

# 价值主张、价值创造、价值共享与农业产业生态系统的动态演进\*

## ——基于德青源的案例研究

刘 刚 张泠然 殷建瓴

**摘要：**本文基于对北京德青源农业科技股份有限公司的深度调查，采取单案例探索性研究方法，系统分析了农业龙头企业在农业产业生态系统动态演进的过程中是如何发挥主体作用、推动农业产业生态系统持续升级的。研究发现：第一，依托农业龙头企业打造农业产业生态系统，既是建立现代农业产业体系、实现农业现代化的有效途径，也是解决“三农”问题、打赢脱贫攻坚战的有力武器；第二，农业龙头企业必须紧紧围绕各利益相关者的需求及其变化趋势，提出切实的价值主张，积极推动价值创造，实现与各利益相关者的价值共享，建立起循环迭代且螺旋式上升的农业产业生态系统动态演进机制；第三，农业龙头企业承担企业社会责任，并不一定要以牺牲其经济效益为代价，依托农业产业生态系统的高效运转可以确保经济效益与生态效益、社会效益的均衡发展。

**关键词：**农业产业生态系统 产业扶贫 价值主张 价值创造 价值共享

**中图分类号：**F014.4 **文献标识码：**A

### 一、引言

党的十九大首次提出了乡村振兴战略，其总要求是“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”。一方面，产业兴旺是乡村振兴的核心和基础，农业、农村的现代化需要建立在现代化的产业体系之上（张海鹏等，2018）。中国现代化农业产业体系建设面临的主要问题是供给端的结构性矛盾无法跟上需求端的居民消费结构升级。供给端的问题具体表现为：产能过剩、销售不畅、价格低迷、农产品存在质量与安全问题等；而需求端的问题则表现为：随着生活水平的提高以及消费的升级，人民群众对绿色、健康、安全、高质量农产品的需求与日俱增。为解决上述问题，应进一步增强供给适应需求升级的能力，进而创造、引领需求（姜长云，2018）。因此，未来中国必须走质量兴农之路，通

\*本文研究得到国家社会科学基金重点项目“产业链视角下战略产业选择与投资研究”（项目编号：17AJY012）的资助。

本文通讯作者：殷建瓴。

过绿色化、优质化、特色化、品牌化的基本路径，推进农业由增产导向向提质导向转变，从而形成现代农业产业体系。另一方面，生活富裕是乡村振兴的根本，“三农”工作要将乡村振兴战略融入脱贫攻坚战之中（崔红志，2018）。当前，距离中共中央和国务院提出的2020年实现农村贫困人口全部脱贫的期限越来越近，减贫、脱贫形势依然严峻。与传统“输血式扶贫”和“救济式扶贫”不同，当前的扶贫工作要以市场为导向、以产业发展为纽带，通过市场力量，尤其是农业龙头企业，以加工生产的方式实现“造血式扶贫”。但该方法也存在资金不足、扶贫资产缺乏精准管理、收益分配机制不完善等问题（施海波等，2019）。因此，如何突破产业扶贫模式的瓶颈成为亟需解决的关键问题。

无论是在构建现代农业产业体系、实现产业兴旺的过程中，还是在乡村振兴、打赢脱贫攻坚战的过程中，农业龙头企业都发挥着举足轻重、至关重要的关键性作用。一方面，农业龙头企业以价值主张为导向开展价值创造，推进价值共享，致力于构建农业产业生态系统，这有助于加速推进现代农业产业体系的构建（姜长云，2017）。另一方面，农业龙头企业可以引领贫困地区特色产业发展，推动贫困地区生产要素和资源的整合与利用，实现价值变现，推动区域经济发展，为打赢脱贫攻坚战打下坚实的基础（文丰安，2018）。在此大背景下，探究农业龙头企业如何构建农业产业生态系统，加速现代农业产业体系建设，推进乡村振兴战略的实施，具有重要的实践和理论意义。有鉴于此，本文以北京德青源农业科技股份有限公司（以下简称“德青源”）作为典型案例，以其发展历程为线索，分析其在打造农业产业生态系统过程中的主要做法，并试图回答以下问题：农业龙头企业是如何提出价值主张，推动价值创造，实现价值共享，以构建农业产业生态系统？农业产业生态系统的动态演进机制是什么？农业龙头企业是如何依托农业产业生态系统的构建与升级，实现与各利益相关者的合作共赢？

## 二、农业产业生态系统动态演进的分析框架

### （一）产业生态系统的内涵及特点

产业生态系统的概念最初由环境经济学家和产业生态学家提出，认为产业系统与自然生态系统相似，可以被看做一种循环系统（Frosch and Gallopoulos, 1989）。产业生态系统是指对某一产业的生存、发展产生重要影响的各种利益相关者的集合，这些利益相关者模拟自然生态系统，相互依存、相互作用，构成一个有机的整体，并实现对外部环境的动态适应（李晓华、刘峰，2013）。产业生态系统关注如何通过产品效益的流动，实现生态系统整体效益的提升，即生态系统中的龙头企业如何通过价值主张、价值创造以及价值共享与各利益相关者形成互利共赢、和谐共存的经营局面，最终实现产业的繁荣和可持续发展。需要强调的是，产业生态系统虽然立足“产业整体利益”，但龙头企业仍然是构建产业生态系统的基础和出发点（Adner, 2017）。龙头企业可以通过在技术、资源、运营等方面的优势带动各利益相关者发展，使价值在各利益相关者之间不断循环传递，最终惠及整体产业。

产业生态系统的“生态”二字除了关注各利益相关者的“和谐共生”外，还有“生态环保”之意。习近平总书记在2018年5月召开的全国生态环境保护大会上提出，要建立以“产业生态化和生态产

业化”为主体的生态经济体系<sup>①</sup>。产业生态化是指把生产过程纳入生态系统中，将生产流程的各环节进行生态化改造，通过资源的循环利用，在增加产出的同时实现生态效益；而生态产业化是指充分利用自然资源，打造一、二、三产业垂直产业链，实现生态资源的保值增值（叶兴庆，2017）。“绿水青山就是金山银山”，产业兴旺和生态环境并不是对立的，而是彼此依存、相互促进的关系。同样地，产业生态化和生态产业化也是一个前后衔接、互为循环的过程（陈洪波，2018）。产业生态化是通过绿色循环生产技术的开发使用，模仿自然生态中的自循环和自净化过程，将生产活动对环境的损害降到最低。这是中国经济实现供给侧结构性改革和经济增长方式由粗放式发展向集约式发展转变的内在要求。生态产业化则强调自然资源的最大化利用，通过对整条产业链的优化设计，进一步提高产业附加值，促进一、二、三产业的有效融合（马晓河，2016）。生态产业化的推进需要以产业生态化为基础，只有将产业生态化作为企业的组织经营原则，才可以节约更多的自然资源，为实现生态产业化奠定基础；而产业生态化也是生态产业化的重要保障，自然资源的循环利用可以兼顾经济效益、生态效益和社会效益。二者是一个有机整体，相互促进，不可分割。

## （二）产业生态系统的运作机制及其动态演进

产业生态系统的构建过程是龙头企业不断提出价值主张、推动价值创造、实现价值共享，并与所处环境充分互动、不断迭代演进的动态过程。首先，价值主张是构建产业生态系统的核心。价值主张是龙头企业对消费者核心需求的有效把握和响应，指引龙头企业产品和服务的研发方向，在龙头企业价值体系中起到主心骨、定心丸的作用。在产业生态系统的构建中，价值主张具有动态变化性，会逐步从表达消费者价值诉求向表达产业生态系统中各利益相关者的价值诉求转变（Fjeldstad and Snow, 2018）。也就是说，龙头企业的价值主张不仅要符合消费者的期望，也要得到产业生态系统中各利益相关者的认同（Pera et al., 2016），满足各利益相关者的价值诉求是龙头企业实现可持续价值创造的关键（Ramaswamy et al., 2017）。当然，值得强调的是，对于龙头企业而言，在众多利益相关者中，消费者应始终排在第一位（张爱萍、王晨光，2018）。因此，在提出价值主张时，龙头企业首先应关注消费者的价值诉求，提出切实符合消费者需要的价值主张。其次，价值创造是构建产业生态系统的基础。以价值主张为前提的价值创造（Grönroos and Voima, 2013）能够为龙头企业提供有价值的、稀缺的、不可模仿和不可替代的资源（Barney, 1991），从而提升其核心竞争力。价值创造是价值主张的有形化体现，因此，如何通过价值创造提升消费者的价值感知就成为产业生态系统构建的关键环节（Kang et al., 2007）。龙头企业的价值创造水平取决于消费者对企业所提供的产品和服务的新颖性与专有性的主观评价（Lepak et al., 2007）。相关学者提出价值创造的目标群体还应涵盖企业股东（Hillman and Keim, 2001）、利益相关者（Post et al., 2002）、社会群体（Lee et al., 2007）和国家（Porter, 1996）。因此，本文认为，随着产业生态系统的发展，价值创造的目标群体应逐渐扩大，从消费者扩展到产业合作伙伴再扩展到整个社会，即龙头企业应充分关注社会效益。再次，价值共享是价值主张和价值创造的实现路径。龙头企业通过在各利益相关者之间合理地进行价值分配，实现与各利益相关者的价值共享，

<sup>①</sup>资料来源：《坚决打好污染防治攻坚战 推动生态文明建设迈上新台阶》，《人民日报》2018年5月20日第1版。

可以充分调动其积极性，为进一步提升价值主张和价值创造活动提供机制保障。价值主张以追求经济效益为起点，不断向追求经济效益、生态效益与社会效益的有效融合迈进，从而协调各利益相关者之间的关系，确保龙头企业内外部合法性的协调一致。在这一过程中，能否使各利益相关者的需求同时得到满足是实现价值共享的关键。长期以来，学界对企业社会责任颇有争议，究其原因，是企业社会责任和生产经营之间相互割裂，造成了“两张皮”现象，而解决途径之一就是社会责任行为有机融入生产经营之中（肖红军、阳镇，2018）。产业生态系统的价值共享机制有助于确保龙头企业在生产经营中同时实现生态效益与社会效益（Stubbs, 2017），从而促进企业的可持续发展（Tang et al., 2012；陶文杰、金占明，2012）。事实上，企业社会责任的实现与产业生态系统的创建密不可分，在产业生态系统的影响下，企业的单边社会责任模式将向互动、协同、共生的方向迁移（辛杰，2015）。

在产业生态系统的构建中，企业的价值主张、价值创造和价值共享相辅相成，循环往复。在此过程中，龙头企业以价值主张为核心，以价值创造为基础，以价值共享为途径，将价值流从企业内部传递至外部利益相关者，再通过反馈机制充分收集、吸收和采纳各利益相关者的回应，从而形成内外部价值流循环。同时，龙头企业以自身所处产业位置为核心，充分了解和满足各利益相关者的诉求，与其合作，并在价值流循环中不断吸收、囊括更多利益相关者，在内外价值流循环的基础上由线及面，不断扩大整个产业生态系统的辐射范围（Tantalo and Priem, 2016）。与此同时，价值不仅是在水平层面上（即企业与各利益相关者之间）循环流动，也会纵向升级，在知识结构立体化、层次化的推动下实现价值提升（梅亮等，2014）。龙头企业以消费者需求和国家政策为导向，充分理解和满足更多利益相关者的诉求，吸收和利用其知识、经验及资源，使价值主张的内涵由单一变为多元，使价值创造的规模由小到大，使价值共享的利益相关者由少变多，让价值流循环在原有基础上不断迭代升级（Garriga, 2014；王发明、朱美娟，2018）。企业在价值共享时发现创造社会效益的潜在机会，就可以将其融入新的价值主张中，以此实现价值的立体化流动，以循环迭代、螺旋式上升的模式实现产业生态系统的动态演进，形成强大的可持续竞争力（刘刚、熊立峰，2013）。产业生态系统动态演进过程如图1所示。

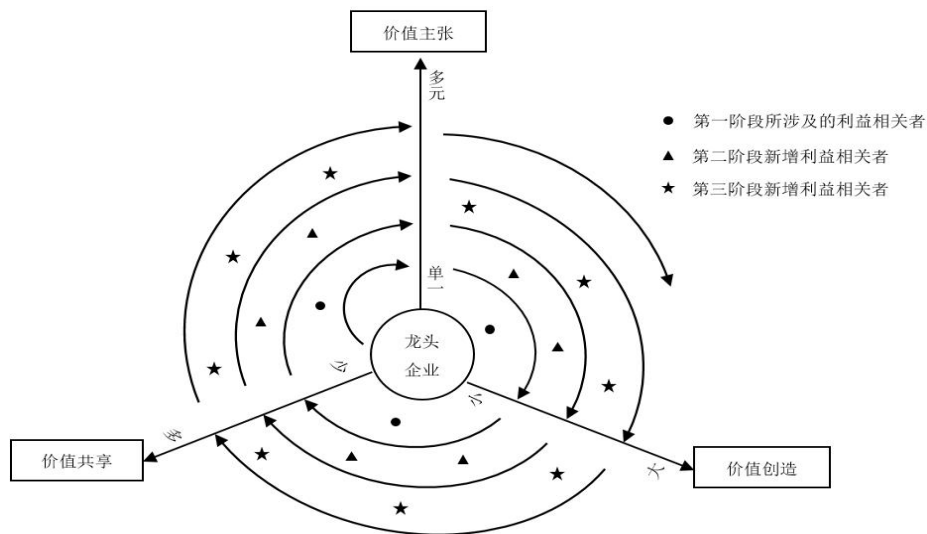


图1 产业生态系统动态演进过程

### （三）产业生态系统在农业发展中的重要价值

具体到农业领域，产业生态系统同样重要，构建农业产业生态系统是解决“三农”问题的有效手段和途径。目前，中国农业面临着资源禀赋和生产经营方式两方面的约束。就资源禀赋而言，虽然中国幅员辽阔，物产丰富，但是受自然资源、文化传统、劳动力资源的影响（王艳荣、刘业政，2011），农业关键性生产要素分布不均衡，局部地区甚至出现紧缺的局面，即“人多地少水更少”（杜鹰，2018）。就生产经营方式而言，受限于资源禀赋，中国农业属于东亚小农类型，经营规模小，半自给、兼业化程度高，专业化、集约化水平较低，这使得农户交易成本较高，难以承受农业生产经营可能面临的自然灾害风险和市场风险，其收入增长因而受到制约（温涛等，2015）。而农业产业生态系统的构建，是打破资源禀赋和生产经营方式约束以及帮助农户增产增收的有效途径。

一方面，农业龙头企业通过构建农业产业生态系统，可以充分整合并盘活现有的生产要素，集中力量办大事，引入先进的生产设备与技术，做到“好钢用在刀刃上”，从而打破资源禀赋约束。已有研究发现，专业化、集约化的生产组织是区域农业发展的必然结果，在受资源禀赋约束的地区，这一发展趋势尤为普遍（郭红东、蒋文华，2004）。农业产业生态系统围绕某一特定的细分产业统筹农业生产活动，有助于发挥规模经济与范围经济的优势，在合理分工的前提下推动生态系统内部不同利益相关者之间的紧密协作，提升所在区域农业生产的专业化和集约化程度（王志刚、于滨铜，2019）。另一方面，农业龙头企业通过构建农业产业生态系统，可以为农户提供交易保障机制，确保交易成本和风险的降低，使农户增产增收，从而打破生产经营方式约束。按照制度经济学的理论，通过内部化的方式，可以削弱个体交易过程中机会主义与道德风险所导致的不利影响（Williamson，1979）。在农户生产经营中，交易成本主要包括合同成本、运输成本、销售成本、质量检验成本、违约及受欺诈损失成本、交易纠纷成本等（何坪华、杨名远，1999）。农业龙头企业通过将分散的农户吸纳到农业产业生态系统之中，采用标准化、流程化和体系化的运行模式，一方面可以提高农户在市场交易中的话语权，确保其利益不被侵害，降低其交易成本；另一方面可以避免有些农户由于小农意识作祟而发生机会主义行为，不仅危及农业龙头企业及其他市场主体的利益，而且最终造成农户的市场声誉受损。同时，农业产业生态系统的构建还有助于降低交易过程中因市场条件、农产品价格乃至天气变化所造成的不确定性影响（Fulton，1995），从而降低交易风险。

农业产业生态系统的构建离不开核心企业（即农业龙头企业）的合理组织与有效运作（刘刚等，2018）。农业龙头企业在技术、资源和管理经验等方面具有明显的优势，可以依托这些优势，充分调动各利益相关者参与的积极性，实现资源的统一调配和集约利用，克服制约农业产业发展的现实条件，打破资源禀赋约束。同时，农业龙头企业还可以发挥自身的品牌优势，将产业生态化和生态产业化的理念付诸实践，利用多维度沟通交流渠道，增强农业产业生态系统的辐射范围，迅速拉动关联产业的发展，实现各环节的互联互通，有效降低农户的交易成本与风险，打破生产经营方式约束。有实证研究表明，农业龙头企业的生态创业不仅有助于其自身绩效的提高，而且可以使农民增产增收，完善企业和包括政府、农民、金融机构等在内的各利益相关者的利益联结与价值共享机制（朱红根，2018）。

### 三、研究设计

#### （一）方法选择

本文采用探索性单案例研究方法。选择该方法的原因如下：第一，本文旨在探讨农业龙头企业所构建的农业产业生态系统是如何完成构建、演进和迭代的，属于回答企业应当“如何做”的问题范畴，并且这一现象的复杂性使得研究对象难以与现实情境剥离，需要采用动态的过程分析视角，以充分展现各利益相关者之间的动态互动是如何促进农业产业生态系统的构建与演进的，故而选择案例研究方法；第二，本文需要细化剖析在农业产业生态系统的构建与演进过程中各利益相关者之间所存在的千丝万缕的联系，因此适合采用探索性研究方法（参见 Yin, 2017）。

#### （二）案例选择

本文遵循典型性原则，选取德青源作为案例企业，原因如下：第一，德青源是蛋鸡领域的标杆企业和行业引领者，已在中国布局 33 个具有国际标准的现代化生态农场，蛋鸡规模高达 1 亿只，是农业产业化国家重点龙头企业，其成功经验具有较高的研究价值和借鉴意义；第二，德青源从成立至今已有将近 20 年的发展历程，在构建农业产业生态系统的过程中做出了很多有益的探索，值得总结和提炼；第三，德青源在扶贫领域做出了诸多贡献，其所创立的金鸡扶贫项目是 2017 年中共中央政治局第 39 次会议集体学习的全国农业产业扶贫典范。

#### （三）数据收集

本文的数据收集主要采用正式深度访谈和非正式访谈的方式，辅以档案资料、现场观察、二手资料等进行“三角验证”，以保证数据的可靠性（参见 Yin, 2017）。为了充分利用案例研究方法在资料分析上的机动灵活性，本文的资料分析与数据收集过程是并行的（参见 Eisenhardt, 1989）。笔者于 2019 年 8~11 月对案例企业进行了 3 次深度的实地调查，并与近 10 位中高层管理者进行多轮深度访谈。依据探索式案例研究规范，现场访谈采用半开放式问题，侧重于德青源农业产业生态系统的发展演进过程，并获得了较为完整的一手资料和数据，为开展单案例研究奠定了基础。

### 四、德青源农业产业生态系统动态演进过程

通过对德青源发展历程进行深入的分析，本文归纳了德青源农业产业生态系统的动态演进过程，并将其划分为三个阶段。

1. 第一阶段：农业产业生态系统的初步探索（2000~2006 年）。德青源在这一时期建立了品牌鸡蛋这一概念，根据以消费者价值为核心的价值主张，围绕消费者对于高品质绿色鸡蛋的需求打造了养鸡、产蛋和销售的全产业链生产模式，初步构建了农业产业生态系统。德青源给鸡蛋建立了“身份证”制度，在每一枚鸡蛋上标注品牌、生产日期和防伪编码，使鸡蛋成为中国最先实现防伪追溯的畜禽产品。这一阶段，德青源鸡蛋满足了消费者对安全、高质、绿色鸡蛋的需求。

2. 第二阶段：自循环的农业产业生态园区的建设（2007~2014 年）。在这一阶段，德青源在实践中探索出了循环农业模式，构建了自循环的农业产业生态园区，将产业生态化和生态产业化有机结合，

并将更多利益相关者纳入该系统。德青源持续扩大生产规模，并成功实现了“生态养殖—食品加工—清洁能源—有机肥料—有机种植—订单农业—生态养殖”的绿色循环经济和可持续发展模式。在德青源的循环农业模式中，以沼气工程为代表的清洁能源环节是核心。生物质能利用技术的使用可以把农作物秸秆、动物粪便、污水等转化为能源。在生态养殖方面，德清源鸡场采用大量自动化装备，使鸡粪实现了随用随清，再搭配鸡粪地下输送系统，每天可以将 212 吨鸡粪直接传送到沼气厂，实现了清理与沼气发电的无缝对接。另外，德青源将沼气发酵剩余的沼渣复配，生产成有机肥，并将沼液免费提供给当地农户，帮助其大力发展有机种植，积极促进农民增产增收。

3. 第三阶段：开放共享的农业产业生态系统的建设（2015 年至今）。在这一阶段，德青源进一步完善了自循环的农业产业生态园区建设，并推进构建开放共享的农业产业生态系统，将政府也纳入农业产业生态系统中来，通过和政府合作，让更多的利益相关者参与到价值共享之中，将社会责任实践和企业生产经营结合起来，破解了企业社会责任与企业生产经营“两张皮”的难题。德青源于 2015 年发起并实施了金鸡产业扶贫工程项目（以下简称“金鸡扶贫项目”）。金鸡扶贫项目率先在河北省威县试点，开创了政府投资建厂、企业租赁经营的新模式。由贫困县政府设立平台公司，整合涉农资金，确定资金分配下放方案。然后，以合作社为单位，把本社贫困人口拥有的本金集中投放到县平台公司，委托县平台公司统一管理使用，并按季度分红。项目建成后，德青源租赁固定资产，租期为 15 年；同时，德青源还配套投入流动资金，并输入技术、品牌、管理和人才。平台公司每年通过出租固定资产所取得的租金收入，先用于偿还金融机构本息，还本付息后的剩余金额用于贫困县的扶贫开发事业。截止到 2019 年 10 月，德青源的金鸡扶贫项目已考察了 25 个省（区、市）130 个县（市），在已签约的 28 个县（市）中，河北威县、内蒙古卓资县等 19 个县（市）已投产。

德青源农业产业生态系统的动态演进过程如图 2 所示。

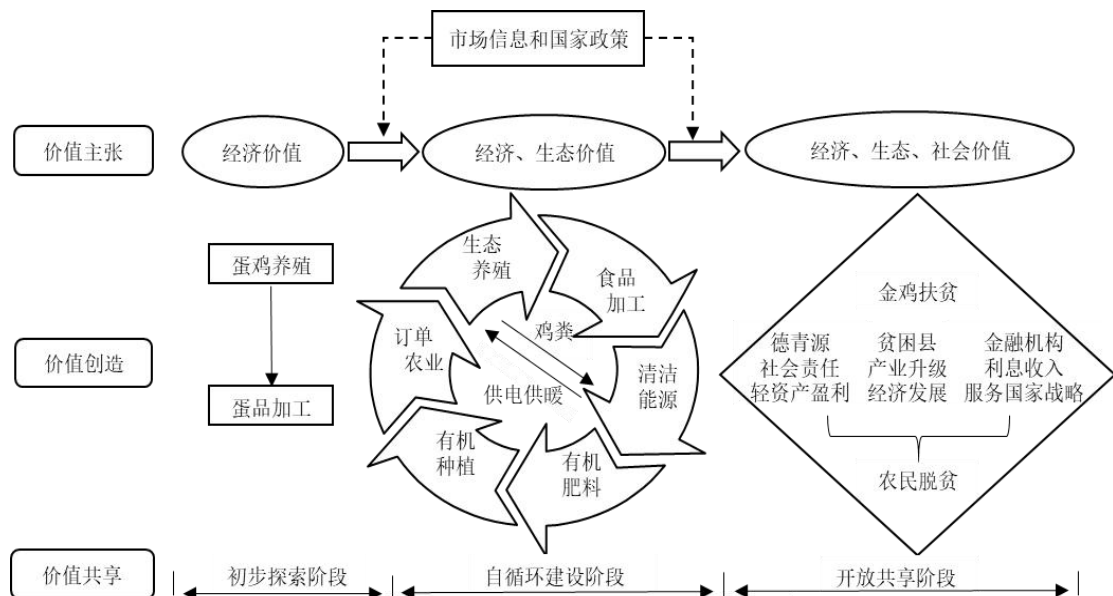


图 2 德青源农业产业生态系统动态演进过程

## 五、德青源农业产业生态系统的动态演进分析

### （一）农业产业生态系统的初步探索阶段

1.价值主张。21世纪初，随着禽流感、苏丹红等事件的爆发，越来越多的消费者开始关注食品的质量和安 全，国家也相继制定了《中华人民共和国食品卫生法》《中华人民共和国食品安全法》等法律法规，以完善食品安全质量监管体系。基于这一市场变化，德青源提出了最初的价值主张，即为核心产品消费者提供安全、优质、放心的鸡蛋产品。这一价值主张聚焦核心产品消费者，并为德青源开展规模化生态养殖、开启鸡蛋生产的全产业链模式提供了指引。

2.价值创造。德青源是中国最早将全产业链模式在农业领域付诸实践的现代化农业龙头企业之一。德青源的全产业链模式和规模化生产紧紧把握农产品产业链的产前、产中、产后环节，在价值链各环节有效把控农产品质量，并且将原本分散在市场各处的资源进行重组整合，以发挥规模效应和协同效应。凭借优质的产品和渠道管理，德青源的盈利能力得到大幅提升。2004年，H5N1禽流感在全球大规模暴发，在蛋品行业出现普遍亏损的情况下，德青源依托高价值产品实现了640万元的利润，并在随后爆发的苏丹红事件中“独善其身”。在2008年北京奥运会、残奥会期间，德青源累计供应了5000万枚鸡蛋和蛋加工产品，得到了第29届奥林匹克运动会组织委员会和北京市政府的嘉奖。

3.价值共享。这一阶段，主要利益相关者是核心产品消费者和德青源自身。对于鸡蛋这一核心产品的消费者而言，德青源的全产业链模式和规模化生产为其提供了不受食品安全问题影响的高质量产品。对于德青源自身而言，其核心业务是生产和销售鸡蛋。同时，依托全产业链模式和规模化生产，价值流开始在产业链各个环节间流动，通过资源聚合与产业链协作，价值共享机制的辐射范围呈现出不断扩大的趋势。

在这一阶段，德青源的价值主张是为消费者提供优质、安全、放心的鸡蛋。鸡蛋生产成为其核心价值创造环节，核心产品消费者是其主要利益相关者。此时，德青源以自身为核心，以纵向一体化的方式初步构建起农业产业生态系统。该模式不仅为其带来可观的经济效益，提供了产业整合的资本积累，也提升了德青源自身的产业价值站位，为其之后进一步完善农业产业生态系统奠定了坚实的基础。

### （二）自循环的农业产业生态园区的建设阶段

1.价值主张。2007年相继发生的太湖、巢湖、滇池蓝藻暴发事件敲响了环保的警钟，伴随着“全面协调可持续发展，建设资源节约型、环境友好型社会”等相关政策的提出，环境保护日益成为消费者探讨的核心话题之一，农产品的“绿色”属性也成为了关注的焦点。市场对于环保产品的青睐驱使德青源及时对价值主张进行调整，在原有主张的基础上，增加了“能源零输入、污染零输出”的新主张，以引领新阶段的农业产业生态园区的建设。

2.价值创造。在新价值主张的引领下，德青源进行了相应的价值创造，在循环农业模式中推进一、二、三产业融合，推动农业产业生态系统不断升级。一方面，通过产业之间的相互渗透和要素集聚，德青源在纵深方向进一步延伸农业产业链。德青源顺应消费结构的升级和消费需求的细化，积极开发蛋类产品的深加工，除鲜蛋外还推出食用肉鸡、鸡蛋干、卤蛋、蛋粉、液蛋等多种特色化、个性化的



产品。另一方面，通过循环农业模式，德青源实现了产业生态化和生态产业化的有机结合，兼顾了经济效益和生态效益。通过掌握农业废弃物沼气发电技术，德青源得以将每年产生的 10 万吨鸡粪成功转化为 1400 万千瓦时的绿色电力，为周边农户提供生物质能源。除了上述直接收益外，循环农业模式中的订单农业还创造了间接收益。德青源与农户签订玉米订单合同，每年可以从当地收购 6 万吨绿色玉米作为饲料原料。这一举措不仅有效地保障了绿色玉米的供应，每年还能帮助 6 万名农户实现上亿元的收入。

3. 价值共享。这一阶段，自循环农业产业生态园的利益相关者中新增了德青源相关衍生企业、关联产品消费者与周边农户。自循环农业产业生态园的建设使德青源开始在纵向一体化的基础上进行横向一体化发展，此举满足了关联产品消费者的需求。在大举扩张和多元化的过程中，德青源成立了多个涉及不同业务的衍生企业，并为这些企业的发展壮大提供了资源、技术和管理方面的支持。同时，德青源的现代环保理念和科学、绿色的循环农业模式让周边农户享受到了清洁能源、订单农业和有机种植的好处，与周边农户建立了有效的价值共享渠道。

在自循环的农业产业生态园区建设阶段，德青源一方面不断进行产业链扩张，通过纵向、横向一体化，扩大了产业链覆盖范围，增强了企业的价值创造能力；另一方面，为产品注入生态内涵，使价值创造环节做到无污染、低能耗，既创造了经济效益，又兼顾了生态效益。同时，德青源将相关产品消费者、德青源相关衍生企业与周边农户纳入农业产业生态系统之中，与其共享价值，从资源输出（德青源相关衍生企业提供的产品和服务）与价值输出（德青源与农户的互利模式、满足关联产品消费者需求）入手，双管齐下，形成农业产业生态园的价值双循环。

### （三）开放共享的农业产业生态系统的建设阶段

1. 价值主张。2015 年，随着经济结构转型的逐步推进，市场上出现了较多同类型的优质产品（例如圣迪乐村、正大、蒙山娇等品牌），使得竞争更为激烈。对于企业而言，过硬的产品质量固然重要，但自身软实力也是吸引消费者的关键。与此同时，党和国家也提出了“打赢脱贫攻坚战”的政策号召，更多的市场目光开始投向扶贫领域。基于此，德青源开始探索可能的经济效益、生态效益与社会效益共创路径，着手构建开放共享的农业产业生态系统，以提升自身软实力。秉持最大化社会效益的原则，德青源与政府展开合作，推出金鸡扶贫项目，从仅仅聚焦主要利益相关者的需求扩展到关注多元化利益相关者的需求，将扶贫这一公益精神融入其价值主张之中。

2. 价值创造。随着价值主张内涵的丰富，德青源的价值创造也逐步向实现社会效益迈进。以金鸡扶贫项目第一个试点地——河北威县为例。威县县政府与德青源达成合作意向后，成立了金鸡扶贫项目领导小组，由县委书记作为项目第一责任人，并由县政府牵头设立平台公司（威州现代农业投资有限公司，以下简称“农投公司”），为金鸡生态园的建设提供资金。建设资金来自三大主体：威县县政府、农投公司和德青源。其中，威县县政府整合财政专项资金共 1.25 亿元；农投公司做资产抵押担保，向河北省农业发展银行贷款 1.25 亿元，贷款利率为 4.9%，贷款期限为 15 年。这两笔资金用于为金鸡生态园购买固定资产。同时，德青源投资 1.25 亿元，其中，企业自筹的 6250 万元作为生产经营流动资金，向银行贷款的 6250 万元投资于生物资产。金鸡扶贫项目机制如图 3 所示。

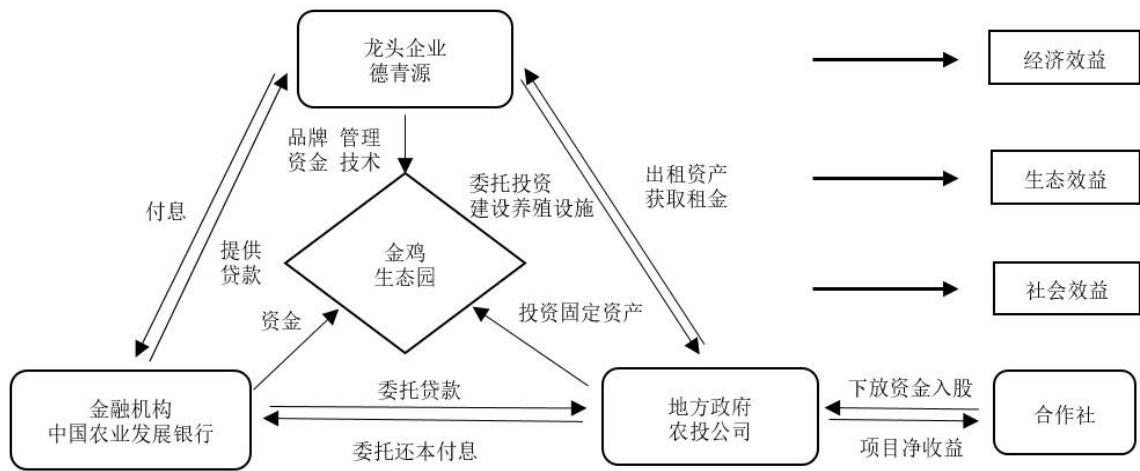


图3 金鸡扶贫项目机制示意图

威县金鸡生态园区建成后，蛋鸡饲养规模达到240万只，年产鸡蛋5.5亿枚，总产值6.2亿元，实现了以下三个方面的效益。

(1) 经济效益方面，金鸡生态园满产后将实现经济效益约3.56亿元，具体收益如表1所示。德青源每年向农投公司支付2500万元租金后，能获得收益1307万元。农村发展银行每年可获得利息收入877万元。威县县政府每年可获得就业收入2595万元、税收收入2268万元。农投公司向农业发展银行还本付息后实现分红收入1062万元。同时，金鸡生态园还通过上下游关联产业为当地提供稳定的玉米种植、物流、包装、服务等订单，带动村集体的经济发展，产生间接经济效益约2.75亿元。

表1 德青源金鸡扶贫项目的经济效益

效益类别	相关主体或业务	经济效益（万元/年）
直接效益	德青源	1307
	中国农业发展银行	877
	威县县政府	2595
	农投公司	2268
间接效益	农投公司向农业发展银行还本付息后实现分红收入	1062
	玉米种植	21463
	物流	1000
	包装	2000
	服务	3000

(2) 生态效益方面，通过引进绿色循环可持续发展模式，金鸡生态园每年可实现可吸入颗粒物减排2600吨，二氧化碳减排8.4万吨，生产有机肥7万吨。

(3) 社会效益方面，金鸡生态园可创造375个就业岗位。一是专设爱心岗75个，专门招收建档立卡贫困户，从事保安、保洁、保绿、门卫等低技术要求的岗位，并以补差原则核定工时，按劳

取酬，让有劳动能力的贫困群众通过力所能及的劳动创造收入、实现脱贫。二是设专业技术岗 300 个，面向全社会招聘，贯彻建档立卡贫困群众优先原则，鼓励通过技术培训的致富带头人在企业中从事技术管理岗位，通过智慧和劳动获取市场化的薪资。同时，金鸡生态园也积极带动关联产业的发展，探索出一条“园区带村、龙头带户、金融撬动、促农增收”的产业扶贫新路径，对全县贫困人口进行精准分类扶持，将当地相关农业产业整合，覆盖全县所有贫困村和贫困群众。

3.价值共享。这一阶段，开放共享的农业产业生态系统新增了中央政府、地方政府、金融机构和贫困农户等利益相关者。对于中央政府而言，德青源开创的金鸡扶贫模式，用标准化的运作、市场化的经营，通过拉动就业和相关产业发展的方式带动贫困群众精准脱贫，有助于国家扶贫政策的具体落地。对于地方政府而言，金鸡生态园带动贫困县实现了从传统农业到现代农业的跨越式发展，实现了财政创收，创造了新的就业岗位，在一定程度上解决了贫困问题。对于金融机构而言，金鸡产业园项目因为有政府和企业同时背书，投资风险较低，投资回报较为稳定。对于贫困农户而言，有以下三个方面的好处：一是收益快，金鸡扶贫项目建设周期短，通过成立合作社，贫困农户 6 个月就能获得收益；二是风险低，该扶贫项目风险由德青源、各级政府和金融机构共同承担，贫困农户无需承担风险；三是持续久，贫困农户可获得 15 年的长期稳定收益。对于德青源而言，金鸡扶贫项目降低了经营时所遇到的政策壁垒和融资难题，获得了充足的扩张资本，拓展了销售市场。

在开放共享的农业产业生态系统的建设阶段，金鸡扶贫项目让德青源充分调动各利益相关者的力量，实现自身发展、生态保护与社会进步的和谐统一，从经济、生态、社会三个不同维度充分进行价值创造活动，以践行企业的价值主张。在价值创造活动中，德青源不断扩大农业产业生态系统，将各级政府、金融机构和贫困农户都纳入价值共享机制之中，在满足各利益相关者价值诉求的前提下，发挥了农业产业生态系统的规模效应和协同效应，从立体化、多元化、动态化的角度为该系统增添活力，并在此基础上不断发展、壮大。

#### （四）农业产业生态系统的动态演进机制

德青源农业产业生态系统直击农业产业发展的诸多“痛点”，为解决“三农”问题、实施乡村振兴战略提供了具有极高借鉴意义的实践经验。农业产业生态系统的构建和演进过程是价值主张、价值创造和价值共享循序渐进、更新迭代、螺旋上升的过程。价值主张是价值创造的前提，价值创造是价值共享的基础，价值共享又反过来促进价值主张不断改进，三者构成了一个有机整体。德青源在市场信息和国家政策的引导下持续调整，从着眼于相对有限的利益相关者（核心产品消费者、德青源自身）演变为关注越来越多的利益相关者（关联产品消费者、德青源相关衍生企业、周边农户、各级政府、金融机构、贫困农户等），从仅仅聚焦于经济效益扩展到进一步倡导生态效益和社会效益，不断循环迭代，最终实现农业产业生态系统的螺旋式动态演进机制（见表 2）。

表 2 德清源农业产业生态系统各利益相关者的演进

演进阶段	新增利益相关者	价值主张、价值创造和价值共享内容
农业产业生态系统的初步探	核心产品消费者	在食品安全问题频发的背景下，以核心产品消费者需求为导向，生产安全、放心的绿色鸡蛋

索阶段	德青源	利用价值创造所获得的资金扩大再生产并进行纵向一体化
自循环的农业产业生态园区建设阶段	关联产品消费者	关注关联产品消费者需求，提供相关产品与服务
	周边农户	通过清洁能源、订单农业和有机种植等环节将生态园周边农户纳入农业产业生态系统，并分享利益
	德青源相关衍生企业	利用价值创造所获得的资金进行纵向、横向一体化扩张，形成自循环经济
开放共享的农业产业生态系统建设阶段	中央政府	通过创新产业扶贫的新模式，为解决“三农”问题和全面建成小康社会提供宝贵经验
	地方政府	帮助贫困县脱贫，推动地方农业产业升级，并实现社会效益、经济效益和生态效益
	金融机构	服务国家政策，以较低风险获得利息收入
	贫困农户	脱贫增收，增加就业机会，降低经营风险和市场风险

在农业产业生态系统初步探索阶段，德青源从核心产品消费者出发，确定价值主张——提供高质、安全、环保、可追溯的鸡蛋。依据这一价值主张，德青源打造了涵盖养殖、生产、销售的全产业链模式，组成价值网，进行价值创造。德清源在为核心产品消费者提供价值的同时，为自身生产规模的扩大奠定了基础。在自循环的农业产业生态园建设阶段，德青源在价值主张中添加了环保诉求，进一步扩大了价值创造活动的内容和范围，并通过价值共享机制承担起生态保护的责任。循环农业模式推进了一、二、三产业的融合，将蛋鸡养殖的产业链延伸至蛋品加工和能源服务，大幅增加了蛋鸡产品的附加值，满足了关联产品消费者的需求。同时通过清洁能源、订单农业、有机肥料等环节与周边农户分享利益，扩大了农业产业生态系统的影响范围。在开放共享的农业产业生态系统建设阶段，德青源响应国家实现农业现代化和扶贫的号召，进一步将实现社会效益作为其价值主张，强调农业产业生态系统的社会属性，通过金鸡扶贫项目使各利益相关者实现协同聚力与多方共赢。

从初步探索阶段到自循环的生态园区建设阶段，再到开放共享的农业产业生态系统建设阶段，德青源的农业产业生态系统每多增加一些利益相关者，就驱动整个系统的价值主张、价值创造和价值共享机制迭代升级。与此同时，农业产业生态系统的影响范围也在不断扩大，各利益相关者的合作深度也在不断强化。从市场地理位置看，德青源从北京的单一市场向全国市场扩张；从农业与其他产业的关系看，德青源推动了一、二、三产业融合；从生态系统整合的角度看，德青源也从单纯实现经济效益到同时实现经济效益、生态效益和社会效益迈进。

## 六、结论与启示

### （一）主要结论

通过对德青源农业产业生态系统的构建和演进过程进行深入的案例剖析，本文得出以下结论。

第一，依托农业龙头企业打造农业产业生态系统，既是建立现代农业产业体系、实现农业现代化的有效途径，也是解决“三农”问题、打赢脱贫攻坚战的有力武器。一方面，农业产业生态系统可以协调各方力量，统筹农业龙头企业、各级政府、金融机构、消费者、农户等利益相关者，形成合力，为推进现代化农业产业体系的建设提供源源不断的动力。另一方面，农业产业生态系统“以民为本”，

关注民生，为改善贫困农户生活状况、实现贫困地区增产创收构筑了良好的产业基础。在各利益相关者的扶持下，贫困农户的生产积极性被充分调动，生活水平也得以持续提升。这种“授人以渔”的扶贫方式，为贫困地区脱贫摘帽打下了强有力的经济基础，有助于贫困农户“真脱贫，脱真贫”。

第二，建立起循环迭代、螺旋式上升的动态演进机制是农业产业生态系统可持续发展的基础。龙头企业必须紧紧围绕各利益相关者的需求及其变化趋势，提出切实的价值主张，积极推动价值创造，实现与各利益相关者的价值共享。为此，农业龙头企业准确识别各利益相关者，密切关注其需求，并以此为核心提出契合国家大政方针和社会经济发展趋势的价值主张，围绕该价值主张进行充分的价值创造，并将所创造的价值与各利益相关者共享。同时，农业龙头企业紧紧把握政策和市场的最新变化，根据现有利益相关者的反馈与潜在利益相关者的价值诉求调整和升级价值主张，在新一阶段的价值创造、价值共享中囊括更多利益相关者，壮大农业产业生态系统的规模，推动各利益相关者的合作持续深入。

第三，农业龙头企业承担企业社会责任，并非一定要以牺牲经济效益为代价，依托农业产业生态系统的高效运转可以确保经济效益与生态效益、社会效益的均衡发展。农业龙头企业在构建和运营农业产业生态系统的过程中，可以凭借规模优势和协同优势开拓市场、提高生产经营效率，最终实现经济效益的提升；而追求生态效益与社会效益可以帮助农业龙头企业“内安人心、外树形象”，为其后续的生产经营活动“保驾护航”。农业产业生态系统中的各利益相关者在充分发挥自身优势以及为整个生态系统贡献价值的同时，也将从整个生态系统中获取价值，在和谐、共生的基础上推动农业产业生态系统的不断演进、升级。

## （二）实践启示

对于农业龙头企业而言，在农业产业生态系统的建设过程中，首先要始终以各利益相关者的核心诉求为基本出发点，并以此为基础提出富有吸引力的价值主张，充分调动各利益相关者的积极性，使其各尽其能，各司其职，实现生态系统的高水平价值创造，并确保所创造的价值能在各利益相关者之间形成合理的分配。其次，不能单方面强调经济效益，而忽视生态效益与社会效益，在开展生产经营活动的过程中应注重保护生态环境，解决社会问题。承担生态和社会责任不仅有助于提升企业自身的美誉度，也能为整个生态系统的可持续发展确立良好的社会基础。再次，要认识到构建农业产业生态系统是一个循序渐进的过程，不能急于求成，必须保持足够的耐心。在系统建设初期，无论是所关注的利益相关者还是所提出的价值主张，都应相对聚焦，待条件成熟时，在深入总结上一阶段所取得经验的基础上，积极、稳妥地引入新的利益相关者，提出新的价值主张，驱动新一轮的价值创造与价值共享进程，从而推动整个生态系统实现迭代演进。

对于中央政府而言，一方面，要积极鼓励农业龙头企业致力于农业产业生态系统的打造，为其提供良好的制度环境和政策土壤，在税收、财政及金融资金等方面给予必要的支持，引导农业龙头企业在生产经营过程中主动履行社会责任。另一方面，要及时总结、提炼农业产业生态系统建设中的宝贵经验，梳理出一些行之有效的典型模式，在全国各地予以宣传、推广。

对于地方政府而言，一方面，要切实结合当地的经济水平、资源环境特点及贫困人口状况，

与农业龙头企业开展密切合作，在行政许可、基础设施建设、资金融通等方面，为能够兼顾经济效益、生态效益和社会效益的农业产业生态系统项目落户本地提供强有力的支持。另一方面，要充分了解生态系统中各利益相关者的具体诉求，为各方搭建沟通信息、强化交流、理顺关系、实现利益共享的平台，为农业产业生态系统建成之后的高效运转创造良好的条件。

#### 参考文献

- 1.陈洪波, 2018:《产业生态化和生态产业化的逻辑内涵与实现途径》,《生态经济》第10期。
- 2.崔红志, 2018:《乡村振兴与精准脱贫的进展、问题与实施路径——“乡村振兴战略与精准脱贫研讨会暨第十四届全国社科农经协作网络大会”会议综述》,《中国农村经济》第9期。
- 3.杜鹰, 2018:《小农生产与农业现代化》,《中国农村经济》第10期。
- 4.郭红东、蒋文华, 2004:《影响农户参与专业合作经济组织行为的因素分析——基于对浙江省农户的实证研究》,《中国农村经济》第5期。
- 5.何坪华、杨名远, 1999:《农户经营市场交易成本构成与现状的实证分析》,《中国农村经济》第6期。
- 6.姜长云, 2017:《农业产业化龙头企业在促进农村产业融合中的作用》,《农业经济与管理》第2期。
- 7.姜长云, 2018:《科学理解推进乡村振兴的重大战略导向》,《管理世界》第4期。
- 8.李晓华、刘峰, 2013:《产业生态系统与战略性新兴产业发展》,《中国工业经济》第3期。
- 9.刘刚、罗千峰、张利庠, 2018:《畜牧业改革开放40周年:成就、挑战与对策》,《中国农村经济》第12期。
- 10.刘刚、熊立峰, 2013:《消费者需求动态响应、企业边界选择与商业生态系统构建——基于苹果公司的案例研究》,《中国工业经济》第5期。
- 11.马晓河, 2016:《推进农村一二三产业融合发展的几点思考》,《农村经营管理》第3期。
- 12.梅亮、陈劲、刘洋, 2014:《创新生态系统:源起、知识演进和理论框架》,《科学学研究》第12期。
- 13.施海波、李芸、张姝、吕开宇, 2019:《精准扶贫背景下产业扶贫资产管理与收益分配优化研究》,《农业经济问题》第3期。
- 14.陶文杰、金占明, 2012:《企业社会责任信息披露、媒体关注度与企业财务绩效关系研究》,《管理学报》第8期。
- 15.王发明、朱美娟, 2018:《领导企业治理下创新生态系统演进路径研究》,《科技进步与对策》第9期。
- 16.王艳荣、刘业政, 2011:《农业产业集聚形成机制的结构验证》,《中国农村经济》第10期。
- 17.王志刚、于滨铜, 2019:《农业产业化联合体概念内涵、组织边界与增效机制:安徽案例举证》,《中国农村经济》第2期。
- 18.文丰安, 2018:《新时代社会力量参与深度扶贫的价值及创新》,《农业经济问题》第8期。
- 19.温涛、王小华、杨丹、朱炯, 2015:《新形势下农户参与合作经济组织的行为特征、利益机制及决策效果》,《管理世界》第7期。
- 20.肖红军、阳镇, 2018:《共益企业:社会责任实践的合意性组织范式》,《中国工业经济》第7期。
- 21.辛杰, 2015:《企业生态系统社会责任互动:内涵、治理、内化与实现》,《经济管理》第8期。

- 22.叶兴庆, 2017: 《加快产业链整合以提升中国农业竞争力》, 《农村工作通讯》第 18 期。
- 23.张爱萍、王晨光, 2018: 《消费者会响应企业的价值主张吗? ——幸福动机对价值主张强度的影响》, 《外国经济与管理》第 11 期。
- 24.张海鹏、郜亮亮、闫坤, 2018: 《乡村振兴战略思想的理论渊源、主要创新和实现路径》, 《中国农村经济》第 11 期。
- 25.朱红根, 2018: 《农业龙头企业绿色创业与企业绩效》, 《农业经济问题》第 10 期。
- 26.Adner, R., 2017, "Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy", *Journal of Management*, 43(1): 39-58.
- 27.Barney, J., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- 28.Eisenhardt, K. M., 1989, "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- 29.Fjeldstad, Ø. D., and C. C. Snow, 2018, "Business Models and Organization Design", *Long Range Planning*, 51(1): 32-39.
- 30.Frosch, R. A., and N. E. Gallopoulos, 1989, "Strategies for Manufacturing", *Scientific American*, 261(3): 144-152.
- 31.Fulton, M., 1995, "The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: A Property Rights Approach", *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5): 1144-1152.
- 32.Garriga, E., 2014, "Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process", *Journal of Business Ethics*, 120(4): 489-507.
- 33.Grönroos, C., and P. Voima, 2013, "Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2): 133-150.
- 34.Hillman, A. J., and G. D. Keim, 2001, "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal*, 22(2): 125-139.
- 35.Kang, S. C., S. S. Morris, and S. A. Snell, 2007, "Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture", *Academy of Management Review*, 32(1): 236-256.
- 36.Lee, S. M., Z. Lee, and J. Lee, 2007, "Knowledge Transfer in Work Practice: Adoption and Use of Integrated Information Systems", *Industrial Management & Data Systems*, 107(4): 501-518.
- 37.Lepak, D. P., K. G. Smith, and M. S. Taylor, 2007, "Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective", *Academy of Management Review*, 32(1): 180-194.
- 38.Pera, R., O. Nicoletta, and C. Jackie, 2016, "Motives and Resources for Value Co-Creation in A Multi-Stakeholder Ecosystem: A Managerial Perspective", *Journal of Business Research*, 69(10): 4033-4041.
- 39.Post, J. E., L. E. Preston, and S. Sachs, 2002, "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View", *California Management Review*, 45(1): 6-28.
- 40.Porter, M. E., 1996, "Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy", *International Regional Science Review*, 19(1-2): 85-90.
- 41.Ramaswamy, V., L. John, and C. J. Ueng, 2017, "Adding Sustainable Value: Linkages Between Growth, Governance and Social Responsibility", *Journal of Applied Business Research*, 33(6): 1229-1242.
- 42.Stubbs, W., 2017, "Sustainable Entrepreneurship and B Corps", *Business Strategy and the Environment*, 26(3): 331-344.

43. Tang, Z., E. H. Clyde, and R. Sandra, 2012, "How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR-Financial Performance Relationship", *Journal of Management Studies*, 49(7): 1274-1303.

44. Tantaló, C., and R. L. Priem, 2016, "Value Creation Through Stakeholder Synergy", *Strategic Management Journal*, 37(2): 314-329.

45. Williamson, O. E., 1979, "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, 22(2): 233-261.

46. Yin, R. K., 2017, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, London: Sage Publications Press.

(作者单位: 中国人民大学商学院)

(责任编辑: 何 欢)

## **Value Proposition, Value Creation, Value Sharing and Dynamic Evolution of Agricultural Industrial Ecosystem: A Case Study of Deqingyuan**

Liu Gang Zhang Lingran Yin Jianling

**Abstract:** Based on an in-depth investigation of Deqingyuan Enterprise, this article uses a single case exploratory research method to systematically analyze how a leading agricultural enterprise plays a main role in promoting the sustainable upgrading of agricultural industrial ecosystem in the process of its dynamic evolution. The results show that, firstly, relying on leading enterprises to build an agricultural industrial ecosystem is not only an effective way to establish a modern agricultural industrial system and realize agricultural modernization, but also a powerful weapon to deal with the three dimensional rural issues and win the battle against poverty. Secondly, leading agricultural enterprises must closely focus on the needs of stakeholders and their changing trends, put forward practical value propositions, actively promote value creation, realize value sharing with stakeholders, and establish a dynamic evolution mechanism of agricultural industrial ecosystem with cycle iteration and spiral rise. Thirdly, leading agricultural enterprises should not assume corporate social responsibility at the expense of their economic benefits, but rely on the efficient operation of agricultural industrial ecosystem to ensure a balanced development of economic benefits, ecological benefits and social benefits.

**Key Words:** Agricultural Industrial Ecosystem; Industrial Poverty Alleviation; Value Proposition; Value Creation; Value Sharing