

基于组织化程度提升的大沙河梨产业商业模式优化策略

陈东平, 李静 (南京农业大学金融学院, 江苏南京 210095)

摘要 对大沙河梨产业现存的3种传统大众型商业模式——国营农场体系、合作社商业模式和经纪人模式进行研究,以商业模式的9个要素为标尺分别讨论3种商业模式的优劣与缺陷。结果表明,梨产业中的组织化程度过低是导致这些缺陷的根本原因。最后对大沙河的3种商业模式分别提出了改进建议。

关键词 组织化; 商业模式; 梨产业

中图分类号 S-9 **文献标识码** A **文章编号** 0517-6611(2017)11-0216-03

Optimization Strategy of the Dasha River Pear Industry Business Model Based on Improving the Degree of Organization

CHEN Dong-ping, LI Jing (College of Finance, Nanjing Agricultural University, Nanjing, Jiangsu 210095)

Abstract We analyzed the three traditional popular business models—the state-owned farm system, the cooperative business model and the broker model, and discussed the advantages and disadvantages of the three business models by the nine factors of the business model. The results showed that the low degree of organization in the pear industry was the root cause of these defects, and put forward the improvement suggestions according to the three business models of Dasha River.

Key words Organization; Business model; Pear industry

江苏省梨树种植面积有4万 hm^2 左右,其中丰县大沙河镇的梨树种植在江苏省的梨产业经济中占据重要位置。目前,我国的梨产业还是以一家一户的小规模种植为主^[1],大沙河现存的3种商业模式——国营农场体系、合作社商业模式和经纪人商业模式正是传统大众型商业模式的典型代表。在梨果产业中,由于单一农户种植规模小、分散无组织,与之合作的交易成本较高,同时兼具抗风险能力弱、果品生产保障力差和违约风险较高等劣势,单一农户处于弱势地位,很难和大型的销售平台进行合作发展。笔者研究了大沙河梨产业现存的3种商业模式现状及存在的问题,并以提升组织化程度为切口提出改进意见,以期改善大沙河梨产业的经营现状。

1 理论基础

在对商业模式进行研究时,除了将商业模式描述成公司的客户、同盟者和供应商之间的角色关系、组织价值创造的核心逻辑外,从企业角度出发,利用商业模式挖掘其运作、部门结合等方面的研究也大有人在^[2]。亚历山大·奥斯特瓦德等^[3]则更具启发性地诠释了商业模式如何让企业创造价值、传递价值和获取价值,其中包括一组元素和它们之间的关系,以此来表示公司获利的逻辑。不难发现,不同学者对商业模式进行定义时,无一例外地强调企业与客户、供应商、经销商等价值交换系统及其关系。亚历山大·奥斯特瓦德等^[3]将多种商业模式样式转化成为商业模式画布,将商业模式划分为客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作和成本结构9个要素,使得商业模式更加便于理解与应用,而这9个要素也都暗含了对组织化程度提升的要求。

一般来讲,农民组织化中的组织主要是指经济组织,是

一种集功能性团体和制度安排于一体的静态实体与动态实体活动过程统一的经济组织。农民组织化是组织主体依据一定的原则,采取不同方式将具有生产经营规模狭小、经营分散、经济实力较弱、科技水平滞后等传统职业特征的农民转变为有组织进入市场与社会,并且能够获得与其他阶层同等待遇的现代农民的过程。在我国,农民从事生产与经营呈现出分散化、低效率的特征,这种农民组织化程度低的现实严重影响了农民收入的持续性增加^[4]。将农民组织起来,使之成为具有较强竞争力的市场主体已经成为提高农民比较收益、增强农业竞争力和全面实现农村现代化的必然要求。

2 大沙河梨产业商业模式现状

2.1 国营农场体系 新中国成立之初创办国营农场有两大目的,一是推广先进的农业技术和种植经验,二是引导我国农业生产向集体化、组织化的方向发展^[5]。目前,大沙河农场的果树一部分由农场职工免费种植,另一部分以收取租金的方式让职工子女种植,果树产生的收益归种植人所有。大沙河农场原有的组织体系目前保存完好,并发挥着一定的作用。农场财务科掌管着林场的租金、税务等财务事宜;生产科会定时组织各分场的场长和技术人员进行开会,学习和分享新的种植技术,指导农户进行生产。但是,在农用物资采购、生产管理和销售等方面,农场不再像之前一样进行统一管理、统一销售,全都放手让农场职工自己拿主意,原本大沙河农场和丰县供销社之间的计划供应关系也断开了。

2.2 合作社商业模式 丰县梨树王白酥梨合作社是大沙河地区比较有代表性的一家合作社。酥梨合作社将零散的梨种植户整合为一个组织。大沙河梨园细碎化现象较为严重,基本以家庭为单位经营,规模小。细碎化的经营格局降低了梨的交易效率,酥梨专业合作社起到联系农户与储存营销商的沟通桥梁的作用。酥梨合作社利用自身资源优势,合作社内几个核心社员以稍高出市场价格收购普通社员的梨,让利给农户,同时向外地的经销商推销梨。这样的做法一方面保证了外地经销商的货源,为外地经销商节省了联系果农所产

基金项目 江苏省农业科技自主创新资金项目[CX(15)1023]。

作者简介 陈东平(1957—),男,江苏滨海人,教授,博士,从事农林经济管理研究。

收稿日期 2017-02-22

生的交易费用,另一方面也满足了扩大销路的需要。合作社核心社员充当了本地的储运商,通过与外地的经销商签订销售协议,常年保持稳定的销售渠道,有效地帮助了大沙河农户的销售问题,帮助其拓宽了梨的销售渠道。

2.3 经纪人模式 大沙河的梨果种植业较为传统,农户种植的梨树多是在分产到户时获得,出于公平、优劣等梨园兼顾的原则,农户的梨园大多没有集中连片,独立农户的有限生产能力无法吸引批发商,在此种情况下经纪人模式应运而生,成为连接农户与批发商的重要媒介^[6]。在大沙河地区,超过90%的梨果通过经纪人销往市场。

个体类经纪人主要由乡镇能人担当,其中,经济实力较弱的能人只担任“中介”一角,这类经纪人在大沙河中占有绝对比重,他们只作为果农与批发商之间的联系人,按成交量向批发商和梨户收取中介费,为批发商收购梨果与果农销售梨果提供信息、交易场所,并帮助批发商组织货源。另外一部分经济能力较强的能人同时担任“中介”与“批发商”的角色。集“中介”与“批发商”于一身的经纪人(“中介+批发商”角色)直接找到果农,到梨园进行采摘和装车,并运往下一个地点销售。由此可见,经纪人模式下的梨果有2种销售途径:一是果农—“中介+批发商”—零售市场;二是果农—纯中介—批发商—零售市场。果农主要基于信任选择经纪人,多次的交易让果农与经纪人成为“熟人”,经纪人会主动带批发商联系果农,果农也会主动联系经纪人,他们之间建立了长期的合作关系。

经纪人的存在能够为果农提供批发商,增加销售渠道,使农户不再亲自寻找购买者,为果农节省了人力、物力与时间,也能够拉近果农与市场的距离,通过经纪人提供的信息能够加强果农对当前市场行情的了解,促使果农做出有利的决策;同时,经纪人帮助批发商组织货源可以使松散的有限的果农暂时形成一体,增强果农的议价能力,扩展获利空间。

3 大沙河梨产业商业模式存在的缺陷及原因分析

3.1 国营农场体系的缺陷分析 国营农场特殊的带头作用要求它为其他形式的农场起到示范作用。因此,一个好的国营农场体系首先应当拥有技术、人才与机械设备等核心资源,应当架起农业科技成果与经济成果之间的桥梁^[7]。其次,除了与政府机构的投资合作与供销合作之外,国营农场还承担了帮助小农场发展进步的责任,因此需要与小农场进行合作,对小农场提供技术帮助与销售帮助等,同时,小农场也可以为国营农场供应农产品以满足国营农场进一步生产加工的需求。最后,国营农场的关键业务不能只局限于农业生产,还应增强自身的生产加工能力和经营能力,向生产经营一体化的方向发展。

大沙河农场目前虽然具备了先进的农业技术,却不具备将科技成果转化为经济成果的能力;农业生产水平较高,产品加工与销售能力较低;同时也没有发挥对小农场的帮助与带头作用。而组织化程度较低是产生这些亏欠的主要原因。

首先,大沙河农场内部,财务科、生产科与销售科仍存在,农场职工依然归属于大沙河农场,但是农场对职工的约

束力极低。农场职工对自己种植的梨树全权负责,农场内部没有生产资料的统一购买,也没有生产方式的统一要求。先进的技术投入成本高,对应的销售价格却不高,职工出于自身利益考虑往往会依然选择传统技术进行生产,这就导致好的科技成果被搁置浪费。其次,大沙河农场与政府机构之间的联系已经相当薄弱,原本的计划供应关系已不存在,同时大沙河农场集体也没有集团购买者、专业水果超市和外地批发商等合作伙伴,导致农场种植的梨果最终只能依靠经纪人零散地销售出去,农场自身的经营能力逐渐退化。最后,内部与外部组织化程度低下使得大沙河农场体系变得脆弱,自身不够强就不可能对其他小农场起到示范与带动作用。

3.2 合作社商业模式的缺陷分析 一个组织化程度高、运转有效的合作社模式,首先要加强内部合作,例如为合作社成员提供生产方面的技术指导,提高社员的梨果产量与质量,以此也可以带动更多的梨种植户加入合作社;合作社中农资产品的统一采购,可以降低社员生产过程中农资的成本,巩固合作社和社员的关系。其次,合作社应起到联系农户与储运营销企业的沟通桥梁的作用。更重要的是合作社应该帮助梨种植户解决销售过程中选择对象的难题,开拓梨果的销路,降低果农的交易成本^[8]。最后,合作社可以拥有自己的价值主张,促进标准化生产普及,提高梨果的标准化程度和品质,创建自己的品牌,并逐步实现优势产业区域的品牌价值。

大沙河的绝大多数专业合作社虽然为社员提供一定的技术指导,也是社员销售梨果的重要渠道,白酥梨合作社甚至具备自己的品牌,但合作社却做不到统一购买和统一生产,与社员之间的联系极为脆弱。大沙河的多数合作社虽然正式登记过,但在实际运作过程中只是提供简单的信息交流服务,内部制度还不够完善,其示范作用很有限。此外,合作社内部组织化程度不高,合作社与社员的关系是松散的,社员自己的梨园管理完全自主,合作社对社员的梨果质量没有约束力。酥梨合作社的梨果没能实现标准化的种植,品质无法完全保证,不能建设自己的品牌。社员的梨果质量因种植户水平的不同千差万别,合作社不能实现统购统销,没能将每个社员资源最大化整合起来。综上所述,大沙河专业合作社内部组织化程度低是其不能发挥应有的作用的根本原因。

3.3 经纪人模式的缺陷分析 拥有众多梨园的大沙河,大多数梨园由农户种植经营,梨农以个体为单位,各自为政,相当松散,经纪人的存在在一定程度上为农户解决了梨果销售的问题。经纪人凭借自己所掌握的信息、资本和社会关系,以收取佣金为目的,为梨果交易的双方牵线搭桥,使农户在田间地头就可以将梨果销售出去。

尽管引入了经纪人,但是经纪人难以形成一体化组织,仍然难以弥补梨农自身的不足。首先,大沙河的经纪人关系网难以拓展到县市以外的地区,难以联系到更多外县市的批发商,因此制约了梨农销售渠道的拓展;其次,在市场空间有限的前提下,大量的梨果上市很容易造成供过于求的状态,导致梨果的收购价格降低,梨农获利受限,甚至蒙受损失。

经纪人根据成交量向批发商收取中介费,但也存在分别向梨农和批发商收取中介费的情况。中介费的存在使得批发商为了保证自己的利润而压低收购的价格,而梨农本身缺乏市场认知、议价能力有限和存在众多同质竞争者的特点,使经纪人向批发商收取的中介费最终由梨农承担。

综上所述,大沙河目前存在的3种商业模式要想进一步发展,就必须提升自身的组织化程度。

4 对策与建议

4.1 国营林场体系完善对策 国营林场不仅有自己的品牌,原有的组织体系现在也完整保存着,财务科、生产科、供销科等原本就存在,大家相熟相知,更容易团结起来。生产科的工作一直都备受重视,也一直都做的很好,种植技术一直都处在行业的前沿,但是在市场经济环境中,林场只重视生产技术而忽视了销售,就不得不面临淘汰。因此,大沙河林场体系要想重新运营起来,首先要解决的就是销售问题。可以从以下3个方面入手:①大沙河林场可以充分发挥自己的技术优势,将重心放在生产高品质梨果上,同时利用现在的各种媒体将自己的“大沙河”品牌重新打出去,占领梨产业的高端市场。②大沙河林场的供销科可以代表果农,直接面对各大商场或销售平台进行谈判,大沙河农场拥有大量高品质梨子,又是国有制,本身具有很强的议价能力,林场供销科的工作人员应当学会利用这些优势来维护自身利益。③大沙河林场的梨果销售不应只局限于徐州甚至县城里,在信息化社会中,应当多了解各地区的市场行情,有目的、有规划地选择销售地区和销售方式。

4.2 合作社商业模式完善对策 丰县梨树王白酥梨合作社目前的管理很松散,除了少量的技术引导之外,就是以稍高于市场价格收购社员种植的梨果,但是社员不受条款制约,是否将梨子卖给合作社完全由社员自己决定。

由于目前合作社与社员的关系并不是很密切,因而存在着社员对合作社不够信任的问题,对此,该研究认为应当先制定严谨的规章制度和入社合同,然后通过合作社打出自己

的品牌,用实际利益把社员和合作社的发展维系在一起。

合作社的社员各家的生产水平不一样,而且梨园分布较散,因此在生产上很难进行统一管理,但是这并不妨碍合作社进行统一的农用物资购买。即使目前社员对合作社不够信任,但是只要合作社统一购买物资的价格比社员自己购买的价格低,相信社员还是很乐意让合作社进行统一购买的。这样不仅可以为社员提供便利,降低生产成本,也可以吸引更多的农户参与进来,扩大合作社的规模和影响力。

4.3 经纪人商业模式完善对策 大沙河大部分的梨树既不属于大沙河林场,也不属于白酥梨合作社,很多农户不同于林场职工的一点是种梨的收入占他们总收入的比重并不大,很多农户对梨子的种植及销售并不是特别在意。因此,要想把零散的农户组织起来,需要有大户在其中起到龙头作用。

种植大户可以彼此联系起来,互相合作,根据每个人的特长进行合理分工,一部分人专门负责生产,一部分人负责财务,一部分人负责采购和销售等,从而形成一个简单的组织形式。这种形式虽然简单,但是也能提高农户的议价能力,拓宽销售渠道,并且可以影响和吸引周边的小农户加入进来,形成规模。

参考文献

- [1] 黄祖辉,张静,陈志钢. 中国梨果产业价值链分析[J]. 中国农村经济, 2008(7): 63-72.
- [2] 魏伟,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.
- [3] 亚历山大·奥斯特瓦德,伊夫·皮尼厄. 商业模式新生代[M]. 北京:机械工业出版社, 2011: 4-7.
- [4] 李桂丽,霍学喜. 我国农民组织化模式探索与创新[J]. 农村经济, 2009(3): 7-9.
- [5] 韩朝华. 新中国国营农场的缘起及其制度特点[J]. 中国经济史研究, 2016(1): 23-38.
- [6] 蔡司阳,方炫,王翥,等. 基于农业经纪人制度的“农超对接”供应链运作研究[J]. 安徽农业科学, 2011, 39(24): 15119-15122.
- [7] 彭剑良. 农场·企业·公司: 国营农场改革的一种思路[J]. 中国农村经济, 1994(10): 46-50.
- [8] 田野. 专业合作社: 提高农民组织化程度的最佳载体[J]. 农村经营管理, 2003(10): 7-9.
- [4] 丁栋生,李树林. 一次“雷打雪”天气过程的初步分析[J]. 气象, 1994, 19(10): 52-53.
- [5] 杨柳,苗春生,寿绍文,等. 2003年春季江淮一次暴雪过程的模拟研究[J]. 南京气象学院学报, 2006, 29(3): 379-384.
- [6] 张小玲,张涛,刘鑫华,等. 中尺度天气的高空地面综合图分析[J]. 气象, 2010, 36(7): 143-150.
- [7] 王新敏,布亚林,李平,等. 河南省暴雪天气特征及预报模型[J]. 河南气象, 2000(4): 1-2.
- [8] 姚蓉,叶成志,田莹,等. 2011年初湖南暴雪过程的成因和数值模拟分析[J]. 气象, 2012, 38(7): 848-857.
- [9] 朱乾根,林锦瑞,寿绍文,等. 天气学原理和方法[M]. 北京:气象出版社, 2007.

(上接第163页)

现打雷现象,这是冬季极其少见的。

(6) 较厚的云层厚度、强的不稳定能量为这次强降雪提供了有利的环境条件。

参考文献

- [1] 蒋大凯,王翼,韩江文,等. 东东南部强降雪天气的多普勒雷达产品特征[J]. 资源科学, 2010, 32(8): 1471-1477.
- [2] 周之栩. 风廓线雷达资料在暴雪天气过程中的应用[J]. 气象与环境科学, 2012, 35(4): 69-72.
- [3] 尤红,肖子牛,曹中和,等. “2.28”云南罕见春季强对流雷达回波特征分析与数值模拟[J]. 高原气象, 2010, 29(5): 1270-1279.