

# 乡村特色产业价值共创：瓶颈突破与能力跃迁\*

## ——基于本土龙头企业的双案例观察

张德海<sup>1,2</sup> 金月<sup>1</sup> 杨利鹏<sup>1</sup> 陈超<sup>2</sup>

**摘要：**县域乡村特色产业是乡村产业振兴的重要板块。本文利用赋能理论和价值共创理论，以两家龙头企业为研究对象，采用纵向探索性双案例研究方法，全面呈现了本土龙头企业在不同发展阶段的价值共创行为，并系统探索了本土龙头企业带动乡村特色产业价值共创的过程机制。研究发现：第一，本土龙头企业为突破不同发展阶段面临的资源瓶颈，主动寻求外部合作主体赋能，遵循“对象性赋能—操作性赋能—组合性赋能”的动态路径；第二，被赋能的本土龙头企业采用“拼凑—编排—协奏”的资源行动路径，不断累积和拓展原料供给、品牌辐射、精深加工、跨界融合等核心能力；第三，本土龙头企业与外部合作主体形成了双向赋能格局，通过资源和服务的交叉整合实现乡村特色产业价值共创。

**关键词：**乡村特色产业 龙头企业 价值共创 资源瓶颈 赋能路径

**中图分类号：**F323.4 **文献标识码：**A

### 一、引言

充分挖掘乡村在种养、食品、技艺和文化等方面的独特资源禀赋，全面延伸乡村特色产业链条，培育县域经济发展新动能，能够助推乡村产业兴旺。县域地方政府在推进乡村特色产业发展时，倾向于将农业产业化龙头企业（下文简称“重点龙头企业”）作为产业核心载体，以便深度利用这些企业的资金、技术、社会资本等资源优势，推动产业不断做大做强。例如，福建圣农集团延伸肉鸡养殖产业链，构建“企村”双赢机制，拉动了县域经济发展；广东温氏集团建设特色肉猪生态养殖小区，采用“公司+党支部+专业合作社+村集体+贫困户”模式，带动了贫困农户增收（刘源等，2019）。值得一提的是，在乡村特色产业发展实践中，县域本土龙头企业（下文简称“本土龙头企业”）尽管拥有的资源和能力相对薄弱，但以“扎根本土、借助外力”的方式带动农户增收和产业增值，对打造“一村一品”“一县一业”做出了突出贡献。因此，在本土资源约束情境下，进一步探索本土龙头企业带

\*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。

动县域乡村特色产业价值共创的机制具有重要的现实意义。

学界高度关注农业龙头企业在解决“三农”问题中的带动作用，取得了诸多研究成果。李世杰等（2018）以三亚海源实业有限公司为例，立足于关系取向与利益机制，揭示了引起“公司+农户”组织模式演变与制度安排变化的内在因素；刘源等（2019）以福建圣农控股集团有限公司和广东温氏食品集团股份有限公司两家龙头企业为例，通过研究发现，龙头企业可以在实现自身经济价值的同时创造社会价值，从而惠及产业链上的合作主体；陈美球等（2020）在江西省绿能农业发展有限公司的实践中发现，如果明确各主体的角色定位并且做到相互信任与充分嵌融，就能发挥龙头企业的带动作用。显然，现有研究更多聚焦于实力雄厚的重点龙头企业，本土龙头企业成为学界研究的盲区。究其原因，主要是县域产业发展缺乏资金、技术、人才等稀缺资源，导致本土龙头企业面临融资难、吸引优质要素难、风险防范机制薄弱、知识型员工短缺等困境（姜长云，2020；杨兴龙等，2020）。那么，本土龙头企业如何打破资源瓶颈？如何带动合作主体实现乡村特色产业价值共创？这正是本文研究的问题。

为打开乡村特色产业价值共创机制的理论黑箱，本文采用纵向探索性双案例研究方法，选取新宝堂陈皮有限公司（下文简称“新宝堂”）和重庆派森百橙汁有限公司（下文简称“派森百”）两家本土龙头企业为案例，利用赋能理论和价值共创理论，按照“条件—行动和互动—结果”的分析框架，对搜集的一手和二手资料进行分析。本文将赋能理论和价值共创理论结合起来，应用于乡村特色产业研究领域，拓展了两种理论的应用场景；同时，从本土龙头企业的微观视角开展研究，可为县域乡村特色产业发展提供新思路。

## 二、理论基础

### （一）赋能理论

“赋能”是指借助外部力量使得接受对象能够获取发展所需的权力、资源和能力，最早源于“授权赋能”这一概念，后来被频繁应用于农业、商业、信息服务业等多个研究领域。Solomon（1976）提出赋能是社会工作者与案主共同参与的活动，其目的是降低弱势群体的“无权感”；Mainiero（1986）认为以员工赋能为中心，通过一系列权力授予和下放，可以激发员工的主动性，从而更好地服务于客户；Slater（2001）发现通过都市农业赋能，低收入的城市家庭女性可以建立自己的社会网络，获得社区安全感和发展机会等。

随着“赋能”成为学术研究领域中的高频词汇，学者们从关注员工个体、组织内部的赋能逐渐扩展到关注组织间、产业间的赋能，赋能的对象、方式、机制受到了较多关注。从赋能对象看，Acar and Puntoni（2016）认为顾客赋能是指通过授予顾客更多的主动权而形成良性互动关系；黄砾和谭荣（2015）指出，政府对农户的农地还权赋能改革能够减少农地租值的耗散，建立农民长效增收机制；刘承昊（2019）认为地方政府需要回归电商链源头，以互联网技术为新要素赋能乡村产业。从赋能方式看，Wright and Annes（2016）指出由于增值农业的构成范围复杂多样，在为女性提供独特赋能环境时，需要经常谈判协商；Mohammad（2020）发现，通过收集顾客的需求和期望，同时满足这些需求和期望并且引入新的服务来提升顾客使用产品的感知水平，就可以实现顾客赋能，并证明了顾客赋能对顾客满意度有

显著影响；张媛等（2020）将品牌赋能解析为组织通过学习实现知识的转化、消化和利用，最终提升品牌价值和品牌身份构建能力、品牌渗透能力和品牌涵化能力的过程。从赋能机制看，Auh et al.（2019）发现客户参与将会实现顾客赋能，顾客赋能将影响企业的客户保留率和盈利能力；Altaf et al.（2019）证明了品牌赋能是以品牌心理所有权、员工品牌意识为中介，作用于员工的行为，以达到品牌一致性；罗仲伟等（2017）研究发现，赋能通过能力支持、收益共享、自驱动和共同成长 4 种机制体现。

综观赋能理论的前期研究成果，赋能对象有顾客、农户、乡村产业等，赋能方式有增值农业赋能、顾客赋能、品牌赋能等，赋能机制也多种多样，以上这些为深入探究乡村特色产业价值共创的内在机理提供了扎实的理论基础。本文拟将合作主体对本土龙头企业赋能作为乡村特色产业的行为模式基准，预先界定部分赋能方式与机制构念如下：第一，要素赋能。要素赋能指政府、农户等合作主体为企业提供土地、设备、劳动力等生产要素，使其突破农产品原料方面的资源瓶颈，实现原料获取能力的提升。第二，品牌赋能。品牌赋能指企业通过提高产品质量、整合营销渠道、利用品牌文化等行为建设品牌，实现乡村特色产业品牌辐射能力的提升。第三，科技赋能。科技赋能指通过科学技术（生物科技、信息技术、大数据技术等）的应用，实现被赋能龙头企业生产加工尤其是精深加工能力的提升。

## （二）价值共创理论

价值共创理论是近年来的研究热点，从重视消费者参与拓展到关注全产业链的价值共同创造。Prahalad and Ramaswamy（2000）关注消费者对企业价值主张的协同效应，提出了基于客户体验的价值共创理论。随后，针对商品主导逻辑解释力的不足，Vargo and Lusch（2004，2008）开创性地提出和完善了服务主导逻辑，认为企业与合作伙伴在特定情境下，通过资源整合和服务交换就可以实现价值共创；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；Diekmann and Theuvsen（2019）指出社区支持农业（CSA）成员关系遵从一种特别的价值模式，即 CSA 成员高度认同自我超越和对变化持开放态度。Barile et al.（2020）在服务生态系统交换资源和知识的背景下，识别了价值共创和持续创新的主要赋能维度和战略驱动力。Indah et al.（2021）主张利用加工副产品提高可可豆的附加值，从而让农户获得多样化的增值份额。

国内学者简兆权等（2016）也认为价值共创是一个通过服务交换和资源整合共同创造价值的动态过程，其研究视角从企业和顾客的二元互动转变为多个社会经济参与者的动态网络互动。随后，在现代农业领域涌现了一批价值共创研究成果。刘刚等（2020）认为，农业龙头企业如果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，就能够推动农业产业生态系统持续升级；张德海等（2020）引入社会动员和资源编排等理论，结合参与主体共同创造市场服务和公共服务等多元价值的路径，构建了现代农业价值共创过程模型。

文献分析表明，产业价值共创理论不再囿于单个企业层面，而是扩展到综合考虑多个利益相关者的价值主张、价值创造和价值获取过程。基于此，为了便于后续的案例分析与讨论，本文界定与乡村特色产业相关的资源和能力如下：首先，资源可以分为对象性资源、操作性资源和组合性资源（Vargo and Lusch，2004，2008）。其中，对象性资源包括原料、设备、土地、门店等；操作性资源包括品牌、工艺、知识、技能等；组合性资源是对象性资源与操作性资源的快速结合和配置，更多体

现为整体解决方案的规划设计和运营实施所需的资源。资源瓶颈是指本土龙头企业在种植、加工、销售等活动中受到土地、原料、技术、资金、品牌等单项或多项关键性资源不足的限制，不得不寻求外部赋能以获取所缺乏资源的状态。其次，价值共创能力可以分为原料获取能力、品牌辐射能力、精深加工能力和跨界配置资源能力（Baker and Nelson, 2005；苏敬勤等，2017；张德海等，2020）。其中，原料获取能力是指本土龙头企业克服生产或种植困难，获取农产品原料等对象性资源的能力；品牌辐射能力是指本土龙头企业为产品注入文化内涵以及将传统文化元素融入包装设计等操作性资源，从而提升品牌影响力和美誉度的能力；精深加工能力是指本土龙头企业获取研发和创新知识、加工制作工艺等操作性资源进行产品研发与加工的能力；跨界配置资源能力是指本土龙头企业获取支持政策、解决方案以及现代服务等组合性资源进行一二三产业融合（下文简称“三产融合”）发展的能力。

在外部合作主体充分赋能的情境下，被赋能的本土龙头企业如何突破资源瓶颈和升级价值共创能力，进而带动乡村特色产业实现多元价值共创共享？这一问题迫切需要学界深入解密蕴含其中的理论黑箱。为此，本文选取柑橘产业两家本土龙头企业为案例，利用赋能理论与价值共创理论，按照“资源瓶颈（条件）—动态赋能（行动和互动）—价值共创（结果）”的分析框架，力图弥合乡村特色产业价值共创过程的研究缺口，建构乡村特色产业价值共创过程机制模型，为高质量发展县域乡村特色产业提供新的经验证据和可行路径。

### 三、研究设计

#### （一）研究方法与案例选择

针对正在发生的、外部难以进行控制的乡村特色产业发展新现象，本文采用纵向探索性双案例研究方法探寻乡村特色产业价值共创机理。一方面，当对一个研究领域缺乏认识或以新视角进入时，案例研究会具有启发性（Eisenhardt and Graebner, 2007），且通过归纳式案例研究，可以建构新的理论模型，清晰地解释“how”类型的问题（Yin, 2014）。另一方面，双案例研究适合剖析价值共创过程中“条件—行动和互动—结果”的动态因果关系。

本文的研究对象是新宝堂和派森百两家本土龙头企业，二者被赋能的方式具有明显的共性和差异。对两家本土龙头企业开展案例内分析和跨案例比较研究，对同一现象进行相互印证、相互补充（李亮等，2020），有助于解构乡村特色产业的价值共创实现路径，得出更具准确性和普适性的研究结论。

为了研究和发展乡村特色产业价值共创理论，本文遵循典型性和理论抽样的原则（Eisenhardt and Graebner, 2007；Yin, 2014），选择新宝堂和派森百两家本土龙头企业作为案例研究对象，具体理由如下：一是案例应具有典型性。两家案例企业长期扎根于县域情境，依托外部合作主体的动态赋能不断突破资源瓶颈，实现产业链的价值共创，因而能够用以完整描述本土龙头企业的“带动”经验。二是案例选取应满足理论抽样的原则。新宝堂始终以企业品牌吸引消费者关注，具有明显的市场拉动特征；派森百通过开发“产品+服务”组合满足消费者的多样化需求，具有明显的产品推动特征。二者通过“被赋能”集聚外部异质性资源，取得了乡村特色产业价值共创的效果。可见，以新宝堂和派森百为案例研究对象，与本文研究主题非常吻合。三是案例数据应具有可获得性。两家案例企业得到了国

内媒体和学术界的持续关注，从网络、数据库、企业传记等公开渠道可以获得较长时期的回溯性数据。同时，本研究团队与两家案例企业的管理层建立了紧密的关系，便于开展半结构化访谈和实地观察。

## （二）案例描述

新宝堂的主要经营范围包括新会柑种植、陈皮批发、食品研发和深加工、连锁专卖、电子商务等，为市场提供新会陈皮、陈皮酵素、柑普茶、陈皮酒等高端产品，具有深厚的品牌文化底蕴。1989年，新宝堂陈皮批发部（新宝堂前身）在广东省江门市新会区成立，开始从事陈皮初级加工、收购与批发业务；2004年，新宝堂陈皮批发部吸收优秀新生力量陈柏忠（后文中的受访者A1）加入；2008年，新宝堂陈皮有限公司正式完成工商注册，开始代理销售陈皮梅、九制陈皮等休闲健康食品，打破了产品单一的局面；2011年，新宝堂自建食品加工厂，生产陈皮梅、陈皮酒等食品；2015年，新宝堂敏锐地捕捉到消费者的大健康服务需求，与科研院所合作，用生物技术研发陈皮酵素；2020年，新宝堂携手软银中国资本建设陈皮谷田园生态产业智慧城综合体（下文简称“陈皮谷”），全方位推动三产融合发展。

派森百以非浓缩还原（not-from-concentrate，下文简称“NFC”）橙汁为特色主营产品，目前经营范围包括技术研发、种植养殖、农产品深加工、市场销售、研学旅行策划等。1995年，重庆三峡建设集团（派森百前身，下文简称“三峡集团”）开始在三峡库区从事柑橘产业化项目开发，而后与美国施格兰公司合作，突破了柑橘育苗与种植的诸多技术难关；2004年，三峡集团建成了中国第一条NFC橙汁加工线，生产出第一杯派森百NFC橙汁，并在年底正式注册“重庆派森百橙汁有限公司”；2008年，派森百NFC橙汁成为国宴接待饮品和重庆市公务接待指定饮品之一；2011年，派森百攻克低能耗处理皮渣技术，建成9000余平方米皮渣处理工厂；2016年，派森百开始尝试走三产融合的发展道路；2020年，派森百由重庆忠县政府指定负责运营三峡橘乡田园综合体，由此迈入乡村休闲旅游领域。

本文遵循纵向探索性案例分析的惯常处理方式，以导致资源瓶颈、赋能方式和价值共创绩效等研究构念发生剧变的关键事件作为阶段划分标准（参见吴晓波等，2019；郭芸芸等，2019），把本土龙头企业的演进历程划分为初创起步期、持续成长期和融合发展期3个阶段（见图1）。

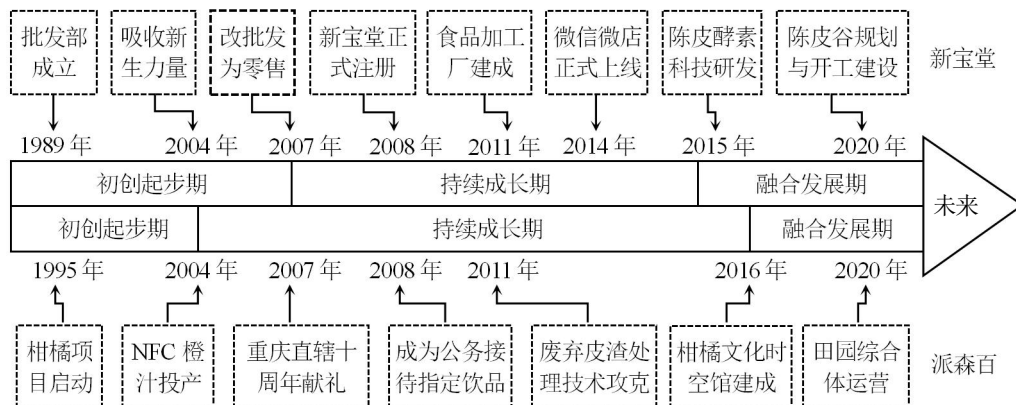


图1 两家案例龙头企业发展中的典型事件及演进历程阶段划分

由图1可见，两家龙头企业的发展历程呈现出较为明显的阶段性特征，本文界定初创起步期为企

业进入农业领域从事初级农产品生产经营的阶段，界定持续成长期为企业进入农产品加工业从事精深加工或品牌连锁经营的阶段，界定融合发展期为企业进入三产融合发展的阶段。在各个阶段，两家龙头企业都曾经面临各种资源瓶颈，并积极寻求外部合作主体的动态赋能，从而通过“农产品+加工品+社会化服务”实现乡村特色产业的价值共创，最终推动县域经济发展。

### （三）数据采集与分析策略

研究团队通过半结构化访谈、实地观察、二手资料采集等多样化方式获取案例资料，保证案例数据的相互补充和三角验证，从而确保了研究结论的准确性和解释力。

首先，研究团队以半结构化访谈和实地观察为主，采集了新宝堂和派森百引领价值共创的一手资料。团队成员先后于2018年12月、2019年8月和2020年11月赴新宝堂开展了3次深入的一对一访谈，并实地观察了种植基地、展示厅和陈皮酵素生产线；于2019年6月和2020年11月赴派森百开展了2次深入的一对一访谈，并实地观察了蔬菜园、橙汁加工线和柑橘文化时空馆。访谈内容主要涉及乡村特色产业中的原料生产、科技服务、精深加工、市场营销与品牌建设、三产融合等，具体的访谈内容及受访人员情况见表1。进入案例企业生产经营现场后，研究团队在预先征得受访者同意后进行全程同步录音，并在访谈结束后2天内将所有录音转录成文字，共形成转录文字资料10万余字。

表1 案例企业访谈内容及受访人员情况

案例企业	序号	职位或职业	性别	年龄	访谈内容	访谈人次	访谈总时长
新宝堂	A1	董事长	男	46	种植基地、产品系列、带农政策、技术研发、品牌建设、产业振兴、企业荣誉、企业绩效	2	3小时
	A2	科技研发经理	女	49	产学研合作、生产工艺、合作机构、生物科技	1	2.5小时
	A3	种植基地理事	男	48	自然气候、种植品种、面积及收成、果农土地流转、植保手段、农技服务、果品销售	1	3小时
	A4	展示厅导购	女	29	陈皮晾晒鉴定、产品系列、商品包装、酵素功能	2	3小时
派森百	B1	总经理	男	48	果园建设、产品序列、带农政策、榨汁工艺、品牌建设与推广、三产融合、企业荣誉、企业绩效	2	5小时
	B2	蔬菜园负责人	女	45	种植情况、游客数量、销售模式、大棚种植技术	1	1.5小时
	B3	时空馆导游	女	32	企业历程、柑橘典故、各级领导关怀、柑橘品种	1	2.5小时
	B4	物流部门主管	男	31	冷链流程、运输规模、辐射市场、合作方式	1	1.5小时

其次，研究团队以期刊文献、企业传记和公司资料为辅，收集了新宝堂和派森百引领价值共创的二手资料。研究团队自2016年开始持续关注和追踪乡村特色产业的转型升级，从政府主管部门获得了柑橘产业发展的红头文件、实施方案和规划报告共计10余套，从CNKI电子数据库收集了相关期刊文献70余篇，获赠了企业传记1本（与新宝堂有关的《陈皮世家》），多渠道收集了公司资料（包括网站资讯、电商平台评价、新闻报道和宣传册）10余套（共计20万余字），还购买了部分新宝堂陈皮系列产品和派森百橙汁等实物。

在数据编码思路方面，研究团队采用三级编码方案（Miles and Huberman, 1994），形成“关键词

→证据事例→理论模型”的证据链。首先，对所有原始资料进行审核核对，识别出两家案例企业发展演变的主要历程和关键事件。其次，根据理论文献和产业实际，结合研究团队预先设置的初始代码系统，投入4位研究人员选择、聚焦、转化原始数据，提炼构念的相关维度，生成一级条目库。再次，合并、分类并建立一级条目之间的内在联系，形成资源瓶颈、赋能方式和价值共创能力等二级条目。遇到编码不一致的情况，团队成员展开内部讨论或征求外部专家意见，直到达成统一的二级编码意见。最后，基于已有的构念及它们之间的关系，寻找案例龙头企业的“故事线”，系统整合前两个阶段的编码结果，开展三级编码，形成核心构念及关系连接。

在数据分析过程方面，研究团队采用案例内与跨案例分析的范式（Eisenhardt and Graebner, 2007；毛基业和陈诚，2017）。一方面，在案例内分析时重点论证案例企业在各个发展阶段所产生构念的维度及关系建立。具体而言，研究团队按照案例企业发展历程的阶段划分，着重分析它们在乡村特色产业价值共创过程中面临的资源瓶颈、采用的赋能方式和生成的价值共创能力的子构念及它们之间关系的事实证据，拓展和建立构念及构念之间的逻辑关系，并通过二维表格等图表工具充分展现数据与子构念的关联。另一方面，在跨案例讨论时注重对比相似构念，凝练和升华构念之间的关系。在不同企业的相同阶段内进行反复对比，寻找构念的共性和差异，基于复制逻辑构建两家案例企业的价值共创过程模型，不断与数据、现有文献及理论对比，提出相应的理论命题，最终拓展赋能方式和资源行动对价值共创的作用机理。

#### 四、案例内分析及发现

在这一部分笔者将根据前述的案例企业演进历程阶段划分，归纳展示每个企业在初创起步期、持续长期期和融合发展期3个阶段面临的资源瓶颈、采用的赋能方式以及生成的价值共创能力，分阶段解读乡村特色产业价值共创过程，为后续跨案例讨论奠定基础。

##### （一）初创起步期：农业资源业内捏合的价值共创

在初创起步期，两家案例企业围绕当地的特色优势农产品开展业务，但市场销售或生产加工所需的农产品相当匮乏。在此情形下，两家企业认真研判自身的资源，积极向外部合作主体寻求要素赋能，提高了基础性的原料获取能力，实现了与政府、农户的价值共创，具体的过程编码结果见表2。

表2 初创起步期案例企业价值共创过程编码结果

案例企业	资源瓶颈及事实证据	赋能方式及事实证据	价值共创能力、绩效及事实证据
新宝堂 (1989—2007年)	资源瓶颈：新会柑供给不足 事实证据：①柑橘收购协议签订后，农户为了卖高价经常违约另卖他人。②1993年新会区的新会柑种植面积只有约2000亩，新会柑供给远远不足	赋能方式：土地和种苗要素赋能 事实证据：①通过土地流转或订单合作模式，解决了新会柑种植土地不足问题。②将黄龙病 <sup>a</sup> 发生后未受感染而存活的柑橘树拿来育种，增强新会柑抗病能力	价值共创能力：陈皮原料获取能力 价值共创绩效：①促进数家果农增收。②创造多种就业岗位 事实证据：①2007年新会柑种植面积达3000亩；总产量达4500吨。②新宝堂平均每年向农户支付约1000元/亩的土地流转费；每月向取皮和晾晒的工人支付工资约2500元/人

派森百 (1995—2004年)	资源瓶颈：忠橙 <sup>b</sup> 供给不足 事实证据：①三峡集团决定开展果园标准化、规模化种植，但缺少种苗和成片的土地。 ②2003年，由于果树尚未挂果，三峡集团虽已完成建厂，但缺乏原料投入	赋能方式：土地和种苗要素赋能 事实证据：①通过支付土地租金和征用补偿吸引农户提供忠橙种植用地。②通过与美国施格兰公司合作，培育防病毒种苗满足种植需求	价值共创能力：橙汁原料获取能力 价值共创绩效：①增加当地农户的土地流转和征用收入。②带动三峡库区移民安稳致富 事实证据：①建成柑橘种植基地、年产300万株的柑橘脱毒容器育苗中心和中国第一条NFC橙汁加工线。②三峡库区果农收入在此期间不断增长
---------------------	---	---	--

注：a 黄龙病是一种由亚洲韧皮杆菌侵染所引起的、发生在柑橘上的一种病害，严重影响柑橘的产量和品质，甚至造成柑橘树枯死。2020年，柑橘黄龙病被农业农村部列入一类农作物病虫害名录。b 忠橙，即重庆忠县柑橘，2010年成为国家地理标志产品。在忠县16个乡镇的地标保护范围内出产的爱媛38、春见等多个品种的柑橘是忠橙的代表。

1. 新宝堂在初创起步期的价值共创过程分析。1989—2007年，新宝堂主要面临优质新会柑供给不足的瓶颈。新宝堂的前身新宝堂陈皮批发部依靠祖传的陈皮鉴定与储存技艺从事陈皮初级加工、收购与批发业务，后期逐步转向零售专卖，始终离不开优质新会柑的供给。虽然新宝堂陈皮批发部预先与农户签订了柑橘收购合同，但经常遇到农户为了卖高价而违约另卖他人；新宝堂陈皮批发部欲自建规模化种植基地，却难以在新会区内转入大片土地，新会柑的市场供给存在较大缺口。陈董事长（A1）在受访时说道：“在新会柑市场行情向好时，常面临果农毁约，只好到别处以高价收购。”

为了突破上述资源瓶颈，新宝堂陈皮批发部积极寻求政府的支持，与农户开展长期合作，从种植土地来源和产品品质保障出发，通过要素赋能满足市场需要。一是适量流转新会柑核心生产乡镇的土地，并与农户签订长期战略合作协议，构建“公司+合作社+农户”的种植组织模式，满足陈皮生产（加工）对新会柑的数量和品质需求。二是配合政府及陈皮行业协会，主动种植抗病柑苗，遵循陈皮晾晒制作工艺和“国家地理标志保护产品”规范，保证陈皮的标准化生产。种植基地理事（A3）在受访中谈道：“2004年前后，新会区农业局发现无病良种新会柑苗比普通柑苗生长速度快20%，而且所有良种柑苗都没有发现黄龙病，可从源头上消除黄龙病的威胁。”

通过要素赋能克服资源瓶颈后，新宝堂陈皮批发部获得了稳定的优质新会柑供应渠道，形成了坚实的陈皮原料获取能力，满足了市场客户对高品质产品的需求，几年内连续实现盈利翻番。正如《陈皮世家》中所讲的，“陈柏忠在广州市场站稳了脚跟，已经拥有了一批铁杆客户，彼此建立了信任，陈皮卖得很好。”同时，长期稳定的采购订单促进了数家果农增收。此外，新宝堂陈皮批发部还为果农创造了开皮、晾晒等多种就业岗位。

2. 派森百在初创起步期的价值共创过程分析。1995—2004年，派森百主要面临忠橙供给不足的瓶颈。这一时期，三峡集团需要攻克育苗、栽培、养护等技术难关，破解传统小农户土地碎片化经营困局，建设连片的标准化果园，为后续的橙汁加工提供充足的果源。王总经理（B1）在受访时说道：“最开始时一家一户的果农很难管理，果子好卖的时候，他就把果子卖给出价高的商贩，我们一个都收不到；果子不好卖的时候，就用车拉着果子，倒在企业或政府门口，有点不讲游戏规则。”

为了突破上述资源瓶颈，三峡集团借助政府支持项目，多层次利用农户流转土地，通过要素赋能



满足橙汁加工的原料需求。一是以支付土地租金、征用补偿的利益承诺吸引农户提供忠橙种植用地，形成“核心区+外围区”的种植格局。王总经理（B1）谈道：“政府在土地流转方面帮了我们很大的忙，做了很多农户的工作，我们每年按稻谷市场价支付土地流转费，这样我们加工果园就没有什么土地问题了。”同时，三峡集团与种植忠橙的企业或大户签订协议。二是与美国施格兰公司达成柑橘育苗、规模化种植等协议，合建柑橘标准栽培示范园，保障优质加工类甜橙的供给。王总经理（B1）谈及此事时说道：“合作公司帮助提供工厂化的容器脱毒育苗，全国的容器育苗技术也从此时真正得以提高。”

通过农户及合作企业的要素赋能克服资源瓶颈后，三峡集团建成了柑橘种植基地、年产 300 万株的柑橘脱毒容器育苗中心和中国第一条 NFC 橙汁加工线，形成了稳定的原料获取能力，为进一步开展 NFC 橙汁压榨创造了条件。同时，三峡集团的三峡柑橘产业化项目增加了当地农户的土地流转和征地补偿收入，带动了三峡库区移民的安稳致富，标志着国家支持库区建设取得了初步成果。时空馆导游（B3）受访时谈道：“三峡柑橘产业化项目初步实现了库区移民‘搬得出、稳得住、能致富’的目标，各级政府部门的移民工作得到较高认可。”

## （二）持续成长期：农工资源交叉耦合的价值共创

在持续成长期，新宝堂和派森百继续深挖市场品牌和精深加工的价值，但新宝堂面临市场品牌不响的困境，派森百面临精深加工技术匮乏的困境，不得不向外部合作主体寻求赋能，以期提升市场品牌能力和技术研发能力，提高品牌声誉和产品品质，进而与政府、科研机构、农户等参与主体共同创造价值。在这一时期，两家企业的乡村特色产业价值共创过程编码结果见表 3。

表 3 持续成长期案例企业价值共创过程编码结果

案例企业	资源瓶颈及事实证据	赋能方式及事实证据	价值共创能力、绩效及事实证据
新宝堂 (2008 — 2014 年)	资源瓶颈：品牌影响力不足 事实证据：①新宝堂在广东省江门市新会区步行街的首家零售专卖店生意较冷清，客流量较小。②虽通过央视推广、大型机场或车站投放广告等方式提高品牌知名度，但需要时间	赋能方式：以文化为引领的品牌赋能 事实证据：①将食、茶、药、酒等文化理念融入陈皮产品，将传统文化元素融入产品包装。②开通企业新媒体账号普及陈皮知识，让更多的人对陈皮有兴趣、有信心	价值共创能力：品牌辐射能力 价值共创绩效：①丰富了产品的文化内涵，突显了包装风格。②成为新会陈皮行业领军者 事实证据：①到 2014 年，已开设 33 家线下加盟店，陈皮系列食品年销售额达到 1 亿元，平均年纳税额超过 1000 万元。②获得“广东老字号”等荣誉。③2013 年，向农户支付土地租金约 270 万元
派森百 (2005 — 2015 年)	资源瓶颈：精深加工技术匮乏 事实证据：①电商网站约三成客户反馈派森百橙汁的口味偏苦。②加工产生的皮渣造成地下水污染，被环保部门罚款和点名批评	赋能方式：以合作研发为基础的科技赋能 事实证据：①直接联通输送管道与存储大罐，减少加热和解冻次数，消除橙汁的苦味。②合作研发皮渣处理技术，分等级利用皮渣	价值共创能力：产品精深加工能力 价值共创绩效：①解决了橙汁偏苦和皮渣处理问题。②公司和农户收入不断增长 事实证据：①建成了皮渣综合处理厂。②派森百 NFC 橙汁成为国宴接待饮品和重庆市公务接待指定饮品之一。③合作果农每亩年均增加收入 1000 元以上

1.新宝堂在持续成长期的价值共创过程分析。2008—2014年，新宝堂主要面临市场品牌影响力不足的资源瓶颈。在这一时期，新宝堂开始经营品牌连锁店，销售自产或代理的陈皮系列食品。但在竞争激烈的陈皮市场中，新宝堂这个品牌对于消费者来说还比较陌生，因此，企业只得想办法增加品牌辨识度，突破品牌影响力不足的制约。《陈皮世家》记载道：“刚开始做专卖店时，新宝堂这种只卖陈皮干货的门店在当地很少有人问津，其品牌影响力在当地还不够响亮。”

为了突破上述资源瓶颈，新宝堂强化品牌管理，向市场推出陈皮零食、陈皮茶、柑普茶等一系列陈皮产品，利用品牌赋能提升企业影响力和美誉度。一是秉承“卖产品就是卖文化”的理念，将食、茶、药、酒等多种文化理念融入陈皮产品，兴建新宝堂陈皮文化会馆，积极参与陈皮文化节。二是将传统文化元素融入包装。陈皮产品包装既追求外形美观，也要有中国传统气息，还要具有长久的收藏价值。《陈皮世家》记载道：“新宝堂的‘中国风’刮了起来，很猛烈也很温柔。有国粹青花瓷系列，有名陶紫砂系列……林林总总，养眼养心。”三是主动利用互联网，开通企业新媒体账号普及陈皮知识，借助淘宝、天猫等电商平台拓展销售渠道，同时自建岭南新宝堂旗舰店微信小程序，整合线上线下营销，提升品牌网络覆盖率。陈董事长（A1）说：“要迅速打开市场，最快捷的交易通道就是建立电商渠道，利用互联网技术进行营销活动。”

通过品牌赋能突破市场影响力偏弱的资源瓶颈后，新宝堂丰富了产品的文化内涵，突显了包装风格，提升了品牌辐射能力。在这一时期，新宝堂线下加盟连锁店数量从1家增至33家，平均年纳税额超过1000万元，陆续获得“广东老字号”“广东省非物质文化遗产传承人”等荣誉，发展成为新会陈皮行业的领军者；线上岭南新宝堂旗舰店自2012年正式运行以来，“双十一”销售额逐年攀升，2014年高达60万元。2013年，新宝堂整个产业链带动900余人就业，向农户支付土地租金约270万元；2014年，新宝堂陈皮系列食品销售额达到1亿元。

2.派森百在持续成长期的价值共创过程分析。2005—2015年，派森百主要面临精深加工技术匮乏的资源瓶颈。引进美国布朗毛刷自动清洗榨汁生产线后，派森百开始投入橙汁生产，但压榨出来的橙汁口感偏苦。此外，废弃皮渣倾倒和填埋造成了严重的水土污染，经常被环保部门罚款和点名批评。王总经理（B1）谈道：“以前皮渣处理就是挖一个坑埋下去，或者把皮渣直接洒在稻田里，结果污染严重，水稻都不长了。”

为了突破上述资源瓶颈，派森百加强与科研院所联合攻关，通过压榨工艺改进和皮渣循环利用等科技赋能手段打破技术瓶颈。一是引进和研发国内外领先的加工工艺。派森百从日本引进橙汁灌装机，减少了对橙汁的污染；与科研机构合作研发无菌冷链存储大罐生产线，直接用管道输送橙汁到灌装机，以保持鲜橙汁的原汁原味。王总经理（B1）介绍说：“我们用4个600吨的大罐来储存橙汁，现在加工出来的橙汁不经过结冰解冻，想罐装就罐装，口感就不那么苦了。”二是联合攻关皮渣循环利用技术。派森百与中国农科院柑橘研究所合作攻克了皮渣低能耗处理难题，建设了皮渣综合处理厂，将好的皮渣做成陈皮丁出口，中等的皮渣做成猪饲料，差的皮渣做成有机肥料还田。蔬菜园负责人（B2）介绍道：“用皮渣肥改良无法种植蔬菜的山包，改良后的土壤非常松软，有机质含量达5%。”

通过科技赋能突破了橙汁加工和废弃物循环利用方面的技术资源瓶颈后，派森百为产品加工全过

程增加科技含量，提升了橙汁的精深加工能力。派森百橙汁成为国内高品质一流饮品，填补了中国生产 NFC 橙汁的空白；2008 年至今，派森百 NFC 橙汁是国宴接待饮品和重庆市公务接待指定饮品之一；2014 年，派森百营业收入达 1.5 亿元，净利润达 5000 多万元，净利润率超过 33.3%。同时，合作的科研院所获得了成果转化所需的经费和试验基地，合作研发成果获得 100 多项专利，中小学学生有了参观学习、课外实践的平台。派森百周边的农户通过土地流转费和务工工资实现了收入增长。就土地流转费而言，每亩人均增加收入 1000 元以上；就务工工资而言，王总经理（B1）说道：“我们每个月仅仅给当地农户发工资就是八九十万元，周围的好多居民都开上了汽车。”此外，用皮渣制作的有机肥（饲）料为后续的循环经济模式奠定了基础。

### （三）融合发展期：三产资源跨界融合的价值共创

在融合发展期，两家案例企业积极响应国家脱贫攻坚和乡村振兴战略部署，选择走三产融合发展道路，业务范围跨界延伸到大健康、休闲旅游、养老养生等生活服务业，打造集生产种植、精深加工、技术研发、流通贸易、乡村旅游于一体的全产业链模式。但是，由于全产业链建设具有复杂性，且并无多少成功经验可以借鉴，两家企业面临全产业链整体解决方案缺乏的困境。在此情形下，两家企业只得更加频繁地寻求外部合作主体的组合赋能，以期提高全产业链跨界配置资源能力，从而与政府、科研机构、农户、服务组织和消费者等参与主体共同创造价值。这一时期两家企业具体的乡村特色产业价值共创过程编码结果见表 4。

表 4 融合发展期案例企业价值共创过程编码结果

案例企业	资源瓶颈及事实证据	赋能方式及事实证据	价值共创能力、绩效及事实证据
新宝堂 (2015—2021 年)	资源瓶颈：三产融合发展整体解决方案缺失 事实证据：①缺乏主体参与、运营管理、价值共创等一体化解决方案。②陈皮酵素需要获得保健品和药品许可证的审批认定	赋能方式：多方主体的组合赋能 事实证据：①委托科研院所研发陈皮酵素，提供大健康服务。②推动新会陈皮重新进入国家药典。③软银中国资本投入 500 亿元，合作建设陈皮谷	价值共创能力：跨界配置资源能力 价值共创绩效：①积极承担社会责任。②助力花农销售鲜花 事实证据：①陈皮酵素研发成功。②获得 1 项国家发明专利。③2020 年“双十一”成交额约 2000 万元。④捐赠 128 万元物资助力抗击新冠肺炎疫情
派森百 (2016—2021 年)	资源瓶颈：三产融合发展整体解决方案缺失 事实证据：①对于建成的田园综合体，不知如何做好龙头企业的运营工作。②不知如何顺应乡村旅游、休闲健康等消费需求的变化	赋能方式：多种业态的组合赋能 事实证据：①与多个科研院所合作，开展生态果蔬种植和橘香猪饲养。②增强消费者体验感，开展观摩、赛事、体验等活动。③弘扬柑橘文化，定期开展柑橘论坛，营造热情的待客氛围	价值共创能力：跨界配置资源能力 价值共创绩效：①提升了周边果农的收入。②带动乡村旅游发展 事实证据：①构建了柑橘全产业链。②平均每年缴税 800 万元，2019 年带动周边地区实现旅游创收约 2.5 亿元。③带动果农人均年收入超过 1.3 万元

1.新宝堂在融合发展期的价值共创过程分析。2015—2021 年，新宝堂主要面临三产融合发展整体解决方案缺失的资源瓶颈。在这一时期，消费者对休闲旅游、健康养生等的需求增加，三产融合发展成为现代农业尤其是乡村特色产业发展的新模式，但对于具体的融合方式，新宝堂还缺乏主体投资参与、全链运营管理、技术研发转化、价值共创共享等一体化解决方案的指引。访谈中，陈董事长（A1）

谈道：“产业融合是大趋势，就是游客来参观生产流程、体验品牌文化。未来产业肯定是朝这个方向走，应该提前筹划。”

为了突破上述资源瓶颈，新宝堂继续加大外部引资引智力度，通过多方主体的组合赋能向消费者主推陈皮文化，以大健康产业为突破口实现三产融合。一是依靠生物科技赋能陈皮酵素研发和加工。新宝堂与中国药科大学等高校合作，利用生物科技赋能陈皮酵素研发，变废为宝地利用柑肉，充分挖掘陈皮酵素的降血压、降血脂、增进睡眠深度、养颜护肤等功效。二是推动新会陈皮重新进入国家药典。基于利益共享机制，新宝堂与中山大学研究团队结盟，开展柑皮陈化及药理的深度论证，使广陈皮标准被写进 2020 版国家药典。科技研发经理（A2）谈道：“为了使新会陈皮重新进入国家药典，各级政府、行业协会、高校、科研院所、医院做了非常多的努力。”三是与外部资本运营商合作。软银中国资本极其看好新宝堂的发展势头，投资 500 亿元与新宝堂合作共建陈皮谷。正如陈董事长（A1）所讲，“有很多财团想和新宝堂合作，但我们只考虑实力强的”。

通过尝试多方主体的组合赋能后，新宝堂已经初步构建起三产融合发展的格局，具备了跨界配置资源能力。新宝堂研发生产的陈皮酵素充分利用了新会柑的肉、渣、核，具有很高的营养价值，满足了消费者对大健康服务的需求。同时，陈皮谷进入有序建设阶段。“一种增强免疫力新会陈皮酵素饮料的制备方法”成功申请获得国家发明专利。2020 年，新宝堂公司董事长陈柏忠（A1）获得“国家级非遗传承人”称号。2020 年新宝堂销售额实现成倍增长。科技研发经理（A2）介绍道：“2020 年‘双十一’公司的成交额约 2000 万元，位居同行第一。”同时，新宝堂积极承担社会责任，捐赠 128 万元物资助力抗击新冠肺炎疫情，以“买陈皮酸奶赠送年花”的形式帮助湛江市赤坎区花农销售鲜花。此外，新宝堂推动新会陈皮高居区域农业产业品牌——中药材产业榜榜首。

2.派森百在融合发展期的价值共创过程分析。2016—2021 年，派森百也主要面临三产融合发展整体解决方案缺失的资源瓶颈。同样，派森百为了顺应乡村旅游、休闲健康等消费者需求的变化，拟从三产融合发展中探索产业价值的新增长点，围绕橙汁生产这个核心业务发展相关配套产业，但是具体做什么、怎么做，仍然是“摸着石头过河”。王总经理（B1）受访时说道：“我们在自己的基地可以增强客户体验，但是作为综合体龙头企业，如何带动周边发展，还是新问题。”

为了突破上述资源瓶颈，派森百继续围绕柑橘的“榨干吃尽”做文章，通过多种业态的组合赋能向消费者主推柑橘文化，以“三峡橘乡田园综合体”模式向三产融合迈进。一是继续丰富产品谱系和内涵。在这方面，派森百与中国农业科学院柑橘研究所等机构合作，充分利用好氧菌发酵皮渣，生成有机肥料和无抗饲料，开展生态果蔬种植和橘香猪饲养。就此，王总经理（B1）说道：“我们给农户小猪仔、饲料，农户负责喂养橘香猪，出栏时回购就行了。”二是注重增强消费者的现场体验感。为此，派森百新（扩）建了展示馆、酒店、儿童体验中心、马拉松廊道等休闲和健身设施，邀请游客实地参观橙汁生产加工线，定期举办田园马拉松、自行车比赛等赛事，开展别具橘乡特色的观光、食宿和亲子教育等体验活动。王总经理（B1）介绍道：“这个半程马拉松跑道最近 3 年花了 12 亿元，国家发改委每年给 1 亿元，3 年给了 3 亿元，重庆市人民政府给了 3 亿元，忠县当地政府出资了 6 亿元。”三是大力弘扬柑橘文化。在这方面，派森百将国家柑橘工程技术研究中心改建为中国·三峡柑橘文化

时空馆，面向社会大众普及柑橘知识；定期开展柑橘论坛，邀请网红和影视明星共同营造热情的待客氛围。王总经理（B1）说：“每年举办三峡橘乡文化节时，很多游客通过现场体验加深了对田园综合体的生态绿色印象，相应地推高了派森百橙汁的销售体量，有一次一天就卖了几百万元的橙汁。”

通过尝试多种业态的组合赋能后，派森百将业务范围迅速延伸到乡村旅游领域，具备了跨界配置资源能力。基于此，派森百成功构建了包括柑橘选种育苗、柑橘种植、采摘榨汁、皮渣处理、杀菌保存、橙汁销售、柑橘采摘观光的柑橘全产业链，平均每年向当地政府缴纳税款约 800 万元，2019 年带动周边地区旅游创收约 2.5 亿元。正如王总经理（B1）所讲，“我们公司要做全产业链，因为我们基础设施很好，一个橙子到变成一杯果汁，你都看得到全过程。我们还建了柑橘文化时空馆，可以来了解柑橘文化，来我们这儿旅游的人还是很多的”。同时，三峡橘乡田园综合体吸引了大量外出农民工返乡，2016—2021 年间平均每月向当地派森百果园务工人员发放工资约 90 万元，带动果农人均年收入超过 1.3 万元。

## 五、跨案例讨论及命题提出

### （一）案例企业发展全程呈现

纵观新宝堂和派森百的发展演进历程，两家企业从成立之初就紧跟政策步伐，注重对产品深度和广度的研究，充分利用各种赋能方式，尤其是加强技术研发和扩大品牌影响力，最终取得了价值共创的效果。案例企业 3 个阶段价值共创过程编码结果汇总见表 5。

表 5 案例企业 3 个阶段价值共创过程编码结果汇总

案例企业	阶段	资源瓶颈	赋能方式	价值共创能力	价值共创绩效
新宝堂	初创起步期	新会柑供给不足	要素赋能	陈皮原料获取能力	企业盈利、农户增收、政府绩效突出、产业振兴
	持续成长期	品牌影响力不足	品牌赋能	品牌辐射能力	
	融合发展期	三产融合发展整体解决方案缺失	组合赋能	跨界配置资源能力	
派森百	初创起步期	忠橙供给不足	要素赋能	橙汁原料获取能力	企业盈利、农户增收、政府绩效突出、产业振兴
	持续成长期	精深加工技术匮乏	科技赋能	产品精深加工能力	
	融合发展期	三产融合发展整体解决方案缺失	组合赋能	跨界配置资源能力	

具体而言，在不同发展阶段，新宝堂和派森百各具不同的发展优势和劣势，面临不同的资源瓶颈，从而产生了不同的“被赋能”需要。在初创起步期，新宝堂依赖祖传的陈皮鉴定技艺开展陈皮批发业务，但在黄龙病的严重危害和土地流转不便的双重劣势下遭遇新会柑短缺的瓶颈；派森百的快速发展得益于三峡库区建设政策利好，但在柑橘种植经验缺乏和土地难以集中的双重劣势下面临橙汁原料短缺的瓶颈。两家企业面对农产品原材料的短缺，都结合订单采购、土地流转等方式寻求要素赋能，分别形成了陈皮原料获取能力和橙汁原料获取能力，为后续阶段的发展奠定了资源禀赋基础。

在持续成长期，新宝堂因在陈皮业界首创品牌连锁经营模式而独树一帜，但初创品牌的市场辐射范围有限，面临品牌影响力不足的瓶颈；派森百 NFC 橙汁成为国宴接待饮品和重庆市公务接待指定饮

品之一，奠定了市场口碑，但派森百面临精深加工技术匮乏的瓶颈。新宝堂为冲破品牌影响力不足的束缚，时刻保持企业品牌建设意识，通过品牌赋能大幅提升了品牌辐射力；派森百则寻求科研院所的支持，通过科技赋能打破技术瓶颈，从而提高了产品精深加工能力。

在融合发展期，新宝堂以雄厚的科研实力助力新会陈皮重入国家药典，以大健康产业为特色推进三产融合发展，但建设资金与经验不足，面临三产融合发展整体解决方案缺失的综合性瓶颈；派森百立足于 NFC 橙汁压榨技术和工艺优势，与文化旅游产业相结合推进三产融合发展，但同样受到建设资金不足、配套服务业态不全等限制，面临三产融合发展整体解决方案缺失的瓶颈。在此情形下，两家案例企业整合协调内外部资源，以更快的频率在多种赋能方式之间切换，通过提升跨界配置资源能力应对新业务、新市场的挑战。

在全面推动乡村特色产业发展的进程中，新宝堂和派森百都取得了企业盈利、农户增收、政府绩效突出的价值共创效果。从表 6 的数据看，两家案例企业的价值共创绩效主要表现在以下三方面：第一，企业实现年年盈利。两家企业的销售收入和纳税额逐年攀升，有些年份还出现跨越式增长，例如，新宝堂 2020 年的销售收入较 2019 年翻倍增长，从不到 2 亿元增加到超过 4 亿元。第二，帮助农户实现增收。两家企业通过向周围农户提供就业岗位、支付土地流转费等，使参与农户充分分享经营性、财产性和工资性等各种收入。新宝堂 2020 年为 1686 名农民提供了就业机会，向农户共支付土地流转费 835 万元、务工工资 3392 万元；派森百 2020 年为 345 名农民提供了就业机会，向农户共支付土地流转费 320 万元、务工工资 1370 万元。第三，推动政府部门获得突出绩效。两家案例企业为地方财政做出了较大贡献，创造了大量的就业岗位，扩大了地域影响力，从而推动了县域乡村特色产业发展，也使得当地政府工作业绩得到上级部门的充分肯定。2020 年，新宝堂的合作企业数已达 35 家，获得荣誉和表彰累计 60 项，产品销往全国各地，成为新会陈皮的一张名片；同年，派森百的合作企业数已达到 50 家，获得荣誉和表彰累计 36 项，产品销往除西藏以外的国内地区。

表 6 两家案例本土龙头企业带动乡村特色产业价值共创的成效

	新宝堂			派森百		
	2007 年	2014 年	2020 年	2004 年	2015 年	2020 年
年销售收入（万元）	12	10200	44468	30	16100	19423
年纳税额（万元）	0	1010	3490	0	1135	1863
土地流转费（万元）	200	270	835	120	200	320
务工农民数（个）	6	285	1686	30	326	345
务工人员工资总额（万元）	21	1000	3392	50	1170	1370
合作企业数（个）	0	20	35	0	18	50

## （二）理论命题提出

1. 乡村特色产业价值共创的资源基础。国内许多村庄依托本乡本土的特色优质资源，打造内联外通的特色产业集群，相较于城市，虽然具有自然资源优势，但在技术研发、品牌建设和三产融合发展等方面存在明显的短板（Indah et al., 2021；姜长云, 2020）。案例分析表明，本土龙头企业受到自然

资源不足、知识技能缺乏和三产融合解决方案缺失等制约，而且不同区域的本土龙头企业面临差异化的资源瓶颈，即使是同一企业，在不同发展阶段的资源需求也有所不同。因此，这些企业只有与农户、科研机构、服务组织等主体紧密合作，才能带动乡村特色产业“从无到有”“有中生新”地稳步发展。由此可见，乡村特色产业发展实际上就是一个识别、获取和整合外部异质性资源的过程，本土龙头企业应该充分把握县域特色优势资源赋予的契机。基于上述分析，本文提出以下命题：

命题 1：本土龙头企业在带动乡村特色产业价值共创的过程中，在不同阶段会面临自然资源不足、知识技能缺乏和三产融合发展整体解决方案缺失等资源瓶颈。

2. 乡村特色产业价值共创的赋能演化。在乡村特色产业价值共创进程中，本土龙头企业成为被赋能的对象，而外部合作主体成为“助人一臂之力”的赋能主体，赋能双方搭起价值共创的场景、接口和平台，创造了异质性资源高度整合与高效重组的机会和条件，创生了产业发展所需的某种能力或能量。赋能行为已在农业领域频繁出现，如还权赋能（Wright and Annes, 2016；黄砺和谭荣，2015）、连接赋能（何宇鹏和武舜臣，2019）、品牌赋能（Altaf et al., 2019；王卫卫和张应良，2021）等，为弱势的乡村特色产业发展消除了技术、品牌等资源要素的束缚。为了统一表述，根据服务主导逻辑的基本原理（参见 Vargo and Lusch, 2004, 2008），本文将土地、原料和机器设备等要素的赋能统称为“对象性赋能”，将品牌、工艺等知识技能的赋能统称为“操作性赋能”，二者的频繁交叉赋能统称为“组合性赋能”。案例分析表明，以上 3 种赋能方式动态地匹配了乡村特色产业的资源瓶颈演变趋势，大致遵循“对象性赋能—操作性赋能—组合性赋能”的动态赋能路径。具体而言，在初创起步期，企业主要通过政府、农户等合作主体的对象性赋能获得优质的土地、原料、设备等要素，从而打破农产品原料不足造成的资源瓶颈；在持续成长期，企业主要通过科研院所等合作主体的操作性赋能获得知识技能，突破品牌落后、工艺落伍、环境污染等束缚；在融合发展期，企业主要通过合作主体的组合性赋能获得一体化解决方案，冲破硬件、资金、人才、经验等方面的资源桎梏。基于上述分析，本文提出以下命题：

命题 2：本土龙头企业在带动乡村特色产业价值共创的过程中，遵循“对象性赋能—操作性赋能—组合性赋能”的动态赋能路径。

本土龙头企业在各个发展阶段获得外部合作主体的专门化赋能后，利用累积的资源灵活调整资源行动以实现核心能力跃迁。根据企业的资源状况，资源行动有资源拼凑、资源编排和资源协奏等具体方式（Baker and Nelson, 2005；苏敬勤等，2017）。本土龙头企业在发展过程中的资源集合并非均衡分布，因而在每个阶段只能采用不同的资源行动方式。案例分析表明，被赋能后的本土龙头企业进一步吸收、整合或重组异质性资源，递进式地采取原料生产、新品开发、品牌打造、三产融合发展等资源行动，与多元主体共同创造、传递和共享更多的知识技能和产业多元化价值。例如，新宝堂经历了工艺传承、品牌建设和陈皮谷打造等行动序列，而派森百经历了增加橙汁原料供应、提升加工工艺和打造田园综合体等行动序列。可见，本土龙头企业在初创起步期，采用面向有限资源的简单拼凑行为（Baker and Nelson, 2005）确立企业的发展模式；在持续成长期采用面向渐增资源的编排行为（张德海，2020）扩大产品品牌影响力，充实企业的产品谱系；在融合发展期采用面向富足资源的组合协奏

行为（苏敬勤等，2017）优化资源池，高效重组多方资源。基于上述分析，本文得到以下推论：

推论 1：被赋能的本土龙头企业采取资源拼凑、资源编排和资源协奏等行动路径，不断累积和提升原料获取、品牌辐射、精深加工、跨界融合等产业发展能力。

3. 乡村特色产业价值共创的实现路径。本土龙头企业通过与外部合作主体的双向互动，可以增强赋能主体参与意愿，顺畅地实现价值主张和价值传递。现有关于赋能理论的研究大多强调单向赋能，忽略了赋能活动的双向性。例如，一些文献只探讨顾客对品牌、企业对小农户的单向赋能活动（例如何宇鹏和武舜臣，2019；Mohammad，2020）。然而，只有合作主体之间形成互动互利关系，而不是单向赋予或获取，才能促进乡村特色产业的深入和持久发展。案例分析表明，外部合作主体在为本土龙头企业赋能的同时，也得到了龙头企业的反向赋能。这种双向赋能并不是以“被逼无奈”的方式进行，更没有优劣、主次之分。例如，政府在制定政策助力龙头企业发展时，龙头企业反过来推动了政绩的提升；农户在提供原料与流转土地时，得到了本土龙头企业无偿提供的种植技术；科研院所向龙头企业转化创新成果时，也得到了成果落地推广和检验试产的机会。同时，随着乡村特色产业的不断发展，时时会有新的利益相关者进入，并以双向赋能方式实现产业的经济价值、社会价值和生态价值，共同打造共生共赢的产业价值共创系统。基于上述分析，本文提出以下命题：

命题 3：本土龙头企业与合作主体通过资源整合与服务交换进行双向赋能，形成组织之间的互利共赢型结构，从而实现产业内和产业间的价值共创。

根据上述基于“条件—行动和互动—结果”逻辑的案例分析与讨论可以发现，本土龙头企业只要借助外部合作主体的动态赋能，采取协同有序的资源行动路径，就能够提升产业核心竞争能力，从而带动乡村特色产业实现价值共创。由此，本文归纳出乡村特色产业价值共创的过程机制模型（见图 2）。

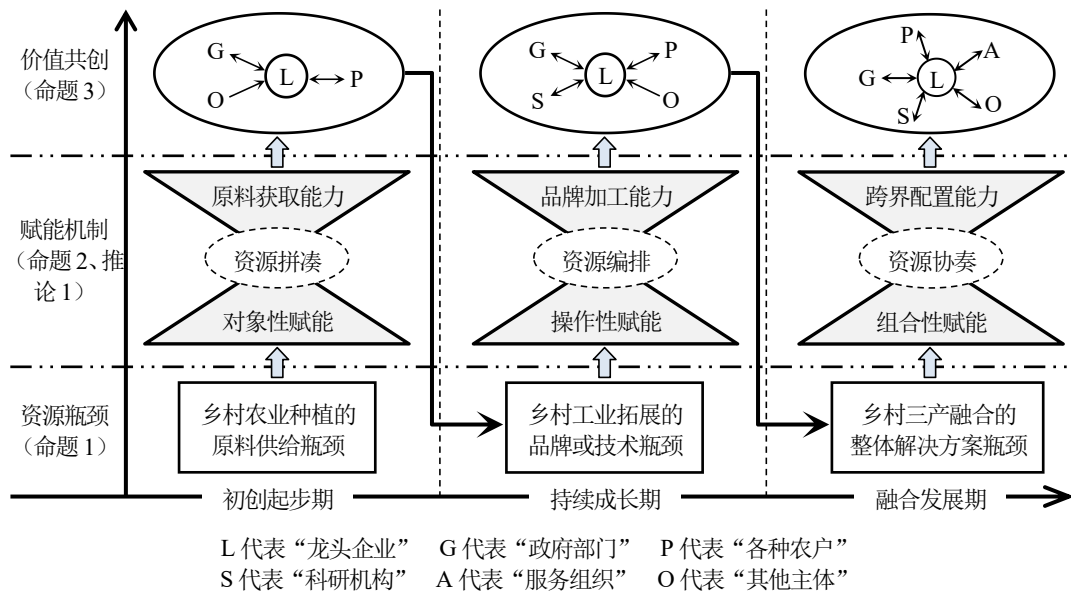


图 2 乡村特色产业价值共创的过程机制模型

注：椭圆内箭头表示多元主体之间的赋能方向，包括单向赋能和双向赋能。



## 六、结论与启示

乡村特色产业如何实现价值共创？本文的双案例研究得出了明确的结论：在企业发展过程的不同阶段，本土龙头企业面临不同的资源瓶颈，将遵循“对象性赋能—操作性赋能—组合性赋能”的动态赋能路径，相应地采用拼凑、编排和协奏等资源行动逻辑，提升原料供给、品牌辐射、精深加工、跨界融合等核心能力，实现乡村特色产业价值共创，从而增强本土龙头企业的联农惠农效应，为乡村振兴尤其是乡村特色产业兴旺提供了可行的路径。

本文研究在以下几方面对乡村特色产业实现价值共创具有理论贡献：第一，对本土龙头企业在不同发展阶段面临的资源瓶颈的重新认识。现有研究主要从静态视角考察企业的资源禀赋（例如 Vargo and Lusch, 2008），强调通过一次性赋能“一劳永逸”地解决企业发展过程中面临的桎梏。本文发现，本土龙头企业的资源瓶颈会随着时间动态存续和变化，这是对资源基础理论的情境化和丰富化。第二，对赋能理论在乡村特色产业发展中的拓展和深化。现有研究涉及多种赋能方式（参见 Slater, 2001；Wright and Annes, 2016），主要从静态或单一的赋能视角探索资源瓶颈的突破途径。本文研究发现，由于资源瓶颈的动态性存在，外部合作主体的赋能也相应地具有动态性，从而揭示了乡村特色产业发展过程中赋能方式的差异性。第三，为县域乡村特色产业价值共创提供了新思路。现有研究较多关注乡村产业振兴的理论指导和基本遵循（例如郭芸芸等，2019；张元洁和田云刚，2020），主要从静态视角和宏观层面探索乡村产业振兴的实现路径。本文发现，被赋能的本土龙头企业通过系列资源行动提升核心能力，并反哺回馈外部合作主体，形成资源和服务的双向整合交换，从而进一步明晰了乡村特色产业价值共创的微观因果逻辑。

基于本文的研究结论，可以得到以下政策启示：第一，继续加大对本土龙头企业的政策赋能。政府应加快乡村特色产业发展与配套政策的紧密衔接，开发培育区域公共品牌，为本土龙头企业“松绑”和“扶上马，送全程”。第二，加强特色农产品技术研发支持。政府需要因地制宜、分类施策，出台技术研发鼓励政策，助力企业扎根精深加工工艺研究，加强乡村特色产业科技社会化服务体系建设，完善城乡科技合作机制，搭建科技成果转化平台。第三，大力推动三产融合发展。政府应加强乡村特色产业与新型服务业的高度互嵌互融，推进乡村农业往后延、乡村工业两头连、乡村三产走高端，把二、三产业切实留在乡村，把就业创业机会和产业链增值收益更多留给农民。毋庸置疑，对本土龙头企业动态赋能，带动乡村特色产业价值共创，从而高质量发展县域经济，增强联农、带农、惠农效应，是一条切实可行的乡村特色产业兴旺道路。

### 参考文献

- 1.陈美球、廖彩荣、朱美英、张淑娴，2020：《如何构筑龙头企业与小农户命运共同体？——基于江西乐安“绿能”模式的实践分析》，《中国软科学》第5期，第32-40页。
- 2.郭芸芸、杨久栋、曹斌，2019：《新中国成立以来我国乡村产业结构演进历程、特点、问题与对策》，《农业经济问题》第10期，第24-35页。

- 3.何宇鹏、武舜臣, 2019: 《连接就是赋能: 小农户与现代农业衔接的实践与思考》, 《中国农村经济》第6期, 第28-37页。
- 4.黄砾、谭荣, 2015: 《农地还权赋能改革与农民长效增收机制研究——来自四川省统筹城乡综合配套改革试验区的证据》, 《农业经济问题》第5期, 第12-21页、第110页。
- 5.简兆权、令狐克睿、李雷, 2016: 《价值共创研究的演进与展望——从“顾客体验”到“服务生态系统”视角》, 《外国经济与管理》第9期, 第3-20页。
- 6.姜长云, 2020: 《推进乡村振兴背景下农业产业化支持政策转型研究》, 《学术界》第5期, 第120-127页。
- 7.李亮、刘洋、冯永春, 2020: 《管理案例研究: 方法与应用》, 北京: 北京大学出版社, 第145-201页。
- 8.李世杰、刘琼、高健, 2018: 《关系嵌入、利益联盟与“公司+农户”的组织制度变迁——基于海源公司的案例分析》, 《中国农村经济》第2期, 第33-48页。
- 9.刘承昊, 2019: 《乡村振兴: 电商赋能与地方政府外部供给的困境与对策》, 《西北农林科技大学学报(社会科学版)》第4期, 第122-130页。
- 10.刘刚、张冷然、殷建瓴, 2020: 《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》, 《中国农村经济》第7期, 第24-39页。
- 11.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10期, 第114-128页。
- 12.罗仲伟、李先军、宋翔、李亚光, 2017: 《从“赋权”到“赋能”的企业组织结构演进——基于韩都衣舍案例的研究》, 《中国工业经济》第9期, 第174-192页。
- 13.毛基业、陈诚, 2017: 《案例研究的理论构建: 艾森哈特的新洞见——第十届“中国企业管理案例与质性研究论坛(2016)”会议综述》, 《管理世界》第2期, 第135-141页。
- 14.沈费伟, 2020: 《乡村技术赋能: 实现乡村有效治理的策略选择》, 《南京农业大学学报(社会科学版)》第2期, 第1-12页。
- 15.苏敬勤、林菁菁、张雁鸣, 2017: 《创业企业资源行动演化路径及机理——从拼凑到协奏》, 《科学学研究》第11期, 第1659-1672页。
- 16.王卫卫、张应良, 2021: 《区域品牌赋能: 小农户衔接现代农业的有效路径——基于四川省眉山市广济乡的案例调查》, 《中州学刊》第5期, 第36-43页。
- 17.吴晓波、付亚男、吴东、雷李楠, 2019: 《后发企业如何从追赶到超越? ——基于机会窗口视角的双案例纵向对比分析》, 《管理世界》第2期, 第151-167页、第200页。
- 18.杨兴龙、梁明辉、滕奎秀, 2020: 《农业企业知识型员工基本心理需要对工作疏离感的影响——基于农业产业化重点龙头企业的实证》, 《农业技术经济》第9期, 第92-101页。
- 19.张德海、傅敬芳、陈超, 2020: 《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》, 《中国农村经济》第8期, 第13-26页。
- 20.张元洁、田云刚, 2020: 《马克思的产业理论对乡村产业振兴的指导意义》, 《中国农村经济》第10期, 第2-16页。
- 21.张媛、孙新波、钱雨、张浩, 2020: 《赋能视角下新兴市场企业品牌国际化过程及实现机理研究》, 《管理学报》

第4期，第572-582页。

22. Acar, O. A., and S. Puntoni, 2016, "Customer Empowerment in the Digital Age", *Journal of Advertising Research*, 56(1): 4-8.
23. Altaf, M., S. Mokhtar, F. Mustafa, and A. Shahzad, 2019, "Brand Empowerment and Brand Consistent Behavior: Mediating Role of Brand Psychological Ownership and Employee Brand Understanding", *Pakistan Journal of Psychological Research*, 34(3): 477-496.
24. Auh, S., B. Menguc, C. S. Katsikeas, and Y. S. Jung, 2019, "When Does Customer Participation Matter? An Empirical Investigation of the Role of Customer Empowerment in the Customer Participation-Performance Link", *Journal of Marketing Research*, 56(6): 1012-1033.
25. Baker, T., and R. E. Nelson, 2005, "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage", *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 329-366.
26. Barile, S., M. Grimaldi, F. Loia, and C. A. Sirianni, 2020, "Technology, Value Co-Creation and Innovation in Service Ecosystems: Toward Sustainable Co-Innovation", *Sustainability*, 12(7): 1-25.
27. Diekmann, M., and L. Theuvsen, 2019, "Value Structures Determining Community Supported Agriculture: Insights from Germany", *Agriculture and Human Values*, 36(4): 733-746.
28. Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner, 2007, "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
29. 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.
30. Indah, P. N., R. F. Setiawan, H. Hendrarini, E. Yektingsih, and R. J. Sunarsono, 2021, "Agriculture Supply Chain Performance and Added Value of Cocoa: A Study in Kare Village, Indonesia", *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 27(3): 487-497.
31. Mainiero, L. A., 1986, "Coping with Powerlessness: The Relationship of Gender and Job Dependency to Empowerment-Strategy Usage", *Administrative Science Quarterly*, 31(4): 633-653.
32. Miles, B. M., and A. M. Huberman, 1994, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc, 105-138.
33. Mohammad, A. A., 2020, "The Effect of Customer Empowerment and Customer Engagement on Marketing Performance: The Mediating Effect of Brand Community Membership", *Business: Theory and Practice*, 21(1): 30-38.
34. Prahalad, C. K., and V. Ramaswamy, 2000, "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, 78(1): 79-87.
35. Slater, R. J., 2001, "Urban Agriculture, Gender and Empowerment: An Alternative View", *Development Southern Africa*, 18(5): 635-650.
36. Solomon, B. B., 1976, *Black Empowerment: Social Work in Oppressed Communities*, New York: Columbia University Press, 35-52.
37. Vargo, S. L., and R. F. Lusch, 2004, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, 68(1):

1-17.

38.Vargo, S. L., and R. F. Lusch, 2008, “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1): 1-10.

39.Wright, W., and A. Annes, 2016, “Farm Women and the Empowerment Potential in Value-Added Agriculture”, *Rural Sociology*, 81(4): 545-571.

40.Yin, R. K., 2014, *Case Study Research: Design and Methods (The fifth edition)*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc, 32-69.

(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 Rural Characteristic Industries from the Perspectives of Bottleneck Breakthrough and Capability Transition: A Dual Case Study Based on Local Leading Enterprises**

ZHANG Dehai JIN Yue YANG Lipeng CHEN Chao

**Abstract:** County-level rural characteristic industry is an important part of rural industry revitalization. Based on the theory of empowerment and value co-creation, this article takes two leading enterprises as the research objects, adopts the vertical exploratory double case study method, comprehensively presents the value co-creation behavior of local leading enterprises in different stages, and systematically explores the process mechanism of local leading enterprises driving the value co-creation of rural characteristic industries. The results show that, firstly, in order to break through the resource bottlenecks in different stages, local leading enterprises actively seek for empowerment from external partners and follow the dynamic path of “objective empowerment - operational empowerment - combinatorial empowerment”. Secondly, the “empowered” local leading enterprises accordingly adopt the resource action path of “patchwork - arrangement - collaboration” to continuously accumulate and expand the core capabilities of raw material supply, brand radiation, deep processing and cross-border integration. Thirdly, local leading enterprises and external partners essentially form a two-way empowering pattern, which realizes the value co-creation of rural characteristic industries through the cross integration of resources and services.

**Keywords:** Rural Characteristic Industry; Leading Enterprise; Value Co-creation; Resource Bottleneck; Empowerment Path