农业社会化服务供应链的商业模式创新

彭建仿[a,b]，胡森森[a]

（重庆工商大学 a. 企业管理研究中心；b. 长江上游经济研究中心，重庆 400067）

摘　要：农业社会化服务供应链构建实质上是一项龙头企业主导的商业模式创新。价值主张、目标市场、价值网络、客户关系、成本与收益模式是构成该新型商业模式的五大要素。农业社会化服务供给形式的供应链取向，也是商业模式的创新过程，其驱动机制包括连接、聚合、协调、互动和共享。透过新希望六和、安徽农服两个典型案例，揭示农业社会化服务供应链构建的关键点和基于要素与机制有机结合的商业模式创新演化过程。

关键词：农业社会化服务；供应链；商业模式；龙头企业

中图分类号：F306.6　　**文献标识码：**A　　**文章编号：**1672－0202(2019)06－0001－11

随着农业适度规模经营的不断发展，以家庭农场和专业大户为代表的规模农户大量涌现，迫切需要为其提供个性化、全程化、综合化的农业社会化服务，迫切需要专业化、规模化、协同化的社会化服务同步跟进，迫切需要龙头企业、合作社等多元供给主体增强服务资源整合与协同响应。否则，农业生产成本将大幅上升，规模经营也很难盈利。因此，在加强农业供给侧改革、提高农业服务供给质量和效率、推动农业服务转型升级的新形势新要求下，以协同响应为取向，构建“以龙头企业为集成商、合作社等中介服务组织为功能商、规模农户为客户”的农业社会化服务供应链成为大势所趋[1]。

与之相适应，以供应链为载体，以资源整合、协同响应、价值共创、共生共享为内核的新型农业服务供给模式因应而生。该模式中，龙头企业作为供应链核心和连接上下游成员资源、信息的集成商，在模式构建中起着主导者的作用，同时，合作社等中介服务组织参与服务资源供给的整合集成，规模农户参与服务需求的整合集成，三方共同参与价值创造活动，凸显了其鲜明的价值共创特征，实现了农业服务供给模式的创新。基于价值创造形式的变化，按照“商业模式是企业创造价值的逻辑”的观点[2]91，这项由龙头企业主导的价值共创活动，也是一次农业社会化服务的商业模式创新。本文尝试从商业模式创新视角审视农业社会化服务供应链构建的过程与机理，以期有新的启示与收获。为研究方便，本文所指农业服务特指经营性的农业社会化服务。

一、农业社会化服务供应链的实质：一种新的商业模式

商业模式的内涵尚无共识，较为一致的观点有：商业模式揭示了商业运作的实质——商业活动参与者之间的价值交换[3]；商业模式是企业借此生存产生收益的一种商业运作方法，其说明企业在价值链中的位置并阐述企业如何赚钱[4]，或揭示企业在一定价值网络中如何向客户提供产品或服务以及获取利润的方式[5]25。农业社会化服务供应链模式实质上是一种农业社会化服务供给

收稿日期：2019－08－22　　**DOI：**10.7671/j.issn.1672－0202.2019.06.001

基金项目：国家社会科学基金项目（16XGL009；18BGL100）

作者简介：彭建仿（(1973—），男，湖北天门人，重庆工商大学企业管理研究中心、长江上游经济研究中心教授，主要研究方向为农产品供应链管理。E-mail：993876689@qq.com

的新的商业模式。该模式具有“整合性、协同性、规模性、共生性”的特征。具体而言,该模式中,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,最终实现参与各方共生共赢:龙头企业获取供应链管理收益和自身服务资源收益,合作社等获取服务规模收益,规模农户获取降本增效收益。

商业模式在构成上可以抽象为一组相互关联的要素。因此,也可以结合商业模式构成要素进行契合性分析。商业模式包括哪些构成要素,学界并无定论。有四要素说,即:客户界面、核心战略、战略资源与价值网络[6],或四大关键要素:价值主张、目标客户、供应链、成本与收益模式[7];有五要素说,即:核心产品、目标市场、企业运营流程、企业的价值链结构和企业价值分配原则[2]91;有九要素说,即:产品、目标客户、渠道、企业内部价值链、核心能力、客户关系、合作网络、成本和收益方式等九个要素[5]25。事实上,学者们的观点都是基于特定的研究目的或视野。综上,结合本文研究目的,本文从价值主张、目标市场、价值网络、客户关系、成本与收益模式五大构成要素入手,诠释农业社会化服务供应链这一新型商业模式:

1. 价值主张

龙头企业主导构建的农业社会化服务供应链,不同于以往农业服务各自为政的供给模式,而是通过与合作社等中介服务组织的联合与合作,进行农业服务资源整合及合理配置,为规模农户提供产前产中产后的一揽子解决方案,或为响应规模农户的个性化需求提供系统的解决方案,最终实现以较低的服务成本、良好的服务质量,及时响应规模农户的个性化服务需求。直观地讲,价值主张更多时候表现为让规模农户“省事、省心、省力、省钱”。

2. 目标市场

目标市场即需要借助外部组织的农业服务才能更好地从事经营、提高经营效益,且具备一定经营规模的家庭农场和种养大户(合称“规模农户”)。服务供应链模式下,规模农户不再是被动的服务接受者,而是通过服务需求信息发布、服务质量反馈等形式参与到价值创造中。

3. 价值网络

价值网络是由龙头企业、围绕农业产前产中产后提供服务的各类服务功能商(即合作社等中介服务组织)、规模农户共同构成的,以“服务资源(包括需求信息)整合集成、协同响应、价值共创、共生共享”为准则,涵盖纵向协作(供应链上下游协作)与横向协作(水平合作)的功能性网络结构。

4. 客户关系

将龙头企业(集成商)与合作社等中介服务组织(功能商)看作一个整体(当然,功能商作为服务供给方,集成商作为服务集成方,二者也可看作是一种客户关系),该整体与规模农户(客户)之间的关系,即客户关系,也是一种供需关系。服务供应链模式下,该客户关系是一种建立在互动、互信、互惠基础上的长期合作伙伴关系。

5. 成本与收益模式

龙头企业在获取自有服务资源的供给收益外,还将获得服务供应链管理收益以及企业声誉提升所带来的品牌收益。撇开农业服务供应链模式与传统服务供给模式都会发生的成本不计(如服务设施、设备的折旧成本),龙头企业的成本主要表现为服务供应链运营成本,具体包括:整合功能商的交易成本、实现功能商与农户有效对接的协调成本、整合规模农户(需求信息)的交易成本、信息平台建设与维护成本(有些情况下暂时不需要建设信息平台,但从长远看,信息平台建设是必须的)。对合作社等功能商而言,收益主要源自参与整合集成后获得的服务规模收益,成本则表现为参与整合集成后单笔服务收益的下降,或表现为龙头企业在每笔业务中收取的管理费。

总的来看,五大要素体现了农业社会化服务供应链这一新型供给模式“协同、共生、共创、共享”的合作本质及由此带来的合作收益,揭示了其作为一种新型商业模式的本质内涵。

二、农业社会化服务的供应链取向:商业模式的创新过程

农业社会化服务供给所呈现出的供应链取向,不仅是供给模式的演进和创新,也是商业模式的创新过程。商业模式创新是建立在新价值主张基础上的商业模式元素创新设计过程[8]。鉴于前文已有涉及从商业模式元素创新角度进行的分析,这里主要从商业模式创新的动因、新商业模式价值共创的形成、商业模式中利益相关者交易方式的变革等角度对商业模式创新的过程进行诠释(如图 1)。

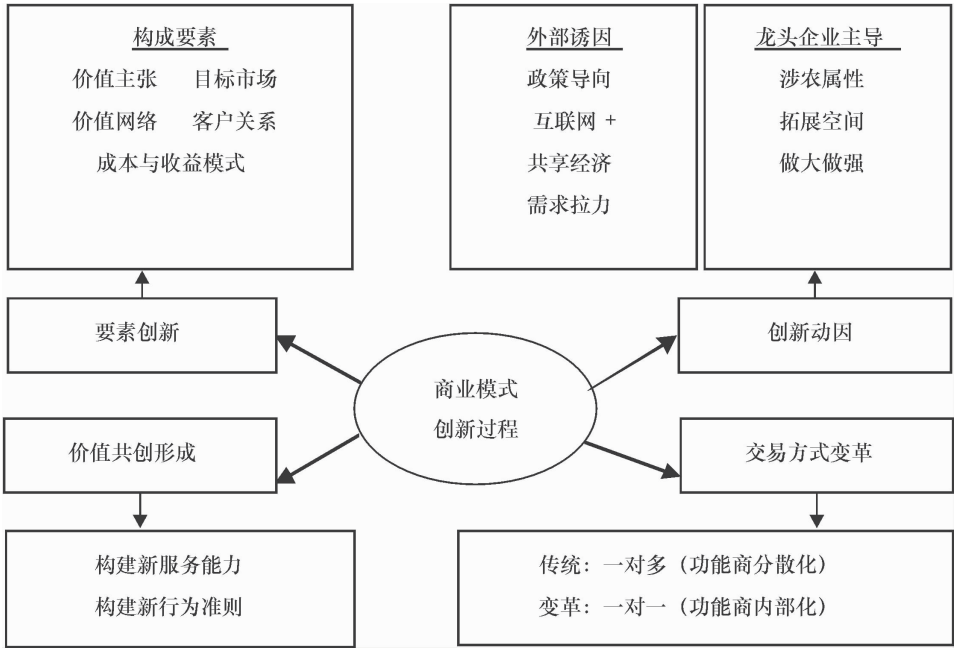


图 1　农业服务的供应链取向与商业模式创新过程

(一)商业模式创新的动因

商业模式创新的过程是企业开发利用新机会、获取新资源、新竞争优势、新经济增长点的过程[9],也是企业获得快速成长的过程[10],这或许可以解释龙头企业主导实施农业社会化服务商业模式创新的动因。一方面,企业的涉农属性决定了其有着服务农户的职责担当,不断深入的涉农实践也奠定了其作为“龙头企业”的服务优势;另一方面,企业有着拓展业务空间、提高服务收益的需要,或是培育核心竞争力的需要,抑或是做强做大的需要。此外,政府大力支持农业社会化服务发展的政策导向、互联网技术的深入应用、市场竞争的加剧、共享经济的出现等外部环境的影响,尤其是关键利益相关者(规模农户、合作社等中介服务组织)的需求拉力和协同响应更是重要诱因。这里主要分析关键利益相关者形成的诱因。

在农业社会化服务商业模式创新中,规模农户既是服务的对象,也是创新的参与者。毕竟,顾客价值主张是商业模式创新的源头和出发点[11]。传统服务供给的高成本、供给质量和效率的低下以及农户规模化生产的新要求,需要有新的“省事省心省力省钱”的服务供给方式。因此,规模农户在龙头企业的倡导带动下,很自然地加入到需求整合及共同规划的活动中,并主动配合进行服

务质量信息反馈,促进服务质量和服务水平的提升。

对合作社等中介服务组织而言,龙头企业实施的服务资源整合以及服务需求集成所产生的服务规模效应为其摆脱"服务资源闲置、利用率低,功能单一,服务提档升级难"困境提供了契机。作为农业社会化服务供应链的功能商、服务资源整合的参与者和具体业务活动的实施者,合作社等功能商的参与意愿和协同水平对于提升供应链服务能力和构建竞争优势至关重要。可以说,在一定规模(规模过大,协调成本高)或区域范围内,同类或异质性服务功能商越多,越能做大服务功能池,越能更好地响应规模农户系统化或个性化服务需求。

(二)新商业模式价值共创的形成

前述动因提供了服务资源整合和商业模式创新的基础。龙头企业、合作社等功能商以及规模农户三方的联结形式,为何选择以服务供应链为组织取向呢?合作社等中介服务组织作为服务供给主体,规模农户作为服务需求主体,双方都有对接合作的需求,此时,需要服务供给方有效联合整合起来,共同为规模大户服务。这就需要具备一定条件的龙头企业充当集成商,其条件是,龙头企业本身涉农,且自身提供部分服务资源,有进行整合集成的愿望、动力和实力,不仅能获得稳定的服务收益,还可以获得整个服务供应链的综合管理收益。单个服务供给主体(包括龙头企业)提供的服务,不能满足规模农户的需求,且各方不能获得稳定的收益,也不能充分利用现有的服务资源。而在整合集成模式下,龙头企业或整个农业社会化服务供应链则具备了一种新的服务能力——以降低服务成本、提高服务质量、实现共赢为目的,由龙头企业主导的通过资源整合、服务供应链管理、协同响应而产生的满足规模农户需求的能力。由此,依托服务供应链这一组织形式,造就一种新的能力或竞争优势,这便是服务供应链构建的理由。不仅如此,唯有服务供应链这种形式,既能克服一体化组织形式为农户提供一揽子服务实力不足的局限,又能达到整合服务资源、共同创造顾客价值的目的,而后者正是服务供应链管理的核心[12]。从单个主体功能单一地提供某项服务独立创造有限价值,到整合协同提供系统化个性化服务、三方共同创造价值,这就是组织形式的供应链取向所带来的成果。

可见,农业社会化服务供应链取向过程,也是龙头企业在市场拓展战略的内部驱动下,分析外部环境的影响,洞悉规模农户、合作社等功能商的价值诉求而进行的服务供给结构再造活动——通过整合内外资源和重构农业社会化服务生态来逐步建构自身的资源、能力和竞争优势。在这个过程中,龙头企业主导的供应链取向活动,打破行业既有的价值—成本互替定律,建构起新的最优行为准则[13]。具体而言,改变传统农业服务供给模式下功能商与农户之间收益与成本互替定律(功能商多收益,则农户多成本,反之亦反),通过资源集成化、服务规模化建构起新的价值共创、价值共享行为准则,最终,规模农户服务需求得到有效响应,服务成本下降,功能商因业务增加、信息共享而获得更多收益,龙头企业也获得可观的综合收益,实现了三方共赢。

(三)商业模式中利益相关者交易方式的变革

商业模式创新能够以快速、高质量的方式满足顾客的多样化个人需求[14]。这方面,农业社会化服务供应链表现甚为明显。不需要龙头企业(或合作社等功能商)大量投资农业服务资源,而是通过资源获取和供给模式创新,通过整合服务资源和服务供应链协同响应,即可快速高质量地满足规模农户需求。商业模式变化本质上是利益相关者交易结构的调整[15]。农业社会化服务供应链取向所反映的商业模式创新,改变以往农户与多个功能商进行协商交易的方式,农户只需与龙头企业协商(功能商供应链内部化),即可在龙头企业协调与调度下获得个性化农业服务。虽然农户仍要接受服务功能商面对面的现场服务,但不需要搜寻服务功能商,也不需要与服务功能商进行交易谈判,省去了很多时间精力成本,也降低了服务成本。在农业生产不同阶段需要不同服务

时,仍只需与龙头企业对口联系即可。由于有龙头企业对服务功能商的筛选把关、对接匹配、调度安排、监管与跟踪,且有服务规范和标准的实施要求,终端服务质量明显提高。再者,通过再造资源交易方式,赋予企业新的竞争优势,提高企业绩效[16]。最终,由包括龙头企业、合作社等功能商在内的服务供给主体共同分享增值收益。

三、农业社会化服务供应链取向的驱动:商业模式创新的演化机制

农业社会化服务的供应链取向,是基于为客户提供问题解决方案而做出的选择。提供问题解决方案,是商业模式的基本特征之一。因此,商业模式创新的演化机制将围绕为客户提供问题解决方案这一特征展开,也形成农业社会化服务供应链取向的驱动机制。这些机制包括:连接、聚合、协调、互动和共享。

(1)连接。连接是构建农业社会化服务商业关系网络的基本机制,也是商业模式创新的基本机制。事实上,商业模式创新就属供求连接方式创新的范畴[17]。借助连接机制,将龙头企业、合作社等中介服务组织、规模农户、服务等元素关联建立商业关系,同时将不同资源整合、系统化,以形成价值创造和价值获取能力。在农业社会化服务关系网络中,或基于合作互补,或基于供需关系,形成了多种多样的连接,既有涉及产前产中产后全产业链服务功能链的连接,也有服务功能商—客户之间的供需连接,还有纵向合作与横向合作交织而成的混合连接。农业社会化服务的供应链取向选择,改变了以往农户与不同服务供给主体的连接,代之以农户与龙头企业之间的连接以及龙头企业主导下的农户与服务功能商的连接。这种连接,一方面依靠全方位服务增强了龙头企业与规模农户的合作黏性,另一方面建构了一种社会网络语境下的强连接。在强连接下,龙头企业以自身的服务资源为基础,整合其他服务资源,并通过某种制度设计使规模农户在获得系统或个性化服务的同时,形成对龙头企业较大程度的依赖,做出有利于促进双方进一步合作的行为安排,最终使参与各方获益。在强连接下,龙头企业与规模农户之间的关系由“弱关系”向“强关系”转变,双方的关系价值获取方式由“利用自利性行为攫取价值”向“利用互利性行为创造新价值”转变[18],最终共同致力于价值共创。按有关学者对关系治理行为的分类——联合求解与联合规划[19]来看,龙头企业与规模农户的强连接还表现在,双方不仅通过“联合求解”解决规模农户当前所需的服务问题(如龙头企业联合有关功能商提供自身可能无法提供的农机服务、仓储服务、融资服务等。当然,整合服务资源原本就是服务供应链构建的前提),而且还通过“联合规划”解决规模农户未来发展所需的服务问题,如制定生产计划、讨论中长期发展规划等。

龙头企业与合作社等功能商之间也存在连接,连接的强度取决于双方达成何种合作方式。譬如,实践中可能的合作方式有:①邀请配合。在承担某项功能方面,龙头企业要求功能商给予配合,如通过电话或口头邀请功能商提供农机、农技、收购等上门服务。②租借。龙头企业租借功能商的设施设备,为规模农户提供服务。③开展联合,组建联合体、联盟。龙头企业召集或带动其他功能商参与。④合资合作、参股控股。这些合作方式中,双方或达成口头合作协议,或签订正式契约,显然,后两种方式的连接强度高于前两种。

(2)聚合。聚合是指聚集整合资源,凝聚参与各方,发挥合力,实现“1 +1 >2”的功效。在传统农业社会化服务供给模式中,龙头企业、合作社等中介服务组织都只能扮演服务功能商的角色,都是以“碎片企业”的形态存在。因此,农业社会化服务供应链作为实现聚合的载体和平台应运而生。这个以龙头企业为发起者的聚合平台,在龙头企业信誉资产和能力的背书下,以资源关联度、资源互补性、文化相容性和文化认同度为参照,将众多服务供给者(如农机、农资、仓储、融资等功能商)、服务需求者(规模农户)聚集整合起来,形成服务规模,提高服务效率,降低服务成本,更好

地满足规模农户的服务需求,最终实现参与各方聚合式成长。聚合,不仅聚合资源,还聚合农业社会化服务的信息、经验、知识,让聚合各方更有效地参与到价值共创中,最大可能地实现聚合效应。聚合效应的一个间接成果就是形成农业社会化服务供应链品牌,这是在业务导向、需求满足之外由服务特色、口碑、影响力等形成的一种力量或符号印记,而品牌的感召力量将引致更大的聚合,包括数量的、质量的、本地区的、区域外的功能商和规模农户,最终形成一个资源互补、配置合理、运作高效的农业社会化服务生态系统。

(3)协调。农业社会化服务供应链的高效运作需要构建良好的协调机制。前述连接、聚合机制要真正发挥作用,协调机制作为具体的实施保障机制必不可少。以往农业服务供给模式中,要么没有协调者(供需双方直接谈判对接),要么缺乏明确的协调主体(协调主体是变化的),另外,不同供给主体间各自为政,缺乏有效的协调,最终导致服务供给缺乏质量和效率。服务供应链模式下,龙头企业充当协调者,其服务供应链管理的一个核心职能就是协调。通过协调,既减少功能商、客户彼此搜寻对方的时间精力成本,也减少各参与方连接、聚合中的失序与内耗。龙头企业主导的农业社会化服务供应链协调主要包括:供需对接协调、服务时间协调、服务优先序的协调、服务中问题和冲突的协调、参与方行为不一致的协调,以及存在服务需求、服务应急、服务故障等不确定情形的协调。此外,还有纵向协调与横向协调交织的协调,以及服务系统内外关系协调。可见,协调水平、协调成本关乎着整个服务供应链的运行水平与运行效率。

(4)互动。农业社会化服务的供应链取向,为需求响应下服务供给主体间尤其是龙头企业与合作社等功能商间的协同提供了组织载体和保障,从实质上看,则是建立一种以需求响应为导向的基于各自核心专长的服务外包和服务协同的供应链伙伴关系。而龙头企业、合作社等功能商、规模农户间的互动,有利于供应链伙伴关系的形成。不仅如此,成员间的互动有利于增进了解信任,提高合作默契和协同水平,进而提高合作绩效。当围绕提高农业社会化服务供给质量和效率的互动达到一定频率和层次,就迈入了价值共创的轨道。通过成员间的有效互动,或示范或知识溢出,促进互动式学习,在提升各方实力的同时,也能增强彼此间的文化相容性和认同感。当前,全国范围内也兴起了诸多农业社会化服务供需对接平台,但大多限于一次性或偶然性的对接,缺乏深入的互动。农业社会化服务供应链的组织构架(服务供应链属于介乎企业与市场这两种制度之间的中间性体制)及其日益完善的信息平台支撑,则为供应链各方的有效互动提供了有力的保障。具体而言,各方依靠服务、培训、技术、资金、信息、质量、标准、契约、信誉、文化等多元介质开展互动。譬如,面向规模农户,龙头企业除自身提供或指派调度功能商提供现场服务外,还通过开展培训、生产指导、调研需求、传递信息、融资担保等与之建立联系;再如,龙头企业与合作社等功能商之间通过任务指派、服务规范、培训、契约、共创品牌等建立联系。总之,各方通过互动,建立起有效沟通、关系维护和共同成长的通道,促进需求驱动的服务响应真正落地。

(5)共享。共生共享是农业社会化服务供应链取向的着眼点和归宿。如果说连接、聚合、协调、互动是共生的方式和手段,共享则是共生的目标和归宿。没有合理共享,就没有和谐共生。倡导共享,既是对共享经济理念的贯彻与实践——共享资源、能力、信息、知识,也是商业模式创新的动力,是商业模式的生命力所在——利益共享是永恒的合作主题。龙头企业整合农业服务资源,正是基于共享经济模式催生出的共享资源的启迪,在此氛围下,合作社等中介服务组织也试图改变单打独斗的做法,加入到资源整合行动中来。能在多大程度上享受资源整合(包括规模农户的服务需求整合)带来的服务规模效应及收益增长,决定着合作社等功能商的整合参与和协同响应意愿。同样,对规模农户而言,也试图改变自包自揽或与不同服务功能商单独交易的高交易成本和低效服务的困境。能在多大程度上享受服务资源整合带来的个性化需求满足、服务响应及时和

服务成本节约等服务升级效应，决定着规模农户的整合参与意愿，也决定着农业社会化服务供应链构建的成效。整合共享资源并不必然带来共享收益的增长，还需要在整合资源之后共享能力、信息、知识，甚至共担（共享）风险，还需要龙头企业以共享为纽带，切实提高供应链共生体的价值共创能力，使各类共享相互促进，相互补充，浑然一体，相得益彰。此外，通过共享，可以增强各方的联合依赖性，促进联合依赖效应的形成——减少冲突，降低交易成本和共生体内部的协调成本，同时，在共生系统内产生更高的资源共享（各类共享均可归结为资源共享）效应和协同效应，提高联合价值创造的边际收益[20]。而这些增值收益，正是服务供应链取向的价值所在，也是新型商业模式的价值所在。

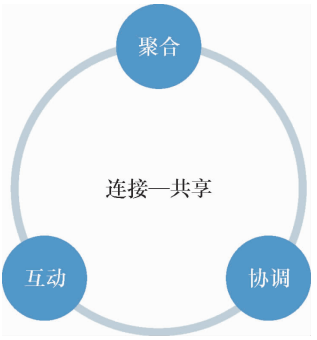


图 2　商业模式演化机制之间的关系

在五大机制中，如果说连接是起点、动因，共享是目的、终点，那么聚合、协调、互动则是为了连接和实现共享的手段（如图 2）。由于连接方式的变化，或为了更好地实现（强）连接，农业社会化服务供应链这一新型商业模式应运而生。

四、两种典型模式的比较分析

为验证前文的理论探索，结合商业模式构成要素和演化机制，本文选取新希望六和的“担保鸡”服务模式和安徽农服的“331”服务模式两种典型模式（案例）进行比较分析。

（一）两种模式概况

1. 新希望六和的“担保鸡”服务模式

新希望六和股份有限公司（简称“新希望六和”）创立于 1998 年。公司立足农牧产业，注重稳健发展，业务涉及饲料、养殖、肉制品及金融投资、商贸等领域。

2007 年，新希望六和首创“担保鸡”服务模式，旨在发挥自身一体化运营的产业链优势，整合多方资源创建养殖担保体系，支持养殖户从事标准化养殖①。具体而言，借助新希望六和集饲料、种苗、屠宰冷藏、兽药供应和技术服务于一体的鸡、鸭两条产业链开展业务，按照“养殖户 + 龙头企业 + 政府 + 银行 + 养殖合作社 + 上下游企业 + 保险公司 + 担保公司”八位一体的运作模式，建立高效的运营管理体制和风险控制体系，对接金融部门及相关企业等多方资源，开展担保业务，服务规模养殖户，确保银行资金安全和禽肉制品质量安全。

2. 安徽农服的“331”服务模式

安徽省农业服务股份有限公司（简称“安徽农服”）是由安徽省农垦集团联合天禾农业科技集团、安徽现代农业创业投资有限公司作为主要发起人成立的国有控股的股份制法人企业。公司于 2015 年 8 月 4 日注册成立，注册资本一亿元（国有资本占比 55%），是国内第一家以农垦为主导、以农服为主营的省级专业公司。

公司推广运营的“331”服务模式涵盖了农业生产的产前、产中及产后，即，通过规避三大风险（用农业政策性保险和商业性保险叠加的办法规避自然风险；用职业农民种植适度规模土地的办法规避经营责任风险；用粮食银行、农产品期货的办法规避市场风险）、提供 3 项服务（技术服务、资金服务、烘干仓储服务）、建立 1 支队伍（农业社会化服务经纪人队伍）为规模经营大户提供全程

① 参见新希望六和的官网：http://www.newhopeagri.com/lh/briefintroduction/index.

农业服务[①]。

(二)两种模式的比较

两种模式的比较如表1。

表1 两种模式比较一览表

构成		新希望六和	安徽农服
商业模式构成要素	价值主张	为养殖户担保,助养殖户增收	规避风险,全程服务,让农民成为收入稳定受人尊重的体面职业
	目标市场	一定区域内的规模养殖户	自有土地50亩以上或本土流转土地100~500亩的种粮大户
	价值网络	纵向:企业内种畜禽场、饲料厂、兽药厂及外部的合作社;横向:担保公司(企业牵头)、银行、保险、同行企业、政府等	纵向:企业内农机、农资、农技等资源及外部的合作社等农服组织;横向:担保公司、银行、保险、政府等
	客户关系	利益相关者间建立"你中有我,我中有你"的利益共同体	协作伙伴——共同致力于为大户提供问题解决方案
	成本与收益	①养殖户:每只担保鸡多盈利0.5~1.0元;②新希望六和:自有服务供给收益,供应链管理收益及品牌收益;③银行等功能商:低风险、稳定收益	①种粮大户:每亩节本50~80元,每亩增产6%;②安徽农服:服务资源收益以及综合管理收益、品牌收益;③银行等功能商:银行风险降低,获稳定收益;合作社等功能商获规模化服务收益
商业模式演化机制	连接	银行保险等(功能商)——新希望六和(集成商)——养殖户(客户)	保险银行担保、合作社等(功能商)——安徽农服(集成商)——种粮大户(客户)
	聚合	八位一体的运作模式	内部服务组织+合作社等外部农服组织+保险银行担保公司
	协调	种禽、农资、技术、融资、收购等协调;风险控制与协调:养殖支出、收益在专用账户统一结算	构建经纪人队伍,协调农业服务组织与大户之间的关系
	互动	培训、指导、调研、信息、担保	培训、全程服务
	共享	养殖户收益增长;企业及参与方也获益	种粮大户节本增产;企业及参与方也获益

数据来源:根据企业实地调研及企业官网等整理而成。

可见,两种模式虽有种养行业的具体运营差异,但均较好地诠释了农业社会化服务供应链这一商业模式的要素和演化机制。此外,两者还有诸多共同点:①两种模式都整合了内外部服务资源,更好地响应了规模农户的需求。②两种模式均实现了服务创新。"担保鸡"模式改变了以往"各养殖环节单独交易、融资难、服务成本高"的服务模式,在解决规模养殖户融资保险难、提供一揽子服务方案、降低整体服务成本、确保持续增收方面实现了服务创新。"331"服务模式改变过去"以企业为中心,企业有什么服务资源就提供什么服务"的服务模式,向"以种粮大户为中心,种粮大户需要什么服务就提供什么服务"的服务模式转变,在帮助种粮大户规避风险、科学种田、解决困难、节本增效方面实现了服务创新。③两种模式下服务绩效(表现为参与主体的收益)均有所提升。

① 参见安徽农服的官网:http://www.nf331.com/info.php?class_id=101.

(三)小结与思考

(1)商业模式创新需要由具有实力、战略观和责任担当的龙头企业推动。农业社会化服务供应链的构建,具有涉农属性,提供部分农业服务的实力型龙头企业向集成商转型是关键。龙头企业实力越大,聚合的参与者越多;资源越充分,聚合效果越好,模式的持续性也越久。如新希望六和、安徽农服都是典型的涉农企业,且颇具实力,在业界具有显著的声誉和影响力。

(2)价值网络或农业社会化服务生态系统的构建至关重要。如案例中银行、担保、保险公司的引入,同行企业、农业服务组织以及与政府的合作,纵向横向的聚合与协调,有利于更好地整合配置资源,实现价值共创。

(3) 在价值网络中实现价值共创需要有良好的制度设计。该制度设计能有效降低风险,将参与各方紧密地捆绑在一起,最终实现各方受益。例如,新希望六和贷款制度的设计。新希望六和发起进行资源整合,并牵头成立担保公司,贷款划入银行或担保公司的养殖户账户,贷款资金不到养殖户手中,养殖户将禽产品销售给新希望六和,所获收益减去养殖户从新希望六和(所辖公司)购买投入品的费用以及归还银行借款,剩下的才是养殖户的最后收益。再如,安徽农服贷款制度的设计。资金贷款服务也是在服务对象与农服公司签订粮食回购协议的前提下进行,粮食回购,回购款先行归还银行贷款,剩余则是农户的收益。

(4)要彰显或实现价值主张,不仅需要利益相关者尤其是供应链参与各方进行有效连接、互动、共享,还需要龙头企业的担当与推动,聚合(包括进行有效的制度设计)各方资源,形成价值网络;同时,协调好网络的价值共创活动,构建良好的客户关系,并为各方测算可能的成本与收益,增加透明度,增强网络或链条的凝聚力、吸引力,以更好地聚合资源,开始新一轮的价值创造活动。两个案例进一步诠释了前文的商业模式构成要素与演化机制,且将二者有机地结合在一起,更系统深刻地揭示了整个商业模式的创新演化过程(如图 3)。

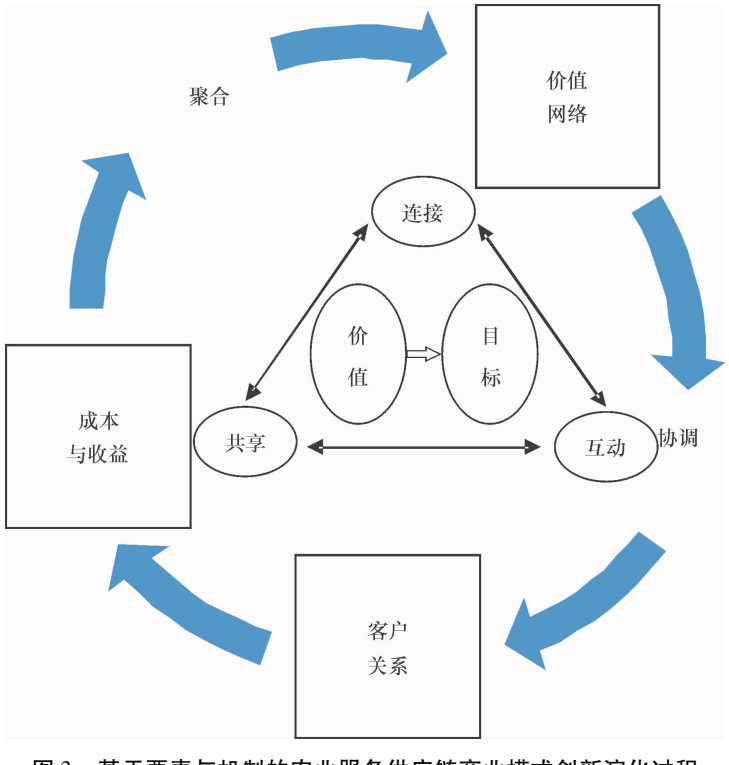


图 3　基于要素与机制的农业服务供应链商业模式创新演化过程

五、结论与启示

(一)主要结论

本文主要结论有:第一,指出农业社会化服务供应链模式实质上是农业服务供给的一种新商业模式,并诠释了其五大构成要素,即:价值主张、目标市场、价值网络、客户关系、成本与收益模式;第二,从商业模式创新的动因、新商业模式价值共创的形成、商业模式中利益相关者交易方式的变革等角度,分析了商业模式创新的过程;第三,提出了农业社会化服务供应链取向的驱动机制,即连接、聚合、协调、互动和共享;第四,结合新希望六和、安徽农服两个典型案例,分析了其商业模式构成要素与演化机制,更系统深刻地揭示了农业社会化服务供应链构建的关键点和基于要素与机制有机结合的商业模式创新演化过程。

(二)管理启示

本研究表明,农业社会化服务供应链的构建实质上是一项商业模式创新。而农业社会化服务供应链取向或商业模式创新,首要的是培育一批有实力、敢担当的涉农龙头企业,具体而言,则是引导或推动现有的农业产业化龙头企业或实力型农业社会化服务组织(包括合作社)向综合服务集成商转型;其次,需要大力倡导共享经济理念,营造氛围、创造条件,吸引银行、担保、保险、同行企业、农业服务组织以及政府部门的加入,推动农业社会化服务生态系统或价值网络的形成,以更好地整合配置资源,促进价值共创的实现;再次,需要龙头企业积极实施诱致性制度变迁,通过有效的制度设计,聚合、协调好各类功能商或主体资源,构建多元共生介质,推动利益相关者连接、互动、共享;最后,需要进一步创造条件,搭建互联网信息平台,以提高供需主体之间、各类功能主体之间连接、沟通互动的质量和效率。

参考文献:

[1]彭建仿. 农业社会化服务供应链的形成与演进[J]. 华南农业大学学报(社会科学版),2017(4):45-52.
[2]张越,赵树宽. 基于要素视角的商业模式创新机理及路径[J]. 财贸经济,2014(6):90-99.
[3]GORDIJN J, AKKERMANS J, VAN VLIET J. Designing and evaluating e-business models[J]. IEEE Intelligent Systems,2001(4):11-17.
[4]RAPPA M A. The utility business model and future of computing services[J]. IBM Systems Journal,2001(1):32-42.
[5]乔为国. 大力推动商业模式创新[J]. 中国经贸导刊,2009(11):25-26.
[6]HAMEL G. Leading the revolution[M]. Boston:Harvard Business School Press,2000.
[7]王鑫鑫,王宗军. 国外商业模式创新研究综述[J]. 外国经济与管理,2009(12):33-38.
[8]吴晓波,赵子溢. 商业模式创新的前因问题:研究综述与展望[J]. 外国经济与管理,2017,(1):114-127.
[9]BOCK A,GERARD G. Business model innovation and strategic flexibility:A study of the effects of informal and formal organization[R]. London:Sumantra Ghoshal Conference for Managerially Relevant Research,2010.
[10]SCHLEGELMILCH B B,et al. Strategic innovation:The construct,its drivers and its strategic outcomes[J]. Journal of Strategic Marketing,2003(2):117-132.
[11]谢德荪. 源创新:转型期的中国企业创新之道[M]. 北京:五洲传播出版社,2012.
[12]简兆权,李雷,柳仪. 服务供应链整合及其对服务创新影响研究述评与展望[J]. 外国经济与管理,2013(1):37-46.
[13]王雪冬,董大海. 商业模式创新概念研究述评与展望[J]. 外国经济与管理,2013(11):29-37.
[14]ZOTT C,AMIT R. Business model design: An activity system perspective[J]. Long Range Planning,2010(2-3):216-226.

[15]魏炜,朱武祥,林桂平. 基于利益相关者交易结构的商业模式理论[J]. 管理世界,2012(12):125 - 131.
[16]ZOTT C,AMIT R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms[J]. Organization Science,2007(2):181 - 199.
[17]江积海,李琴. 平台型商业模式创新中连接属性影响价值共创的内在机理[J]. 管理评论,2016(7):252 - 260.
[18]GULATI R. Alliances and networks[J]. Strategic Management Journal,1998(4):293 - 317.
[19]姜翰,金占明. 企业间关系强度对关系价值机制影响的实证研究[J]. 管理世界,2008(12):114 - 126.
[20]GULATI R,SYTCH M. Does familiarity breed trust ? Revisiting the antecedents of trust[J]. Managerial and Decision Economics,2008(29): 165 - 190.

On the Construction of Agricultural Socialized Service Supply Chain

PENG Jian-fang[a,b], HU Sen-sen[a]

(*a. Enterprise Management Research Center; b. Research Center for Upper Yangtze Economy, Chongqing Technology and Business University, Chongqing* 400067, *China*)

Abstract: The construction of agricultural socialized service supply chain is essentially a business model innovation led by leading enterprises. Value proposition, target market, value network, customer relationship, cost and revenue mode constitute the five elements of the new business model. The supply chain orientation of agricultural socialization service supply form is also an innovation process of the business model, and its driving mechanism includes connection, aggregation, coordination, interaction and sharing. Through the two typical cases of Newhope Liuhe and Anhui Nongfu, the key points of the construction of the agricultural social service supply chain and the process of innovation and evolution of business model based on the organic combination of elements and mechanisms are revealed.

Key Words: agricultural social service; supply chain; business model; leading enterprises