

乡村产业发展的再组织化及其内在逻辑

——以湖南省X村社社联合与三社合一为例

谷玉良, 李咏琴

(湖南师范大学 公共管理学院, 湖南 长沙 410081)

摘要: 以湖南省X村为例进行考察表明, 强化经营主体与服务主体两大支撑有利于进一步整合农业合作经营。具体而言, X村通过不同合作社的联合, 构建新型农业经营组合体“联合社”, 在村庄层面建立起更加高效、合理的生产要素配置治理结构, 为乡村产业结构的合理布局和新型农业经营秩序的形成奠定了组织基础。在此基础上, 以联合社为中心, 与县供销社和农村信用社在村级层面整合组建“三社合一”综合服务站, 有效解决了为农服务能力跟不上产业发展需求的痼疾, 实现了从农业生产经营合作组织向产购销一体化组织的拓展。从逻辑上来看, 主要是通过变革经营组织与为农服务组织管理模式重塑农业发展秩序、通过流程再造提升产业发展协同性、通过强化组织功能匹配农业产业发展新需求。

关键词: 社社联合; 三社合一; 组织再造; 乡村产业发展; 产业振兴

中图分类号: C912.82

文献标识码: A

文章编号: 1009-2013(2024)04-0050-09

Re-organization and its internal logic of rural industry development: Taking the cooperative union and the integration of three societies in X Village, Hunan Province as an example

GU Yuliang, LI Yongqin

(School of Public Administration, Hunan Normal University, Changsha 410081, China)

Abstract: The study of X Village in Hunan Province demonstrates that strengthening both operational and service entities significantly facilitates the integration of agricultural cooperative operations. Specifically, by merging different cooperatives, X Village has established a “United Cooperative”, which unites various local cooperatives and creates a more efficient and rational governance structure for the allocation of production factors at the village level. This lays an organizational foundation for the rational layout of the rural industrial structure and the development of a new agricultural operating order. Moreover, X Village has integrated the United Cooperative with the county supply and marketing cooperative and the rural credit cooperative to form a “Three-in-One” comprehensive service station. This integration effectively resolves the ongoing challenge of inadequate agricultural service capacity, broadening the scope from agricultural production and operation cooperatives to an integrated production-purchase-sales entity. Logically, this is primarily achieved by redefining the agricultural development order through the transformation of the management models of business and agricultural service organizations. It enhances the synergy of industrial development through process reengineering and strengthens organizational functions to meet the evolving needs of agricultural industrial development.

Keywords: united cooperatives; a “Three-in-One” comprehensive service station; organizational reengineering; rural industry development; industrial revitalization

收稿日期: 2024-05-14

作者简介: 谷玉良(1987—), 男, 山东枣庄人, 社会学博士, 副教授, 主要研究方向为城乡社会治理与人口社会学。

一、问题的提出

2022年2月, 《中共中央、国务院关于做好

2022 年全面推进乡村振兴重点工作的意见》发布，指出要聚焦产业以促进乡村发展。乡村产业振兴是乡村振兴的基础，也是解决一切农村问题的前提。乡村产业振兴适应农业农村现代化的要求，对于落实乡村振兴战略和促进居民共同富裕具有重要意义。但是，一直以来，我国农地经营表现出细碎化和小规模的特点，呈现出所谓“农业残缺状态”^[1]。农业经营也面临多元治理主体碎片化、产业发展政策碎片化、资源要素碎片化的困境^[2-4]。显然，要解决农业产业化发展的碎片化问题，多元主体协同、加强为农服务整合是关键。目前，农业产业发展的合作经营主要有村集体主导型、龙头企业驱动型、散户联结式等模式。农业合作经营有利于通过促进个体小农与现代性的联结、集体风险共担、规模化经营、激活城乡要素流通、提升社会化服务水平等提高产业发展效率，实现促农增收^[5-10]。

尽管农业合作经营在产业化发展方面具有巨大优势，但就其具体实践而言仍存在较大缺陷。比如，在村集体主导的合作经营中，村集体虽然在低成本整合诸如土地等农业发展要素方面具有优势，但其并不直接组织农业生产，导致要素整合与农业经营脱节，制约了农业产业化发展。而一些龙头企业主导的农业合作经营则因存在土地等要素交易成本较高、与小农利益联结不稳定等，合作经营可持续发展存在问题^[11]，甚至出现因经营不善导致损害小农利益的情况^[12]。此外，还有研究表明，政府主导推动下基于农村土地托管的农业合作化经营模式，还可能导致农村土地经营权的规模化让渡，从而加速新型农业经营主体对传统小农经营的替代，造成个体农户与现代农业发展脱轨^[13]。这些问题都给全面推进乡村产业振兴带来了极大挑战。

合作经营的关键是“合作”。尽管当前乡村产业发展在探索多种模式的合作经营方面迈出了重要一步，但在如何进一步规范合作经营，推动合作经营的可持续发展方面还存在相当多的问题。换言之，当前农业合作经营仍然存在组织化程度不高的桎梏。事实上，在许多村庄内，存在多种形式的农业合作经营模式，也有数量不一的多个专业合作社。不同合作社在经营方式、销售渠道、要素整合、技术规范等方面不尽相同，合作社彼此之间也无直接联系，给产业发展所需的城乡要素统一配置以及打造集群化农产品品牌带来了困难。同时，合作经营上的“碎片化”也难以形成特色产业和一村一品

的农业产业化发展格局。从这一点出发，加强农业合作经营的整合，理应成为当前合作经营与乡村产业振兴的新议题。为此，笔者拟以湖南省 Z 县 X 村为例，分析其产业发展再组织化实践及其内在逻辑，以期合作经营可持续发展和乡村产业振兴提供启示借鉴。

二、组织再造：理论视角与分析框架

组织是指具有特定目标并在分工与合作基础上建立起来的人的集合体或社会开放系统。组织的结构与职能，以及组织如何运行、设计一直以来都是组织理论所关注的重点^[14]。19 世纪初，随着现代组织的大面积培育，组织研究开始进入学者视野。马克思·韦伯、赫伯特·西蒙、威廉·大卫、彼得·圣吉相继提出自己的理论主张，分别论述了规章制度、决策程序、组织文化和持续性学习能力对组织生存与发展的必要性^[15]。到了 20 世纪中期，组织理论转向组织与社会系统的关系视角，重点探讨组织的内部结构及其与外在环境的作用机制。在这一背景下产生的组织再造理论得到了学者的重点关注^[16]。

哈默和钱皮指出，组织再造是为了改善现代组织的成本、质量、服务、速度等运营基准，对工作流程进行重新思考和彻底改革^[17]。组织再造是企业再造的重要部分，旨在以整合性的工作流程来取代企业内部相互割裂、支离破碎的工作过程^[18]。较之以往的组织变革，组织再造不管是在内容上还是形式上都表现得更为彻底。为了在不断变化的环境中获得生存和发展，它要求组织彻底变革以往的运营模式和工作方法，并以工作流程为中心，重新设定经营、管理方式^[15]。从现有研究来看，组织再造理论多运用于现代经济组织领域，也有学者将其拓展到行政组织、国有企业、非正式组织等领域，并进一步思考了不同领域中组织再造的可行性与路径^[14,18,19]。梁漱溟先生率先将组织再造理论用于乡村组织变革中，意图通过文化组织再造来重建乡村社会秩序，重构乡村社会^[20]。

在乡村振兴的背景下，乡村产业振兴是乡村全面振兴的基础，而产业组织是乡村产业发展的关键。农业农村部在其印发的《新型农业经营主体和服务主体高质量发展规划（2020—2022 年）》中指出，大力培育发展新型农业经营主体和服务主体，对助力乡村全面振兴具有十分重要的意义。从某种程度上看，推动农业经营主体与农业服务主体的组

织变革是实现农业现代化的基础。在农业市场化的转型过程中,农业组织化的推进通过对小规模家庭农户的联合完成了对农业微观主体的再造^[21]。当前碎片化的农业生产格局呼吁进一步的合作经营与更具整合性的为农服务,也即通过强化农业经营主体与农业服务主体两大支撑推动农业产业的进一步发展。为促进这一目标的实现,对农业合作组织实施组织再造、变革当前的管理制度与工作流程、优化其组织结构与功能是一种可行的办法,可以有效提高乡村合作组织的运营效能与竞争力。

为此,本文基于组织再造理论,以X村农业经营主体与为农服务主体的再组织化实践为基础,分析乡村产业再组织化的内在逻辑,探讨乡村产业组织再造之于乡村产业振兴的现实意义。具体分析框架如图1所示。

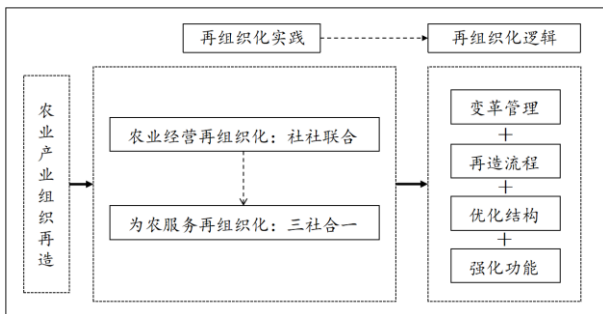


图1 分析框架

三、“社社联合”与“三社合一”：乡村产业发展的再组织化实践

X村产业发展的组织再造聚焦于农业经营主体和为农服务主体,在联合现有合作社的基础上,将联合社、供销社与农村信用合作社进行“三社合一”再造,推动了合作经营的可持续发展。

(一)“社社联合”：新型农业经营主体的再组织化

农业经营的专业化和组织化变革是乡村振兴与基层农村社会秩序重构的内在动力^[22],而产业振兴的关键在于生产要素的合理、高效配置。随着国家资源持续输入以及城乡要素的流动,农业产业化发展所需的生产要素投入已经不再是一个大的问题。现在的关键是,在高质量的生产要素投入后,农业产业化发展如何高效组合与配置这些生产要素,从而最大化提升产业经营的效益。换言之,在当前背景下,乡村产业振兴的第一要务是针对生产要素配置建立起合理的治理结构。研究表明,要素

配置是影响产业发展、农民收入与共同富裕的重要因素。相关测算发现,要素错配导致的收入差距可能高达51.9%^[23]。

当然,要在一个从事多种经营、全面与市场对接、不同经营主体彼此之间协同不足的背景下谈生产要素的合理配置并不是一件容易的事。多种经营意味着乡村产业发展的多样化,同时也意味着经营主体的多元化。尽管产业化发展需要提倡多种经营、多样开花,但经营的多样化同时也对生产要素的高效配置提出了更高要求。而全面与市场对接意味着任何主体的经营效益受市场波动影响较大。不同地区在农业经营方面存在一定的同质性和盲目性,导致特定农业产业发展因同类产品市场饱和和程度较高而蒙受损失,面临较大的市场脆弱性和经营风险。这也是许多农村新型农业经营主体发展难以为继的原因。除此之外,不同农业经营主体之间彼此独立经营、缺乏协同,不利于农业生产要素的规模化配置与成本控制。要解决多种经营与不同经营主体之间缺乏协同造成的生产要素配置难题,必须从村庄整体层面进行通盘设计。这既需要在经营主体和村庄之间建立起纵向的有效合作框架,也需要根据村庄各类资源要素实际情况进行横向的合理产业规划。为实现上述目标,建立基于不同新型农业经营主体的新式农业产业化联合体或产业经营组织,实现产业发展的统筹,是一条可行的路径^[24]。

Z县X村地处中部某省,下辖24个村民小组,主要分布在6个较为集中的区域内。截至2019年底,X村共有各类产业发展专业合作社5个,经营范围包括重要中药材、橘柚、生猪养殖、蔬菜种植等。各合作社独立经营,互不相涉,在经营过程中,受限于产业规模、议价能力等因素,在要素投入、成本控制、产品销售等环节均遇到了不同程度的困难。为了解决这些困难,2020年6月,X村村集体带头,联合其他专业合作社,率先启动了“社社联合”的再组织化进程。按照自愿原则,村集体合作社与中药材专业合作社、橘柚专业合作社、生猪养殖专业合作社和果蔬专业合作社联合,共同注册成立金满园生态农业专业合作社联合社。联合社注册资本达2000万元,实行股份制。其中,村集体经济占股52%,其余四家合作社分别占股12%。村集体经济在“社社联合”中发挥组织和引领作用,而专业合作社作为联合社核心成员一同参与社内事务决策。联合社成立后,在全村层面根据实际情况

和市场需求,对全村产业发展重新进行规划。

联合社的成立在纵向和横向上形成了新的生产要素配置治理结构和产业发展格局。在纵向上,进一步完善了从村集体到专业合作社再到农户的生产要素配置治理结构与合作路径。联合社采取理事负责制,选举产生理事会和监事会,村支部书记任理事长,四个专业合作社负责人任理事,村委会主任任监事。理事会进行联合社产业发展决策,并对联合社运营负责。社社联合实现了基于新型农业经营主体的组织化建设,做到了产业发展集中决策、统一执行。根据产业发展规划,在结构和数量方面对生产要素进行统一预算和购置,实现了生产要素在村庄层面的合理配置。

在横向上,联合社是在专业合作社基础上的联合。联合社尽管建立了新的决策和合作框架,但仍然基本维持原有的药材、水果、蔬菜、养殖等产业布局。在产业经营规模和土地利用等方面,则在联合社框架下进行了重新布局。根据市场需求情况、本村土地流转使用情况和不同产业发展特点等,对不同合作社经营产业规模和产业发展的空间地理结构进行重新规划。以 2021 年为例,在联合社统一规划下,X 村共建成 4 个优质水果生产基地(包括礼品西瓜种植基地 2000 亩、提子种植基地 200 亩、柚子种植基地 350 亩、猕猴桃种植基地 150 亩)、1 个中药材生产基地(艾草种植基地 400 亩)。横向的产业再布局,破解了原来不同专业合作社之间单向对接市场可能导致的产业发展盲目性和整体产业结构不合理的问题。在联合社组织框架下,可以在村庄整体层面根据市场需求动态合理规划产业发展规模,同时也根据不同产业经营规模合理配置生产要素(包括技术、人力、土地、农资、资金等),实现不同产业发展效益的最大化。同时,新型经营主体的再组织化也可以避免因单一产业独立经营不善带来的毁灭性损失。在村庄整体层面实现产业发展风险的共担,在实现农业产业发展和合作经营可持续的基础上,最大化保障全体入股村民的分红权益。

总的来说,联合社的建立是新型经营主体的再组织化,在纵向和横向层面上,破解了不同产业经营与发展之间生产要素配置、产业规划布局等的壁垒,建立起统一规划、统一决策、统一管理、统一配置、共同保障的合作经营新秩序,同时也为构建更集约、更高效的农业服务体系奠定了基础。

(二)“三社合一”:为农服务主体的再组织化

村级层面新型经营主体的再组织,为生产要素的整体性配置提供了前提。同时,乡村产业振兴所需的生产要素和公共服务仍然需要外部支持。产业振兴既需要有为的政府,也需要有效的市场,更需要有力的社会性为农服务力量^[25]。来自科研院所的技术力量、各银行的金融主体、政府各部门的驻村人员等,协同进行在地化的为农服务。不同为农服务主体之间在政策条件、服务目标、赋能方式、增效内容等方面存在极大差异,因此,需要以组织化的形式对为农服务主体进行整合,从而实现主体间的相互配合和协作,发挥更加高效的作用^[26]。

为破解产业振兴所需的为农服务问题,X 村进行了“三社合一”试点。所谓“三社合一”即联合社、供销社、农村信用社的联合。在县级层面协调县供销社和县农村信用社在 X 村设立村级服务站,与 X 村联合社共同组建村级层面“三社合一”综合服务站。综合服务站配置“三员”(1 名供销社综合改革指导员、1 名产业技术指导员和 1 名金融服务指导员)驻村联点,提供专业化为农服务。综合改革指导员由县供销社选派,负责指导村供销服务站建设、协调指导农资供应、建立多元销售网络等。产业技术指导员由县农业农村局选派,负责产业发展技术标准化指导。金融服务指导员由县农村信用社选派,负责指导村级金融服务站建设与运营,在“三社合一”综合服务站内安装助农终端设备,为农民提供在地化金融服务。“三员”每周驻村 1 天,设立“三员”会商机制,建立综合服务会商日,每月开展 1 次“三员”会商,以综合服务站为平台推动落实各项为农服务。在综合服务站管理与运营方面,设立 5 名理事,由村支部书记任理事长,农村信用社和供销社派驻村内人员与 2 名联合社股东任理事。“三社合一”综合服务站设在村民综合服务平台内,由村两委选举一名服务专干,负责“三社合一”综合服务站日常事务与协调工作。供销社、农村信用社与联合社在村级层面的“三社合一”,提高了产业发展服务的组织化程度,农业产业发展的在地化服务水平和效率也得到极大提升。这显著提高了农民产业发展的积极性,截至 2022 年底,全村 911 个农户中有 720 户加入了各类专业合作社。具体而言,“三社合一”的综合在地化为农服务机制主要体现在以下三个方面。

1. 大宗要素采购与规模化成本控制

从产业发展的链条来看, 产业振兴需要加强要素投入环节的成本控制。独立经营的合作社和个体农户在产业发展方面面临的一个主要难题就是生产要素成本的控制。生产要素成本的控制难体现在两方面。一方面, 个体农户和单一合作经营主体单次采购生产要素数量相对较小, 与供应商议价能力较弱, 只能以市场平均价格购买。另一方面, 尽管大宗农资要素采购能够与供应商进行重新议价, 以低于市场平均价格购买, 但大宗农资一次性使用不完, 在农资长时间存放方面存在困难。比如肥料、农药、机器用油料等, 长时间存放需要恒温环境, 否则可能出现板结和挥发等问题。而出于节约成本的考虑, 绝大部分的个体小农, 甚至新型经营主体都难以或不愿单独建立恒温仓库。

“三社合一”既解决了单一经营主体购买农资议价能力弱的问题, 同时也解决了大宗农资要素存放基础设施建设能力不足的问题。以X村为例, 为解决大宗生产要素采购与成本控制问题, 该村以联合社为基础, 采用一次性大宗要素采购的方式, 以整村作为购买主体, 与生产要素供应商进行议价, 提高了农资要素采购时的议价能力, 降低了采购成本。不仅如此, 基于“三社合一”的综合为农服务体系, 联合社还以供销社驻村人员为协调主体, 通过供销社渠道直接对接生产厂家稳定购买大宗农资要素, 签订长期购买合同。供销社是党领导下、系统分布较完善、组织机构较健全的为农服务组织^[27]。在全面推进乡村振兴战略和供销社综合改革的背景下, 供销社正逐步成为推进乡村振兴、促进城乡要素资源流动的重要载体。以2022年为例, X村通过供销社渠道, 以出厂价格共购买肥料、农药等农资100余吨, 另购买各类水果种苗2万多株。统一采购的农资要素按照联合社下属不同专业合作社经营所需进行统一配置。除此之外, 联合社还以购买价向全村其他未入社的个体农户销售农资要素, 大大降低了个体农户农业经营所需生产要素的投入成本。

除了农资要素购买外, X村还以联合社的名义从科研院所聘请了6名在农机、农技方面经验丰富的专家建立村级专业技能服务队, 与县农业农村局建立稳定的专家联系机制, 着力解决产业发展过程中的技术问题。联合社统一支付所需费用, 为其下属各新型经营主体和入股农户服务, 并免费为未入

社个体农户提供农业生产技术指导。仅2022年, 专业技能服务队就为全村提供各类田间技术指导31次, 为115名农民提供技术培训, 并集中开展蔬菜种植和生猪养殖等技术培训各2次。在生产要素成本控制方面, 仅2022年, X村就为个体农户节省产业发展所需农资要素成本4万余元, 为联合社所属合作经营主体节省农资要素成本近10万元。为解决农资要素长时间存放问题, X村还以联合社的名义一次性投入50万元建立了200平方米的农资要素仓库, 作为存放肥料、农药等农资要素专用场地, 解决了产业发展农资的存放问题, 也为大宗农资要素采购提供了条件, 实现了规模化的产业发展成本控制。

2. 整村授信: 在地化、规模化金融信贷支持

现代农业产业发展与传统小农经营的一大区别就在于, 前期投入需要大量资金, 包括农业基础设施建设、机械化农具购买、专业化的农业产业管理等。因此, 金融服务是现代农业产业化发展的重要支撑力量。长期以来, 乡村产业发展都面临突出的金融制约问题。这主要是因为, 农业经营主体的个人资产较少且难以金融量化, 农产品销售渠道也普遍较窄, 产业经营的风险难以控制。这导致农业经营主体, 尤其是个体农户信用度不足, 获得金融贷款的难度普遍较大, 产业技术的革新、经营规模的扩大、生产要素的投入等关键环节都面临融资约束^[28]。除了个体农户外, 合作社等新型农业经营主体同样面临金融信贷难题^[29]。当前, 农村专业合作社基本以股份制为主, 包括集体股和个人股两类。由于股权结构的特殊性, 尤其是集体股的产权往往并不清晰, 因此在收益分红和风险承担方面存在一定的治理结构混乱问题。这导致金融机构在面对专业合作社融资时往往较为谨慎。比起向合作社放贷, 金融机构更愿意向合作社管理人员或实际控制人发放贷款^[30]。

当前, 在全面推进乡村振兴的背景下, 乡村产业振兴的金融缺口更大。无论是以户为单位的传统小农经营主体还是以合作社为单位的新型经营主体, 破解自身的金融信贷资格问题、补齐农村产业发展金融服务短板, 已经成为乡村产业振兴的重要一环。

在“社社联合”基础上进一步推动“三社合一”, 为X村产业发展融资提供了重要条件。X村充分利用“三社合一”契机, 以驻村农村信用社金融服务

站为载体,推动全村范围内农业经营主体的金融授信工作。首先,针对农民因无抵押担保、缺乏信用保障而贷款难的问题,X村以联合社集体资产和村集体资产为基础,通过县农村信用社将X村作为信用村进行整村授信。其次,在整村授信基础上,通过单一农户资产登记和评估确定每户授信额度。由村“五老”成员组成农户资产评估小组,对农户资产进行入户登记,了解农户产业发展金融需求,为农户建立金融服务档案。在此基础上,县农村信用社派专业人员入户进行资产核实,评定资金授信额度。最后,农户根据农村信用社资金授信情况在信用社村级金融服务站直接办理信用卡用于贷款,无须担保,简化贷款程序。

“三社合一”基础上农村信用社的驻村在地化金融服务,通过整村授信解决金融信用资格问题,为农业经营主体在家门口解决产业发展所需融资贷款问题,为乡村产业振兴提供金融助力。据统计,仅2022年,该县农村信用社就为X村173户农民办理了产业发展金融贷款,共计901万元,其中单户最大贷款额度达50万元。

3. 品牌化价值增值与县域电商渠道整合

要提高农业产业发展效益,仅靠技术革新、规模经营、科学管理、要素投入等还远远不够,毋宁说,上述环节的现代化只是解决了产业经营和农产品生产问题。实现农产品的价值增值与打通销路才是农业产业化发展链条中的关键环节。以往,X村无论是初级农产品还是初加工农产品,受同类产品同质化和市场饱和影响,农产品销售价格普遍较低,农业产业发展效益不高。这严重影响了农业经营主体的生产经营积极性。要实现农产品的价值增值,品牌化是一条重要路径,是农业产业化发展和产业振兴的应有之义^[31-33]。为提高农产品附加值,促进农产品溢价,提升农业经营效益,X村依托“三社合一”综合服务站,充分发挥驻村供销服务站作用,在供销社帮助下,为本村优质农产品注册品牌商标,如“武陵艾草”“金满园生态水果”“金满园生态蔬菜”等。同时,与县域电商渠道整合,打开了这些农产品的销路,提升了这些品牌的知名度与议价能力。

X村通过走农产品品牌化发展道路,引导和倒逼农业产业经营的标准化、品质化,推动产业转型升级,向特色农业、绿色农业、可持续农业的方向持续迈进,对于乡村产业振兴具有多个层面的

积极意义。其一,在区域层面,通过提升区域农产品声誉形成区域范围内农产品溢价,扩大农业经营主体的利润空间,增强农业经营主体的农业产业经营积极性;其二,在农民合作组织层面,倒逼农业合作经营组织通过盈余分配、同行监督来协调和约束成员生产经营行为,从而提高农产品质量和安全;其三,在个体农户层面,显著提高了农民收入水平,提高农民产业经营技术投入能力,进而促进生态无公害农业发展;其四,为购买者提供更加全面、可溯源的产品信息,不仅有助于降低消费者信息搜寻成本,还可以引导消费者溢价购买行为。

从机制上来看,“三社合一”将地方政府、村社集体和新型经营主体统合到一起,通过品牌打造创造整村产业名片,通过集体对接弥补小农户与电商对接的弱势缺陷,提高农业经营主体与资本博弈的能力和市场营销风险防范能力,进一步提高了农民发展产业的积极性和主动性,推动了乡村产业振兴。

四、乡村产业发展再组织化的内在逻辑与启示

Z县X村乡村产业发展经历了一个从组织化走向再组织化的过程。再组织化前,农业经营组织与为农服务组织在推进乡村产业发展时均面临不同程度的困难。一方面,分散的农业生产弱化了农业经营组织对生产要素的控制和管理,阻碍了集约、高效生产格局的形成。另一方面,相互独立的服务供给降低了为农服务组织在地化服务水平和效率,使之难以产生规模化效应。为了改变这一不利的生产局面,X村通过再组织化解决上述问题。经营主体与服务主体的再组织化并非肤浅的调整修补,而是对现有组织的再造。具体来看,农业经营组织与为农服务组织管理模式的变革形塑了乡村产业发展新秩序;农业经营组织与为农服务组织工作流程的重置推动了农业生产标准化;来自农业经营组织和为农服务组织结构上的优化提升了产业发展不同环节和不同主体的协同性;在组织管理、工作标准化、结构优化基础上,农业经营组织与非农服务组织进一步强化组织功能,为农业产业发展新需求提供新的组织动能,匹配农业产业发展新需求。乡村产业组织再造与创新是激发产业活力和引领产业发展的内在驱动力。在再组织化过程中,通过变

革管理、再造流程、优化结构、强化功能等方式推动了乡村产业振兴与农业现代化发展。

(一) 变革管理：以管理模式变革形塑产业发展新秩序

从理论上讲，对农业产业组织实行统一管理的目的就在于通过明确的责权关系与合理的操作规程推动合作经营目标的实现。依据组织再造的观点，当组织出现成长受阻、无法有效适应环境变化问题时，可以通过组织管理模式的调整与改善来应对。再组织化前，不管是农业经营主体还是为农服务主体，主体的孤立严重影响了其内部管理，使得乡村产业发展出现盲目与无序问题。为了改变这一现状，Z县X村通过再组织化建立现代化的统一管理体制，形成有序的农业产业发展模式。一方面，经营主体的再组织化过程也是厘清新型合作组织内部管理秩序的过程。即在维持原有生产格局的基础上进一步调整不同经营主体之间的关系，加强以村集体为核心的联合社对其他专业合作社及农户的统一管理与领导，提高了农业生产经营的执行力，提升了农业经营组织管理效率。另一方面，为农服务主体的再组织搭建了不同为农服务主体协同服务农业产业发展的在地化新平台，建立了“线上+线下”双重定期会商机制，提升了为农服务组织管理的协同性，提升了为农服务的质量与水平。农业经营组织与为农服务组织管理的变革，重塑了农业生产、品牌打造、产品销售等各个环节的有机秩序，促进了农业产业振兴。新型农业产销管理秩序的形成激发了农业产业发展的内生动力，将农业经营组织管理制度优势转化为乡村产业发展效能，从而推动乡村产业有序发展。

(二) 再造流程：以工作流程重置推动产业发展标准化

能否得到外部支持是决定合作社是否采取集体行动的重要影响因素^[32]。工作流程涉及农业主体如何组织资源、处理信息、提供服务，这直接决定为产业发展提供外部支持的水平。再组织化前，X村不同农业经营主体在发展目标、实施策略等方面存在标准与规范差异，这使得农村产业经营难以形成合力，品牌打造也受到限制。为了应对这些问题，X村通过组织流程再造的方式，制定统一的农业经营制度与工作机制，推动了农业经营的标准化与合规性，化解了农业经营中的“合作”困境。首先，“社社联合”重置了农业经营主体的工作程序，通

过更高一级的联合社对生产要素进行统一预算和执行，对产业结构进行再布局；其次，“三社合一”将不同服务主体的工作流程整合到综合服务站体系之下，优化了为农服务主体在要素投入、生产、销售、融资等环节的工作程序，提高了服务质量和效率。从结果来看，基于工作流程再造的农业产业再组织化推动了农业产业的标准化生产，促进了城乡生产要素的有序流通，降低了农业生产、管理、运输、销售等各环节成本，打造了新的农产品村庄品牌。总的来看，流程再造促进了农业生产标准化，降低了农业经营成本，提升了农业经营综合效益，有助于乡村产业实现良性可持续发展。

(三) 优化结构：以组织架构重构提升产业发展协同性

组织再造的过程离不开组织结构的优化，而结构优化的目的就在于通过对传统产业组织形态的突破和创新催生出新的组织结构形态，以此提高组织的运作效率和竞争能力^[34]。从X村的实践来看，不管是“社社联合”，还是“三社合一”，都是一次在适应生产环境调整基础上对原有组织结构的变革，起到了加强产业发展协同性的作用。首先，“社社联合”通过重组不同产业类型、不同生产层次的经营主体，创新了农业经营组织架构。在横向上，联合社的建立将分散的各类经营主体纳入统一决策和执行框架中来。在纵向上，联合社优化了从村集体到专业合作社到农户的合作路径，使得不同生产层次的经营主体可以在统一的治理结构下共同参与乡村产业经营决策。其次，“三社合一”的建立催生了一个以联合社为基础，统合供销社、信用社的新型为农服务组织体系。为农服务组织架构的优化明确了为农服务部门的职责和协作关系，有效回应了村庄整体产业发展需求。从两者关系来看，农业经营主体的“统”与组织结构的优化对乡村产业发展提出了更高的要求。这就倒逼为农服务主体加强“统”的能力，以弥补单一主体在整村产业发展过程中服务供给的缺陷与不足。

(四) 强化功能：以组织功能强化匹配产业发展新需求

为了更加高效、灵活地适应环境变化，应对生产经营中的不确定性，组织需要适时调整和改进行各项功能。从本质上来看，对农业经营主体和服务主体的组织再造要在发挥整合性组织主体性和能动性的基础上，促进资源下沉，激发主体活性，使其

功能更贴近农村产业发展实际、更高效地满足农民产业发展需求。就X村的实践而言,首先,为农服务主体的再组织化拓展了服务主体的新功能。“三社合一”综合服务站的建立重新定义了为农服务的功能范畴,它通过为农户提供技术指导、金融服务、品牌打造、农资购买和产品销售“五个统一”服务,推动了农业生产经营向产、购、销一体化合作组织拓展。其次,农业生产的统合性与专业性要求农业经营主体具备专业的农业生产知识、对发展需求的精准把控、敏锐的市场观察能力、高效的组织协作能力以及积极的自主创新意识。这就要求经营组织通过合作经营提高农民标准化农业种植管理意识、增强农民金融意识、强化农民品牌意识、提升农民市场议价能力等。总的来看,为了适应新的生产局面对农业组织功能优化所提出的要求,不同农业主体通过再组织化来推动组织的功能创新。Z县X村的经验表明,农业组织功能再造的过程改变了以往不同农业经营主体功能单一、单打独斗的局面,解决了组织功能跟不上发展需求的痼疾。这一过程不仅提高了为农服务的水平和能力,也为“三社合一”与“社社联合”良性互动局面的出现提供了保障,以更好地应对生产环境的变迁与生产过程中的不确定性。

五、总结与讨论

本文对Z县X村乡村产业合作经营的再组织化实践进行了深入分析,发现建立在“社社联合”和“三社合一”基础上农村产业发展的新型组织化格局有助于解决以往乡村产业发展存在的问题。首先,“社社联合”通过农业产业经营主体的再组织化,为农村生产经营进一步走向市场、走向现代化开辟了新的空间。这是农村生产关系和农业经营体制的又一个创新,有助于破解不同新型农业经营主体孤立经营带来的生产要素配置和风险承担问题,建立整体性、更加合理的生产要素配置治理结构,并降低生产要素配置成本,提高不同新型农业经营主体的抗风险能力,实现可持续的农业经营与产业发展。对此,各地区应该根据实际情况有针对性地在合作经营方面进一步提升双层经营体制的整体性与统合性,为继续释放农村产业发展活力做好体制机制准备。其次,在“社社联合”基础上形成的“三社合一”,通过为农服务主体的再组织化,能够有效弥补单一服务主体的弱势,从整体上提高为

农服务主体在地化服务水平与效率。具体来说,“三社合一”可以通过规模化大宗要素采购以控制生产过程中的交易成本,通过整村授信为农业经营主体提供在地化、规模化的金融信贷支持,通过品牌打造与县域电商渠道整合提高农业经营主体与资本博弈的能力和风险防范能力。对此,政府、市场与其他各类为农服务主体应当进一步提高组织化程度,以便为农村提供更加高效的在地化产业发展服务。与此同时,“社社联合”与“三社合一”的再组织化过程也启示我们,通过变革管理、再造流程、优化结构、强化功能等方式进行组织再造有助于推进乡村产业振兴。乡村产业的再组织化重塑了乡村发展秩序,让生产经营和服务环节产生的利润真正留在联合社内部,让广大农民社员可以分享更多的利益或价值增值,为进一步推动乡村振兴打下了坚实基础。

本文的研究仅提供了乡村产业发展再组织化的一种模式。对该模式的分析表明,“社社联合”与“三社合一”有助于推动乡村产业发展。但该模式的成功也有赖于地方的产业基础和资源禀赋,以及基层政府、村庄、为农服务组织等的协调配合。如何激发不同主体的积极性和协同性是乡村产业发展再组织化的关键。从政府角色来看,作为农村产业发展的引导者与政策制定者,政府要在整合为农服务方面发挥引导作用,建立完善的为农服务机制,为因地制宜整合为农服务力量提供体制支撑。在村级层面,要进一步提高产业发展协同性与统合性,为在地化、组织化的新型为农服务组织构建和高效发挥为农服务作用提供机制保障。为农服务主体要积极响应国家乡村振兴战略,根据自身优势和发展特点,建立市场、社会与农村的长效联结服务机制,主动为乡村产业振兴贡献力量。

当然,在乡村产业发展再组织化的过程中,仍存在尚待讨论的组织管理问题。比如,农业产业的再组织化应当如何厘清和保障农户的利益?应当如何解决再组织化过程中管理成本增加的问题?再组织化主体与个体农户具有不同的优势,再组织化能够实现风险共担,通过规模化增强市场能力。而农户虽然在资本上处于弱势,但具有土地、劳动力禀赋等资源优势。在再组织化过程中,要为个体农户创造更大的收益空间,不断完善利益分配机制,激发个体农户的积极性。另外,虽然管理成本会随着再组织化结构的复杂化而不断增加,但也可

以通过一系列措施降低管理成本。例如,最大化发挥农民组织的自治功能,优化组织结构、提高管理水平,减少非必要的经费支出。除此之外,也可通过发挥监督机构的监察功能,提高组织运作的规范性来减少费用支出。

参考文献:

- [1] 弗里德里希·李斯特. 政治经济学的国民体系[M]. 陈万煦, 译. 北京: 商务印书馆, 1961: 166-168.
- [2] 吴重庆, 张慧鹏. 小农与乡村振兴——现代农业产业分工体系中小农户的结构性困境与出路[J]. 南京农业大学学报(社会科学版), 2019(1): 13-24.
- [3] 李永安. 乡村振兴战略须破解“持续高度关注”与“长期问题严峻”的“三农”悖论——基于“三农”支持政策碎片化的反思[J]. 学术交流, 2019(2): 121-129.
- [4] 慕良泽, 王晓琨. 乡村发展: 从“政策惠农”到“战略部署”[J]. 中国行政管理, 2019(2): 86-91.
- [5] 刘杰, 李聪, 李树苗. 示范合作社的农业标准化效应——基于 ESR 模型的计量分析[J]. 农业技术经济, 2023(5): 98-112.
- [6] 杨丹, 程丹, 邓明艳. 从全面脱贫到乡村振兴: 合作社的跨期贫困治理逻辑——基于是否脱贫摘帽区的多案例比较分析[J]. 农业经济问题, 2023(8): 60-72.
- [7] 李凡凡, 孙洪武. 规模经营能否提高鲜食葡萄种植户的生产技术效率——基于江苏省葡萄生产基地 344 户农户的调查数据[J]. 农业技术经济, 2021(5): 133-143.
- [8] 王辉, 金子健. 新型农村集体经济组织的自治治理和社会连带机制——浙江何斯路村草根休闲合作社案例分析[J]. 中国农村经济, 2022(7): 18-37.
- [9] 何绍周, 彭博, 马也. 农民财产性收入增长面临的制度性约束——基于市场和法治的视角[J]. 农业技术经济, 2012(6): 95-100.
- [10] 陆泉志, 张益丰. 合作社多元社会化服务的社员增收效应——基于山东省农户调研数据的“反事实”估计[J]. 西北农林科技大学学报(社会科学版), 2022(1): 129-140.
- [11] 邓衡山, 王文烂. 合作社的本质规定与现实检视——中国到底有没有真正的农民合作社? [J]. 中国农村经济, 2014(7): 15-26.
- [12] 徐旭初, 吴彬. 合作社是小农户和现代农业发展有机衔接的理想载体吗? [J]. 中国农村经济, 2018(11): 80-95.
- [13] 姜长云. 论农业生产托管服务发展的四大关系[J]. 农业经济问题, 2020(9): 55-63.
- [14] 朱方明, 陈敬贵. 组织理论与国有企业组织再造[J]. 经济体制改革, 2000(3): 36-40.
- [15] 张晓飞. 从组织再造看组织模式的变迁[J]. 管理现代化, 2003(1): 40-42, 61.
- [16] 官风华, 刘少成. 现代企业制度[M]. 北京: 人民出版社, 1995: 101-102.
- [17] 哈默, 钱皮. 改革公司——企业革命的宣言书[M]. 胡毓源, 徐获洲, 周敦仁, 译. 上海: 上海译文出版社, 1998.
- [18] 宋合义, 张首魁. 提高政府组织行政效率的途径——组织再造[J]. 陕西省行政学院. 陕西省经济管理干部学院学报, 2001(4): 17-19.
- [19] 李爱国, 彭长征. 社会大转型时期的非正式组织再造[J]. 经济管理, 2002, 24(6): 16-20.
- [20] 郭占锋, 黄民杰. 文化失调、组织再造与乡村建设——从梁漱溟《乡村建设理论》论起[J]. 中国农业大学学报(社会科学版), 2021, 38(1): 83-96.
- [21] 郭利京, 许玉贵. 农业微观经营主体再造——农业组织化[J]. 现代农业装备, 2007(2): 62-64.
- [22] 桂华. 农业专业化背景下乡村治理基础秩序的重塑[J]. 学术论坛, 2022(4): 59-67.
- [23] 柏培文, 杨志才. 中国二元经济的要素错配与收入分配格局[J]. 经济学(季刊), 2019(2): 639-660.
- [24] 陈义媛. 农村集体经济发展与村社再组织化——以烟台“党支部领办合作社”为例[J]. 求实, 2020(6): 68-81.
- [25] 田先红. 从强干预到弱干预: 乡村振兴背景下发展型政府行为转型研究——基于 L 镇产业发展过程的案例分析[J]. 吉首大学学报(社会科学版), 2022(6): 41-52.
- [26] 陈桂生, 岳喜优. 生产性服务业何以赋能乡村振兴——基于组态效应的分析[J]. 湖南农业大学学报(社会科学版), 2023(1): 35-42.
- [27] 孔祥智, 何欣玮. 中国式现代化目标下供销合作社改革的方向和路径[J]. 新疆师范大学学报(哲学社会科学版), 2023(4): 77-88.
- [28] 刘迅, 何梦琪, 杨申燕. 乡村振兴背景下农民合作社供应链金融探析[J]. 理论月刊, 2022(11): 81-92.
- [29] 赵晓峰, 海莉娟. 合作社信用合作资金规模扩增与放贷风险防控机制分析[J]. 西北农林科技大学学报(社会科学版), 2020(3): 59-67.
- [30] 张华志, 黄全祥. 乡村产业振兴的信贷资金缺口分析[J]. 财经科学, 2022(11): 58-72.
- [31] 周小梅, 范鸿飞. 区域声誉可激励农产品质量安全水平提升吗? ——基于浙江省丽水区域品牌案例的研究[J]. 农业经济问题, 2017(4): 85-92.
- [32] 田永胜. 合作社何以供给安全食品——基于集体行动理论的视角[J]. 中国农业大学学报(社会科学版), 2018(4): 117-126.
- [33] 李晗, 陆迁. 产品质量认证能否提高农户技术效率——基于山东、河北典型蔬菜种植区的证据[J]. 中国农村经济, 2020(5): 128-144.
- [34] 余东华. 产业融合与产业组织结构优化[J]. 天津社会科学, 2005(3): 72-76.

责任编辑: 曾凡盛