

组织结构视角下农业社会化服务模式研究

穆 娜 娜¹ 高 强²

(1. 重庆师范大学 经济与管理学院, 重庆 401331; 2. 南京林业大学 经济管理学院, 南京 210037)

摘 要:基于组织结构的视角,以第一批全国农业社会化服务典型案例为研究对象,可以将我国现有的优秀农业社会化服务模式大致分为层级型、平台型和网络型三大类。研究发现,平台型和网络型服务模式在带动小农户、拓展服务内容、降低服务成本等方面,明显强于层级型服务模式。但是,平台型和网络型服务模式中的服务内容复杂繁多、所涉及资源要素偏多,往往需要实力较强的龙头企业带动;而层级型服务模式中,很少需要龙头企业等工商资本介入,其对农业社会化服务主体整合服务资源的能力要求偏低,便于农民自发组织开展,在我国很多农村地区更具有推广的可行性。

关键词:组织结构;农业社会化服务;小农户

中图分类号:F30

文献标识码:A

文章编号:1673-0429(2021)03-0033-12

doi:10.19742/j.cnki.50-1164/C.210304

一、引言

近年来,为健全农业社会化服务体系、推动小农户与现代农业发展有机衔接,我国各地深入实践,积极创新,探索出了各式各样的农业社会化服务模式。例如山东的土地托管、四川崇州的“农业共营制”、江苏射阳的“联耕联种”、山西长治的“屯留模式”等。这些服务模式在降低农业生产成本、提高农业产出等方面取得了显著成效,为将小农户纳入现代农业发展框架作出了突出贡献。从契约视角,可以将现有农业生产托管模式分为无收益约束型、监督主体介入型、保底产量型、“保底产量+分红”型以及合同外附加收益型^[1]。而从供应链视角出发,在新型农业服务供给模式中,龙头企业作为集成商发起构建农业社会化服务供应链,形成由龙头企业、合作社等中介服务组织(功能商)和规模农户(客户)组成的价

收稿日期:2020-12-14

作者简介:穆娜娜(1989—),女,山东德州人,管理学博士,重庆师范大学经济与管理学院工程师,主要研究方向:农业社会化服务、农村合作经济。

高强(1982—),男,河北邢台人,管理学博士,南京林业大学经济管理学院教授,主要研究方向:农村政策研究。

基金项目:2019年度国家自然科学基金面上资助项目“社会化服务对农业经营主体生产效率的影响机制与政策选择研究”(71773134);2019年度农业农村部农村合作经济指导司项目“农业社会化服务模式研究”(125C0501);重庆师范大学博士启动基金项目“中国农业社会化服务模式研究”(20XLB026)。

值网络,通过农业社会化服务资源整合集成、有效配置,协同响应规模农户服务需求^[2]。

显然,学术界对农业社会化服务模式的理论探讨在不断充实。值得注意的是,无论在何种农业社会化服务模式中,最终都是由相应的服务组织来直接提供或实施服务的。2019年9月,全国农业社会化服务工作现场推进会在山东齐河县召开,会上公布了第一批全国农业社会化服务典型案例,其中涉及的服务主体涵盖了农民专业合作社、公司、联合体、合作社联合社、联盟等各类农业社会化服务经营性组织。德鲁克曾在《管理的实践》中指出:“组织本身不是目的,而是达到经营绩效和成果的手段。组织结构是不可或缺的工具;错误的结构会严重伤害,甚至摧毁企业经营绩效。”Oscar F 等也认为,组织结构是服务型制造企业成功的关键因素和保障机制^[3]。基于此,本文拟从组织结构的视角,通过分析第一批全国农业社会化服务典型案例,对中国现有的农业社会化服务典型模式进行归纳总结,进而为中国农业社会化服务实践和顶层政策设计提供启示,以更好地帮助小农户进行生产方式改造、融入现代农业。

二、文献综述

(一) 组织结构的概念及其关键要素

德鲁克在《管理:使命、责任、实务》中指出,结构是实现某一机构中各种目标的一种手段。组织结构是工作角色的正式安排,及控制与管理包括跨组织边界工作行为等的机制^[4]。具体说,组织结构是在特定情境下,将成员分组为单元(节点),并在单元(节点)间进行职责权限确定、工作任务安排、作用关系调节或(和)规则程序制定的结果^[5-7]。因此,权力格局、任务安排、关系调节与规则制定被认为是组织结构的主要维度^[8-10]。而关于组织结构的特征,Hage 提出了复杂化、规范化、集权化和层次化等四个维度^[11]。Miller 等进一步将其总结为专业化、规范化、集权化和层级结构^[12]。基于学者们的已有研究成果,笔者认为,作为实现组织目标的手段,组织结构的关键要素包括四点:权力分配——分权化程度;任务安排——成员单位任务内容与职责;关系协调——成员单位内部及相互之间的协作;规则制定——正式化程度。

(二) 组织结构的分类与发展创新

1. 组织结构的分类

根据相关研究可知,职能结构、事业部结构、矩阵结构和网络结构是学界关注最多的组织结构类型^[13-18]。其中,直线职能制是按一定的职能专业分工,各级都建立职能机构分别负责生产等各方面的管理工作,职能机构成为各级领导的助手;事业部制组织结构是按产品、地区或客户设立事业部,每个事业部都拥有一套完整的职能机构;矩阵制组织结构则是把按职能组合业务活动和按产品组合业务活动相结合的一种结构^[13]。毋庸置疑,不同类型的组织结构各有其优缺点。如职能型结构最大的优点是清晰性,虽然稳定,但却僵硬而不能适应变化^{[19]608}。同时,德鲁克强调,通过尽可能强化联邦分权制,以及把分权制的原则应用在职能性的组织活动上以改善组织结构,总是能提升企业的经营绩效^{[20]553}。

德鲁克还指出,在任何一种组织结构中,无论是各个成员,还是整个组织都需要有等级层次,否则组织就会陷入无休止的自由讨论^{[19]515}。但是,组织结构必须尽可能包含最少的管理层级,设计最便捷的指挥链^{[20]495}。因为在层级组织中,高低层次之间存在严格的等级秩序,不同层次单元获得的资源与机会不均等^[21];相同层次单元之间的信息沟通则依赖于高层的协调,容易发生信息过载^[18]。传统企业的组织结构有明确的管理层次,信息传递严格按照企业的等级路线来进行,不仅传输速度慢且信息失真率高,从而导致企业运营效率下降^[22]。从组织结构和员工管理角度来说,传统自上而下、层级分明、决策效率低下的组织形态已经越来越难以满足企业应对外部环境的需求^[23]。同时,更好地把握市场动态、满足用户个性化的需求也会驱动组织结构创新^[24]。让全员面向用户、能够快速反应用户需求成为企业

进行组织结构设计的根本要求^[25]。

2. 组织结构的发展创新

有分析指出,企业组织结构变革呈现出非层级制趋势^[22]。网络型结构即是组织结构发展创新的产物。在网络型组织中,每个节点非从属关系,而是以平等的身份保持着互动式联系^[26];孙晓雅等将网络型组织定义为:以完成共同任务为目标,将学习、信任和团队文化作为主要网络协议,由多个网络节点(个人、部门和企业)通过交互式合作组成的混合型联合体^[27]。简单来说,网络结构是运用合约或协议促进各节点优势互补的组织结构^[18]。其优点在于,通过利用现代信息技术降低信息获取成本,减少信息不对称,使得新的知识和信息能够在第一时间得到推广,有利于企业知识的共享和创新能力的提升^[27]。平台型组织近年来在我国发展也十分广泛。海尔平台化转型,对外将企业由封闭系统变成开放的、可以整合全球资源的生态圈,对内通过“去中介化”和“去中心化”的组织变革彻底颠覆原有的组织结构和流程^[28]。平台是携带组织资源和能力,并能够进行灵活重组以快速而有弹性地适应多变市场需求的组织结构^[29-30],科层制组织转变为平台型组织后,由于平台所具有的双边网络效应和快速聚合一系列资源的能力,能够帮助管理者应对频繁出现的“惊喜”^[31]。而传统企业发展为平台型组织,被认为是互联网时代下企业获取竞争优势的必要途径^[32-33]。

通过对组织结构相关文献的回顾可知,职能型组织、事业部型组织、矩阵型组织及其混合型组织等都有其各自存在的价值与意义。传统组织结构中的层级组织,由于存在不利于提高组织运营效率,以及层级之间的信息沟通成本过高等缺点,越来越不被企业等市场主体所采用。当然,层级结构具有清晰而稳定的优点,对处于发展初期或者规模较小的企业市场主体来说,是比较合理的选择。相比之下,网络型和平台型组织因在集聚资源、降低组织运营成本、提高生产效率等方面具有显著优势,而越来越成为众多企业市场主体进行组织结构变革的方向。与此同时,网络型和平台型组织对企业统筹、管理资源的能力无疑也具有更高的要求。值得注意的是,当下时代正由线性创新时代演进到网络化创新时代,组织之间不再独立地发展,所经营的业务范围也不再独立地运作;同时,产业发展不仅注重核心业务,关联业务也渐渐纳入到企业的战略体系中,网络“生态圈”呼之欲出^[24]。

三、分析框架

(一) 农业社会化服务属性与分类

由农业农村部、国家发展改革委员会、财政部发布的《关于加快发展农业生产性服务业的指导意见》可知,农业社会化服务主要包括六类:农业市场信息服务、农资供应服务、农业绿色生产技术服务(测土配方、统防统治等)、农业废弃物资源化利用服务、农机作业及维修服务、农产品初加工服务(储藏、烘干、包装等)和农产品营销服务。农业社会化服务是将原来由单个农户自身完成的一些农业生产经营环节交给专业组织或机构,实现以更低成本、更高效率与质量完成这些生产经营环节^[34]。显而易见,农业社会化服务本身属于商品,而服务交易则是一种市场行为。基于此,结合研究需要和农业社会化服务实践,本文将社会化服务按照农业产前、产中和产后阶段,进行了如图1所示的分类。

(二) 农业社会化服务模式分类

本文目的在于从理论层面,对农业社会化服务模式进行总结与归类,即基于组织结构的视角,分析农业社会化服务主体“生产”且提供服务这一“产品”的方式方法。根据前文文献综述已知:第一,组织结构的关键要素包括权力分配——分权化程度、任务安排——成员单位的任务内容与职责、关系协调——成员单位内部及相互间的协作、规则制定——组织的正式化程度;第二,职能型、事业部型、矩阵型及其混合型等传统组织结构,在实践和理论研究中仍有一定的存在意义,同时,平台型、网络型和网络

“生态圈”等,作为创新型组织结构,在现代化企业等组织实践中也已得到广泛应用,并成为近年来学术界较为关注的研究领域。基于组织结构的已有研究与实践,结合社会化服务的属性和分类,本文将农业社会化服务模式划分为职能型、事业部型、平台型、普通网络型和网络“生态圈”(图2)。同时根据已有研究,可以将职能型和事业部型统称为层级型,普通网络型和网络“生态圈”统称为网络型。

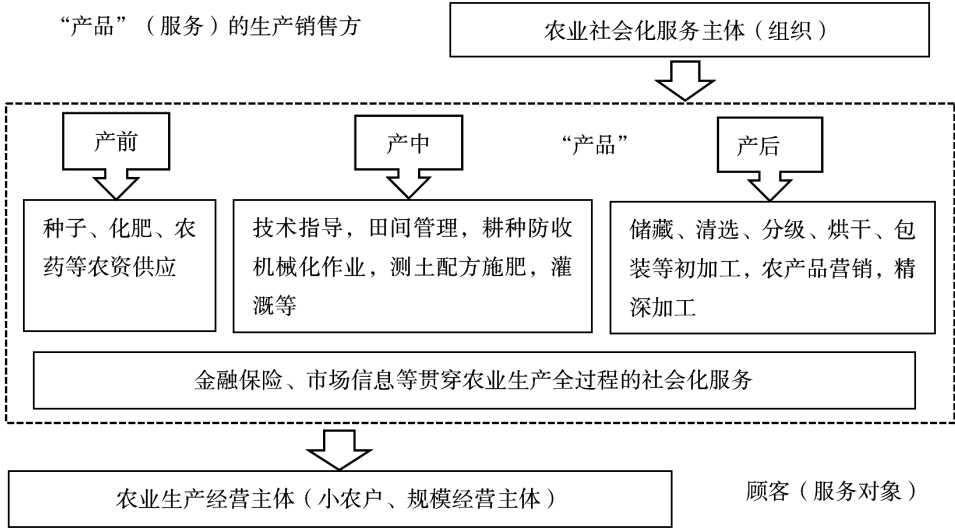


图1 农业社会化服务的分类与供给逻辑

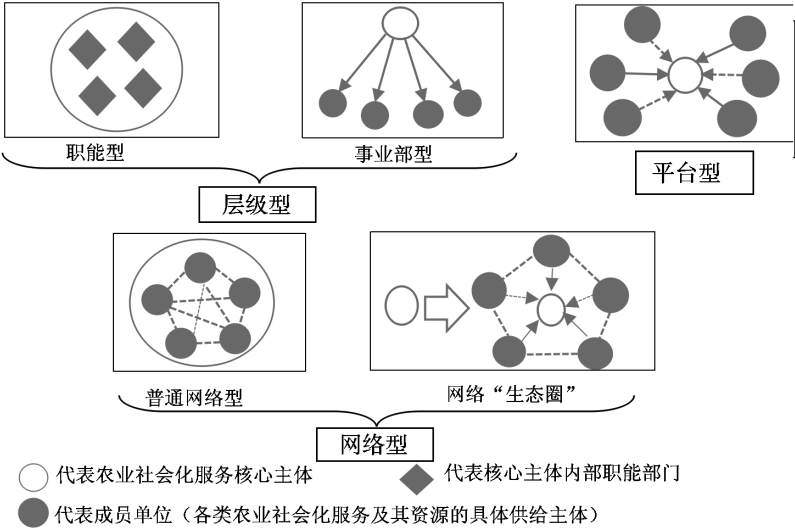


图2 五种不同农业社会化服务模式示意图

由层级型到网络型,农业社会化服务模式的复杂特性明显增加。从图2可以看出,每种模式都有一个供给农业社会化服务的核心主体。核心主体与其成员单位共同承担农业社会化服务的供给任务。其中,职能型服务模式中一般只涉及核心主体,该服务主体通过建立典型的职能型组织结构,来提供服务;事业部型服务模式中,包含核心主体和若干成员单位,成员单位之间保持相互独立,又共同从属于核心主体;普通网络型服务模式中,若干成员单位结成网络,共同组成农业社会化服务核心主体,正如图2虚线所标识的,其成员单位之间仍保持一定的独立性;而网络“生态圈”服务模式,则更多地展现了农业社会化服务主体服务方式与内容的演变,如由农资企业转型提供农业生产全程托管服务;平台型服务模式,体现了农业社会化服务核心主体汇集服务资源的功能与机制,不同成员单位汇集到核心主体,借助核心主体这一平台,提供农业社会化服务。其中,虚线表示成员单位与核心主体之间的利益

联结程度较为松散,实线表示利益联结程度较紧密。下面将从不同社会化服务模式成员单位数量、成员单位权力分配、产品类型、任务安排、关系协调、顾客类型等维度,具体分析和归纳不同社会化服务模式的特征:

表 1 农业社会化服务模式的分类与比较

模式类型		主要指标					
		成员单位	权力分配	产品类型	任务安排	关系协调	顾客类型
		服务供给主体	成员单位利益联结紧密程度	服务内容复杂程度	成员单位服务功能明确程度	成员单位间协作难度	直接服务对象
层级型	职能型	少	高	低	模糊	低	小农户为主
	事业部型	较少	较高	较低	较明确	较低	规模经营主体为主,兼顾小农户
	平台型	较多	不确定	较高	明确	不确定	规模经营主体为主,兼顾小农户
网络型	普通网络型	较多	较低	较高	较明确	较高	规模经营主体为主,兼顾小农户
	网络“生态圈”	不确定	不确定	较高	不确定	不确定	规模经营主体为主,兼顾小农户

注:文章对农业社会化服务模式的分类,是结合已有文献研究与中国农业社会化服务实践的结果,现实中的情况是非常复杂的,不同模式之间也会有某些共性和交叉,这里也只是突出了各种农业社会化服务模式的典型与特征,进行观察分析

如表 1 所示,在层级型服务模式中,成员单位通常较少;权力分配对应服务过程中不同成员单位的利益联结紧密程度,结构复杂的服务模式中,成员单位越多,权力分配一般越分散,成员单位间联系相对越少,利益联结紧密程度偏低;产品类型对应服务内容,服务内容越多、越复杂,对成员单位的实力要求就越高,所需资源会越多,服务模式偏复杂。任务安排对应成员单位服务功能的明确程度,平台型和普通网络型服务模式中,成员单位服务功能安排通常很明确,而在职能型模式中,服务供给主体有限,任务都集中在核心主体,分工略显模糊。关系协调亦如此。在层级型服务模式中,成员单位组成简单、利益联结紧密,协作难度低,普通网络型服务模式涉及成员单位多且权力分散,协作难度偏高。因此,在成员单位协作最容易的职能型服务模式中,直接服务对象以小农户为主,平台型、网络型等则以直接服务规模经营主体为主,同时兼顾小农户。需要注意的是,由于网络“生态圈”和平台型服务模式的灵活性较大,所以其权力分配、关系协调等很多指标都无法予以明确。

四、案例观察与分析

根据上述分析框架,本文将第一批全国农业社会化服务典型案例,大致分成了层级型(含职能型、事业部型)、平台型和网络型(含普通网络型、网络“生态圈”)等三大类、五种农业社会化服务模式:

(一)层级型服务模式

1. 职能型服务模式

职能型是最为简单的一种层级型农业社会化服务模式。在该模式中,农业社会化服务供给主体一般只涉及核心主体。根据服务供给需要,农业社会化服务核心主体在其内部进行职能划分和经营管理。如表 2 所示,惠泽合作社和超越合作社都对其所经营的耕地实行分片化管理模式,新农人以“保姆式”和“菜单式”两种方式提供生产托管服务,司雷植保依托农业管理平台对受托茶园进行远程操控。在服务中,3 家合作社与 1 家企业,皆由其自身承担社会化服务的具体供给任务,包括农资供应、农机作业等系列服务;当然,司雷植保的服务内容主要涉及植保生态防控。也就是说,4 个主体的任务安排都没有进行明确的划分。同时成员单位也就不存在协作的困难,因权力都集中在惠泽合作社、超越合作社、新

农人合作社和司雷植保各自手中。基于此,服务供给主体可以较低的成本直接服务小农户。而且这 4 家主体的服务内容总体上也并不复杂,3 家合作社围绕机械化程度较高的大田粮食作物,开展农业社会化服务;司雷植保的服务内容在技术含量上较高,但服务内容仅此一项。最终也就促使 4 家服务主体采取了最为简单的农业社会化服务模式,而不是通过增加成员单位,来集聚更多的服务资源或要素。

表 2 职能型农业社会化服务模式案例

核心 服务主体	成立 时间	服务内容	直接 服务对象	典型特征
惠泽 合作社	2009 年	农资供应、农机作业、农技服务、收储销售、金融等(玉米)	入社农户 (小农户)	2500 ~ 3000 亩为农机作业的基本单元
超越 合作社	2013 年	农资供应,配方施肥,农机作业,统防统治,储加销等(玉米)	入社农户 (小农户)	1200 ~ 1500 亩为生产管理单元
新农人 合作社	2011 年	农资采购、耕种收、育秧、统防统治、烘干销售等(水稻)	入社农户 (小农户)	社员“生产在家、服务在社”
司雷植保	2017 年	植保生态防控托管(茶叶)	小农户、企业、合作社	依托农业管理平台对受托茶园远程操控

2. 事业部型服务模式

事业部型属于较高级的层级型农业社会化服务模式。在该模式中,农业社会化服务供给主体,即成员单位的组成要比职能型复杂。如表 3 所示:金穗联合社由 23 家合作社组成,每家合作社各自发挥所长以提供服务;春源合作社由 6 家合作社与 1 家公司组成,成员合作社与农业公司共同提供服务;绿能公司成立的 4 家合作社及烘干等 4 个业务部门,基本承担了绿能公司的所有服务功能。同是大田作物,该 3 家服务主体提供的社会化服务,因包含了育秧、水稻深加工及大米营销等内容,较职能型服务模式的复杂程度明显更高。在任务安排中,3 家服务主体的成员单位各司其职,服务功能相对清晰。由于涉及成员单位数量较多,且服务功能不尽相同,3 家主体的权利分配都呈现一定程度的分散,当然,其成员单位之间仍保持较高的利益联结紧密程度。金穗、春源等联合社的成员合作社或公司,以股份合作的方式开展社会化服务,而绿能公司的各个合作社及业务部门,则由公司本身牵头成立。在成员单位协作上,表 3 的 3 家服务主体,由于协调的成员单位更多,因此,比表 2 的 4 家服务主体面临更大的挑战。基于此,其直接服务对象也多是合作社等规模经营主体(表 3),极少直接服务小农户。

表 3 事业部型农业社会化服务模式案例

核心 服务主体	成立 时间	服务内容	直接服务对象	典型特征
金穗 联合社	2014 年	育秧、农资供应、农机作业、技术指导,水稻清理干燥、储存、深加工、营销,信用合作等(水稻)	成员合作社(规模经营主体)	23 家合作社 为基本服务单位
春源 联合社	2014 年	技术培训、农资配送、育秧、病虫害防治、农机作业、烘储销等(水稻)	成员合作社(规模经营主体)	6 家合作社和 1 家农业公司组成
绿能公司	2010 年	农资供应、农机作业、技术指导、统防统治,水稻烘干、储存、深加工、营销等(水稻)	合作社和家庭农场(规模经营主体)	成立土地流转、农资供应、农机服务、统防统治等 4 家合作社和水稻种植、烘干、加工、销售等 4 个业务部门

(二)平台型服务模式

在平台型服务模式中,核心服务主体通过平台汇集服务资源,从而以较低的市场交易成本提供社会化服务。如表 4 所示,农信互联建立了大数据智能服务平台“猪联网”,供给服务的成员单位借助该平台,与服务对象直接交易;丰信农业围绕农技托管,建立了一站式种植技术服务平台;宏基农业则围绕为农服务中心,组建了农机作业调度与协调等平台;隆平现代在其“四个一”体系中,建立了品质原粮交易等平台;全丰植保通过“智能云服务平台”,逐步形成了覆盖全国的航空植保专业化服务网络。很显然,平台型模式大多实现了“互联网+”技术在农业领域的应用。平台有助于降低社会化服务的市场交易成本,因此在该模式中,即便服务内容和成员单位相对偏多,成员单位之间及其与核心服务主体的协作难度却相对偏低;在服务对象方面,也能够同时直接服务规模经营主体与小农户;同时,“入驻”各平台的成员单位,其服务功能也都相对较明确,如农信互联的生猪交易公司主要从事生猪买卖、隆平现代的粮食需求企业从事粮食收购。而且农信互联和隆平现代的成员单位只是借助其平台来提供服务,双方间利益联结较松散;其他 3 家的成员单位则多由核心服务主体领办或牵头成立,双方间利益联结较紧密。

表 4 平台型农业社会化服务模式案例

核心 服务主体	成立 时间	服务内容	直接 服务对象	典型特征
农信互联	2015 年	养殖、购销、融资等全产业链服务(生猪)	企业、养殖户和猪产业链相关主体	创建生猪产业链大数据智能服务平台“猪联网”;汇集农信生猪交易公司、农资生产企业、经销商,银行、保险等公司
丰信农业	2008 年	选种播种、施肥施药、灌溉、田间巡查、收获指导、储销等全程技术服务(94 种农作物)	小农户和规模经营主体	“超级老板 App(种植服务管理端,县域负责人)+金牌店长 App(种植服务端,线下服务人员,组织小农户)+丰信之家微信端(会员端)”一站式种植技术服务平台
宏基农业	2015 年	农资采购、农机作业、测土配方施肥、烘干储存、技术培训等(粮食)	小农户和合作社	成立为农服务中心;组建农机作业调度与协调平台、农机服务评价平台和为农服务竞技平台,建立农机管理云平台;实现整建制托管(土地股份合作社+生产全托管)和小农户订单托管(“村两委”组织)
隆平现代	2015 年	技术方案设计,农资采购、农机作业,信息服务、技术培训,粮食清理、烘干、储存、购销等(粮食)	小农户和合作社等	隆平粮社(组织、服务小农户)+产后服务中心(清理、烘干、储存等)+培训平台(科技培训)+增益系统(365 益农、品质原粮交易平台、隆平粮社工作端)“四个一”体系;汇集农机、飞防、技术、销售等资源
全丰植保	2012 年	全方位、标准化飞防服务(粮食)	小农户和规模经营主体	建立“智能云服务平台”;以合作社或农资经销公司为依托,通过“标普云平台+县级服务中心+乡镇村服务站+终端农户”的形式提供服务

(三)网络型服务模式

1. 普通网络型服务模式

普通网络型农业社会化服务模式,即普遍意义上的网络型组织结构,由若干成员单位合作成立农业社会化服务核心主体,结成服务网络。如表 5 所示,盐麻麻联合体、有农联合体和姜堰农场联盟,都属于横向层面上的、各类新型农业经营主体(成员单位)的网络联合,成员单位各司其职,根据自身的资源禀

赋提供服务;显然,与表2、表3的农业社会化服务核心主体相比,表5的这3个核心服务主体的成员单位数量都偏多。换句话说,其成员单位协作难度较大,同时相互间利益联结紧密程度也较低,所以直接服务对象多为规模经营主体。与盐麻麻联合体、有农联合体和姜堰农场联盟不同,金丰公社不仅有农资企业、农机企业等成员单位在横向层面上的网络联合,更有县、乡、村三级服务组织在纵向层面上的网络联合;其横向层面的成员单位不仅数量多,而且各自的独立性强、协作更难,但由于存在纵向层面的网络联合,村集体发挥了组织小农户的作用,金丰公社的直接服务对象得以聚焦在小农户。另外,从农业社会化服务内容看,与表2和表3相比,表5中服务内容的复杂程度明显更高;服务的农作物品种拓展到了机械化程度较低的藤椒等经济作物,服务内容增加了农产品精深加工、质量检测与金融保险等。

表5 普通网络型农业社会化服务模式案例

核心 服务主体	成立 时间	服务内容	直接 服务对象	典型特征
盐麻麻 联合体	2013 年	农资供应,技术,产品收购、初加工、精深加工,营销等(藤椒)	联合体成员 (规模经营 主体)	四川川椒王子农业开发有限公司与国资农旅公司+23个藤椒合作社+32个家庭农场、种植大户+13个农资农机合作社
有农 联合体	2016 年	农资供应,育秧、农机作业,烘干,加工储存销售,全程追溯、质量检测、物联网,金融保险等(水稻、油菜)	联合体成员 (规模经营 主体)	3家农业龙头企业+1家粮油联合社+6家合作社+21个家庭农场
姜堰 农场联盟	——	农资供应、技术、育秧、机耕、机插、秸秆还田、统防统治、烘干、营销、金融保险等(水稻)	家庭农场和 小农户	以村集体领办合作社为主建立“村级为农服务综合体”+“家庭农场、小农户、农机植保合作社、农业服务企业”,组建镇域性家庭农场联盟
金丰公社	2017 年	农资供应、技术、农机作业、测土配方、农产品营销、人才培养、金融保险等(粮食、花生、马铃薯、胡萝卜等多种农作物)	小农户	横向:世行等国际金融机构投资,汇聚拜耳等农资企业、雷沃福田等农机企业、阿里巴巴等产品销售渠道;纵向:总部和县级金丰公社+乡镇服务中心和村服务站+各村小社长+小农户

2. 网络“生态圈”服务模式

如前所述,在本研究中,网络“生态圈”指农业社会化服务主体服务方式与内容的演变。表6所列出的4家服务主体基本都是由单一环节服务转向农业生产全程托管服务,即是农产品营销、农资经营、农技服务等企业的转型。为了实现转型,企业需要吸纳整合社会化服务资源,由核心业务延伸,形成一个服务网络“生态圈”。其中,美华果业成立于2014年,主要从事苹果营销业务,2016年该公司通过村企“联合党建”,整合村庄内外资源、成立各类服务队,开始提供果树生产全程托管服务;谷丰源和宝清美来原本都从事农资销售业务,两家公司分别于2010和2015年转型提供农业生产托管服务,不同之处在于,谷丰源主要与隆平高科等制种公司合作,宝清美来则主要整合了村屯农机、农技等服务资源;新翔丰原来主要从事种子育、繁、推业务,2012年公司整合当地县、乡、村三级服务资源,搭建了农业生产全程托管服务网络。4家企业吸纳整合成员单位的服务功能显然是较明确的;而企业与成员单位的利益联结紧密程度、协作难度及服务内容复杂程度,都与上文的普通网络型服务模式相近。值得注意的是,正如上文的金丰公社,此处的美华果业、新翔丰和宝清美来由于发挥了“村两委”等在组织小农户方面的优势,得以直接服务小农户。

表6 网络“生态圈”农业社会化服务模式案例

核心 服务主体	成立时间	服务内容	直接 服务对象	典型特征
美华果业	2014 年 (2016 年)	耕、种、收等田间作业,农资供应、技术、果品包装、冷藏物流、加工营销等(苹果)	小农户	原来主要从事苹果营销,村企“联合党建”、建立“企业+村级组织+党员”协同机制;整合村庄内外技术人力,成立剪枝、机防、技术等服务队
谷丰源	2006 年 (2010 年)	全程植保、统防统治,配方施肥、水肥一体化、土壤改良等(玉米、高原夏菜、中药材)	规模经营主体和小农户	原来主要从事农资销售。农工场:专业服务公司+生产公司+小农户、专业服务公司+规模经营主体;引导制种公司(隆平高科、登海先锋等)开展托管服务
新翔丰	2007 年 (2012 年)	农资供应、农机作业、绿色防控、测土配方施肥、销售等(粮食)	小农户	原来主要从事种子育、繁、推。县服务联合体(整合服务资源)+乡镇服务中心(农机合作社)+村级服务站(合作社)+小农户
宝清美来	1990 年 (2015 年)	农资供应、农机作业、收储,加工销售,金融等(粮食)	小农户	原来主要从事农资销售。村干部组织小农户;整合村屯种植能手、农机手

五、主要结论与政策启示

(一) 主要结论

通过对全国农业社会化服务典型案例的观察与分析可知,不同类型农业社会化服务模式各有其优点与不足。

平台型和网络型服务模式在带动小农户、拓展服务内容、降低服务成本等方面,明显强于职能型和事业部型等层级型服务模式。具体来看,在惠泽合作社、超越合作社、新农人合作社和司雷植保等职能型服务模式中,直接服务对象多为分散经营的小农户,且以提供大田作物生产托管和单一环节服务为主;金穗联合社、春源联合社和绿能公司等事业部型模式中,农业社会化服务主体在服务内容层面进行了产业链延伸,拓展到了农产品精深加工等领域,直接服务对象也以农民专业合作社和家庭农场等规模经营主体为主,小农户则由接受服务的规模经营主体进行服务和带动;网络型服务模式的服务内容更为复杂多样,但是直接服务对象并未以规模经营主体为主,而是通过发挥“村两委”等村级组织的带动作用,直接服务于小农户;平台型服务模式的主要特征,不仅表现在服务内容繁多,“互联网+”技术在该模式中也得到了广泛的应用,从而明显降低了农业社会化服务的市场交易成本,使其直接服务对象更加灵活,兼顾规模经营主体和小农户。

但是,平台型和网络型服务模式中的服务内容复杂繁多,所涉及的资源要素偏多,往往需要实力较强的农业龙头企业带动。关于这一点,在前文的案例观察和分析中已经得到了充分的印证,如普通网络型服务模式中的盐麻麻联合体、有农联合体、姜堰农场联盟和金丰公社,网络“生态圈”服务模式中的美华果业、谷丰源、新翔丰和宝清美来,平台型服务模式中的农信互联、丰信农业、宏基农业、隆平现代和全丰植保,都是由龙头企业负责组织整合各种各样的服务资源。尤其是金丰公社,由世界银行等国际金融机构投资组建,汇聚了拜耳等大型农资企业、雷沃福田等知名农机企业及阿里巴巴的产品销售渠道等。相反,在本文的农民专业合作社、农民专业合作社联合社等层级型服务模式中,则很少需龙头企业等工商资本介入,且其对农业社会化服务主体汇集服务资源的能力要求也偏低,便于农民自发开展。针对当前我国多数农村地区,尤其是中西部,小农户缺乏龙头企业带动的现实状况,合作社等层级型服务模式更加具有

推广的可行性。

(二)政策启示

因地制宜是发展农业社会化服务最重要的原则之一。根据实践和案例分析结果,本文认为可以从作物品种、生产环节、地域环境等三个维度,分析层级型、平台型和网络型服务模式的适用情况。值得注意的是,通过本文的分析已知,平台型和网络型服务模式在农业社会服务中具有非常相似的优势和劣势,即在带动小农户、拓展服务内容、降低服务成本等方面的能力较强,但涉及资源要素偏多,多需龙头企业带动。而两者最大的不同体现在服务资源的整合方式中。正如前文指出的,平台型服务模式中,核心服务主体更多的是作为一个资源整合平台;而网络型服务模式中,多个服务单元或主体组合成为一个核心服务主体,成员单位之间的关系大多较分散。但在作物品种、生产环节、地域环境的分析维度下,平台型和网络型服务模式并无显著区别。

一是作物品种。在目前的农业现代化发展条件下,玉米、水稻、小麦、马铃薯等大田作物的机械化程度、规模经营水平普遍较高,种植技术相对成熟,农产品所面临的市场风险也较低,农民合作社及其联合社,或者服务公司等,即层级型服务模式,就可以提供从种到收等全过程的生产社会化服务,甚至可以提供产后的烘干、营销等服务。而水果、蔬菜、经济作物,机械化程度和规模经营水平通常都较低,对种植技术的要求偏高,所面临的经营风险、自然风险和市场风险都较高,需要更具经济实力、服务能力和风险承担能力的主体,来从事其生产社会化服务的供给工作。也就是说,对于经济作物,应该尝试发展平台型或网络型服务模式,发挥龙头企业的带动作用。另外,猪牛羊鸡鸭鹅等畜禽产业,所面临的经营风险、自然风险和市场风险也都是较高的,同样建议引进工商资本,发展平台型和网络型农业社会化服务模式。

二是生产环节。在农作物生产过程中,耕、种、收环节的技术含量相对较低,尤其是对于大田作物而言,这些普通环节的市场化服务程度较高,服务体系渐趋完善,交易成本较低,简单的职能型服务或事业部型服务模式便可以满足农业经营主体的需求。统防统治、产后烘干加工、营销等环节的机械化、市场化和社会化发展水平则相对滞后,既是农业生产的重点环节,也是薄弱环节,因此需要充分发挥龙头企业等工商资本的优势,调动各类农业社会化服务资源,实行平台型或网络型服务模式。

三是地域环境。我国地域辽阔,东中西部自然条件、资源禀赋差异明显,不同省份的农业现代化发展水平和整体经济社会实力也参差不齐,农业社会化服务发展不适合“一刀切”,应分区域、分省份进行引导。以棉花生产为例,我国内地的棉花生产呈现散而小的经营状态,机械化水平非常低,不适用大规模机械作业,宜于发展农民合作社等层级型服务模式,实现小规模植棉户的组织化;新疆地区的棉花生产机械化、规模化水平较高,易于发展平台型或网络型服务模式,实施全程社会化服务。因此,在农业现代化发展水平较高、经济实力雄厚的省份,或优势农作物生产区,建议发展产业联合体、联盟等平台型或网络型服务模式,而在整体经济发展滞后的区域,则以提高小农户的组织化水平为首要任务,积极引导小规模经营主体成立合作社、发展联合社。

[参 考 文 献]

- [1] 王玉斌,李乾.农业生产托管利益分配模式比较研究[J].改革,2019(8).
- [2] 彭建仿,胡森森.农业社会化服务供应链的商业模式创新[J].华南农业大学学报(社会科学版),2019(6).
- [3] Oscar F. Bustanza, Ali Ziaee Bigdeli, Tim Baines, Cindy Elliot. Servitization and competitive advantage: the importance of organizational structure and value chain position[J]. Research Technology Management, 2015(5).
- [4] Child J. Organizational structure, environments and performance: the role of strategic choice[J]. Sociology, 1972(1).

- [5] Duncan R. What is the right organisation structure? Decision tree analysis provides the answer[J]. Organizational Dynamics, 1980(3).
- [6] Mintzberg H. Structures in Fives[M]. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
- [7] Csaszar F A. An efficient frontier in organization design: organizational structure as a determinant of exploration and exploitation[J]. Organization Science, 2013(4).
- [8] Daft R L. Organizational Theory and Design[M]. Mason, OH: Cengage Learning, 2012.
- [9] Jones G R. Organizational theory, design, and change[M]. Edinburgh: Pearson Education Limited, 2013.
- [10] Albers S, Wohlgezogen F, Zajac E J. Strategic alliance structure: an organization design perspective[J]. Journal of Management, 2016(3).
- [11] Hage J. An axiomatic theory of organizations[J]. Administrative Science Quarterly, 1965(3).
- [12] Miller D, Dröge C. Psychological and traditional determinants of structure[J]. Administrative Science Quarterly, 1986(4).
- [13] 陈春明, 马希燕, 张洪金. 循环经济下制造企业组织结构创新研究[J]. 浙江学刊, 2016(4).
- [14] 果洪迟. 现代企业管理新趋势[J]. 北京商学院学报, 1998(2).
- [15] Nadler D A., Tushman M L. Strategic organisational design: concepts, tools and processes[M]. Glenview, IL: Scott-foresman, 1988.
- [16] W·理查德·斯科特, 杰拉尔德·F·戴维斯. 组织理论: 理性、自然与开放系统的视角[M]. 高俊山译. 北京: 中国人民大学出版社, 2011.
- [17] Lee J., Kozlenkova I V., Palmatier R W. Structural Marketing: Using Organizational Structure to Achieve Marketing Objectives[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2015(1).
- [18] 解晓晴, 刘汉民, 齐宇. 层级结构与网络结构的混合: 复杂情境下的组织结构设计[J]. 现代财经(天津财经大学学报), 2018(5).
- [19] 彼得·德鲁克(Peter F. Drucker). 管理: 使命、责任、实务[M]. 王永贵译. 北京: 机械工业出版社, 2009.
- [20] 彼得·德鲁克(Peter F. Drucker). 管理的实践[M]. 齐若兰译. 北京: 机械工业出版社, 2018.
- [21] Davis G F, Cobb J A. Corporations and economic inequality around the world: the paradox of hierarchy[J]. Research in Organizational Behavior, 2010(30).
- [22] 纪华道. 企业组织结构的变革演化及趋势[J]. 学术界, 2014(11).
- [23] 王建平. 工业 4.0 战略驱动下企业平台生态圈构建与组织变革[J]. 科技进步与对策. 2018(16).
- [24] 冯蛟, 张利国, 樊潮, 李辉. 组织结构变革背景下赋能型员工管理模式构建[J]. 中国人力资源开发, 2019(5).
- [25] 李冠艺, 徐从才. 互联网时代的流通组织创新——基于演进趋势、结构优化和效率边界视角[J]. 商业经济与管理. 2016(1).
- [26] 甘碧群, 程凯. 网络型组织: 知识经济时代的企业组织创新[J]. 经济评论, 2001(2).
- [27] 孙晓雅, 陈娟娟. 网络型组织结构如何有效推动知识管理——基于 IBM 的案例研究[J]. 图书馆学研究, 2016(2).
- [28] 王凤彬, 王骁鹏, 张驰. 超模块平台组织结构与客制化创业支持——基于海尔向平台组织转型的嵌入式案例研究[J]. 管理世界, 2019(2).
- [29] Ciborra C. U. The platform organization: recombining strategies, structures and surprises[J]. Organization Science, 1996(2).
- [30] Garud R., Kumaraswamy A., V. Sambamurthy. Emergent by design: performance and transformation at infosys technologies[J]. Organization Science, 2006(2).
- [31] Kogut B. Joint ventures and the option to expand and acquire[J]. Management Science, 1991(1).
- [32] 张小宁, 赵剑波. 新工业革命背景下的平台战略与创新——海尔平台战略案例研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2015(3).
- [33] 徐鹏杰. 互联网时代下企业竞争范式的转变: 从竞争优势到生态优势——以韩都衣舍为例[J]. 中国人力资源开发, 2017(5).

[34] 夏蓓, 蒋乃华. 种粮大户需要农业社会化服务吗——基于江苏省扬州地区 264 个样本农户的调查[J]. 农业技术经济, 2016(8).

Study on Socialized Agricultural Service Model Based on Organizational Structure

Mu Nana¹ Gao Qiang²

(1. School of Economics and Management, Chongqing Normal University, Chongqing 401331;

2. School of Economics and Management, Nanjing Forestry University, Nanjing 210037, China)

Abstract: Taking the first batch of typical cases of nationwide socialized agricultural services in 2019 as the research object, the existing excellent socialized agricultural service models in China can be roughly divided into types of hierarchy, platform and network from the perspective of organizational structure. It is found that platform and network service models are obviously better than hierarchical service models in serving small farmers, expanding the content of services, decreasing the cost of services. However, in the platform and network service models, the content of service is complex and various, and there are too many resources and elements involved, which cause that platform and network service models need to be driven by leading and stronger enterprise. In the hierarchical service models, leading enterprises and other industrial and commercial capital are rarely required to be involved, and there is a relatively lower requirement for the ability of socialized agricultural service subjects to collect service resources, therefore hierarchical service models are suitable for farmers to develop spontaneously, and feasible for generalizing in many rural areas of our country.

Keywords: organizational structure; socialized agricultural service; small farmers

[责任编辑:左福生]