

基于“钻石模型”的农村特色产业发展研究

——源自“赣南脐橙”的案例分析

江宏飞¹ 胡俊健²¹

(1. 武汉东湖学院 管理学院, 湖北 武汉 430072;

2. 湖北省科技信息研究院, 湖北 武汉 430071)

【摘要】: 赣南脐橙已经发展成为我国水果行业第一品牌。基于钻石模型的分析框架,对赣南脐橙产业的发展情况进行了分析。赣州的自然环境适合种植脐橙,这是脐橙产业发展的初级生产要素。赣南脐橙的品牌优势明显,这是产业发展的高级生产要素。赣南脐橙的销售范围覆盖中国大陆不同的地区以及东南亚、欧洲等出口市场,差别各异的需求条件促进了脐橙产品创新。在脐橙种植、初级加工、深加工,以及分选装备等环节,赣州都有一批优秀的企业。国家脐橙工程技术研究中心等科研机构为脐橙产业发展提供了良好的科技支撑。赣州在安远县建立了赣南脐橙交易中心,为脐橙产业提供了良好的商贸服务。赣州各级政府为脐橙产业发展创造了良好的环境。对赣州脐橙产业的发展提出了对策建议,要合理利用初级生产要素,培育高级生产要素,要积极满足市场需求,提升产业组织化水平,政府对脐橙产业加强支持和协调。

【关键词】: 钻石模型 赣南脐橙 生产要素 需求条件

【中图分类号】 F326.3 **【文献标识码】** A

“赣南脐橙”是我国著名的水果品牌,有“中华第一果”之称。“赣南脐橙”区域品牌价值突破 600 亿元,在区域品牌榜单排名中,位列水果类产品品牌第一名。赣南脐橙产业集群具有很强的典型性,是改革开放以后我国农村特色产业发展的一个缩影。其发展不仅得益于当地得天独厚的自然环境,也得益于对“品牌”和“科技”这些高级生产要素的培育,还得益于政府的支持和协调。

1 钻石模型理论回顾

20 世纪 90 年代,美国哈佛大学迈克尔·波特教授出版了《国家竞争优势》一书,在该书中提出了钻石理论模型。在对美、英、德、意等国家上百种产业的研究基础上,波特教授认为对某一区域产业的竞争力影响最大、最直接的因素有四个,分别是生产要素、需求条件、相关产业与支持性产业以及企业战略、企业结构和竞争状况。这些因素形成一个形似钻石的菱形架构,所以该理论被形象地称作钻石理论或者钻石模型。波特教授认为,公司有可能在这四个方面的因素比较有利的行业获得竞争优势,并且取得成功。与此同时,机遇和政府这两个外生因素的作用不可忽视,会对以上四种因素产生影响,进而影响产业的竞

¹**作者简介:** 江宏飞(1978-),男,湖北松滋人,讲师,硕士,研究方向:农产品区域品牌;
胡俊健(1976-),女,湖北武汉人,湖北省科技信息研究院副研究员,研究方向:科技管理。
基金项目: 武汉东湖学院青年基金资助项目。

争力。这就是 Porter 的钻石模型，其示意图如图 1 所示。

波特教授的钻石模型比较适合用来分析某一区域的特色产业或者产业集群为什么能够取得成功。本文将用该理论来对赣南脐橙产业进行分析。

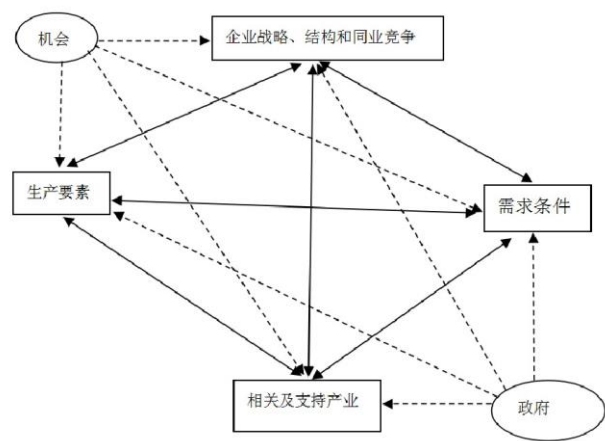


图 1 Porter 的产业竞争力钻石模型

1.1 生产要素禀赋

要素禀赋不仅包括基础要素，而且包括高级要素。基础要素主要包括自然资源、气候、地理位置和人口等。高级要素包括通信设备、掌握高技术的熟练劳动力、科技设备和技术能力等。高级要素对区域某一行业的竞争优势更加重要。而高级要素一般是个人、公司和政府共同投资的结果。

1.2 需求条件

若要提升某一行业的竞争优势，就必须考虑需求状况。Porter 认为，公司一般对距离较近的消费者的需求比较敏感。如果消费者对产品很熟悉，就会增加公司的压力，促使公司不断提高产品品质和性能，这个过程也促进了公司竞争能力的提升。众多企业不断提高产品性能，这可以增强该地区某一产业的竞争优势。

1.3 相关产业和辅助产业

一个国家或地区成功的行业经常是由很多相关行业组成的行业群。因为相关产业和辅助产业对高级生产要素的投入所产生的效益会对另一个行业产生影响。

如果上游行业和下游行业都具有较强的市场竞争能力，就能帮助区域的某一行业获得竞争优势。

1.4 企业的策略、结构和竞争

包括产业内企业规模分布、具体企业竞争策略以及企业、创新能力等。不同的国家或地区拥有不同的管理理念。为了适应所在国家或地区的环境，企业就要采取不一样的策略、结构和竞争。从长期来看，企业行为会影响到某一地区竞争能力的持久性。而且，某地区行业竞争的激烈程度与在更大范围内构筑竞争优势紧密相关。为了应对激烈的市场竞争环境，企业会不断提

高生产效率，加大创新的力度。正是这个不断创新不断提升的过程导致了公司市场竞争地位的提高。

2 基于钻石模型的赣南脐橙产业竞争优势分析

2.1 案例概况

赣州位于江西省南部，包括赣县、寻乌、信丰、安远、瑞金、兴国、陇南等县市区，山地面积达 304 万 hm^2 ，其中适宜栽种果树的山地面积约 30 万 hm^2 。该地区的气候条件和土壤条件适合种植脐橙。

1971 年，赣州信丰县引入脐橙种植显现良好性状，之后脐橙种植在其他各县市推广。1978 年，赣南脐橙远销香港，获得了消费者的认可，赣南脐橙的品牌知名度也逐渐传播开来。

赣南脐橙产业不断发展壮大。如今，赣南脐橙的种植面积占中国脐橙种植面积的一半，占世界脐橙种植面积的 2 成；赣南脐橙的年产量分别占中国的 48%、世界的 14%。赣南脐橙种植面积位居世界第一，年产量位居世界第三。“赣南脐橙”区域品牌价值突破 600 亿元，在区域品牌榜单排名中位列水果类产品品牌第一名，有“中华第一果”之称。

2.2 赣南脐橙产业竞争优势分析

2.2.1 生产要素。

(1) 初级生产要素。赣南地处中亚热带南缘，是典型的亚热带湿润气候，气候温暖，昼夜温差大，热量丰富，无霜期 290 天，日平均气温 19.4℃，雨量充沛，雨热同季，与脐橙生长季节相对应，光照充足。赣南土地多为浅岗地，土壤类型多以红黄壤为主，兼有少量紫色土，红黄壤土层深厚。优越的气候和自然资源使赣南脐橙具有良好的品质，赣南脐橙果大形正，橙红鲜艳，光洁美观，酸甜适度美味可口。

(2) 高级生产要素。第一，品牌。赣南脐橙名列中国区域品牌排行榜前十名，为水果类区域品牌排名第一名，有“中华第一果”之称。“赣南脐橙”是中欧互认 100 个地理标志产品之一，获得欧盟地理标志产品认证，有利于产品出口到欧盟市场。第二，技术。赣州依托赣南师范大学创办了国家脐橙工程技术研究中心，赣南师范大学创办了脐橙学院，该地区与脐橙相关的科研实力很强，为脐橙产业发展提供了科技支撑。为了提升脐橙产业技术水平，赣州市组织了一批科研项目，如“赣南脐橙生态高效生产技术集成与示范推广”，“纽荷尔脐橙良种示范推广及无公害栽培技术研究与应用”等，对提升赣州脐橙行业技术水平发挥了重要作用。

2.2.2 需求条件。

消费者的需求能促使公司进行产品创新，进而提高产品品质。如今的市场环境和钻石模型提出的年代已经有了很大的变化。如今，电子商务的普及程度已经很高，物流很发达，经济全球化程度很高，某一地区生产的产品可以快速到达物理距离甚至很远的市场。在满足这些市场消费者需求的过程中，也促进了公司的产品创新，提升了企业的竞争能力。

从中国大陆市场来看，赣南脐橙几乎覆盖所有 30 万人以上的城市。从出口市场来看，赣南脐橙在东南亚、中亚、欧洲以及北美市场都有销售，出口市场涉及到数十个国家。赣南脐橙所涉及到的消费者市场规模巨大，涉及到不同的地区，消费者差别也很大。在满足如此规模巨大、差别各异的消费者市场的过程中，赣南脐橙的产品品质以及生产管理水平也得到了提高。

2.3 相关产业与支持性辅助产业

2.3.1 科技支撑。

赣州依托赣南师范大学组建了国家脐橙工程技术研究中心，该中心牵头组建了江西省脐橙科技创新战略联盟、赣南脐橙产业化工程技术协同创新中心，为提升赣南地区脐橙技术水平提供了平台。此外，赣南师范大学还依托生命科学学院创办了脐橙学院，为赣南地区脐橙产业的发展提供技术支持。

2.3.2 商贸服务。

赣州在安远县建立了赣南脐橙交易中心，这是中国最大的脐橙交易中心，可以提供商贸、物流、检测等服务，是一个融合多种业态的农商物流综合体，这有助于当地农副产品进一步拓宽销售渠道。借助该交易中心的辐射功能，赣南脐橙可以连接全国乃至世界的脐橙市场。赣南脐橙交易中心为赣州脐橙产业提供了良好的商贸服务。

2.4 企业战略、结构和竞争状况

赣南脐橙定位为“鲜食”，以鲜果销售为主。在赣南地区的脐橙产业链中，以“脐橙种植”和“初级加工”为主，近年来，脐橙“深加工”也取得了较大的发展。

在脐橙种植以及初级加工环节，赣南脐橙的种植是以果农为基础，以家庭为基本单位的。为了提升经营水平，当地发展了果业合作社，以及“公司+基地+农户”等生产组织形式。初级加工环节主要包括清洗、打蜡、分级和包装等步骤。赣州在这一环节的加工能力很强，拥有多家果品采后初级商品化处理加工销售企业。比如安远橙皇就是一家比较有名的企业，该公司建立了“公司+合作社+农户+基地”的经营模式，具有较强的生产加工以及销售能力。

在脐橙“深加工”环节，农夫山泉信丰工厂已经于2016年底投产，该公司生产的“17.5°橙汁”很受市场的欢迎。

在脐橙分选装备方面，位于赣州市信丰县的江西绿萌科技控股有限公司具有很强的实力。该公司专注于果蔬采后分选装备的研发，是中国先进的果蔬采后装备生产商，产品出口西班牙、以色列、南非等国家及地区。

2.5 政府支持

赣州设立了市果业局，并在各个县市也成立了果业局，在乡镇设立果技站。赣州各级政府在促进脐橙产业发展方面做了很多工作。

2.5.1 举办脐橙节。

从2001年开始，赣州开始举办“脐橙节”。每年脐橙节期间，各级领导、境内外客商、专家学者和新闻媒体齐聚一堂，社会各界高度关注。每举办一次“脐橙节”，都对“赣南脐橙”的品牌形象进行了立体式的全方位传播。

2.5.2 统筹各县区脐橙市场营销工作。

赣南脐橙的种植面积很广，如何将赣州地区的脐橙有序地推向市场，避免互相压价，恶性竞争等问题，这是一个很值得关注的问题。为此，赣州市政府对市场区域进行了划分。实行一个县（市、区）对接一个区域的原则，明确目标市场，有序抓好营销对接工作。

2.5.3 规范市场秩序。

赣南脐橙的种植范围很广，为了避免“机会主义”行为的发生，就需要政府来维护市场秩序。为了确保赣南脐橙的品质，维护品牌形象，近年来，赣南脐橙协会每年都会确定“最早采摘时间”。对于“早采”行为，当地有关部门将会进行查处。

3 赣南脐橙产业的钻石体系

基于以上分析，本文绘出了赣南脐橙产业的钻石体系（见图2）。

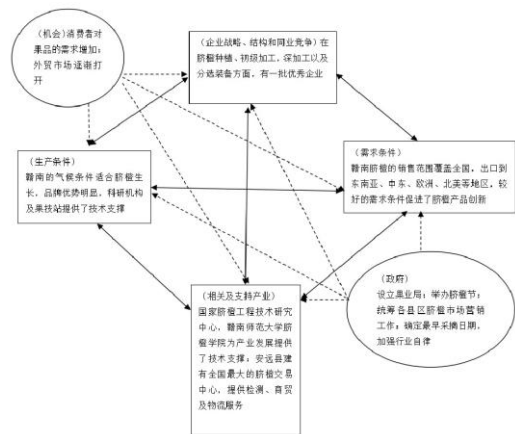


图2 赣南脐橙产业的钻石体系

改革开放以来，赣南脐橙产业迎来了良好的发展机遇。一是国内市场对脐橙等果品的需求不断增加。二是外贸市场逐渐打开，为赣南脐橙出口创造了条件。赣南自然环境很适合脐橙生长，这构成了脐橙生长的初级生产要素。赣州成功培育出“赣南脐橙”公共品牌，品牌优势是赣南脐橙产业发展的“高级生产要素”。赣南脐橙的销售范围覆盖全国，出口到东南亚、中东、欧洲、北美等地区，市场覆盖面很广。在满足如此大范围的市场需求的过程中，也促进了当地企业的产品创新。

不论是在脐橙种植、初级加工以及深加工等环节，还是在脐橙分选装备方面，赣南地区都有一批很优秀的企业，产业链条完整。安远橙皇等一批企业采用“公司+合作社+基地+农户”等方式，提升了当地脐橙产业的组织水平。当地的脐橙深加工企业不仅可以提升产品附加值，而且可以发挥产业“稳定器”和“调节器”的作用。在“鲜果”销售困难的时候，可以将脐橙加工成果汁、果酒等产品。

国家脐橙工程技术研究中心以及赣南师范大学脐橙学院为当地脐橙产业的发展提供了科技支撑。赣州市安远县建有全国最大的脐橙交易中心，可以提供检测、商贸及物流服务。

赣州各级政府大力支持脐橙产业发展，通过举办脐橙节来培育品牌，统筹协调各县市区的脐橙市场营销工作，加强行业自律，这些做法都有力促进了脐橙产业的发展。

4 提升赣南脐橙产业竞争优势的对策建议

4.1 合理利用“初级生产要素”

如前所述，赣南脐橙的优良品质得益于当地良好的自然环境，这构成了赣南脐橙产业发展的初级生产要素。但若对这些初级生产要素过度利用，也会带来不良影响。要立足赣南地区自然资源的承载能力，科学确定产业规模，划定可开发种植区、限制开发种植区、禁止开发种植区。要建设生态果园。牢固树立“生态开发、绿色发展”理念，坚持生态开发与保护并重，严守果业开发“红线”。丘陵山地果园遵循“山顶戴帽、山腰种果、山脚穿裙”的生态开发模式，果园主干道、支道、小区之间种树绿化，通过构建完善的生态防护林系统，将果园分隔成独立的生态小区，实现果园的生态园林化。

4.2 培育高级生产要素

赣南脐橙能够得到市场的认可，既得益于当地得天独厚的生长环境，也得益于品牌优势和科技优势。要进一步凸显科技和品牌优势。

一是要强化科技支撑。依托国家脐橙工程技术研究中心等科技创新平台，开展新品种、新技术攻关，加快科技成果转化，提高脐橙产业科技含量。

二是进一步增强赣南脐橙的品牌优势。要继续办好赣南脐橙节，进一步提升品牌知名度。要积极参加国内外各种形式的展销会，增强赣南脐橙的品牌影响力。

4.3 提升产业组织化水平

企业战略、结构和同业竞争是决定某一地区产业集群竞争优势的关键。因为企业既是市场竞争的主体，又是产业组织的基本单位。我国农村的基本经营单位是“家庭”。家庭生产规模小，分散，抗风险能力比较弱。要通过发展种植大户、“种植合作社”、“公司+农户”等形式，提升赣南脐橙产业的组织化水平，提升生产效率和经营水平。

4.4 政府对脐橙产业加强支持和协调

赣南脐橙产业涉及到种植、初级加工、深加工、商贸等不同环节，涉及到不同的县市区，产业规模很大。要确保产业健康发展，不仅要发挥市场的作用，也要发挥政府的作用。

首先，要发挥政府在提供公共产品方面的作用。比如举办脐橙节，打造“赣南脐橙”公共品牌。其次，要发挥政府在维持市场秩序方面的作用。要确定“最早采摘日期”，加强产品质量方面的检测和执法。还要发挥政府在产业协调方面的作用，要对全国市场进行合理的划分，按照“一个县（市、区）对接一个区域的原则”，明确目标市场，有序抓好营销对接工作。

参考文献：

- [1]龙余良，金勇根，邓德文，等. 赣南脐橙气候品质标准研究[J]. 中国农学通报，2018(7):116-123.
- [2]迈克尔·波特，李明轩. 国家竞争优势[M]. 邱如美，译. 北京：华夏出版社，2002.
- [3]吴雪燕. 赣南脐橙产业集群形成和发展阶段地方政府作用研究[D]. 南昌：江西师范大学，2014.
- [4]张爱民. 做强赣南脐橙产业的对策与建议[J]. 江西农业学报，2006(6):218-221.
- [5]张胜荣. 基于钻石模型的赣南脐橙产业国际竞争力研究[J]. 西部经济管理论坛，2015(1):50-54.

-
- [6]钟久蔚, 蔡超然. 赣南脐橙: 打造中华第一果[N]. 江西日报, 2010-11-17.
- [7]谢慧, 刘春艳. 中央财政 1.5 亿元扶持我市柑橘产业化[N]. 赣南日报, 2009-01-11.
- [8]苏路程, 朱清华. 江西 5 种产品列入中欧“100+100”互认保护遴选名单[EB/OL]. http://www.xinhuanet.com/local/2017-06/12/c_1121130225.htm, 2017-06-12.
- [9]苏路程, 唐丽琴. 赣南脐橙交易中心正式投入使用[EB/OL]. <http://cul.chinanews.com/cj/2018/11-17/8679451.shtml>, 2018-11-07.
- [10]徐雯. 农夫山泉信丰工厂竣工投产脐橙年销售可达 4.5 亿元[EB/OL]. <http://finance.sina.com.cn/roll/2016-12-09/doc-ifxypipu7467696.shtml>, 2016-12-09.
- [11]黄传龙, 欧艳芬. 2018 年赣南脐橙最早采摘时间为 11 月 1 日[EB/OL]. <http://jxgz.jxnews.com.cn/system/2018/10/08/017154996.shtml>, 2018-10-08.