

社会嵌入、BOP 战略与农产品商业模式构建

——以本地本物公司为例

林孔团 熊露¹

(福建师范大学 经济学院 福州 350000)

摘要：本文采用探索性单案例为研究方法，以本地本物公司为案例研究对象，通过分析该公司商业模式的构建过程，来探讨社会嵌入、BOP 战略与农产品商业模式构建之间的作用机制。研究揭示了，社会嵌入以关系嵌入和结构嵌入两种方式影响农产品电商企业的商业模式构建；资源开发型 BOP 战略实施的不同方式，也从不同维度影响着农产品电商企业商业模式；而且社会嵌入与 BOP 战略是相互促进的，社会嵌入深度与 BOP 战略实施的顺畅度以及有效度成正相关。

关键词：社会嵌入、BOP 战略、商业模式

0 引言

商业模式是企业在价值网络中创造和获取价值背后潜在的核心逻辑和战略选择，是对以盈利为目的的企业商业行为本质特征的体现。构建与当地环境相匹配的商业模式，对企业的可持续发展有着重要的意义。基于电子商务特殊的发展背景和不受时空限制的行业性质，现有的研究大多假设“企业处于一个发展成熟的市场”，忽视企业与当地环境的嵌入关系，所得出来的结论对于欠发达地区的电商企业商业模式构建的指导性有限。著名学者 Prahalad 创造性地提出了金字塔底层战略(BOP 战略)，认为以往学者忽视了由低收入群体构成的金字塔底层(BOP)，更多关注高收入群体构成的金字塔顶层(TOP)，而被忽视的 BOP 市场或地区蕴含着巨大财富，企业可以通过商业创新进行发掘，并在为企业创造新的“蓝海”市场的同时缓解当地贫困问题^[1]。这一观点打破了“成熟市场中心理论”的习惯性思维和改变了对 BOP 市场的传统看法，倡导企业开展 BOP 战略，创新商业模式来开发欠发达地区的商业潜力。赵晶、张利平和全允恒^[2]等对 BOP 市场的商业模式要素构成和 BOP 市场商业模式的构建进行了一些探索性研究，但总结现有的研究，仍有以下几个不足之处：（1）BOP 战略作

收稿日期：2016-4-1

基金项目：福建省软科学项目（2016R0033）：农村电子商务与新型城镇化的耦合协调发展研究

作者简介：林孔团（1969- ），男，福建永泰人，福建师范大学经济学院副教授、博士、硕士生导师，福建师范大学闽台区域研究中心研究员。主要研究方向：产业组织、企业管理。

熊露（1993- ），男，江西丰城人，福建师范大学经济学院硕士研究生。邮箱：1182731704@qq.com。

用于商业模式构建的微观路径尚不明确。目前关于 BOP 战略理论的研究着重于宏观理论的构建, 诸如, 对 BOP 地区开发战略的分类, BOP 市场商业模式构成要素的探讨和 BOP 市场商业模式的分析框架, 而对于 BOP 地区企业而言, 了解 BOP 战略作用于商业模式构建的微观路径是掌握商业模式创新方式和方向的关键。(2) 对农产品电子商务的商业模式构建存在研究不足。现有的研究基本蕴含着“企业处于一个成熟的市场”的假设, 而农产品电商企业的实际情况却与之相反, 很多农产品电商企业处于 BOP 地区, 市场条件不完善, 不能只是对 3C 产品的商业模式的简单模仿与复制, 应结合 BOP 地区的环境来构建。

为弥补现有研究不足, 本文选取新疆本地本物公司进行单案例分析, 主要研究以下几个问题: (1) 探索农产品电商企业如何以社会嵌入和实施 BOP 战略方式融入当地来获取外部资源; (2) 探讨社会嵌入和 BOP 战略对农产品电商企业商业模式构建的微观作用路径; (3) 探讨农产品电商企业在社会嵌入和 BOP 战略影响下构建的商业模式如何获得竞争优势。本文的研究可以充实 BOP 相关理论知识, 为农产品电商企业商业模式构建提供理论和实践指导, 为解决我国农产品电商平台多数处于亏损的困境指明方向, 助推农村电子商务的发展。

1 文献回顾

1.1 商业模式

20 世纪 90 年代, 随着互联网技术的发展, 商业模式成为学者研究热点。但目前对于商业模式这一概念仍未达成共识, 学者们从不同的角度、不同的研究方法、不同的表述方式和不同研究对象进行阐述。Magretta(2002)基于运营视角将商业模式定义为企业如何运作的描述和归纳^[3]; Stewart(2000)等基于盈利视角, 将商业模式定义为企业获取和保持收益的逻辑总结^[4]; Sorescu(2001)定义商业模式是由相互依赖的结构、活动和流程整合而成的一个良好的系统, 是为顾客创造价值并为公司及伙伴攫取价值的有条理的逻辑^[5]; 而 Itami(2010)认为商业模式由经营系统和盈利模式两个要素组成, 其中盈利模式表达了企业的战略意图, 经营系统则是企业战略意图实现的保障^[6]。

对于商业模式构成，许多学者采用模型的方式来阐述。Osterwalder(2005)等从产品、顾客界面、基础管理、财务方面出发提出了九要素的构成体系^[7]；原磊(2007)从构成要素的层面、联系的方式和要素内容三方面提出了“3-4-8”体系^[8]。Shafer(2005)等从价值主张、价值创造、价值传递和价值获取四个方面提出了核心逻辑模型^[9]，认为价值主张指企业向什么顾客传递什么价值，属于纲领性的维度；价值创造指企业如何创造价值主张中所提炼出的价值，涉及企业的内部特征，包含企业价值创造流程和所需资源等；价值传递指企业如何向顾客传递所创造的价值，即企业接触顾客的方式；价值获取则指企业获取利润的方式，即企业如何创造利润，获取价值。项国鹏、罗兴武等(2015)进一步对价值主张、价值创造、价值传递和价值实现三个维度提炼为 PCAA 价值创造模型，来理顺商业模式要素之间的关系，认为价值创造是商业模式分析与关键要素划分最为核心的逻辑，价值主张是商业模式成功的关键；价值主张是总目标，价值创造是实现途径，价值分配与获取是最终归宿，沿着这条逻辑主线 PCAA 价值创造模型完成了价值的一个循环^[10]。

随着商业模式理论的广泛运用，学者也开始对不同行业的商业模式展开研究，如在电子商务方面，Timmers(1998)最先系统总结了电子商务领域中的 10 种商业模式^[11]。罗珉、李亮宇等(2015)研究了互联网时代的商业模式创新，以价值创造视角出发揭示了互联网时代商业模式追逐的是连接红利^[12]。

综上所述，商业模式的研究在不断细化，由定义商业模式和确定商业模式构成要素等宏观层面向不同行业 and 不同社会环境下的商业模式构建等微观层面深入，但对于欠发达地区的农产品电商企业商业模式的构建仍有待研究。

1.2 社会嵌入

嵌入性概念由 Polanyi(1944)提出后，被广泛运用于企业社会网络研究中^[1]。Granovetter(1992)将嵌入定义为经济行为社会嵌入，London(2004)等将社会嵌入定义为企业通过理解和整合当地环境以获取竞争优势的能力，也指企业嵌入社会^[13]。Uzzi(1997)研究发现嵌入性的联系通过信任、优质信息共享和共同解决问题的机制，使得企业获得诸如降低交易成本、获取稀缺资源、降低环境不确定性和促进组织学习等收益^[14]。

对于社会嵌入的概念维度和可操作性，学者们也做了大量研究。Zukin 和 Di Maggio 认为社会嵌入可以分为五种形式：认识、文化、政治、关系和结构嵌入，而 Granovetter 只把嵌入分为关系嵌入和结构嵌入，关系嵌入系指单个行为主体与其他主体之间的直接二元关系，并用互动频率、亲密程度、关系持续时间以及互惠内容等来判定连接关系的强弱；结构嵌入指主体的经济行为嵌入其所在的社会网络中，通常使用网络规模、网络密度和网络位置来评价嵌入深度^[15]。

依据资源依赖理论和关系理论，企业间需要开展合作以获取互补资源，Hutzschenreuter (2011) 等指出，新创企业往往面临资源短缺，加强同其他价值主体之间连接的强度和频次而改善相互之间的关系，方便在必要时开展相关合作^[16]。Viswanathan 等和 Karnani (2007) 特别强调，企业应注重与当地居民的关系嵌入，企业不能将当地居民仅视为消费者，更应将他们视为生产者，与其建立风险共担、利益共享的合作伙伴关系，通过深度嵌入当地而获取信任与支持、知识和资源，创造共享价值以实现多方共赢^{[17][18]}。另外，BOP 商业模式与社会嵌入是相互影响的：一方面 BOP 网络的关系与结构特征决定了成员的社会嵌入状态，进而产生相应的社会资本与社会负债组合，影响成员间的合作行为与网络绩效(刑小强、仝允恒等 2015)^[19]；另一方面社会嵌入对商业模式与本地能力有着正向调节关系(田宇等 2016)。因此，社会嵌入是农产品电商企业在产地开展商业活动和构建商业模式的重要影响因素。换言之，社会嵌入通过影响企业的价值创造和价值获取等活动而影响企业商业模式构建，且社会嵌入程度与企业获取外部资源能力相关。

1.3 BOP 战略

金字塔底层 (Bottom of the Pyramid, 简称 BOP) 战略理论是由 Prahalad 和 Hart 于 2002 年提出的，他们主张运用商业创新来缓解与消除贫困。所谓金字塔底层是指按收入水平划分，处于全球经济“金字塔”最底层的那部分人群^[1]。人们对 BOP 战略的认识，最初局限于将 BOP 群体视为消费者，通过新的营销策略，使 BOP 群体购买产品，这一阶段学者研究倡导企业摒弃传统偏见(认为 BOP 群体对产品质量和服务要求低，品牌意识差)进行技术创新和市场创新来更好满足 BOP 群体的消费需求，为企业发展创造新动力(Hammond & Prahalad, 2004)。随着研究的深入，发现仅将贫困群体作为消费者的 BOP 战略是不可持续的。Karnani (2009)

认为,对于 BOP 人群而言,缺乏收入所受的限制远高于缺乏市场提供的种种产品与服务^[18],因此,BOP 战略应从将 BOP 群体视为消费者转变为生产者,通过仔细辨识那些对束缚或限制穷人资源与能力的障碍,在适当环节释放其价值创造的潜力(London, 2010)。进而,Simanis 与 Hart(2005)等学者认为,不管是将 BOP 群体视为消费者或者生产者的 BOP 战略都存在一个假设条件,BOP 市场可以轻松进入,但 BOP 市场存在种种限制,因此,面对这种现实状况,BOP 战略应该通过双方贡献与整合各自的资源能力并把商业创新嵌入在本地社会文化制度内。

正如 Prahalad(2002)强调的,金字塔底层蕴含着未被挖掘的巨大财富,只要企业能够抛开成见,通过技术和商业模式的创新来开发 BOP 市场,就能达到盈利和扶贫的双重目的^[20]。因此,对如何挖掘金字塔底层蕴含的财富研究成为学者探讨的热点。赵晶等(2007)提出了市场开发型、资源开发型和市场—资源开发型三种 BOP 战略模型^[12],其中资源开发型战略是企业将 BOP 群体视为一种特殊的资源,通过提供技术、工作机会等方式,发掘 BOP 人力资本,并重视他们目前所有的物质资源,从而提高 BOP 群体收入水平,并摆脱贫困。在实施 BOP 战略的过程中,企业不仅能弥补互补性资源稀缺的劣势,与 BOP 群体实现资源互补,而且能获得更多利润,实现共赢^[21]。但与 TOP 市场相比,BOP 市场存在制度漏洞、价值链的缺陷和基础设施不完善等问题,于是对于如何解决这些难题成为研究的重点,主要理论有 BOP 群体创新、社会嵌入创新和商业模式创新。刑小强、仝允恒等(2011)提出 BOP 市场企业的商业模式主要由本地能力、价值主张、价值网络、关键活动与盈利模式 5 个部分构成,以及与政府关系是企业跨部门关系网络建立的关键。赫秀英、张利平、仝允恒等(2013)提出了 BOP 市场商业模式创新分析模式,由 BOP 特征、价值主张、社会嵌入、可持续能力和扩展能力 5 个维度构成,其中社会嵌入影响着企业价值主张传递给 BOP 群体的效率^[22]。张利平、高旭东等(2011)运用多案例研究方法,探讨社会嵌入性如何影响企业面向 BOP 的创新,发现利用型创新需要企业建立紧密网络结构,而探索型创新需要企业建立松散的网络结构。

综述可知,学者对商业模式的概念、构成要素和商业模式创新的研究较多,以及随着 BOP 战略概念的提出,也开始研究利用社会嵌入、商业模式创新等方式来挖掘 BOP 底层蕴含财富,但关于社会嵌入和 BOP 战

略影响农产品电商商业模式构建的微观路径研究较少，对于欠发达地区的农产品电商商业模式的研究存在理论空白。

2 案例设计

2.1 研究方法

采用案例研究方法，主要基于以下几点原因：第一、社会嵌入和 BOP 战略对农产品电商企业商业模式影响的衡量指标体系建立难度大，指标量化过程复杂且易产生误差。相比而言，采用案例研究方法可以简洁、明了地理顺社会嵌入、BOP 战略以及商业模式构建三者之间的逻辑关系。第二、关于社会嵌入、BOP 战略与农产品电商企业商业模式构建作用机理的研究，要求深入了解企业商业模式，掌握 BOP 群体、产业链的上下游企业和政府等主体与企业之间价值网络，挖掘不同价值主体之间的相互作用关系。基于研究过程的繁杂性，本文采用单案例研究法，采纳 Shafer (2005) 提出的商业模式核心逻辑模型，以及将社会嵌入分为关系嵌入和结构嵌入两个维度的分析框架。

2.2 案例企业选择

选择以新疆本地本物公司为案例研究对象，是由于：第一、本地本物公司创立的时间虽短，却取得较好业绩，尤其在推广新疆农特产方面成绩斐然，案例企业具有很强的典型性。第二、由于自身资源的限制，本地本物公司走的是一条不同于“顺丰优选”等企业利用自身优势构建商业模式的道路，而是以深化社会嵌入和开展 BOP 战略等方式来构建了一个与当地环境高匹配的商业模式的途径。这与本文的研究主题相符合，案例企业具有很强的代表性。

2.3 数据收集与分析

数据采集方式是深度访谈和收集二手资料，并通过数据来源的多样化对研究进行交叉检验和相互补充^[23]。在与本地本物公司创始人黄昌辉先生的访谈中，获取了公司商业模式构建过程等相关重要信息。二手资料通

过以下几种方式获取：(1)电视、报纸和网络等公众媒体上关于案例企业的相关新闻报道；(2)案例企业内部刊物和领导人专访等；(3)尉犁县政府报告等；(4)其它行业相关参考资料。

遵循数据收集和数据分析地同步原则。首先，将访谈资料转化成文档文件，并对这些资料和二手资料根据相关理论知识进行整理归类，并得到初步的理论框架。然后，结合相关文献对访谈数据和文档数据进行分析。

3 案例企业描述

3.1 企业简介

本地本物公司是一家以向大众提供健康、安全原生态农产品为己任，致力于推动不同地域原生态农产品从原产地到消费者的良性供应，打造中国最高端的原生态农产品分享平台。公司以提供让人放心的本地物产为品牌宗旨，以挖掘保护传统耕作食品，弘扬发展传统本地文化为品牌使命，秉持惜时、惜物、惜人的品牌精神，追本溯源，寻找顺应四季、顺应天时的本地产品，实现田间到餐桌无缝链接，推动中国乃至全世界原产地物产的良性循环。

3.2 本地本物公司商业模式及其构建过程

自2014年成立以来，本地本物公司经历两年多的探索，逐步形成自己的商业模式。其构建历程可以从公司价值主张的确定，价值创造方式的建立和完善，价值传递渠道的搭建和拓宽，以及价值实现策略的丰富四个方面来阐述。

(一) 价值主张的确定。在新疆生活多年的黄昌辉长期致力于新疆经济的发展，获得当地居民的认可，成为首位被授予“达西荣誉村民”的汉人，他发现由于市场的不规范和物流的限制等原因，新疆优质的农特产品资源并未给农民带来增收。为了实现自我的电商梦想以及怀揣着为推广新疆农特产品，提高当地居民收入水平的这样一种人文情怀，黄昌辉创立本地本物电商平台，希望通过这个平台将新疆当地当季最纯正的原生态的农特产品推送给全国的消费者。这一初衷明确了为消费者提供最原始、最纯正的农特产品的价值主张。为此，本地本物公司的团队身体力行深入原产地，从北疆的阿勒泰、塔城，到南疆的巴音郭楞、阿克苏、喀

什……都留下了他们寻物的足迹。他们以近乎苛刻的标准搜索原生态物产，只选择当地当季最为纯正的原生态特色农产品，通过本地本物公司的平台进行分享，如 5 月的天山小雪莲、7 月的尉犁罗布麻、10 月温宿核桃、11 月的阿克苏苹果与 12 月的米兰红枣……

（二）价值创造方式的建立和完善。本地本物公司以注资和技术指导的方式与农村生产合作社合作建立实施齐全、管理规范的生产基地，先后建立了阿克苏红旗坡农场、库尔勒门关香梨园、尉犁县墩阔坦本地本物养殖合作社、若羌米兰基地、乌苏宏通枸杞种植农民合作社和尉犁达西麻茶 2 号基地等。并且，为了维护新疆农特品产品质量，公司建立了一套严格的采购标准和和质量监管体系。2015 年 1 月，尉犁县政府携手本地本物公司创办尉犁县电子商务协会以规范企业商业活动行为，8 月在智慧达西平台建立农产品溯源系统。

（三）价值传递渠道的搭建和扩宽。本地本物公司放弃走搭建自我专属平台的道路，选择利用外部资源来共建公共平台，借助淘宝、有赞等电商服务平台进行品牌推广。同时，与政府合作培育本地电商人才和孵化电商企业，实现抱团发展，共同利用好达西村这张名片。2015 年，本地本物公司与尉犁县共建的电商综合服务平台“智慧达西”上线，先后设立了本地本物的淘宝官方旗舰店和有赞官方旗舰店。同年，由本地本物公司策划的尉犁县达西电子商务创业基地开业，尉犁县形成了以电商协会、电商创业基地、电商仓储中心为一体的电子商务产业化系统，实现“农产品进城”与“消费品下乡”的线上、线下双向流通功能。

（四）价值实现策略的丰富。本地本物公司结合当地和自身资源，采取各种策略加速价值实现：以高价格低渗透的市场占领方式，树立本地本物公司农特产品中奢侈品的形象，提高顾客认可度；树立产品文化内涵，不断完善产品的背后的民俗故事，加强产地文化宣传；与相关企业共同发展，实现集聚效应。2015 年 7 月“本地本物”首届南疆网货购物节开幕，吸引了新疆南北 100 余名网商，400 多种商品参加此次盛会。尉犁县达西电子商务创业基地已吸引了 33 家企业、6 家物流公司、5 家运营服务公司入驻。

本地本物公司商业模式与达西村电子商务模式相互嵌合，本地本物公司以达西村电子商务龙头企业身份嵌合于农户、企业和政府构成社会关系网络中，是达西村电子商务模式的重要的一部分，成为“达西村模式”

的策划者；达西村也为本地本物公司提供丰富的外部资源，并通过影响本地本物公司外部资源内部化的路径作用于本地本物公司商务模式的构建，“达西模式”是本地本物公司商业模式的重要构成因素。

因此，本地本物公司的商业模式（如图 1 所示）可以概括如下：

价值主张——为消费者提供最纯正的原生态的农特产品，做农特产品中的奢侈品

价值创造——采取“公司+基地+农户”和“公司+农户”两种产品供给方式

价值传递——以淘宝平台、有赞微商平台和智慧达西平台为销售渠道

价值实现——注重产品和产地背后文化的销售策略、进行高定价的价格策略和以溯源系统为特色的产品策略。并且以“电子商务研究所+电商创业基地+电商协会+电商综合平台”为特色的“达西模式”赋予本地本物公司商业模式新的特点。电子商务研究所为本地本物公司商业模式的构建和创新提供战略指导，以保证公司商业模式适应外部环境的变化；电子商产业基地为企业培育人才和孕育新的电商企业，以形成产业集聚，从而产生外部经济，这对本地本物公司商业模式的价值创造、传递和实现有着重大影响；电商协会为尉犁县的电商事务建立标准，为本地本物公司的价值创造和实现建立活动规范。

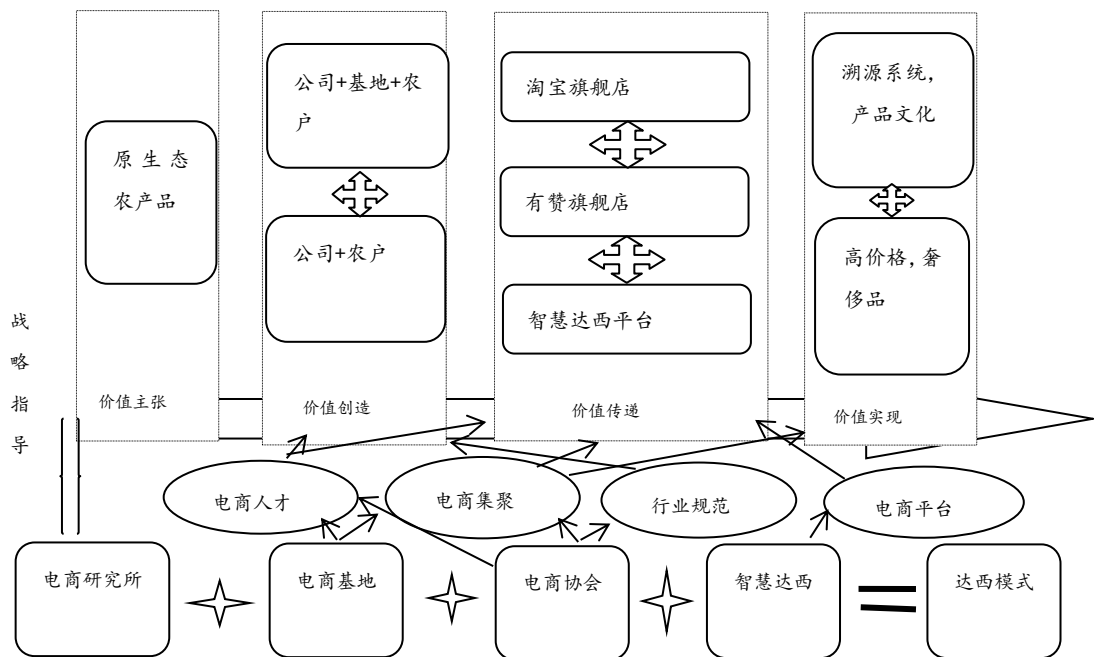


图 1 本地本物公司商业模式

Figure 1 the business model of Bendi Benwu

4 案例分析

4.1 社会嵌入与农产品商业模式构建

本部分将从案例企业与价值链其他主体的互动中来提炼农产品电商企业社会嵌入与商业模式之间的关系^[20]。通过对企业价值链相关成员与商业模式四个维度之间的关系交叉分析（见表 1），得出社会嵌入影响商业模式构建的作用机理，以及关系嵌入和结构嵌入对商业模式模式构建影响的特点。

表 1 本地本物公司社会嵌入结构

Table 1 social embeddedness structure of Bendi Benwu

商业模式维度	价值主张	价值创造	价值传递	价值实现
社会嵌入方式	关系嵌入	关系嵌入、结构嵌入	结构嵌入	关系嵌入、结构嵌入
嵌入客体	农户	生产合作社和农户	政府、协会、分销商和研究所	消费者

首先，农产品的质量和产量，与外部自然条件和产地商业环境的成熟度高度相关。由于当地居民契约意识的薄弱，企业与价值链其他主体设立的契约关系有着极大的不确定性，这种不确定性给交易双方带来巨大的交易费用。利用公司创始人与其他主体之间的良好私人关系替代契约关系，可以帮助企业解决信息不对称和道德风险等问题，以弥补企业价值链上的缺陷和制度上的漏洞。由于创始人在达西村有着良好的口碑，公司在创立和发展过程得到当地群众和政府的支持。例如，一系列优惠政策和农户为企业提供优质的农特产品等，为企业的发展和其商业模式的构建奠定了基础。

其次，关系嵌入影响商业模式的价值创造、价值主张和价值实现维度作用于商业模式的构建。在价值主张维度：良好私人关系酝酿出的社会责任感是本地本物公司建立的初衷。为了重塑新疆农特产品市场秩序和推广新疆农特产品，黄昌辉创立本地本物电商平台，利用这一平台为消费者提供最纯正、原生态的农特产品，将新疆物产丰富优势转化为提高本地居民的收入。在价值创造维度：产品价值主张贯穿产品创造过程中，产

品价值创造方式反映价值主张，以维护与农户的良好私人关系的方式保证产品的生产质量。公司通过在产品采购环节让利于农户，让农户认识到好东西是有价值的并获得应得的回报，以形成一个良性的产业链。例如，新疆若羌米兰所产的红枣的质量特别好，公司在收购时会按每公斤高出市价 20 元的价格收购。在价值实现维度：农特产品具有地域性，存在地域品牌效应，产品地域品牌效应的大小取决于企业对品牌声誉的维护程度，公司的价值主张和与当地关系嵌入的深度客观要求企业维护好新疆农特产品的声誉。为保护当地农特产的品牌，公司采取严格的采购标准和建立完整的溯源系统来保证产品的溯源和纯正性，以及采取高价格策略和定位于农特产品的奢侈品的产品策略。

最后，结构嵌入通过影响价值创造、价值传递和价值实现三个维度来作用于商业模式的构建。本地本物公司位于价值链主体之间关系网络的核心区域，与其他价值主体结构嵌入程度高。在价值创造和实现维度，公司通过产品收购、技术和资金支持等活动同当地居民形成良好的结构嵌入，巩固了公司在当地社会关系网络的位置，消除市场信息不对称问题，优化产品价值创造过程和提升产品价值实现能力。公司在产品生产链中采用了两种模式共存的结构：“公司+基地+农户”和“公司+农户”。产品供给模式取决与社会嵌入程度（即与价值链主体的交往次数）和产品是否适合规模化生产。对于自然条件要求苛刻的、不适宜标准化和规模化生产的产品，采取向农户直接采购的模式，通过私人关系的嵌入来保证产品质量，企业不参与产品生产的过程，这一改变实现了企业和农户双方效用的帕累托改进。对于可以标准化和规模化的产品，公司采用“公司+基地+农户”的模式，通过投入资金和技术来参与农村生产合作社建立产品生产基地。这样既可以有效地保证产品的质量和安全，加强消费者对产品认可度，从而提高企业价值实现能力；又可以提高当地农户的收入和种植技术，扩大了技术溢出效应，实现了企业与农户双赢。在价值传递维度，公司同政府合作，利用政府在社会网络的优势地位，来拓展自身的社会关系结构嵌入的宽度和企业价值传递的渠道。公司牵手淘宝发起“天天特价县货·集——尉犁县”和有赞微商发起“一元为达西代言”等产品推广活动，与政府共建了智慧达西电商平台等。这一列活动既拓宽了公司的销售渠道即价值传递渠道，也让更多消费者了解和购买新疆特产。本地本物公司在关系网络的地位进一步核心化，结构嵌入也不断深化。

综上所述，社会嵌入通过影响企业商业模式的不同维度来作用于商业模式的构建（见图 2）。社会嵌入以关系嵌入和结构嵌入两种方式加深企业与价值链其他主体的连带强度和连带网络的宽度，培育彼此之间的信任感，提高企业利用社会资本的能力。

关系嵌入影响着商业模式的价值主张、价值创造和价值实现：

在价值主张上影响公司产品的定位和市场细分——农特产品中奢侈品和提供最纯正的原生态农产品

在价值创造上影响公司的生产模式——“公司+基地+农户”和“公司+农户”模式

在价值实现上影响公司的营销策略——高价格和品牌营销策略

关系嵌入对价值传递作用不明显，公司作为农特产电商企业产品销售以线上销售为主，线下的关系嵌入对产品价值传递作用是微薄的；结构嵌入作用于商业模式的价值创造、价值传递和价值实现。公司通过各种形式的连接加强与农户之间的结构嵌入来优化要素的组合实现帕累托改进，避免价值创造过程中因市场信息不对称带来的效率损失，从而形成本地本物公司这种混合生产模式；另外，公司不断加深与政府合作来深化和扩大结构嵌入的深度和宽度，将外部资源内部化，从而形成形式多样的价值传递渠道。

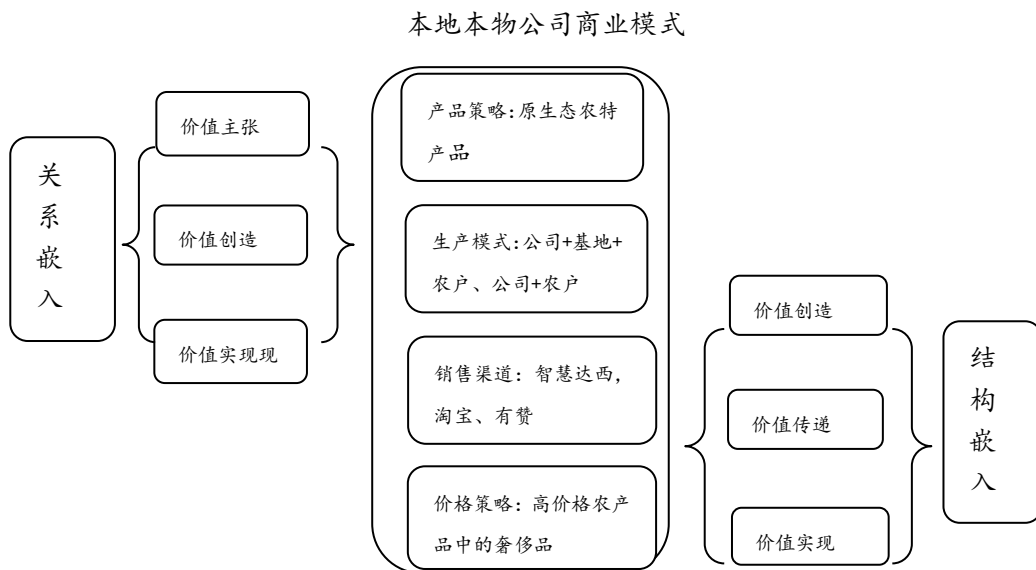


图 2 社会嵌入对商业模式的构建作用机理

Figure 2 the mechanism of social embeddedness effect on the construction of the business model

4.2 资源开发型 BOP 战略与商业模式的构建

本部分将通过分析本地物产公司对 BOP 地区的自然资源的利用和 BOP 群体人力资源的开发来提炼农产品电商企业的 BOP 战略与商业模式构建之间的关系。通过对企业实施资源开发型 BOP 战略的措施和商业模式结构之间互动联系的抽取和剥离，探讨 BOP 战略影响商业模式维度而作用于商业模式构建的微观路径。

首先，农村和农户是农产品电商企业关系网络中很重要的一部分，影响着企业价值链的构建，如何处理三者之间的关系是企业面临的重要考验。资源开发型 BOP 战略通过挖掘 BOP 群体资源和将 BOP 群体纳入企业价值体系中，弥补了企业互补性资源稀缺的劣势，提高了 BOP 群体的收入水平，并与 BOP 群体实现资源互补，从中获取更多的利润，实现了互利共赢。

其次，资源开发型的 BOP 战略有两部分组成：一是对 BOP 地区自然资源的开发；二是对 BOP 群体人力资源的培养与挖掘。BOP 地区自然资源的开发通过影响商业模式的价值主张、价值创造和价值实现三个维度来作用于商业模式的构建：

在价值主张维度：新疆有着丰富的农特产品，公司通过确定以新疆纯正和原生态的农特产品为价值主张成功将新疆物产优势转化为企业竞争优势。新疆“三品一标”产品个数达 1176 种，其中无公害农产品 925 种，有机食品 49 种，绿色食品 168 种，地理标志农产品 34 种。公司销售的新疆农产品中有 7 种地理标志产品：库尔勒香梨、吐鲁番葡萄干、阿克苏苹果、阿克苏核桃、若羌红枣、尉犁罗布茶和尉犁罗布羊。公司以新疆的原生态农特产作为企业的主打销售产品，通过产品差异化使企业获得竞争优势，避免产品同质化，同时也解决了疆民农产品销售难的问题。

在价值创造和实现维度：公司基于新疆丰富物产采取差异化策略占领市场，树立品牌，提高知名度，发掘产品背后的故事和文化来推动新疆的生态旅游业的发展，旅游业的发展又进一步提升产品的知名度，形成了一个良性循环。为了长久和有效发挥新疆地区自然资源丰富的优势，公司在价值创造和价值实现过程中采取各种措施，例如：建立一系列评判标准和溯源系统来严格把控农特产品的原生态的纯正性和产品的溯源性；采取高采购价格，高销售价格来维护市场秩序；以及采取产品、产品背后的文化和产地的民俗文化相结合产

品营销方策略来保护和树立“一镇一村一物一品”的品牌，进而促进当地的旅游业、生态农业和文化农业的发展。

最后，公司对 BOP 群体人力资源的培育与挖掘从而影响商业模式的构建，主要体现在价值创造和价值传递。在价值创造维度：以“公司+基地+农户”的产品供应模式将 BOP 群体纳入企业的供应网络，促进企业对产品的种植知识的吸收以及外溢效应的产生，也提高了 BOP 群体的种植技术和自身的素质。在价值传递维度：公司先后策划和参与智慧达西项目、尉犁县电商协会、尉犁县电商创业基地和电商仓储中心、达西电商研究所和首届本地本物新疆网货购物节等，这些措施促进当地电商的发展和产业价值链的完善，形成产业集聚，吸引媒体的关注，提高企业的知名度，为企业发展营造一个良好商业生态圈。同时，为 BOP 群体提供一个很好的创业的外部环境和平台以及学习和接受电商知识的机会。公司通过促进当地电商的发展来寻求共同发展，共同利用好达西村这一张名片。

综上所述，本地本物公司以资源开发型 BOP 战略为指导，以对当地的自然资源开发和对 BOP 群体人力资源的利用来构建商业模式，实现企业与当地双赢（见图 3 所示）。

另外，社会嵌入与 BOP 战略两者之间存在相互促进的关系。社会嵌入深度影响着 BOP 战略实施的顺畅度和有效度；BOP 战略执行效率影响着社会嵌入的深度。例如，公司获得尉犁县授权推广罗布羊，建立罗布羊生产基地等项目的成功实施，与创始人与当地居民和政府有着的良好关系密切相关。同时随着公司一系列 BOP 战略项目获得巨大成功，公司在当地的声誉大大提升，公司的创始人也成为尉犁县电商协会的会长。

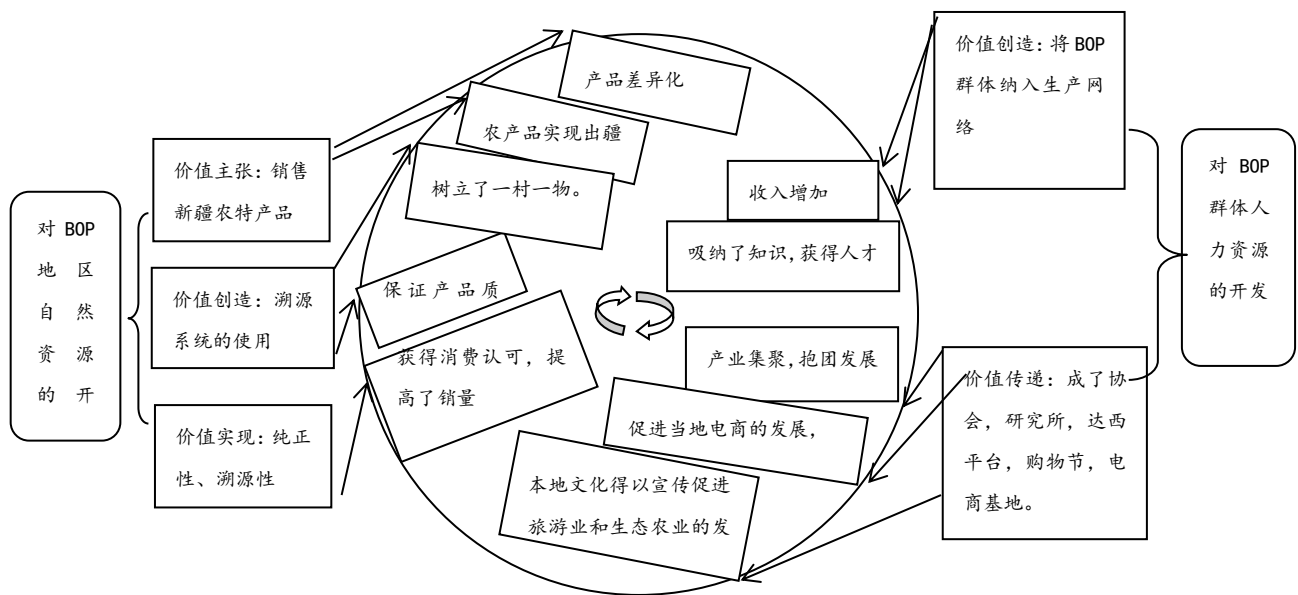


图 3 本地本物公司的 BOP 战略实现企业与当地双赢的结构图
 Figure 3 Win-win structure diagram between Bendi Benwu and Daxi with implement of BOP strategy

4.3 本地本物公司商业模式的竞争优势

基于社会嵌入和 BOP 战略视角建立的本地本物公司模式竞争优势有以下几点：一、与当地环境匹配度高，提高外部资源内部化效率；二、加强企业与各价值链主体连带强度高，增强了彼此的信任感从而降低交易费用；三、有利企业知识的吸收和知识溢出效用的产生；四、促进产业的良性发展和产业生态圈的建立，为企业营造良好的发展外部环境。此外，本地本物公司模式克服了以下几个束缚农产品电商企业发展的因素：一、农产品质量和产品的溯源，以深化与农户社会嵌入的方式消除道德风险问题，保证产品质量，并依托智慧达西平台建立产品溯源平台，实现产品生产信息一键查询甚至实时监控；二是平台建设，与达西村合作共建电商服务综合平台，解决了自建平台成本高而利用外部平台时产品缺乏有效推广的困境；三是电商人才的缺乏，利用政策红利，与政府共同培育电商人才；四是物流滞后，与当地政府共同创办电商创业基地和“本地本物”网货购物节以加强本地电商产业的集聚力，吸引物流企业和电商服务企业的入驻。

综上所述，得出社会嵌入和 BOP 战略对本地本物公司商业模式的作用机理以及该模式的竞争优势的模型（见图 4）。

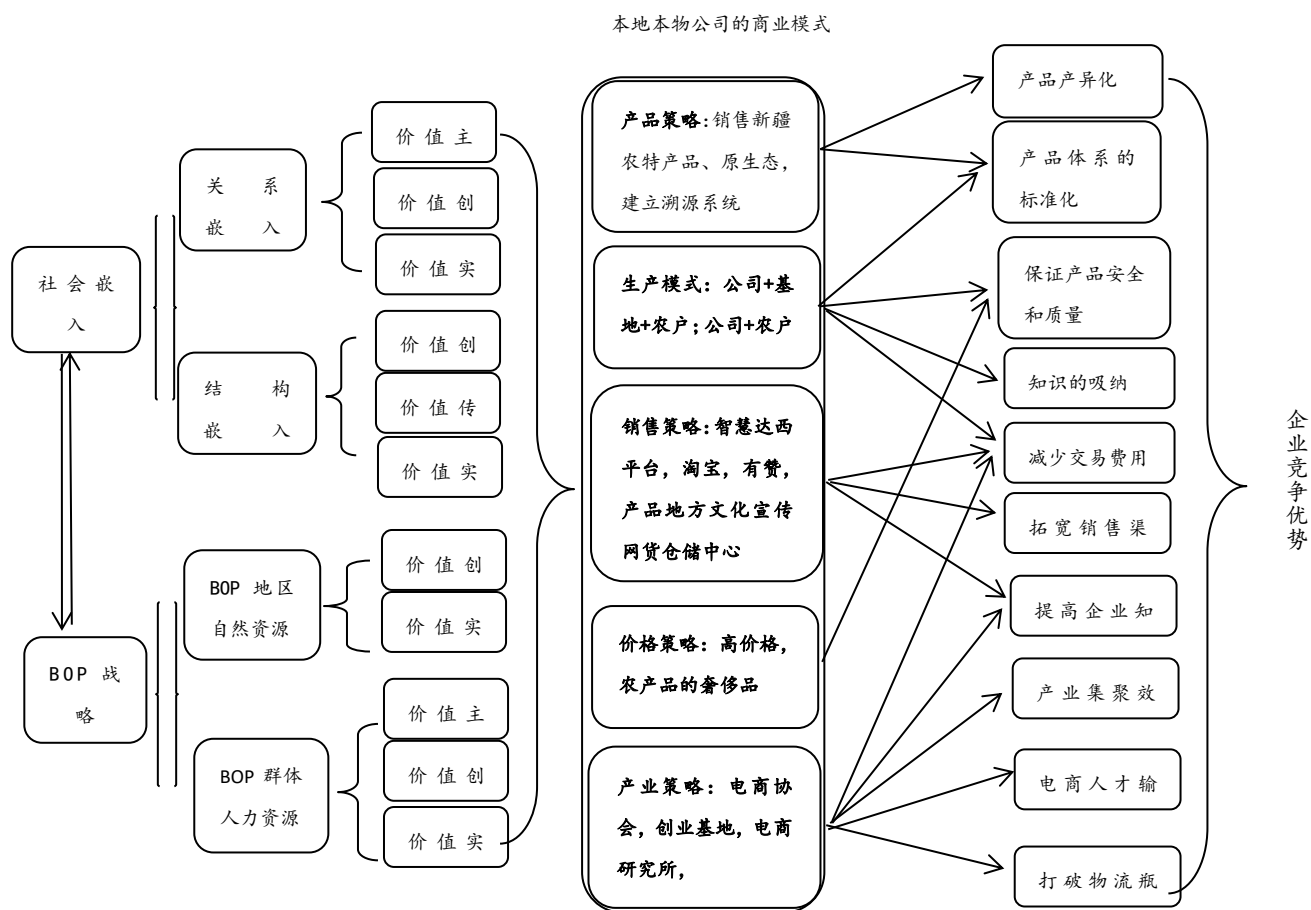


图 4 社会嵌入和 BOP 战略对本地本物公司商业模式的作用机理以及该模式的竞争优势的模型
 Figure 4 the mechanism of social embedding and BOP strategy on Bendi Benwu business model and the model of competitive advantage

4.4 本地本物公司企业战略与商业模式耦合关系

现代企业作为一个开放的动态系统，面临的竞争范式由单一维度的线性竞争转向为多维度的立体化的非线性竞争。在市场竞争格局日趋激烈的形势下，企业的战略选择、商业模式的构建以及如何处理二者之间的关系成为企业发展的关键问题。企业战略掌舵企业发展方向，使企业的发展适应外部动态环境，商业模式保证产品价值的创造、传递和实现。处理企业战略与商业模式的关系，即是如何将外部资源内部化、如何协调内部环境和任何快速适应企业外部环境的变化。战略与商业模式是耦合的，战略需要商业模式来实现，商业模式是战略的支撑，同时商业模式需要战略的指导，战略是商业模式的方向。战略的目标是获得和维护企业的竞争优势，商业模式的目标是产品价值的实现，提高企业经济效益，两者的根本目的是一致的。本地本物

企业战略是通过社会嵌入和 BOP 战略来获得社会资源和提高利用社会资本的能力，来获得竞争优势。这一战略思维在本地本物公司商业模式中得到很好贯彻，外部资源内部化体现于商业模式各个维度，从而构建了一个与当地环境匹配度高的商业模式。本地本物公司商业模式的构建很好地诠释战略与商业模式耦合关系：战略指导商业模式构建，商业模式为战略服务。

5 研究结论与展望

5.1 研究结论

(1) 社会嵌入以关系嵌入和结构嵌入两种方式影响商业模式的不同维度，从而影响农产品电商企业的商业模式构建。农产品电商行业有着产品供应地在欠发达地区，生产的源头与消费结点之间的时空跨度大的行业特殊性质，社会嵌入以非正式连接来粘合企业价值链上的主体，稳固企业的关系网络，从而降低企业的交易费用，实现外部资源内部化。具体而言，关系嵌入的作用路径是通过企业领导人与农户的私人关系来影响农产品电商企业销售产品的类型、产品的市场定位、产品的质量和产品的生产模式，即关系嵌入影响商业模式价值定位、价值创造和价值实现三个维度；结构嵌入的作用路径是通过农产品电商企业与政府、农户和竞争者之间的结构关系来影响企业的产品供应网络、销售渠道和价格策略，即结构嵌入影响商业模式的价值创造、价值传递和价值实现三个维度。总之，社会嵌入的深度越深，企业在关系网络的位置越中心化，构建的商业模式与当地环境匹配程度越高。

(2) 资源开发型 BOP 战略实施的不同方式以不同路径影响农产品电商企业商业模式构建。企业对 BOP 地区的自然资源开发影响着商业模式的价值主张、价值创造和价值实现三个维度，是企业商业模式构建的基础；企业对 BOP 群体人力资源的培育和挖掘影响着商业模式的价值创造和价值传递，是对企业商业模式的优化。农产品电商企业通过 BOP 战略的实施，赋予产品地方特色即产品差异化，开启新的蓝海市场，促进企业对 BOP 群体知识的吸纳和创新并产生溢出效应，传播了种植技术和电商知识，提高了 BOP 群体的收入水平和自身素

质。而 BOP 群体知识结构的改善，解决了企业人才短缺问题，增加地区吸引力从而产生集聚效应，扭转了产地处于落后地区的劣势。所以，农产品电商企业不应对其他行业的商业模式简单复制。

(3) 社会嵌入与 BOP 战略是相互促进的，社会嵌入深度与 BOP 战略实施的顺畅度以及有效度成正相关。社会嵌入为企业 BOP 战略的实施减少阻力和改善实施的效果，而企业 BOP 战略可以稳固和提升企业在关系网络和价值网络的地位，从而加深社会嵌入度。以社会嵌入和 BOP 战略为视角建立的农产品电商商业模式有着与当地环境更高的匹配度，在一定程度上可以摆脱传统因素对农产品电商发展的束缚。

5.2 研究的理论贡献

第一，研究了农产品电商企业商业模式地构建，丰富了农产品电商商业模式的相关理论。现有研究探讨了电子商务的商业模式和 BOP 地区市场开发战略的商业模式，但对于同时具有电子商务行业特性和 BOP 地区市场条件的农产品电商的商业模式构建缺乏关注。本文正是选择 BOP 地区的农特产品电商企业为案例研究对象，探讨了社会嵌入、BOP 战略对农产品电商企业商业模式构建的作用机理，从而为农产品电商企业如何进行社会嵌入和实施 BOP 战略，以改善企业经营效率，提高企业社会资本利用能力和商业活动创新能力，为农产品电商企业构建与当地环境匹配度更高的商业模式提供理论指导。第二，研究了 BOP 战略对农产品电商企业模式构建的作用机制。已有文献从宏观层面研究了 BOP 市场开发战略的商业模式构成要素和 BOP 地区商业模式的分析框架，本文以案例企业的商业模式构建过程为主线，探讨 BOP 战略作用农产品电商企业商业模式构建的微观路径，为企业发展与当地经济发展的联动关系提供案例证据，对落后地区扶贫工作具有一定启示作用。即当地政府为农产品电商企业提供一系列优惠政策，鼓励居民创业，而电商企业应积极融入当地环境，提高外部资本利用效率，把外部资源优势转发为企业发展新动能，最终实现居民增收、企业盈利和当地经济发展。第三，研究了如何以社会嵌入和 BOP 战略为切入点构建与当地环境相匹配的商业模式。目前对于商业模式匹配当地环境的研究多以社会嵌入为切入点，本文通过分析“本地本物”模式和“达西”模式之间的嵌入关系，得出社会嵌入的深度、BOP 战略实施的顺畅度和商业模式与当地环境的匹配度互为正相关。企业商

业模式与当地电商发展模式的嵌入关系能够地化解长期影响农产品电商发展的困扰，对解决农产品电商行业发展困境具理论指导意义。

5.3 实践意义

第一，农产品电商企业在构建商业模式时不应盲目复制其他电商行业的商业模式，应从社会嵌入视角出发对商业模式进行创新以有效利用当地资源。例如，企业应将自身的优势与当地特有资源相结合来赋予产品地方特色，从而提升企业市场竞争力。第二，农产品电商企业在谋求自身发展的同时，应注重与当地的联动发展，通过 BOP 战略带动当地电商的发展，促进电商产业链的完善，激发产业集聚效应，实现共同发展。

5.4 研究展望

本文研究还有不足之处，一方面，忽略了农产品种类的差异性、产地环境的差异性和公司实力的差异性对商业模式构建的影响。另一方面，关于与产地环境匹配度高的商业模式对企业社会嵌入和 BOP 战略的反作用，以及由此形成的良性循环关系有待进一步深入研究。

参考文献：

-
- [1] Prahalad C.K,Hart SL. The fortune at the bottom of the pyramid[J].Strategy and Business,2002,26:54-67
 - [2] 刑小强, 仝允恒, 陈晓鹏. 金字塔底层市场的商业模式: 一个多案例研究[J]. 管理世界,2011, (11):108-126.
 - [3] Magretta,J..Why Business Models Matter.Harvard Business Review, 2002, 80(5): 86-92.
 - [4] Stewart, D. W., Zhao, Q.. Internet Marketing, Business Models, and Public Policy. Journal of Public Policy and Marketing, 2000, 9(3): 287-296.
 - [5] Sorescu A, Frambach R T, Singh J, et al. Innovations in retail business models[J]. Journal of Retailing, 2011, 87: S3-S16.
 - [6] Itami, H., Nishino, K.. Killing Two Birds with One Stone Profit for Now and Learning for the Future. Long Range Planning, 2010, 43(2-3):364-369.
 - [7] Osterwalder A, Yves P,Christopher L T. Clarifying business models:Origins,present,and future of the concept[J]. Communications of the AIS.2005,15(5):1-25.
 - [8] 袁磊. 商业模式体系重构[J]. 中国工业经济,2007, (6):70-79.
 - [9] Shafer, S. M., Jeff, S. H., Linder, J. C.. The Power of Business Models. Business Horizons, 2005, 48(3):199-207
 - [10] 项国鹏, 罗兴鹏. 价值创造视角下浙商龙头企业商业模式演化机制[J]. 商业经济与管理,2015, (1):44-55.
 - [11] Timmers P.Business for electronic markets[J].Electronic Market,1998,8(2):3-8.
 - [12] 罗珉, 李亮宇. 互联网时代的商业模式创新:价值创造视角[J]. 中国工业经济,2015, (1):95-107.
 - [13] London, T., Hart, S. L.. Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model. Journal of International Business Studies, 2004, 35(5): 350-370.
 - [14] Uzzi, B. Social structure and competition in inter-firm networks: The paradox of embeddedness. Administrative

Science Quarterly, 1997, 42(1):35-67.

- [15] Granovetter M. Economic action and social structure: a theory of embeddedness[J]. American Journal of Sociology, 1985, 91:481-510.
- [16] Hutzschenreuter, T., Voll, J. C., Verbeke A.. The Impact of Added Cultural Distance and Cultural Diversity on International Expansion Patterns: A Penrosean Perspective. Journal of Management Studies, 2011, 48 (2): 305-329.
- [17] Viswanathanl, M., Seth, A., Gau, R.. Doing Well by Doing Good: Pursuing Commercial Success by Internalizing Social Good in Subsistence Markets. Academy of Management Proceedings. Academy of Management, 2007, 2007(1): 1-6.
- [18] Karnani, A.. The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid. California Management Review, 2007, 49(4): 90-111.
- [19] 刑小强, 葛沪飞, 全允恒. 社会嵌入与 BOP 网络演化: 一个纵向案例研究[J]. 管理世界, 2015, (10):160-174.
- [20] Hamel, G. And C. K. Prahalad .Competing for the Future[J]. Harvard Business Review, 1994, (4)
- [21] 张利平, 高旭平, 全允恒. 社会嵌入与企业面向 BOP 战略的商业模式创新[J]. 科学学研究, 2011, 29(11):1745-1749.
- [22] 赫秀清, 张利平, 全允恒. 低收入导向的商业模式创新研究[J]. 管理学报, 2013, (1):62-70.
- [23] 田宇, 杨艳玲, 卢芬芬. 欠发达地区本地能力、社会嵌入与商业模式构建分析[J]. 南开管理评, 2016, 19(1):108-119.

Social Embeddedness, BOP Strategy and Business Model Generation of Agricultural Products
-----A Case study of Bendi Benwu

Lin Kongtuan Xiong Lu

School of Economics, Fujian normal university

Abstract: Adopting an exploratory single case study method ,this paper takes Bendi Benwu as the research object to explore the relationship between social embeddedness,BOP strategy and business model generation with analyzing the process of building the company's business model. The finding reveals social embeddedness in two ways of relational embeddedness,and structural embeddedness influence the business model generation of electronic commerce enterprises of agricultural products ; the resources type BOP strategy implementation in different ways affects the business mode from different dimensions; and social embeddedness and BOP strategy is to promote each other, the depth of social embedded depth have a positive impact on the smooth degree and validity of the implementation of BOP strategy .

Key Words:social embeddedness;BOP strategy;business model