让一产到二产深加工的过程存在安全隐患。在公司发展的现阶段，种植加工业务相对欠发达，尤其是在农业生产、产品质量、加工技术等方面难以满足消费市场的不同需求。随着加工活动所需原材料数量的迅速增加，如果不改进种植技术和增加种植面积，种植活动不可能满足加工活动的需要。

加工业务与旅游业务之间存在明显的差距，加工业务尚未投资开发有利于本企业旅游业务的旅游项目，对旅游业的借力不足，如开发工厂化旅游项目，加工企业开发旅游业务项目的能力不足。旅游业务的吸引力弱也不利于加工业务资源和条件的开发，两项业务的融合程度不够，加工业务由于设备、技术水平等条件的限制，无法在旅游业务中产生足够的收益，在生产呈现饱和状态后，无法持续“输血”，会直接影响公司种植业务和旅游业务的投入和发展。

在种植业务和旅游业务间的融合方面，公司在推动旅游业务的同时，公司的种植业务并没有发挥出应有的作用，两者之间缺乏互动，二者的业务融合主要是以农业观光和农事体验为表现方式，但在敦煌当地，公司该项目开发同质化严重，亮点特色打造不足，市场吸引力弱，宣传不到位，同时受外部环境影响大，达到有效的农旅融合效果还望其项背，旅游业务不仅没有发挥他对一二产业业务的带动，自身的发展也面临很大的困境，也没有支持种植、加工业务更高效发展的条件，种植、加工业务和旅游业务联结不够紧密相互脱节。

5.2.3 农旅业务融合发展效益不高

根据公司内部资料整理，图 5.2 可以看出，公司各业务收入整体偏低，且业务融合项目收入占比失衡。公司主要以农特产品销售为主，2023 年三个业务收入总额约 700 万元，有 29% 的收入来自独立旅游业务，62% 收入来自农业种植加工业务，农旅融合业务例如生态旅游、休闲观光、农事体验项目收入占比仅仅为 9%，就当下情况来看，公司如果是将旅游业务作为今后三项业务发展的引擎，那么它的发展明显滞后。

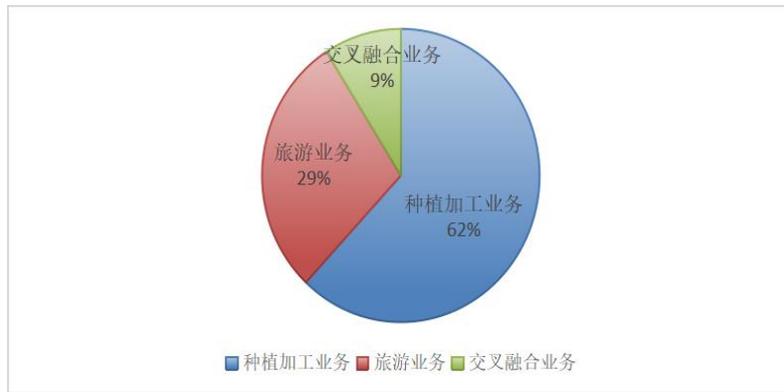


图 5.2 2023 年公司各业务收入情况及所占比例

资料来源：公司内部资料整理

通过对公司内部资料的整理分析，公司的不同板块的收入增长率的角度来看，一二产业业务的销售收入低，增长乏力，而且业务收入都有着不同程度的下降，旅游业务在经过前期投资后，与种植加工业务进行了一定的融合项目打造，实现了一定的经济收益，旅游业务在 2021 年和 2022 年由于受外部因素的影响连续两年出现负增长的情况，但 2023 年随着敦煌旅游市场的复苏，又出现猛增趋势，但势头不稳，总而言之，这也是由于公司农旅业务之间尚未有完整系统的相关项目，暂时没有形成完整的链路和成熟的价值链体系。

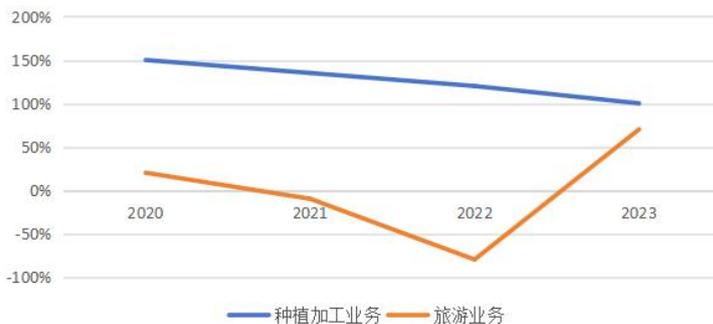


图 5.3 2020-2023 年业务收入增长率情况

资料来源：公司内部资料整理

5.2.4 农旅业务融合发展保障不足

根据图 5.4，相关责任人关于“农旅业务融合发展存在的主要困难及程度打分”访谈的结果整理来看，公司存在高级专业人才缺口大，品牌打造困难，宣传推介不到位，缺乏专业的项目规划，项目投资资金紧缺、利益协调机制不健全等问题。

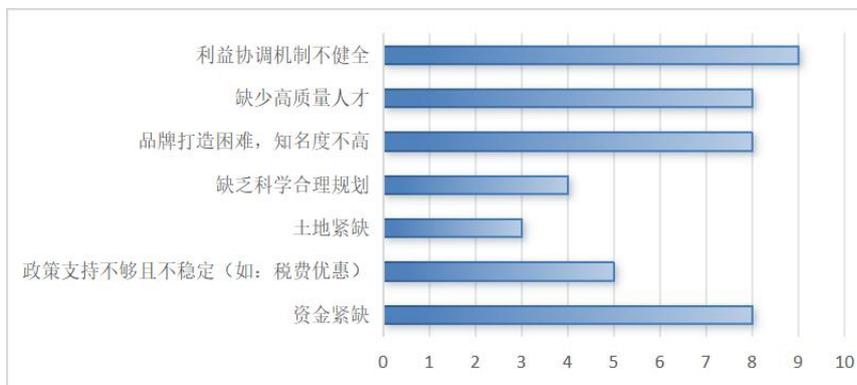


图 5.4 农旅业务融合发展存在的主要困难及程度打分

资料来源：公司实际座谈整理

公司缺乏高级经营管理人才。根据表 5.1 所示，从业务层面公司的员工构成看，综合管理人员占比 12.5%，种植加工两项业务均为 35%，而旅游业务占仅仅为 17.5%，由此可以看出公司在旅游业务方面人员配备不足，缺口大，影响旅游业务整体目标，制约了公司旅游业务的拓展和发展；从企业内部的运营管理人员的学历和层次来看，本科以上学历占比小，难以形成人才竞争优势，间接的限制

了企业的发展，增加了企业的成本，降低了企业的竞争力。由于缺乏专业的管理，企业在建工程的施工、市场营销和拓宽销路等方面以旧的管理方式为主，没有创造力。

表 5.1 公司员工基本信息表

项目	类别	频数（人）	频率（%）
负责业务	公司层面综合管理	5	12.5%
	种植业务	14	35%
	加工业务	14	35%
	旅游业务	7	17.5%
年龄	15-24 岁	3	7.5%
	25-40 岁	13	32.5%
	41-64 岁	24	60%
学历	小学、初中及以下	10	25%
	高中、大专及以下	14	35%
	本科及以上	13	32.5%
	研究生及以上	3	7.5%

资料来源：公司内部资料 and 实际座谈整理

农特产品营销方式滞后，公司品牌宣传上投入不足。根据公司 2022 年的财务报表上可以看出公司全年的宣传费用仅为 20 万元，品牌传播方式老旧，还沿用发传单、开网店以及打电视广告等方式，宣传文案、外观没有亮点，吸引力明显不足，让品牌推广遇到障碍，没有形成宣传效果。在当前网络经济，直播带货爆发式增长的阶段，公司在利用互联网方面，一是缺少专业运营和电商人才，依然受制于传统的销售理念营销，对抖音等电商巨大的市场发展空间不知所措，对于销售商家来说，公司产出的商品所设计的营销点容易被模仿抄袭，有“劣币驱逐良币”的现象，加之销售毛利较低，商家订单不稳定因素众多。

项目投资资金紧缺。公司 2022 年开始侧重发展旅游业务，将主要精力投入到旅游业务的项目打造上，再加上种植、加工业务所需资金投入大，多个业务同

时进行，融资能力有限，公司在项目打造上硬件条件和规划设计不匹配，市场竞争力弱。

利益关联机制不健全。土地流转后，当地农民的土地流转给集约化生产公司，农民在种植加工公司务工，每月固定工资的回报形式，使得大部分务工人员工作热情不高，实施农旅融合发展的积极性不足；二是三个业务部门面对的市场和自身发展定位不同，管理制度的约束力不强，各部门之间没有一致的相互约束机制。

社会服务资源少。当地的农业科学院所和政府引导的技术推广目前无法满足公司农旅融合业务的需求，专家指导较为单一，只能从公司种植业方面提出改进意见，规划设计与业务的实际发展相脱节，价值取向较低。由于公司规模较小，公司尚未与高校和研究机构建立强有力的合作关系。通过对公司农旅业务融合发展急需政府提供的支持及评分访谈了解到，根据表 4.2 所示，公司目前需要的政府支持主要集中在项目规划设计制定、贷款支持、品牌打造、宣传推介等多个方面。

表 5.2 农旅业务融合发展急需政府提供的支持评分

项目	频数（人）	频率（%）
项目规划设计制定	40	100%
土地流转政策服务	24	60%
贷款支持	40	100%
基础设施配套支持	33	82.5%
专家、人才支持	25	62.5%
品牌打造	38	95%
宣传推介	40	100%

资料来源：公司内部资料 and 实际座谈整理

5.3 敦煌礼物公司农旅业务融合发展存在问题的原因分析

5.3.1 业务融合规划缺乏前瞻性

通过访谈了解到，公司主要负责人对发展目标举棋不定。公司在 2020 年成立之初主要是以农特产品销售为主业的，由于产品原材料品质、价格、数量等不确定因素较大，公司一方面在扩大自己的农产品种植面积，另一方面在 2021 年建立了自己的加工生产基地，目的是将农特产品种植、加工业务衔接起来，实行企业多元化经营战略，但在经营过程中，公司面临资金、土地、技术人员等原因的影响，导致公司目前的投资停滞不前，种植业务迟迟不能见效，加工业务又需要大量的资金投入和土地保障，致使公司在扩展种植业务种类，加大加工业务现代化程度，品牌创建和寻求合作的积极性不足。同年，公司根据实际发展情况，制定了农业和旅游业同步发展的新发展目标，计划从 2023 年开始，旅游业务作为主导业务，而种植和加工业务将作为旅游业务的支撑业务。经过两年的发展，农业旅游业投入不一致、发展不平衡、外部环境因素影响明显、企业发展状况与理想的农业旅游的目标不匹配等问题已经显现。旅游业务看似在喷射式增长，但实际利润水平不高，增长规模不大，项目投资还未回本，种植和加工业务占收入的很大一部分，仍然是公司最重要的收入来源。公司的规划设计缺乏足够的预判能力，没有做好及时进行必要调整的准备，影响了公司农业和旅游业务融合发展的顺利实施。

5.3.2 各业务板块短板明显

根据图 5.5 显示，从“公司农旅业务融合中各业务存在问题及程度”的访谈结果的整理中可以看出，公司各业务发展短板明显，普遍发展薄弱，影响了相互之间的融合。

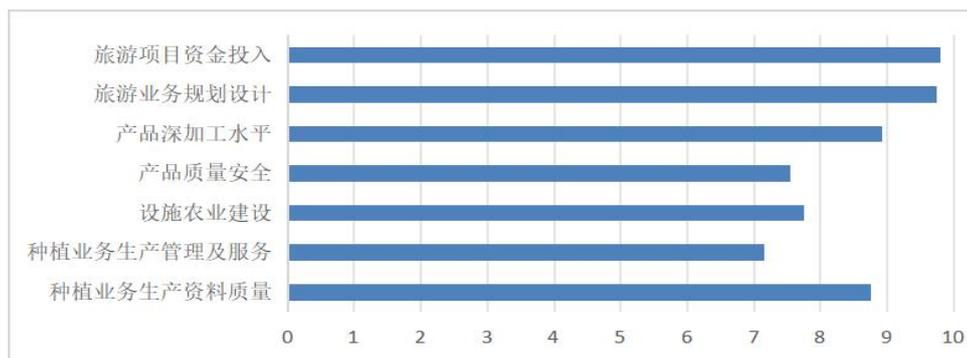


图 5.5 公司农旅业务融合中各业务方面存在问题及程度

资料来源：公司内部资料 and 实际座谈整理

(1) 种植业务作为目标策略中的支撑业务基础较薄弱。种植业务设施农业建设不足，机械化程度低，产量增长有限。投入品种质量一般，种子来源相对简单，没有特殊性或附加值。施肥仍以人工肥料为主，不符合现代农业要求的标准，产品质量难以保证。根据实地调查，从事种植的劳动力素质不高，操作人员年龄偏大，专业素质较低。从事种植业务的员工 10 人，平均年龄在 54 岁左右，最大年龄 62 岁，这些当地招募的劳动力虽然工作认真负责，但普遍文化水平较低，认知水平还无法满足公司发展要求，生产过程主要依靠经验，新技术的排他性较强，新设备较难有效使用，公司生产管理以及服务水平低；其次，公司目前拥有的野生罗布红麻驯化基地、锁阳肉苁蓉野生植物人工驯化基地、以及敦煌绿色葡萄蜜瓜基地种植基地的土地投入都是通过土地租赁流转而来，扩大种植规模需要资金的投入，但公司资金投入主要来源于银行贷款。没有政府扶持补贴，公司面临资金链断裂的危险，公司通过银行贷款筹集资金难度很大。

(2) 加工业务的深加工水平不够高端，文创上没有卖点，与旅游业务连接不紧密。公司加工业务主要是以药材、水果加工为主，但加工工艺水平不高，外包装上没有紧跟潮流，设计老旧、创新能力不足，公司仍主要采用人工检测的方式来检查农产品加工品，对农产品加工品的质量把关不够严格，存在一定的质量隐患。加工业与旅游业的联系薄弱，对参观生产现场、考察生产线、开展科普宣传培训缺乏有效规划，加工业务与旅游业务相对独立。

(3) 旅游产品缺乏特色，深开发不足。公司目前打造了农业观光、采摘体验、非遗工坊参观、五色沙疗等旅游项目，但对于本地市场来说不是独树一帜的，其中五色沙疗项目受旅游淡旺季影响较大，夏季和秋季创收能力较强，但在旅游

淡季该项目基本没有营收，在采摘体验项目上看，目前供采摘种植种类以葡萄采摘为主，主要是秋季，其他季节上可供选择的项目没有，再加之缺乏专业的运营管理团队，对于公司业务管理多采用集中式独裁管理，打击员工自信心，其次没有与时俱进进行专业的旅游业务产业规划。已开发的旅游项目没有结合特定历史、文化的优势，对广告宣传和存在形式的贡献不足，对消费者的吸引力不强，效益和效果与预期相差甚远，依靠旅游项目吸引客源以促进种植和再开发的效果不明显。旅游项目发展停滞不前，企业吸引客户的能力明显不足，对企业效益以及种植加工活动与旅游的结合都有影响。

5.3.3 运营管理粗放效率低下

通过对“公司运营管理存在的问题及程度”的访谈结果，据图 5.6 来看，公司运营管理方面的主要问题体现在产品质量安全保障较为欠缺，信息化程度不高、信息不畅通，生产技术水平不高和利益协调机制不健全、品牌建设、文化建设欠缺等。

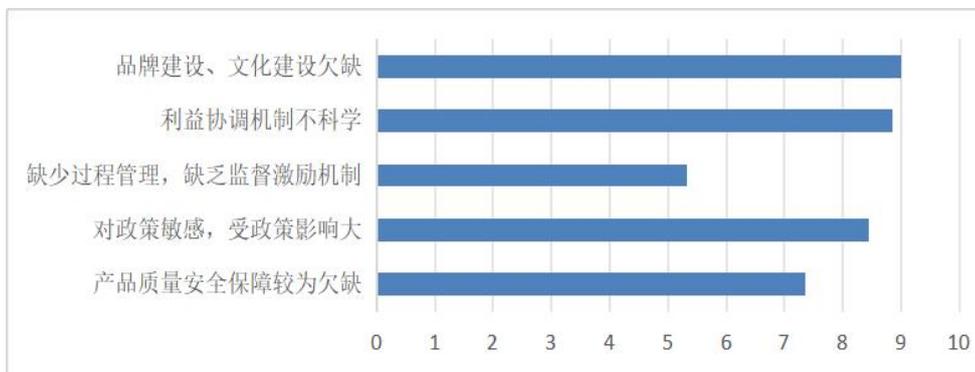


图 5.6 公司运营管理方面的主要问题及程度

资料来源：公司内部资料 and 实际座谈整理

产业配套支撑不足，产品质量安全保障欠缺，信息化程度低。经实地调查和访谈了解，公司种植业务管控不严，种子质量不高，技术水平较低，直接影响了产品质量安全，公司尚未建立大规模标准化仓储基地，仓储配送发展缓慢，冷链物流投入大，冷链物流发展滞后，现有冷藏能力尚不能应对农产品的生产量。而新鲜农产品运输过程中的质量安全难以保障，物流成本较高。

公司在业务发展的过程中，缺少过程管理，对员工的激励机制空白，岗位工资长期固定，员工缺少积极性，同时，缺少监督机制，没有标准化操作流程，决策简单，对于各业务环节的关键点缺少常态化监督机制。

利益分配不科学严谨。公司法人扮演了生产者、经营者、管理者的多重身份，全盘掌握三个业务的运营和收益走向，对既得利益的支配有着绝对的决定权，公司的各个业务面对的市场以及自身发展定位不同，对各个业务的资源倾斜难以衡量。

相关政策影响给公司带来一定的经营风险。公司无法享受针对农民和农场的税收优惠政策。政府虽然出台了一些保护措施，但大多是从加强服务和引导方面入手，虽然地方政府通过举办振兴乡村相关项目银企融资对接会、政策优惠等措施促进发展，但项目投资大，这类民营企业资金量不足，且项目收益周期长、贷款难度大、成本高，不能从根本上缓解经济困难。在发展旅游业务上，很多优惠政策无法使用，这都不利于保障公司农旅业务融合持续稳定发展。

品牌建设、文化建设欠缺。首先，围绕公司的整体运营思路，农旅业务融合产品并没有形成有效的宣传体系和对外发声通道，对自身品牌宣传推介不足，缺少多渠道的广告投放，新媒体平台运用不足，品牌建设、文化建设欠缺影响了企业的知名度和消费者对产品的接受程度，公司忠实客户较少，融合产品吸引力较低。

5.3.4 各业务板块延伸不足

如图 5.7，从“公司农旅业务延伸发展存在的问题及程度”的访谈结果可以看出，公司的业务板块延伸发展方面的问题主要有销售平台和渠道制约使得公司知名度较差、农旅融合产品研发设计少，加工水平深度不够，难以满足游客多样化需求、旅游项目缺乏特色，服务质量有待提升使得业务间协同性差等。

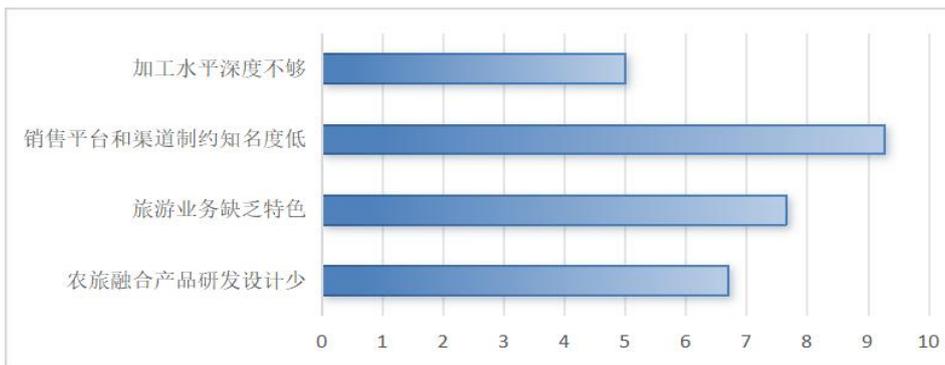


图 5.7 公司农旅业务延伸发展存在问题及程度

资料来源：公司内部资料 and 实际座谈整理

根据公司销售渠道和销售平台的实际情况来看，图 5.8 可以看出公司种植的产品约 85%用于对外销售的，15%供应给旅游旺季时游客采摘，5%作为公司福利发给员工来分配，而对外销售环节渠道单一，大约 6 成直接卖给当地特产超市进行销售，本地消化，剩余 40%公司自己销售，自身销售方式也比较老旧，以散客为主，然而，这种销售渠道的稳定性差，影响产品的持续曝光，风险较大。根据现场调研，公司员工对目前巨大的电商平台会操作的极少，依然只是选择淘宝开网店的方式进行极少数的销售，对抖音等电商平台的运营反映迟钝，了解浅薄，这也导致了公司在当前飞速发展的自媒体时代，覆盖范围有限，知名度很低，无法触及更广泛的目标客户群体，难以引起市场关注，同时也无法及时了解市场需求和消费者反馈，相比其他类似企业的销售渠道方面，还处于劣势。

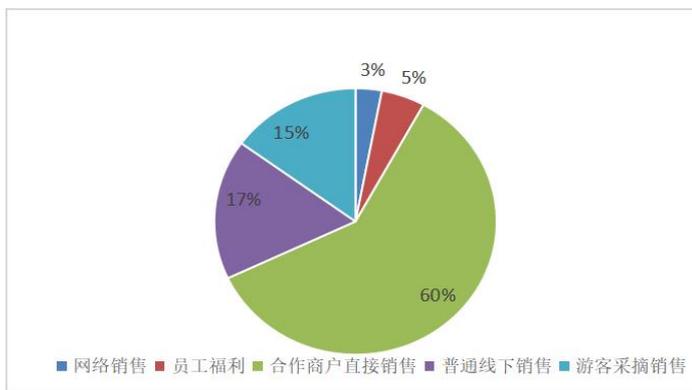


图 5.8 公司产品的销售方式分布

资料来源：公司内部资料 and 实际座谈整理

农旅融合产品研发设计不足，加工业务产品附加值低，旅游项目缺乏特色，服务质量有待提升。农旅融合业务缺乏多样化的产品和服务，无法满足不同游客的需求。农旅融合产品设计不够充分，协同性差，首先加工业务与旅游业务延伸不紧密，对参观生产现场、考察生产线、开展科普宣传培训等这一类型的融合项目缺乏合理设计，目前只策划开展加工线参观这一产品，种类单一，效益不高，加工业务与旅游业务相对独立；其次就旅游业务和种植加工业务的延伸来看，加工水平深度不够，产品附加值低，公司目前打造了农业观光、采摘体验、非遗工坊参观、五色沙疗等旅游项目，但对于本地市场来说没有竞争优势，降低了公司盈利能力，文化内涵挖掘不够充分，没有充分挖掘敦煌的农业文化内涵，开发的旅游项目没有结合特定历史、文化的优势，对消费者的吸引力不强，效益和效果与预期相差甚远，公司整体品牌的价值收到影响，依靠旅游项目吸引客源以促进种植和再开发的效果不明显。再加上敦煌这种大型旅游城市的季节性限制，旅游业务受季节影响较大，淡季时游客数量明显减少，旅游项目发展延伸不足，企业吸引客户的能力较差，对企业效益以及种植加工活动与旅游的衔接都有影响。

6 敦煌礼物公司农旅业务融合发展对策

6.1 明确发展定位目标提升融合效率

就目前来说，公司发展的目标定位是在中央推进农旅融合发展背景下，通过农产品加工产品的线上营销和优质旅游业务旅游项目的打造，将本公司品牌打造成敦煌第一农旅融合品牌，作为本市农旅业务高质量融合发展的典型企业。为了在竞争激烈的市场中获得优势，要以种植业务为基础，促进旅游业务实现可观的经济收益，虽然农旅业务的融合发展有着不同程度的劣势和竞争风险，但随着大环境的改善和公司的自主能动性，市场机遇仍然较大。要针对目标市场进行精准定位，识别潜在客户群体，并根据客户需求设计差异化的农旅产品和服务。所以我们把公司未来的经营战略定位为 SO 战略，也就是说要找准定位，发挥自身优势，利用好当地文化、旅游资源优势，把握机会促进业务间的发展，实现农旅业务融合。根据波士顿理论研究工具，公司下一步目标是将旅游业务发展成明星业务，种植业务和加工业务打造成现金牛业务，合理分配资源，制定差异化的发展对策，减少业务间的进入壁垒，降低公司成本，提高企业生产率和竞争力。对于明星业务——旅游业务，公司要加大财力物力投入，扩大业务规模。例如，增加农旅项目的投资，除去现有的初级农旅融合类似田园采摘之类业务去开发更多的旅游产品和服务，明确市场需求，制定针对性的旅游产品营销策略；针对现金牛业务，即种植业务和加工业务，要通过优化运营管理方式，扩大种植规模，加大加工业务的技术创新，产品升级改造，提高二者生产效率，降低运营成本，最终形成企业持续的竞争优势，逐步成为当地的市场领导者。

6.2 平衡业务投入补足融合业务短板

6.2.1 优先发展种植业务打牢融合基础

种植业务方面主要有安全保障不足、信息化程度不高以及公司在过程管理中利益协调机制不健全的问题。

针对种植业务配套支撑不足，产品质量安全保障不足，信息化程度低的问题，

首先对现有种植土地进行综合评估，不断优化种植板块的业务规划和布局，在种植资源的选择和种植范围上做足文章，合理规划种植区、原料加工区、休闲采摘区和日常营养种植区。规范园艺活动的管理，尤其是与旅游活动相联系的休闲采摘区，根据市场需求和季节变化，调整和丰富种植品种，如引入敦煌大枣、李广杏等当地特色水果，提供多样化的农产品；发展订单农业模式，与加工企业和旅游业务部门紧密合作，按需种植，减少市场风险；引入先进的农业科技，包括智能灌溉系统、自动化种植机械等，提高农作物产量和质量。要引入农业信息化技术，提高机械化规模化种植业务信息化水平，实现种植业务的降本增效，对标准种植大棚实现信息化管理，对种植的农作物推广配方施肥；对化肥、农药、农膜等要保证质量和安全，科学施用，从源头上保障农产品的质量安全；在种子与种苗改良上，公司应改变目前主要依靠从当地农场购买种子和种苗的做法，根据市场要求及时调整种苗样品，选育优良品种原料、进行农产品深加工；建立风险评估和管理体系，为种植业务投保农业保险，减少自然灾害等不可预测因素对业务的影响。

6.2.2 重点发展加工业务增强融合支撑

针对公司加工业务存在的问题来看，主要存在公司的加工业务精深加工水平低、旅游业务延伸不足的问题。

在当今，大众的消费理念和方式在极速改变，人们在购买产品时越来越注重产品的质量和品牌，企业要以消费者需求为导向，根据市场变化及时调整产品生产方向。在产品优化设计中，要针对不同人群进行定制化加工，根据精准用户画像，生产出适销对路和不同用户喜欢的各类产品，做到和合同类产品的差异化，注重产品包装的创新和设计，提升产品的美观度和礼品属性，满足消费者对高品质生活的追求，建立 CRM 系统，收集消费者反馈，进行个性化营销和服务，提高客户满意度和复购率；提升产品价值链，深入分析消费者需求，将市场细分为不同的目标群体，如健康意识强的消费者、对文化产品感兴趣的旅游者等，针对每个细分市场开发特定的产品和营销策略。

6.2.3 优质发展旅游业务提升融合深度

旅游业务是公司今后盈利的重点，也是将来公司收入的主要来源，所以敦煌礼物公司应将旅游业务作为推动农旅业务融合的关键驱动力。

公司可以依托的旅游资源丰富，如敦煌独具特色的农牧文化、莫高窟这一佛教艺术圣地及鸣沙山月牙泉等独特资源，其次，敦煌市出具一系列旅游优惠政策，如“文化研学‘大礼包’”、“来敦游客‘大赠送’”、“招展引会‘大优惠’”、“驻场演艺‘补贴奖’”等为公司发展旅游业创造了极大的空间，要建立游客反馈机制，重视客户体验感，完善旅游配套设施。重视游客体验，收集游客意见，可以提供定制化服务和个性化旅游方案，如家庭农场体验、主题农事活动等，确保旅游项目的教育性与娱乐性相结合，增强游客满意度和忠诚度。要完善旅游配套设施，丰富观光方式，投资改善旅游基础设施，包括但不限于游客中心、交通接驳、生态住宿设施。摒弃以大中型客车为主要交通方式的游览，在公司采摘基地增加自行车、以家庭为单位的小型专车等游客游览方式，在基地为步行爱好者建立健步走绿道，不断改进旅游产品和服务，定期进行市场调研，了解消费者需求变化，及时调整旅游产品。

6.3 改善运营管理水平强化融合保障

6.3.1 加强现代科技投入提升产品质量安全

产品的安全和质量品质，是一个企业赖以生存的发展之基，所以在保障和提升安全质量方面，要建立长效机制，切实保障广大消费者的合法权益。要强化企业主体责任，健全生产、销售、使用和售后服务的全过程质量保证体系。要以产品质量安全为核心，强化质量控制，加大力度实施消费品质量安全保障工程。要加强消费引导，把好质量关，促进消费升级。要完善消费者投诉处理机制，建立产品质量安全快速反应机制。要建立和完善产品质量监督体系和管理制度，健全社会监督网络。加大对农业信息技术的投资，利用物联网、大数据分析等现代技术提高农业生产效率和旅游业务的管理水平。建立信息平台，实现资源共享和信息互通。增加对农业信息技术的投资。在充分利用现有资源的前提下，启动有利

的市场和政府政策。利用信息技术搭建信息平台，建立产品产出、标准、流程等信息的网络体系，及时准确地获取政府政策和市场价格、生产产量、售出数量及库存量等方面信息^[60]，尤其在旅游业务上，利用大数据分析市场行情、消费需求点等信息，适时调整生产和经营策略，通过提供市场预测分析，提高生产的针对性和市场适应性。在农业种子生产、先进农田管理、农产品加工技术等领域，注重科学研究，与高校、行业巨头进行技术交流，与科研团体合作，不断提高科技含量，从而不断提高公司在各项产业布局上的科技营运水平，进一步打开市场、降本增效。

6.3.2 加大人才引进力度提高公司管理水平

在人才引进上看，敦煌市坚持人才优先发展战略，主动借力“敦煌品牌”效应，不断加强各领域人才队伍建设，统筹推进人才事业发展与经济社会建设深度融合，努力营造良好人才发展环境，对引进的人才全力解决人才配偶就业、子女就学、住房医疗等方面问题，这都有利于填补公司专业人才匮乏的问题，为公司人才引入打造最佳环境，为公司营造良好发展空间。积极吸引优秀大学生到公司任职，吸纳行业专业退休人员到公司任职，积极联系专家到公司兼职，提高公司经营管理水平。做好对现有劳动人员的培训教育工作，加强对农民工的技能培训，聘请当地的农业专家，就种植进行现场培训，提高培训效果。在引进先进生产设备的同时，聘请专业人员就设备操作使用规范进行现场教学，带动现有工人提升生产技术水平。在旅游业务方面，要注重与相关组织、团队的合作，提高运营管理水平，让旅游业务效益产出不断加强。

6.3.3 改变运营思路重视企业文化品牌建设

加强“敦煌礼物”品牌的旅游业务推广，利用线上平台和社交媒体提升品牌知名度。通过与旅游平台、旅行社、教育机构等建立合作伙伴关系，拓展销售渠道和客户群体，共同开发联票、套票等旅游产品，提供一站式旅游服务。参与旅游展会、文化节庆活动和媒体合作，拓宽营销渠道，吸引更多游客。针对管理经营成本高的问题，公司可以将网络营销、新媒体传播这类业务进行外包，由专业

经营队伍进行运营管理，设计产品营销方案，提升品牌传播力度，这样既解决了公司专业新媒体管理人才匮乏的问题，又可以达到双赢效果。

品牌打造上，把产品的质量、安全、工艺进行提升，提升加工工艺的特色属性，还要围绕自己的品牌注册商标，形成加工类品牌，如结合敦煌壁画元素的包装设计、以本地传说为灵感的产品线等。及时打造公司自己的品牌加工产品，主打“丝路十三宝”品牌，提升公司的影响力，增加公司商誉；加强品牌故事的宣传，通过文化营销提升品牌的情感价值，同时利用数字营销工具，如搜索引擎优化(SEO)和社交媒体营销(SMM)，提高品牌在线可见度。

6.3.4 完善利益分配机制实现合作双赢效果

建立科学合理的利益分配机制，确保所有参与方都能从农旅业务融合发展中获益。探索“企业+合作社+农户”的合作模式，实现利益共享和风险共担。

公司在过程管理中利益协调机制不健全的问题首先要重视劳动力培训与管理，加强员工培训，提升农业技术和服务水平，建立员工绩效激励机制，提高员工的工作积极性和生产效率，建立合理的利益分配机制，确保种植业务的收益能够公平合理地分配给所有参与方，包括农户、员工和公司。公司要科学合理分配利润，争取让每个员工切身体会到公司发展的全过程，做到与公司的权责利的共享共担。同时，也要做好兜底政策，为普通农民提供基础和必要的收入保障，在“企业+合作社+农户”的运营方式下，采用“基本工资+绩效费”的方式，结合公司收入情况及时调整工资，并根据公司盈利情况建立确定的奖惩机制，支付合理的绩效费、提高员工积极性，以后在扩大活动范围时，可采取股份形式，让员工真正参与进来，提升员工的主动性、积极性和归属感的同时，有效降低了公司在营运过程中在人员配置上的风险和不确定性，并最终实现企业与员工的有效交互和双赢。

6.4 加大融合项目开发提高融合效益

公司农旅业务融合要通过对旅游业务的科学规划设计，打造特色亮点融合项目，吸引消费者，发展发挥对其他业务的带动提升作用，提升公司其他业务的附加值，最终提高农产品本身的生产价值。

公司可以依托的旅游资源丰富,如敦煌独具特色的农牧文化、莫高窟这一佛教艺术圣地及鸣沙山月牙泉等独特资源,其次,敦煌市出具一系列旅游优惠政策,如“文化研学‘大礼包’”、“来敦游客‘大赠送’”、“招展引会‘大优惠’”、“驻场演艺‘补贴奖’”等为公司发展旅游业创造了极大的空间,所以要通过整合旅游业资源加大农旅融合产品创新。目前,公司现有的五色沙疗康养基地、敦煌葡萄、锁阳肉苁蓉采摘园,民俗非物质文化展馆等项目和产品,需要进一步的与旅游业务进行融合,把元素之间进行有机融合,打造和发展一个暨科技、健康、旅游、养老、创意、休闲、文化、培训、加工、电商、贸易物流等丰富多元的维度^[58]。在之后,公司可以进一步整合现有的农业资源和旅游资产,创新开发结合敦煌文化和农业特色的旅游产品,如“敦煌农业文化遗产游”和“丝绸之路农业体验之旅”。同时,设计以季节性农产品为主题的旅游活动,如春季赏花游、秋季采摘节等。

要建立加工业务生产线参观项目,围绕研学发展势头,充分利用敦煌市“文化研学‘大礼包’”这一新鲜优惠政策,自行开发针对中小学生的课外研学项目,开发 b 端客户,将一整套工艺程序展示给学生,配套专门的讲解员从植物的种植、生长、脱水加工等方面讲解,科普农产品加工工艺以及食材药效等,与工作人员进行互动,让学生不仅有独特的农事体验和文化感受而且还可以支持本地农业生产和提高学生参与度,扩展学生的知识视域。根据公司种植的罗布红麻茶、锁阳肉苁蓉这类药性食材,以及葡萄蜜瓜等水果种植资源,开设养生茶屋,让消费者自助摘取食材,吃敦煌瓜果,品敦煌药饮,增加康养旅游特色,成为亮点项目。开发便捷的本地特产购物体验,如农产品直销店、在线商城等。不断改进旅游产品和服务,定期进行市场调研,了解消费者需求变化,及时调整旅游产品。

针对农产品的销售平台和渠道的制约方面,随着抖音、快手等内容电商平台的兴起,销售渠道更加广泛,要充分运用“互联网+”模式发展电子商务,在抖音、京东、天猫等网络商城平台上扩大销售范围,为消费者提供一个详细了解产品的渠道,利用敦煌市政府出台的“直播带货‘激励奖’”这一利好政策,请专业达人通过直播带货方式介绍公司产品增加产品销售额,通过对网络销售的大数据分析以及与客户保持密切互动,找准目标市场、目标客户,找准产品赢利点和盈利规模等,及时改进产品生产加工销售过程中的不足,使生产者、消费者和市

场紧密融合，尽可能实现按需下单和零库存^[59]。公司要找到专业的营销团队，增加公司的销售费用预算，通过拍摄短视频、开直播以及达人分销带货等方式进行产品宣传。在微博、抖音等社交媒体平台上发布与敦煌文化和农产品相关的教育性和娱乐性内容，建立品牌个性，吸引和保持消费者的兴趣；要推行跨渠道销售策略，实现线上商城、线下体验店、旅游纪念品店等多渠道的整合，提供无缝购物体验；积极拓展国内市场，面向全国，寻求大宗产品的代理商和运营商，充分打开经销代理渠道，让敦煌礼物的产品走向全国。

7 结论、不足及展望

7.1 结论

近年来国家出台的鼓励三产融合发展的相关政策已经成为实行乡村振兴战略下的现实需要，小微型农业企业在农旅融合大政策影响下，在日常经营中受自身条件制约，存在很多困难及问题，而农旅业务融合发展首先就是要协调好企业内部之间各业务部门间的合作关系，在企业不同发展阶段因时制宜的制定有侧重点的发展对策，将企业的整个业务完全的衔接起来，起到相互支撑，相互助力的效果。甘肃省农业和旅游业资源丰富，农旅融合发展市场前景广阔，省内经营农旅业务的企业也可以借此契机整合所属农业和旅游业自然禀赋，推动企业内部农旅业务间的融合发展，促进企业实现多元化经营，这不仅可以提高企业生产效率，还可以形成持续竞争优势。

本文以敦煌礼物文化旅游有限公司为对象，在梳理国内外关于本课题的研究现状和敦煌礼物文化旅游有限公司农旅业务发展情况的基础上，以产业融合理论为指导，采用文献综述法、实地调研法、半结构化访谈等方式，按照提出问题—分析问题—解决问题的研究思路，对该公司目前农旅业务融合发展面临的环境、现存的问题及原因、发展对策进行了研究，其主要结论如下：

(1) 公司目前农旅业务融合发展中存在问题主要有农旅业务融合发展规划不明晰、程度不紧密、发展效益不高和发展保障不足等；

(2) 剖析其问题产生的原因，发现其原因主要有：业务融合规划缺乏前瞻性、各业务板块短板明显、运营管理粗放效率低下、各业务板块延伸不足等；

(3) 在上述原因分析的基础上，通过对公司面临的外部环境判断，利用 PEST 分析结果，结合公司的长期发展战略目标，明确了公司农旅业务融合发展的目标定位，提出了公司农旅业务融合发展的具体对策，包括：明确农旅业务融合发展目标提升融合效率；平衡业务投入补足融合业务短板；改善运营管理水平强化融合保障；加大融合项目开发提升融合效益等，以此为公司农旅业务融合高质量发展保驾护航，发挥出企业的最大潜力。

7.2 不足及展望

本文通过文献分析法、案例分析法、半结构式访谈法等研究方法，已尽可能的将公司目前的各业务发展情况以及业务发展过程中显露出的问题展现出来，但由于本人研究能力、认知水平有限，又加上公司财务数据具有一定保密性，无法对敦煌礼物文化旅游有限公司的分析以及提出的对策等做到十分准确，提出的发展对策仅仅是在个人视角下的探索，难免有不足之处；其次敦煌礼物文化旅游有限公司作为敦煌市的一家小型农业公司，对其农旅业务融合发展对策的总结归纳有一定的资源、地域等条件限制，其发展对策不能为所有小型农业公司所适用。

当前，敦煌礼物文化旅游有限公司的农旅业务融合发展尚处于起步阶段，本文的研究是在诸多学者对产业融合、多元化经营理论的研究以及各敦煌市文旅部门提供的实际数据情况的基础下完成的，在探讨该公司发展过程中存在的关键问题的同时，也对公司发展前景有更多的展望，公司农旅融合业务发展对策可以优化公司农业资源配置，为公司提供持续稳进的经济收益，以此为公司后续在扩大营业规模，扩展业务范围等提供有力支撑，希望研究的结论能够为公司提高竞争力起到积极作用，也希望本次研究能为其他欠发达地区的类似的小规模农业企业在创业管理上的选择提供一定的借鉴经验。

参考文献

- [1] 孟维福,李莎,刘婧涵,等. 数字普惠金融促进乡村振兴的影响机制研究[J]. 经济问题, 2023(3):102-111. 孟维福,李莎,刘婧涵,等. 数字普惠金融促进乡村振兴的影响机制研究[J]. 经济问题, 2023(3):102-111.
- [2] 李丹.乡村振兴视角下农旅融合发展动力系统的构建[J].农业经济, 2023(07):135-137.
- [3] 薛敏.共谋共富图景 甘肃农旅“融”出新天地[EB/OL]. <http://gansu.gscn.com.cn/system/2023/07/28/012999720.shtml>, 2023-7-28.
- [4] 农业农村部农产品加工局.实施乡村振兴战略 努力推动休闲农业和乡村旅游高质量发展 [EB/OL].http://www.moa.gov.cn/xw/bmdt/201804/t20180404_6139634.htm, 2018-4-4.
- [5] 掌上敦煌.敦煌旅游风光无限 游客接待人数破 600 万人[EB/OL]. <https://rmhpdnews.cn/Pc/ArtInfoApi/article?id=37974846#vue-comment>, 2023-09-26.
- [6] Torres R , Momsen J .Planned Tourism Development in Quintana Roo,Mex ico: Engine for Regional Development or Prescription for Inequitable Growth?[J]. C urrent Issues in Tourism,2005,8(4):259-285.
- [7] Nancy G. Mcgehee , Kyungmi Kim. Motivation for Agri-Tourism Entrepreneurship.Journal of Travel Research,2004,43(2): 161-170.
- [8] Mcgehee N.G.An agri-tourism systems model:a weberian perspective [J]. Journal of Sustainable tourism,2007,15(2): 111-124
- [9] Joanna Kosmaczewska. Studies in Physical Culture and Tourism. University school of Physical Education Poznanuuuu,2008,168-169.
- [10] Phillip S,HunterC,Blackstock K. A typology for defining agri-tourism[J] . Tourism management,2010,31(6): 754-758.
- [11] Alex Koutsouris , Isabella Gidakou. The phantom of (agri)tourism and agriculture symbiosis A Greek case study [J]. Tourism Management Perspectives , 2014,9 (12):94-103.
- [12] Yanan L,Ismail MA,Aminuddin A. How has rural tourism influenced the

- sustainable development of traditional villages? A systematic literature review. *Heliyon*. 2020 Feb 5; 10(4):e25627.doi:10.1016/j.heliyon.2024.e25627.PMID:38384513;PMCID:PMC10878874.
- [13] Ibanescu BC, Eva M, Gheorghiu A, Iatu C. Tourism-Induced Resilience of Rural Destinations in Relation to Spatial Accessibility. *Appl Spat Anal Policy*. 2022 Apr 30:1-18.doi:10.1007/s12061-022-09439-1. Epub ahead of print. PMID: 35529421; PMCID:PMC9055216.
- [14] Bielska A, Borkowski AS, Czarnecka A, Delnicki M, Kwiatkowska-Malina J, Piotrkowska M. Evaluating the potential of suburban and rural areas for tourism and recreation, including individual short-term tourism under pandemic conditions.*Sci Rep*. 2022 Nov 27;12(1):20369. doi: 10.1038/s41598-022-24503-z. PMID: 36437259; PMCID:PMC9701685.
- [15] Marko Koscak. Integral development of rural areas, tourism and village renovation, Treble, Slovenia [J]. *Tourism Management*, 1998, 19(1): 81-86.
- [16] Mason P, Cheyne J. Residents' attitudes to proposed tourism development [J].*Annals of Tourism Research*, 2000, 27(2):391-411.
- [17] B. Joseph Pine II, James H. Gilmore. A leader's guide to innovation in the experience economy [J]. *Strategy & Leadership*, 2014, 42(1):211-216(6).
- [18] 曹天泽. 宁波市农旅融合发展研究[D]. 浙江海洋大学, 2020.
- [19] 张莞. 乡村振兴战略下民族地区农旅融合提升发展研究[J]. *农业经济*, 2019(4): 44- 46.
- [20] 吴刚, 张丹丹. 农旅融合视角下海南美丽乡村建设的问题与对策探析[J]. *全国流通经济*, 2018.
- [21] 刘敏. 乡村振兴背景下农旅融合发展路径研究[J]. *农村·农业·农民(A版)*, 2023 (9) :32-34.
- [22] 张永林, 倪一飞, 季余冠. 精心打造生态田园 深度推进三产融合——站村发展农旅融合特色产业的成功实践[J]. *上海农村经济*, 2017(5):40-42.
- [23] 林菁. 乡村旅游助推乡村振兴的内在机理与发展路径[J]. *农业经济*, 2021(11):75-76.

- [24] 张领. 合作治理: 乡村振兴战略中治理有效的一种模式[J]. 探索, 2022(2):89-102..
- [25] 鲍菊芽, 胡德华. 加快推进我国农旅深度融合的困难与解决对策——以浙江省丽水市莲都区为例[J]. 安徽农业科学, 2017(35):178-181.
- [26] 赵佳. 石家庄市农旅融合发展研究[D]. 吉林大学, 2018.
- [27] 中研网. 现代农业的概念是什么 我国现代农业产业发展现状及前景分析 [EB/OL].<https://finance.chinairn.com/News/2020/06/28/162809932.html>, 2020-06-28.
- [28] 郑少伟. 农旅融合背景下汕头市潮阳区农产品营销研究[D]. 闽江学院, 2022.
- [29] 李文. 基于农户增收视角的陕西省农旅融合发展研究[D]. 西安工业大学, 2023.
- [30] 张湘华. “非遗”保护与乡村旅游适度融合研究[D]. 吉首大学, 2017.
- [31] 熊爱华, 张涵. 农村一二三产业融合: 发展模式、条件分析及政策建议[J]. 理论学刊, 2019(1):72-79.
- [32] 胡茂莉. 企业多元化经营战略研究综述[J]. 财会通讯, 2011(36):86-88.
- [33] 周琳. 非相关多元化经营对企业绩效的影响——基于新希望的案例研究[D]. 中央财经大学, 2011.
- [34] 怀化新闻网. 怀化工业企业帮扶行推进产业链建设 提升品牌质量 落实惠企政策怀化启动工业企业帮扶三大行动[EB/OL]. 2019-04-26.
- [35] 徐春迎. 产业链视角下的安徽省农产品区域品牌竞争力培育[J]. 黑龙江八一农垦大学学报, 2020, 32(6):111-118.
- [36] 张跃. A 农业公司业务融合发展策略研究[D]. 山东师范大学, 2021.
- [37] 涂志军. 顾客让渡价值理论的营销实践分析[J]. 消费导刊, 2007(11):16-17.
- [38] 杜培枫. 加大力度提升产业链供应链的稳定性和竞争力[N]. 光明日报, 2020 - 06 -02(19).
- [39] 刘娇. 《中国互联网经济白皮书 2.0》: 产业融合, 制胜互联网下半场[J]. 服务外包, 2019(1):2.
- [40] 中国科技投资编辑部. 国家部委创新政策一览表[J]. 2021.

- [41] 高珊,陈隼. 铁路辅业拓展现代物流探讨[C]//中国铁道学会物资管理委员会. 中国铁道学会物资管理委员会 2009 年度学术研讨会论文集. 陕西澳通运输贸易(集团)有限公司; 2009:3.
- [42] 徐晓园. 平安银行综合经营战略研究[D]. 浙江工业大学, 2017.
- [43] 刘琨珣. 乡村振兴背景下南昌 M 农业企业发展策略研究[D]. 南昌大学, 2023.
- [44] 孙国霞. 基于旅游市场竞争态的吉林省入境旅游市场研究[J]. 地理科学, 2020, 40(6) : 973-979.
- [45] 孙瑛. 基于 BOSTON 矩阵法的上海江桥物流园区功能定位分析[N]. 区域经济, 2020.
- [46] 王成. 柯达破产时, 为什么富士的市值却高达 120 多亿美元?[J]. 中国机电工, 2020.
- [47] 杨裔,范周. 文旅融合推动乡村文化振兴的作用机理和实施路径[J]. 出版广角, 2021 (19): 37-40.
- [48] 何禹,陈吉聪,文军. 南宁市休闲农业示范区建设现状及对策[J]. 乡村科技, 2020 (10): 26-27.
- [49] 商丘日报. 深入推进农业供给侧结构性改革 加快培育农业农村发展新动能的实施意见[N]. 2017-03-29.
- [50] 宋洪远. 新时代促进农民增收的科学理论指引和政策实践[J]. 国家治理, 2023(05): 2-7.
- [51] 光明日报. 甘肃: 让文化遗产焕发时代光彩[N]. 2023-09-14.
- [52] 甘肃省统计局. 2022 年甘肃省国民经济和社会发展统计公报[EB/OL]. (2023-03-21) [2024-05-18]. <http://twww.dxbei.com/news/gansuxinwen/20230328/352109.html>.
- [53] 樊锦诗. 世界文明长河中的一颗璀璨明珠[J]. 敦煌文化, 2021-06-04.
- [54] 甘肃政协. 坚定文化自信 传承弘扬敦煌文化[EB/OL]. (2023-09-14) [2024-05-18]. <http://www.gszx.gov.cn/website/webpage/pageContent/pageContent.html?commitid=8aeeb2868a6a58dd018a919683cd09c9104755&navId=>

- [55] 孙振兴, 葛成莉, 王丽君. 消费升级下旅游消费在乡村旅游中的新需求[J]. 市场周刊, 2020(5): 2.
- [56] 俞金灵, 沈小铃, 熊林. 创新发展设计乡村旅游——以衢州市密赛村为例[J]. 价值工程, 2021.
- [57] 田园综合体: 三产融合发挥产业链价值[J]. 中国房地产, 2018(35): 60-61.
- [58] 刘菲. 中小企业品牌营销策略研究[J]. 科技与企业, 2012(13): 105.
- [59] 段超. 基于“互联网+”的企业战略管理创新研究[J]. 对外经贸, 2017(11): 107-108.
- [60] 河南省人民政府办公厅. 深入推进农业供给侧结构性改革大力发展优势特色农业的意见[N]. 河南省人民政府公报, 2019(16): 2-12.

附录

公司农旅业务融合发展情况访谈提纲

访谈目的：

为深入了解公司种植、加工业务和旅游业务发展现状、各业务部门存在的问题及公司农旅业务融合发展面临的问题，分析哪些因素可能会影响公司农旅业务融合发展，以期探讨公司需进一步的发展需求，并针对性地提出对策和建议，为公司农旅业务融合发展策略提供具体参考意见。

访谈方式：

面对面交流

访谈对象：

公司高管、全体职工和外部同行业高管

访谈内容：

1. 您在公司所从事的岗位是什么，具体负责哪些工作？
2. 这些工作中，哪一些您认为有提升的空间？哪一些是做的较为出色的？（如种植业务中，如何降低成本提升产品品质。）
3. 在工作中，您认为您的上游/下游工作和您的配合衔接如何？（比如针对销售岗位，对于生产环节有哪些看法）
4. 您认为公司目前的发展目标和重点业务是什么？（如加大种植面积提升质量？加强品牌打造？）
5. 您认为在人才、资金、技术、市场等方面，哪些是制约公司发展的主要因素？（如针对人力资源岗位，针对公司人才储备和年龄层次提出相应问题）
6. 您认为制约公司旅游业务发展的主要因素有哪些？并为这些因素的影响程度进行打分评价，10分为非常紧急。
7. 您认为影响公司种植业务发展的主要制约因素是什么？并为这些因素的影响程度进行打分评价，10分为非常紧急。
8. 请您描述出公司加工业务发展的主要制约因素有哪些？并为这些因素的影响程度进行打分评价，10分为非常紧急。

9. 您认为目前公司农旅业务融合的紧密程度如何，是否具有紧迫性？
10. 您认为公司在业务延伸方面有哪些存在的问题或者说制约因素？
11. 您认为当前公司在对接政府层面，还需要哪些方面的帮助？
12. 公司在整个农旅业务融合发展运营管理方面有哪些待改进的地方？

后记

白驹过隙，两年半的研究生生涯即将画上句号，又将开始另一段新的征程。值此论文完成之际，首先，衷心感谢我的导师周文丽教授，导师在我论文的选题、写作、修改到结稿，给我悉心的指导和无私帮助，提出了很多宝贵的意见和建议。导师严谨的治学态度、渊博的学识、敬业的精神、平易近人的处世风格，给了我莫大的教诲和启迪，令我受益匪浅。这些都将会一直激励着我在未来的人生道路上好好学习、好好生活。

感谢兰州财经大学，感谢各位老师在学习上的谆谆指导、精心指导和生活上的关心帮助，使我在专业知识方面收获丰富，也使得我对兰州财经大学留恋不舍。在此真心祝愿老师们工作顺利！

感谢 21 级的 MBA 全体同学，因为你们的出现，使我的学习生活更加丰富多彩，大家互相学习，共同进步，在学习和生活中建立了深厚的友谊，祝你们在以后的人生道路上一帆风顺！

感谢领导和同事的大力支持和无私帮助，使在校期间不用顾虑工作任务，让我的学业能够更顺利完成，同时在论文调研、撰写中给予全力配合，论文的完成离不开你们的帮助。

最后感谢每一位帮助、支持过我的人！谢谢！

作者：李丽

2024 年 5 月 20 日