

分类号:
学号: 20212216313

密级: 公开
单位代码: 10759

石河子大学

硕士学位论文



绿巨人农业发展公司商业模式优化研究

学位申请人	张永芳
指导教师	买生教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2024年7月

分类号:
学号: 20212216313

密级: 公开
单位代码: 10759

石河子大学

硕士学位论文



绿巨人农业发展公司商业模式优化研究

学位申请人	张永芳
指导教师	买生教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2024年7月

**Research on Optimizing the Business Model of Green Giant
Agricultural Development Company**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master of Business Administration

By

Zhang Yong-fang

(Organizational and Strategic Management)

Dissertation Supervisor: Prof. Mai Sheng


July, 2024

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：



时间：

2024年7月14日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：



时间：

2024年7月14日

导师签名：



时间：

2024年7月15日

摘要

中国农业正在逐步转型升级，传统农业正朝着现代农业方向迅猛发展。这一进程中，设施农业规模不断扩大，农产品高质量发展，农业与第二、三产业深度融合。然而，在迈向现代化的进程中，现代农业经营主体特别是中小型农业经营主体，普遍遭遇诸如设施设备投入巨大、商业模式同质化严重、市场竞争日益激烈下收益回报匮乏等挑战。当今企业竞争已不再仅是产品和服务的竞争，而是商业模式竞争。在这样的背景下，现代农业企业如何进行商业模式优化，以实现持续发展，提高市场竞争力和盈利能力，具有重要的理论意义以及实践价值。绿巨人农业发展公司作为一家初创的现代农业企业，将设施农业与乡村休闲融合发展，服务于城市多样化需求。企业在具体实践中积累一定经验，对其商业模式分析并优化，促进企业发展，也可以为其他现代农业企业商业模式优化提供新视角和思路。

在国内外文献基础上，以现代设施农业项目绿巨人农业发展公司为研究对象，关注企业发展过程中管理现象和管理实践，结合商业模式理论对公司现有商业模式的成效经验和不足归纳分析，探索进一步优化的可能路径。首先，了解国内外商业模式相关文献研究现状和理论基础；其次，通过实地调研、访谈和公开资料收集等方式获取企业及行业情况，结合商业模式要素深入探讨绿巨人农业发展公司现有商业模式，从而识别当前商业模式的成效经验和不足；最后，基于商业模式理论提出商业模式优化措施和实施保障措施。

研究认为，绿巨人农业发展公司在核心产品与服务打造、合作关系促成关键业务活动、利用外部环境获取资源能力以及设施农业与乡村休闲融合等方面取得一定成效。根据商业模式理论分析，公司仍存在一些不足之处，包括定位与价值主张尚有不足、业务系统不够完善、关键资源利用率尚有提升空间、盈利模式结构不够优、现金流控制不够稳等方面。根据绿巨人农业发展公司问题形成的原因，结合行业情况及企业内外资源提出对公司的商业模式优化建议，公司应以客户价值导向调整定位、构建单边平台型业务系统、提升关键资源能力利用率、优化盈利模式以及强化现金流管控等，促进多方参与的价值共创，惠及乡村产业发展。通过对公司商业模式优化，为公司可持续发展提供有益参考，也为同行业优化商业模式提供借鉴。

关键词：现代农业企业；设施农业；乡村；商业模式；可持续发展

Abstract

China's agriculture is undergoing a process of gradual transformation and upgrading, with traditional agriculture rapidly developing into modern agriculture. This process is accompanied by the expansion of facility-based agriculture, the high-quality development of produce, and the deep integration of agriculture with the second and third industries. However, in the process of modernization, modern agricultural enterprises, especially small and medium-sized ones, generally face challenges such as huge investment in facilities and equipment, serious homogenization of business models, and lack of returns in an increasingly competitive market. Today's enterprise competition is no longer just the competition of products and services, but the competition of business models. In light of the aforementioned circumstances, it is of great theoretical and practical significance for modern agricultural enterprises to optimize their business models with the objective of achieving sustainable development, enhancing market competitiveness, and improving profitability. Hulk agricultural development company, as a start-up modern agricultural enterprise, integrates the development of facility agriculture and rural leisure to serve the diversified needs of the city. The company has accumulated certain experience in specific practice, and the analysis and optimization of its business model promotes the sustainable development of the company, and can also provide new perspectives and ideas for the optimization of the business model of other modern agricultural enterprises.

Based on domestic and international literature, this study takes the modern facility agriculture project Green Giant Agricultural Development Company as the research object, focuses on the management phenomena and practices in the process of enterprise development, and combines business model theory to summarize and analyze the effectiveness, experience and deficiencies of the company's existing business model, exploring possible paths for further optimization. Firstly, understand the research status and theoretical basis of domestic and foreign business model-related literature; secondly, obtain the enterprise and industry information through field research, interviews, and public data collection, and deeply discuss the existing business model of Green Giant Agricultural Development Company in combination with business model elements, so as to identify the effectiveness, experience and deficiencies of the current business model; finally, based on business model theory, propose business model optimization measures and implementation guarantee measures.

The study concludes that hulk agricultural development company has achieved some success in the creation of core products and services, key business activities facilitated by cooperative relationships, the ability to utilize the external environment to obtain resources, and the integration of facility agriculture and rural leisure. According to the analysis of business model theory, the company still has some shortcomings,

including insufficient positioning and value proposition, insufficient business system, insufficient room for improvement in the utilization of key resources, insufficient optimal structure of the profit model, and insufficient stable cash flow control. According to the analysis of business model theory, the company still has some shortcomings, including insufficient positioning and value proposition, imperfect business system, room for improvement in the utilization rate of key resources, suboptimal profit model structure, and unstable cash flow control. The company should adjust its positioning in terms of customer value orientation, build a unilateral platform-type business system, improve the utilization rate of key resource capacity, optimize the profit model and strengthen the control of cash flow. so as to promote the value co-creation with the participation of multiple parties and benefit the development of rural industry. Through the optimization of the company's business model, it provides a useful reference for the company's sustainable development, as well as a reference for the optimization of business models in the same industry.

Key words: Modern agribusiness; Facility-based agriculture; Rural; Business model; Sustainable development

目录

摘要	I
Abstract	II
第 1 章 引言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.2.1 理论意义	2
1.2.2 实践意义	2
1.3 研究内容、思路与方法	2
1.3.1 研究内容	2
1.3.2 研究思路	2
1.3.3 研究方法	4
第 2 章 相关理论与文献综述	5
2.1 相关理论	5
2.1.1 商业模式概念及相关理论	5
2.1.2 现代农业概念及相关理论	6
2.2 文献综述	8
2.2.1 国外研究现状	8
2.2.2 国内研究现状	10
2.2.3 文献述评	11
第 3 章 案例正文	12
3.1 绿巨人农业发展公司基本情况	12
3.1.1 成立背景	12
3.1.2 企业发展历程	12
3.2 行业现状	15
3.2.1 国内特色农产品市场现状	15
3.2.2 国内乡村旅游市场现状	16
3.2.3 连云港市都市农业发展现状	18
3.3 绿巨人农业发展公司商业模式现状	20
3.3.1 市场定位	20
3.3.2 专注型业务系统	22

3.3.3 关键资源能力	24
3.3.4 盈利模式	26
3.3.5 现金流结构	28
3.3.6 农旅融合赋能企业价值	29
第4章 案例分析	30
4.1 成效经验	30
4.1.1 打造番茄产品特色	30
4.1.2 合作关系促成关键业务活动	33
4.1.3 利用外部环境获取资源能力	34
4.1.4 “农产品+旅游”盈利模式提升综合效益	35
4.2 现有商业模式存在问题及成因分析	37
4.2.1 定位与价值主张尚有不足	37
4.2.2 业务系统不够完善	41
4.2.3 关键资源能力利用率尚有提升空间	45
4.2.4 盈利模式结构不够优	47
4.2.5 现金流控制不够稳	48
第5章 商业模式优化措施和实施保障	49
5.1 优化措施设计	49
5.2 客户价值导向的定位调整	50
5.2.1 识别与拓展客户	50
5.2.2 让客户感知价值	51
5.2.3 产品服务与客户需求痛点契合	52
5.3 构建单边平台型业务系统	55
5.3.1 强化工作流、物流、信息流	56
5.3.2 应用管理信息系统，提升集成管理水平	57
5.3.3 分销渠道深化	58
5.4 提升关键资源能力利用率	60
5.4.1 丰富关键业务	60
5.4.2 加强合作促进资源再利用	61
5.5 优化盈利模式	64
5.5.1 增加收入来源	64
5.5.2 控制企业成本	65
5.6 强化现金流管控	66
5.6.1 提高资金运作能力	66

5.6.2 优化生产与项目规划	66
5.6.3 构建长效融资机制	67
5.7 商业模式实施保障措施	67
5.7.1 可能风险及控制措施	67
5.7.2 实施保障措施	68
第 6 章 结论与展望	71
6.1 研究结论	71
6.2 研究不足与展望	72
参考文献	73
附录 A 访谈提纲	77
致谢	78
作者简介	79

第1章 引言

1.1 研究背景

随着国家经济的持续发展，中国农业已从单纯追求提升原产量向高质量发展转变。人们生活水平的提高促进农业产业模式向多元领域发展，助推农业现代化进程。在政策的引导下，连云港作为农业大市，因地制宜加快发展现代农业，从而进一步推动农业现代化和农村产业发展。根据2022年连云港市统计公报显示，全市现代农业持续推进，蔬菜播种面积约123万亩，蔬菜总产量约379万吨，水果总产量约94万吨，农产品销售的市场份额逐年攀升。海州区浦南镇紧跟连云港市现代农业发展趋势，积极引导农户、农村合作社、农业企业实施集中连片规模农业，特色蔬菜瓜果种植，特种养殖，引进2万亩水产养殖项目，1.6万亩的果蔬项目，番茄的种植面积近3000亩、番茄日光温室大棚1000余座、番茄交易市场2个。然而，随着现代设施农业规模不断扩大，产品差异化越来越小，同期产品供大于求，同质化竞争的问题显著。现代设施农业作为一种高投入、高产出的农业生产方式，强调规模化、集约化经营，并重视生产环节的设备和设施投入，但主要依赖于农产品的销售，收入来源相对单一。长时间的连作种植不仅可能导致土壤质量下降，进而影响农产品的产量和品质，阻碍产业链的良性循环，导致经济效益陷入不可持续的困境。

绿巨人农业发展公司作为设施农业企业，以番茄（别名西红柿、洋柿子）种植为主导，辅以草莓、黄瓜、特种蔬菜等特色农产品供应，引进应用现代设施技术、智能设备，致力于提升生产效率和产品品质，打造特色农产品品牌。通过联合番茄庄园利益相关者，设施农业与乡村休闲融合，打造集生产展示、采摘体验、观光休闲、科普教育于一体综合基地，服务于城市多样化需求。为打通销售通路，通过线上引流、线下采摘的方式，先后开展具有特色的有机番茄采摘、数字化展厅参观等活动。在快手、抖音、公众号等平台，通过“达人”探店、直播带货等方式宣传推介番茄庄园，提升番茄庄园的“热度”，吸引了大量的游客到番茄庄园采摘、品尝，提升番茄销售价格。然而，随着周边同类产品与服务增多，现有商业模式同质化显现。本文以绿巨人农业发展公司作为商业模式优化的案例研究对象，对公司现有商业模式成效经验、不足之处进行分析，提出适合该公司的商业模式优化措施，以提升企业盈利能力和竞争力，在激烈的市场竞争中以及同质化的商业模式中脱颖而出，实现可持续发展。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

现有的文献资料对于农业企业商业模式研究虽然有一定的探讨，但仍缺少现代设施农业企业商业模式优化的实例研究。本文以绿巨人农业发展公司为案例视角，研究绿巨人农业发展公司作为现代设施农业与乡村融合发展取得的经验做法和存在的不足，针对性地提出优化商业模式措施，可以为农业企业商业模式构建提供参考。

1.2.2 实践意义

面对企业内外部环境和用户需求的变化，商业模式需要不断优化，以提升企业市场竞争力和盈利能力。通过对绿巨人农业发展公司的案例研究，运用管理理论结合企业管理实践，优化商业模式，对于初创阶段的农业企业分析和制定商业模式具有一定借鉴意义。

1.3 研究内容、思路与方法

1.3.1 研究内容

本论文的主要研究内容由以下五个部分构成：

第一部分：案例相关商业模式理论概述，明确理论基础；对国内外关于商业模式、商业模式优化创新及驱动因素、农业商业模式等方面的文献研究现状进行文献综述，为后面的研究分析提供理论支撑。

第二部分：案例正文，公司基本情况及行业现状，结合商业模式六要素结构对绿巨人农业发展公司现有商业模式进行描述。

第三部分：案例分析，结合商业模式理论分析公司商业模式可供借鉴的成效经验以及存在问题，并深入分析主要影响因素。

第四部分：针对商业模式存在问题的优化措施以及实施保障措施。

第五部分：对研究进行系统性的梳理与总结，反思本次研究在深度和广度上的一些欠缺之处，并对未来的研究进行展望。

1.3.2 研究思路

本文以六要素商业模式理论为指导，结合绿巨人农业发展公司外部环境及内部情况调研，对公司现有商业模式可供借鉴的成效经验以及存在问题进行分析。针对性地

对绿巨人农业发展公司的商业模式进行优化，提升公司市场竞争力，也为其他现代农业企业提供参考和借鉴。研究技术路线如图 1-1 所示：

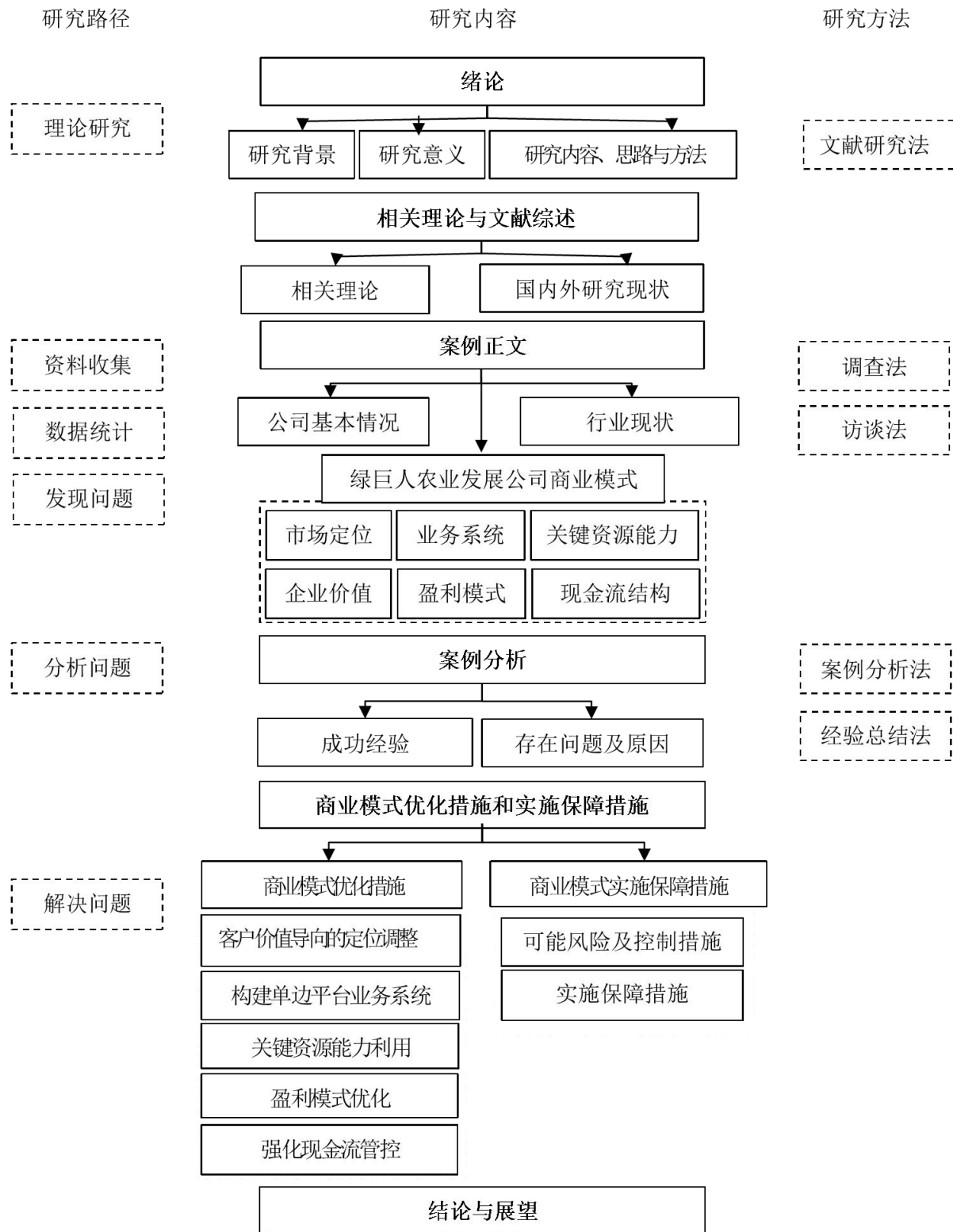


图 1-1 技术路线

1.3.3 研究方法

文献研究法：研究采用文献分析法，用“商业模式创新”“现代农业企业”“设施农业”等关键词，在 COJ、CNKI 数据库对 2010—2023 年的核心期刊以上的文献进行了收集；其次，采用“Business model innovation”“BMI”“business”等关键词，通过谷歌学术、“Web of Science”平台，对英文文献进行了检索。通过国内外相关文献分析，对商业模式及创新等方面的研究成果加以深入了解，为研究提供理论基础。

访谈法：通过与公司总经理、财务人员、办事员、工人、游客等进行访谈，获得访谈内容，与企业调查相互补充，了解公司现行商业模式的情况。

调查法：对绿巨人农业发展公司番茄庄园产业基地及周边行业进行实地调研，询问不同年龄阶段参观或购买产品的客户，了解客户对产品、服务、营销等方面的意见与建议。其次，对公司宣传以及线上业务开展情况进行调查，针对番茄庄园线上宣传、销售以及评价情况的调研。从用户角度、竞争角度调查分析，以期找到对应的问题和解决方法。

经验总结法：对绿巨人农业发展公司实践活动具体情况，归纳与分析为经验做法。

案例分析法：对企业发展历程、经营现状梳理，结合商业模式理论分析案例商业模式的取得成效、不足之处以及形成原因，为商业模式优化设计提供基础。

第2章 相关理论与文献综述

2.1 相关理论

2.1.1 商业模式概念及相关理论

商业模式概念呈现不同研究视角和理论观点。商业模式是企业如何创造价值、传递价值和获取价值的原理，企业及其伙伴网络为客户群提供价值，致力于创造、营销和送达价值，以产生利润和维持生存的收入流（Osterwalder, 2005）。商业模式是连接顾客价值与企业价值的桥梁，本质上是利益相关者的交易结构（魏炜等，2012）。不同的商业模式理论普遍侧重于放在企业、客户群、供货商、合作关系等。

（1）六要素商业模式

北京大学魏炜与清华大学朱武祥学者提出商业模式六要素模型，在价值链上系统地考虑利益相关者的价值网络。利益相关者包括内部（如企业管理者、股东、员工）和外部（如客户、政府及相关单位、供应链上下游企业、合作伙伴）两个方面，而企业商业模式则是连接这些利益相关者的桥梁。定位：找准企业自身的定位，针对有潜力的顾客群，提供独特价值，强调满足客户需求的方式。定位的确定需要综合考虑过去、现在和未来的情况，是商业模式起点。

业务系统：为实现定位，企业所需进行的业务活动以及内外部利益相关者之间的合作与交易方式。高效的业务系统能够识别、整合相关活动，确定价值链关系与结构，形成价值网络，是企业竞争优势的关键。

关键资源与能力：执行业务活动所必需的资源 and 能力基础，包括有形与无形资产、技术能力、资金和人才等。有些关键资源并不是企业与生俱来的，企业需甄别并获取这些资源，确保它们的高效运作。

盈利模式：企业的利润来源和成本结构类型。良好的盈利模式通常是多种收入来源、低成本，并能形成一张稳定共赢的价值网。

现金流结构：经营过程中企业现金流入与流出情况。现金流是企业商业模式赖以生存的血液。

企业价值：未来自由现金流的贴现值，能够用较少的投资和成本获得较高的效率是企业价值高低的体现。

六个要素之间存在着密切的相互关系，企业在设计和调整商业模式时，需要基于利益相关者综合考虑，以实现整体效果。定位指导业务系统，业务系统需要关键资源

能力的支持，盈利模式决定收入结构，现金流结构反映资金流动状况，企业价值则是所有要素的最终体现。绿巨人农业发展公司涉及利益相关者多，魏朱商业模式六要素模型较为适合作为公司商业模式优化研究模型。

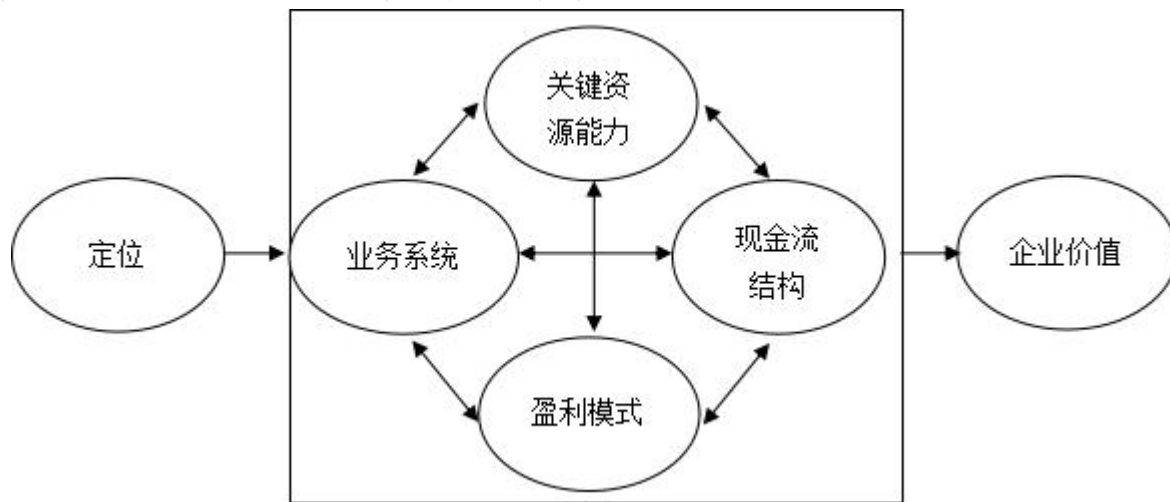


图 2-1 六要素模型

(2) 价值共创理论

价值共创是价值创造主体利用服务交换与资源整合实现共同创造价值的一系列动态过程（简兆权等，2016）。企业从单独价值创造向共同创造转变。传统的观点是以商品主导，企业通过自身资源与能力创造价值，将顾客认为是价值使用者，强调价值交换。随着互联网下竞争环境的变化，客户与企业互动增加，客户向市场直接或者间接提出需求，企业通过把握需求实现产品与服务的创新，客户在价值创造过程处于主体地位，价值共创理论研究视角的演进为服务主导，以顾客体验为导向的价值创造，强调体验价值、情境价值等。近年来，价值共创的研究重点逐步转向生态系统，价值的内涵拓展到社会、文化等情境价值（姜尚荣等，2020）。政府、供应商、渠道方、媒体等广泛经济社会参与者共同参与到价值共创，实现资源共享、共创价值。

2.1.2 现代农业概念及相关理论

(1) 现代农业

现代农业是建立在现代化工业与科技进步的基础之上，通过运用现代科学技术对传统农业进行改造，采用现代经营策略推动农业的发展。这种转型契合国家发展需要，将传统农业转变为经济效益显著、社会贡献突出且生态环境友好的现代产业。现代农业企业经营类型涉及种植、养殖、农产品加工以及农业辅助服务等类别。随着农业与二、三产的融合发展，现代农业企业经营模式围绕产业链发展。如都市农业以生态绿色农业、观光休闲农业、科技现代农业为标志，以农业设施化、园艺化等为手段，形成具有高效、优质、多功能以及可持续等特性的现代农业（蔡海龙，2024）。休闲农