

# 现代农业价值共创：社会动员与资源编排\*

## ——基于新会陈皮产业的案例观察

张德海<sup>1,2</sup> 傅敬芳<sup>1</sup> 陈超<sup>2</sup>

**摘要：**多元主体参与价值共创对推进农业农村现代化具有重要意义。本文结合社会动员和资源编排理论，通过选取新会陈皮产业成长案例，观察并分析了现代农业价值共创的过程机理。研究发现，在双向社会动员驱动下，按照市场规律科学编排产业资源和能力，就能够实现价值共创；自上而下的行政动员可以调动政策资源，自下而上的组织动员能够吸纳龙头企业与农户，共同催生了“共赢共享”的新型产业价值链；案例产业的资源编排包含“聚集—聚变—聚焦”3个阶段，通过聚集关键资源、聚变形成动态能力，才能精准聚焦市场需求，从而共同创造多元价值。揭示案例产业价值共创的过程黑箱就是在成功经验的基础上，探寻产业可持续发展的可行路径，为现代农业发展提供新思路。

**关键词：**现代农业 社会动员 资源编排 价值共创 新会陈皮

**中图分类号：**F323.4 **文献标识码：**A

### 一、引言

现代农业产业兴旺发展是乡村振兴的必然要义，强调通过一二三产业融合培育新组织、新业态和新价值，大力提高农业综合效益和市场竞争力。纵观中国农业现代化的建设历程，始终秉承以最大化释放农业产业价值为目标，以集约化、规模化和产业化为手段，充分转化资源以打造价值创造能力。部分学者已开始从价值构成及来源角度审视现代农业，朱文珏、罗必良（2018）发现农户对农地的多重依赖和多维价值评价会引发价格幻觉，从而导致农地流转价格机制失效；穆娜娜等（2016）指出农民可以借助社会化服务中的土地流转、销售渠道、精深加工、要素投资参股以及劳动力转移等手段，大幅提高经营性、工资性和财产性收入；蒋永穆、戴中亮（2019）强调价值创取是资源贡献型或生产经营型小农户有机衔接现代农业的关键环节，价值创造在于优化配置资源“合作造饼”，而价值获取则需要提升在“竞争分饼”时的“话语权”；刘源等（2019）以农业龙头企业为例，构建了纵向一体化模式下龙头企业价值实现的内在机理理论框架。来自农业共营制、订单农业以及生鲜电商的最新实践进

\*本文研究得到国家社会科学基金项目“乡村振兴战略下现代农业服务供应链协同机制研究”（项目编号：18BGL017）的资助。本文通讯作者：陈超。

一步表明，现代农业必须整合政府、龙头企业、合作社、农户、行业协会和科研院所等多种利益相关者，有机衔接农产品的生产、加工和流通等环节，打造“资源共享、价值共创”的产业组织体系。

针对多元主体参与的“政府—企业—市场”的复杂场域，Pralhad and Ramaswamy（2000）较早提出了基于客户体验的价值共创理论，认为消费者是加强版企业网络的协同者、联合开发者和竞争者，能够在体验过程中与企业共同创造和提取价值。随后，Gummesson and Mele（2010）发现对话、知识转移和组织学习等网络互动环节可以通过资源整合与匹配促进价值共创；Grönroos（2012）主张价值共创是服务提供者与消费者或其他受益人在直接互动中的联合行动。国内研究中，周文辉等（2015）建立了价值共创的过程模型，揭示了观念共识、价值共生和价值共赢3个阶段所采用的具体共创方法；简兆权、肖霄（2015）解析了网络环境下服务创新与价值共创的机制及要素，为服务型企业构建高效的服务价值网络提供了系统范式。之后，价值共创理论广泛应用于服务生态系统（高志军、刘珊，2017）、医疗服务（陈惠芳，2018）等领域。针对现代农业的集群品牌价值共创过程，张月莉、王再文（2018）识别了农业集群品牌经营主体价值共创行为的知觉行为控制、共创态度、主观规范、共创意愿等驱动因素。从现有文献看，价值共创理论及应用已经引起学界的高度关注，但目前还主要囿于价值创造的重要意义阐述、共创行为的驱动因素探寻等层面，价值创造主体局限于核心企业等单个利益相关者，还没有达到共同创造、共同分享的高度。

在推进乡村产业全面振兴的新时代，现代农业价值共创具有多元主体参与、多种功能互动和多方利益衔接的内在实质，价值诉求集中表现为政府及行业协会的公共价值，以及各类经营主体的市场价值，只有真正实现地方经济增长、产业链共赢以及农民增收，才能充分增强利益主体的获得感，让现代农业成为“既有赚头又有奔头”的新型蓝海产业。由此，多元主体参与产业价值共创的意愿如何？现代农业如何有效管理资源和能力以获得共创价值？这些问题亟需得到学界高度关注并开展深入探讨。本文以新会陈皮产业为研究对象，采用单案例研究方法，对上述问题展开探索性研究。

本文余下部分的结构安排如下：第二部分引入社会动员和资源编排等理论作为分析视角；第三部分为研究设计与案例描述；第四部分依据理论视角和案例发现，提出现代农业价值共创的过程模型；第五部分是研究结论与政策启示。

## 二、理论背景与研究视角

### （一）社会动员理论视角的引入

社会动员理论在西方学界得到了持续关注，用以调动全社会广泛的人力、物力和财力参与社会活动，实现共同的社会目标。Deutsch（1961）最早将社会动员界定为人们获得新的社会模式和行为模式的过程，用以表示“社会—人口”层面的现代化；而 McCarthy and Zald（1977）从资源动员视角提出了社会运动参与的概念集和相关命题，强调资源种类和来源、社会运动与媒体和当局的关系、运动组织的互动。塞缪尔·P·亨廷顿（2008）指出通过社会动员过程，一连串旧的社会、经济和心理信条全部受到侵蚀或被放弃，人民转而选择新的社交格局和行为方式；Rogers et al.（2018）发现在选举参与、环境可持续行为和慈善捐赠等实践中，社会动员的动力因其他人从动员行为中获益而放大，同时

总体影响因人们嵌入社会网络而增强。近年来，社会动员理论被国内学者广泛应用于农村社区建设、农民集体行动、社会网络治理研究中。魏智慧（2016）指出集镇社区动员应采取集合国家、市场、土地、组织及个体等多元治理型方式，综合考虑多元主体的能力与意愿，以及客体所具备的参与可能性和现代性因素；叶敏（2017）发现新农村建设的动员工作需要综合应用政策动员技巧和村庄社会规范，充分调动农民的参与积极性；王诗宗、杨帆（2018）针对中国当代的基层政策执行与基层社会治理的彼此嵌套，提出了“调适性社会动员”的概念，强调要塑造社会动员能力和动员方案。

结合相关研究，笔者认为，互联网、人工智能等信息技术将会催生社会动员的新形式和新途径。政府及职能部门需要转变单向动员的行政化思维，结合社会力量双向调动本地能人、企业家和团体的参与热情，形成全社会“共情共意共享”的多元互动态势，正如产业扶贫中“政府牵头、帮扶企业与贫困户配合”的做法，通过全社会的一致动员齐心协力完成脱贫攻坚任务。由于现代农业投入巨大，涉猎资源频谱宽泛，需要从多维角度动员社会力量、调集内外资源，真正实现政府、社会组织、企业与农户的良性联动，从而促进农产品内在特质变化和市场品牌能力提升。因此，在信息充分流动的互联网环境下，需要行政力量和社会组织通过叠加方式开展社会动员，充分引导现代农业集聚发展，同步实现产业的发展目标和社会组织的利益目标。

## （二）资源编排理论视角的引入

资源编排是近十年管理学领域出现的新理论新视角，立基于资源基础观和核心竞争力理论，成为了提升现代农业竞争优势的路径与手段。Sirmon et al.（2011）通过整合资源管理和资产编排的概念框架，提出资源编排包含构建资源组合、资源归拢整合和资源转化利用 3 类行动；Chirico et al.（2011）认为需要建立一套有效的协同机制与编排方式，对企业家导向、代际介入和参与策略等资源进行有效编排，从而提高家族企业的经营绩效；Cui and Pan（2015）以资源编排为理论视角研究了电子商务的采纳过程，建议制造商根据资源环境设计相应的能力，使资源编排在资源和动态能力的转化中发挥桥梁作用；Carnes et al.（2017）提出管理者应以不同的方式编排资源和组合能力，以适应企业生命周期不同阶段的创新需要；Badrinarayanan et al.（2019）认为销售经理应该对销售和非销售资源进行编排，这样才会获得满意的销售业绩、组织结构和客户产出。在国内相关文献中，许晖、张海军（2016）发现资源编排的表现形式随着企业的发展阶段而变化，在动荡的环境下对关键资源合理编排可以促进服务创新能力的跃迁，产生序列效应；刘新梅等（2017）指出资源编排机制包括高层管理长期导向与资源柔性，前者主要体现为资源构建组合与归拢整合等过程，后者体现为企业资源的动态转化与利用效能；孟韬等（2019）演绎了共享办公空间的资源编排路径，揭示了创业者需要通过资源利用能力将资源价值组合转变为企业竞争优势。

文献分析显示，资源编排理论强调对所拥有资源的动态管理，通过组合、归拢整合和转化利用等活动提升企业的市场竞争优势。从产业层面看，现代农业面临的资源禀赋具有较大的异质性，进而造就了多种特色农产品，但许多地方特色农产品始终无法做大做强，根本原因在于没有将自然、人力、社会和经济等资源进行科学编排，无法转化为产业发展所需的多阶动态能力，更没有真正用资源去对接和满足市场需求。因此，给定具体的产业情境，现代特色农业资源编排的内容和形式如何？为什么

市场竞争力表现各异？对此，现有研究仍没有给出相应答案。

综上所述，随着农业现代化的快速推进，多元主体参与下的产业链共生、价值链共创和利益链共享已成为当务之急，迫切需要学界深入解密价值共创过程的理论黑箱。鉴于此，本文结合广东省江门市新会陈皮产业的价值共创案例，基于社会动员和资源编排的理论视角，遵循“社会动员（意愿）—资源编排（行为）—价值共创（结果）”的分析框架，力图弥合现代农业价值共创过程的研究缺口，建构现代农业价值共创过程机制模型，为乡村产业振兴提供新的经验证据和实现路径。

### 三、研究设计与案例描述

现代农业价值共创研究涉及丰富的现实情境和多样的证据表现形式，重点在于回答在农业产业化进程中“为什么”采用价值共创，以及“如何”开展价值共创。为此，本文将以新会陈皮产业<sup>①</sup>为研究对象，通过分析其价值共创的过程“黑箱”和多元价值效果，揭示现代农业价值共创的内在复杂机理。相较于多案例研究，单案例研究更适用于全新的或现有研究不充分的领域，具有展示价值共创过程细节的优势，因而本文适宜采用探索性单案例研究方法。

#### （一）案例选取

本文选择新会陈皮产业作为案例对象，主要遵循了典型性和理论抽样的原则（Yin, 2014）。一是案例选取应该具有可推广性。新会陈皮产自南粤大地，经过十多年的产业共建共享，取得了突出的发展成就，相应的价值共创行为模式具有很强的代表性。近年来，新会区社会各界大力推进现代农业产业园建设，推行“新会陈皮，人人共享”的市场理念，以新会陈皮产业为案例的研究结论对同类地区具有借鉴意义。二是案例选取应该遵循理论抽样原则。农业产业化已成为中央惠农强农政策体系的重要组成部分，新会区引入龙头企业和科研机构，发挥财政资金“四两拨千斤”的作用，促进了劳动力、资本、土地、技术等资源的科学编排。以新会陈皮产业为案例对象发展现有理论，与现代农业如何进行价值共创的研究主题非常吻合。三是案例数据应该具有可获得性。新会区政府分管领导对新会陈皮产业的发展一直胸藏执着情怀，同时，跨界到陈皮产业的龙头企业管理者具备相应的生产经营知识，可提供丰富的回溯性数据和证据链。研究团队与政府分管领导、企业管理者因业缘关系保持着紧密的联系，留有他们私人 and 公共的联系方式，便于开展访谈观察、获取未公开的资料，以及采集、跟踪和验证节事文化活动等数据，这些便利条件能够为本文开展研究提供多种证据来源。

#### （二）案例概况

新会陈皮产自广东省江门市新会区，既是传统的香料和调味佳品，又具有药用价值，形成了独特的核心价值和品牌文化。新会陈皮距今已有 700 多年的种植取皮历史，记载始于唐朝，盛名于明清时期，目前产品已经行销全国及东南亚、美洲等地区。近年来，新会区政府积极引导当地企业按照市场化规律运作，注重科技创新、产业园区打造，以新型农业经营主体带动规模化发展，稳步向现代农业

<sup>①</sup>2006 年新会柑、新会陈皮双双获批“国家地理标志保护产品”，但由于新会陈皮由新会柑取皮而得，二者的产区范围完全一致，且具有产业链上下游关系，为了表述简练且尊重当地的传统说法，本文将新会柑和新会陈皮统称为“新会陈皮”。

转型升级。新会陈皮以柑青皮、微红皮和大红皮3种货式为主，涉及生产种植、鲜果交易、精深加工、仓储物流、市场营销、品牌推广、科普教育、文化观光和生物科技等门类。2002年，多家企业联合成立了江门市新会区新会柑（陈皮）行业协会（以下简称“陈皮协会”）；2006年，新会柑、新会陈皮双双获批国家质检总局“国家地理标志保护产品”；2011年，新会区获得“中国陈皮之乡”“中国陈皮道地药材产业之乡”称号；2017年，新会区现代农业产业园成功列入第二批创建国家现代农业产业园名单，主要目标是创建集成大基地、大加工、大科技、大融合和大服务的“五位一体”特色产业园；2019年，新会陈皮产业唯一代表广东种植业被编入《全国乡村产业振兴典型案例汇编》，区域公用品牌在第十七届中国国际农产品交易会上获得“国字号”荣誉。目前，新会柑无病毒苗木繁育基地年产能为200万株；陈皮茶单品年产量达到9700吨；新会区已经连续五届举办了“中国·新会陈皮文化节”，对现代农业的科技创新、三产融合和市场品牌化道路进行了全方位、深层次的诠释。

### （三）数据采集

新会陈皮产业是在多个微观企事业主体的推动下取得发展的，因而需要从多个采样点获得资料，为此，研究团队主要以深度访谈、实地观察、文件档案采集等方式获取数据，保证资料来源超过3种，构成证据三角形，以期提高研究结论的准确性和解释力。①以主管部门座谈、龙头企业访谈和观察、果农调查和现场观察等为主收集一手资料。研究团队先后于2018年12月和2019年8月对新会区农业农村局、龙头企业、交易市场以及果农开展了两轮开放式半结构化访谈，访谈的主题内容及受访人员情况见表1。第一轮访谈重点收集政府支持、产业运行、价值绩效、果农介入、种植基地等基本信息，第二轮访谈深入采集陈皮加工、科技研发、三产融合、文化价值挖掘等关键事件数据。两轮访谈的内容涉及陈皮的生产种植、科技服务、精深加工、三产融合、园区建设、企业运营、市场交易与品牌、仓储配送等领域。每位受访者接受访谈的时间为30~120分钟，研究团队成员在征得受访者同意后同步录音，并及时整理成文字，形成转录资料17.8万余字。②以节事宣传册、期刊文献以及受访单位所提供文件等二手资料为辅。从2013年柑普茶市场销售开始，研究团队持续关注新会陈皮产业的发展，参加了最近两届新会陈皮文化节，获得了政府部门和陈皮协会的相关资料（包括红头文件、实施方案、规划报告）以及公司资料（包括网页、新闻报道和宣传册）10余套，节事宣传册5本，从CNKI电子数据库收集了关于新会陈皮的期刊文献17篇，共计23万余字；还收集了部分新会陈皮及系列陈皮精深加工产品等实物证据。

表1 新会陈皮产业访谈的主题内容及受访人员情况

序号	职位或职业	访谈内容	访谈人数	访谈总时长
1	农业农村局领导	新会陈皮产业的发展历程，最近五年的成效，具体奖补政策，节事活动，文化宣传，远期发展目标，自我定位	2	4小时
2	陈皮协会会长	陈皮协会成立时间，主要职责，入会企业情况，质量检验检测，区域品牌保护，行业鉴定	1	1.5小时
3	种植基地理事	自然气候，种植品种，种植面积及收成，果农土地流转及合作，植保手段，农技服务，果品销售	2	4小时
4	龙头企业董事	主要加工产品，品牌营销，市场销售，产品研发，果品收	3	6小时

5	交易市场经理	购, 增值业务, 质量安全, 产业链合作, 基地建设 交易规模, 游客数量, 入驻商家, 三产带动, 电商物流	3	5 小时
6	当地果农	承包土地规模及流转情况, 个人对陈皮的情怀, 子女继承, 入社入股	4	2.5 小时

#### (四) 数据分析

在数据分析策略方面, 有别于扎根理论等由数据直接归纳理论的分析方法, 本文借鉴社会动员和资源编排理论的现有文献, 预先确立了研究问题和目标, 结合研究者前设构建了理论构念及维度的初始代码系统, 并对原始数据进行多人多轮的循环式编码, 为数据赋予概念和意义, 形成“关键词→证据事例→理论模型”的证据链, 再通过对案例数据与理论视角的不断对焦和扩展, 最终达到理论饱和点 (Miles and Huberman, 1994)。具体的数据分析过程包括数据简化、数据展示、结论提出与验证 3 个阶段。在数据简化阶段, 研究团队主要对案例文本资料进行选择、聚焦、分类、摘取与转化, 按照不断迭代的代码系统将相同或相近的数据整合在一起, 通过维度和类属识别主要构念、关键过程和范式关系; 在数据展示阶段, 主要是对简化后的数据按照树状节点结构进行汇集, 并使用二维表格等图表工具充分展现数据, 方便研究团队成员之间开展讨论和分析, 确保数据编码及其归类的正确性和一致性, 最终形成的主要编码及典型证据见表 2。在结论提出与验证阶段, 根据现有理论和数据展示结果构建理论模型, 力图发现事物的规律、模式、解释、轮廓以及因果关系, 检验意义建构的似真性和稳定性, 提高理论模型的信度与效度。

需要说明的是, 在数据分析过程的每个阶段, 都至少要有两名研究成员参与, 背对背独立进行编码、得出结论, 如果两名成员的处理结果存在不一致的情况, 则采取反复商榷或征询第三方意见的方式解决争议, 直到最终形成一致意见。此外, 为了生动而直观地描述新会陈皮产业的发展经验, 笔者在案例发现与理论模型部分尽量引用访谈原话, 保持案例数据的“原汁原味”。

表 2 新会陈皮产业价值共创过程的主要编码及典型证据

构念	维度	证据事例 (典型援引)	关键词	条目数
社会动员	行政动员	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 区政府整合财政奖补和项目资金, 共投入 4200 万元用于科研项目; 每年安排 500 万元贴息, 组织银行开展“陈皮贷”等合作贷款项目。</li> <li>● 陈皮协会确定柑普茶为主导产品, 并进行行业自律, 协助政府管理地理标志, 建立了统一质量技术标准及检测机制, 发布全球打假公告。</li> </ul>	奖补政策、金融支持、用电优惠、行业自律、地标申报、媒体宣传	13 条
	组织动员	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 如果是单个农民, 那就给租金; 如果要求入股, 也可用 6000 块钱入股分红。另外还可以在这个农场上班, 每天挣 130 元。</li> <li>● 很多研究生、海归在念完大学后都回来接棒家族的陈皮。年轻人们都知道这个产品有价值、对身体好, 这是一个大事业。</li> </ul>	家族传承、儿时情怀、返乡创业、企业家、新农人	16 条
资源编排	资源聚集	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 产业园坚持“依法、自愿、有偿”的原则推动农户土地承包经营权有序流转, 目前园区土地流转率达 70% 以上。</li> <li>● 全区以园区为中心打造文旅平台, 积极推进“陈皮小镇”建设, 推动产业链深度开发, 创新产品形态, 丰富产业体系。</li> </ul>	气候、水土、种苗、农机、资金、智力、设备、仓储、人脉、技艺	22 条
	资源聚变	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新会陈皮在种植、加工、消费等方面建立了统一标准, 引领全国陈皮品质, 结合产业大数据平台建立全产业链可追溯系统。</li> </ul>	产品创新、仓储收藏、陈皮银行、	29 条

	<p>● 丽宫食品公司推出自有品牌“侨宝”，其中包括陈皮月饼、陈皮酒、陈皮酱、陈皮茶饮料等6大系列，获得7项国家产品发明专利、2项国家外观专利以及多项殊荣。</p> <p>● 新会陈皮的药食文化、食俗文化、礼俗文化以及生产经营文化得以弘扬光大，丽宫食品公司的陈皮月饼进入国宴而成为“现代贡品”。</p> <p>● 南方基本是小农国情，但市场不跟你讲小农，想进场就必须遵循市场规律，只能把农业种植作为原料基地环节，由此找准市场定位、增强产品生命力和提高增值，整个过程还要做好风险规避。</p>	<p>安全溯源、科技服务、药食茶健同源、精深加工市场开拓、绿色有机、文化品牌、品牌保护、交易市场、渠道运作、产品定价</p> <p>26条</p>
<p>价值共创</p>	<p>● 国家部委及省市相关部门领导来调研后，都说一个产业大不大不是以规模来感动别人，而是它的业态是否齐全。新会陈皮产业该有的都有了，有了的表现还不错。</p> <p>● 新会陈皮产业拥有12家龙头企业，加工产品品种100多个，相关企业年纳税额超30亿元，带动陈皮产业就业5万人。</p> <p>● 2017年，丽宫食品公司年产值超1亿元，年纳税总额超1000万元，还在新三板以陈皮为主营业务成功挂牌，获得“新会陈皮第一股”称号。</p> <p>● 2019年，产业园带动全区农民收益超过10亿元。其中，加工种植劳务收入达7亿元，支付农地租金超1亿元，实现农民人均增收1.88万元。</p>	<p>政治认同、绩效考核、税收增加、解决就业、乡村产业振兴</p> <p>13条</p> <p>企业盈利与上市、果农增收、情怀满足</p> <p>15条</p>

#### 四、案例发现与理论模型

新会陈皮产业已经完成现代化的转型升级，各类组织在复杂的产业环境中不断演变进化，以满足市场消费需求为目标，以先进科学技术提升产品多元价值。根据计划行为理论，意愿是影响和决定行为最直接的驱动因素，可以激发行为主体积极参与社会经济活动，也即行为人的参与意愿越强烈，其付诸行动的可能性就越大。接下来，本文将基于社会动员、资源编排和价值共创3个构念，结合案例数据析出新会陈皮产业价值共创的因果关系和过程机制，按照“参与意愿→行为逻辑→目标结果”的普适逻辑整合理论模型，深入揭示现代农业价值共创的内在机理，从而推动乡村产业持续健康发展。

##### （一）社会动员：参与意愿的双向激发

1. 自上而下的行政动员。行政动员是政府部门依靠自上而下的行政指令开展动员，即上级部门通过总体性支配、行政干预实现对社会的渗透和控制，促使下级部门依托相关资源完成所安排的目标任务。新会区政府高度重视陈皮产业的发展，从1991年开始就对遭受黄龙病侵害的新会柑树苗进行筛选，安排农业相关部门负责清理带病柑树和重新选种，直至1997年繁育出第一批新会柑无病毒苗木，至今已初步建成了无病毒苗木繁育基地。同时，政府立足于新会柑的绿色种植，积极打造新会陈皮区域公共品牌，鼓励企业以市场为目标，生成陈皮产业大数据“一张图”，实现全产业链的产品质量安全追溯，并委托陈皮协会代表政府通过打假和检验检测加强品牌保护。政府和陈皮协会抓住“双地标”成功申报的契机，举办新会陈皮文化大众论坛、陈皮美食旅游节、小青柑交易会、陈皮博览会等展会和节事活动，尤其是连续五届主导举办了“中国·新会陈皮文化节”，向国内外很好地宣传了新会陈皮品牌。近几年，新会区大力建设新会陈皮国家现代农业产业园，成立了由区长任组长、分管副区长任常务副组长的建设领导小组，通过“大部制”改革开展一门式“大服务”，搭建了区域农业生产性服务

综合平台，制定了扶持新型经营主体的奖励补贴政策，出台了促进经济发展的“黄金十条”及其修订版，切实解决了企业和农户的办事难问题，甚至每年预算安排 500 万元贷款贴息，推动了全国首家农产品金融银行——“陈皮银行”的良性运行。研究团队通过访谈发现，新会区农业农村局陈皮产业负责人从大学毕业后一直从事新会柑种植和产业推广相关工作，对新会陈皮产业具有深深的个人情怀，壮大陈皮产业是他终身的追求。梅江庄园农场主说道，“政府对这个产业链的支持很大，农民要感谢政府。纯农业板块的营销是免税的，农产品的粗加工和深加工是肯定按正常的税收政策来进行的，还有这边的水电、金融会有补贴。农业用电价格是每度 0.62 元，比工业用电低一些，这个是公家系统对农业板块的支持”。可见，新会陈皮产业的发展得益于政府超前的战略规划和多年的公共服务基础设施建设，这种自上而下的行政动员通过正向激励和政府力量调动了各部门的积极性，向社会各界传递了陈皮产业优先发展的强烈信号，注入了政策资源和权威，激发企业在政策诱导和资金撬动下纷纷进场。因而，在中国未来的农业现代化建设中，行政动员仍将发挥主要的推动作用。

2. 自下而上的组织动员。“压力型体制”内的行政动员会造成涉农基层职能部门压力过大、责任过多和负担过重等问题，不仅动员内容不一定能得到龙头企业和广大果农的认可，还可能滋生“等靠要”等懈怠思想，因而需要厘清政府、社会和市场的责任，通过产业内部的组织动员提高当地社会成员的参与热情，让龙头企业和广大果农自主解决市场竞争中面临的问题。新会陈皮产业的组织动员包括 3 个方面：一是龙头企业的动员。新会属于著名的侨乡，许多企业家从其他行业跨界过来种植柑橘和加工陈皮，多是源于对儿时果园的追忆和对陈皮收藏价值的考量。企业的创建人在接受访谈时提到最多的就是“致富不忘壮大家乡的陈皮产业”，于是选择了回乡入驻产业园区和开办陈皮加工厂，打造“农文旅”三产融合平台，为新会陈皮联动二、三产业提供资本和资源。二是科研院所的合作。新会区政府与中山大学、广州医科大学等高校共建了院士站、博士后流动站和工程技术中心等产学研合作平台，让科研力量深度渗入新会陈皮的柑种植、加工和生物科技等环节，以“大科技”推动产业高质量发展。三是果农意识的转变。很多果农将土地流转给龙头企业或合作社，每亩每年收取高达 6000 元的租金，还可将租金入股参与分红，同时自己在种植基地上班，每天工资超过 130 元，甚至有些新型农人化身职业经理人专门从事果园管理，年薪可达 100 万元。另外，很多受过高等教育的果农子女也很乐意返乡，利用先进理念传承父辈的事业。从电商转行种植果园的农户李健邦说道，“很多新会人都对陈皮有特殊的情感。记得小时候，在每年 10~11 月的秋收时节，只要不下雨，大街小巷都在晾晒金黄柑皮，到处弥漫着柑果的香味，由此种下了一个个解不开的陈皮情结”。在当地走动观察时，笔者明显感觉到陈皮文化根植于本土，人人都可以如数家珍地描述新会陈皮的种植环境、两刀和三刀取皮法、柑普茶典故等，新会陈皮俨然已经成为新会区的主导产业，整个社会双向动员的广度和深度令人惊叹，社会资本和“城归”人力资本的下乡热情被充分激发。

## （二）资源编排：行动逻辑的层层递进

全方位的社会动员改变了全体参与成员对新会陈皮的心理状态、主观态度和价值观，进而为陈皮产业的发展储备了大量资源。案例分析证实，目前新会陈皮产业已经吸引了社会各界的高度关注，各类社会组织渗透到产前、产中和产后多个生产经营环节，完全超越了单一行政动员的效果，并未出现



后续行为不力或产业政策执行不到位的困境。进一步地，根据“参与意愿驱动资源编排行为”的逻辑，新会区政府大力建设农业基础设施，打造了“五位一体”特色产业园，注重发挥企业的带农惠农作用，通过科学编排各类资源，促进了土地、资本、资金、信息和劳动力等生产要素按照市场规律顺畅聚集、聚变和聚焦，构建了种植、加工、创新和品牌推广等综合动态能力，最终在全产业链实现了价值共创。

1.资源聚集阶段。该阶段的重点在于从全社会获取、积累和丰富各类资源，也包括剥离陈旧落伍的资源，形成结构合理的良性资源池。新会陈皮产业发展所需资源散落于多元参与主体的手中，还没有形成有效的合力，只有对参与主体进行社会动员后，通过建立战略联盟或社会关系网络，才能在价值创造过程中整合所需资源。案例分析表明，发展陈皮产业所需资源的形态极其丰富，来源渠道多种多样，甚至还需要从有形资源演化提升为具有某种生产经营能力的无形资源。例如，地理标志保护产品作为支持陈皮产业发展的无形品牌资源，既需要生态绿色的自然资源，也需要特殊而悠久的历史文化遗产资源，并通过口碑的长期积淀和地方政府精心的组织申报才能取得认证许可，之后还要利用大数据进行质量安全溯源，保证地理标志保护产品的公共品牌声誉。此外，要实现新会陈皮产业的规模化，就需要从果农那里流转土地，以便获得独特的气候和水土资源，还得借助先进育苗技术繁育无病毒苗木，再经过绿色种植和手工取皮，将大部分陈皮进行精深加工，进而获得更高的市场增值，因此，整个产业链“处处皆需资源”。在新会陈皮产业发展过程中，也经历了资源剥离的抉择。早期有多种新会柑品种用于栽培种植，但受病虫害和台风的影响，目前主要集中于栽培低矮树种，用药也淘汰了传统农药，转向使用一些新型低毒药品。在资金、资源投入方面，柑之林公司董事长说道，“我建立柑之林这个公司，柑普茶加工是从小青柑一直做到大红柑，种植加工一条龙，投资整条供应链需要启动资金大约1个亿”；而新宝堂公司创建人说道，“其实我们整个陈皮酵素生产的资金投入是两个多亿，包括厂房、人工、科研等，目前这是第一阶段的产品，我们还要继续投入1.8亿元”。可见，广泛的社会动员为资源聚集创造了条件和可能，经过资源的充分获取、积累和剥离，能够自由而迅速地协作整合为“资源—资源”对或多种资源组合，从而不会因为出现资源瓶颈或资源缺失而错过发展机遇。

2.资源聚变阶段。该阶段主要包括资源的稳定、丰富和创新等活动，重点在于打造陈皮产业的综合竞争力，需要从前一阶段形成的资源池中选取并聚合相关资源，使处于静止状态的资源活化为产业发展驱动力，如质量安全追溯能力、产品创新能力、精深加工能力和市场营销能力。案例分析表明，新会区从全国乃至全球多处地点吸纳资源，建设集成大基地、大加工、大科技、大融合和大服务的“五位一体”特色产业园，将资源引向园区和龙头企业等平台，生产“产品+服务”等复合产品。在果农土地及种植资源方面，政府部门鼓励“龙头企业+合作社或基地+农户”的合作模式，统一新会柑的种植、施肥和打药等环节，从源头保证种植的绿色生态品质；近年来，新会区农业农村局和陈皮协会将主导产品定位为新会陈皮和普洱茶混合制作而成的“柑普茶”，与国内八大知名茶叶厂商强强联合，共同打造品牌生态圈；陈皮协会定期组织开展新会陈皮文化大众论坛、文化节、美食节等活动，倡导入会企业组团参加国内外各类大型展销会，邀请专家学者论道说理，听取社会各界对陈皮产业未来发展的建议和意见，引导陈皮产业与时俱进，突破药食同源的局限，拓宽到“药食茶健”四大领域；新会区农业农村局还委托陈皮协会加强对陈皮品质的检验检测，保障种植生态绿色化、加工高效化和市场

定制化，建设陈皮仓储和银行相结合的物流金融平台，采用现代化的管理理念和技术手段提升产业竞争力。正如柑之林公司董事长所说，“现在新会陈皮的加工产品很丰富，可以跟普洱、白茶、红茶等六大茶类相互搭配。我们企业为大益集团、下关集团、普洱集团、七彩云南等国内知名茶企生产制作柑普茶，整箱拿给他们贴牌销售”。可见，通过使园区、龙头企业和产业论坛等多种平台产生化合作用，让所有参与主体开展人际互动、信息共享和知识分享等资源聚变活动，可以使组织起来的资源产生新的产业竞争能力，这种新能力反过来又促进了原能力的提升，螺旋式地催生了其他的新能力，从而化学性地聚变为“资源—能力”对和“原能力—新能力”对，最终推动各类产业载体不断成长壮大。

3. 资源聚焦阶段。该阶段的关键在于按照市场需求，对各种能力进行调用、协调和配置，满足消费者对产品、服务和文化的集成化需求，从而为产业发展赢得竞争优势。案例资料显示，陈皮入药已有上千年历史，清朝大医师叶天仕所开列的著名中医方——“二陈汤”就特别注明要用新会陈皮，可见，新会陈皮的定位一直是作为“和药”来满足中医的处方配伍和药料选用；新会是著名的侨乡，陈皮入菜已家喻户晓，丽宫食品公司开发了陈皮饼、陈皮宴、陈皮茶、陈皮酒等系列产品，其中，陈皮月饼还成为了“人民大会堂指定月饼”，正式进入国宴而成为“现代贡品”；新宝堂公司是百年老店，不仅加工和销售陈皮，最近还从科研院所和高校获取生物科技资源，利用废弃的柑肉生产陈皮酵素，满足消费者调理肠道、排毒养颜、改善睡眠等大健康服务需求；广东省江门市新会区现代农业产业园最近也鼓励龙头企业紧密结合大健康产业，将陈皮的药用保健功效与调味功能相结合，营造独特的陈皮食养文化；甚至有企业为了满足市场对洗涤用品的绿色环保需求，利用柑核和果肉开发了陈皮洗涤液，实现了新会柑的全果实利用，从而避免了废弃物对种植环境的破坏。正如新宝堂公司创建人说：“我们的酵素口服液虽然每支只有 10 毫升，但所含粗多糖和总黄酮都多于国内一线品牌的同类产品，营养价值是它们的 4 倍以上。根据消费者的大健康服务需求，比如肠道调理、降血压、降血脂、降尿酸以及女士排毒、养颜、改善睡眠等，我们采用生物发酵，不含任何添加剂、防腐剂、香精和色素”。可见，资源聚焦就是要根据具体的市场机会和趋势，相机而动地精准调用产业动态能力，进而对这些能力不断协调和配置，以满足市场的个性化需求，从而派生出“能力—需求”对，最终铸造产业竞争优势。

### （三）价值共创：多元主体的同频共振

现代农业通过“产加销”“农文旅”等三产融合形式推动产业兴旺发展，新会陈皮提供了一个真实例证。在社会动员和资源编排的序贯作用下，所有参与主体共同创造了市场和公共服务等多元价值，实现了整个陈皮产业的可持续增长，集中体现为新会柑种植面积、柑皮产量、加工企业数、总产值、品牌价值等产业指标的逐年提升，具体见表 3。新会陈皮产业的价值共创成果集中体现在 4 个方面：其一，当地政府主管部门获得了政治认同。政府基层组织的工作业绩得到了上级部门的肯定，在推进乡村振兴战略过程中促进了地方产业的发展。农业农村部、省农业农村厅以及市级领导经常来考察新会陈皮产业，遇到重大节事活动都会出席并讲话，大大鼓舞了政府基层人员的工作激情。其二，陈皮协会作用凸显。陈皮协会自成立开始，就代表政府部门提供一些准公共服务，如通过加强对新会陈皮的品质保障和检验检测，很好地维护了地理标志保护产品的公共品牌价值；同时，作为会员企业的沟

通平台，陈皮协会确定“柑普茶”为产业主导产品，通过多种途径帮助企业解决研发难题。其三，涉农企业年年盈利。许多企业管理者已经认识到新会陈皮具有较高的文化、药用和保健价值，他们的子女读完大学后也乐意返乡承接父业，新生代的参与主体为产业发展注入了源源不竭的动力。目前，新会陈皮产业拥有12家龙头企业，加工产品品种达100多个，2019年全产业总产值达70亿元，相关企业年纳税额超30亿元，其中，丽宫食品公司年产值已超1亿元。陈皮村市场股份有限公司作为新会陈皮的三产融合平台，带动了1500户农户从事陈皮产业化经营，2019年共同增收4900万元。其四，果农实现增收。新会陈皮产业带动一方农民共同富裕，许多果农充分地分享了经营性、财产性、工资性和转移性等各种收入。根据新会区农业农村局的行业调查数据，2019年新会陈皮国家现代农业产业园带动全区农民直接收益超过10亿元，实现园区农户户均增收7.5万元，人均增收1.88万元。

表3 新会陈皮产业发展指标变化情况

年份	柑种植面积(万亩)	柑皮产量(吨)	加工企业(家)	总产值(亿元)	品牌价值(亿元)
2015	6.0	3000	32	18	—
2016	6.5	3500	83	30	37.08
2017	7.0	4300	197	50	57.28
2018	8.5	5000	258	66	89.10
2019	10.0	6250	276	70	126.20

根据上述基于“意愿—行为—结果”逻辑的案例分析可以发现，新会陈皮产业已经形成了“政府引导、协会推动、企业经营、果农参与”的多方互动格局。一条清晰的产业链价值共创故事线浮现出来，将新会陈皮产业的价值共创模式做适当拓展，就可以推知现代农业价值共创的过程机制（见图1）。

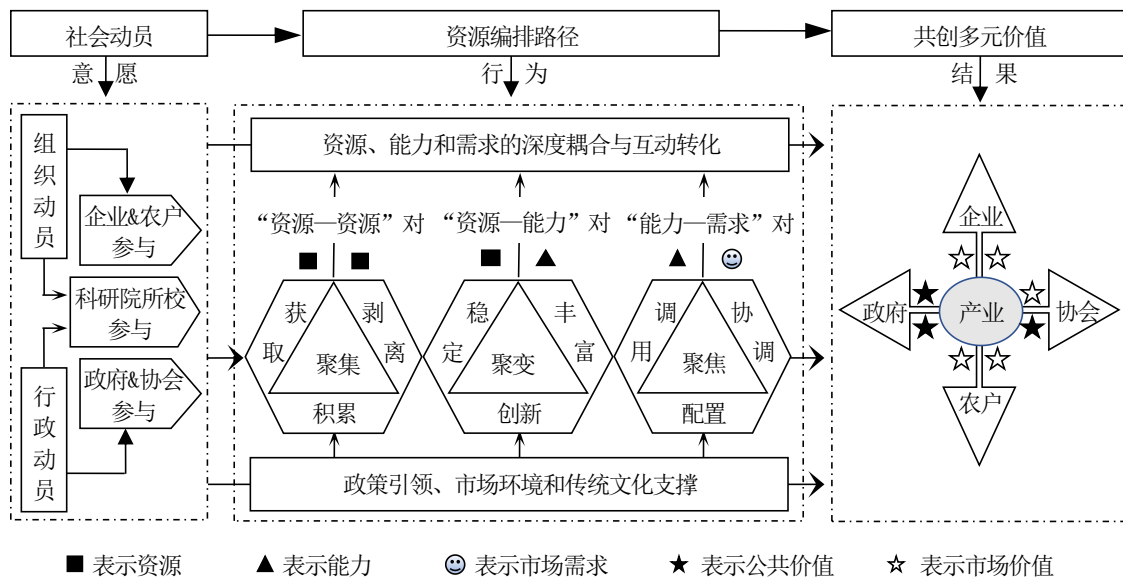


图1 现代农业价值共创过程机制图

首先，通过双向的社会动员，所有参与主体达成了高度一致的资源投入意愿，在全社会范围内为新会陈皮产业注入了发展活力；其次，产业链所需的各类人力、社会和经济资源，需要进行科学编排，

遵循“聚集—聚变—聚焦”的编排路径，每个阶段分别产生“资源—资源”“资源—能力”“能力—需求”的配对，通过将资源转化为能力满足市场需求；最后，建成了高效的集“种植、加工、金融、物流、电商、文化旅游”于一体的全产业链，形成了多元价值共创的产业兴旺格局。

## 五、研究结论与政策启示

新会陈皮产业的价值共创过程主要体现为参与主体通过有序互动，共同将各种资源转化为产业动态能力，满足市场需求，从而实现共创价值的多元统一。该案例贯彻了乡村产业兴旺的建设理念，立足于乡土特色农产品，让二、三产业主动“接农”，大力发展后续精深加工、文化旅游、大健康等产业体系，连农带农惠农效果明显，龙头企业和合作经济组织也找到了长久的事业，这是乡村振兴战略的有益尝试。

本文的研究结论透析了现代农业价值共创过程的理论“黑箱”。第一，小农户有效衔接了现代农业，而不是被挤出。许多学者认为龙头企业的入场会对农户产生“挤出效应”，导致小农户与现代农业的衔接失效，然而通过全方位动员，尤其是果农动员，可以为农业产业化发展营造良好的氛围，使农业产业链增加更多更优的就业岗位，给农户以及新生代的新型农民提供多元价值创造和分享的机会。第二，新会陈皮产业的发展经验回应了业界关于“同样有资源而发展结果迥异”的疑惑。现代农业资源包括自然气候、土壤水质、历史人文、地理标志等，其中，绝大多数资源具有鲜明的独特性，但要想在现有资源基础上赢得持续的竞争优势，还需要跨界聚集产业内部和外部资源，使资源聚变为产业发展的核心竞争力，精准聚焦市场客户的个性化需求，真正发挥市场机制在资源配置中的决定性作用。第三，政学两界关于“现代农业必须走三产融合道路”的结论得到了验证。在三产融合的过程中，既要在发展农业生产的基础上培育新产业、新业态和完善产业体系，又要利用发达的非农产业全面提升现代农业价值。

基于本文的研究结论和理论贡献，可以得到以下政策启示：第一，地方政府在推动产业发展时，应该打好“行政+组织”双向动员的组合拳，此过程本身就是在宣传和培育产业链，从而调动各参与主体的主动性和积极性。第二，政府相关部门应该注重特色农产品的市场需求，合理编排自然、人力、社会和经济等资源，创造产业动态能力，深挖产业潜在价值，而不能仅仅停留在初级产品层次上。第三，政府和行业协会应结合地方特色、历史文化等先天优势定位产业主导产品，只有跨界融合外部互补资源，加强本地人才培养和培训，才能通过企业受益和农户增收发展可持续性产业。

### 参考文献

- 1.陈惠芳, 2018:《价值网络视角下医疗服务价值共创模式研究——基于某三甲医院的案例分析》,《上海管理科学》第2期。
- 2.高志军、刘珊, 2017:《服务主导逻辑下服务生态系统的价值创造研究》,《服务科学和管理》第2期。
- 3.简兆权、肖霄, 2015:《网络环境下的服务创新与价值共创: 携程案例研究》,《管理工程学报》第1期。
- 4.蒋永穆、戴中亮, 2019:《小农户衔接现代农业中的价值创造与价值获取》,《社会科学研究》第4期。

- 5.刘新梅、赵旭、张新星, 2017:《企业高层长期导向对新产品创造力的影响研究——基于资源编排视角》,《科学学与科学技术管理》第3期。
- 6.刘源、王斌、朱炜, 2019:《纵向一体化模式与农业龙头企业价值实现——基于圣农和温氏的双案例研究》,《农业技术经济》第7期。
- 7.孟韬、姚晨、胡海洋, 2019:《共享办公情境下创业者资源编排路径——基于资源编排理论》,《技术经济》第2期。
- 8.穆娜娜、孔祥智、钟真, 2016:《农业社会化服务模式创新与农民增收的长效机制——多个案例的实证分析》,《江海学刊》第1期。
- 9.塞缪尔·P. 亨廷顿, 2008:《变化社会中的政治秩序》,王冠华等译,上海:上海人民出版社。
- 10.王诗宗、杨帆, 2018:《基层政策执行中的调适性社会动员:行政控制与多元参与》,《中国社会科学》第11期。
- 11.魏智慧, 2016:《乡土性与现代性:集镇社区动员机制的可行性分析》,《社会科学战线》第8期。
- 12.许晖、张海军, 2016:《制造业企业服务创新能力构建机制与演化路径研究》,《科学学研究》第2期。
- 13.叶敏, 2017:《城镇化进程中的新农村建设:社会动员及其治理功效——对皖南东镇的历时性观察》,《南京农业大学学报(社会科学版)》第5期。
- 14.张月莉、王再文, 2018:《农业集群品牌经营主体价值共创行为产生机理——美国“新奇士”品牌的探索性研究》,《经济问题》第5期。
- 15.周文辉、曹裕、周依芳, 2015:《共识、共生与共赢:价值共创的过程模型》,《科研管理》第8期。
- 16.朱文珏、罗必良, 2018:《农地价格幻觉:由价值评价差异引发的农地流转市场配置“失灵”——基于全国9省(区)农户的微观数据》,《中国农村观察》第9期。
- 17.Badriarayanan, V., I. Ramachandran, and S. Madhavaram, 2019, “Resource Orchestration and Dynamic Managerial Capabilities: Focusing on Sales Managers as Effective Resource Orchestrators”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1): 23-41.
- 18.Carnes, C. M., F. Chirico, M. A. Hitt, D. W. Huh, and V. Pisano, 2017, “Resource Orchestration for Innovation: Structuring and Bundling Resources in Growth- and Maturity-Stage Firms”, *Long Range Planning*, 50(4): 472-486.
- 19.Chirico, F., D. G. Sirmon, S. Sciascia, and P. Mazzola, 2011, “Resource Orchestration in Family Firms: Investigating How Entrepreneurial Orientation, Generational Involvement, and Participative Strategy Affect Performance”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4): 307-326.
- 20.Cui, M., and S. L. Pan, 2015, “Developing Focal Capabilities for e-Commerce Adoption: A Resource Orchestration Perspective”, *Information & Management*, 52(2): 200-209.
- 21.Deutsch, K. W, 1961, “Social Mobilization and Political Development”, *The American Political Science Review*, 55(3): 493-514.
- 22.Grönroos, C., 2012, “Conceptualising Value Co-creation: A Journey to the 1970s and Back to the Future”, *Journal of Marketing Management*, 28(13/14): 1520-1534.
- 23.Gummesson, E., and C. Mele, 2010, “Marketing as Value Co-creation through Network Interaction and Resource Integration”, *Journal of Business Market Management*, 4(4): 181-198.

24. McCarthy, J. D., and M. N. Zald, 1977, "Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory", *The American Journal of Sociology*, 82(6): 1212-1241.
25. Miles, B. M., and A. M. Huberman, 1994, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, CA: Sage.
26. Prahalad, C. K., and V. Ramaswamy, 2000, "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, 78(1): 79-87.
27. Rogers, T., N. J. Goldstein, and C. R. Fox, 2018, "Social Mobilization", *Annual Review of Psychology*, 69(1): 357-381.
28. Simon, D. G., M. A. Hitt, R. D. Ireland, and B. A. Gilbert, 2011, "Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects", *Journal of Management*, 37(5): 1390-1412.
29. Yin, R. K., 2014, *Case Study Research: Design and Methods (The fifth edition)*, Thousand Oaks, CA: Sage.

(作者单位：<sup>1</sup>重庆工商大学管理科学与工程学院；

<sup>2</sup>南京农业大学经济管理学院)

(责任编辑：张丽娟)

## Value Co-Creation of Modern Agriculture: Social Mobilization and Resource Orchestration - A Case Observation of Xinhui Tangerine Peel

Zhang Dehai      Fu Jingfang      Chen Chao

**Abstract:** It is of great significance for advancing agricultural and rural modernization by value co-creation among multiple subjects. Evoked by the theory of social mobilization and resource orchestration, this article observes and analyses process mechanism of value co-creation in modern agriculture based on a case of Xinhui pericarpium citri reticulatae. According to the theoretical and case analyses, the study suggests that it can realize value co-creation by two-way social mobilization and scientific resource orchestration according to the law of the market. Next, it will create a new industrial chain of value win-win which may mobilize policy resources by top-down administrative mobilization and attract leading enterprises and farmers by down-top organizational mobilization. Furthermore, resource orchestration contains three phases of "gather – fusion - focus", in other words, multi-value can be created by key resources gathering, dynamic ability fusion and market demand focus. Identification to process black box of value co-creation for industry case is to seek a possible path, and to provide a new thinking for modern agriculture.

**Key Words:** Modern Agriculture; Social Mobilization; Resource Orchestration; Value Co-Creation; Xinhui Tangerine Peel