

## 基于商业模式画布对广西农产品电子商务经营模式的分析研究

谭俊杰 (1.广西民族师范学院国际经济与贸易系, 广西崇左 532200; 2.中国—东盟跨境商贸研究中心, 广西崇左 532200)

**摘要** 近年来广西农产品经营者依托互联网思维开展农产品电子商务,并取得了一定的成绩,但同质化竞争和客户粘性等问题仍未有效解决。项目研究运用商业模式画布分析广西农产品开展电子商务的经营模式,在企业基础条件和顾客资源两个方向上寻找解决方案,改善现有的经营模式,使经营者以应对同质化竞争条件下的价格战和客户粘性等问题,并最终提升竞争者在农产品电子商务经营模式能够创造市场竞争力。

**关键词** 农产品;电子商务;价值链;商业模式画布

中图分类号 S-9 文献标识码 A

文章编号 0517-6611(2019)20-0235-03

doi: 10.3969/j.issn.0517-6611.2019.20.063



开放科学(资源服务)标识码(OSID):

### Analysis and Research on the Business Model of Guangxi Agricultural Products E-commerce Based on Business Model Canvas

TAN Jun-jie (Department of International Economics and Trade, Guangxi Nationalities Normal University/China-ASEAN Cross-border Trade Research Center, Chongzuo, Guangxi 532200)

**Abstract** In recent years, Guangxi agricultural product operators rely on Internet thinking to carry out e-commerce of agricultural products, and have achieved certain results, but the problem of homogenization competition and customer stickiness has not been effectively solved. The project research uses the business model canvas to analyze the business model of Guangxi agricultural products to carry out e-commerce, find solutions in both the basic conditions of the enterprise and customer resources, improve the existing business model, to enable operators to cope with the price war and customer stickiness under the conditions of homogenization competition, and ultimately enhance the competitiveness of competitors in the e-commerce business model of agricultural products can create market competitiveness.

**Key words** Agricultural products; E-commerce; Value chain; Business model canvas

现今的农业生产经营者在农产品的生产、加工、仓储、物流运输、市场营销等环节工作中,需要不断地探索新的方法和商业模式,以进一步优化当下的经营表现,提升市场竞争力。广西作为中国主要的农业生产地区,热带和亚热带的农产品生产规模相较于国内其他省份更高,且农产品具有一定的市场竞争优势。自2015年国务院印发《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》,“互联网+农业”的发展新思路给予广西农产品利用电子商务开展线上销售的新渠道<sup>[1-2]</sup>。在同期提出的国家“一带一路”发展战略下,广西农产品输出海外市场获得了政策上的支持,但在国内市场也受到了来自“一带一路”沿线国家尤其是东盟国家的直接冲击<sup>[3-4]</sup>。东盟国家中,越南与广西有着陆路相连的极佳区位优势,这使得中南半岛国家的热带农产品经广西陆路输往中国变得更加便利,也使得广西本土的农产品与东盟国家的农产品在国内外市场存在更多直接和间接竞争的机会,而丰富的东盟国家农产品也会进一步挤压广西本土农产品在中国国内的市场空间<sup>[5]</sup>。

从事广西本土农产品生产销售的单位简称广西农业经营单位,包括从事农业生产经营为主的法人单位和未注册单位。农业经营单位中,农民合作社的数量占比较大,但规模农业经营户的生产资源更具有优势且单位生产规模较大。他们在依托电子商务平台开展农产品贸易方面,存在较多的相似之处。所以他们面临的共性问题包括了:①基于“互联

网+”思维开拓的电商市场存在自然性窜货和价格战问题<sup>[6]</sup>;②来自东盟国家同类别农产品的直接竞争,广西农产品竞争优势不明显<sup>[7]</sup>;③农产品发展电子商务的经营模式模糊且仍有待优化<sup>[8-9]</sup>。

该研究利用商业模式画布,对项目开展田野调查获得的基础数据进行系统分析,以探究最适合广西本土农产品发展电子商务的商业模式,为该行业领域的经营者发展电子商务提供有价值的发展建议和战略指导。

#### 1 商业模式画布解析

商业模式画布由 Osterwalder 等<sup>[10]</sup>早在2010年提出,通过可视图标内9大要素对经营公司进行分析,以描述公司现有商业经营活动从宏观营销环境到细分市场实际表现情况,使得公司经营管理者能够了解和熟悉当前公司整体经营表现,并从中分析和设计新的发展思路,以提升公司整体在行业的竞争力。

商业模式画布从一般公司经营的4个基础(基础条件、核心价值、顾客、财务)中分出9大要素,如表1所示;其中,基础条件涉及商业合作伙伴、关键业务、核心资源;核心价值即为公司产品和服务在客户端判定的主要核心功能;顾客涉及客户关系、渠道通路、细分客户(或细分市场);财务则是成本结构和收入来源2项。

**1.1 基础条件** 基础条件由合作伙伴、关键业务、核心资源等3大要素组成,重点关注公司的微观营销环境,即公司价值链够成的重要业务环节。商业合作伙伴关系到公司在稳定的供应商和经销商合作关系前提下降低生产风险;关键业务则是企业如何通过实际活动的成本控制,最大程度地获得市场而又兼顾公司运营成本的合理支出;核心资源则是企业如何运用伙伴关系和公司内部的劳动力、财务状况、硬件设

**基金项目** 广西高校科研项目(2018KY0625);广西民族师范学院中国—东盟跨境商贸研究中心项目(CACRC2018TP01);广西民族师范学院与九禾股份有限公司合作项目(H2016002)。

**作者简介** 谭俊杰(1988—),男,广西来宾人,讲师,硕士,从事农业经济研究。

**收稿日期** 2019-05-13; **修回日期** 2019-05-30

Key Partners 商业合作伙伴	Key Activities 关键业务	Value Propositions 核心价值	Customer Relationships 客户关系	Customer Segments 细分客户
	Key Activities 关键业务		Channels 渠道通路	
Cost Structure 成本结构		Revenue Streams 收入来源		

图1 商业模型画布

Fig.1 Business model canvas

施、知识产权等要素,以进一步巩固自身的市场竞争优势。

**1.2 核心价值** 核心价值必须具备将公司产品和服务与竞争对手产生差异和差距的能力,它可以是经济性驱动,也可以是顾客体验驱动的某一项产品或服务的功能或特性。

**1.3 顾客** 从细分市场找寻目标客户,到锁定目标客户并有效利用合理的营销渠道与客户建立稳定的供需关系,最后在锁定的客户群里建立口碑和长期而稳定的客户关系,这是该商业模型画布右半部分重点需要描述和分析的框架结构。这也要求经该模型分析的公司,必须以市场客户需求为导向进行商业模型的构建或调整,任何产品和服务都是基于市场客户的需求而设计的。

**1.4 财务** 在财务的部分,成本结构的分析既要罗列清楚公司经营产生的各项固定和非固定费用,又需要将成本和价值进行比较,让公司经营成本转换出来的价值得以呈现和做进一步的分析。另一个关键要素则是收入来源,它能够罗列公司从市场端获取利润的所有途径和办法,并向决策者提供重要且有效的参考信息,满足决策者进行成本控制和价值创造两大核心工作。

## 2 广西农产品电子商务经营模式分析

**2.1 商业合作伙伴** 在广西,通过互联网进行农产品营销的商业团体来自公司内部电商团队、外部的专业电商运营公司、零散个体户含农业生产者,但这些商业团体都需要与农业生产单位或农户建立稳定的合作关系,并且在农业生产单位或农户生产不受自然环境影响的情况下,能够在合约期内指定时间按指定价格获得指定品质要求的农产品。而近几年随着阿里巴巴网络科技有限公司等一批互联网巨头布局农业领域,渠道方的合作伙伴数量也在增加。

**2.2 关键业务** 依托“互联网+”思维开展农产品电子商务,其实际关键业务并没有发生变化,经营者仍需要关注基本的农产品销售和送达,以满足消费者对农产品最基本也是最根本的生理需求。但是,部分定位偏向健康生活的农产品,经营者则增加了这类商品的延伸功能,即满足消费者的健康需求。

**2.3 核心资源** 自建营销网络的农产品电子商务团队在市场中已经获取到的客户资源和积累的市场口碑都是这些团队及所在经营公司的核心资源。而那些依托国内主要电子商务交易平台开展农产品营销的经营者,则将卓越的物流配送服务作为核心资源,这主要是因为农产品贸易对于物流配送时效性和温度控制有着较高的要求。

**2.4 核心价值** 相比较过去传统的农产品交易,依托“互联网+”思维开展农产品电子商务活动,能够确保市场客户与公司之间的信息对称,因为交易商品的基本信息能够通过互联网进行及时的更新、传播、反馈和修改。并且,对双方建立买卖关系提供了最佳的便利性,这使得交易订单不再局限于指定时间和空间内完成,而是由买卖双方自由根据产能和需求进行及时的跟进和行动。

**2.5 细分客户** 受物流公司的配送网络布局限制,冷链运输在偏远地区无法有效开展,而主流合作物流配送公司在针对时效性要求极高的农产品运输业务中,限制了能够具备当日送达、次日送达和隔日送达的指定目标城市。因此,农产品电子商务发展更多的面向国内一、二线城市和小部分三线城市。

此外,依赖电子商务平台进行农产品采购的一般消费者和商业客户并不是农产品消费市场上的主流人群,这使得农产品电子商务面向的细分市场客户群较小,但也意味着它拥有较大的提升空间。

**2.6 渠道通路** 在国内,BAT(百度、阿里巴巴、腾讯)是农产品电子商务发展“商对客”(B2C)的主流平台,也是目前国内最有效的渠道。小部分经营者或电商团队选择自建平台,但受限于市场推广能力而仍处于小众。“商对商”(B2B)方面,农业部印发的《“十三五”全国农业农村信息化发展规划》对广西农业生产经营者开发B2B的交易平台起到了关键的引导作用,但是目前仍未形成主流的交易平台共经营者使用。

**2.7 客户关系** 当今主流的电商交易平台具备双向沟通功能,因此客户关系的建立和维持相比较一般传统市场更加便捷。但是,因市场上同类别商品和服务的提供者数量庞大,因此客户粘性问题的仍比较突出。

**2.8 成本结构** 从事农产品电子商务的公司产生的一般成本包括生产成本或采购成本、仓储和物流成本、人力成本、市场营销成本和公司经营成本。公司经营成本中,初加工类的新鲜农产品因仓储和物流外因导致的农产品变质损坏产生的损失,占实际交易订单额的10%左右,所以导致利润空间被部分压缩。而通过电子商务平台进行的订单控制,经营者能够提前控制订单量并尽可能达到供需平衡,最终能够一定程度上降低农产品交易过程中因仓储和物流外因导致的农产品变质损坏产生的损失。

**2.9 收入来源** 客户为采购农产品而支付的基本价格,是经营者的主要收入来源。另外,对于产品物流配送有更高要求的客户,通过支付延伸服务费用获取更快捷的物流配送,也成为了经营者的新收入来源。

## 3 现今广西农产品电子商务经营模式面临的问题

在该研究引言提出的3个关于广西农产品电子商务发展面临的共性问题<sup>[4-7]</sup>的基础上,应用商业模型画布对广西农产品电子商务经营模式分析,以财务要素为基础,联系基础条件和客户2个方向,判定经营模式面临的2个核心问题,分别是同质化竞争和客户粘性问题的。这2个问题从公司经营角度出发,更具有针对性。

**3.1 产品面临市场同质化竞争压力** 广西农产品电子商务发展仍属于农产品贸易,仅通过增加“互联网+”思维仍改变不了农产品作为商品的本身属性。即,广西本土生产的农产品,增加品牌商标可以提升市场认可度和缩短与顾客进行营销沟通的时间成本,运用电子商务平台能够迅速将产品信息公开给市场的每一位计划采购的商人或个体,但是该农产品依照马斯洛需求层次理论仍属于满足消费者生理需求的商品,市场上拥有的同类别商品或相关类别的替代品越丰富,则客户对该指定农产品的依赖度就越低。换言之,关注农产品本身而发展电子商务,仍摆脱不了因缺乏差异化竞争而迫使价格战的市场策略问题。

**3.2 客户粘性难题难寻突破口** 因为农产品的同质化竞争激烈,加上农产品电子商务面对的细分市场和目标客户群有限,在市场为导向的农产品贸易活动中市场客户端的谈判议价能力被放大。从长期经营管理的角度出发,由于市场客户的选择变多而导致了客户流失概率增加,客户粘性降低将产生中长期乃至长期的公司营销成本增加,而现今的商业模式下,经营者收入来源比较单一,这将促使经营者利润空间被逐步压缩,不利于经营者的生存和发展。

#### 4 广西农产品电子商务经营模式发展对策

**4.1 农产品发展电子商务形成差异化竞争优势来自于服务而非产品** 农产品本身核心功能是生产和经营者无法进行修改的商品基本属性,但是农产品实际呈现的品牌和外观包装是能够通过营销进行丰富的,延伸服务包括物流配送服务和售后品质保证等也是能够进行创新和不断完善的。因此,经营者可以尝试将农产品进行必要的外观品相挑选、品牌设计、包装设计方面出发,从视觉感官角度刺激消费者的购买欲望。另外,经营者从服务的设计到呈现环节,更多地关注现阶段市场消费者的消费行为,并从中找寻可优化的要素进行调整或升级,这些要素包括了售前和售后的服务、物流配送服务、产品使用说明等;例如可追溯产品源的区块链技术

应用农产品物流配送环节、利用网红经济推广指定农产品的多种不同食用方式等都将成为经营者避免价格战而形成差异化竞争优势的发展出路。

**4.2 基于现有客户资源开发延伸产品服务,提高客户粘性并丰富收入来源** 农产品的生产、加工和贸易等环节与农民和农村这两大重要的生产要素有着密切的联系,而现今的农民和农村仅作为生产要素仍有较大的发展空间以推出更多丰富的延伸产品和服务,例如休闲农业和养生旅游等项目。同时,农产品依托电子商务进行市场交易已获得的顾客资源和建立起的市场口碑等重要价值,更有利于延伸产品和服务的市场推广。另外,延伸产品和服务相较于农产品本身,更利于经营者从顾客价值的角度出发进行产品和服务的设计,进而提升顾客体验和满意度,这能够将农产品电子商务从价格导向发展至价值导向的消费产品和服务,并最终有效提升客户粘性。

#### 参考文献

- [1] 张晓婷.“互联网+”时代新媒体在高校大学生志愿服务中的应用[J].高教学刊,2017(10):141-142.
- [2] 耿霞.论“互联网+”视域下大学英语教学的改革与发展[J].农业网络信息,2017(6):110-113.
- [3] 孙铭壕,钱馨蕾.中国和东盟各国农产品比较优势分析[J].技术经济与管理研究,2019(1):110-114.
- [4] 贺慧芳.双向开放对中国——东盟农产品贸易影响的研究[J].价格月刊,2019(1):88-94.
- [5] 王自娜.中国-东盟农产品贸易便利化水平测评体系构建[J].农业经济,2019(1):141-142.
- [6] 赵晓飞,李崇光.农产品流通渠道变革:演进规律、动力机制与发展趋势[J].管理世界,2012(3):81-95.
- [7] 贺大州.“一带一路”倡议下中国广西与东盟农产品贸易的对策研究[J].世界农业,2017(11):239-242.
- [8] 孔令孜,韦志扬,温国泉,等.广西农业电子商务发展模式研究[J].广东农业科学,2010(7):201-203.
- [9] 刘建刚,陈昌杰,张美娟.“互联网+”环境下的商业模式创新路径[J].商业经济研究,2018(8):69-71.
- [10] OSTERWALDER A, PIGNEUR Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers [M]. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

(上接第227页)

雨总量占总降水百分比呈滞后正相关关系。

#### 参考文献

- [1] 俄有浩,霍治国.长江中下游地区暴雨特征及洪涝淹没风险分析[J].生态学杂志,2016,35(4):1053-1062.
- [2] 彭丽英,苏小山,李英,等.茂名市暴雨的气候特征[J].广东气象,2018,40(2):1-5.
- [3] 谭俨.分析夏季暴雨及气候因素对农业生产的影响[J].低碳世界,2017(34):334-335.
- [4] 孔锋,方建,吕丽莉.1961—2015年中国暴雨变化诊断及与其多种气候因子的关联性研究[J].热带气象学报,2018,34(1):34-47.
- [5] 徐琳,张鹏,王昌稳,等.临沂市气温变化的小波分析及趋势预测[J].农业与技术,2018,38(11):120-123.
- [6] 贺婧婧.海洋与气候变化过程的非线性特征分析[D].青岛:国家海洋局

第一海洋研究所,2014.

- [7] 黄荟羽,李恩键,安娟,等.克拉默法与曼-肯德尔法对降水突变检验的对比分析[J].现代农业科技,2018(8):184-185.
- [8] WITTEN D M, TIBSHIRANI R J. Extensions of sparse canonical correlation analysis with applications to genomic data [J]. Statistical applications in genetics & molecular biology, 2009, 8(1): 1-27.
- [9] DONG L, ZHANG Y S, ZHANG R, et al. Characterizing nonlinear relationships in functional imaging data using eigenspace maximal information canonical correlation analysis *emiCCA* [J]. NeuroImage, 2015, 109(1): 388-401.
- [10] 李晓红,李万伟,徐东群.西安市空气质量与气象因素的典型相关分析[J].环境卫生学杂志,2017,7(3):203-208.
- [11] 王蕊,陈阿娇,贺新光.长江流域月降水的时空变化及其与AO/NAO的时滞相关分析[J].气象科学,2018,38(6):730-738.