



博诚蔬菜：创造与农民的共享价值

董韫韬、马莹莹、汤明月

案例摘要：天镇县博诚蔬菜有限责任公司（博诚）成立于2012年，是一家中小型的脱水蔬菜加工企业。温军返乡再创业后，进行了大刀阔斧的创新改革，延长企业价值链，并利用信息化技术构建农产品质量追溯平台，帮博诚打开了海外市场。同时，企业通过“对接海外市场”“订单农业”“标准化生产”“农民技能培训”等多种方式，与当地农民深度合作，不仅带动了就业、提高了农民收入，解决了社会问题，企业也让高质量的农产品走向世界市场。2022年，博诚脱水蔬菜出口量达2175吨，创汇682万美金。然而，农产品出口政策较易受到地缘政治风险叠加极端天气因素的影响，加上国内“双循环”政策的提出，博诚不得不主动开拓国内市场。在这个过程中，博诚创造共享价值的商业模式是否具备可复制性和可持续性？本案例复盘了博诚的发展脉络，并梳理其商业模式的底层逻辑。

关键词：乡村振兴，创造共享价值，企业家精神，创业企业，共同富裕

“要让利给农民，让他们看到实实在在的收益。这样，企业才好和农民合作。”

——温军，博诚蔬菜有限责任公司董事长

本案例由北京大学光华管理学院董韫韬教授、研究员马莹莹、博士生汤明月根据企业访谈和公开资料整理编写，案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：
casecenter@gsm.pku.edu.cn
。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2023 北京大学
管理案例研究中心

7月的山西大同天镇县干爽清凉。载着来自周围十几个村镇约800余名农民的大巴车队缓缓驶入博诚蔬菜加工有限公司（后文简称：博诚）位于二十里铺的厂区。每年这时开始直到12月是博诚主厂区最忙碌的时候，秩序井然的生产线将在这个期间24小时不停歇地运转，日夜轮班的工人们需要将新鲜蔬菜原料加工成脱水蔬菜半成品。总经理温军戴着口罩，穿着白大褂走进机器声嘈杂的

厂房里，认真巡查每一道流程，并不时和下属确认安排。

自 2012 年，他的父亲温进勇创立博诚以来，企业已经走过十年发展之路。如今的博诚已经连续七年成为大同市农产品出口创汇第一、山西省内农产品出口前十的企业。在山西天镇县共有三个厂区，分别是二十里铺厂区、万家乐移民新区和博信厂区（主要进行杂粮加工业务）。博诚公司脱水蔬菜的年产量超过 3000 吨。产品销往全国各地，并远销日本，韩国，美国等国家。合作客户包括联合利华、味好美、雀巢等国际食品公司，并与海底捞、统一、康师傅等食品企业建立直接供应关系。2022 年，博诚总营业额 2 亿元，销售额 15390.37 万元，净利润 1400.52 万元（见附录一）；脱水蔬菜出口量达 2175 吨，创汇 682 万美金。

博诚在天镇县的发展模式吸引了其他地方政府的注意，他们向博诚抛出了橄榄枝，希望企业前去开办工厂，带动当地农产品深加工行业发展。虽然这看似是难得的机遇，但温军仍有所顾虑，博诚的数字化还在发展阶段，创新人才培养也面临着诸多现实困难。他究竟是应在此时将天镇县模式在国内其他地方进行复制扩张？还是缓一缓，先让企业的步子再走稳一点？

中国脱水蔬菜行业

脱水蔬菜是通过洗涤、烘干等加工工艺使新鲜蔬菜中大部分水分脱去，保留蔬菜中所含维生素、叶绿素及微量元素等营养成分所制成的干制蔬菜。与新鲜蔬菜相比，脱水蔬菜具有体积小、重量轻、入水便会复原、运输食用方便等特点，又因为脱水蔬菜密封或真空包装储藏下，可长期保存达 2-3 年，能有效地调节蔬菜生产淡旺季节。

脱水蔬菜几乎能应用到食品加工的各个领域，包括面点甜品、调味品、快餐食品中的配料添加剂、蔬菜替代品等。可以用于提高产品的营养成分，改善产品的色泽和风味，以及丰富产品的品种、结构。常见的脱水蔬菜加工工艺可分为晾晒脱水技术、常压热风技术、真空冷冻技术、微波干燥技术、远红外技术、渗透脱水技术和热泵干燥技术七类，中国目前最常用的蔬菜脱水工艺为常压热风技术。

市场与政策

中国蔬菜行业产量逐年稳步上升，根据国家统计局数据显示，自 2013 年至 2021 年以来，年复合增长率为 2.6%¹。同时，中国蔬菜播种面积也在逐年扩大，自 2010 年至 2021 年，年复合增长率达 2.2%。中国脱水蔬菜产量由 2017 年的 30.1 万吨增长至 2021 年的 44.6 万吨，年均复合增长率达 11.6%。每年以 2.5% 的增长率进行增长²。

全球脱水蔬菜市场在 2018 年达到了 560 亿美元，此后以每年 4.7% 的增长率不断增长。

中国脱水果蔬加工企业分布范围广，全国各省、自治区、直辖市都有脱水果蔬加工企业。截至 2021 年底，中国脱水蔬菜相关且处于开业状态的公司达 2163 家。脱水果蔬加工企业大多以小型企业为主，其中规模大、效益好、带动性强的企业主要分布在山东、广西、浙江、甘肃、辽宁、福建等省区，特别是山东、辽宁、江苏、浙江等沿海地区。这些地区的企业依靠外向型经济，产品以出口为主，企业规模大、设备先进、生产规范、产品质量高，因此获得了较好的经济效益。

自 2002 年起，中国相关部门先后颁布了八部相关的脱水蔬菜行业相关标准，这八项强制安全执行标准不仅对脱水蔬菜的生产环节进行规范，包括对蔬菜的选种、种植、采摘、加工等环节提供指导和要求。同时也明确了脱水蔬菜产品的质量要求，如色泽、口感、营养成分等指标。这对博诚生产过程中的质量管理提出了更大的挑战。

产品及产业链

脱水蔬菜的产量以及品种都在不断增加。从品种来看，为满足市场需求，脱水蔬菜的品种在逐渐扩大，除了传统的胡萝卜、食用菌、洋葱、白菜、甘蓝、豆角、黄瓜、芹菜、青辣椒等，还涌现出一些新品种，如洋槐花、蒜薹、生姜、马铃薯、大蒜、竹笋、黄花菜等，丰富了市场的选择。出口产品有热风脱水的大蒜、葱、姜片、胡萝卜，冻干脱水的香葱、菠菜、玉米等 40 多个品种。

随着脱水蔬菜行业逐渐形成了完整的上中下游产业链（附录二），脱水蔬菜的加工方向也得到了极大的拓宽，多样的加工方向使得脱水蔬菜在不同领域得到了应用，进一步推进上游蔬菜的供给。脱水蔬菜的下游行业也随着电商的兴起，使得销售渠道进一步拓宽，从而促进了脱水蔬菜行业的发展。但由于市场竞争激烈，许多脱水蔬菜企业更关注产品成本和价格竞争。有许多脱水蔬菜产品在经过加工后作为方便食品的调料或者配餐，而不是作为最终产品进行销售。

中国的脱水蔬菜产业链相对分散，包括蔬菜种植、采摘、加工等环节，而各个环节之间缺乏有效的协同和整合，这导致了供应链的不稳定性和效率低下。例如：脱水蔬菜上游原料生产分散，部分企业没有原料种植基地和完善的贮藏保鲜措施，对于原料的质量难以保证；此外，生产及供需信息不对称、造成供需对接不平衡，从而产生很多中间商层层加价，降低供应商利润，增加采购商采购成本的现象。