

小农户联盟何以实现价值共创： 资源编排理论的视角

余乐,孙欣,陈卫平*

(中国人民大学农业与农村发展学院,北京100872)



摘要 引导小农户开展合作和联合是提高小农户组织化程度、促进小农户和现代农业发展有机衔接的新途径。基于资源编排理论,在深度调研的基础上,以四川JN农业科技有限公司为例进行案例分析,系统探讨小农户通过联盟实现价值共创的机制。研究发现:小农户通过联盟最终实现经济价值和情感价值的共创;实现价值共创的过程主要经历资源结构化、资源能力转化、杠杆利用三个阶段的资源编排,盘活小农户的资源和能力。在充分考虑地区农业生产经营状况、农户自身特性等情况下,引导小农户开展合作和联合有利于实现小农户与现代农业发展有机衔接。

关键词 小农户;组织化程度;联盟;资源编排;价值共创

中图分类号:F324 **文献标识码**:A **文章编号**:1008-3456(2023)02-0080-10

DOI编码:10.13300/j.cnki.hnwkxb.2023.02.008

中国一直在探索农业现代化发展道路,而“大国小农”的基本国情决定了以家庭经营为主体的经营方式在很长一段时间内仍将是中国农业的基本经营形态,因此处理好小农户与现代农业发展的衔接问题尤为关键^[1-2]。十九大明确提出要实现小农户与现代农业发展有机衔接;2018年中央一号文件中专列一条就“小农户与现代农业发展有机衔接”进行决策部署;2019年2月印发的《关于促进小农户与现代农业发展有机衔接的意见》中指出通过引导小农户开展合作和联合来提高小农户组织化程度;二十大报告中提到在全面推进乡村振兴过程中,需巩固和完善农村基本经营制度,发展适度规模经营。这些为小农户开展联合,实现与现代农业发展有机衔接指明了可能的方向。

已有关于提高小农户组织化程度的理论和实践探索主要集中在三方面。一是发展“龙头企业+小农户”模式。这种方式通过龙头企业带动小农户,逐渐实现小农户获得稳定且合算的收益,同时帮助企业保持竞争力;但在实践中该模式也存在一定弊端,例如小农户在与公司合作时处于弱势地位、权益得不到保障等^[3]。二是发展“合作社+小农户”模式。在政策推动下,合作社成为把农民组织起来的载体,但除“假合作社”问题外,合作社中核心成员与普通成员的异质性导致的精英俘获问题也时有发生;此外,一些合作社资本性、技术性风险较高等问题也十分明显^[4]。三是构建社会化服务体系,藉此将农民组织起来^[5]。该模式在促进小农户与现代农业衔接上表现出优势,但以政府主导的农业社会化服务体系具有“单向嵌入”的特征,同时已有研究表明农业社会化服务体系对大规模农户的效率要高于小农户^[6],小农户在社会化服务体系中仍处于弱势地位。总之,尽管已有的三种模式基于不同理论和实践以期提升小农户组织化程度,但他们都将小农户视作弱势的、被动的和单向的,需要外部力量的带动才能实现组织化的个体,对如何通过小农户联合提高其内生发展动力的研究相对缺乏。

收稿日期:2022-07-30

基金项目:国家自然科学基金项目“社交媒体时代下农产品网商线上社会资本的获取途径与转化利用机制研究”(72073136);国家自然科学基金项目“新农人微信营销行为及其对消费者购买决策机制的影响研究”(71773138);国家社会科学基金重大项目“实施乡村建设行动研究”(21ZDA058)。本研究得到国家留基委资助。

*为通讯作者。

本文从四川JN农业科技有限公司的事实出发,总结小农户形成联盟以实现价值共创的过程,剖析此过程中小农户通过资源编排激发内生动力、实现价值共创的内在机理。本文在已有研究基础上做了三个方面的探索:一是提出一种新的实现小农户与现代农业有机衔接的方式。已有研究大多认为小农户需要其他组织或主体的带动才能创造价值,分析发现,小农户可以通过联盟实现价值共创。二是指出小农户形成联盟后进行资源编排可以激发其内生动力。已有文献将小农户看作是弱势的、被动的,但本文发现小农户自发联盟后通过资源编排激发了其内生动力。三是拓宽了资源编排理论的应用情景。已有关于资源编排理论的文献大多聚焦商业企业或商业企业联盟这类大型企业,鲜有从小农户联盟视角开展的探索,而实践证明小农户联盟已经成为小农户与现代农业有机衔接的重要途径,应用资源编排理论可以解释小农户联盟实现价值共创的内在机理。

一、理论背景

1. 战略联盟与价值共创

企业的存在是为了创造价值,战略联盟(以下简称联盟)是企业获取自身匮乏资源、打造竞争优势、实现价值创造的重要战略行为^[7]。从理论角度看,丰富的理论工具被应用于战略管理领域,如资源基础理论、交易成本理论、知识基础理论、权变理论、社会网络理论等^[8-9]。联盟或联盟组合有其优势所在^[10-12],例如价值创造^[13]、绩效提升^[14]等。但鲜有研究基于资源编排视角分析联盟价值共创实现机理。

价值共创最早由Prahalad和Ramaswamy于2004年提出,随后学者们从不同视角对其进行探索^[15-17]。目前学者们对价值共创的概念尚未达成共识,本文的价值共创指不同的行为主体在互动中创造价值的过程,其前提是行为主体之间的良好互动^[18]。基于服务主导的价值共创的主流观点认为消费者通过参与到企业活动并投入自己的知识、技能和经验进而创造价值。一般而言,企业通过四种方式吸引消费者参与到价值共创过程中:用户和企业成员的点互动、用户之间的交集互动、用户和企业的面互动以及企业与其他组织的体互动^[19-20]。目前学者们对价值共创的概念尚未达成共识,本文的价值共创指不同的行为主体在互动中创造价值的过程,其前提是行为主体之间的良好互动。

2. 资源编排理论

资源编排理论(resource orchestration theory, ROT)最初由Sirmon等^[21]提出,用以说明在动态、不确定环境中管理者如何组织、捆绑和利用企业资源。Sirmon等^[21]通过比较资源管理和资产编排两个框架,整合出ROT框架。ROT是对资源基础理论的拓展,认为企业拥有资源是必要的,但资源必须得到有效管理,否则不足以成为竞争优势。具体而言,ROT中组织是指组织企业资源组合,其包括三个子过程,即从外部购买以获取资源、从内部发展以积累资源和剥离低价值资源。捆绑是指将企业资源结合以建造或改变能力,亦包括三个子过程,即对现有能力进行微小提升、拓展现有能力和在竞争环境中创造新能力。利用是指应用企业能力为消费者创造价值、为企业创造收益,包括三个子过程,即识别有用能力以利用机会、整合识别的能力和利用能力以进场部署。

学者们对ROT理论进行了深入研究和拓展。如Sirmon等^[22]从广度、深度和企业生命周期视角研究企业内资源编排如何创造竞争优势。董保宝等^[23]从动态能力视角探究了资源整合过程、动态能力与竞争优势的关系,建立了变量间的传导机制与影响路径。Carnes等^[24]将权变理论和资源编排理论结合,研究企业在生命周期中差异性整合企业资源和能力以发展创新的过程。许晖等^[25]将资源编排应用于探索制造企业构建服务创新能力的过程中,总结出资源编排的三个过程并提出在企业不同阶段资源编排的不同表现形式。苏敬勤等^[26]通过分析创业企业的纵向单案例研究发现,创业企业的资源行动会经历资源拼凑、资源编排、资源协奏的阶段性演化过程。Baert等^[27]对ROT进行拓展,提出了企业间的资源编排理论,并总结其理论结构包括共享、转化和协调三个资源编排过程。

已有理论和实证分析为本文提供了启示,但鲜有研究基于资源编排理论探讨小农户联盟实现价值共创,价值共创是指小农户间通过联盟进行互动、交流、合作以共同创造价值的过程。本文将联盟

与价值共创概念引入小农户群体,基于资源编排理论揭示小农户联盟实现价值共创的资源和能力的演变过程。其中,小农户联盟指的是为弥补自身不足或获得外部支持而相互联结、形成一种战略合作伙伴关系的集合。其与合作社的主要区别是小农户联盟中各个主体地位平等且能发挥其主观能动性,不存在现行合作社中或以“公司+农户”形式组织起来、普通农户无股权以及规模经济优势难以发挥等问题^[28-29]。

二、研究方法

1. 研究方法及案例选择

案例研究是探究复杂社会问题的重要方法之一,在研究“是什么”“为什么”与“如何”方面的问题具有独特优势^[30]。本文采用单案例研究法,主要从三方面考虑。第一,本文研究小农户如何通过资源编排实现价值共创,探讨的是“如何”的问题。第二,已有研究对小农户通过动态资源管理实现价值创造的路径知之甚少,而新路径的探究需要采用归纳式的方法。第三,本文重点关注小农户实现价值创造的过程,并对其进行深入剖析。相较于多案例研究方法,单案例研究在探究典型的、有代表性的问题上更具优势,尤其是在探究事件形成的动态演化路径时^[30]。

基于适配性、代表性、数据可获得性等原则^[31],本文选择四川JN农业科技有限公司(以下简称JN生活)进行单案例研究。首先,JN生活平台下的9个农户在合作过程中通过资源编排实现价值共创,具有理论上的适配性。其次,JN生活经过3年成长,已成为全国知名生态农场公司,在农人圈口碑良好,是川渝地区核心生态合作组织,更在2019年9月牵头筹建四川省生态农业产销合作社,是极具代表性的研究对象。最后,作者通过媒体报道、微信公众号等途径获得二手材料,通过实地访谈获得一手的研究材料,具有数据上的可获得性。

2. 案例背景

随着社会经济的发展,越来越多的消费者开始追求生态健康的生活方式,生态农业日渐蓬勃,但生态小农普遍面临很多困境。在生产上,小农户选品盲目、生产技术不成熟,难以保证除食品安全外的其他食品属性。在销售上,小农户存在产品规划和品牌策划专业度不够,营销能力不足、销售渠道不广等方面的困难;此外,生态农产品具有产量低、生产成本高和售价高等特性。这两方面原因导致小农户销售不易,经营亏损成为常态。在情感上,小农户单打独斗,面对困难只能自己解决,常常处于孤立无援的境地。

为解决面临的困难,JN生活应运而生,并在探索中初步建立利益联结机制。2017年1月,成都地区20多家生态小农在交流会中发现各家农场经营均存在一定困难,因此萌生小农户联合、筹资成立公司,打造统一品牌,请专业人士做生产规划、产品策划和品牌运营的想法。虽然第一次大会上关于怎么联合小农户们并没有讨论出具体的方案,但联盟已初具雏形。同年5月的第二次大会上,小农户进一步以制度形式确定了抱团原则,即小农户仅共享消费需求但不共享消费者。联盟不动各家原有的“蛋糕”,而是努力将“蛋糕”做大。后续联盟采取合作社管理办法逐步确定参与联盟每股股金3万元,出资金额不限,以此建立小农户间的利益联结。

JN生活成立后在多方面进行调整,组织结构和互动机制逐渐完善。成立之初,JN生活因缺乏经营经验,管理较为混乱。随后股东们意识到经营好自己的农场是对JN生活最大的贡献,于是,大多数股东决定退出JN生活的管理,回归农场。最终由股东之一方负责外部事务,股东之一范负责内部事务,遇到大事股东再一起表决。此外,由方、范、另一位股东以及一位消费者股东组成产品质量控制小组,负责外部产品考察,制定产品商品化指标,不定期抽检生产质量。值得一提的是,JN生活虽未对产品应获得有机认证进行强制性要求,但会通过参与式保证体系认证、消费者抽检、第三方检测平台不定期抽检等方式对平台产品的质量进行把控。一旦发现产品品质不达标,则会给予违规农户下架全部产品的惩罚。JN生活还建立了售后部门,以提升客户整体消费体验。在产品包装设计包装上,JN生活组织了设计团队,为每家成员免费提供4套产品包装设计以适应不同场景的产品包装和销售。

此外,JN生活还建立起制度化沟通机制。例如先后开展了生活馆、“农场互访”“JN夜大”、产品立项等每月一次的活动;利用信息化手段,通过微信群建立网络关系。微信群的建立打破了时空限制,让各种事务和问题得到实时和充分的讨论,增进了农户间彼此的情感联系。

经历磨合,JN生活经营状况良好,生态小农扭亏为盈、获得认同。截至2019年,JN生活已成为西南地区知名的有机、生态品牌,与全国50~60个农场存在合作,共拥有7000多会员,扩大生态小农800万销售量。从成立至2019年,为消费者节省了130万元左右的费用;消费者粘性大大提高,回购率达50%~65%。加入联盟后,小农户们不仅在生产经营上日渐稳定、扭亏为盈,还在情感上获得满足,有了精神寄托,看到做农业的希望,返乡青年也逐渐获得家人的认同。

3. 数据来源及数据分析

本文数据资料来源主要包括三个方面:一是通过网络查阅获取关于JN生活的二手资料。收集的资料包括JN生活发展历程、JN生活模式和发展困境等,由此对JN生活有一个初步的了解。二是课题组于2019年10月底—11月初在四川成都进行实地走访调研获得的一手访谈资料。实地走访期间主要与JN生活负责人和6位农场负责人进行深度访谈。三是在写作过程中,利用电话、微信对部分细节性、未解决的问题进行回访,以保证信息的准确性和可靠性。具体资料来源及农场情况如表1和表2所示。

本文借助质性分析软件Nvivo11进行编码,结合按段和按事件两种方式进行阅读,以对

表1 数据资料来源

资料类型	收集日期	访谈对象	所在农场	访谈时间(分钟)
二手资料	2019年10月25日—2019年10月29日	——	——	——
	2019年10月30日	方范	JN生活	316
一手资料	2019年10月31日	韩张1	LX农场	135
		赵方	HL农场	90
	2019年11月1日	范	FQ农场	110
		方	XC农场	98
		范	WJ农场	77
2019年11月2日	张2	HD农场	40	

表2 各农场加入前后对比^①

农场名称 ^② 及经营变化 ^③	WJ农场		LX农场		HD农场		HL农场		XC农场		FQ农场	
	之前	现在	之前	现在	之前	现在	之前	现在	之前	现在	之前	现在
土地面积/亩	30	290	40	40	20	100	30	50	30	60	20	20+2 万亩牧场
客户数	2000	3600	100	1300	30	400	40	400	800	2400	150	1000
在销品类	100	500	10	500	10	300	10	500	60	500	20	500
主打产品	大米、南瓜、甜菜根	奶油南瓜、气泡米酒	土鸡、鸡蛋	鹿啦啦辣椒酱	多种水果	红薯、粉条	土猪、鸡	Happy蛋、黄金皮蛋	猪、鸡、麦子	火腿肠	葡萄	葡萄、牦牛肉
外销比重 ^④	3%	30%	0	80%	0	90%	3%	90%	10%	50%	0	40%
年盈利 ^⑤	微利	几十万	亏损大	几十万	亏损	10~15万	持平	15万以上	微利	50万	亏损	几十万
物流成本(元/单)	8~10	6~7	10	6~7	10~12	6~7	15	6~7	8~10	6~7	12~15	6~7

注:①数据系依据调研资料整理;②最初的9家成员农场中有3家农场因个人原因于2018年5月前后退出农场经营,转行做其他产业,因此,本案例只考察和调研了其余6家成员农场。③“之前”是指JN生活成立前,即2017年5月;“现在”是指2021年5月。④外销是指农场除满足自己客户需求之外,向外部平台或渠道销售农产品;外销比重即外销农产品的销售额占农场的农产品销售总额的比重。⑤农场负责人没有给出具体的盈利数额,这里用的是负责人在访谈中描述自己农场经营状况所使用的语言。

案例有更清晰的了解和把握。具体而言,通过四步对所获得资料进行编码分析。第一,梳理一级编码。首先将访谈中的口语部分整理成文字,并与最初获得的二手资料进行整合,形成最终的文本材料。然后将这些文字输入到Nvivo11中,根据本文研究内容进行初步编码,尽量做到不重不漏,归纳出其所代表的含义,进而梳理出一级编码。一级编码中尽量使用被访者语句作为典型证据进行验

证,因为这更能代表他们的真实想法,若无受访者语句,则用二手资料中的相关内容作为例证。第二,进行主轴编码。站在理论维度重新审视一阶编码,将一阶编码中含义相似的节点进行整合,组合成和理论相关的二阶编码,并通过更为系统地梳理案例资料,结合既有文献研究,对二级编码进行调整,从而总结出小农户的资源编排过程。第三,确定三级编码。当二阶编码形成后,参考 Sirmon 等^[21]、Baert 等^[27]关于资源编排的研究,将二级编码聚合到理论维度,确定最终三级编码。第四,形成最终编码文件。为提高解释的有效性,邀请未参与编码过程的同行就编码的逻辑性等进行提问,形成最终的编码文件。以上的数据分析不是线性的,而是互动的过程,通过对资料、理论的不断分析验证,直到资料饱和、结论充实为止^[32]。

三、研究结果

基于小农户通过联盟实现价值共创的过程研究,本文确定了八个资源编排子流程:获取外部资源、积累内部资源、抛弃无用资源、稳定能力、丰富资源、创新资源、协调资源能力、部署资源,并将其聚合到资源结构化、资源能力转化、杠杆利用三个资源编排理论维度,数据结构如图1所示。这样的编码与 Baert 等^[27]发现的跨公司间资源编排、Sirmon 等^[21]研究的动态环境下公司创造价值的资源编排过程既相关又不同。接下来将集中讨论资源编排的三个流程及其子流程,以揭示小农户联盟通过资源编排实现价值共创的内在机理,表3描述了小农户联盟中资源编排的主要过程及其典型证据。

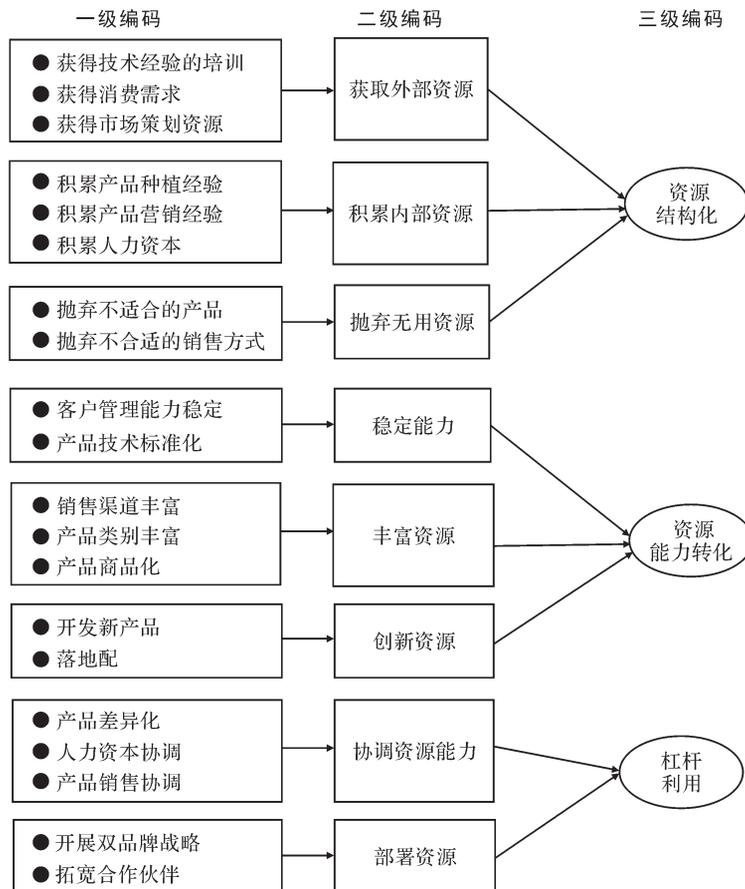


图1 本文数据结构

1. 资源编排路径

(1)资源结构化。资源结构化是指小农户形成联盟后结构化彼此之间的资源的过程。在资源结构化阶段,小农户获得外部资源,同时通过彼此的磨合,积累或抛弃部分资源,从而形成自己农场的资源组合。具体包括获取外部资源、积累内部资源和抛弃无用资源。

表3 JN生活资源编排过程编码结果及典型引用语举例

三级编码	二级编码	一级编码	证据
资源结构化	获取外部资源	获得技术经营等的培训	在JN成立的时候,我们会搞一些类似于JN夜大的培训和分享,每期都有人分享且主题不相同。我(WJ农场)早期的分享主要侧重于怎么维护消费者的群体,怎么去壮大消费者的群体,如何保持粘性这些东西。
		获得消费需求	我(LX农场)的消费者想要吃大米了,就把方总(WJ农场)的大米发到我群里,这样我的消费者就不会到方总的群里去。我们农场(LX农场)有鹿啦啦(辣椒)、鱼,如果其他农场的消费者有这些需求,就会把我的产品发到他们群里。我们设了分销,即使不跟我们对接,通过各个农场的群也能够实现销售。我们不会去添加他们的消费者,他们也不会添加我们的消费者。
	积累内部资源	获得市场策划资源	每家农场免费设计4套包装,用于未来4~5年不同的应用场景,包括送礼、家用、生鲜、加工品。……一些立项产品的推文,是公司统一制作并宣传。
		积累产品种植经验	这一片全是荒地,开始我们(FQ农场)不懂种植和养地……经过5年,之前每年改良,今年有机肥定了,才是现在这个样子。
	抛弃无用资源	积累产品营销经验	以前没建微信群,加入JN以后慢慢建的。
		积累人力资本	没加入JN之前,没往外看。加入JN以后,他们提这个东西,就经常出去,接触东西和人也逐渐多了。
资源能力转化	丰富资源	抛弃不适合的产品	我们(HD农场)最初想的是做成百果园,后面就全都砍了……其实之前没有一个整体规划,有一点规划可能也不合理。加入JN之后就on知道怎么发展一个产品,怎么做做一个农场。
		抛弃不合适的销售方式	加入JN后,我们(FQ农场)的销售模式转变很大。例如,(以前)我们更多的是采摘,现在我们1/3的采摘,2/3的线上销售。
	创新资源	客户管理能力稳定	我(WJ农场)早期的分享主要侧重于怎么去维护消费者群体,怎么去壮大消费者群体,如何保持粘性这些东西。
		产品技术标准化	我们(LX农场)各个环节还跟方汇报……一瓶辣椒酱从洗、滔、加各种辅料,再到装进缸,发酵足够时间,再舀上来,到我们装瓶,呈现在各位面前的成本,我们需要9道工序。
	协调资源能力	销售渠道丰富	以(股东之一)方为代表的一部分人积极对外,(股东之一)范则带领一群人在不断地去找各种渠道,和外面的农友对接,这样我们可以专心地在农场生产,销售这一块我们不用愁。
		产品类别丰富	每家的客户需求都是多元的,但一个农场无法提供所有产品,所以农场多了之后大家可以互补。
杠杆利用	部署资源	产品商品化	如果市场上这方面的需求,你有相关资源或基础,你就专门做这个。另外一家农场可能适合做那种,也就为每个农场打造单品。
		开发新产品	LX农场推出“鹿啦啦”辣椒酱,HL农场推出皮蛋,实现了从种植养殖到生产的转变(为归纳而得的语句)。
	拓展合作伙伴	落地配	落地配是我们做得比较成熟的东西,通过供应链的优化,不仅仅提高了消费体验,关键还可以节约不少成本。
		产品差异化	因为我(HD农场)那个地方比较适合种植根茎类产品,所以可能会种胡萝卜等等,这样其他农场可能就少种或者不种,我们可以组合在一起,给客户提供一个蔬菜包或之类的东西。

获取外部资源是指小农户参与联盟,从外部获取更多的自身缺乏的资源。小农户加入JN生活后获取的资源体现在获得技术经验培训、获得消费需求 and 获得市场策划资源三个方面。第一,获得技术经验培训。过去小农户缺乏自我提升意识且面临着培训成本高的问题,加入JN生活后,联盟不仅帮助他们提高学习意识,更提供落地的培训,方便小农户获得知识技术。联盟以制度化的方式规定每月一次的“JN夜大”培训,帮助联盟内小农户获取技术经验。第二,获得消费需求。JN生活联盟内部不共享消费者,但共享消费需求,既有利于各个小农户的农产品销售,也便于小农户更好地满足消费者需求。第三,获得市场策划资源。小农户加入联盟后可以获得很多例如优化产品、市场宣传等方面的资源。

积累内部资源是指小农户在联盟中,通过学习交流不断积累自身资源的过程。主要包括产品种植经验、营销经验和人力资本。第一,积累种植经验。小农户加入联盟后,相互交流、学习、走访,积累适合自己农场的种植经验。第二,积累营销经验。小农户将获取的社群运营知识应用于和消费者沟通的实践中,营销技能不断进步。第三,积累人力资本。除了种植和营销经验,小农户通过在联盟的学习积累了自身人力资本,开阔了眼界。

抛弃无用资源是指小农户在加入联盟后,目标更加明晰,通过抛弃一些不适合的资源,实现资源优化利用。主要包括抛弃不适合的产品和抛弃不适合的销售方式。第一,加入联盟后,通过与其他农场的优势对比和经过联盟内部的讨论,小农户找到自己农场的定位,抛弃不适合自己农场发展的产品。第二,抛弃不合适的销售方式。小农户通过学习,可以更好地选择适用于自己消费者的营销渠道,抛弃原来不合适的销售方式。

(2)资源能力转化。资源能力转化是指小农户通过联盟共享知识和能力并对此进行转化利用,是小农户在联盟中基于原有资源转化形成新的资源或者能力的过程。具体来说,包括稳定能力、丰富资源和创新资源。

稳定能力即在原有基础上对能力进行微小的改进,小农户加入JN生活形成合作联盟,对已有能力会进行稳定这一过程,体现在客户管理能力稳定和产品技术标准化两个方面。第一,客户管理能力稳定。小农户形成联盟之后有了更多交流的机会,进而可以学习到彼此的经营经验,有利于维持和消费者的关系。第二,产品技术标准化。联盟的形成约束了各个小农户生产技术的使用,尽管过去农户都在生产生态产品,但是技术水平不一,形成农户联盟之后,各个农场根据联盟公约规范自身生产技术,达到产品生产技术的稳定。

丰富资源即对原有资源进行拓展和延伸,JN生活中小农户丰富资源体现在销售渠道丰富、产品类别丰富和产品商品化。第一,销售渠道丰富,一方面联盟中各个农户之间会进行产品的分销,另一方面联盟形成后可以更好地对外合作寻找渠道,这样销售渠道就得到保证,生态农产品难卖的困境得以缓解。第二,产品类别丰富。在单打独斗的情况下,各个农场生产能力有限,因此生产出的产品也是有限的。联盟形成后,各个农场产品相互供给并且联盟会进行外部产品的考察引进,极大地丰富了各个农场销售的产品品类。第三,产品商品化,这是基于原有资源的一个延伸,各个小农户依托联盟优势,根据自身和外部资源,重点发展某一个或几个产品,联盟内部把这个称之为产品立项。

创新资源即依托原有资源创造出新的资源的过程。小农户联合形成JN生活主要包括开发新产品和落地配。第一,开发新产品。在产品上,部分农户依托联盟平台找到适合自己的单品,重点发展。第二,落地配。在物流配送上,联盟的形成帮助小农户引进了“落地配”这一配送方式,优化了物流服务,既节省费用又便于更好地服务消费者。

(3)杠杆利用。杠杆利用即小农户在组织资源并将其转化为能力之后,对资源和能力进行利用以撬动市场,具体包括协调资源能力、部署资源两个子过程。

协调资源能力即小农户形成联盟后,对联盟内部的资源能力进行协调的过程,概括为产品差异化、人力资本协调和产品销售协调。第一,在生产过程进行协调,即产品差异化。这一方面有利于农场资源合理利用,另一方面可以减少内部竞争,比如HD农场主要种植胡萝卜和红薯,其他农场就少种一点,以减少内部竞争。第二,人力资本协调,即让专业的人做专业的事。经过不断地磨合,JN联

盟从最开始几家农场主轮流管理到最后大多农场主退出管理,回归农场。第三是在产品销售的过程中进行协调。消费者需求是多样的,一家农场提供的产品始终是有限的,联盟形成之后,各家农场产品之间可以进行调度协调,更好地服务消费者。

部署资源是联盟形成后,各个小农户对资源能力的安排利用,例如在技术、产品、合作伙伴等方面的战略部署规划,主要包括:开展双品牌战略和拓宽合作伙伴。首先,在品牌方面,小农户最终开展双品牌策略,不仅拥有自己的品牌,还拥有“JN生活”公共品牌。其次,小农户拓宽了合作。

2. 价值共创

小农户形成联盟后对资源进行编排,充分调动自身能动性,从而实现生产者与生产者间的价值共创。本案例中小农户联盟的价值共创结果主要分为经济价值和情感价值两类。

在经济价值层面。第一,小农户对外谈判合作、议价能力提高,成本降低。例如“落地配”的引入,使得物流成本降低。第二,农场销量增加。HD农场表示其销量大概提高了80%,XC农场表示因销量上涨,其产品收益涨幅约30%。第三,顾客粘性大幅提高。各农场间通过产品分销丰富了产品品类、增加了产品数量,更好地提高了消费者粘性。数据显示,各农场微店回订率一般能够维持在50%~60%。在情感价值层面。形成联盟后,每个小农户不再是单独的个体,而是有了一起坚持下去的伙伴,在情感上得到安慰,体现在以下4个方面。第一是得到了认可。不仅仅是家人对自己从事农业生产的认可,还有消费者对自己的信任以及其他农场对联盟的认可。第二,遇到困难有人帮忙,农场主不再感到孤独。JN生活每月一次的“农场互访”大多是其他小农户到有困难的农场为其解决问题。第三,有了坚持下去的动力。在联盟帮助下,小农户对农场未来发展规划进行梳理,不再迷茫,有了坚持做农业的希望。第四,小农户安心生产,免除其他后顾之忧。联盟负责为各个农场找销路、营销设计、考察产品等,小农户可以安心在农场生产,没有后顾之忧。表4描述了JN生活价值共创编码结果及典型引用语举例。

表4 JN生活价值共创编码结果及典型引用语举例

三级编码	二级编码	一级编码	证据
经济价值		降低成本	新疆的西红柿,直接发(货)是78元,并且只有5斤装一个规格。我们改变供应链后,可以有10斤装,这是专门为我们定制的。如果通过落地配,5斤装可以做到68元,一件可以节约10块钱。关键是10斤装更划算,是108元。
		增加销量	产品丰富后会增加收益。因为产品丰富之后,消费者得到满足,自然销量也上去了,2017年的涨幅大概有30%左右。
		提高顾客粘性	回订率一般能够维持在50%~60%,在我们网店上购买200、300次的消费者有很多。
价值共创		被认可	农场主和消费者之间不单纯是纯粹的买卖关系,更多的是朋友关系,或者一家人的关系这种感觉。
		情感价值	不再孤独
		坚持的动力	加入JN生活之后,农场不会那么迷茫,或者说做农场不会像之前一样没有规划,我们农场会提炼出自己农场的主打产品,看到做农场坚持下去的希望。
		安心做生产	各家农场可以聚焦于自己的生产端,好好提高生产技术……其他环节的事情由JN生活完成。

四、结论与启示

本文探讨了资源编排理论在小农户联盟中的应用,从而揭示了联盟实现经济和情感价值共创的资源编排过程。通过对四川省JN生活的个案研究,主要得出两个结论:第一,研究发现小农户联盟可以通过提升小农户组织化程度实现经济价值和情感价值的共创。与以往“龙头企业+小农户”或“合作社+小农户”模式相比,小农户联盟模式的优势主要在于两点:一是通过资源编排激发小农户内生动力,改变其弱小、被动的特征和弱势地位;二是小农户联盟产生了情感价值,小农户间的情感价值使他们互相扶持、更有信心做好农业。第二,研究还发现,拥有有限资源的小农户联盟为实现价值共创,主要通过资源结构化、资源能力转化、杠杆利用三个过程对资源进行编排。经过多轮深度访谈资

料的分析,本文梳理出小农户资源编排的三个一级构念:资源结构化、资源能力转化、杠杆利用。其中,资源结构化包括获取外部资源、积累内部资源、抛弃无用资源;资源能力转化包括稳定能力、丰富资源、创新资源;杠杆利用包括协调资源能力、部署资源。

研究结论有两点理论意义。第一,可以促进对小农户与现代农业发展有机衔接的理解。通过建立小农户联盟实现价值共创的资源编排路径理论模型,加深了以往对小农户实现价值共创的理解,为小农户实现经济价值和情感价值共创提供新的视角。以往研究侧重于让小农户借助外部力量实现组织化,而本文提出的小农户通过联盟实现价值共创的资源编排过程模型,从理论上提出了提高小农户组织化的新路径。该理论模型与已有研究均以提高小农户组织化程度为目标,但该理论模型更突出小农户的能动性。第二,拓展了资源编排理论的运用。本文提出的小农户通过联盟实现价值共创的资源编排过程理论模型与已有资源编排理论进行了对话^[21,27],总结出资源编排理论应用于小农户通过联盟实现价值共创的独特机制。以往的资源编排理论主要关注在企业内部和企业间联盟的应用^[25-26],简单地将原有的资源编排理论延伸到小农户联盟可能会错失其中独特的机制,因此从实践出发,研究总结出了小农户通过联盟实现价值共创的三个理论过程及八个子过程。

本研究有两点实践启示。第一,本研究有利于推动小农户联盟的实践。相较于以往研究仅关注于利用外部力量提高小农户组织化程度,而本文通过分析小农户形成联盟激发自身内生动力进而实现价值共创的具体的资源编排路径,探讨了小农户实现价值共创的方式,为现实中小农户提高组织化程度提供了经验借鉴。第二,联盟的形成并不一定就能创造价值,还需要联盟创造好的机制进行资源编排。本文提出的资源结构化、资源能力转化、杠杆利用的方式以及JN生活内部运营管理机制,如JN夜大、农场互访等机制能为其他小农户联合的实践提供参考。

本研究存在一些局限性,未来的研究可以从以下两个方面进行深入探讨。首先,在研究对象的选取方面,虽然本文的研究对象是规模较小的农户,但其特征与传统的小农户存在一定差异,如样本中大部分小农拥有非农就业经历,这会影响到他们对新生产技术和销售方式的接纳程度。因此,在考虑借鉴本文提出的小农户联盟模式时,应充分考虑小农户特点。未来的研究可以扩展到更广泛的小农户群体以及更大规模农户的情境。其次,本文尚未深入探究小农户联盟的稳定性问题。课题组在进行调研时,距JN生活成立仅三年时间,联盟成员的动态变化较少,因此本文未能深入探讨此问题。未来的研究可以进行追踪性研究,对联盟的稳定性和持续性进行深入分析。

参 考 文 献

- [1] 宋冬林,谢文帅.实现小农户和现代农业发展有机衔接的政治经济学分析[J].经济动态,2020(12):3-14.
- [2] 刘同山,孔祥智.小农户和现代农业发展有机衔接:意愿、实践与建议[J].农村经济,2019(2):1-8.
- [3] 何宇鹏,武舜臣.连接就是赋能:小农户与现代农业衔接的实践与思考[J].中国农村经济,2019(6):28-37.
- [4] 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.
- [5] 孔祥智,穆娜娜.实现小农户与现代农业发展的有机衔接[J].农村经济,2018(2):1-7.
- [6] 杨子,饶芳萍,诸培新.农业社会化服务对土地规模经营的影响——基于农户土地转入视角的实证分析[J].中国农村经济,2019(3):82-95.
- [7] TSANG E. Motives for strategic alliance: a resource-based perspective [J]. Scandinavian journal of management, 1998, 14 (3): 207-221.
- [8] BARRINGER B R, HARRISON J S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships [J]. Journal of management, 2000, 26(3): 367-403.
- [9] 龙勇,郑景丽.联盟过程管理视角的联盟能力与联盟治理关系研究[J].管理世界,2013(1):182-183.
- [10] 张红娟,谭劲松.联盟网络与企业创新绩效:跨层次分析[J].管理世界,2014(3):163-169.
- [11] 张华,顾新.战略联盟治理对企业突破性创新的影响机理研究[J].管理学报,2022,19(9):1354-1362.
- [12] 彭珍珍,顾颖,张洁.动态环境下联盟竞合、治理机制与创新绩效的关系研究[J].管理世界,2020,36(3):205-220,235.
- [13] 谢洪明,章俨,刘洋,等.新兴经济体企业连续跨国并购中的价值创造:均胜集团的案例[J].管理世界,2019,35(5):161-178,200.
- [14] 崔世娟,李玲玉,汤迎丰,等.制度环境不确定性、联盟组合配置与企业绩效:一个基于fsQCA方法的研究[J].科技管理研究,2022,42(1):140-148.

- [15] TOTH Z, PETERS L D, PRESSEY A, et al. Tension in a value co-creation context: a network case study[J]. *Industrial marketing management*, 2018, 70(4.): 34-45.
- [16] SINGARAJU S P, QUAN A N, NIININEN O, et al. Social media and value co-creation in multi-stakeholder systems: a resource integration approach[J]. *Industrial marketing management*, 2016, 54(4): 44-55.
- [17] HAJLI N, SHANMUGAM M, PAPAGIANNIDIS S, et al. Branding co-creation with members of online brand communities[J]. *Journal of business research*, 2017, 70: 136-144.
- [18] 焦娟妮, 范钧. 顾客——企业社会价值共创研究述评与展望[J]. *外国经济与管理*, 2019, 41(2): 72-83.
- [19] 楼芸, 丁剑潮. 价值共创的理论演进和领域: 文献综述与展望[J]. *商业经济研究*, 2020(8): 147-150.
- [20] 牛振邦, 白长虹, 张辉. 基于互动的价值共创研究[J]. *企业管理*, 2015(1): 118-120.
- [21] SIRMON D G, HITT M A, IRELAND R D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box[J]. *Academy of management review*, 2007, 32(1): 273-292.
- [22] SIRMON D G, HITT M A, IRELAND R D, et al. Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth, and life cycle effects[J]. *Journal of management*, 2011, 37(5): 1390-1412.
- [23] 董保宝, 葛宝山, 王侃. 资源整合过程、动态能力与竞争优势: 机理与路径[J]. *管理世界*, 2011(3): 92-101.
- [24] CARNES C M, CHIRICO F, HITT M A, et al. Resource orchestration for innovation: structuring and bundling resources in growth- and maturity-stage firms[J]. *Long range planning*, 2017, 50(4): 472-486.
- [25] 许晖, 张海军. 制造业企业服务创新能力构建机制与演化路径研究[J]. *科学学研究*, 2016, 34(2): 298-311.
- [26] 苏敬勤, 林菁菁, 张雁鸣. 创业企业资源行动演化路径及机理——从拼凑到协奏[J]. *科学学研究*, 2017, 35(11): 1659-1672.
- [27] BAERT C, MEULEMAN M, DEBRUYNE M, et al. Portfolio entrepreneurship and resource orchestration[J]. *Strategic entrepreneurship journal*, 2016, 10(4): 346-370.
- [28] 吴春梅, 张双彦. 新中国成立以来农民互助合作实践形态的演进[J]. *华中农业大学学报(社会科学版)*, 2021(4): 119-127, 183-184.
- [29] 邓衡山, 徐志刚, 应瑞瑶, 等. 真正的农民专业合作社为何在中国难寻? —— 一个框架性解释与经验事实[J]. *中国农村观察*, 2016(4): 72-83, 96-97.
- [30] YIN R K. *Case study research: design and methods*[M]. 4th ed. California: Sage Publications, Inc, 2009.
- [31] EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of management review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [32] 陈向明. *质的研究方法与社会科学研究*[M]. 北京: 教育科学出版社, 2000.

How does the Alliance of Small Farmers Realize Value Co-creation: The Perspective of Resource Orchestration Theory

YU Le, SUN Xin, CHEN Weiping

Abstract Guiding small farmers to carry out cooperation and alliance is a new way to improve the organization of small farmers and promote the organic connection between small farmers and the development of modern agriculture. Based on the theory of resource orchestration, this paper conducts a case study on Sichuan JiuNong Agricultural Technology Company to systematically explore the mechanism for small farmers to realize value co-creation through alliances. The study found that small farmers finally realize the co-creation of economic value and emotional value through alliances. The process of realizing value co-creation mainly go through three stages of resource orchestration: resource structuring, resource capacity transformation, and leverage utilization, which revitalizes the resources and capacity of small farmers. In full consideration of factors such as regional agricultural production and operation conditions and farmers' own characteristics, guiding small farmers to carry out cooperation and alliances is conducive to realizing the organic connection between small farmers and modern agricultural development.

Key words small farmer; organizational degree; alliance; resource orchestration; value co-creation

(责任编辑:陈万红)