

农业产业化龙头企业层级化联结 产业组织模式研究

——以鄂西 N 公司为例

万江红 李 城

摘要 农业产业化龙头企业建立的农业产业组织模式是打造农业全产业链、推进农业现代化的关键要素。层级化是产业组织模式的核心特征,推动层级主体间的紧密联结对于龙头企业实现产业规模化与标准化目标至关重要。龙头企业通过设定合理的利益联结机制,精准匹配产业组织模式中层级主体的差异化需求,将各层级主体的资源与生产分工有机结合,实现龙头企业规模化目标。在层级化产业组织模式纵向治理中,龙头企业通过合约推动关系的分层治理,以合约激活和渗透关系,实现治理机制的层级联结,达成龙头企业生产标准化目标。龙头企业善用产业组织模式的层级化特征,有助于发挥龙头企业的引领带动作用,实现各参与主体的共赢发展。

关键词 龙头企业;产业组织模式;层级化;利益联结机制;产业治理机制

中图分类号 F325.2 **文献标识码** A **文章编号** 1672-7320(2025)02-0096-14

基金项目 国家重点研发计划重点专项(2021YFD1000401)

农业产业化龙头企业(以下简称“龙头企业”)是引领带动乡村全面振兴和农业农村现代化的生力军,是打造农业全产业链、构建现代乡村产业体系的中坚力量,是带动农民就业增收的重要主体,在加快推进乡村全面振兴中具有不可替代的重要作用。近十年来,农产品的市场端也发生了巨大改变,城乡消费的升级提高了消费者对于农产品质量的关注,这意味着现代农业对产品的标准化与规模化提出更严格的要求^[1](P67)^[2](P15),这已然说明当下的市场竞争不再是单个主体的竞争,而是整个产业链的竞争。农业产业化是针对某一特定农产品,将其产前、产中、产后诸环节整合为一个产业链条,形成一个完整的产业系列(产业集群),在专业化生产的基础上,以市场为导向、以效益为中心,在有关技术、经济参数上相互协调、实行一体化运行的经营方式^[3](P35)。龙头企业所代表的农业公司在农业产业化中不可或缺^[4](P52)。

现有研究对龙头企业所引领的产业化开展了详尽的研究,但在层级联结方面仍有推进空间。龙头企业必然涉及各个环节的分工,层级化是龙头企业与农户展开生产联结的主要特征。虽然已有研究从各个层级主体的功能上详细描述了分工经济如何高效,但欠缺企业如何实现层级主体之间有效联结的分析。首先,龙头企业所面对的层级化对象是异质性的。非同质化的农户群体的社会属性与经济属性也是有差异性的,进而面对龙头企业所建立的产业一体化组织模式的反应亦有不同。因此,在讨论产业合作过程中,深入探讨企业如何分层施策,设定差异化的利益联结机制,从横向上解决龙头企业产业分工所需要的规模化问题十分必要。其次,层级还带来纵向产业治理机制的区分。已有研究已经关注到不同层级主体间的治理机制并不相同,但是,对于如何打通层级间治理机制的联结以解决产业分工的信

息不对称所导致的标准化问题,还有待进一步的分析。

一、文献回顾

农业产业化组织模式,是开展农业产业化经营的具体方式,是产业链上各主体通过某种联结机制组合在一起的经营方式,是农业产业组织发展的制度载体^{[5](P88)[6](P28)}。基于中国“大国小农”的背景,龙头企业需要在与分散且众多的农户开展产业协作过程中,充分发挥其在资金、技术与制度方面的优势,推动农产品生产、加工、流通方面提档升级^{[7](P1)[8](P13)}。产业化组织模式的发展沿着纵向与横向两个维度调整生产效率与生产规模。从纵向上看,龙头企业将种养环节纳入企业边界之内,在减少农户机会主义行为、降低交易成本的同时,还可以降低受自然环境等外部因素影响的原料供给和成本的不确定性,提高产业价值链各环节的协同效应^{[9](P87)[10](P123)};在横向上,通过生产经营规模的扩大获得规模效应,在市场上占据交易优势^{[11](P4)}。

一些学者从农业自然风险^{[12](P35)}、市场风险^{[13](P96)}、专用性投资^{[14](P28)}、有限理性的道德风险^{[15](P72)}、交易成本^{[16](P16)}、交易模式与贴现率^{[17](P313)}等角度对农业产业化的制度要素作出分析。龙头企业引领的农业产业化模式从最初的“龙头企业+农户”模式,发展出“龙头企业+合作社+农户”“龙头企业+基地+农户”与农业产业化联合体等模式^{[18](P52)[19](P91)},以及近年来开始基于农村集体经济组织在发动农户中的制度性优势而发展起来的“龙头企业+村集体+农户”组织模式^{[16](P16)}。总之,在龙头企业推进产业化的进程中,中介组织在降低交易成本、提高生产效率方面至关重要。

与之相对,部分学者认为组织制度发挥作用的核心在于治理机制。契约治理强调对于正式合约进行修订,建立标准化的操作程序以及自我保护措施,从而解决信息不对称、激励机制不健全等问题,能够稳定合作关系^{[20](P87)}。契约治理是优化产业链绩效的重要手段,多数合作条件下,“公司+农户”契约模式有利于实现产业链价值剩余的最大化^{[17](P313)}。但受限于各主体利益诉求差异与契约机制不完善,导致契约协调难度大,无法从根本上消除订单违约^{[21](P17)[22](P133)}。与契约治理相对应的是关系治理,后者是采取不同于正式契约的人际关系和情感手段来确保契约顺利履行的治理机制。关系治理能够降低双方交易成本,促进长期合作^{[23](P93)[24](P33)[25](P23)},适合农村市场社会环境^{[26](P30)}。在此基础上,有学者将关系治理与合约治理进行统合分析。罗必良^{[27](P66)}发现不完全合约仍会被执行,公司会以边缘合约匹配核心的不完全合约,形成“以合约治理合约”的局面。万江红与杨柳^{[28](P53)}则进一步对以合约治理合约进行分析,提出了该模式的两种不同机制即补充与补偿机制。还有学者从交易模式与合作关系阶段性等方面讨论治理机制的互补或者替代关系^{[29](P1)[21](P17)[30](P209)}。

综上所述,已有研究从龙头企业产业组织模式的类型划分、功能、影响因素以及治理机制等方面作出了翔实的研究,但鲜有文献围绕产业组织模式的层级化特征展开讨论,特别是面对各层级的异质性主体如何建立利益联结机制,以及层级间治理机制的关系。

基于上述讨论,本文构建了一个“制度—主体—绩效”的分析框架。制度是指龙头企业为实现产业一体化而设计的产业生产分工组织模式,旨在促进不同层级主体之间的联结与合作,其核心特征是分工协作的层级化,核心机制为利益联结机制与产业治理机制。主体是指参与产业组织模式的主体,其核心特征是层级化。主体具备不同的资源,在产业链中分属不同层级,承担差异化分工,也具有差异化的利益诉求。龙头企业能否满足差异化合作主体的利益诉求,决定了能否整合层级化主体的功能,从而实现组织模式绩效。绩效是指龙头企业产业一体化的目标即横向规模化与纵向标准化,前者取决于利益联接机制的层级化匹配,后者取决于产业治理机制的层级化联结。“制度—主体—绩效”分析框架为理解龙头企业引领的产业化过程提供了一个清晰的视角,有助于揭示组织制度设计、差异化主体特征与产业绩效之间的内在联系。理想状态下,龙头企业根据参与一体化的主体特征设定利益联结与产业治理机制,影响合作主体参与生产分工的行为,在横向上达成稳定联合,在纵向上解决信息不对称问题,实现规模

化与标准化的组织绩效。

下文将通过案例研究的方法,应用“制度—主体—绩效”的分析框架,对鄂西一国家级龙头企业在茶产业中的产业组织模式展开剖析,从研究案例层级化分工的生产协作合理性开始,深入讨论差异化利益联结机制如何实现横向绩效即规模化,以及层级化产业治理机制联结如何实现纵向绩效即标准化。

二、研究方法与案例介绍

本文采用个案研究的方法。基于调研丰富经验的基础之上,梳理案例形成过程,直观上把握案例中组成部分之间的关系,解释日常背后隐藏的道理,推论出具有中间机制的、合乎逻辑的、推论性的系统知识^[31](P1)。本文选取的湖北恩施的N公司^①个案具备一定的典型性与代表性^[32](P123)。该公司推行产业一体化,与村庄内生产主体从开始的松散市场发展为准纵向一体化组织有着明显的时间界限,取得了良好的经营绩效。N公司为开拓国际市场,推行“有机茶”发展战略,开始强化对茶农与小茶厂的管束,从早期的简单市场交易,即只对产品交易过程中的分级定价收购,转变为加强对茶农日常生产中的“有机化”行为即不打农药等的管理。

茶叶制作是一项高度技艺化的劳作,技艺的掌握与传播是产业发展的关键^[33](P111)。茶叶独特的采摘与炒制等复杂的技术细节、十分精细的产品质量标准等,很大程度上影响了茶叶的生产经营过程^[34](P124)^[35](P26)。因此,茶产业的发展,往往建立在纵向分工、农户经营基础之上。这一经营状态导致茶产业一体化主体众多且分散、信息获取十分困难等问题,产业组织面临严重的组织困境^[35](P26)。该组织困境同样是我国农业纵向一体化中其他产业组织模式都需解决的核心问题。

N公司起源于恩施州W村,截至2022年1月底,该村共有561户2109人。在2019年的村庄用地统计中,农业用地面积341.11公顷,其中茶园面积为311.74公顷。因茶叶种植利润较高且与本地“半耕半工”家计模式相匹配,该村保留着农户种植的模式,没有出现大面积抛荒与规模种植的极端情况。在N公司的努力下,W村的茶产业成功实现“有机化”转型与发展,提升了公司产品与公共品牌“乾和贡茶”国内与国际的市场占有量,N公司于2021年被认定为国家级农业龙头企业。在产业转型过程中,传统的茶叶经营主体未被挤出产业发展过程,反而在公司的引领下形成紧密的产业联合体,围绕着茶产业,茶农与小茶厂以及农家乐等服务主体共享产业发展成果。

N公司成为国家级龙头企业主要得益于国际市场的打开,而国际市场的开拓源于公司的“有机茶”转型。由于国际市场准入门槛对农药残留(以下简称“农残”)的严格筛查,N公司需要对原材料即鲜叶进行仔细把控。为达此目的,公司强化了与小茶厂、茶农的联系,建立起“准纵向一体化”的“1+X+N”模式^[23](P93)。其中,“1”即龙头企业,“X”即小茶厂,“N”即茶农。在该一体化模式中,茶农提供基本鲜叶,是整个产业链的最基础部分。小茶厂将鲜叶初步加工为粗制毛坯茶,供给N公司精深加工,并承担生产收购过程中组织茶农的责任,即小茶厂成为N公司产业链条的中间层。

N公司引领的“准纵向一体化”主要体现在四个制度上:企业保收、企业定价、质量监督与管区制度。一是保收政策。N公司全额收购小茶厂加工的由夏秋鲜叶制作而成的粗制毛坯茶;要求参与一体化的小茶厂必须全部收购管区农户生产的夏秋鲜叶。对于价格更高的春茶,N公司允许各主体自由交易,参与外部市场买卖。二是定价机制。N公司在一体化模式中具备唯一的定价权,公司明确各合作小茶厂按照公司制定的鲜叶价格收购鲜叶,价格往往高于外部市场价。由此被提高的小茶厂毛坯茶生产成本,则由N公司在毛坯茶收购端提高收购价格弥补。在与小茶厂签订的合同中明确规定,若N公司毛坯茶收购价格低于外部市场价格,则允许小茶厂自由出售。N公司也按照制定的鲜叶价格收购茶农鲜叶,以此方式向管区茶农公开鲜叶价格,从而约束小茶厂按照规定价格收购鲜叶。三是监督机制。N公司明

① 依照学术惯例,文中涉及的所有地名、人名、小茶厂名、公司名与品牌名均被匿名处理。

确鲜叶收购标准,要求合作的茶农与小茶厂只准生产与加工符合该标准的茶叶鲜叶,一旦被N公司发现农残超标,便会处以罚款,违约3次以上则踢出一体化体系。产品质量与技术相关,公司免费为小茶厂与茶农提供先进的栽培、病虫害防治、加工规程等技术,要求小茶厂与茶农必须严格执行。四是实行管区制度。N公司在相互协商的基础上为每一个合作小茶厂划定与其加工能力匹配的茶叶管区,每个小茶厂主要收购自己管区的鲜叶,减少合作主体内部竞争。N公司对于加入一体化的茶农同样采取保收政策,提供农业保险、生产材料等要素。该公司产业一体化组织模式图如下(图1)。

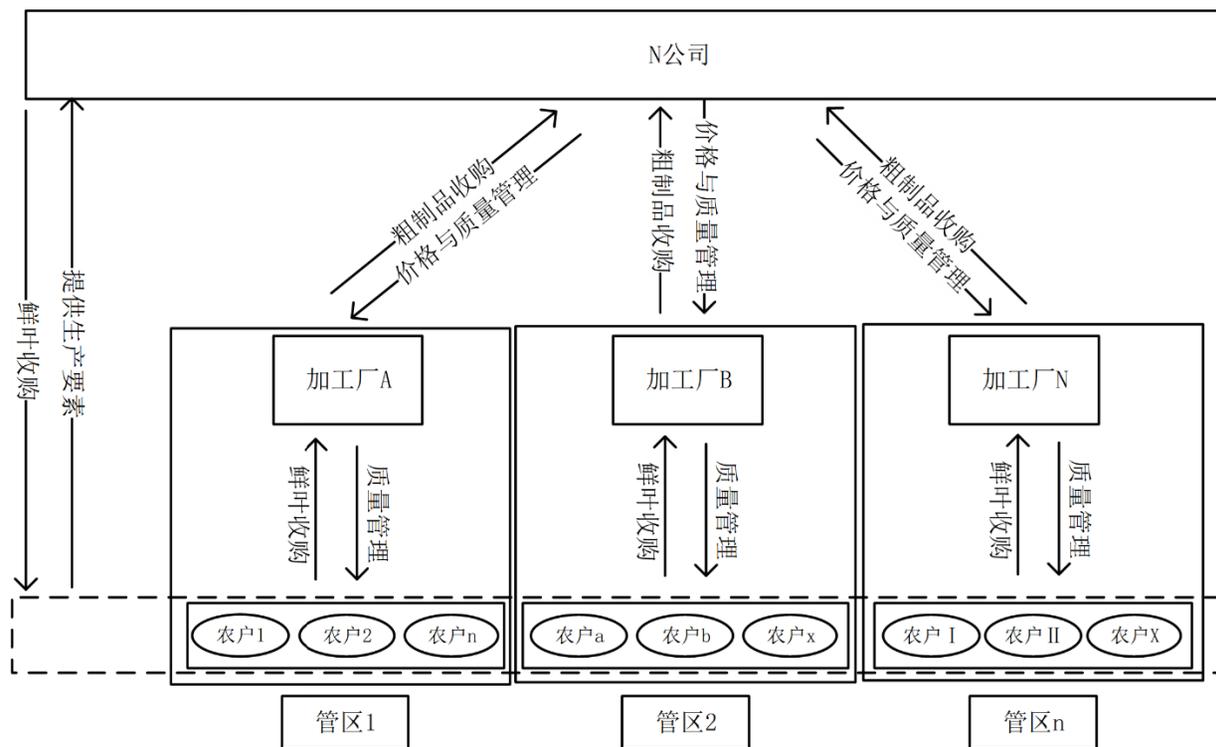


图1 N公司产业一体化组织模式图

笔者所在团队从2022年4月至5月在W村开展了为期35天的田野调查。本文的资料来源有三：一是访谈笔记。笔者团队对6位N公司高管、11位小茶厂老板、12位茶农、4位W村村“两委”成员以及5位W村茶叶经销商进行了非结构式访谈,形成18万字的访谈材料,在行文中按照学术惯例,依据职业、姓氏、访谈时间等要素编码。二是文献资料,包括N公司提供的年度报告与各类会议记录、村“两委”相关会议记录与地方政府的产业政策文件等。三是观察记录。笔者团队对当地茶产业的生产过程、交易过程等进行田野观察,形成现场记录。

三、通过小茶厂紧密衔接的层级化分工

龙头企业推进的农业产业化,包含层级化分工和纵向紧密化两个核心特点。本案例公司在分工时,充分利用村庄社会中传统的生产主体与组织模式,将正式的组织模式建立在原有社会生产基础之上,既能充分利用各主体已有的生产资源,也能避免制度建立新增的制度成本。N公司将小茶厂这一以家庭为主要经营单位、以收购鲜叶进行粗加工为主要经营方式的地方经营主体作为组织模式的核心层级,实现上下分工联结,完成对原材料生产端即茶农的生产管理与组织以及为公司提供粗加工。

(一) 衔接下游:小茶厂管理茶农生产

原材料鲜叶是N公司产业化的基础,却不能由公司直接流转土地进行生产。因为规模流转下,高昂

的土地流转费会增加公司面对市场波动的经营风险,而且受限于种植与采摘的精细化需求,茶叶种植并不适宜规模化^[36]。鲜叶采摘环节有一定的技术要求,只能通过有经验的劳动力而非机械化的方式完成。若N公司采取规模种植,雇佣的劳动力数量相应增加,N公司难以应对劳动力的监督管理问题。

茶叶属于经济作物,种植茶叶相较于种植其他粮食作物能够获得更高的经济收入,对种植者的体力要求更低,家庭的辅助劳动力基本上能完成茶园种植管理。因此,本地茶农种植积极性高。如果能将分散的茶农家庭经营整合起来,较之于规模化流转土地将更有利于产业一体化中的规模种植需求。W村茶叶种植历史悠久,茶农种植经验丰富,在长久的生产中形成了丰富的茶园精细化管理经验。这种精细化管理对于茶叶这一经济作物格外重要。在与劳动力资源相匹配的土地规模之下,茶农能够对茶叶生长的自然规律、生长环境的细小变化作出及时精准的调整,保障茶叶的原材料质量。特别在直接影响鲜叶质量的采摘环节,茶农可以根据自家小规模茶园,采取手工采摘与机械化采摘在不同生长时间下的合理配置。因此,该村充足的“半工半耕”茶农家庭自我经营茶园能够满足N公司产业一体化所需要的大量原材料,产权独立下茶农自我经营能够降低龙头企业劳动力雇佣成本,为龙头企业有效组织奠定基础。

分散茶农提供充足的原材料供应同时,也增加了公司的监督成本。N公司通过激活小茶厂来平衡原材料生产成本与内部监督成本。主要做法体现在种植管理与交易管理两个方面。一是种植管理上,面对众多分散的茶农,公司无力全面监督,只能依托小茶厂管理。小茶厂需要监督与其合作茶农的生产质量,特别是不能施加农药化肥,要符合公司的原材料标准。否则,茶农鲜叶农残超标就会陷入鲜叶无处可卖的境地。在长期的生产经营与村庄生活下,小茶厂形成了自己的社会关系网络。小茶厂为维持自身的持续性经营,将广泛的社会关系网络转化为茶厂的稳定合作对象,伴随经营能力的提升,实现对社会关系网络的再生产。在长期与茶农的生产生活交往中,将监督茶农生产内化于其中,无需公司再对众多分散的茶农进行生产监督。二是在交易环节,公司需要小茶厂来对接茶农,执行鲜叶的收购,在交易过程中,分级定价。交易环节的讨价还价会增加公司的组织成本,而通过小茶厂来对接茶农,使茶农在交易过程中避免因公司这一主体的“外部性”可能带来的价格扯皮等问题;将交易群体分散给不同的小茶厂,提高了交易的效率。

(二) 衔接上游:小茶厂粗加工服务龙头企业

除向下管理茶农外,小茶厂还需要满足龙头企业粗加工的需求,自行对接农户收购鲜叶制作毛坯茶。粗加工技术门槛较低,但加工数量非常巨大,从摊青到揉捻等各个环节都需要配套的厂房与机械。一个小茶厂从资金层面至少提供30万元投入设备购买,后期的设备维护、更新与日常运转同样需要不菲的资金。小茶厂将家庭主要资产投入其中,通过自身经营的长期积累或者借贷来满足这部分资金需求。如此一来,N公司将粗加工外部化,降低了购置机械的成本,有利于将资金投放到对粗加工的毛坯茶进行拼配等精加工方面,购置更精细的生产线。小茶厂则通过低技术水平的粗加工,既能满足家庭的盈利需求,也可以缓解公司的资金压力。

粗加工环节交由N公司外主体生产,能够降低公司加工鲜叶面临的管理压力。小茶厂一般采用家庭作坊模式,夫妻二人加上尚有劳动能力的父母能够为小茶厂提供基本的劳动力。区别于半工半耕的茶农家计模式,小茶厂群体呈现出明显的资本化需求,需要持续的利润来回报家庭资金与劳动力的投入,小茶厂会以家庭内部自我激励的方式管理小茶厂运转。因此,本地小茶厂既满足了龙头企业要求的生产加工需求,又在产权独立背景下,通过自我管理的方式降低了N公司内部组织成本。

(三) 层级化的产业组织模式形成

N公司的组织模式,是以小茶厂为抓手,通过制度化的方式将传统非正式的组织模式固定下来,改变过往的松散市场模式,形成紧密的产业一体化模式,充分利用各主体自身的资源为公司的一体化服务(见图2)。利用传统生产模式中的小茶厂,分担公司的生产加工成本,对农户进行生产管理,满足规模化

之上的标准化需求。此外,也避免了新建制度或者治理机制额外增加的组织成本,使得N公司将更多资金、精力等要素投入研发、市场等外部环境中,增加产业分工利润,稳定产业组织模式。

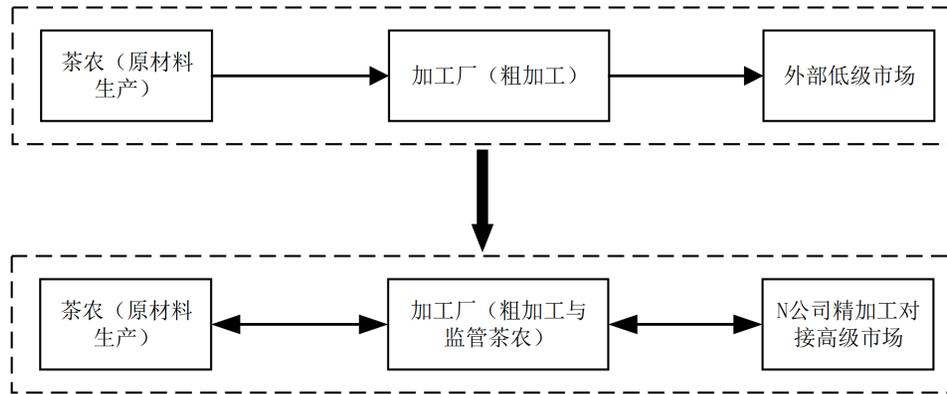


图2 W村茶产业组织模式变迁简图

基于小茶厂实现的紧密衔接的层级化组织制度基本成型之后,N公司日常工作重心转移到外部:开辟与维持国际市场,进一步打开国内市场知名度;配合政府相应工作,争取政府资源;与高校合作,引进有机茶生产与加工先进技术。通过对接资源、开拓市场、内部维护以及分配资源,N公司保证了产业一体化所需要的基本生产要素稳定与更新,使一体化模式有效运转。各合作主体及分工情况见表1。

表1 各主体特征与产业一体化分工表

主体	层级	主要资源	分工
N公司	上层	市场、先进技术、政府资源等	对接外部与维持内部运转
小茶厂	中介	劳动力、资金、机械、社会关系网等	鲜叶粗加工与管理茶农
茶农	基底	土地、劳动力、种植技术等	原材料鲜叶提供

四、横向扩张路径:不同层级的利益联结与差异化偏好

村庄中已有的生产主体在功能上能够满足龙头企业层级化的分工目标,最为核心的是中间层即小茶厂群体功能有效发挥。因此,如何将中间层小茶厂吸纳入组织模式中,实现横向扩张,是实现龙头企业走向农业产业化有效组织的重要一环。N公司的产业组织模式中,始终牢牢抓住小茶厂这一中间层主体,基于层级主体的特征建立合理的利益分配机制,直接吸引小茶厂以及推动茶农与小茶厂合作,稳定产业分工的层级联结,实现产业规模化要求。

(一) 扩展与共享:吸引与新建小茶厂

作为一体化模式中间层的小茶厂群体,参与市场经济的程度更深,对经济激励极为敏感。因为这部分家庭将主要劳动力与资金均投入自己开办的小茶厂,意味着家庭的主要收入来源就是茶产业。相较于小农户有主要劳动力在外务工提供其他收入来源的情况,小茶厂只能依靠小茶厂的收入实现家庭的消费与资本增值需求。N公司制定的利润分配机制,主要通过以下方面来满足小茶厂的利润偏好。

第一,扩展经营范围,增加盈利空间。小茶厂在保收政策下通过粗加工夏秋茶“以量换利”。相较于春茶,夏秋茶多为低端茶,价格不高,市场销售困难。因此,小茶厂在传统模式中,仅会在春夏茶交接之际生产少量价格偏高的口粮茶供应市场。但N公司获取海外市场后,对于夏秋茶需求量猛增。N公司制定的保收政策中,必须收购小茶厂所生产的夏秋茶毛坏茶。毛坏茶这一初级加工工序对技术要求不高,对鲜叶质量要求不高,即使9月的鲜叶同样可以加工。小茶厂只要有稳定鲜叶的供给,便会积极生产,通过产量来换取利润的增加。而传统模式下,小茶厂因无处销售,在7月份左右便会停产。N公司提

供的市场渠道使得小茶厂的生产时间得以延长一季,虽比不上春茶带来的高利润,但稳定的代加工收入对小茶厂产生巨大吸引力。

合作之前……我们往往是早上六点过就要起床,喊货车师傅帮忙拖茶叶到市场上去卖;有时候会有讨价还价的,卖得便宜卖得贵一点的时候都有,还有时候找不到买主,只有自己又拖回来。现在跟龙头企业合作了,约定好时间把茶叶往厂里一送就可以,就不用担心卖不卖得出去,还能多搞几个月。龙头企业给的价格基本跟市场上差不多,产品合格年终会按每斤5毛返利。和他们合作主要是比较稳定,而且还有赚的。(茶厂老板HSX0510)

第二,共享公司资源,提升经营能力。这一策略表现在以下两个方面。

其一,共享公共品牌,提升市场销售能力。春茶往往是利润率高的高价茶,N公司对这部分产品交由小茶厂自行销售,不但不侵占小茶厂原有利润空间,还允许其共享公司所开拓的品牌市场。N公司打造的“乾和贡茶”品牌,以有机、历史悠久等特征在市场中已形成一定影响力。小茶厂在N公司的允许下,可以在自家生产的春茶外包装上打上“乾和贡茶”标识,为自己的产品提升价值。

N公司对我们来说有品牌的作用。乾和贡茶有政府在推动,比春沁、雾川颂都做得好。一个地方还是要有一个名牌。有大的企业带动才好发展。现在都是信息时代,品牌的情况怎么样都知道……W村工业(技术)好,环境也好,无污染,再加上品种,价格也好……但是我们自己做品牌不好做,成本太大,直接用N公司的名气大,好卖。(茶厂老板HRM0519)

其二,共享龙头企业鲜叶原材料资源,小茶厂实现降本增效。在传统模式中,小茶厂与小农户之间夏秋鲜叶买卖同样以市场模式进行交易,小茶厂之间也有价格竞争。但参与一体化后,N公司要求参与一体化的小茶厂不得进行价格竞争,而代之以划定的鲜叶收购地域空间以及鲜叶价格区间模式,小茶厂不再需要为收购原材料而在鲜叶市场中大打价格战。N公司划定鲜叶市场以及价格区间,众多小茶厂在这个价格区间内根据鲜叶实际情况调整收购价格,极大地降低了小茶厂市场竞争以及交易成本。

我们现在都卖给N公司,(毛坯茶)价钱差不多,每个老板一算成本,鲜叶价格就确定了,N公司那边收鲜叶价格也跟着一起来,不像以前要抬价抢叶子。(茶厂老板LZR0508)

总之,参与产业一体化组织模式对于小茶厂来说,在其收入构成中既能获得稳定的代加工收入,也能通过N公司的品牌价值扩展自己高价茶的市场收入。划定好的鲜叶收购价格以及地域空间,能够有效降低小茶厂为获得所需原材料的成本。利润的上升以及经营成本的降低,极大地满足了小茶厂家庭资本增值的需求,激发了该群体参与一体化组织模式的动力。已参与一体化模式的小茶厂积极维护好与农户、N公司之间的关系,逐渐投资以扩大自身的生产规模与效率,未合作小茶厂亦有加入一体化模式的意愿,为产业注入新的力量。受N公司产业带动的影响,W村还出现了新的小茶厂。这部分群体多为原有茶厂中的员工,他们看到参与合作的利润可观,也自主办厂,成为龙头企业产业组织模式中间层的一员。参与一体化模式的小茶厂从2015年的仅7家发展到2020年的40余家,N公司不断扩张组织模式中稳定的中间层,使其不仅成为公司不可或缺的初级加工者,还发挥其积极管理茶农生产的功能。

(二) 保收与扶持茶农: 助推茶农加盟小茶厂

在横向扩张中,扩张的中间层必须建立在同步扩张的茶农基础之上,即保证足量的原材料供应,否则小茶厂无鲜叶可加工,难以为继。因此,要稳定吸纳小茶厂的进入,不仅要利益上的适配激励,也要提供分工上游的支持,即动员茶农加入。

小茶厂的加入会带动一小部分茶农自发进入产业组织,但是大部分群体并非自愿加入。因为N公

司所推行的生产转型初期对茶农不利,这主要体现在利润波动与辛苦程度增加上。国内市场对于茶叶追求“色形味”三者结合,对鲜叶的嫩度、完整度有着极高的要求。大部分茶农习惯施加农药化肥,以减少蚜虫对于鲜叶的啃食,增加产量,在市场交易中获得更多的利润。但N公司主营的欧洲与非洲市场,则更强调有机,以符合客户群体对健康的追求。国际市场更多是以速溶茶、袋装茶为主,这类产品无法体现出茶叶的品相,加工的鲜叶更多是以夏秋茶为主的大宗茶。市场的差异要求茶农在生产中极少施加化肥农药,导致的结果就是茶农为了维持鲜叶的品质与产量,需要付出更多的人力成本去管护茶园。仅通过小茶厂来推动村庄社会的生产转型十分困难。故而,N公司出台保收与扶持两项政策推动地方茶农生产转型,解决茶厂的原材料供应困境。

对于小茶农来说,他们往往以家庭为生产单位。茶产业主要是通过家庭辅助劳动力来完成,作为以打工经济为主要收入来源的家庭收入补充。茶农群体对于鲜叶这一收入来源的态度中,收入的稳定性是第一位的,其次才是追求更高利润,表现出明显的“风险厌恶”特性。因此,N公司在农户生产上游的生产要素以及下游交易市场的制度设计上,注重满足农户的风险规避需求,以推动农户参与产业一体化组织模式,激发农户生产动力。

第一,保收政策解决小茶农的市场销售风险。首先,保收下的销售渠道更加稳定且价格合理。茶农往往是家庭的辅助劳动力,其市场竞争能力较弱,面对传统鲜叶市场,茶农需要在价格以及物理距离等要素考量下,选择自身最合适的小茶厂或商贩售卖鲜叶。而管区制度以及保收政策保证了鲜叶价格在一定地理空间内的价格稳定性,将市场交易的外部风险转变为内部明确的价格体系,减少了茶农的市场风险并省去了茶农市场交易成本。其次,保收延长收购时间,防范市场波动风险。传统模式中鲜叶交易市场仅开放至7月初,因7月后的鲜叶即尾茶质量较差,无法制成国内所需茶产品。但在N公司开辟的海外市场,尾茶同样会被收购。尾茶价格较低,但通过机采的方式产量较高,茶农能够直接获得多出一季的鲜叶收成。如此,即使遇到鲜叶市场行情不好的年份,茶农也可以通过尾茶的售卖缓冲市场波动带来的利润下降。

我们和N公司合作之后,茶叶稳定了很多,以前种茶叶有时候运气好一亩地一年也能挣两千多块钱,但是不稳定,有时候茶叶都卖不出去。而且那个时候你不敢种太多啊,大家全都种茶叶就卖不起价了。和N公司合作,一亩地也差不多两三千,但是他们收购就比较稳定,和他们合作比较划算。(茶农XS0524)

第二,在扶持方面,公司提供生产要素与保险,降低茶园经营成本与风险。在转向有机茶发展模式后,为保证农残含量降至标准线以下,诸多农药化肥禁止使用,导致茶园产量降低。N公司与高校联合,研发出适合当地的新品种、新技术,以成本价甚至无偿的方式提供给参与合作的农户以降低农户生产成本。N公司凭借其市场地位和规模优势,在对接政府时积极争取财政支持,对接农资市场时压低价格,为农户提供低于市场价甚至免费的有机肥、茶苗等物资,降低农户种植成本。为应对茶园老化的问题,N公司联合地方政府为农户提供农业保险。这种农业保险除自然灾害外,也会补偿茶园台刈所要遭受的损失^①。在传统的生产模式下,农户需要承担茶树更替成本,即损失每年不定额的老化茶树的产量。现在这部分损失则通过农业保险予以补偿,降低了茶农的种植风险。

现在不准打农药了,到夏秋茶的季节,茶树上面全是虫,叶子被啃得不成样子,只能用粘板杀点虫子……我们冬管的时候要更花心思。较以前,搞点农药化肥省事多了。人是辛苦

^① 台刈是茶树的一种维护方式。具体办法是,针对修剪后无法恢复长势的茶树,直接将树冠全部剪裁,只保留树桩。台刈之后,茶树连续两年的产茶量会大幅降低。

点,但是N公司每年都发点东西,给点七七八八的补贴,多少也算好点。(茶农LDS0514)

综上,N公司推动层级化分工过程中,吸纳小茶厂的进入是解决横向扩张的重要一环。公司通过直接的利益扩宽来满足小茶厂利润需求;做好服务,通过保收与扶持政策,吸纳茶农进入产业组织模式之中,为小茶厂解决其所不能解决的原材料问题。后者虽然由公司承担成本,但是无论是保收还是扶持,往往都通过小茶厂执行,增加了小茶厂与农户之间的黏性,为小茶厂持续经营提供了帮助。

五、纵向治理策略:合约推动关系的分层治理方式

除通过层级化利益联结满足差异化偏好来实现横向扩张之外,纵向上,各层级化主体是否能够严格执行层级间的约定,决定龙头企业产业一体化模式是否成功^[37]。在龙头企业退出农业种植环节,以订单式交由农户生产的背景下^[33](P31),如何实现对产品的原材料质量即农户生产行为的监督至关重要。N公司利用合作主体的层级性,通过市场合约推动村庄社会内关系治理机制的启用,将监督方式与生产层级及背后的社会资源有机结合,实现了对农户的低成本高效率约束,保证了产品质量符合公司要求。

(一) 合约激活关系:龙头企业与小茶厂

龙头企业直接监管分散农户的成本过高且难以执行。N公司结合分工的层级性,通过对小茶厂的严格合约治理来激活小茶厂与农户关系治理,推动小茶厂监督其管区农户在生产过程中规范使用农药化肥,进行有机生产。

第一,设定管区,划定小茶厂责任范围。小茶厂按照N公司要求,与稳定合作的茶农签订有机种植协议书,将合作的小茶农纳入小茶厂正式的茶园管控区域,按照龙头企业制定的《茶园管理标准》对管控区域的茶农进行宣传和监督,包括农药控制、冬管石硫合剂喷施、通风道修建、茶园垃圾清理等,管理重点是严禁在茶园内施用含除草剂在内的任何农药。小茶厂需要对其管区内茶农的鲜叶质量负责。

第二,终端检测与资金结算挂钩。公司将最终产品出口到欧洲之前,必须将产品送到第三方农残检测公司检测。为了保证产品质量安全的可追溯性,N公司会对小茶厂所送来的毛坯茶留样。一旦N公司送检产品出现不合格情况,公司就会对生产该产品的同批次原材料进行第三方检测,追溯问题原材料的来源。每次交易干茶3万斤以上的,若检测合格,检测费及邮寄费由龙头企业承担。若检测达不到欧盟标准和复检的,检测费用则由小茶厂承担,此批干茶将按照每斤单价扣减人民币1元结算。此外,龙头企业按照管区面积,以现金方式收取小茶厂运行押金,标准为每亩20元,缴纳2000-10000元押金。若年度无违约行为,押金全部退回。否则,按比例扣除。结算方式也与检测达标相关。每次交易的粗成品货款先结算该批总额的50%,剩余货款需要通过检测后一次性结清。

第三,连续违约剔除合作。一个合同期内超过三次检测不合格的小茶厂,便会被N公司清退出合作关系。对于参加这一组织模式的小茶厂来说,一旦所加工产品质量把控不严,不仅自身付出的加工成本难以收回,还需要额外支付赔偿,影响与N公司合作的稳定性。公司还鼓励小茶厂之间相互举报违约行为,一旦坐实,前两次处以现金罚款,第三次则解除合作关系,这对于小茶厂而言损失惨重,使其不得不高度重视。

N公司与茶厂之间的合约规则明晰、治理简约,避免了合约机制不完善导致的纠纷。第三方的检测保证了检测质量的准确性与便利性,监督信息有效,防止小茶厂的抵赖。产权独立之下、管区设定清楚,避免了责任划分不清导致的归因困难问题。公司通过严格执行合约治理,能够推动小茶厂积极承担监督的责任。强经济激励会形成隐性的强经济约束。正是建立在与小茶厂相匹配的利润分配机制与有效监督机制之上,公司将监督压力转移。小茶厂为自身的监管不力所要付出的巨大经济代价会让其不断提高监督强度,选择小茶厂更擅长的监督方式对茶农生产进行管理,激活了小茶厂与茶农之间的关系治理。

(二) 合约渗透关系:小茶厂与茶农

相较于小茶厂与N公司之间的合约治理,村庄内茶农和小茶厂之间的交易缺乏与合约治理相契合的社会环境^[34](P54)。在因无法全面监督茶农行为而导致绩效难以衡量的情况下,公司与小茶厂无法对农户使用合约治理。基于社会嵌入的关系治理在监督方面具有天然的优越性,但公司与农户之间难以启用关系治理,因为关系治理是基于信任与声誉机制等来发挥作用,公司不具备或需要较高成本来获取关系治理所需要的资源,效果难以维持。因此,N公司通过作为村庄内部主体的小茶厂启用关系治理实现对农户的约束。

小茶厂与农户之间的关系治理机制集中体现在管区成员的双向选择之上,核心要素在于信任、声誉与互惠。虽然小茶厂之间基于空间地理位置和协商划定了各自管区,但是小茶厂具备主动选择管理对象的权力。小茶厂考虑管区成员的标准主要为地缘、血缘与业缘。首先,地缘标准是指村庄大户即小茶厂老板会选择与小茶厂距离较近的茶园合作。小茶厂往往是村庄大户在各自宅基地之上建立而成,选择地理距离近的茶园合作有助于实行监督。其次,小茶厂根据多年交易经验,选择合作良好的农户,有助于维护彼此信誉。这就是业缘。血缘关系在农村社会同样不可忽视,“一家人”的观念有助于保证茶农遵守合约行为。

地缘、血缘与业缘这三个标准,反映的是茶厂与茶农之间在长期的生产、生活互动中,双方之间的经济交易行为注入了熟人社会的社会规范。第一,“信得过”即信任是持续合作的重要原因。即使信息不充分,也无需严格监督,规范的生产行为会自然执行。正是建立在双方的了解之上,依赖于过去的生产生活交往经历,信任才会推动茶农放弃机会主义动机而转变为自我遵守合约规定。第二,村庄中的社会声誉格外重要。双方之间是持续性的交易,而非一次性交易,在意识到交易长期性的重要性之下,茶农十分重视声誉对于自己的重要性,而且一旦茶农违规生产的不良声誉扩展到全村,会影响自己其他的活动。上述社会规范是建立在互惠的基础之上的,只有让双方处于互惠的交易关系之下,持续性互动才会形成,信任与声誉才能发挥作用。比如,在茶农与茶厂的交往实践中,茶厂即使超过了自身的鲜叶加工量,也会继续收取茶农鲜叶,以保证茶农在争夺鲜叶的季节能够稳定输送鲜叶给茶厂,并且茶厂也会对偶发的鲜叶品相问题采取选择性忽视策略。基于互惠的逻辑,鲜叶的市场交易混合了道德伦理,质量监督的成本大大降低。

肯定都选自己熟悉的合作噻,不熟的怎么信得过呢?要是他们偷偷打了农药就亏惨了。跟我们厂合作的茶农都是我们这一片的,以前都合作过的,其实建立了管控区域跟以前也没得好大区别的,都是那些人。(茶厂老板 TLX0508)

一般都是认得到的才一起签合作协议,认不到的别人也不得跟你签啊,以前我们都一直跟那个老板打着交道的。(茶农 XDS0510)

上述解释的是小茶厂与茶农之间关系治理手段的有效性,但关系治理的有效前提在于能否服务于N公司与茶厂之间的合约规定。作为多层级的合作,小茶厂既受茶厂的委托,也处在与茶农之间的社会交往之中,当公司的目标与地方社会规范发生冲突时,茶厂与茶农之间的关系治理有可能转变为“有关系而无治理”。

本案例中,在早期推行有机种植时,茶农搭便车行为严重,违约行为时有发生。茶厂知道鲜叶存在问题,但依然收取茶农超标鲜叶,避免关系恶化造成无法持续发展的困境。在生产转型初期,村庄社会普遍不了解有机种植观念,茶农无法确定转型后经济效益能否达到宣传预期,抵抗情绪严重。但有机转型依赖于茶农集体有机种植,“插花式”有机种植造成的相邻土地土壤交叉污染会导致鲜叶农残超标,小茶厂对管区茶农监督效果大打折扣。小茶厂也对公司的有机茶经营战略保持观望态度,如果公司海外

市场无法稳定而回归传统种植模式,小茶厂推动茶农生产转型的组织成本将付诸东流。因此,公司即使将小茶厂纳入组织模式实行合约治理,茶厂与茶农间关系治理也不会随之启动。小茶厂未严格督促茶农有机种植,仍会收取茶农农残超标鲜叶进行加工。公司寄希望于茶厂推动管区内茶农进行有机种植,承担后续管理组织茶农职能,即使小茶厂存在违约行为,公司也未按合约规定与小茶厂解除合作关系,自行承担生产转型期间的成本。

开始那两年,鲜叶都没法用,到现在你去看我们库房,还堆在那里。我们只能做点夏秋茶,在国内卖,根本卖不完……那又不能真把他们(小茶厂)踢出去,还指望以后他们来管茶农,我们只能承担下来这个亏损。(N公司副总经理WZ0514)

这一困境最主要的原因在于,外部推动的转型与地方互惠的社会规范相冲突。按照小茶厂与N公司的合约要求,小茶厂必须要对农残超标的鲜叶不予收购。传统的关系交易增加了农残不超标的底线要求,这就与互惠的社会规范产生冲突。小茶厂一旦拒收,会造成茶农收入的严重损失。本村内的小茶厂基本上都与公司合作,一旦拒收鲜叶就是将该农户违约生产坐实。受限于小茶厂与公司之间的正式合约,其他小茶厂也同样不会收取被拒收的鲜叶。此外,鲜叶的市场交易半径有限,违规茶叶向村外茶叶贩子售卖难度大且不及时。受农药化肥在土壤中的持续性影响,一旦拒收某户鲜叶,那么该户整年的鲜叶售卖都会困难,对该户家庭收入是一个极大的打击。在村庄生产规范未普遍转型的初始阶段,交易的互惠原则只能屈服于传统的生产规范。小茶厂一旦不再执行互惠的原则,就会失去来自村庄茶农的社会支持,不利于小茶厂未来的持续性发展。

N公司建立管区制度,明确小茶厂管控范围与责任。小茶厂就会在日常生活与交易过程中,向茶农宣传鲜叶超标会给茶厂带来的利润损失。如此,社会互惠的规范关系有明确的制度载体,茶农在选择违规生产时也会反过来考虑对小茶厂所造成的损失,自觉进行生产有机转型。茶厂的监督才终于落实到位。互惠的社会规范通过公司所设定制度的再度诠释之后,打破互惠的茶农也就丧失了庇护的理由,关系治理方能真正发挥作用。

把茶农召集起来开会,说明现在的种植管理规范;还要经常走动着,去有些家里去给他们宣传现在的政策。一般讲几次,讲清楚了他们就不会打了。(茶厂老板TLX0508)

别个来宣传几次,也就不好再打了,被抓住了岂不是给他找麻烦。(茶农LDS0514)

总之,N公司通过强化对小茶厂的合约治理与配套的制度设定,将合约治理规范注入关系治理这一手段中。

(三) 层级化联结:治理的有效性

N公司引领的一体化组织模式,层级间的治理机制有效打通,成功解决了龙头企业未参与种植等生产环节情景下的信息不对称问题。在传统的关系治理中,龙头企业需要与农户之间建立信任、打造声誉,无疑需要更大的成本与代价。N公司通过治理主体的下移,调动社会资源与主体间接实现关系治理,亦即通过与小茶厂的合约治理,激活并渗透农户的关系治理,完成了层级之间的有效连接,保证了层级化分工中的行为约束。

首先,在匹配强经济激励的前提下,通过成本低且有效的终端产品抽检,N公司运用合约治理形成了对小茶厂的强有力约束。其次,相较于合约治理,关系治理能够在农户的生产日常中对农户生产行为进行规范与制约,有效弥补了合约治理中缺乏的生产过程监督。过程监督依赖于熟人社会中的有效沟通、信任与互惠等要素的制约,能够充分解决合作主体生产中信息不对称问题,降低违约意愿,最终完成低成本高效率的监督。

这与已有研究对于合作治理与关系治理的相关讨论有所差别。第一,已有研究或从关系治理与合约治理的使用场景判断优劣,或从时间演变观察关系治理与合作治理的补充或替代关系,但是均没有考虑到农业产业化在农村场域下的特殊性。农村场域中,实行产业化的层级分工有利于龙头企业与村庄内生的生产关系实现有机连接。作为中层的小茶厂与下层的小茶农有着天然的、低成本的关系治理机制;而上层的龙头企业即使在合作治理过程中与小农户缺乏直接互动,但依靠与中层小茶厂达成合约依然可以达成与农户间的间接互动,甚至较之直接互动更加紧密有效。这种层级性的关系治理与合约治理,避免了优劣讨论之分,也将单一层级的主体治理扩充到了多层级。第二,龙头企业在调试多层级的治理机制中,建立合理的组织制度至关重要。一方面,通过N公司与小茶厂之间的合约治理来推动小茶厂与农户启用关系治理;另一方面,动员作为公司代理人村庄成员双重身份的中间层主体,能够将公司的合约目标即外部规范注入村庄内部的关系治理手段之中。如此,方可发挥产业治理机制效能。两种治理关系的监督传递方式参见表2。

表2 N公司组织模式中监督方式表

治理方式	监督主体与对象	监督方式	特征	核心
合约治理	龙头企业与小茶厂	抽检最终产品	结果监督	经济性约束
关系治理	小茶厂与农户	日常生产生活中监督	过程监督	社会化监督

六、结论与建议

产业振兴是乡村振兴的重中之重,是新时代建设农业强国的重要任务。在当前阶段,受人多地少的资源结构约束,中国仍保持农户小规模农业经营的基本格局。小农户小规模分散经营、技术落后和市场化不足等特征,跟现代化产业体系和农产品市场不相适应。在大国小农的背景下,推动小农户与现代农业发展有机衔接,是中国农业现代化的题中之义。在不改变家庭联产承包责任制的条件下,龙头企业通过与农户建立有效联结,将分散经营的小农户组织起来,打造龙头企业引领的高效农业产业化组织模式,为解决农产品生产、加工、销售相脱节、农户小生产和大市场相矛盾的状况提供了一条切实可行的途径。

N公司的产业组织模式充分展示了龙头企业与农户之间实现高效协作的潜力以及发挥作用的机制。产业一体化首先要将产业组织模式建立在村庄社会之上,将层级化分工与村庄生产主体相对应。依据层级主体的差异化特征,龙头企业建立有效的利益联结机制,对产业一体化的利益进行有效分配,通过满足不同主体的利益诉求将参与合作的村庄主体黏合在一起,实现规模化扩张。正如本案例一样,N公司在利润分配机制方面,结合层级主体或利益或规避风险的不同偏好,设定共享资源、延长产业链条、实行保收与生产资料扶持等措施,将小茶厂与农户稳定吸纳进一体化组织模式。

利用层级化特征,龙头企业通过合约治理来充分调动村庄内部的关系治理。以合约推动关系治理,实现层级治理的有效结合,解决了产业分工的标准化问题。本案例中,通过管区制度与检验惩罚机制,实现合约治理与关系治理的结合,确保生产过程监督与结果监督的有效联结,满足生产质量要求,实现龙头企业产业化的高效生产。如此,龙头企业才能更好地面对外部环境,在激烈的市场竞争中占据优势,反过来为一体化模式注入更多资源,进一步保证一体化模式的稳定性与合理性。

在农业农村现代化的政策背景下,更好地发挥龙头企业的引领带动作用至关重要。在打造产业组织模式中,建立合理的利润分配机制以对各层级合作主体形成有效刺激,在壮大企业规模的同时,实现对于生产过程的低成本有效监督,将企业的质量要求落实到位。这要求龙头企业要从产业链而非自身的角度,承担一定的市场风险与社会责任,将产业化带来的市场利润按一定比例返还各合作主体,真正形成有效的利益联结机制。再者,调动产业分工中间层主体是关键环节。龙头企业利用村庄社会资源

的同时,也要引导中间层完成龙头企业经营的生产监督目标。最后,龙头企业必须严格制度管理并落到实处,谨防产业分工内部秩序混乱而造成产业组织模式空转,以形成稳定持续的产业经营模式,实现各利益主体的共赢与发展。

参考文献

- [1] 洪银兴,郑江淮.反哺农业的产业组织与市场组织——基于农产品价值链的分析.管理世界,2009,(5).
- [2] 阮文彪.小农户和现代农业发展有机衔接——经验证据、突出矛盾与路径选择.中国农村观察,2019,(1).
- [3] 黄卫红.“共生型”农产品价值链构建与农业产业化经营的内在关系研究——广东燕塘乳业有限公司经营模式探讨.农村经济,2007,(12).
- [4] 李静,陈亚坤.农业公司化是农业现代化必由之路.中国农村经济,2022,(1).
- [5] 徐旭初,金建东,嵇楚洁.组织化小农与小农组织化.学习与探索,2019,(12).
- [6] 黄祖辉,王祖锁.从不完全合约看农业产业化经营的组织方式.农业经济问题,2002,(3).
- [7] 孔祥智,穆娜娜.实现小农户与现代农业发展的有机衔接.农村经济,2018,(2).
- [8] 廖祖君,郭晓鸣.中国农业经营组织体系演变的逻辑与方向:一个产业链整合的分析框架.中国农村经济,2015,(2).
- [9] 胡求光,李平龙,王文瑜.纵向一体化对中国渔业企业绩效的影响研究.农业经济问题,2015,(4).
- [10] 王瑜,綦好东.我国农工一体化企业纵向一体化:程度与绩效.东岳论丛,2015,(8).
- [11] 蔡海龙.农业产业化经营组织形式及其创新路径.中国农村经济,2013,(11).
- [12] 生秀东.订单农业的契约困境和组织形式的演进.中国农村经济,2007,(12).
- [13] 江光辉,胡浩.生猪价格波动、产业组织模式选择与农户养殖收入——基于江苏省生猪养殖户的实证分析.农村经济,2019,(12).
- [14] 万俊毅,欧晓明.产业链整合、专用性投资与合作剩余分配:来自温氏模式的例证.中国农村经济,2010,(5).
- [15] 王爱群,夏英,秦颖.农业产业化经营中合同违约问题的成因与控制.农业经济问题,2007,(6).
- [16] 周娟.农村集体经济组织在乡村产业振兴中的作用机制研究——以“企业+农村集体经济组织+农户”模式为例.农业经济问题,2020,(11).
- [17] 聂辉华.最优农业契约与中国农业产业化模式.经济学(季刊),2013,(1).
- [18] 汤吉军,戚振宇,李新光.农业产业化组织模式的动态演化分析——兼论农业产业化联合体产生的必然性.农村经济,2019,(1).
- [19] 钟真,蒋维扬,赵泽瑾.农业产业化联合体的主要形式与运行机制——基于三个典型案例的研究.学习与探索,2021,(2).
- [20] 夏春玉,杜楠,张闯.契约型农产品渠道中的契约治理、收购商管控与农户绩效.经济管理,2015,(1).
- [21] 黄梦思,孙剑.复合治理“挤出效应”对农产品营销渠道绩效的影响——以“农业龙头企业+农户”模式为例.中国农村经济,2016,(4).
- [22] 罗必良.要素交易、契约匹配及其组织化——“绿能模式”对中国现代农业发展路径选择的启示.开放时代,2020,(3).
- [23] 万俊毅.准纵向一体化、关系治理与合约履行——以农业产业化经营的温氏模式为例.管理世界,2008,(12).
- [24] 李世杰,刘琼,高健.关系嵌入、利益联盟与“公司+农户”的组织制度变迁——基于海源公司的案例分析.中国农村经济,2018,(2).
- [25] 张建雷.农业合约何以稳定?——关系结构中的农业产业化组织机制.社会学研究,2024,(4).
- [26] 万俊毅,曾丽军.合作社类型、治理机制与经营绩效.中国农村经济,2020,(2).
- [27] 罗必良.合约理论的多重境界与现实演绎:粤省个案.改革,2012,(5).
- [28] 万江红,杨柳.补充与补偿:以合约治理合约的双层机制——基于鄂中楚香家庭农场农业经营合约的分析.中国农村观察,2018,(1).
- [29] 梁远,张越杰.农业产业组织模式的交易关系与治理机制——基于肉牛养殖企业的多案例分析.中国农业资源与区划,2024,45(1).
- [30] 陈勇强,祁春节.农产品供应链合作关系治理机制动态演化研究.江西社会科学,2021,(2).
- [31] 折晓叶.“田野”经验中的日常生活逻辑:经验、理论与方法.社会,2018,(1).
- [32] 王宁.代表性还是典型性?——一个案的属性与个案研究方法的逻辑基础.社会学研究,2002,(5).

- [33] 颜燕华. 集体制与农户生产对农业集体化时期生产实践的再考察. 社会, 2023, (3).
- [34] 徐宗阳, 焦长权. 茶与城镇化: 新时期乡村经济生态的案例研究. 学海, 2016, (4).
- [35] 付伟. 农业转型的社会基础—一项对茶叶经营细节的社会学研究. 社会, 2020, (4).
- [36] 陈靖. 进入与退出: “资本下乡”为何逃离种植环节——基于皖北黄村的考察. 华中农业大学学报(社会科学版), 2013, (2).
- [37] 于滨铜, 王志刚. 关系治理、契约治理与农业产业生态系统演进. 管理世界, 2023, (5).

A Research on the Hierarchical Connection Industry Organization Model of Leading Agricultural Enterprises

A Case Study of Company N in Western Hubei

Wan Jianghong, Li Cheng (Huazhong Agricultural University)

Abstract The agricultural industrial organization model established by leading enterprises is a key element in creating the whole agricultural industry chain and promoting agricultural modernization. Hierarchization, as the core feature of the industrial organization model, is crucial for leading enterprises to achieve the goals of industrial scale and standardization through the promotion of close links between hierarchical subjects. By establishing a rational linkage mechanism via interest, leading enterprises can precisely align the differentiated "profit-risk preferences" of hierarchical entities within the organizational model, thereby integrating their resources and division of labor in production processes to achieve economy of scale. In the vertical governance of the hierarchical industrial organization model, leading enterprises utilize contractual governance to promote stratified management of relationships between entities, activating and permeating their relationships via contracts relational governance, so as to achieve the hierarchical integration of governance mechanisms and the standardization of production processes. By effectively leveraging the hierarchical features of the industrial organization model, those enterprises can further reinforce their leading positions and achieve stable growth to the benefit of all participating entities.

Key words leading enterprises; industrial organization model; hierarchization; linkage mechanism via interest; industrial governance mechanism

-
- 作者简介 万江红, 华中农业大学文法学院、农村社会建设与管理研究中心教授, 湖北 武汉 430070;
李 城(通讯作者), 华中农业大学经济管理学院博士研究生。
- 责任编辑 何坤翁