

焦俊, 崔斌. 基于农产品的小微企业可持续发展和商业模式研究[J]. 江苏农业科学, 2019, 47(6): 325-328.  
doi:10.15889/j.issn.1002-1302.2019.06.068

# 基于农产品的小微企业可持续发展和商业模式研究

焦俊, 崔斌

(金陵科技学院商学院, 江苏南京 211169)

**摘要:** 可持续企业的商业实践, 特别是农产品企业主动响应环境要求的案例, 正日益受到从业界和学者们的关注。通过把商业模式的要素应用到同时关注环境可持续性和大众市场的小微生态农产品的企业实践中, 通过分析生态企业商业模式的构成要素以及要回答和解决的关键问题, 提出了生态企业的 4 种商业模式, 并根据所关注的环境范围、市场和盈利能力的不同选择不同类型的商业模式。初创型小微生态企业适宜采用增长模式和生存模式, 随着企业的发展壮大, 逐步向收入模式和投机模式过渡。采用增长模式的小微企业, 适宜采用差异化战略, 用较高的产品质量和生态质量吸引环保型消费者的青睐。而采用生存模式的生态企业, 适宜采取成本驱动型战略, 与其他类型的生态企业相比具有成本优势, 而非生态产品相比具有质量优势, 其目标市场可以定位于中小型市场。

**关键词:** 农产品; 小微企业; 可持续发展; 创业模式

**中图分类号:** F324      **文献标志码:** A      **文章编号:** 1002-1302(2019)06-0325-04

全球对于环境问题以及农产品生态品质的担忧使得企业以持续的理念和方式调整他们的生产和服务方式迫在眉睫。尽管许多人已经在倡导人-地球-经济三位一体, 但只有一部分企业家成功地将这些要素定位、整合到他们的商业化运营中。从关心环境问题中获利, 并且为社会的可持续发展目标作出贡献已经成为新创企业的第一选择。

在学术文献中, 可持续企业的商业案例正日益成为研究的热门课题, 特别是对社会需求作出响应的农副产品生产企业更是如此<sup>[1-2]</sup>。关于可持续创业的文献大多集中于可持续创业动机的识别以及对可持续企业家进行定义和分类。绿色产业的机遇正在不断增多, 绿色产业的创业活动也正在急剧增加。对于持续创业活动的研究主要从环境的可持续性和企业发展双重特性来研究, 即解决持续什么和发展什么问题。换句话说, 可持续创业活动的研究必须阐明对于环境问题和企业市场效应的优先级选择的问题。

为了回答上述问题, 本研究探索基于农产品的小微企业可持续创业活动的商业模式。我们提出了可持续商业模式的二元属性, 即对环境的关注和市场效应。这是对环境绩效和企业利益之间平衡的支持。在更广泛的可持续企业范围内, 我们关注的是专注于大众市场且具有可持续目标的小微生态企业。我们的主要问题是探索环境可持续发展与经济绩效是如何影响小微企业商业模式的选择, 小微企业又是如何通过这种商业模式获得经济利益的。

本研究对于现有文献的贡献在于通过应用商业模型来分析小微生态企业的实践以及商业模式, 提出小微生态企业商

业模式的不同类型, 并通过特定的商业模式聚焦于大众市场, 实现可持续发展的目的。

产业转型是企业战略的重要方面, 通过探索建立生态环境的机制, 改变原有的商业模式以便对环境问题作出响应<sup>[1]</sup>。本研究通过分析小微生态企业的商业模式, 这反映在他们的经营业务中为环保消费者提供可持续性的商业模式和商业案例。基于 Morris 等提出的商业模式的整合框架<sup>[3]</sup>, 进一步提出了生态企业的商业模式。我们将通过用增值替换贬值来解释生态企业如何创造和捕获价值。

## 1 相关理论综述

### 1.1 企业家和可持续性

20 世纪 90 年代初, 环境问题已经被认为是企业家创业的机会, 在一些出版物中开始出现“环保企业家”“绿色企业家”和“生态企业家”等概念, 这些出版物中涉及的企业业务有废物回收、天然和有机食品、绿色产品或技术和太阳能生产等。这些企业生产发展的历史, 是一个关于商业成功与失败的复杂故事, 有些勉强生存, 有些成长, 有些大量并购。这些企业中有 60% 幸存下来, 并分布在他们所属行业的不同生命周期阶段<sup>[4]</sup>。这些企业能够生存和发展的原因仍然悬而未决, 是消费者环保意识转变? 或者是绿色企业家识别了一个新兴的环境机遇, 为其提供了一个赚钱的环保商业模式? 奎因<sup>[5]</sup>是一个最早认为可持续性是一种商业机会的倡导者。在他的开创性文章“下一个大产业: 环境改善”中, 他提出了“生态运动”可以为商业扩张提供有利可图的新市场, 而不是简单地成为一种消耗性经济活动的机会。自 20 世纪 70 年代以来, 绿色生产者和消费者发动了产品生产和工艺的绿色运动, 以试图重新确定企业的业务方式。这些运动建议具有生态意识的生产者、消费者或民众都投身到内化、最小化、抵消或预期环境的外部性。结果导致了一种具有生态友好型的、新的商品和服务模式的产生。这种变化是由一个新的、具有环保意识的变革推动者发动的, 我们称之为“生态企业

收稿日期: 2018-12-17

基金项目: 江苏省社会科学基金(编号: 15GLD001); 金陵科技学院人才引进项目(编号: jlt-rcyj-201404)

作者简介: 焦俊(1961—), 男, 山西偏关人, 博士, 教授, 主要从事战略管理、技术创新、知识管理等方面的研究。E-mail: jiaoj@jlt.edu.cn。

家”<sup>[6]</sup>。生态企业家被认为是试图推广环保理念和创新的个人或机构。生态友好型被定义为在产品或生产过程中关心生态系统并同时努力为环境产生积极(正)外部性的生产模式。

## 1.2 可持续企业家

近年来,对可持续发展的关注集中在 2 个方面,一方面是对可持续发展本身的关注,另一方面是对企业家的关注,两者在可持续企业家领域找到了共同点。可持续企业家是指致力于将自然、环境、社区与经济收益进行整合的企业家<sup>[7]</sup>。可持续性是指其发展满足当今时代需要的同时而不损害后代满足他们需要的能力。

可持续企业家的研究路径有 2 个方面,一方面,学者们致力于制约和促进可持续企业家发展动机的研究<sup>[8]</sup>。另一方面,学者们在一般意义上提出了可以用来定义、分类和解释可持续企业家概念的基本框架<sup>[8]</sup>。这些研究路径不仅提出了可持续创业的不同方面,而且也对企业家研究中新的、相关现象进行了鉴定、分类、解释、整合。到目前为止,就我们所知关于可持续企业家商业模式研究的文献比较少。

## 1.3 生态企业家

我们将生态企业家定义为可持续企业家的一个子类。生态企业家关注于具有持续目标的大众市场,并且将利益导向和环境关心整合于一起。生态企业家聚焦于自然的可持续性和生命保障,通过培育未来产品、工艺和服务市场,使个人和社会获得经济收益。生态企业家和可持续企业家并不是同义词,因为生态企业家不追求社团的持续利益以及个体和社会非经济利益所得<sup>[7]</sup>。生态企业家和社会企业家也不是同义词,因为生态企业家并不强调对各种社会问题的广泛关注,只关注社会的环境问题。然而,一些学者认为生态企业家在强调环境问题的同时有必要努力解决他们给社会的、持续的和制度性的后果。

在生态企业家的分类研究中,Isaak 认为生态企业家有 2 种,一种是在做“绿色商业”,而另一种在做“绿色——绿色商业”<sup>[9]</sup>。“绿色商业”就是在传统业务的基础上寻找成本、创新和市场优势,如果不是道德上的争论,那就是“绿化”他们现有企业的企业。“绿色——绿色商业”的范畴涉及到一个完全不同的公司,公司从设计开始就是绿色的,包括生产工艺和产品,目的是将产业转化为一个可持续发展的部分。

生态企业家在盈利和保持完全可持续性之间始终保持恒定的张力。一些生态企业家在创造可持续企业时,通过改善和转换行业来寻找机会。但是,创造一个可持续公司的高额短期成本可能驱使企业家离开环保的目标。赚钱可以与解决环境问题公平竞争,但在大多数情况下,生态企业家将把 2 个目标视为同一枚硬币的两面。因此,赚钱既是一种手段,也是一种目的。结果,生态企业家可以发起和设计可持续的商业模式,以便激发创新和有效地利用资源,在市场上获得竞争优势。

## 1.4 商业模式

商业模式被看作是在特定市场中的一组风险投资战略、体系结构和经济领域中的相关决策变量之间关系以及如何形成竞争优势的简洁描述。它回答下列关于形成商业模式的 3 个基本问题:(1)企业为谁创造价值?如何创造价值?(2)企业的内部优势是什么?这将如何为其外部定位提供依据?

(3)公司如何赚钱?这与公司的业务范围、经营规模和时间投入有什么关系?

与一般商业模式不同,生态企业(家)的商业模式表达的是由生态企业创造和捕获价值的相关问题。然而,对于可持续企业(家)的大多数文献都集中在可持续企业的识别,对于生态企业的商业模式研究得很少。采用可持续的商业模式可能为企业创造新的机会,包括现有商业模式的重新构建。

## 2 生态企业商业模式

生态企业商业模式的重要特征是将环境问题作为企业的重要战略目标,以环境友好的方式进行企业的运营,实现环境与经济协同发展。

### 2.1 生态企业商业模式构成要素

前已述及,企业的商业模式就是对下面 3 个问题的回答。

2.1.1 企业为谁创造价值?如何创造价值? 长期以来,消费者的价值创造一直被认为是现在和将来购买决策和消费行为的一种重要的驱动。在生态企业家的背景下,价值创造表达的是有关对消费者有价值、没有价值和负价值的任何事情。例如,对于食物和饮料来说,在食品中使用杀虫剂、生产中产生浪费或者缺乏环境保护等行为对于环保型消费者来说是没有价值的或者是负价值(贬值)。在本研究中关注的问题是如何把对环境问题的关心和贡献转化为消费者的价值。

企业为消费者创造的顾客价值可以是正数或负数。假定环保型消费者能够根据产品本身特性和产品的相关环保特性对生态产品和非生态产品区分为环保价值和环保贬值(负价值)。将这种价值观应用到食物和饮料行业,这就意味着这些消费者可能认为非有机食品有价值,非有机食品的环境特性是对其价值的贬值,如非有机食品杀虫剂的使用,或者浪费资源的产生行为等(图 1)。

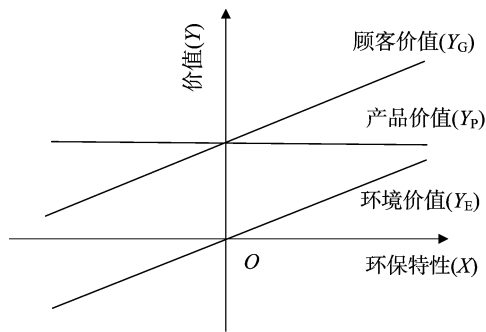


图1 消费者对生态产品与非生态产品价值感知示意

图 1 是非生态产品和生态产品的示意图,该图说明了具有不同环保特性的产品被环保型消费者感知的顾客价值的不同。消费者可能把产品的使用价值归于产品本身,我们称之为产品价值( $Y_p$ ),它是一条与横坐标轴平行的一条水平线,高度为产品价值  $Y_p$ 。消费者同样把产品的环境特性赋予一定的环境价值( $Y_e$ ),环境价值的正负以及大小与产品的环保特性有关。那么,我们把消费者对产品感知的价格成为顾客价值( $Y_c$ ),显然, $Y_c = Y_p + Y_e$ 。对于生态产品, $Y_e$  大于或等于 0;对于非生态产品, $Y_e$  小于 0。所以生态生产者将为环保型消费者创造了较高的顾客价值。

对于非生态产品是否存在顾客贬值认知目前仍然存在争

议。但我们认为并不是所有的消费者对非生态产品都体验相同的价值贬值,一些消费者与其他消费者相比可能有较高的环保意识,他们确信生态产品会给他们带来更多的价值。

2.1.2 企业的内部优势是什么?这将如何为其外部定位提供支持?小微生态企业可以通过自身对环境的关心、企业信条、社会意识来向客户传递对环境关注的信息,并通过企业实践展现出来。小微生态企业通过对环保的承诺,促进利益共同体的形成和发展,例如一个农产品的生态生产者和具有环保意识消费者的利益共同体。小微生态企业还可以与他们的同类生态企业(包括产品价值链中的供应商)建立战略联盟网络,形成可持续的市场定位。在许多国家,这些生态网络连接被标以生态标签或类似的生态认证资质,这些证书随后被整合到生态产品的品牌化中。这些生态认证也将市场划分为生态产品市场和非生态产品市场 2 个部分,并促进生态企业家将自己定位于 2 种产品的市场。如果生态企业仅与非生态产品竞争,生态企业将利用竞争者创造的价值贬值,这将意味着生态企业将比非生态企业为环保型消费者创造较高的顾客价值,即用价值增值替代价值贬值。

在动态情境下,生态产品和非生态产品的市场构成可能会发生变化,这种变化取决于 2 个方面:(1)生态企业将价值贬值转换为价值的能力。(2)消费者的构成成分。在第一种情况下,只要顾客价值贬值继续存在,生态企业家将连续用顾客价值替代顾客贬值;在第二种情况下,消费者可能改变也可能不改变他们对生态产品的偏好,由此而改变环保型消费者的份额。当且仅当所有非生态产品已经被生态产品替代,生态企业最终会与其他生态企业竞争,与竞争对手的产品相关的贬值可以推定为不存在,那么生态企业家的市场定位将最有可能基于成本驱动的商业模式,并最终可能将产品销售给大的主流公司。

2.1.3 公司如何赚钱?这与公司的业务范围、经营规模和时间投入有什么关系?生态企业通过特定商业模式赚钱的能力与消费者用顾客价值替代顾客贬值的意愿是一致的。这样,生态企业能够在顾客关心的环境退化问题中捕获到价值。生态企业商业模式捕获价值的有效程度取决于企业的可持续市场定位和他的投资模式<sup>[3]</sup>。可持续市场定位可通过企业的网络连接和它的商业案例的承诺来实现。生态企业的商业案例被限制到这样的情形下:(1)价值定位于利益与环境双重导向;(2)对环保的积极作用通过利益导向活动来成就<sup>[2]</sup>。企业的投资模式需要有一个前瞻的观点,并且由它的范围、规模和时间等多维目标决定<sup>[4]</sup>。在小微生态企业情境下,范围、规模和时间目标随着公司的环境关怀和企业的市场效应的不同有所不同。

## 2.2 小微生态企业的商业模式

根据企业商业实践所及生态程度和范围、企业规模 2 个维度,对生态企业商业模式进行分类,通常有 4 种类型:增长模式、生存模式、收入模式和投机模式(图 2)。

2.2.1 增长模式 在增长模式中,生态企业的战略目标是创造持续而稳定的增长。赚钱仅仅看作是一种手段,这些生态企业对于需要发展什么有一个清晰的战略。通常采用这种模式的企业规模相对较小,市场效应也很小,比较适合小微生态企业。他们坚持自己的环境目标,从小做起,为今后进一步扩

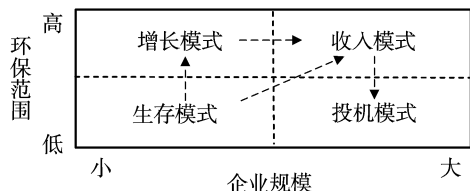


图2 生态企业的 4 种商业模式

张打下了坚实的基础。他们确信通过给消费者足够的信息,消费者愿意购买他们的生态产品。生态食物应该更能使消费者变得令人愉快,并且对产品背景的洞察可能会刺激消费者的消费乐趣。一旦消费者被说服,较高的价格会被消费者接受或视为理所当然。这些生态企业的目标是给顾客提供吃好的、健康食品的机会。采用这个商业模式的生态企业大多都认为消费者对价格不敏感,对消费者来说重要的是产品和服务,只要是高质量的产品和服务顾客就不会特别在意价格。对于这些生态企业获利只是一种手段,但必须以可持续的方式实现。他们愿意以减少利润的方式换来企业的可持续发展。他们的主要目标是创造一个新的、更好的世界,这一目标主要基于与生态企业家有共同信念的忠诚的消费者的支持来实现。

2.2.2 生存模式 在生存模型中,生态企业家的目标是生存并履行基本的财政义务<sup>[4]</sup>。企业的经济利益只是改善当前环境状况的手段。这些生态企业为了达到更广泛的受众和更高的利润,他们有时需要做出某些妥协。这是由于这些生态企业通常规模较小,以及生态资源昂贵或者难以获得,所以妥协有时是必须的。对于食品饮料企业,由于有机原材料的限制,生态企业为了满足大众市场消费者的需要,不得不选择非认证的生态产品来替代。他们的第一个目标并不一定是建立一个可持续的公司,而是提高产品的环保质量。他们喜欢可持续发展的理念,但不会在生态方面强调过多。采用这种战略模式的生态企业的活动经常是在短期经济目标和长期可持续目标之间进行平衡,以实现稳定而持续的盈利。此外,他们通过生态企业家网络连接,相互合作,改善消费者的消费观念,接受他们的产品,扩大市场份额,最终提高他们的市场地位。

2.2.3 收入模式 在收入模式中,生态企业重点在于在财务和关系 2 个方面的长期投资和再投资。他们相信个人联系和与顾客的开放性沟通会建立长期的关系。采用收入模式战略的生态企业把环境绩效作为优先考虑的因素,并把巨大的市场效应带来的经济利益以及绿色商业在社会中的制度化结合到企业的商业目标中。这些生态企业把赚钱看作为最终目标,而且有一个清晰的发展理念和创造一个更美好世界的理想。收入模式与其他模式的重要区别在于,这些生态企业通过战略目标的透明以及对消费者高度负责的方式开发一个较大的市场。这种模式的生态企业一般把目标市场定位于大型超市和大的企业客户,他们公司的规模使他们意识到他们正在进入一个不同的联盟。在收入模式中,生态企业不仅与非生态产品竞争,而且与其他生态企业的生态产品竞争。尽管环境问题和经济所得之间的平衡仍然是生态企业存在的理由,但效率似乎变得更占主导地位,他们努力提高效率,降低成本和降低价格。

2.2.4 投机模式 在投机模式中,目标是在企业出售之前建立一个有利可图的业务。生态企业的战略将是通过生态产品赚钱,尽管环境绩效也作为一个商业目标,但具有比较低的优先级。这种战略也是非生态企业用来将他们的运营转化为绿色运营常用的一种手段,其目的就在于利用生态消费者对于生态产品的潜在偏好来赚更多的钱。此模式聚焦的是一个短期内具有巨大市场效应的战略目标。

通过以上 4 种商业模式的分析可见,比较适合初创小微生态企业的商业模式是增长模式和生存模式,随着企业的发展壮大,逐步向收入模式和和投机模式过渡。对于初创于增长模式的小微企业,起点高,投资大,经营风险也大,企业的发展前景好。这类企业适宜采用差异化战略,用较高的产品质量和生态质量吸引环保型消费者的青睐。而采用生存模式的生态企业,以改进现有产品生态特性为手段,投资和风险相对较小,企业的灵活性较强,在发展过程中根据环境、经营状况以及市场需要适时转型,可转为增长型、收入型。这类企业适宜采取成本驱动型战略,与其他类型的生态企业相比具有成本优势,而非生态产品相比具有质量优势,其目标市场可以定位于中小型市场。

### 3 结论

小微农产品企业通常会平衡可持续理念与可行的商业运作模式,通过转换非生态产品的顾客贬值为生态产品的顾客价值,创造更大的顾客价值。但是创造一个持续公司的短期成本会限制小微企业的发展,他们会在短期经济目标与长期持续目标之间寻找平衡,并实施差异化的价格战略使公司能够保持盈利。

生态企业在解决生态产品的大众市场问题时,需要很好地了解构成可持续食品市场的消费者多样化。一些消费者常常用生态产品替代非生态产品,而一些消费者是属于价格敏感型消费者,他们常常对生态产品和非生态产品进行价格比较,产品的价格是影响他们做出购买选择的重要因素。在生态企业面对大众化市场时,生态产品的合理定价问题就变成了主要问题。而现实是一些生态产品的价格较高,需要扩大生产规模,通过规模经济降低产品的销售价格。

小微生态企业可以实施 2 类不同的发展模式,一类是成本驱动商业模式。企业在设定价格时比较现有的生态产品和传统产品的市场价格。例如,生态企业可以在超级市场里开发一个具有高度竞争优势的生态标签,并且逐渐降低传统产品与生态产品的价格差异。生态企业家还可以努力提高效

率,以降低成本,随后降低价格。另一类是差异化驱动商业模式。生态企业只要让消费者确信生态产品具有较大的环保利益和较好的产品质量,他们愿意为此支付较高的价格。

尽管大多数生态企业都熟知消费者行为,价格弹性和竞争程度都影响他们的价格战略,每一个生态企业都将这些因素转换成他们自己的产品特性,实现建立他们对环境 and 经济关注的抱负。

可持续创业的领域是广阔的,开拓生态创业的子领域是一项不稳定的工作。本研究试图在一个生态创业商业模式的基础上,为生态企业家创业活动提供一些有益的战略选择。我们的发现有局限性,但也为决策者和实践者提供了一些实际的启示。

### 参考文献:

- [1] Moss T W, Short J C, Payne G T, et al. Dual identities in social ventures: an exploratory study [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2011, 35(4): 805–830.
- [2] Schaltegger S, Lüdeke – Freund F, Hansen E G. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. International [J]. Journal of Innovation and Sustainable Development, 2012, 6(6): 95–119.
- [3] Morris M, Schindehutte M, Allen J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective [J]. Journal of Business Research, 2005, 58(6): 726–735.
- [4] Holt D. Where are they now? Tracking the longitudinal evolution of environmental businesses from the 1990s [J]. Business Strategy and the Environment, 2011, 20: 238–250.
- [5] Quinn J B. Next big industry: environmental improvement [J]. Harvard Business Review, 1971, 49(5): 120–131.
- [6] Pastakia A. Grassroots ecopreneurs: change agents for a sustainable society [J]. Journal of Organizational Change Management, 1998, 11(2): 157–173.
- [7] Shepherd D A, Patzelt H. The new field of sustainable entrepreneurship: studying entrepreneurial action linking ‘what is to be sustained’ with ‘what is to be developed’ [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2011, 35(1): 135–163.
- [8] Kirkwood J, Walton S. What motivates ecopreneurs to start businesses? [J]. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 2010, 16(3): 204–228.
- [9] Isaak R. The making of the ecopreneur [J]. Greener Management International, 2002, 38: 81–91.