

创新与创业

执大象,天下往:社会拼凑视角下农民合作社的平台型商业模式构建机制研究

张文歌¹, 买忆媛²

(1. 中南民族大学 管理学院, 武汉 430074;

2. 华中科技大学 管理学院, 武汉 430074)

摘要: 农民合作社是促进乡村振兴、推动农业农村现代化的重要力量。从社会拼凑视角出发,以河南省三家不同创办形式的农民合作社为例,探索社会拼凑与农民合作社平台型商业模式构建之间的关系。研究发现,农民合作社平台型商业模式的构建过程遵循以下路径:首先,以就地取材的资源整合为基础,通过盘活现有资源、整合分散要素等价值创造活动,促进多元价值主张提出;其次,以拒绝受限的资源拓展为动力,依托利益相关者的协同联合,推动合作社价值网络的系统化构建;最后,以即兴而作的动态调适为目的,通过针对性的沟通说服策略,促进各利益相关者深度参与并实现持续价值共创。此外,数字赋能促成的高效价值传递是农民合作社平台型商业模式构建的关键所在。研究结论揭示了农民合作社的社会创业机制和成长路径,为中国农民合作社未来发展提供理论指导。

关键词: 农民合作社;社会拼凑;平台型商业模式;乡村振兴

中图分类号: F321.4; F276.2 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20260105

0 引言

随着乡村振兴战略的不断推进,农民合作社已发展成引领农户对接大市场的核心载体与重要力量,被学术界与实务界广泛认定为我国本土化社会企业的典型形态^[1],但其在社会创业过程中仍面临社会资本难以获取、市场合法性不足等困境。农民合作社的生存和发展,关键在于构建兼具可行性与适配性的商业模式,系统整合多元制度资源,完善价值链协同体系与组织治理机制,最终为利益相关者与社会创造双重价值^[2]。现有乡村商业模式研究多聚焦于金字塔底层(BOP)市场,强调企业通过创新实现包容性增长,但这类研究常将农民视为商业模式创新效益的“被动接受者”^[3-4]。事实上,

乡村振兴战略背景下的农民合作社在本质上是具备自主创新能力的市场主体,尤其是在经济较为发达的地区,农民合作社已在科学生产、规范管理、品牌营销等方面形成特色发展模式。然而,对于此类组织如何在资源与制度双重约束下进行商业模式构建与创新,现有研究尚存局限。

乡村地区普遍存在的“价值链约束”这一特殊创业情境^[5],限制了农民合作社在组织、战略与思维上的灵活性,进而影响其价值创造与获取。创业研究领域的拼凑理论为资源约束下的创业企业突破困境提供了新洞见^[6],其中社会拼凑(social bricolage)理论阐释了社会企业在资源受限环境下的拼凑机制^[7]。现有研究多以商业企业为研究对象,探讨创业拼凑与商业模式创新对企业绩效的影响^[8],而对社会创业组

收稿日期: 2024-10-08

基金项目: 国家自然科学基金青年项目“制度复杂性视角下的农民合作社商业模式创新研究”(72202240);中央高校基本科研业务费专项资金项目“乡村振兴进程中农民合作社的平台型商业模式构建机制研究”(CSPT23002)

作者简介: 张文歌,女,河南孟津人,中南民族大学管理学院讲师,博士,主要研究方向为创业管理;买忆媛,通讯作者,女,河南卫辉人,华中科技大学管理学院教授,博士生导师,博士,主要研究方向为创业与创新管理, E-mail: maiyiyuan_hust@126.com。

织,特别是社会拼凑如何推动社会创业组织的商业模式创新与可持续发展仍关注较少^[9]。少数研究关注金字塔底层市场^[10]及处于转型发展中的经济体^[11],探讨社会创业组织为实现经济与社会双重使命所采用的商业模式。也有部分创业研究呼吁,应重视商业模式在社会创业组织优化资源、响应未被满足的社会需求过程中的关键作用^[12]。

目前,乡村振兴及相关惠农政策为农民合作社的发展创造了重要机遇。自农业农村部开展示范社创建活动以来,党支部领办合作社、农业社会化服务、多业态发展等模式被广泛借鉴。许多农民合作社完成从规模生产的横向一体化向全链发展的纵向一体化的转变,形成“公司+合作社+农户”“党支部+合作社+农户”等多种扩展形态,并创新出“互联网+订单农业”“休闲观光农业”等多元商业模式。这些农民合作社对外部环境反应灵敏,能依据市场需求引入新品种、新技术与新装备,推动标准化、品牌化、绿色化与集约化生产,有效提升农业劳动生产率,是促进农村一、二、三产业融合的重要力量。

鉴于较少研究将创业拼凑和商业模式创新引入乡村创业领域,并关注新型农民合作社等社会创业组织的商业模式构建与创新^[13],本研究通过对河南省三家不同创办形式的农民合作社进行调研分析,在乡村振兴战略背景下,试图解答两个关键问题:①农民合作社如何通过社会拼凑促进其商业模式的创新构建?②新型农民合作社的商业模式构建结果具有怎样的共性特征?通过对上述核心理论问题的系统性回应,本研究旨在深化学术界对资源匮乏情境下农民合作社创业过程与内在规律的认识,同时为我国农民合作社高质量发展、助力乡村振兴战略切实落地提供具有针对性的理论参考与实践指导。

1 文献综述

1.1 农民合作社商业模式及其创新研究

商业模式是企业创造、传递与获取价值的系统设计,包含价值主张和活动系统两个基本维度,其构建是企业持续匹配环境、动态迭代的过程^[14]。研究表明,商业模式创新能帮助企业建立竞争优势、获取新资源并开拓新的经济增长点^[15]。农民合作社作为社会创业组织,其价

值主张需兼顾组织盈利、农村可持续发展与成员增产增收。乡村振兴的全面推进,离不开优质商业模式的赋能支撑。科学合理的商业模式能够有效提升农产品附加值,强化农业市场竞争力,持续拓展农业在经济、社会与生态维度的多元价值,为乡村振兴战略的落地见效提供坚实保障。

农民合作社的创业模式可从不同维度进行划分:按行动主体可分为农民自发型、能人领办型、政府领办型及企业领办型;从公司与农户关系来看,包括公司领办合作社对接农户、公司与农户合办合作社、农户自办合作社对接公司、农户自办合作社并自办加工企业等类型^[16]。此外,农民合作社与其他农业经营主体的合作关系也呈现多元发展态势,具体表现为多种组建与合作模式并存,既有大户或龙头企业领办型,也有多个专业大户或家庭农场联合组建型。随着规模不断壮大,部分农民合作社向产业链下游延伸,通过自建加工厂并拓展销售渠道,发展为行业龙头企业,或组建联合社,进一步提升市场竞争力与服务能力^[17]。可见,为适应环境并实现农业生产和社会服务的双重目标,农民合作社需要不断更新价值创造模式^[18]。

乡村振兴背景下,农民合作社的经营模式创新既体现在生产上的规模化、机械化、科学化与绿色化,也表现在管理上的党企协同、组织规范及财务管理专业化;同时,农民合作社通过开展社会化服务,构建“社企+”“社村+”“多社+”等多元合作模式,推动农村一、二、三产业深度融合,现已成为激活乡村资源要素、促进乡村产业振兴的重要载体。然而,现有研究多聚焦于互联网企业^[19]、科技型企业^[14]及BOP市场的商业模式创新^[4],对乡村创业特别是农民合作社商业模式的探讨仍显不足。既有研究主要从领办主体或农户-消费者双边市场视角进行分类分析^[20],缺乏对乡村振兴中新出现的多边平台型经营模式创新经验的系统总结。

1.2 社会拼凑理论

社会拼凑理论在资源拼凑理论的基础上发展而来,因拼凑主体类型与性质不同,资源拼凑理论逐渐分化为商业拼凑与社会拼凑两类^[21]。社会拼凑作为拼凑理论在社会创业领域的新发展,主要用于解释资源约束环境下社会企业开展资源拼凑的过程机制^[7]。农民合作社作为我

国农村重要的社会创业组织形式,面临资源与制度的双重约束,因而基于社会拼凑理论探究其社会创业过程及商业模式构建具有适用性。此外,该理论已被视为应对贫困环境下资源约束的有效策略^[9],其对创新、社会企业绩效及经济增长的正向作用也得到了学术界与实务界的肯定。

社会拼凑既拥有资源拼凑的核心特征,也具有其自身的特点。社会创业拼凑领域的基础研究,在先前商业企业创业拼凑的“就地取材”“拒绝受限”“即兴而作”三大核心概念的基础上,进一步纳入“社会价值创造”“利益相关者联合”“说服策略”三个关键维度,构建了更为完整的社会创业拼凑过程框架^[7]。不同于商业企业通过资源集聚构建竞争壁垒的策略,社会企业致力于吸引并整合利益相关者,通过合作模式实现资源的共享与利用,进而达成资源获取与战略优化的双重目标。

现有研究虽已明确社会创业过程中资源拼凑的核心维度,但这些维度之间究竟是并列关系还是递进关系,尚未形成统一结论,仍须学术界进行进一步的探讨与实证检验^[22]。社会创业者在正式制度支持缺失的情境下通常缺乏创造性利用资源的经验,因而其在实践中大多以“即兴而作”的方式拼凑和利用手头资源以解决社会问题^[23]。因此,探讨社会创业者“即兴而作”的具体路径,挖掘其利用资源拼凑实现价值创造的过程机理,有助于进一步对比厘清核心维度间的关系及独特属性。

1.3 平台型商业模式

价值创造视角的商业模式研究指出,商业模式价值逻辑构成元素包括价值主张提出与价值主张实现(价值创造、传递、获取)^[24]。随着社会企业、平台模式的兴起,相关研究从关注顾客价值主张转向探讨多元利益相关者的价值主张,并强调企业需要构建相应支撑体系以保障价值主张实现。平台商业模式注重各利益相关者间的互联、互动、互补与价值共创,其中价值共创是核心目的,互动是重要基础^[25],而数字赋能作为关键驱动机制,能够通过信息技术提升组织的效率与价值传递能力,贯穿价值创造全过程^[26]。

在传统合作社商业模式中,社员市场、销售市场以合作社为平台形成了稳定的供需互补关系,降低了双边交易成本^[20]。如今,新型农民合作社作为乡村振兴中的重要载体,能够联结

政府、市场与农民,促进多方价值共创,是农村地区典型的平台型合作组织^[27]。凭借政策、规模与联农优势,农民合作社在小农户与大市场衔接中发挥关键作用,其通过构建灵活的资源、管理和结构组合,为乡村振兴提供持续动力。

农民合作社的平台型商业模式借鉴了信息技术领域的“平台”概念,将合作社作为连接不同市场参与者的中介平台,其核心在于通过整合资源、优化服务、促进合作,提升运营效率与市场竞争力。尽管数字经济背景下平台型商业模式的研究已取得阶段性进展,但相较于企业界丰富多样的实践探索,理论研究仍存在显著滞后性,难以充分回应实践中的创新需求^[28]。具体而言,一是既有研究多聚焦于互联网企业,忽视了传统实体经济领域为提升运营效率、创新服务形态、拓展市场边界,已逐步引入平台模式的实践趋势;二是虽有不少研究探讨资源拼凑对商业模式创新的影响^[8],但针对资源拼凑如何作用于社会创业组织(如新型农民合作社)平台型商业模式的构建,相关研究成果仍较为匮乏,尚未形成系统性的理论阐释与实证检验。

2 研究方法

鉴于多案例研究能够深入探究过程、机理类研究问题^[29],有助于揭示农民合作社创业过程中社会拼凑及商业模式构建的动态性与整体性,厘清社会拼凑各构念间的动态关系。本研究采用多案例研究方法。

2.1 案例选取

河南省作为我国农业大省与粮食主产区之一,合作社数量居全国前列,其发展实践在中部地区具有典型性和代表性。本研究对信阳市新县、洛阳市孟津区进行实地调研,累计调研8个农民合作社,并遵循理论抽样原则,选取了其中3个能够显著代表河南省三类合作社特征的典型样本,重点分析其社会创业过程中的社会拼凑行为,并探讨社会拼凑各要素对平台型商业模式构建的影响机制。需要特别说明的是,慧林源合作社虽成立时间较早,但其前期业务仅为反季节蔬菜种植及销售,平台效应不显著。2017年后,其依托企业投资向休闲旅游领域进行业务延伸,吸引多主体入驻,形成产业集群,至此,其平台型商业模式得以构建。案例合作社概况描述见表1。

表1 案例合作社概况描述
Tab.1 An overview of the case cooperatives

案例合作社	成立时间	主营业务	经营规模	所在地区	创办模式
慧林源	2006年	反季节蔬菜、袖珍西瓜等特色农作物种植;慧林生态园运营	社员210人,种植规模约180万平方米,日光温室685座,拱棚200座,年产蔬菜7750吨	河南省洛阳市孟津区送庄镇梁凹村	村党支部领办+合作社+农户
绿达	2014年	油茶苗种植,油茶良种培育;基地建设,油茶园改造;油茶技术培训及油茶籽收购	3000多家农户签订了《茶园流转协议》,流转天然油茶园近6667万平方米,惠及贫困户800余户	河南省信阳市新县周河乡熊湾村	公司领办+合作社+基地+服务站+农户
农耕园	2014年	乡村旅游;优质板栗、生态葛根、有机油茶种植等现代农业	社员392人,农家乐22家,民俗旅馆26家,优质板栗种植区约13万平方米,生态葛根种植区约33万平方米,油茶观光园约20万平方米	河南省信阳市新县周河乡西河村	返乡创业者领办+村党支部+运营公司+农户

2.2 数据收集

研究团队于2022年8月、2023年2月、2023年7月对洛阳市孟津区和信阳市新县进行实地调研,在实地调研过程中对村镇干部、合作社理事长、公司经理、社员农户等不同对象进行了多次面对面访谈。此外,研究团队还走访了生产基地、领办公司、农户家了解真实情况。访谈完成后,研究团队首先对所有访谈记录进

行了全面整理与归纳;其次,为弥补现有数据缺口、完善理论框架并实现理论饱和,对部分访谈对象开展了补充性电话访谈;最后,通过系统梳理与整合,形成了标准化的访谈文本资料。访谈内容主要包括5个方面:①合作社基本情况,②合作社创业过程,③合作社社会网络,④合作社商业模式,⑤合作社制度规范的建立与执行情况。具体地,一手资料概述见表2。

表2 一手资料概述
Tab.2 A summary of the first-hand information

案例合作社	调研时间	访谈对象、次数与时长	访谈总时长	调研地点
慧林源	2023年2月	梁凹村书记1人(1次,50分钟)、合作社负责人1人(1次,110分钟)、袖珍西瓜种植者1人(1次,28分钟)、袖珍西瓜种植者1人(1次,45分钟)	233分钟	蔬菜冷链库、农产品质量安全控制中心、慧林生态园
绿达	2023年7月	绿达山茶油公司总经理兼合作社理事长1人(1次,158分钟)、入股油茶林并务工的村民3人(1次,50分钟)	208分钟	油茶博物馆及油茶林基地
农耕园	2022年8月 2023年7月	合作社理事长1人(2次,90分钟)、合作社会计1人(2次,165分钟)、民宿经营者2人(1次,48分钟)、农家乐经营者1人(1次,50分钟)、售卖葛根、辣椒酱等特色农产品的村民1人(1次,28分钟)	381分钟	特色民宿、农家乐、张氏宗祠、粮油博物馆

在数据收集过程中,研究团队遵循三角验证原则,采取多种数据收集方法和多个时间点的一手数据获取方式,对研究证据进行互相补

充和交叉印证^[30]。具体而言,研究团队在访谈前通过文献数据库、政府公开信息、社交媒体等多渠道收集案例相关资料;在访谈时主动向受

访人求证关键信息,并结合内部文档与实地观察情况进行验证;在访谈后将整理的数据及论文初稿反馈至合作社相关成员进行核对,再根据其意见修正完善,从而保障研究的构念效度。

2.3 数据分析

在案例归纳研究中,数据的理论构建是一个迭代过程,需要将理论框架与案例证据进行系统对比。本研究聚焦社会拼凑对农民专业合作社商业模式构建的影响机制,选取了3家不同类型的合作社展开分析:首先通过案例描述,呈现其基本特征、关键事件与核心实践,为后续分析提供情境基础;其次,分析各案例合作社商业模式的构建过程,识别社会拼凑要素在各阶段的共性影响;最后,通过比较案例间的共性与差异,进行商业模式构建结果分析。研究遵循归纳逻辑^[31],采用多案例设计,通过逐项复制,提升外部效度;同时,通过将农民专业合作社创业模式、社会拼凑及平台型商业模式等相关文献与案例数据进行细致比对,构建初步分析框架,以增强内部效度。

3 案例描述

3.1 慧林源合作社(村党支部领办)

在梁凹村党支部的引领下,慧林源合作社通过盘活集体存量资产、整合分散土地资源,实现规模经营,并利用宝龙集团帮扶资金、金融与政策资金解决初期资金短缺问题。合作社主要采用“村党支部领办+合作社+农户”模式,在日常运营中,组织社员参与大棚基地及果蔬冷链库建设,依托农业局基层农技推广区域站和科技服务队获取专业技术支持,并运用物联网智能监测系统提升生产管理效能。同时,其还注册“慧林源”无公害蔬菜品牌,并与批发市场及加工企业建立了稳定的产销渠道。此外,其利用帮扶资金建成慧林生态园,以特色农业为基础,融合采摘、观光、餐饮等多元业务,吸引十余家企业及种植大户入驻,形成特色产业集群,实现高效农业集聚。

3.2 绿达合作社(公司领办)

羚锐集团在脱贫攻坚中发挥龙头企业带动作用,依托当地油茶资源,整合项目与资金,成立绿达合作社。合作社采用“公司领办+合作社+基地+服务站+农户”模式,通过建立村级

服务站网络,推进低产园改造,引导农户以山茶林入股,实行统一经营。合作社联合多家科研机构共建油茶研究院,开展品种选育与技术指导,并成立标准化委员会,建立全产业链质量溯源体系。在市场方面,绿达合作社构建线上线下销售网络,产品进入国内多家超市并出口至美国;疫情期间,其还通过直播销售油茶苗,保证了合作社的正常运营。此外,绿达合作社非常重视业务创新,其通过推动油茶产业与乡村旅游融合,形成集种苗、基地、加工、科技、旅游、文化于一体的产业体系,有效带动农民增收与产业升级,为乡村振兴注入新动能。

3.3 农耕园合作社(返乡创业者领办)

作为主要发起人,张某某依托美丽乡村建设,放弃北京事业回乡创业,带领西河村申报传统村落保护项目,整合资金成立农耕园合作社。合作社采用“返乡创业者领办+村党支部+运营公司+农户”模式,发展旅游兴农新业态。村民以土地、林权、宅基地等入股参与乡村旅游开发建设,实现经济收益与社区参与平衡。合作社不仅通过“999人才回归工程”,吸引人才返乡,带动农家乐、民宿等经营,还邀请清华大学、中央美院等团队进行村庄美学设计,与上海蔓乡文化旅游发展集团有限公司(简称上海蔓乡公司)合作商业运营,并联合举办团建及乡建论坛,提升文化影响力。随着旅游配套设施的逐步完善,智慧旅游建设同步提速。如今,合作社所在的西河村已构建起集观光游览、农村特色产品购物、乡村生活体验于一体的生态旅游产业链,既留住了乡愁,又带富了乡邻,展现出乡村振兴的蓬勃生机。

4 案例分析与发现

4.1 案例合作社的商业模式构建过程

通过对理论和已有文献的分析,本研究将社会拼凑对农民专业合作社商业模式构建的影响机制作为核心研究问题,以河南省3家不同类型的农民专业合作社为例,围绕农民专业合作社商业模式构建的具体过程,依次探究社会拼凑各要素在合作社发展各阶段发挥作用的具体机制;同时,基于数字技术对价值传递效率的优化作用^[26],结合3家农民专业合作社的实践案例,将数字赋能价值传递纳入理论分析框架,并在梳理以往研

究文献的基础上,界定了研究的核心构念。理论维度和核心构念界定见表3。此外,为支撑案例分析过程,本研究筛选了案例合作社社会拼凑与商业模式构建的典型示例(表4)。

表3 理论维度和核心构念界定
Tab.3 Theoretical dimensions and definition of core constructs

理论维度	核心构念	核心构念界定
社会拼凑	就地取材	创造新产品或服务,开拓新市场; 把废弃或不需要的资源重新加以利用; 使用“隐藏”或未开发的当地资源
	拒绝受限	突破现有资源的边界限制
	即兴而作	在资源约束下,通过反复试验找到合适的方法进行即兴创作
	社会价值创造	解决紧迫社会问题,体现“资源再配置对弱势群体的赋权效应”
	利益相关者联合	通过与关键参与者及拥有优质资源或专业知识的主体建立合作联系,为企业创造可持续的竞争优势与价值增量
	说服策略	采取有效措施推动利益相关者达成共识、积极参与并持续投入,共同助力价值创造与效益提升
商业模式构建	多元价值主张	商业模式的逻辑起点,主要用来厘清“创造了什么价值”; 企业通过产品或服务为利益相关者提供的独特价值组合
	价值网络构建	企业通过整合内外部利益相关者资源,形成协作系统的过程
	价值共创	利益相关者通过互动参与共同创造价值
	数字赋能价值传递	通过物联网、区块链、智慧系统等技术工具,优化与提升产品或服务的价值传递效率与透明度

注:根据 Di Domenico 等^[7]和 Futterer 等^[24]的研究内容整理。

表4 案例合作社社会拼凑与商业模式构建的典型示例
Tab.4 Typical evidences of social bricolage and business model construction in case cooperatives

理论维度	核心构念	典型例证		
		慧林源合作社 (村党支部领办)	绿达合作社 (公司领办)	农耕园合作社 (返乡创业者领办)
	就地取材	物力资源:盘活闲置的集体存量资产,采取村级自主经营等方式,实现资源利用效率最大化	物力资源:依托当地油茶资源,发展油茶产业链	自然资源:利用西河村700余年历史古村落的自然条件和文化资源,激发古村新活力
	拒绝受限	资金困境:由于创办之初资金短缺,合作社积极争取新农村建设及贫困村帮扶项目支持,破解资金困局	技术缺乏:农户仅掌握油茶种植基础技术,核心管护技术欠缺,导致产业发展信心不足	人才不足:西河村初期缺少景观规划设计人才,后期面临客户流量持续性不足的问题
	即兴而作	自然灾害:初建大棚时连遇阴雨,理事长独自承担20余个大棚维修任务;后期有村民想包棚,其又毫不犹豫地转交	突发事件:受疫情影响,育好的油茶苗卖不出去。为解决该难题,理事长想出了在油茶育苗基地大棚内直播售卖的主意	突发事件:在拆除改造过程中,针对村民提出的疑问和反对意见,负责人会在第一时间沟通解释,及时打消村民疑虑

(续表)

理论 维度	核心观念	典型例证		
		慧林源合作社 (村党支部领办)	绿达合作社 (公司领办)	农耕园合作社 (返乡创业者领办)
社会价值 创造		脱贫致富:通过盘活村内闲置资产、发展无公害蔬菜种植产业,带领群众走上了增收致富道路	带动就业:依托低产油茶园改造、油用牡丹栽培、新造油茶林等业务,为贫困农民提供工作岗位	传统村落保护:通过申报中国传统村落保护项目,带领西河村村民成立合作社,打造旅游兴农新业态
社会拼凑	利益相关者 联合	企业引进:合作社吸引十余家公司和种植大户入驻发展,形成产业集群,实现高效农业集聚	技术依托:合作社以科研院所为依托,设立油茶研究院,研发适合当地种植的油茶树种	政府及社会公众:协助新县文化改革发展试验区举办“中国第一届乡建复兴论坛”,提升知名度,拓展客源
	说服策略	情感互动:多次召开党员和村民代表大会,宣传政策,做好群众思想工作	创新营销:举办大别山茶花节,带动游客感知并传播油茶文化	建立规范:成立古村落景区管委会,提升村民责任感
	多元价值主张	经济:提升产品竞争力,强化客户满意度; 社会:成员收入增加,社区凝聚力增强; 生态:通过生产无公害蔬菜,实现环境保护	经济:聚焦油茶精深加工,延伸产业链,提高产品附加值; 社会:贫困户就业问题得到解决,社区经济活力提升; 生态:深耕油茶种植,保护绿水青山	经济:生态旅游促进经济发展; 社会:社区凝聚力增强,文化传承得到重视; 生态:通过古村落保护和生态旅游开发,助力生态保护
商业模式 构建	价值网络 构建	资金网:联动政企多方,构建政府主导型的资金支持网络	技术网:覆盖种植—加工—销售全链条,通过多家上下游企业联动,形成企业主导型的技术支持网络	关系网:通过“古宅新生”计划,动员村民参与,联结多家文旅企业,形成社群驱动型的关系支持网络
	价值共创	互动合作:社员积极参与重大决策,形成紧密的利益共同体; 制度创新:成立监督机构,定期向村民公开落实情况,奖优评劣	互动合作:游客参与茶花节活动,形成产业与消费的良性互动; 制度创新:建立护秋队,打击提前采摘、偷摘及哄抢油茶籽等行为	互动合作:村民共建共享,形成自治管理体系; 制度创新:制定《西河古村落景区环境卫生管理办法》等规章制度
	数字赋能 价值传递	效率驱动:把物联网技术嵌入生产智能化管控体系,通过精准化运行、科学化管理,推动产能和效率持续稳步提升	信任驱动:依托区块链质量溯源体系,产品顺利通过国际质量体系认证,并成功进入海外市场	体验驱动:智慧旅游系统为游客带来优质的旅游体验

4.1.1 价值主张提出

社会创业组织的商业模式价值主张,核心在于通过创新方式提供产品或服务,解决社会问题,实现经济与社会双重价值创造,推动组织可持续发展^[32]。

如慧林源合作社所在的梁凹村曾面临基础设施落后、产业单一及集体负债等问题。为带领村民致富,合作社负责人就地取材,盘活闲置的门面、机井、土地等各类集体存量资产,采取村级自主经营、租赁等方式,实现资源利用效率最大化,并依托规模经营,凝聚数百家农户,共创无公害蔬菜品牌。合作社基于就地取材的社会价值创造逻辑,提出了提升客户满意度、增加

成员收入、保护生态环境等多元价值主张。又如新县作为国家扶贫工作重点县,油茶资源丰富,但由于亩产低、回报周期长,长期未能得到有效开发。羚锐集团依托当地资源,采取“公司领办+合作社+基地+服务站+农户”模式,在熊湾村成立绿达合作社,通过改造低产油茶园、新造油茶林及培训油茶栽培技术等业务,吸引农民就近务工。具体而言,绿达合作社基于就地取材的社会价值创造逻辑,提出了多元价值主张:通过油茶精深加工向医药、保健等领域拓展,实现经济价值;通过推进山区综合开发,为贫困农户提供就业机会,创造社会价值;通过保护生态环境,缓解耕地压力,践行生态价值。综

上所述,本研究得出以下命题:

命题1:农民合作社以就地取材的资源整合为基础,通过盘活现有资源、整合分散要素等价值创造活动,促进多元价值主张的提出。

4.1.2 价值网络构建

社会创业组织必须建立能够整合和链接社会资源的价值网络,并有效利用资源,才能创造更大的社会价值^[33]。利益相关者联合是构建价值网络的核心逻辑。组织通过整合资金、技术和人才等关键资源,实现资源的优化配置和社会价值的最大化。

在资金方面,慧林源合作社在初创期面临资金短缺困境,其通过采取“村集体自筹资金+宝龙集团帮扶支持资金+脱贫引导资金+集体经济扶持资金”的形式,解决了启动难题,形成了政府主导的资金支持网络。在技术方面,绿达合作社针对农户技术欠缺的问题,依托羚锐集团,联合中国林科院亚林所等科研机构设立油茶研究院,并依托本地院校及培训中心开展技术培训,构建了企业主导的技术支持网络,有效整合了技术资源。在人才方面,农耕园合作社与清华大学、中央美院等顶尖设计团队合作进行村落规划,并引入上海蔓乡公司提供运营管理支持,形成了社群驱动的关系支持网络,实现了人才资源与知识资源的有效整合。综上所述,本研究得出以下命题:

命题2:农民合作社以拒绝受限的资源拓展为动力,依托利益相关者的协同联合,推动合作社价值网络的系统化构建。

4.1.3 价值共创

价值共创是利益相关者通过制度与互动协同,满足各方价值需求的过程。在不确定环境下,深化利益联结有助于增强组织韧性与组织即兴应变能力^[34],推动多主体协同与资源整合。说服策略在此过程中发挥关键作用,可促使各方持续投入,共同应对挑战。

在具体实践中,农民合作社通过情感互动,说服农户参与价值共创:如慧林源合作社理事长主动维修塌陷大棚,以行动重建村民信任;农耕园合作社则通过动员村民拆除旧建筑,唤起村民乡情并促其参与改造,由此形成紧密的利益共同体;绿达合作社不仅利用直播销售油茶苗,解决疫情滞销难题并吸引消费者关注,还通过举办茶花节与文化活动等创新营销方式,带

动消费互动,实现产业与消费的良性循环。此外,规范建立有助于引导合作行为、减少合作摩擦,为制度创新与价值共创提供支撑。如慧林源合作社设立监督机构并定期公示评比,增强村民信任;农耕园合作社联合景区管委会制定管理办法与表彰制度,提升村民责任感。通过情感互动、创新营销和建立规范,合作社成功说服农户、消费者和其他利益相关者参与价值共创,构建共生价值生态。该实践既提升了组织韧性,又增强了组织面对自然灾害与突发事件的即兴应变能力。综上所述,本研究得出以下命题:

命题3:农民合作社以即兴而作的动态调适为目的,通过针对性的沟通说服策略,促进各利益相关者深度参与并实现持续价值共创。

4.1.4 数字赋能价值传递

本研究在深入访谈的过程中发现,从信息技术助农到智慧兴农,乡村产业正步入数字赋能新阶段,“数字红利”成为乡村振兴的关键资源。数字技术通过去中介化与流程自动化提升了价值传递效率,并借助区块链、溯源技术构建了可验证的信息信任机制^[35]。

在生产方面,慧林源合作社利用物联网系统,实时监测病虫害与土壤墒情,提升种植效率。在销售方面,绿达合作社通过直播与电商缩短链条,借助区块链质量溯源体系,使产品获得国际质量体系认证,并成功进入海外市场。数字技术通过沉浸式交互与文化数字化,升级用户体验。绿达合作社以主题曲《山茶树》活化乡村文化,农耕园合作社则借助微电影《回家》与媒体报道增强村民文化认同,通过智慧旅游系统为游客提供智能服务,打造智慧景区。数字技术在农业管控、销售拓展、旅游引流等方面的应用,有效提质增效,驱动商业模式重构与组织创新^[36]。综上所述,本研究得出以下命题:

命题4:数字赋能实现的高效价值传递是农民合作社平台型商业模式构建的关键所在。

4.2 案例合作社商业模式构建结果分析

本研究通过上述案例分析发现,案例合作社根植于不同的中国传统乡村场域,不仅创办类型不同,自身资源禀赋不同,还在社会创业形式上存在差异,但其社会创业结果却呈现类似的“执大象,天下往”现象,即案例合作社均通过社会拼凑机制,实现了各方利益相关者的聚集

互动,促进了平台型商业模式的构建与趋同。比总结见表5。
不同类型合作社的社会拼凑与商业模式构建对

表5 不同类型合作社的社会拼凑与商业模式构建对比总结

Tab. 5 Comparison and summary of social bricolage and business model construction across different types of cooperatives

对比维度	共性	差异		
		慧林源合作社 (村党支部领办)	绿达合作社 (公司领办)	农耕园合作社 (返乡创业者领办)
社会拼凑	均通过“就地取材”激活本地资源,依托利益相关者联合突破约束	行政资源整合	技术资源重组	社群资源联动
价值主张	均覆盖经济、社会、生态维度,符合三重底线理论框架	优先社会目标	侧重经济目标	平衡多维度目标
价值网络构建	均形成多边协作网络,并强调资源互补	政府主导型 资金支持网络	企业主导型 技术支持网络	社群驱动型 关系支持网络
数字赋能	均通过数字赋能实现高效的价值传递	效率驱动:物联网 监控生产流程	信任驱动:区块链 溯源体系	体验驱动:智慧 旅游系统

注:案例合作社在价值共创维度呈现出较强的共性特征,无明显差异,因此未在本表中列示。

案例合作社的实践表明,社会拼凑在资源匮乏情境下能有效促进创新^[7]。但中国乡村情境下的社会拼凑不仅依赖即兴资源重组,还需政府-市场-社群三元协同。在价值主张方面,案例合作社均整合了经济、社会与生态三重维度资源,符合三重底线理论^[37],但不同类型合作社在价值主张的优先级上存在差异,表明三重底线理论需结合具体情境进行动态调整。在价值网络构建方面,资金、技术与关系支持网络虽各有侧重,但都强调多边协作与资源整合。在价值共创方面,案例合作社的价值共创模式以理念共通为前提、资源共享为基础,通过多元主体的深度合作互动与协同制度共创得以落地实施,实现价值的共同创造。此外,三家合作社的数字赋能程度因资源禀赋不同而分化,但均通过数字技术提升了价值传递效率,这印证了技术应用需与组织能力相匹配的观点^[26]。

基于三家案例合作社价值创造的动态过程,本研究提炼出农民合作社平台型商业模式(图1)。在乡村振兴战略推进过程中,农民合作社立足发展实际,提出脱贫致富等多元价值主张。作为承载共同富裕与乡村振兴重要使命的核心载体,农民合作社堪称乡村发展中的“执大象者”,其凭借引领作用凝聚各方力量,实现

“天下往”的集聚效应。在优势主体的带动下,农民合作社通过积极争取政府政策支持、广泛吸纳农户参与、深度联合科研机构与市场主体,构建起覆盖全链条的完整价值网络,最终推动各利益相关者依托合作社平台实现价值共创。

基于农民合作社的平台型商业模式,结合前文案例合作社的商业模式构建过程分析,本研究提出社会拼凑视角下农民合作社平台型商业模式构建机制(图2),阐释了合作社依托社会拼凑战略,整合关键资源,实现商业模式构建与优化的实施路径。首先,农民合作社以就地取材为基础,通过拼凑乡村闲置资源,致力于脱贫、就业等社会价值创造,提出经济、社会、生态相融合的多元价值主张。其次,农民合作社以拒绝受限为动力,突破资源约束,并通过联合企业、科研机构等利益相关者,构建完善的价值链网络。最后,农民合作社以即兴而作为目的,实施说服策略,通过情感互动、创新营销与建立规范的三元联动,促使各方持续参与,实现平台上的多元价值共创。此外,数字赋能贯穿农民合作社商业模式构建的全过程,通过提升平台型商业模式的价值传递效率与运行效能,强化核心竞争力,推动合作社可持续发展。

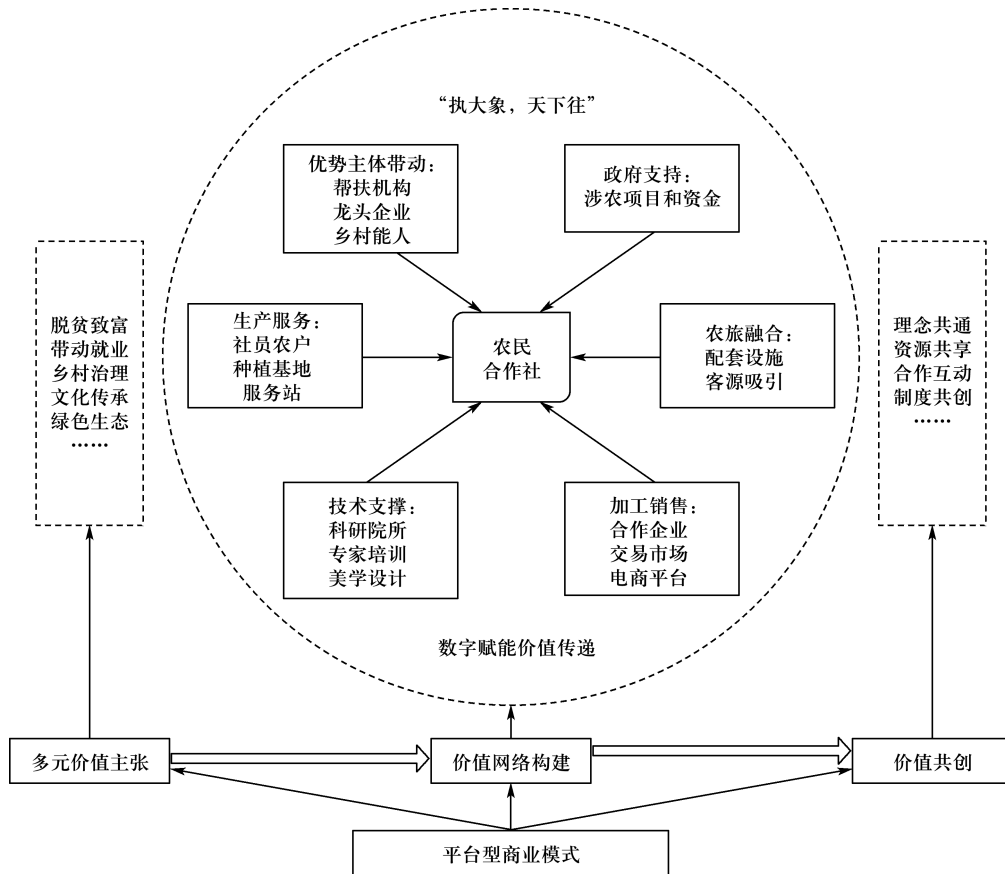


图1 农民合作社平台型商业模式

Fig. 1 A platform-based business model of cooperatives

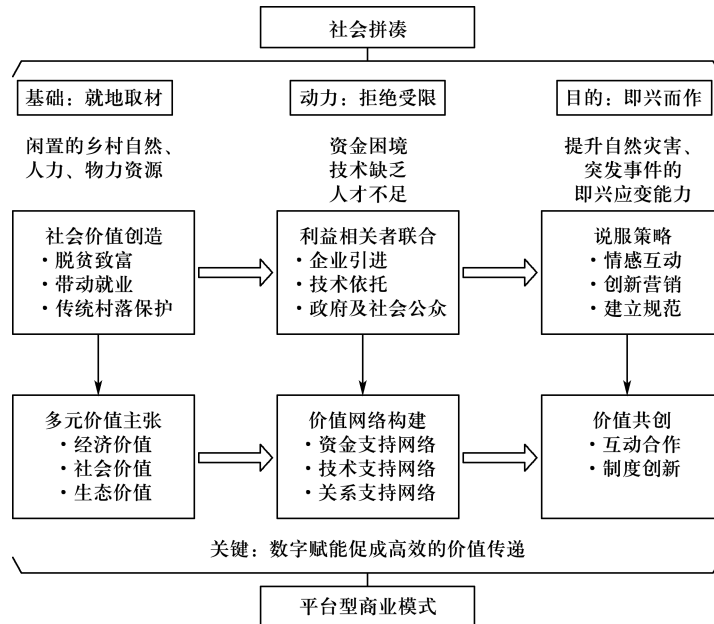


图2 社会拼凑视角下农民合作社平台型商业模式构建机制

Fig. 2 Construction mechanism of platform-based business model of cooperatives from the perspective of social bricolage

5 研究总结

5.1 研究结论

本研究以河南省在乡村振兴进程中成立和发展的三家典型农民专业合作社为案例,深入剖析其社会拼凑行为,探讨社会拼凑各要素对农民专业合作社商业模式构建的影响机制。研究表明,农民专业合作社的社会创业过程呈现“执大象,天下往”的趋同现象,即通过广泛吸纳社会参与,推动合作社可持续发展与乡村振兴的协同共进。具体而言,农民专业合作社的平台型商业模式构建遵循以下路径:首先,以就地取材的资源整合为基础,通过盘活现有资源、整合分散要素等价值创造活动,促进多元价值主张的提出;其次,以拒绝受限的资源拓展为动力,依托利益相关者的协同联合,推动合作社价值网络的系统化构建;最后,以即兴而作的动态调适为目的,通过针对性的沟通说服策略,促进各利益相关者深度参与并实现持续价值共创。此外,数字赋能促成的高效价值传递是农民专业合作社平台型商业模式构建的关键所在。

5.2 理论贡献

第一,本研究聚焦于乡村创业中的农民专业合作社商业模式创新,弥补了现有研究多集中于互联网企业^[19]、科技型企业^[14]及BOP商业模式创新^[4]等热门领域,而对乡村创业尤其是合作社商业模式关注的不足。基于对三类典型农民专业合作社的分析,本研究总结了农民专业合作社平台型商业模式的构建机制与趋同特征,为乡村振兴背景下的创业研究提供了新的视角和理论支持。第二,现有文献对社会创业组织商业模式创新的关注尚显不足,尤其缺乏对社会拼凑如何驱动农民专业合作社商业模式可持续创新的系统性探讨^[9]。基于此,本研究依据商业模式构建过程,剖析了社会拼凑各要素对农民专业合作社平台型商业模式的影响,揭示了其通过社会价值创造、利益相关者联合和说服策略,完成多元价值主张提出、价值网络构建与价值共创的平台化路径。第三,本研究厘清了社会拼凑六个核心维度之间的关系,揭示了社会创业情境下资源拼凑路径的独特性,回应了已有研究对进一步探索社会创业过程中资源拼凑各维度关系的呼吁^[22]。在社会创业实践中,传统商业企业资源拼凑的三个核心维度——就地取材、拒绝

受限与即兴而作,分别扮演着社会创业拼凑过程中的“基础”“动力”与“目的”角色。同时,社会拼凑在社会价值创造、利益相关者联合及说服策略三大关键维度发挥作用,三者共同构成其驱动商业模式创新的核心路径。

5.3 实践启示

鉴于乡村创业资源与环境的双重约束,农民专业合作社可以通过社会拼凑战略初步实现平台型商业模式构建。但在不同类型农民专业合作社的可持续发展过程中,社会拼凑行为呈现出不同特征,农民专业合作社也须警惕潜在陷阱。具体而言:其一,村党支部领办的合作社在发展初期,依托党组织和政府部门获取了丰富的政策资源与支持,实现了短期快速发展,但须警惕对政府力量形成路径依赖。这类合作社应着重培育独立运营、自主发展的核心能力,以保障长期可持续发展。其二,公司领办的合作社通过与政府、高校、市场等利益相关者联合,实现需求与优势互补,但须警惕强势企业凭借资源与话语权优势侵害农民利益。其三,返乡创业者领办的合作社,其平台型商业模式的可持续发展,在很大程度上依赖于领办人长期积淀的社会关系网络与个人声望所带来的资源动员能力。进入发展后期,此类合作社应进一步嵌入多元网络主体,拼凑更多稀缺资源以保障发展的可持续性。

5.4 研究局限与展望

尽管本研究遵循案例研究规范,选取了村党支部领办、公司领办、返乡创业者领办三类具有代表性的农民专业合作社案例,以确保案例的典型性与研究的针对性,并通过深度访谈、三角测量等方法增强论证效度,但现阶段农民专业合作社仍展现出异质性和多样性的特征^[38],作为一项探索性研究,后续仍有必要纳入更多类型农民专业合作社进行对比,并采用大样本实证分析以检验相关命题的有效性,进一步提升研究结论的普适性。

参考文献:

- [1] 何慧丽, 杨光耀. 农民专业合作社: 一种典型的本土化社会企业 [J]. 中国农业大学学报(社会科学版), 2019, 36(3): 127-136.
- [2] Kivleniece I, Quelin B V. Creating and capturing value in public-private ties: A private actor's perspective [J]. *Academy of Management Re-*

- view, 2012, 37(2): 272-299.
- [3] George G, McGahan A M, Prabhu J. Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda [J]. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(4): 661-683.
- [4] 杜松华, 徐嘉泓, 罗子婵, 等. 金字塔底层可持续商业模式构建分析: 基于粤东北地区的多案例研究 [J]. *管理评论*, 2018, 30(9): 292-304.
- [5] Sinkovics N, Sinkovics R R, Yamin M. The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid-implications for MNEs? [J]. *International Business Review*, 2014, 23(4): 692-707.
- [6] Baker T, Nelson R E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2005, 50(3): 329-366.
- [7] Di Domenico M L, Haugh H, Tracey P. Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2010, 34(4): 681-703.
- [8] 张霜, 周旭. 资源拼凑视角下中小果酒企业的场景型商业模式创新路径研究 [J]. *管理案例研究与评论*, 2022, 15(4): 371-386.
- [9] Desa G, Basu S. Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship [J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2013, 7(1): 26-49.
- [10] Desa G, Koch J L. Scaling social impact: Building sustainable social ventures at the base-of-the-pyramid [J]. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2014, 5(2): 146-174.
- [11] Gasparin M, Green W, Lilley S, et al. Business as unusual: A business model for social innovation [J]. *Journal of Business Research*, 2020, 125(6): 698-709.
- [12] Giacomo C, Matteo P. Hybrid harvesting strategies to overcome resource constraints: Evidence from social enterprises in Kenya [J]. *Journal of Business Ethics*, 2021, 168(3): 631-650.
- [13] 段海霞, 易朝辉, 苏晓华. 创业拼凑、商业模式创新与家庭农场创业绩效关系: 基于湖南省的典型案例分析 [J]. *中国农村观察*, 2021(6): 26-46.
- [14] 李永发, 陈舒阳. 网络嵌入对初创科技型企业商业模式构建的影响机制 [J]. *管理案例研究与评论*, 2022, 15(3): 258-269.
- [15] Casadesus-Masanell R, Zhu F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models [J]. *Strategic Management Journal*, 2013, 34(4): 464-482.
- [16] 苑鹏. “公司+合作社+农户”下的四种农业产业化经营模式探析: 从农户福利改善的视角 [J]. *中国农村经济*, 2013(4): 71-78.
- [17] 蔡晓琪. 浅议农民合作社与其他新型农业经营主体的相互关系及其发展模式 [J]. *农村经济与科技*, 2015, 26(2): 55-58.
- [18] 成鸿庚, 李健, 李筱涵. 合作社何以转型为社会企业?: 基于权变组织创新视角的纵向单案例研究 [J]. *南开管理评论*, 2025, 28(5): 51-63.
- [19] 张敬伟, 杜鑫, 田志凯, 等. 效果逻辑和因果逻辑在商业模式构建过程中如何发挥作用: 基于互联网创业企业的多案例研究 [J]. *南开管理评论*, 2021, 24(4): 27-40.
- [20] 黄祖英, 杨黎波. 双边市场视角下的农民专业合作社商业模式研究 [J]. *农村经济*, 2014(10): 117-120.
- [21] Peredo A M, Chrisman J J. Toward a theory of community-based enterprise [J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31(2): 309-328.
- [22] 刘振, 管梓旭, 李志刚, 等. 社会创业的资源拼凑: 理论背景、独特属性与问题思考 [J]. *研究与发展管理*, 2019, 31(1): 10-20.
- [23] Kwong C, Tasavori M, Wun-mei Cheung C. Bricolage, collaboration and mission drift in social enterprises [J]. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2017, 29(7-8): 609-638.
- [24] Futterer F, Schmidt J, Heidenreich S. Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance [J]. *Long Range Planning*, 2018, 51(1): 64-81.
- [25] 雷善玉, 曹耀升, 强红钰, 等. 产业互联网平台生态系统价值共创演化机制: 基于壹点壹滴的案例研究 [J]. *管理案例研究与评论*, 2023, 16(6): 747-760.
- [26] Nambisan S, Lyytinen K, Majchrzak A, et al. Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world [J]. *MIS Quarterly*, 2017, 41(1): 223-238.
- [27] 张文歌, 买忆媛, 叶竹馨. 平台组织视角下的农民合作社与非正式创业农户正规化 [J]. *管理学报*, 2020, 17(3): 383.
- [28] 王炳成, 孙玉馨, 张士强, 等. 数字平台生态嵌入对商业模式创新的影响研究: 基于资源编排理论的视角 [J]. *研究与发展管理*, 2024, 36(2): 101-112.

- [29] 毛基业, 李高勇. 案例研究的“术”与“道”的反思: 中国企业管理案例与质性研究论坛 [J]. 管理世界, 2014, 30(2): 111-117.
- [30] Yin R K. Case study research: Design and methods [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.
- [31] 毛基业. 运用结构化的数据分析方法做严谨的质性研究: 中国企业管理案例与质性研究论坛(2019)综述 [J]. 管理世界, 2020, 36(3): 221-227.
- [32] 朱蓉, 温傲, 邓春平. 用户社会创业企业的商业生态系统构建案例研究 [J]. 管理评论, 2022, 34(6): 341.
- [33] Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy [J]. Journal of Management, 2017, 43(1): 39-58.
- [34] 王琳, 陈志军. 价值共创如何影响创新型企业的即兴能力?: 基于资源依赖理论的案例研究 [J]. 管理世界, 2020, 36(11): 96-110+131+111.
- [35] Tapscott D, Tapscott A. Blockchain revolution: How the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world [M]. New York: Penguin, 2016.
- [36] 易加斌, 张梓仪, 杨小平, 等. 互联网企业组织惯性、数字化能力与商业模式创新 [J]. 南开管理评论, 2022, 25(5): 29-42.
- [37] Elkington J. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business [M]. Oxford: Capstone, 1997.
- [38] 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+38.

Holding the Great Image, All Under Heaven Will Follow: Research on the Construction Mechanism of Platform-based Business Model of Cooperatives from the Perspective of Social Bricolage

ZHANG Wen-ge¹, MAI Yi-yuan²

(1. School of Management, South-Central Minzu University, Wuhan 430074, China;

2. School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China)

Abstract: Cooperatives are an important force in promoting rural revitalization and modernization. From the perspective of social bricolage, this paper explores the relationship between social bricolage and platform-based business model construction by taking three cooperatives in different forms of establishment in Henan Province as examples. The study reveals that the construction of cooperatives' platform-based business model follows this path: Initially, taking resource integration via “local sourcing” as the foundation, value-creating activities including revitalizing existing resources and integrating scattered elements drive the proposal of diversified value propositions. Secondly, with resource expansion through “refusal of constraints” as the driving force, the systematic development of the cooperative's value network is promoted by means of stakeholder collaboration. Finally, targeting dynamic adjustment through “improvisation”, targeted persuasion strategies encourage in-depth stakeholder participation and sustainable value co-creation, thereby supporting rural revitalization. In addition, digital empowerment to achieve efficient value delivery is the key to the construction of cooperatives' platform-based business model. The conclusions of this paper reveal the social entrepreneurship mechanism and growth path of cooperatives, and provide theoretical guidance for the future development direction of China's cooperatives.

Keywords: cooperative; social bricolage; platform-based business model; rural revitalization

[责任编辑 韩岳良]