

创业拼凑、商业模式创新与家庭农场 创业绩效关系*

——基于湖南省的典型案例分析

段海霞¹ 易朝辉² 苏晓华¹

摘要：家庭农场创业是促进乡村振兴、推动农业农村现代化的重要力量，已受到越来越多的关注。本文基于企业资源观，以湖南省3个典型家庭农场为案例，旨在探索创业拼凑、商业模式创新与家庭农场创业绩效三者之间的关系。研究发现，在资源匮乏情境下，家庭农场采用差异化的创业拼凑策略，通过创新商业模式的不同要素提高创业绩效，以实现可持续发展。网络拼凑和技能拼凑策略有利于家庭农场创新价值主张、增强产品的独特性，人力拼凑和客户拼凑策略有利于家庭农场创新目标客户、扩大农场服务对象，物质拼凑和制度拼凑策略有利于家庭农场创新价值链、优化价值创造活动，进而提升家庭农场创业绩效。本文的研究结论揭示了家庭农场的创业机制和成长路径，为中国家庭农场未来发展方向提供了理论指导。

关键词：创业拼凑 商业模式创新 家庭农场 创业绩效

中图分类号：F324.1 **文献标识码：**A

一、引言

在全面实施乡村振兴战略的背景下，家庭农场创业是应对“三农”问题的重要途径，也逐渐成为推动中国特色农业农村现代化发展的中坚力量（蔡荣等，2019）。为了进一步鼓励家庭农场创业创新，2021年2月21日发布的中央“一号文件”和6月1日起实施的《中华人民共和国乡村振兴促进法》都明确提出，要继续支持发展家庭农场，吸引城市各方面人才到农村创业创新，把农业规模经营户培育成有活力的家庭农场。然而，大量实践表明，在资源环境约束趋紧的农业环境中，家庭农场创业仍

*本文研究得到国家自然科学基金项目“创业拼凑、商业模式创新与家庭农场创业绩效研究”（项目编号：71673084）、国家自然科学基金项目“制度理论视角下的社会创业：从诱发到实现”（项目编号：71872074）、国家社会科学基金年度项目“农民工返乡创业助推乡村振兴的有效模式与路径优化研究”（项目编号：20BJY141）的资助。感谢匿名审稿专家的宝贵意见，但文责自负。本文通讯作者：易朝辉。

处于初级阶段，存在较大的失败风险（易朝辉、段海霞，2020）。究其原因，一方面在于家庭农场主群体大多由农民和返乡农民工构成，缺乏较强的创业能力，自身很难为新创家庭农场提供充足的资源（资金、技术和信息等）保障；另一方面在于新创家庭农场缺少市场合法性和绩效记录，难以获得农业企业、银行、投资机构等资源所有者的支持与合作。因此，如何突破资源环境约束以实现家庭农场可持续发展，成为亟需解决的重要现实问题。

目前，围绕家庭农场创业开展的研究主要关注创业活动的基本特征、创业瓶颈与应对策略、创业成功的影响因素以及创业绩效的有效性等（例如 Godoy-Duran et al., 2017; Zhu et al., 2019; 朱红根、宋成校，2020），这有助于人们从理论上理解家庭农场的成长路径，却不能对资源短缺困境下家庭农场的可持续发展作出令人满意的解释。虽然已有研究关注家庭农场的创业资源利用行为（例如易朝辉等，2018），但缺乏对资源匮乏情境下家庭农场创业机制的进一步解析，而这一主题却是未来重要的研究方向。事实上，面对严峻的资源劣势，一些家庭农场通过整合冗余或闲置资源，实现了诸多不同的创业目标。这种强调手头资源迭代试错和创造性利用的创业拼凑策略（Baker and Nelson, 2005），正是新创家庭农场低成本克服资源劣势的可行手段，有助于其创业绩效的提升（张敬伟等，2017）。但是，也有家庭农场主因过于关注创业机会的开发与利用而实施多领域拼凑策略，结果却降低了创业绩效（Desa, 2012）。可见，创业拼凑与家庭农场创业绩效之间的关系仍不明晰。然而，既有文献较少研究创业拼凑转化为家庭农场创业绩效的中间路径。

从企业资源观看，创业拼凑是商业模式的一种转化机制，它们都是提升家庭农场创业绩效的重要来源（Rosa et al., 2019）。但是，一些家庭农场虽然依靠独特的商业模式赢得了不错的事业开局，却因资源困境未能适时创新商业模式，结果以失败告终。这意味着，任何家庭农场都难以永葆繁荣，只有通过商业模式的持续创新才有可能基业长青。调查发现，不少家庭农场完成了规模生产的横向一体化向全链发展的纵向一体化转变，形成了“家庭农场+合作社”“家庭农场+公司”及其扩展形态的农业产业化经营方式，以及“社区支持农业”“互联网+订单农业”“休闲观光农业”等多种不同的商业模式，实现了经营方式和商业模式的改进和创新。这些家庭农场对外部环境反应灵敏，能根据市场需求采用新品种、新技术、新装备，进行标准化、品牌化生产，具有绿色化生产、集约化经营的优势，带动了农业劳动生产率的提升，是促进农村一二三产业融合发展的强劲动力源泉（Kostov et al., 2019）。然而，由于创业拼凑策略迥异，不同家庭农场主即使面对相同的创业环境，也可能会做出截然不同的商业模式选择，并形成差异化创新，最终导致家庭农场创业绩效大相径庭。目前，乡村创业领域鲜有涉及创业拼凑、商业模式创新与家庭农场创业绩效三者关系的研究，但这正是探讨家庭农场创业机制的关键所在。

那么，在资源匮乏情境下，新创家庭农场如何有效利用创业资源，并通过商业模式创新提升创业绩效？为了回答这个问题，本文从企业资源观出发，构建家庭农场“创业拼凑—商业模式创新—创业绩效”分析框架，选择湖南省典型案例并采用扎根理论方法开展探索性研究，以期丰富人们对资源匮乏情境下家庭农场创业过程及其规律的认识。本文尝试将创业拼凑、商业模式创新拓展到乡村创业领域，将为中国家庭农场更好助力乡村振兴提供理论借鉴和指导。

二、文献综述

（一）家庭农场创业相关研究

家庭农场创业是以家庭农场为载体，创造性地利用乡村资源，并通过商业模式创新扩大原有经营规模或开展新事业，以增加社会财富并谋求自身发展的过程（郭红东、丁高洁，2013）。现有文献主要从创业特征、创业现状和影响因素等方面对家庭农场创业展开研究。从创业特征看，家庭农场创业以家庭成员参与为主，可适当雇佣少量员工，目的是追求经济、生态和社会效益最大化（Zhu et al., 2019），具有可持续性（Barbieri, 2013）、复杂性（Suess-Reyes and Fuetsch, 2016）、多样性（Rosa et al., 2019）、多功能性和多目标性（Savickiene and Miceikiene, 2018）等特征。从创业现状看，家庭农场主群体以低学历、中老年农民为主，其创业面临合法性约束、资源约束和政治环境约束三大瓶颈（易朝辉、段海霞，2020）。为应对复杂多变的外部环境，家庭农场在创业过程中更倾向于追求市场驱动、创新和可持续的战略，并采取多元化经营模式，以管理风险和确保农场生存（Suess-Reyes and Fuetsch, 2016）。从影响因素看，家庭农场主个人特质（Bergeroet et al., 2004）、创业能力（易朝辉等，2018）和关系网络（Adro and Franco, 2020）会影响其创业机会的识别、开发和利用；家庭农场的资源禀赋（易朝辉、段海霞，2020）、组织结构（Kostov et al., 2019）和动态能力（Grande, 2011）是其创业成功的关键要素；政策支持（Stenholm and Hytti, 2014）、社会资本（Lang and Fink, 2019）、互联网技术（朱红根、宋成校，2020）等外部环境对家庭农场可持续发展具有重要影响。

迄今为止，国内外学者基于“三重盈余”理论，从经济、社会和生态层面对家庭农场绩效进行了有益探索（例如 Dolman et al., 2012; Godoy-Duran et al., 2017; 任重、薛兴利，2018），为家庭农场创业绩效研究奠定了理论基础。其中，经济绩效可以衡量家庭农场一切生产活动的最终收入，追求以少量劳动耗费取得更多经营成果（Kostov et al., 2019）。社会绩效可以测量家庭农场对社会福祉的贡献程度，强调其社会责任履行和对文化遗产的保护（任重、薛兴利，2018）。生态绩效可以评价家庭农场采用良性、高效循环农业技术的程度，强调生物多样性和自然资源保护（Godoy-Duran et al., 2017）。此外，Barbieri（2013）还考察了家庭农场创业可持续性在经济、社会文化和环境层面的各种指标，指出家庭农场创业活动不仅有利于农场利润增长，还在创造就业和节约用水方面发挥了重要作用。因此，作为农业可持续发展的重要驱动力，家庭农场创业应在创造经济绩效的同时兼顾社会绩效和生态绩效（Dolman et al., 2012）。虽然当前关于家庭农场创业绩效的理论研究较为完善，但缺少对资源匮乏情境下家庭农场创业机制的关注与探讨。

（二）创业拼凑相关研究

探索创业者如何突破资源约束，并以此促进企业成长，一直是创业研究的热点问题。于是，自 Baker and Nelson（2005）将拼凑的概念引入创业研究领域后，创业拼凑理论便成为创业研究的重要主题，也为乡村创业研究提供了新思路。Steffens（2010）指出，创业拼凑是创业者创造性地利用手头资源构建异质性价值的行为。基于此，家庭农场创业拼凑可以定义为家庭农场通过优化配置生产要素推进产业融合的行为。目前，学术界关于创业拼凑与创业绩效关系的争论层出不穷。一方面原因在于，在不同

情境下创业拼凑与创业绩效之间存在很多中介路径，譬如资源整合能力和机会识别能力（赵兴庐等，2016）、关系信任（祝振铎、李非，2017）、商业模式创新（Halme et al., 2012）等，但已有研究对二者之间关系的探讨并不充分。另一方面原因在于，不同的创业拼凑类型形成了不同的资源属性、结构和用途，使得企业的创业绩效存在差异（祝振铎、李非，2017）。因此，有必要深入研究不同类型创业拼凑对家庭农场创业绩效的作用机制。

关于创业拼凑类型，已有文献多从拼凑范围、拼凑对象、拼凑来源、拼凑形态等方面进行划分。Baker and Nelson（2005）根据拼凑范围将创业拼凑划分为并行拼凑和选择拼凑，并进一步基于拼凑对象将创业拼凑分为物质拼凑、人力拼凑、技能拼凑、客户拼凑、制度拼凑。随后，Senyard et al.（2014）对此进行了补充，提出了网络拼凑。Vanevenhoven et al.（2011）根据拼凑来源将创业拼凑分为内部拼凑和外部拼凑，前者是利用个人的经验、职业以及人格特质做出的拼凑行为，后者是应对外部环境变化做出的资源搜寻活动。此外，还有学者按拼凑形态将创业拼凑分为物质拼凑和创意拼凑（例如张建琦等，2015），前者强调将被遗忘、废弃或单一用途的实物资源转化为有价值的资源；后者突出将零散的知识、技能、信息和经验等无形资源重组为有新意的资源。实际上，不同类型创业拼凑的组合策略会产生差异化的效果，因此现有关于创业拼凑类型的研究有助于分析不同情境下创业拼凑策略对创业绩效的影响。

（三）商业模式创新相关研究

商业模式创新已成为提升和维持新创企业竞争优势的重要途径，不仅获得了学术界和实践界的广泛认可，而且逐渐成为创业研究的热点议题。现有研究在商业模式创新的含义、特点、动力、途径、实施、评价方面有较多关注（例如王鑫鑫、王宗军，2009；王雪冬、董大海，2013），特别是在商业模式创新对创业绩效的影响等方面取得了丰硕的成果（例如 Zott and Amit, 2008），为乡村创业研究提供了坚实的理论基础。商业模式创新是一个多维度且复杂的概念，因此学者们从技术创新学、战略学、营销学、商业模式学等不同视角界定其内涵（例如王雪冬、董大海，2013）。其中，司春林（2013）提出企业商业模式创新是一种企业为了适应不同市场环境而持续创新自身价值主张、目标客户及价值链的活动。根据该定义，家庭农场商业模式创新可以界定为一种通过持续创新农场价值主张、目标客户及价值链，促进农村一二三产业融合发展，并不断适应复杂多变的农业环境的活动。

现有研究表明，商业模式创新是特定情境下多种因素相互作用的结果，包括技术创新（李志强、赵卫军，2012）、市场需求变化（Demil and Lecocq, 2010）、产业融合（王翔、肖挺，2015）、行业竞争压力（Velu and Jacob, 2016）等外部因素，以及所有权集中度（Velu and Jacob, 2016）、盈利模式变化（Demil and Lecocq, 2010）、企业经营范围和使命变革（Martins et al., 2015）、企业资源与能力（Casadesus-Masanell and Zhu, 2013）等内部因素。然而，对于资源受限的家庭农场而言，拼凑手头现有资源是驱动商业模式创新的关键因素和重要途径，但目前关于二者关系的探讨还不够深入。此外，学者们还关注商业模式创新对企业绩效的影响，主要从技术创新（李志强、赵卫军，2012）、产品创新与市场战略（Zott and Amit, 2008）、企业战略柔性（Martins et al., 2015）、创业导向（Asemokha et al., 2019）等视角探讨了商业模式创新的中介作用或调节作用。总的来说，这些研究成果有助于人

们理解商业模式创新对家庭农场创业绩效的影响，但关于其中具体的作用机理仍需进一步探讨。

综上，现有研究虽已取得较多成果，为本文研究提供了有价值的启发，但仍存在一些问题值得深入探讨。首先，既有文献大多关注家庭农场创业的特征、现状、影响因素和绩效等方面，缺乏对资源匮乏情境下家庭农场创业机制的解析。其次，已有文献多以商业企业为研究对象，在创业拼凑和商业模式创新及其对创业绩效的影响机制方面取得了较好进展，较少研究将创业拼凑和商业模式创新引入乡村创业领域。再次，现有文献对家庭农场为什么会采取创业拼凑、如何通过创业拼凑策略创新商业模式和提高创业绩效等问题，并未做出清晰的解释。

与以往文献相比，本文的边际理论贡献主要体现在以下几个方面：①探索性地构建并阐述了“创业拼凑—商业模式创新—家庭农场创业绩效”的理论模型，揭示了家庭农场的创业机制与成长路径，丰富了中国乡村创业研究。②将创业拼凑理论拓展到乡村创业领域中，通过典型案例分析厘清了创业拼凑策略与家庭农场创业绩效的关系。③基于价值创造视角探究了商业模式创新在创业拼凑和家庭农场创业绩效之间的作用，打开了创业拼凑对家庭农场创业绩效作用机理的“黑箱”。

接下来，本文试图基于企业资源观，聚焦家庭农场创业过程，通过梳理情境、创业拼凑、商业模式创新和创业绩效之间的关系，揭示资源匮乏情境下家庭农场的创业机制。

三、研究设计

（一）研究方法

本文聚焦中国乡村振兴背景下家庭农场的创业机制，这是一个有待深入探索和理论构建的研究领域。普遍应用于组织管理领域的案例研究致力于发掘和构建新的理论（Eisenhardt and Graebner, 2007），有助于深度剖析家庭农场的创业过程与发展规律。因此，为了更好地实现研究目标，本文选择案例研究方法，具体原因如下：第一，案例研究是一种构建构念、命题和理论的有效策略，能够阐述特定情境下新事物发展的复杂过程，有助于揭示家庭农场通过创业拼凑和商业模式创新实现创业绩效的过程机制。第二，案例研究适合描述企业或组织发展过程中的人物、事件，有助于分析其中蕴藏的关系、结构与逻辑，可以真实、客观地反映事物的内在规律，增加人们对现实世界的认识。因此，资源匮乏情境下家庭农场的创业机制需要通过案例研究进行深入解构，以洞察和挖掘乡村创业的新思想和新知识。第三，与单案例研究相比，跨案例研究遵循复制性原则和对比分析思维，能够获得更加可靠的结论（Yin, 2017）。

（二）案例选择

在本文研究中案例的选择标准如下：第一，样本家庭农场成立时间在3年以上。这类家庭农场大多在陷入资源困境时实施了创业拼凑策略，其商业模式也历经数次创新，一定程度上促进了创业绩效的提升，符合研究问题的情境和对象。第二，样本家庭农场属于不同的经营类型。在乡村创业过程中，经营类型差异会使家庭农场考虑在不同时期、不同程度地调整其经济、社会和生态绩效实现的侧重点，从而不断探索其商业模式创新思路与路径。第三，样本家庭农场在湖南省农业领域具有较高知名度和较好发展前景。因此，这些典型的家庭农场或将成为湖南省未来家庭农场发展的新方向。除了上述标

准，本文在选择案例时还考虑到了学缘关系，这有利于开展实地调查和收集后续数据，保证了样本家庭农场资料的翔实性。最终，本文选取了湖南省的天喜哥家庭农场、云上源家庭农场、憩园家庭生态农场作为研究案例，3个案例家庭农场的概况见表1。

表1 选取的案例家庭农场概况

| 农场特征 | 农场编号 | | |
|-------|---------------------------------|----------------------|---------------------------|
| | 农场A | 农场B | 农场C |
| 农场名称 | 天喜哥家庭农场 | 云上源家庭农场 | 憩园家庭生态农场 |
| 创办时间 | 2014年 | 2014年 | 2013年 |
| 家庭农场主 | 聂天喜 | 唐永湘 | 王丽云 |
| 所在地区 | 常德市安乡县 | 永州市宁远县 | 娄底市新化县 |
| 经营类型 | 全产业链 | 休闲观光 | 全产业链 |
| 主营业务 | 水稻产研销一体化 | 休闲民宿和艺术教育 | 桑葚产研销一体化 |
| 客户群体 | 中高端消费者 | 中高端消费者 | 中高端消费者 |
| 商业模式 | 推行“高校+家庭农场+合作社+农户”模式，实行“社区支持农业” | 通过艺术和教育关爱留守儿童和推广民俗文化 | 构建“互联网+农业”模式，并推动桑葚的全产业链发展 |

数据来源：作者根据2019—2021年田野调查数据整理所得。

（三）数据收集

为提高案例研究的信度和效度，本文研究采用三角测量法，通过多渠道、多数据源获取资料，以保证研究结论的准确性（Schwandt, 1996）。调查员在2019—2021年寒暑假期间对3个案例家庭农场开展了多次调查^①。每次调查前与家庭农场主约好调查日期，并说明访谈和考察总时长约2~3小时。随后，调查员于约定时间前往家庭农场的种植基地、养殖基地或农产品加工厂考察，并对家庭农场主、农场家庭成员、雇工等人员进行访谈，访谈主要围绕创业拼凑、商业模式创新和创业绩效等内容展开（访谈提纲示例见表2）。

表2 访谈提纲示例

| 类别 | 内容示例 |
|-----|------------------------------------|
| 判断类 | 请问当您面临新困境时，您是否有信心能利用现有资源找到可行的解决方案 |
| | 请问近年来您的农场经营过程（如渠道、经营范围与规模等）有何变化 |
| | 请问农场是否用较低成本为客户创造了更多的价值（经济、社会、生态） |
| 陈述类 | 请举例谈谈农场如何获得以往所没有的合作伙伴或资源 |
| | 请举例谈谈您如何组合原本计划用于其他目的的资源来应对创业机会与挑战 |
| | 请举例谈谈农场竞争力体现在哪些方面（如产品价廉物美、食品安全认证等） |

每次访谈结束后，调查员及时将录音整理成文档，并撰写备忘录。在数据处理过程中，笔者多次与受访者通过微信、电话沟通，以补全和核对证据链。此外，笔者还通过相关媒体报道、宣传资料和行业信息等获得二手数据。实地考察和访谈、微信或电话沟通、二手数据构成了三角验证（信效度检

^①对每个案例家庭农场的调查次数为2~3次。

验策略见表3)，可进一步提升研究的有效性（Yin, 2017）。通过对上述资料进行处理，本文构建了11万字左右的资料库，为案例研究提供了翔实的支撑。

表3 信效度检验策略

| 信效度指标 | 案例研究策略 | 使用阶段 |
|-------|--|--------------|
| 信度 | 制定研究计划书，研究团队经过多轮讨论后得到一致意见 | 研究设计 |
| | 多数据来源，通过田野调查、网上搜索等多渠道收集相关资料 | 数据收集 |
| | 建立案例数据库，将不同来源的资料分类并归纳到数据库 | 数据收集 |
| 构念效度 | 构建证据链：初始数据—扎根编码—关系逻辑—模型阐述与验证 报告核实，通过现场汇报和邮件咨询获得相关专家学者的点评与指导 | 数据收集 数据分析 |
| 内在效度 | 研究团队对编码结果进行匹配并讨论，反复修改和调整理论模型 | 数据分析 |
| 外在效度 | 遵循“复制”原则，对多案例采取相同程序的扎根编码以产生相同的结果 | 研究设计 |
| | 大量阅读与本文研究问题相关的文献，进行理论推导并结合案例分析 | 研究设计 |

（四）数据分析

本文采用具有形成新思想和新理论特点的扎根理论作为研究方法。扎根理论具有质性研究“风格”（Strauss and Corbin, 1990），特别强调从行动中产生理论和从行动者的角度建构理论。因此，本文利用半结构化访谈和实地观察等田野调查法全面、系统地收集各种资料，在此基础上寻找反映家庭农场创业过程的核心概念，并通过三级编码逐步归纳副范畴，提炼主范畴，以构建家庭农场创业机制的分析框架，进而深入论证该框架。

1. 开放性编码。开放性编码的目的是认识现象、发现概念和挖掘范畴，具体操作如下：①按照访谈顺序进行编码，将3个案例家庭农场依次编码为A~C（天喜哥家庭农场为A、云上源家庭农场为B、憩园家庭生态农场为C）。②对家庭农场A的数据资料进行逐句标签化，得到相应的概念，并将重复和相关的概念进行范畴化。③数据编码过程中时刻关注与创业拼凑、商业模式创新和家庭农场创业绩效相关的行为和事件，将其他无关信息逐步过滤。④采用渐进式编码，对家庭农场B和C按照相同的程序进行开放性编码，不断扩充、修订概念和副范畴。⑤当所有资料都完成了该编码过程，稳定的概念和副范畴得以确定。

最终，笔者共整理归纳出194个概念和12个副范畴，编码结果见表4。

表4 对3个案例家庭农场的开放性编码情况（部分）

| 标签化 | | 概念化 | | 范畴化 | |
|-----|--|--------------|------------|------|----|
| 编码 | 案例典型数据资料 | 概念 | 编码 | 副范畴 | 编码 |
| A2 | 天喜哥家庭农场与科研院校合作研发了上百种水稻 | 科研合作 | En3 | 网络拼凑 | En |
| C1 | 憩园家庭生态农场通过村干部流转了大量山地 | 地缘网络 | En7 | | |
| A4 | 农场主聂天喜探索性地将汤家岗七千年的野稻进行人工栽培，从高校院所引进水稻培育技术，不断试种各种稻 | 自学农技 技术引进 | Es1 Es2 | 技能拼凑 | Es |
| B4 | 农场主唐永湘先前学到的营销方法对农场经营发展有用 | 营销技能 | Es7 | | |
| C16 | 憩园家庭生态农场常年雇佣37户贫困户，邻村还有10多户也在无花果基地工作，为农场提供了充足劳动力 | 整合闲置劳动力 | E118 | 人力拼凑 | E1 |

创业拼凑、商业模式创新与家庭农场创业绩效关系

| | | | | | |
|-----|--|------------------------------|-------------------|------------|-----|
| A14 | 近年来绿色低碳型生活方式兴起，农场主聂天喜看到了其中潜在机会，于是锁定中高端市场 | 市场定位 | Ec5 | 客户拼凑 | Ec |
| C20 | 虽然湖南省昭博农林科技有限责任公司股份被转让了，但股东都成了憩园家庭生态农场的客户 | 客户维系 | Ec4 | | |
| B21 | 云上源家庭农场请木工按照设计图将石头、青苔、老木材、旧农具等改造成手工艺品，成立了农耕博物馆，里面有古老的水车、风车、盆栽等 | 自然拼凑 废料利用 用途单一 | Ep1 Ep3 Ep4 | 物质拼凑 | Ep |
| A20 | 国家把确保粮食安全放在了十分突出的位置，农场主聂天喜带头响应政策号召，成立了安乡县第一个家庭农场，注册了安乡县第一个大米类商标，率先开发“天喜哥”系列富硒农产品，还采取“公司+农户”的种植模式 | 带头创办农场 率先开发富硒产品 试行公司农场 | Ei3 Ei4 Ei5 | 制度拼凑 | Ei |
| B25 | 云上源家庭农场不违背应试教育，并尝试以艺术的方式、文化的关怀丰富留守儿童生活，成功创立了大元社社区 | 推广农村艺术教育 | Ei7 | | |
| B30 | 农场主唐永湘带领村民养殖跑山鸡，建野猪养殖场，发展高山反季节蔬菜，在山上种植了1万余株铁皮石斛 | 新增山珍野味 | Bvp16 | 价值主张 创新 | Bvp |
| C32 | 农场主王丽云充分挖掘桑葚滋阴补血、降火等药用价值，使顾客对其桑葚产品的认可度极高 | 开发桑葚药用价值 | Bvp22 | | |
| A30 | 天喜哥家庭农场不再聚焦于大米批发商，而是逐渐瞄准北上广杭等地绿色食品追求者，以及东南亚国家消费者 | 绿色食品市场 海外客户 | Btc1 Btc2 | 目标客户 创新 | Btc |
| B37 | 云上源家庭农场引进广东肇庆客商考察投资，利用本村竹林资源进行竹制品深加工 | 引进商业资本 竹制品深加工 | Bvc12 Bvc13 | 价值链创 新 | Bvc |
| C40 | 憩园家庭生态农场建立了农产品质量溯源系统 | 开发溯源系统 | Bvc17 | | |
| A44 | “天喜哥”富硒大米由于功能性强，价格可以卖到普通稻米的4倍，种植效益能提高20%以上 | 产品单价倍增 粮食产量提高 | Pe4 Pe5 | 经济绩效 | Pe |
| C51 | 憩园家庭生态农场的桑葚和无花果采摘供不应求 | 产品供不应求 | Pe10 | | |
| A47 | 天喜哥家庭农场打造了一条水稻文化普及长廊，描绘了古人栽培稻田的历史 | 弘扬稻作历史文化 | Ps1 | 社会绩效 | Ps |
| B46 | 云上源家庭农场的产业基地常年雇佣贫困户 | 开展产业扶贫 | Ps17 | | |
| C53 | 农场主王丽云表示自己的农场、合作社和农业企业要对员工负责 | 承担社会责任 | Ps13 | | |
| A56 | “天喜哥”稻鸭是原生态养殖，全是吃稻谷长大的，这种“稻鸭共生”立体种养模式减少了化肥和农药使用量 | 实现生态种养 少用化肥农药 | Pec1 Pec2 | 生态绩效 | Pec |
| B51 | 云上源家庭农场兼顾高效农业、旅游休闲、生态环保 | 发展生态农业 | Pec9 | | |
| C57 | 农场主王丽云坚持人工除草，施有机肥，打生物农药 | 实现绿色生产 | Pec10 | | |

注：案例典型数据资料的编码符号 Xn 中，X 表示受访农场，n 表示该农场数据资料中第 n 个编码片段，如 A1 指天喜哥家庭农场数据中第 1 个编码片段。概念编码符号 Xyn 或 Xyzn 中，X 表示主范畴英文首字母，y 或 yz 表示副范畴英文缩写，n 表示概念编码序号，如 Ep1 指 Entrepreneurial physical bricolage（物质拼凑）的第 1 个概念编码。

2. 主轴编码。主轴编码的主要任务是建立概念和副范畴之间的各种关系，并从中归纳出主范畴，以表现数据资料各部分之间的有机关联（陈向明，2000）。笔者对开放性编码中 12 个副范畴进行往

复比较，按照类型关系和因果关系将其重新组合，最终归纳出三大主范畴，即创业拼凑、商业模式创新和家庭农场创业绩效（见表5）。

表5 对概念和副范畴进行主轴编码形成的三大主范畴

| 主范畴 | 副范畴 | 概念和副范畴之间关系的内涵 |
|----------|--------|------------------------------------|
| 创业拼凑 | 网络拼凑 | 合理利用亲缘、地缘、政缘等社会网络获取稀缺资源、能力和信息 |
| | 技能拼凑 | 充分使用业余的、被忽略的、自学的或他人的技能提高家庭农场创业能力 |
| | 人力拼凑 | 鼓励家庭成员、亲朋好友、农村闲置劳动力、志愿者参与生产经营等活动 |
| | 客户拼凑 | 以客户偏好为导向，明确农场与客户权责关系，创造新颖的产品和服务 |
| | 物质拼凑 | 将手头废弃、陈旧、用途单一的有形或无形生产要素转化为有价值的资源 |
| | 制度拼凑 | 拒绝既定的生产销售方式和标准，构建新制度以开发非标准化的农产品和服务 |
| 商业模式创新 | 价值主张创新 | 围绕农场发展战略创新产品和服务，重塑农场形象，为消费者提供新价值 |
| | 目标客户创新 | 基于农场当前客户，重新界定和挖掘不同产品和服务所锚定的客户群体 |
| | 价值链创新 | 持续将社会和环境因素整合到农场价值链中，优化提升价值创造能力 |
| 家庭农场创业绩效 | 经济绩效 | 扩张规模、扩大市场占有率、吸引投资、增加销售量、提高利润等 |
| | 社会绩效 | 增加农户收益、激发农民创业、解决社会就业、提高农场美誉度等 |
| | 生态绩效 | 减少化肥农药使用量、降低污染排放、获得安全认证、提高环保参与度等 |

3.选择性编码。选择性编码就是经过系统分析，从所有已发掘的副范畴和主范畴中提炼出一个具有统领性的核心范畴，通过“故事线”的方式描述该核心范畴与副范畴、主范畴之间的逻辑关系，并建立分析模型。本文对已发掘的12个副范畴和3个主范畴进行综合分析后，进一步提炼出“家庭农场创业机制”这个核心范畴。围绕这个核心范畴的故事线可以描述为：在资源匮乏情境下，家庭农场创造性地拼凑手头资源，通过创新商业模式要素提高创业绩效。基于此故事线，本文最终构建出家庭农场创业机制的分析框架（见图1）。

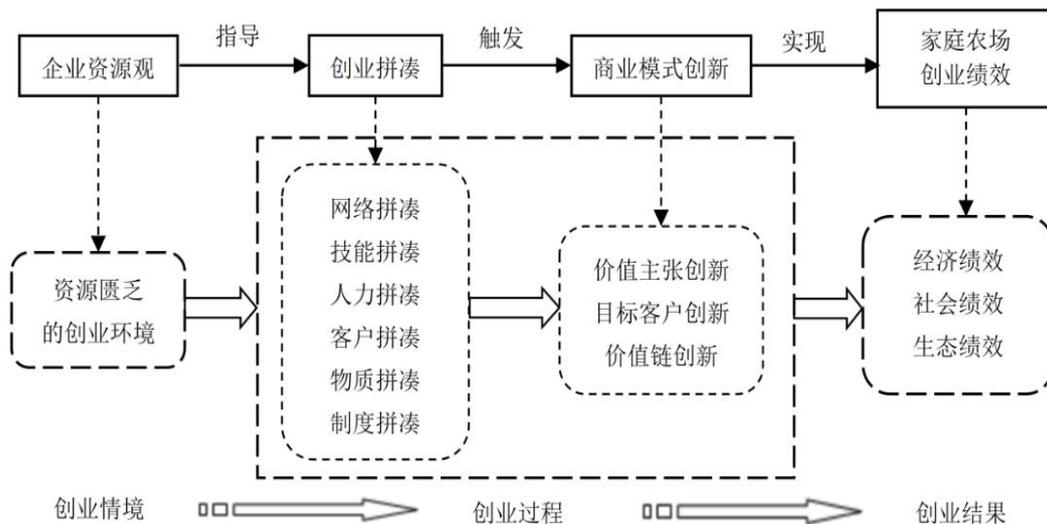


图1 家庭农场创业机制的分析框架

4.饱和度检验。当收集的新鲜数据不能再产生新理论见解，也不能再揭示核心理论和主范畴的新类属时，构建的理论就“饱和”了（凯西·卡麦兹，2009）。为了检验表4中整理归纳的概念和副范畴是否达到理论饱和，笔者继续收集更多的二手数据资料进行扎根编码。结果表明，本文所提出的概念和副范畴已经基本完善，对于构建家庭农场创业机制的3个主范畴（创业拼凑、商业模式创新和家庭农场创业绩效）并未涌现新的副范畴和关系，而且3个主范畴内部也并未发现新类属。综上所述，本文通过了理论饱和度检验。

四、研究发现

本文以湖南省3个家庭农场为案例，首先分析特定案例农场的创业过程，然后遵循“复制”原则研究其余案例农场，最后以理论和文献为支撑并基于案例分析归纳出相关研究命题。

（一）创业拼凑、价值主张创新与家庭农场创业绩效的关系

创业拼凑作为应对资源匮乏的有效手段，有助于家庭农场创业绩效的提升，其核心逻辑在于家庭农场主能充分利用社会网络和创业技能，有针对性地开发新产品、提升服务质量，向利益相关者传递新的价值主张，从而在获取商业利益的同时，创造社会价值和保护生态环境。对案例数据的扎根编码结果表明，网络拼凑和技能拼凑有利于家庭农场创新商业模式的价值主张，进而提高其创业绩效。创业拼凑、价值主张创新与家庭农场创业绩效的关系见图2。

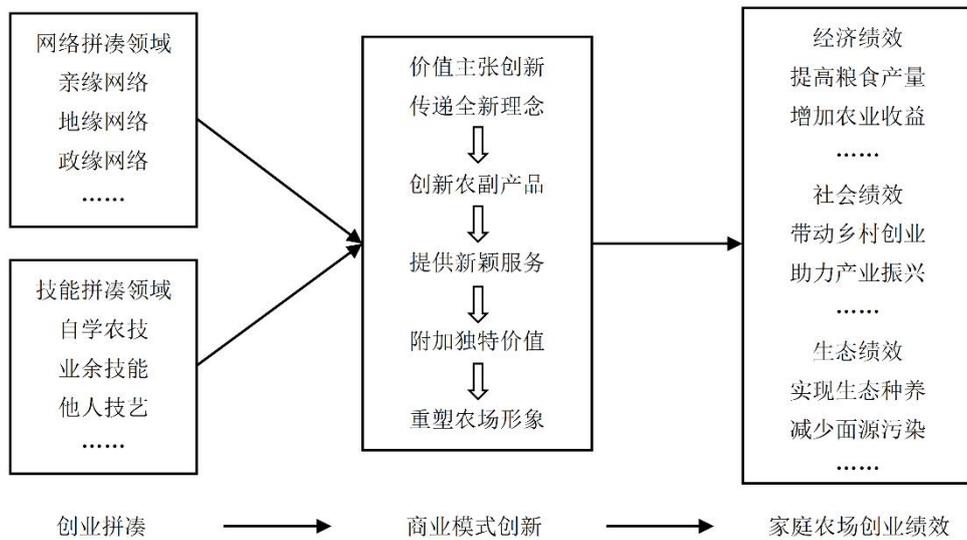


图2 创业拼凑、价值主张创新与家庭农场创业绩效的关系

网络拼凑指充分利用亲缘、地缘、政缘等社会网络，获取创业所需生产资料和核心能力的过程（Senyard et al., 2014）。对案例数据的扎根编码结果表明，擅长网络拼凑的家庭农场通过与正式或非正式的社会网络成员互动，获得经验性知识、市场信息和战略资源，持续不断地增强探索和利用机会的能力。此外，家庭农场主还通过社会网络，向农村社区成员、合作社、当地农业企业、银行、投资机构和政权参与者提出农场的价值主张，从中获取它们的信任、支持及合作（Lang and Fink, 2019）。

基于对已有资源的有效组合与利用，家庭农场能够精准地开发、设计产品，并持续优化服务以满足社会需求，同时降低农村生态环境压力。

具体到家庭农场创业实例中（详见表 6），农场主聂天喜是湖南省富硒产业协会理事（En1）^①，通过与科研院所合作研发出了具有抗癌、天然解毒等功能的富硒稻米（Bvp11），价格可以卖到普通稻米的 4 倍（Pe4），极大提升了水稻种植效益（Pe5）。尝到甜头的聂天喜还手把手地向大家传授富硒水稻种植技术（Ps8），不仅减轻了当地农业面源污染，还确保了稻米质量安全（Pec4）。

表 6 创业拼凑、价值主张创新与家庭农场创业绩效关系的案例证据

| 农场 | 创业拼凑 | 商业模式创新 | 创业绩效实现 | 案例证据 |
|----|--------------|--------|----------------------|--|
| A | 网络拼凑 技能拼凑 | 价值主张创新 | 经济绩效 社会绩效 生态绩效 | 农场主聂天喜是湖南省富硒产业协会理事（En1），在优质稻米开发、富硒稻米开发、特异稻种植、生态种养技术等方面得到湖南农业大学、常德职业技术学院和桃源县质量监督检验及计量检定所等高校院所支持（Es4）。他改变传统水稻种植模式，不断提高水稻品质，将普通稻米转变为富硒的保健养生品（Bvp11），价格可以卖到普通稻米的 4 倍（Pe4），种植效益能提高 20%以上（Pe5）。尝到富硒稻米甜头的聂天喜，没有闷声发财，而是鼓励周边农户发展生态种养，手把手地传授富硒水稻、“稻鸭共生”技术（Ps8），使安乡县立体种养面积发展到了 10 万亩（Ps6），不仅减轻了农业面源污染，还确保了稻米质量安全（Pec4）。 |
| B | 网络拼凑 技能拼凑 | 价值主张创新 | 经济绩效 社会绩效 生态绩效 | 永州市委常委、副市长蒋善生，县委常委、副县长刘庚旺（En5），北京大学博士、生态环境学者胡若隐等人受邀为云上源家庭农场设计了高效生态休闲农业的发展战略（En2）。为此，农场主唐永湘一是重新开发了被人们遗忘的儿时游戏（Es9），使游客参与民俗活动和游戏，充分体验农村传统生活（Bvp14），从而宣传了当地的乡土文化（Ps15）；二是自学农业技术（Es1），种植山珍、饲养野禽（Bvp16），实现了原生态种养（Pec1）。这些农产品因为材质好、食味佳，很快便走红北上广市场，年销售额增至 100 余万元（Pe3）。 |
| C | 网络拼凑 技能拼凑 | 价值主张创新 | 经济绩效 社会绩效 生态绩效 | 憩园家庭生态农场与浙江农科院蚕桑研究所合作（En3），共同研发出“生物硒喷施技术”（Es13），实现绿色纯天然生产（Pec10），开发出生态、健康、富硒的桑葚酒、桑葚醋、桑叶茶、桑葚糍粑等农副产品（Bvp21）。此外，农场主王丽云通过统购统销水果带动周边农户和贫困户创业（Ps4），2017 年实现销售收入 577.5 万元，利润 145 万元（Pe3）。 |

数据来源：作者根据 2019—2021 年田野调查数据整理所得。

^①这里括号和下文括号中的编码是对案例资料进行逐句标签化所得到的概念编码，在概念编码符号 Xyn 或 Xyzn 中，X 表示主范畴英文首字母，y 或 yz 表示副范畴英文缩写，n 表示概念编码序号，如这里括号中的编码 En1 指 Entrepreneurial networks bricolage（网络拼凑）的第 1 个概念编码。

技能拼凑是创业者利用业余的、被忽略的、自学的或他人的技能，将手头资源转化为生产要素，以解决创业难题的过程（Baker and Nelson, 2005）。对案例数据的扎根编码结果表明，擅长技能拼凑的家庭农场能够不断打破资源的固有属性，同时使用精准的农业技术改造现有资源，或将现代元素与传统工艺相结合，以重新组合资源产生新含义。具体而言，家庭农场通过技能拼凑，既能提出有效的技术解决方案（如改造农业机械、巧用农业技艺、研发生物技术等），从而缓解人力、资源、环境压力，又能以低成本开发新产品、提供新服务，以满足客户需求、承担社会责任和保护生态环境。

这在憩园家庭生态农场的案例中有所体现（详见表6）。该农场与浙江农科院蚕桑研究所等合作（En3），共同研发出“生物硒喷施技术”，并申请了专利（Es13），不仅实现了绿色生产（Pec10），还开发出生态、健康、富硒的农副产品（Bvp21），2017年盈利145万元（Pe3）。家庭农场通过网络拼凑和技能拼凑创新经营理念，开发新的产品和服务，为客户提供新的价值，重新塑造农场形象，不仅能实现经济效益与社会效益，还能在一定程度上解决环境问题，从而提升自身在经济、社会和生态等层面的创业绩效。

通过以上案例分析，本文提出如下命题：

命题1：网络拼凑和技能拼凑有利于家庭农场创新商业模式的价值主张，进而提升其创业绩效。

（二）创业拼凑、目标客户创新与家庭农场创业绩效的关系

随着人们对食品质量安全要求的提高，以及对绿色健康生活的向往，仅仅依靠传统方式开展家庭农场的生产和经营活动已不能满足客户需求。因此，家庭农场必须在现有客源基础上识别、开发更多客户群体，并通过创业拼凑策略为目标客户提供绿色、生态、优质的产品和服务，解决农产品供需不平衡问题。对案例数据的扎根编码结果表明，人力拼凑和客户拼凑有利于家庭农场进行目标客户创新，进而提升其创业绩效（见图3）。

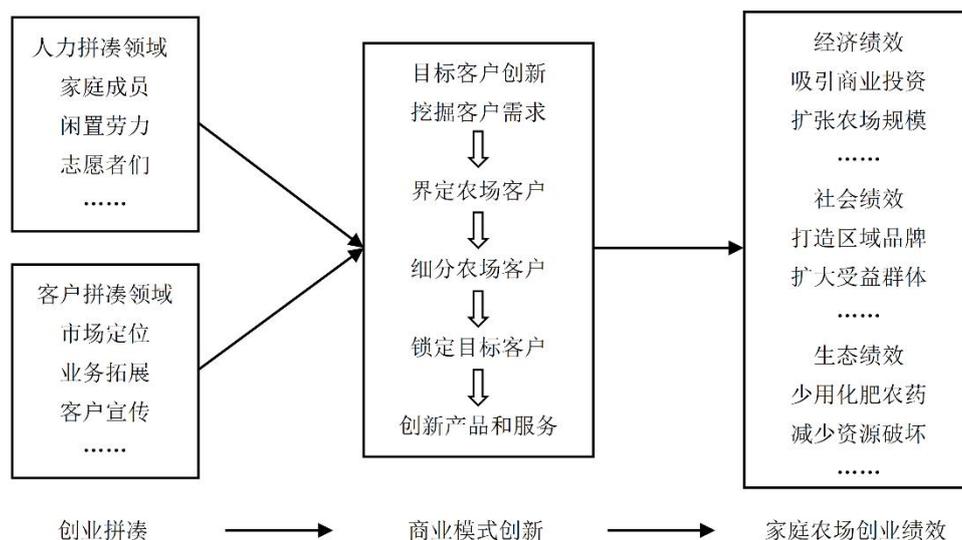


图3 创业拼凑、目标客户创新与家庭农场创业绩效的关系

人力拼凑是创造性地整合、利用和协调企业利益相关者，以形成全新的、有利于组织生产活动的

劳动力的过程 (Baker and Nelson, 2005)。对案例数据的扎根编码结果表明, 擅长人力拼凑的家庭农场能使家庭成员、亲朋好友、供应商、志愿者、农村闲置劳动力, 以及劳动能力不足或因家庭原因留守在家的低收入农民群体充分参与其创业活动, 并持续帮扶在家待业的农民群体。具体而言, 一方面, 人力拼凑有助于吸引各类人才返乡创业, 不仅促进城乡人力资源要素加快流动, 还缓解家庭农场的人力资源缺乏压力。另一方面, 人力拼凑有助于激发目标客户对农场产品的认可和青睐, 实现城乡共同繁荣和农业绿色发展。

这在天喜哥家庭生态农场的案例中有所体现。农场主聂天喜将村民们聚集在一起, 利用电机灌溉、大规模改造农田, 消除旱地对水稻种植的不利影响, 使当地的水稻种植步入正轨 (E13), 并广纳良策, 在大米产品的包装设计中融入传统农耕文化 (Btc7), 减少化肥、农药使用量 (Pec2), 为安乡县打造出“汤家岗”这一响亮的大米品牌 (Ps5)。农场主王丽云号召在银行当副行长的弟弟王龙辞职返乡, 共同创办憩园家庭生态农场 (E117)。为了提高市民采摘水果的体验感 (Btc11), 他们姐弟俩还持续扩大农场规模, 并发展农家乐和民宿, 通过持续增强的产品力和长期积累的良好口碑不断提升农场影响力 (Pe1)。具体案例证据见表 7。

表 7 创业拼凑、目标客户创新与家庭农场创业绩效关系的案例证据

| 农场 | 创业拼凑 | 商业模式创新 | 创业绩效实现 | 案例证据 |
|----|--------------|--------|----------------------|--|
| A | 人力拼凑 客户拼凑 | 目标客户创新 | 经济绩效 社会绩效 生态绩效 | 水稻专家、考古专家、各级领导、文人墨客、退休干部和学校师生纷纷来到天喜哥家庭农场视察、参观、实习、指导 (E15), 这些来访者饶有兴趣地询问富硒农产品的相关问题, 并争相购买富硒甜酒、富硒粽子及其他富硒产品 (Ec2)。察觉到人们对绿色食品的消费需求后, 农场主聂天喜不再聚焦于大米批发商, 而是定位于中高端市场, 不仅对富硒农产品采用真空包装, 还在包装设计中融入传统农耕文化 (Btc7)。2015 年, 他通过股权众筹方式在汤家岗村流转了 1000 亩田地, 扩大农场的经营规模 (Pe7), 并带领周边群众开展“稻鸭共生”立体种养模式, 减少了化肥、农药使用量 (Pec2), 基本实现了农业废弃物无害化处理 (Pec3), 共同为安乡县打造出“汤家岗”这一响亮的大米品牌 (Ps5)。 |
| B | 人力拼凑 客户拼凑 | 目标客户创新 | 经济绩效 社会绩效 生态绩效 | 云上源家庭农场抓住了城市家庭希望回归大自然的心理, 孵化出致力于环境保护、关爱老人妇女及留守儿童的大元社艺术交流中心 (Ec10)。农场主唐永湘的两个儿子 (E19)、农场合伙人的女儿 (E110)、宁远县水市镇镇长的儿子 (E111) 都无偿到大元社为留守儿童教授国学、音乐和舞蹈等课程, 还有 8 名中国美术学院、中央美术学院、浙江大学等著名高校的教师寒暑假来做志愿者 (E113)。成立 6 年多来, 该农场吸引了许多沿海地区的家长带孩子前来体验耕作文化 (Btc10), 增加了利润 (Pe9), 还为村里的留守儿童提供了优质的素质教育课程 (Ps16), 更重要的是提高了人们的环境保护意识, 减少了人们对湘江源头的破坏 (Pec6)。 |

| | | | | |
|---|--------------|--------|----------------------|---|
| C | 人力拼凑 客户拼凑 | 目标客户创新 | 经济绩效 社会绩效 生态绩效 | 农场主王丽云号召在浙江义乌某银行当副行长的弟弟王龙辞职返乡与她一起创办了憩园家庭生态农场（E117）。该农场常年雇佣本村及邻村的 50 多户贫困户在桑葚和无花果基地工作（Ps13），为农场提供了充足的劳动力（E118）。憩园家庭生态农场成立 3 年多来，持续帮扶周边 120 多户农户规模化种植果树，帮助 100 多户贫困户实现脱贫（Ps18）。为了更好地接待来自新化、冷水江、邵阳、安化、长沙等地的市民（Btc11），他们姐弟俩还发展农家乐和民宿，不断扩大农场规模（Pe1），构建立体农业（Pec8）。每到水果成熟的时候，憩园家庭生态农场便邀请股东、王龙的同学和校友前来采摘和度假休闲（Ec4），他们通过自己的圈子为农场宣传（Ec15），吸引更多人关注（Ec2）。 |
|---|--------------|--------|----------------------|---|

数据来源：作者根据 2019—2021 年田野调查数据整理所得。

客户拼凑指在确定客户或市场需求的前提下，明晰买卖双方之间的权责关系，利用已有资源向传统的、被忽略的客户或市场提供低价格的新产品和服务的过程（Senyard et al., 2014）。对案例数据的扎根编码结果表明，家庭农场通过客户拼凑能使农产品市场信息在生产者、加工者和客户之间充分地共享和交流，从而增强客户和市场对优质农副产品的信心，吸引更多潜在客户（包括农民群体）关注和购买绿色、健康和生态农产品。另外，擅长客户拼凑的家庭农场允许客户参与其创业活动，当客户意识到自身能力和感受得到关注时，很容易成为农场的支持者和代言人，从而实现客户和家庭农场的价值共创。

正如云上源家庭农场案例所示（详见表 7），农场主唐永湘抓住了城市家庭希望回归大自然的心理，孵化出致力于环境保护、关爱老人妇女及留守儿童的大元社艺术交流中心（Ec10），吸引了很多沿海地区的家长带孩子前来体验耕作文化（Btc10），为留守儿童提供了优质的素质教育课程（Ps16），提高了人们的环境保护意识（Pec6）。家庭农场通过人力拼凑和客户拼凑深入挖掘客户需求，重新界定、细分和锁定农场客户，并针对性地为目标客户提供新颖的产品和服务，最终提升了家庭农场在经济、社会和生态层面的创业绩效。

通过以上案例分析，本文提出如下命题：

命题 2：人力拼凑和客户拼凑有利于家庭农场创新商业模式的目标客户，进而提升其创业绩效。

（三）创业拼凑、价值链创新与家庭农场创业绩效的关系

当前，一些初创家庭农场的显著特征是利用创新性手段，克服土地、资金、人力等方面的资源束缚，推动农村一二三产业的有机融合。创业拼凑不仅能触发家庭农场的价值链创新，还能使这些初创家庭农场被行业认可、被规则 and 标准接受、被大众认同。对案例数据的扎根编码结果表明，物质拼凑和制度拼凑有利于家庭农场创新商业模式的价值链，进而提升其创业绩效。创业拼凑、价值链创新与家庭农场创业绩效的关系见图 4。

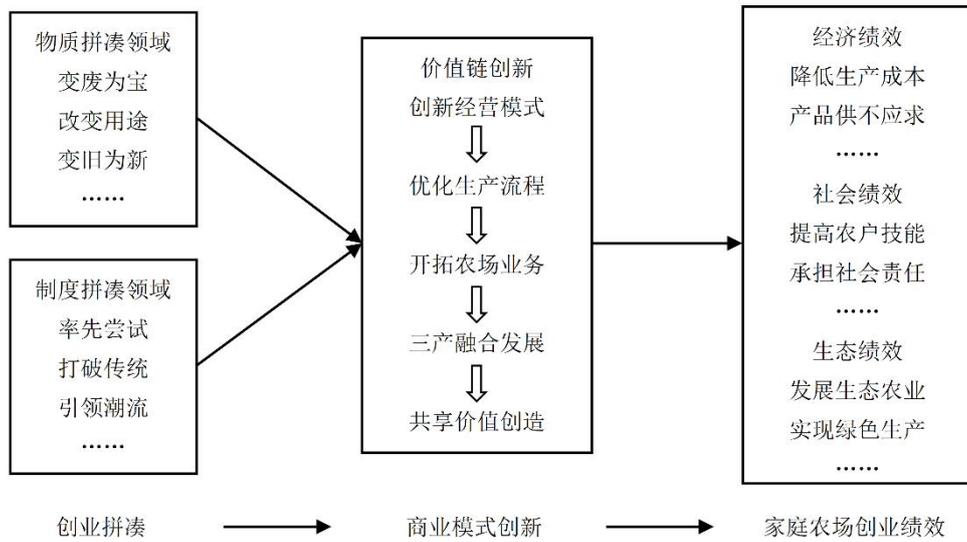


图4 创业拼凑、价值链创新与家庭农场创业绩效的关系

物质拼凑是将冗余资源，包括可能被丢弃、被遗忘、用途单一、看似无用的资源，改造成为有价值资源的过程（Baker and Nelson, 2005）。对案例数据的扎根编码结果表明，擅长物质拼凑的家庭农场强调对生产要素的重新组合与利用，能在陷入资源困境时巧妙地将手头资源转变成可用的经济资源，或者将既定资源用于开发不同的创业机会。因此，物质拼凑可以有效缓解家庭农场的资源压力，提高其组织生产效率，还有助于社会问题和环境问题的解决。

具体到家庭农场创业实践中（详见表8），农场主聂天喜2015年在汤家岗遗址东面通过合法手续征用上百亩闲置的土地种植富硒红米（Ep2），利用稻作文化打造水稻全产业链绿色发展新模式（Bvc9），解决了周围农户水稻防病用药不当等问题（Ps11），极大降低了种植水稻的成本（Pe6）。憩园家庭生态农场将旧房子改造成加工桑葚果干、面条和糍粑的厂房（Ep6），进一步延伸桑葚产业链（Bvc17），并主动承担扶贫等社会责任，指导贫困户对果树施有机肥和打生物农药（Pec10）。这些绿色生态水果比普通水果销量高很多（Pe2）。

制度拼凑关注打破常规限制，拒绝既定的规范、标准和程序，并积极尝试尚未明确边界的领域，充分利用手头资源独辟蹊径地创造出解决方案（Duymedjian and Rüling, 2010）。对案例数据的扎根编码结果表明，擅长制度拼凑的家庭农场能通过创意组合、产品设计、战略合作、流程再造等商业创新，在社会约束、环境威胁和资源稀缺的范围内进行变革。此外，家庭农场主还借鉴现有制度、思维方式以及经过认可的社会角色和关系，创建适应新目标的制度和商业模式，为农场创业提供稳定的规制性、规范性和认知性。具体来说，家庭农场会在制度拼凑过程中签订社会化服务合同、村民合作协议、商品销售契约等，使服务链、商品链、资金链和信息链有效融合，增强家庭农场的价值创造能力，进而提升其创业绩效。

以云上源家庭农场为例（详见表8），农场主唐永湘通过合理改造自然资源发展生态农业，创造了高收益，激发了当地农户的环保意识（Ei9），促进农户对果树、蔬菜和畜禽实行生态种养（Pec1）。

产品由云上源家庭农场统一收购后，通过电商平台销往外地（Bvc4），供不应求（Pe10）。可见，家庭农场利用物质拼凑和制度拼凑提升了价值链各个环节的效率，并通过优化生产经营活动和开拓业务领域创造了共享价值，最终实现了经济、社会和生态层面的创业绩效。

表 8 创业拼凑、价值链创新与家庭农场创业绩效关系的案例证据

| 农场 | 创业拼凑 | 商业模式创新 | 创业绩效实现 | 案例证据 |
|----|--------------|--------|----------------------|--|
| A | 物质拼凑 制度拼凑 | 价值链创新 | 经济绩效 社会绩效 生态绩效 | 农场主聂天喜从汤家岗文化遗址中发现了商机（Ep2），率先开发出“汤家岗”和“天喜哥”系列富硒农产品（Ei4），还采取“公司+农户”的种植模式，不断提高农户参与农场创业活动的积极性（Ei5），以稻作文化作为一个切入口，以“绿色、健康”为本，打造水稻全产业链（Bvc9），并推动植保专业化、收割机械化、农业废弃物无害化（Pec3），解决了周围农户缺少少械、用药不规范、成本高等问题（Ps11），极大降低了农业生产成本（Pe6）。 |
| B | 物质拼凑 制度拼凑 | 价值链创新 | 经济绩效 社会绩效 生态绩效 | 云上源家庭农场请木工按照设计图将石头、青苔（Ep1）、老木材、旧农具等（Ep3）改造成手工艺品，吸引游客前来观光、创作，这种高收益的经营模式激发了农户的环保意识（Ei9）。村民们也运用生态环保的方式种植果树、水稻和养殖鸭子、野猪等（Pec1）。宁远县小河里种养专业合作社通过云上源家庭农场以不低于市场价统一从村民们手中收购大量农产品（Bvc15），并通过电商和代理商销往广东、深圳等地（Bvc4），产品供不应求（Pe10）。为了提高农户的创业能力，农场主唐永湘还教他们采取兼顾传统和科学的生产方式（Ps21）。 |
| C | 物质拼凑 制度拼凑 | 价值链创新 | 经济绩效 社会绩效 生态绩效 | 憩园家庭生态农场将旧房子改成加工厂（Ep6），并建立农产品质量安全溯源系统，纵向发展无花果、桑葚和梨等水果的深加工（Bvc17）；将果树苗和禽苗免费发给贫困户，通过“传、帮、带”形式帮助贫困户发展养殖产业，以解决农村剩余劳动力的就业问题（Ps10），并带动贫困户实现增收（Ps13）。该农场还指导贫困户采取零化肥种植、零饲料喂养、零化学添加（Pec10），等到水果成熟和家禽育成后统一收购，再利用微信商城等平台销售，以避免产品滞销（Ei12）。当地的土特产还在抖音、快手等短视频平台上火了一把（Bvc19），销量倍增（Pe2）。 |

数据来源：作者根据 2019—2021 年田野调查数据整理所得。

通过以上案例分析，本文提出如下命题：

命题 3：物质拼凑和制度拼凑有利于家庭农场创新商业模式的价值链，进而提升其创业绩效。

院所或农业社会化服务组织开展专题讲座、创业培训和示范推广等活动，将创业拼凑和商业模式创新等经营理念传播给家庭农场主，培养他们的创新思维和创造能力。另一方面，鼓励家庭农场主加强创业学习，通过“干中学”等方式提升创业拼凑水平，高质量盘活闲置资源和增强自身“造血”能力，进而提高家庭农场创业成功率。

第二，引导家庭农场因地制宜发展多样性的商业模式。由于“社区支持农业”“互联网+订单农业”“休闲观光农业”等商业模式未能有效配置家庭农场自身资源，从而阻碍了家庭农场创新发展，因此要在尊重其自发演进基础上，引导家庭农场开展以价值主张、目标客户和价值链为主要内容的商业模式创新。此外，鉴于中国乡村人多、地少、发展差距大的国情，应该鼓励家庭农场依托地区优势对自身产业进行“整链打造”，并帮助家庭农场持续创新商业模式。

第三，完善创业扶持政策，营造有利于家庭农场创新创业的生态环境。在实践中，各地政府不仅要优化“孵化器—加速器—产业化”的乡村创业服务链条，在技术改造、平台建设、创新创牌和创业培训等方面给予家庭农场优厚奖补，释放家庭农场创新创业活力，还要建设科学、立体、高效的乡村创业孵化平台和示范园区，打造一站式孵化服务体系，为家庭农场创新创业提供全程、全方位服务，以促进家庭农场可持续发展。

由于研究资源和时间限制，本文仍然存在一些不足之处。第一，本文仅从理论上解析了“创业拼凑—商业模式创新—创业绩效”的家庭农场创业机制，未来研究可进一步测度这些构念，并实证检验它们之间的内在逻辑关系，不断丰富家庭农场创业理论。第二，本文严格按照扎根理论范式对湖南省3个案例家庭农场进行了具体剖析，所选的农场虽具有较强的典型性，但主要是通过田野调查获取横截面数据，未来研究可通过收集相关资料和开展追踪调查进一步补充和验证本文的研究结论。第三，本文所探讨的家庭农场处于创业初期，尚未体现其不同发展阶段的创业机制，由于政府在家庭农场创业过程中仍扮演重要角色，因此未来研究可以将创业阶段的动态性、政府支持与家庭农场成长进行有机结合，探索不同生命周期阶段家庭农场创业的一般规律。

参考文献

- 1.蔡荣、汪紫钰、钱龙、杜志雄，2019：《加入合作社促进了家庭农场选择环境友好型生产方式吗？——以化肥、农药减量施用为例》，《中国农村观察》第1期。
- 2.陈向明，2000：《质的研究方法与社会科学研究》，北京：教育科学出版社。
- 3.郭红东、丁高洁，2013：《关系网络、机会创新性与农民创业绩效》，《中国农村经济》第8期。
- 4.凯西·卡麦兹，2009：《建构扎根理论》，边国英译，重庆：重庆大学出版社。
- 5.李志强、赵卫军，2012：《企业技术创新与商业模式创新的协同研究》，《中国软科学》第10期。
- 6.任重、薛兴利，2018：《家庭农场发展效率综合评价实证分析——基于山东省541个家庭农场数据》，《农业技术经济》第3期。
- 7.司春林，2013：《商业模式创新》，北京：清华大学出版社。
- 8.王翔、肖挺，2015：《产业融合视角下服务业企业商业模式创新绩效分析》，《技术经济》第5期。

- 9.王鑫鑫、王宗军, 2009: 《国外商业模式创新研究综述》, 《外国经济与管理》第12期。
- 10.王雪冬、董大海, 2013: 《商业模式创新概念研究述评与展望》, 《外国经济与管理》第11期。
- 11.易朝辉、段海霞, 2020: 《家庭农场创业瓶颈及实现路径——基于湖南省八地区的实地调研》, 《农业经济问题》第2期。
- 12.易朝辉、罗志辉、兰勇, 2018: 《创业拼凑、创业能力与家庭农场创业绩效关系研究》, 《农业技术经济》第10期。
- 13.张建琦、吴亮、赵兴庐, 2015: 《企业拼凑模式选择对创新结果的影响——基于领域双元的研究视角》, 《科技进步与对策》第11期。
- 14.张敬伟、裴雪婷、李志刚、沈景全, 2017: 《基于扎根理论的农民创业者的资源拼凑策略研究》, 《农业经济问题》第9期。
- 15.赵兴庐、张建琦、刘衡, 2016: 《能力建构视角下资源拼凑对新创企业绩效的影响过程研究》, 《管理学报》第10期。
- 16.朱红根、宋成校, 2020: 《互联网使用对家庭农场劳动力资源配置的影响》, 《农业技术经济》第8期。
- 17.祝振铎、李非, 2017: 《创业拼凑、关系信任与新企业绩效实证研究》, 《科研管理》第7期。
- 18.Adro, F. D., and M. Franco, 2020, "Rural and Agri-entrepreneurial Networks: A Qualitative Case Study", *Land Use Policy*, 99: 105-117.
- 19.Asemokha, A., J. Musona, L. Torkkeli, and S. Saarenketo, 2019, "Business Model Innovation and Entrepreneurial Orientation Relationships in SMEs: Implications for International Performance", *Journal of International Entrepreneurship*, 17(6): 425-453.
- 20.Baker, T., and R. E. Nelson, 2005, "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage", *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 329-366.
- 21.Barbieri, C., 2013, "Assessing the Sustainability of Agritourism in the US: A Comparison Between Agritourism and Other Farm Entrepreneurial Ventures", *Journal of Sustainable Tourism*, 21(2): 252-270.
- 22.Bergevoet, R. H. M., C. J. M. Ondersteijn, H. W. Saatkamp, C. M. J. van Woerkum, and R. B. M. Huirne, 2004, "Entrepreneurial Behaviour of Dutch Dairy Farmers Under a Milk Quota System: Goals, Objectives and Attitudes", *Agricultural Systems*, 80(1): 1-21.
- 23.Casadesus-Masanell, R., and F. Zhu, 2013, "Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models", *Strategic Management Journal*, 34(4): 464-482.
- 24.Demil, B., and X. Lecocq, 2010, "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency", *Long Range Plan*, 43(2-3): 227-246.
- 25.Desai, G., 2012, "Resource Mobilization in International Social Entrepreneurship: Bricolage as a Mechanism of Institutional Transformation", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(4): 727-751.
- 26.Dolman, M. A., H. C. J. Vrolijk, and I. J. M. de Boer, 2012, "Exploring Variation in Economic, Environmental and Societal Performance among Dutch Fattening Pig Farms", *Livestock Science*, 149(1-2): 143-154.

27. Duymedjian, R., and C. C. Rüling, 2010, "Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory", *Organization Studies*, 31(2): 133-151.
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. Godoy-Duran, A., E. Galdeano-Gomez, J. C. Perez-Mesa, and L. Piedra-Munoz, 2017, "Assessing Eco-Efficiency and the Determinants of Horticultural Family Farming in Southeast Spain", *Journal of Environmental Management*, 204(1): 594-604.
30. Grande, J., 2011, "New Venture Creation in the Farm Sector-Critical Resources and Capabilities", *Journal of Rural Studies*, 27(2): 220-233.
31. Halme, M., S. Lindeman, and P. Linna, 2012, "Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations", *Journal of Management Studies*, 49(4): 743-784.
32. Kostov, P., S. Davidova, and A. Bailey, 2019, "Comparative Efficiency of Family and Corporate Farms: Does Family Labour Matter?", *Journal of Agricultural Economics*, 70(1): 101-115.
33. Lang, R., and M. Fink, 2019, "Rural Social Entrepreneurship: The Role of Social Capital within and across Institutional Levels", *Journal of Rural Studies*, 70: 155-168.
34. Martins, L. L., V. P. Rindova, and B. E. Greenbaum, 2015, "Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1): 99-117.
35. Rosa, M. D., G. McElweeb, and R. Smith, 2019, "Farm Diversification Strategies in Response to Rural Policy: A Case from Rural Italy", *Land Use Policy*, 81: 291-301.
36. Savickiene, J., and A. Miceikiene, 2018, "Sustainable Economic Development Assessment Model for Family Farms", *Agricultural Economics*, 64(12): 527-535.
37. Schwandt, T. A., 1996, "Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook", *Evaluation and Program Planning*, 19(1): 106-107.
38. Senyard, J., T. Baker, P. Steffens, and P. Davidsson, 2014, "Bricolage as a Path to Innovativeness for Resource-Constrained New Firms", *Journal of Product Innovation Management*, 31(2): 211-230.
39. Steffens, P. R., T. Baker, and J. Senyard, 2010, "Betting on the Underdog: Bricolage as an Engine of Resource Advantage", PAMAM Working Paper 39525, <https://eprints.qut.edu.au/39525/>.
40. Stenholm, P., and U. Hytti, 2014, "In Search of Legitimacy Under Institutional Pressures: A Case Study of Producer and Entrepreneur Farmer Identities", *Journal of Rural Studies*, 35: 133-142.
41. Strauss, A., and J. Corbin, 1990, *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park: Sage Publications.
42. Suess-Reyes, J., and E. Fuetsch, 2016, "The Future of Family Farming: A Literature Review on Innovative, Sustainable and Succession-Oriented Strategies", *Journal of Rural Studies*, 47: 117-140.
43. Vanevenhoven, J., D. Winkel, D. Malewick, W. L. Dougan, and J. Bronson, 2011, "Varieties of Bricolage and the Process of Entrepreneurship", *New England Journal of Entrepreneurship*, 14(2): 53-66.

44.Velu, C., and A. Jacob, 2016, "Business Model Innovation and Owner-Managers: The Moderating Role of Competition", *R & D Management*, 46(3): 451-463.

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

46.Zhu, Q., R. N. Jia, and X. H. Lin, 2019, "Building Sustainable Circular Agriculture in China: Economic Viability and Entrepreneurship", *Management Decision*, 57(4):1108-1122.

47.Zott, C., and R. H. Amit, 2008, "The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 29(1): 1-26.

(作者单位: ¹暨南大学管理学院;

²湖南农业大学商学院)

(责任编辑: 张丽娟)

The Relationship Between Entrepreneurial Bricolage, Business Model Innovation and Entrepreneurial Performance of Family Farms: An Analysis Based on Typical Cases in Hunan Province

DUAN Haixia YI Zhaohui SU Xiaohua

Abstract: Family farm entrepreneurship is an important force to promote rural revitalization and modernization of agriculture and rural areas, which has attracted more and more attention. Based on the view of enterprise resources, this article takes three typical family farms in Hunan Province as cases, aiming to explore the relationship between entrepreneurial bricolage, business model innovation and entrepreneurial performance of family farms. The study shows that in the context of resource scarcity, in order to achieve sustainable development, family farms adopt differentiated entrepreneurial bricolage strategies to improve entrepreneurial performance by innovating different elements of business model. Firstly, network bricolage and skill bricolage strategies are conducive to innovating the value proposition and enhancing product uniqueness, thereby improving the entrepreneurial performance of family farms. Secondly, labor bricolage and customers bricolage strategies are conducive to innovating target customers and expanding product service targets, thereby enhancing the entrepreneurial performance of family farms. Thirdly, physical bricolage and institutional bricolage strategies are conducive to innovating value chain and optimizing value creation activities, thereby increasing the entrepreneurial performance of family farms. The findings of this article reveal the entrepreneurial mechanism and growth paths of family farms and provide theoretical guidance for the future development direction of family farms in China.

Keywords: Entrepreneurial Bricolage; Business Model Innovation; Family Farm; Entrepreneurial Performance