

# 农资零售商转型 驱动的土地托管模式实现机制研究\*

## ——基于产业链纵向整合理论的解释

胡凌啸<sup>1</sup> 周应恒<sup>2</sup> 武舜臣<sup>1</sup>

**摘要：**我国农业规模经营模式表现出多元化特征，对各类经营模式形成机制的研究具有重要的现实意义。本文以土地托管为例，从农资零售商的视角出发，透过该主体转型的行为逻辑为土地托管模式的形成提供一种解释。文章基于产业链纵向整合理论，结合典型案例，对农资零售商转型驱动土地托管实现的内在机制展开分析，研究发现：减少不确定性、降低交易成本、争取产业链整合收益构成了农资零售商转型发展，对产业链进行纵向整合的动因；出于降低纵向整合成本和风险的需要，农资零售商选择土地托管模式作为纵向整合的策略；农资零售商之所以能够成功实现产业链纵向整合，一方面在于他们在资本和企业家才能方面的优势契合了实现土地托管模式的需要，另一方面得益于他们获得的外部支持。根据上述发现，本文给出了研究和政策层面的启示。

**关键词：**农资零售商 转型 土地托管 产业链 纵向整合

**中图分类号：**F310 **文献标识码：**A

### 一、问题提出

自2006年中央一号文件提出发展多种形式适度规模经营以来，我国不同地区在实践中探索出多种多样的农业规模经营模式，呈现“百花齐放”的状态。联耕联种、代耕代种、土地托管、农业共营制、土地股份合作等农业规模经营模式或被直接写入中央一号文件，或得到中央政府的高度重视，成为政界、学界和业界关注的焦点。我国农业规模经营模式的多元化特征为学界探究规模经营提供了绝佳的素材，已经涌现出丰富的研究成果。然而，对不同规模经营模式的讨论主要还是在阐释它们的运作机制和实际效果（罗必良，2015；何安华，2015；桂华、刘洋，2017），对各种模式形成机制的讨论依然不够深入。把握不同农业规模经营模式实现的驱动力，不仅利于中央对农业规模经营政策的制定，还

\*本文研究得到国家社会科学基金青年项目“粮食收储制度市场化改革研究”（编号：18CJY035）、中国博士后科学基金项目“异质性农户有效合作的机制和组织形式研究”（编号：2018M631508）的资助，特此致谢。

益于地方对农业规模经营模式的选择。因此，探究农业规模经营模式的内在驱动力问题有着重要的现实意义。

无论哪一种农业规模经营模式，都表现出多元主体参与的特征。从不同参与主体视角出发，基于不同的理论逻辑，都可对农业规模经营模式的形成机制进行解释。从现有研究看，已有学者分别基于不同参与者视角分析了农业规模经营不同模式的形成逻辑。针对农地股份合作，冀县卿（2009）认为作为“农村精英”的农民企业家，富于创造性并具有经营能力，扎根于乡村复杂的社会关系中，他们所具备的企业家才能对农地股份合作的制度创新发挥了关键作用；肖端（2013）也认为有一批组织能力和执行能力强、公正廉洁透明的村集体领导班子和懂管理、会经营的合作社经营管理人才是农村土地股份合作制实现的先决条件。对于联耕联种，盐城市农委课题组（2015）通过调研发现该模式的实现需要村两委牵头，要求基层村干部积极性高、责任心强、有威望，有效开展相关组织发动工作；孙新华（2017）将其概括为村社组织的主导作用，这种主导作用主要体现在组织农民和协调服务两个方面。还有学者研究了来自农村之外的资本群体进入农业生产领域发展农业规模经营的现象，认为资本渗透和行政推动是构成上述过程的基本驱动力（孙新华，2016）。

虽然参与主体众多，但学者们往往会选择在某类规模经营模式实现过程中发挥主导作用的主体进行讨论，重点挖掘他们的行为逻辑。基于调研观察，笔者发现土地托管作为农业规模经营的重要模式，已在山东、江苏、吉林、安徽等省份得到广泛实践。而且，在上述地区，由农资零售商主导形成的土地托管又是土地托管模式的一种重要类型。因此，本文试图通过对农资零售商转型驱动的土地托管实现机制的分析，为探究我国农业规模经营模式的驱动机制提供一种思考逻辑。土地托管不同于土地流转，在托管过程中农地承包经营权的权属关系并未发生改变，农户只是将农业生产的某个环节或全部环节交由托管服务主体统一经营，在支付服务费后获得粮食收益，而托管主体的收益主要来自于农资差价、农机服务和粮食贸易。由于该模式能够在带动普通农户衔接现代农业发展的基础上实现规模经营，因此于2016年被正式写入中央一号文件，成为农业规模经营的重要模式。当前关注土地托管的文章，分析了土地托管的做法、优势以及其与土地流转的差异等（孙晓燕、苏昕，2012；常伟，2017），在分析土地托管的参与主体时，陈义媛（2017）曾指出以农资商为代表的农业企业在利润驱动下，最有动力推动土地托管，对本文具有很强的启示意义。在农业规模经营的研究中，农资零售商往往是被忽略的对象，很少有文献关注他们在实现农业规模经营过程中的作用。本文将借助典型案例，在产业链纵向整合的理论框架下，层层分析转型发展的农资零售商驱动土地托管模式实现的机制，同时指出他们能够成功实现土地托管的原因。以此为基础，给出研究和政策层面的启示。

## 二、农资零售商转型驱动土地托管模式实现的现实观察

农资零售商在农业现代化进程中扮演着重要的角色，他们与农民的物理距离最近，发挥着农业服务“最后一公里”的功能（朱磊，2018）。出于应对外部环境改变的需要，农资零售商在谋求转型发展的过程中，驱动了土地托管模式的实现。本文首先通过对四个农资零售商转型发展的现实观察，直观呈现农资零售商转型与土地托管模式实现之间的关联。

### （一）为解决农资赊销问题而转型，探索土地托管模式

吉林省 Y 市某农资零售商陈总，从 1983 年 4 月起在供销社生产资料部门工作，主要负责 8 个乡镇的化肥供应。2006 年，由于供销社体制改革，被迫从单位下岗，开始自营农资。由于时代原因，个人销售生产资料在当时仍不被允许，不得不采取“挂靠”供销社的形式。因此，陈总注册成立了农资公司——LY 农资商品经销有限公司（现已改名为“LY 农业开发有限公司”），注资 50 万元。其中，分配给供销社 12 万元的名义股份，即供销社并没有实际注资，只是名义参股。然而，自公司成立经营农资以来，农资市场却日趋混乱，农民赊销问题严重。按照农资市场规则，公司一般在春种时赊销农资，秋收后再回收货款。然而，陈总却经常面临当年秋收无法回收农民赊欠货款，甚至部分农民长期拖欠的问题，大大增加了公司的资金周转压力。因此，公司在经营生产资料过程中，不得不准备 2~3 倍的资金，才能实现购销业务的正常周转。例如，如果有 100 万元产品销售量，就需要准备 200~300 万元资金，增加了企业资金成本，降低了企业的利润率。

因此，如何解决赊销问题并提高商品销量成为陈总想要迫切解决的问题。经过一段时期的考察和思考，陈总设想，如果把农民的耕地“整”到自己手中，在“自己家”的土地上施用自己的化肥、农药，就不会出现赊销问题。进一步，应该采取何种方式整合土地？若是租地，一来成本太高，二来农业的自然风险太大，租地经营的风险将全部由自己承担。因此，陈总开始探索土地托管的模式。2008 年，陈总着手筹建 TF 机械种植合作社，并在 2009 年正式于工商部门登记注册。合作社与农户签订多年合同，约定玉米生产从种到收由合作社统一管理，生产资料由合作社按低于市场价的价格供应，全部机械作业也由合作社提供，服务价格低于农户所在村庄的市场价。秋收时，参与托管的农户可在同一区域选择 2~3 名未托管农户的土地，以测算的平均产量作为合作社要交予农户的产量。粮食核算后可不取回粮食，而是存于合作社的“粮食银行”。农户可在元旦前选择任意时间，按当日时价和核定产量与合作社结算，扣除全部成本后获得玉米生产的收益。

为解决赊销问题，农资零售商陈总主动转型发展。其思路是成立合作社，和农户签订合同建立契约关系，把农资供应、农机服务、粮食销售等环节全部纳入自己的经营范围，通过土地托管实现“自己经营土地”的目标。通过转型，农资零售商的功能从单纯的农资销售变为提供农资服务、农机服务、销售服务等农业综合性服务，最终实现了土地托管这种规模经营模式。陈总借助土地托管模式，不仅解决了农资赊销问题，形成了稳定的农资需求，还让农户获得了规模效益，同时合作社也额外获得了农机服务收益和粮食贸易收益，实现了共赢。2018 年，参与合作社托管农户的亩均成本相对一般农户下降了 110 元，合作社的服务净利润达到每亩 90 元左右。目前，合作社托管土地面积已由最初的 870 亩增长到 11475 亩。

### （二）为促进产品和技术推广而转型，探索土地托管模式

山东省 X 县某农药零售商张总 1991 年进入县农业局工作，1992 年响应机关事业单位人员投身经济活动的号召，在单位创办的经济实体中从事会计工作。1996 年，自己成立农资公司，销售农资产品并经营至今。农药销售过程中，农资公司经常遇到因农户使用不当而导致农药效果不佳的问题，影响了公司的信誉和产品的推广使用。

对此，张总在 2011 年注册成立了 NJF 植保农机服务专业合作社，旨在为购买其农药的农户提供配套服务，并推广机械植保技术，以保障农药效果。与此同时，合作社承担了政府的统防统治项目，作业面积得到保障，植保服务能力快速提升，合作社信誉被广泛认可。2015 年，在县粮食高产创建背景下，合作社意识到仅提供植保服务不足以实现高产目标。因此，合作社开始将作业服务范围向耕种收等环节延伸，并推广深耕深松等技术，逐步实现了农业生产的全程机械化服务。服务前，合作社会公开小麦和玉米全程化服务的项目、农资产品选择以及相应的成本，经农户选择确认后开展土地托管服务。合作社服务的宗旨就是签订合同，先付费、后作业，不接受赊欠，按照交款先后顺序确定作业服务顺序。农户可与合作社接洽时间实施作业项目，并监督作业质量。为保证作业服务质量，合作社采取了阶段性验收方式，即每完成一项作业就由农户检查作业效果。同时，由于浇水、追肥受多种因素限制和影响，成本无法预先核定，因此多由农户自行负责。收获的粮食最终归农户所有。

为了推广农药产品和植保技术，张总成立 NJF 合作社为农户提供植保服务，介入到农业生产环节。随着植保服务日发成熟，合作社积累了丰富的作业经验，逐渐把作业服务拓展到农业生产的其他环节，最终实现了服务农业生产全部环节的土地托管模式。目前合作社已有 70 多个经营规模在 200~500 亩之间的种田大户参与全程托管项目，同时植保作业服务能达到每年 30 万亩次，既确保了农资产品的销量，还实现了农业规模经营。合作社的土地托管模式，较农户自行种植每亩可增收 10% 以上，节省成本 100 元以上，每亩节本增收 250 元左右。合作社的收益方面，主要源于农资销售和作业服务，其中农资销售占主导。

### （三）转型中为规避土地流转风险，探索土地托管模式

吉林省 Y 市农资零售商孙总和山东省 W 县农资零售商牛总，也同样遭遇过农资市场竞争激烈、农民拖欠农资等难题。两人的想法与案例一中陈总的想法一致，就是整合农民土地自己经营。然而，不同的是，两人最初都选择了租入农民土地的方式。孙总在 2011 年成立 DC 机械种植专业合作社，当年以每亩 400 元的价格租入土地 750 亩，主要种植玉米。然而，成立的前几年，玉米生产接连面临困境。除了 2011 年遭遇台风，2012 年和 2013 年遭遇二代粘虫，导致产量下降，损失惨重外，2013 年遭遇的企业为获得连片土地而抬高土地租金事件也给合作社正常经营带来较大冲击，租入土地的高风险迫使合作社改变经营模式，最终选择了土地托管模式。牛总从 2008 年成立 ZY 粮棉种植专业合作社以来，租入土地的规模从 50 亩增加到 2015 年的 1860 亩。虽然 W 县是玉米小麦两季，自然风险相对较小，但土地租金上涨同样增加了合作社的资金压力，迫使合作社以提供服务为出路改变经营模式。

2015 年，DC 合作社以土地托管的方式发展规模经营，其特征是“统种统收分管”。“统种统收”是指合作社统一提供生产资料，统一提供农业生产全程机械化服务；“分管”体现在由农户负责看护地块、监督合作社的服务质量。农户向合作社支付农资和服务费用，当年的粮食按实际产量全部交给农户，农户可以将粮食交由合作社销售也可自行处理。ZY 合作社也是在 2015 年发展土地托管模式，并逐渐减少租入土地面积，2018 年已降到 1200 亩。由于 W 县地块小，农户数量多，所以合作社通过与村集体合作，由村集体整合农户土地后再开展土地托管。其中，村集体发挥双向管理作用，一方面代表农户负责监督合作社的服务质量，一方面代表合作社与农户进行费用结算。合作社负责农资供应和

从种到收的全部作业服务，保证给农户的产量不低于附近未托管农户的平均产量，粮食收获后由农户所有，也可以直接销售给合作社。

农资零售商孙总和牛总为应对市场竞争、解决农资赊销问题，同样都将经营业务向自己的下游延伸。只是在转型初期都采取了直接租入土地的经营模式，并遭遇了不同程度的风险冲击，为规避农业自然风险和土地市场风险最终转向土地托管模式。目前，DC 合作社与 ZY 合作社土地托管规模分别达到 5500 亩和 8000 亩，不仅让农资有了稳定的销路，同时也实现了土地规模经营。农资销售、作业服务、粮食贸易是合作社的主要收益来源。参与 DC 合作社托管的农户每亩可节本增效 300 元以上，合作社的农机服务利润达到每亩 80 元。

表 1 案例的归纳与比较

农资零售商	面临的问题	转型过程	托管特征
案例一	农资赊销	直接发展土地托管	通过成立合作社，为农户提供农资、作业、销售等生产全程服务
案例二	产品和技术推广	从植保服务突破，发展土地托管	
案例三	农资赊销	先发展土地流转，遭遇自然风险或租金上涨后，转为发展土地托管	

从以上三个案例不难发现，虽然四个农资零售商面临的问题有所差异，转型的过程也有所不同，但最终都是通过成立合作社，发展土地托管模式，实现了农资、作业、销售等生产全程服务供应（见表 1）。他们转型的本质都是对农业产业链进行纵向整合，即从产业链上游的农资销售向产业链下游延伸，逐步进入农业生产和粮食销售环节，最终驱动了土地托管模式的实现。然而，农资零售商缘何进行纵向整合，又为何选择土地托管这种模式？这其中的逻辑机制需要进一步探讨。本文认为可以基于如下三个问题的回答，来理解农资零售商转型与土地托管模式实现的关系，分别是：第一，农资零售商为什么要进行纵向整合？第二，为什么会选择土地托管方式来纵向整合？第三，为什么农资零售商纵向整合能够成功？文章将通过产业链纵向整合理论对以上问题展开分析。

### 三、基于产业链纵向整合理论的解释

对于简化的农业产业链而言，主要包括上游的农资供应、中游的农业生产和下游的产品销售三个环节（见图 1）。位于农业产业链上游的农资零售商承担着农资供应的功能，一般情况下，其主要和处于产业链中游的农户产生直接利益关联，多表现为市场交易关系。

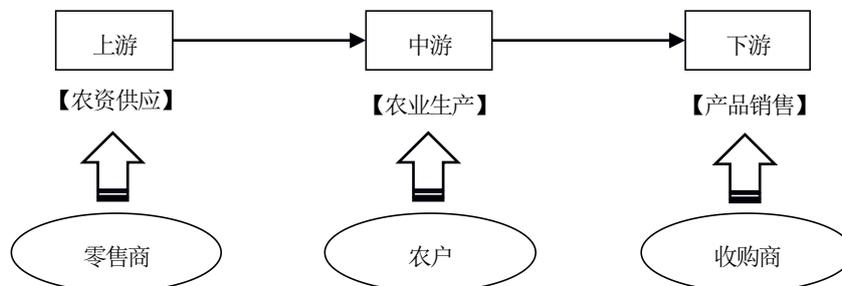


图 1 农业产业链简化结构图

但本文三个案例中的农资零售商都突破了自身产业链上游的定位，通过与农户建立契约关系对产业链进行纵向整合，参与到中游的农业生产和下游的产品销售中，最终形成了土地托管模式。为什么农资零售商会打破不同主体之间原有的市场关系，推进产业链纵向整合？根据产业链纵向整合理论，纵向整合反映了企业决定用内部的或行政管理上的交易来代替市场交易去实现其经济目的(迈克尔·波特，1997)。人为因素与环境因素相互影响下所产生的市场失灵，会导致市场交易出现交易成本(Williamson, 1979)，而企业对产业链的纵向整合可以帮助企业节约费用、获得经济效益、减少供给和需求的不确定性(吴利华等，2008)。该理论为农资零售商纵向整合农业产业链的转型行为提供了合理解释，本文基于产业链纵向整合理论构建了分析框架，按照农资零售商纵向整合动因、纵向整合策略选择的思考逻辑，分析农资零售商如何转型实现了土地托管；同时还对农资零售商成功实现产业链纵向整合的条件进行简要分析(见图2)。

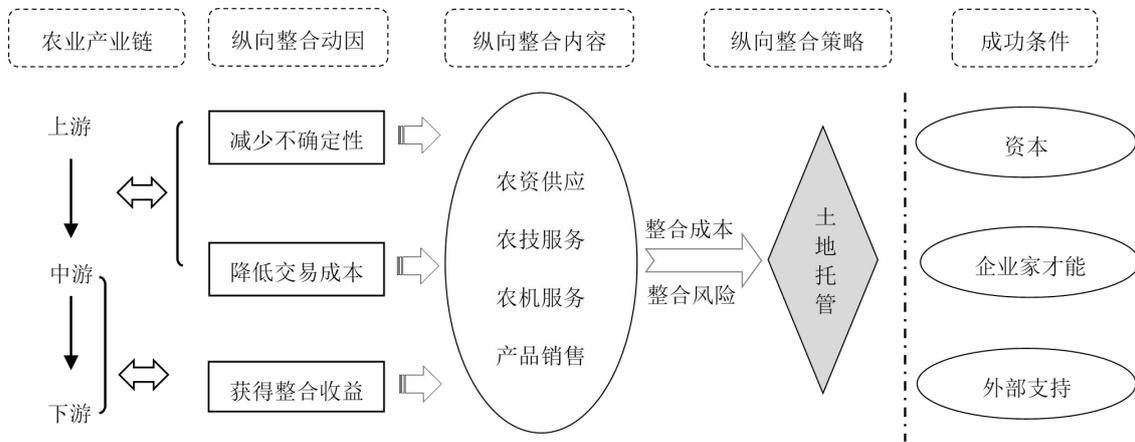


图2 基于产业链纵向整合理论的分析框架

### (一) 农资零售商对产业链纵向整合的动因

总体而言，企业对产业链纵向整合是为了应对动态变化的外部环境(周勤等，2007)。农资零售商作为一个小型厂商，进行纵向整合同样是为了适应农资市场的变化以及农业产业链的发展演变(图2：纵向整合动因)。

1.纵向整合有助于减少不确定性。当周围环境存在不确定性时，企业会考虑是否通过纵向整合以替代简单的市场交易(Gibbons, 2004)。作为农业产业链的上游主体，农资零售商所处的上游农资市场正面临供需两个层面的变化。从供给层面看，同行竞争加剧，市场压力增大。一方面表现为较低的市场进入门槛下，越来越多的零售商进入农资市场，导致市场竞争加剧；另一方面农资经销商为增加市场份额，也逐渐下沉渠道，直接对接农户(何刚龙，2014)。根据调查数据，有接近半数的经销商除从事农资批发以外，也开展了零售业务(刘学胜，2011)。从需求层面看，随着零售商数量的增多，农户可选择的交易对象增多，客户流失的可能性提高；此外，随着农户规模扩张和一些新型农业经营主体的出现，这部分主体会寻求与一级经销商甚至生产商的直接合作，以减少中间环节，降低生产成本，这种需求变化进一步挤压了农资零售商的生存空间。案例中的四个农资零售商均反映农资市场的竞争

越来越激烈，农资供给的日益饱和以及农资需求的变化，增加了他们销售农资的不确定性。通过产业链纵向整合，与农户签订合同介入中游的农业生产环节，能够保证农资需求的稳定性，从而减少市场变化引起的不确定性。

2.纵向整合有助于降低交易成本。通过产业链纵向整合，能够实现组织对市场的替代，变市场交易为组织内的交易，节约交易成本（杨明洪，2002）。农资从农业产业链上游进入中游的过程，即农资零售商与农户进行市场交易的过程。由于我国人多地少的基本国情，农资零售商必须要面对数量众多的小农户，交易成本自然很高。同时，在同小农户交易的过程中，农资赊销成为我国农资市场普遍存在的现象，甚至已成为农资零售商和农户之间交易时的默认选项。“春来赊账、秋后还账”的农资买卖形式本来只出现在农户临时性资金困难之时。然而，在激烈的农资市场竞争中，这种形式却被作为经销商的一种竞争手段，日趋普遍渐成风气（朱磊，2018）。当前，即便有足够购买力，农户也会倾向于通过赊账的方式获得农资。根据相关调查，农民购买农资时的付款方式以赊账为主，平均“赊现比”约为8:2（孔祥智等，2009）。农资赊销的交易方式已经深深嵌入我国的乡土社会，具有极强的社会基础（谢小芹、简小鹰，2015）。案例中的几个农资零售商在转型之前，也普遍采取赊销的办法。然而，农资赊销给农资零售商的经营带来了很大的风险。一方面是产品周转面临资金压力，迫使零售商选择赊购方式与上级经销商达成交易；另一方面是农业生产的自然风险、粮食价格波动的市场风险增加了农户“秋后还账”的不确定性，甚至会出现农户赖账的极端情况。农资赊销提高了农资零售商和小农户进行市场交易的成本。产业链纵向整合使得零售商能够与农户形成稳定的合约关系，同时避免了农资赊销问题，降低了农资交易成本。

3.纵向整合有助于获得产业链整合收益。通过纵向整合，企业可以从两方面增加收益。一方面是产业链整合可实现规模经济，另一方面产业链整合能够让企业获得其他环节的收益。对于农资零售商而言，纵向整合前其利益主要源于农资销售，并不能分享农业产业链其他环节的收益。近年来，位于农业产业链中游的农业生产环节发生了很大的变化。随着我国农业劳动力价格提高，农户对农机服务的需求不断增长。通过农业分工，购买市场化的农机作业服务成为满足农户农机服务需求的重要手段（蔡键、刘文勇，2017）。在多数平原地区，播种、施肥、喷药等农业生产环节基本通过机械作业的方式得以完成，这意味农户对种子、化肥、农药的需求，不仅仅是对产品本身，还有潜在的机械服务需要。在分割的农业产业链条中，农资销售和农机服务是两个相互分离的环节，由不同的经营主体分别完成。农资零售商对农业产业链的整合，使他们在销售农资的同时提供农机服务，既可以满足农户全方位的需求，确保自己销售的农资产品于农业生产中被合理应用，还能获得农业产业链中游农机服务环节的收益。同时，他们也将下游的产品销售环节进行整合，能够获得粮食贸易的收益。如案例一和案例三中的农资零售商，除赚取农机服务利润以外，农户粮食售价与大型粮商收购价之间的差价利润也成为他们收益的重要来源。产业链的纵向整合增加了农资零售商的盈利渠道和总收益。

减少不确定性和降低交易成本形成了农资零售商转型的反向倒逼机制，迫使他们对农业产业链进行纵向整合。正如案例一和案例三中的零售商，他们所想是如果能把土地“整合”到自己手中形成规模，既能够确保稳定的农资需求，又解决了赊销问题，还能够规避同业竞争。此外，争取农业产业链

的规模效益和其他环节的收益成为农资零售商转型的正向推动机制，使他们具有了纵向整合产业链的经济激励。正如案例二中的零售商，通过提供植保服务带动了农药的推广，实现了规模经济。因此，反向倒逼机制和正向推动机制促进农资零售商从单纯的农资销售向纵向整合产业链转型，兼具农资供应、农技服务、农机服务和产品销售等多种功能（图2：纵向整合内容）。需要强调的是，纵向整合农业产业链适应了农资零售商转型的需要，但并不意味着纵向整合是他们唯一的转型方式，转型方式的选择还取决于零售商对经营策略的研判。

## （二）农资零售商选择土地托管模式作为纵向整合策略的原因

产业链纵向整合虽然有其优势，但同样也有成本和风险。因此，企业纵向整合可以并不只是用企业组织来取代市场，还可以采取灵活多变的整合模式，既可以降低组织费用，又可用较低契约成本来取代市场，在带来规模经济的同时，可以避开组织费用的上升，提高企业的绩效（吴利华等，2008）。换句话说，企业在纵向整合时，依然面临着整合方式的选择。与工业明显不同的是，农业产业链整合将受到一些特殊因素的显著影响（廖祖君、郭晓鸣，2015）。种植业是土地密集型产业，农资零售商在进行产业链纵向整合时，面对的首要问题就是如何整合土地要素。最直接的方式无非就是通过租入土地实现土地要素的集中整合，然而，案例中的四个零售商却都未“循规蹈矩”，而是选择了“土地托管”这一农业规模经营模式。本文认为，这是他们考虑产业链纵向整合成本和风险后理性决策的结果（图2：纵向整合策略）。

1.土地托管模式降低了产业链纵向整合的成本。在一般情况下，租入土地必须要首先支付租金。如果租入的土地规模较大，租入方一次性支付租金后，将面临很大的资金压力。如果土地租金出现上涨，资金压力将会进一步增加。这意味着，租入土地的纵向整合方式具有高昂的成本。案例一中陈总在最初就考虑到租地成本过高的问题，没有采取租地的方式；案例三中的牛总最初租入了大量土地，但随着土地租金的上涨，资金压力随之而来，因此开始逐步调减租入土地的面积。支付固定租金后，规模经营就有了很大的沉淀成本，和农业经营收益的好坏并无关系，这无疑增加了投资的风险。土地托管的方式则与其不同，并没有固定租金的产生，案例中的四个合作社经营农户的土地，全程负责农业生产，收取服务和农资费用，并无太大的资金压力。如案例二中的合作社采取“先付费，后作业”的方式，不仅没有资金压力，还能够很快回笼资金；案例一中的合作社采取先帮农民垫付费用，秋收后统一结算的方式，也只是承担了农资和服务的资金成本，而在农资方面还可以采取向上一级经销商赊购的方式缓解自身资金压力。可见，土地托管模式有效降低了产业链纵向整合的成本。

2.土地托管模式降低了产业链纵向整合的风险。如果采取租入土地的方式进行纵向整合，意味着与农户达成交易后，土地租入方只需向农户支付租金，农业生产经营活动完全由土地租入方负责，而农户并不参与。这同样意味着，农业生产经营的全部风险都要由土地租入方承担。粮食的自然属性、商品属性以及其在我国国情下被高度重视的战略属性，决定了粮食作物具有很高的自然风险、市场风险和政策不确定性。自然风险体现在农业“靠天吃饭”在我国依然是常态，因此粮食生产面临自然灾害时呈现出很强的脆弱性。市场风险和政策不确定性体现在粮食价格受政策干预影响很大，尤其是近年来粮食价格市场化机制改革造成了价格的猛烈波动，其中以玉米表现最为明显。案例二和案例三中

的三个零售商都尝试过租入土地的方式，在遭遇亏损后意识到了风险的存在。土地托管与租入土地相比，能够规避经营风险（于海龙、张振，2018）。案例中的四个零售商通过合约与农户达成一致，并不保证固定收益，粮食归农户所有，价格随行就市；也不保证固定产量，给予农户自然条件下的粮食产量，即农户要接受自然风险对粮食产量的影响，但合作社承担经营不善造成的损失。农户分享到了规模经营带来的成本下降和产量提高，合作社获得了农资和服务收益，实现了“利益共享，风险共担”。可见，土地托管模式也有效降低了产业链纵向整合的风险。

从产业链纵向整合的历程上看，三个案例并不相同。案例一从最初就有意识地规避租入土地进行纵向整合的成本和风险，直接探索出土地托管模式；案例二本身是先转型做服务，并没有产生租地自己进行经营的想法，以服务为主的特征和推广农业增产技术的目标使其逐渐通过全程化服务实现了土地托管；案例三中的两个零售商都在租入土地的实践中亲身体会到了这种纵向整合方式的弊端，被迫通过土地托管模式去克服大规模租入土地的潜在问题。虽然历程有所差异，但都是基于降低纵向整合成本和风险的出发点，最终采取土地托管模式。

### （三）农资零售商成功实现纵向整合的条件

土地托管模式虽然降低了产业链纵向整合的成本和风险，但并不意味着该模式在实现过程中不会发生成本和风险。要实现土地托管，同样面临与众多农户缔结合约时的交易成本以及和农户缔约后可能存在的交易风险。为什么农资零售商能够克服上述问题，成功实现纵向整合，实现土地托管模式？这一方面得益于他们自身在资本、企业家才能等方面的优势，另一方面也和他们获得的外部支持密切相关（图2：成功条件）。

1. 农资零售商的优势契合了产业链纵向整合的需要。根据企业能力理论，拥有超前经营理念、现代化技术水平、强大资源整合能力和较高市场营销水平等独特资源的企业更容易成功地实现产业链整合（张利庠，2007），农资零售商的优势契合了产业链纵向整合的需要。虽然农业产业链纵向整合中最特殊的要素是土地，但是在面临相同的土地制度约束时，制约纵向整合实现与否的关键却并不是土地本身，而是土地之外、但农业产业链纵向整合又十分需要的其它要素，主要包括资本要素和企业家才能。而且，纵向整合策略的选择更是取决于企业家才能这一稀缺要素。农资零售商，则恰好拥有这些稀缺要素，很好地契合了产业链纵向整合的需要。第一，农资零售商具有纵向整合所需的资本。首先，农资零售商一般是同村或周围村镇的人，对乡村社会较为熟悉，与农民是乡土社会的熟人关系，通过多年的农资经营，获得了农民的信任，赢得了良好的声誉，因此具有社会资本的保障，他们的创新更容易得到农民的响应。如案例三中孙总托管的土地均属于本村和邻村农户，借助乡土社会的熟人关系，降低了农户对土地托管新模式的不信任。合约达成后可在一定时期内保持稳定（于海龙、张振，2018）。其次，通过农资销售，零售商积累了一定的资金，物质资本得到保证。购买土地托管所需要的大型农业机械离不开大量资金支持，案例中的四个零售商都借助早期经营农资的资金积累购入了农业机械。第二，农资零售商具有纵向整合所需的企业家才能。农资零售商在经营农资的过程中，企业家才能得以提高。他们在财务管理、人事管理等方面的能力相对突出，同时，他们与农资生产厂家建立了良好的合作关系，能够以低价获得农资产品。这些都有助于农资零售商更好地管控土地托管的成本与风险，

成为他们发展土地托管模式的重要支撑。

2. 农资零售商获得的外部支持在产业链纵向整合过程中发挥了重要作用。产业链纵向整合固然离不开农资零售商的自身优势，但同样也受益于他们获得的外部支持。案例一中的 TF 合作社在 2015 年获得过市供销社 450 万元的注资入股，分别在 2012 年、2016 年获得 112 万元、80 万元的项目支持，2018 年又成功获得了 420 万元的土地托管项目补贴。此外，该合作社还得到了多所高校和科研院所的技术指导和装备支持，获得众多市级、省级、国家级的荣誉称号，并得到媒体的广泛宣传，对提高合作社信誉度起到了重要作用。案例二中的 NJF 合作社也获取了大量政府采购项目，2013~2015 年连续三年承担了中央重大农作物病虫害防治项目，参与实施了 X 县小麦高产创建“一喷三防”统防统治作业和玉米“一防双减”项目区十万亩飞防作业项目。案例三中的两个合作社也都获得了政府及科研机构各方面的支持，这对于合作社的发展和保障土地托管的顺利实施起到了至关重要的作用。合作社所获得的外部支持主要是政府补贴项目，但不能否认的是，项目的成功获取也是农资零售商个人能力的体现。强有力的外部支持给予了农资零售商发展土地托管的良好保障，帮助他们克服了土地托管的成本和风险问题。

#### 四、结论和启示

减少不确定性，降低交易成本与获得产业链整合收益共同构成了农资零售商转型发展、进行产业链纵向整合的动因。为了降低产业链纵向整合的成本和风险，他们在整合农业产业链中最特殊的要素——土地要素时，并没有采取租入土地的方式，而是选择土地托管模式以实现自身收益最大化的目标。他们之所以能够整合成功，得益于他们的资本积累和企业家才能，同时也和获得的外部支持有关。农资零售商出于商业需要进行转型发展，成为土地托管模式实现的驱动力。当然，以上判断不等同于土地托管的模式完全由农资零售商创造，农资零售商转型只是其中的驱动力之一，不同地区土地托管的参与主体、产生动因可能还存在差异。农业规模经营不同模式实现的驱动力是一个重要的研究话题，本文在研究层面的启示在于应首先明确驱动模式发展的主体，站在他们的视角分析农业规模经营模式的驱动力和实现基础。我国多元化的农业规模经营模式是由不同主体在相应的资源禀赋、市场环境、制度环境、政策环境下创造出来的，具有各自的适用性，后续研究仍需要对不同模式产生的驱动力展开探索，并分析不同模式的适用条件以及参与主体在不同模式中进行选择的行为逻辑。

我国地区间发展差异很大，多种形式适度规模经营的政策导向适应了不同地区推进规模经营的需要（胡凌啸，2018）。任何一种规模经营形式，都可能由某一类主体主导产生。比如本文所讨论的土地托管模式，与农资零售商在转型过程中进行产业链纵向整合密切相关，但这也只是土地托管模式的其中一类而已。如果要支持各地发展多种形式适度规模经营，应该明确哪部分人可能会成为规模经营的主体，并关注这些主体的行为。分析他们的行为逻辑就能对其主导的规模经营形式有更深入的理解，从而挖掘出政策的落脚点。只有支持政策的设计和主体的行为实现激励相容，才有可能实现政策的目标。同样以土地托管为例，认识到农资零售商能够发挥的作用，同时大多数农资零售商本身就是农民，因此可以结合新型职业农民培训，把农资零售商作为潜在对象进行重点培养，鼓励他们发挥优势，发

展土地托管，实现农业规模经营。同时应该帮助他们减少产业链纵向整合过程中的障碍，降低产业链纵向整合的成本和风险，为他们成功实现产业链纵向整合创造良好条件。

#### 参考文献

1. 蔡键、刘文勇，2017：《社会分工、成本分摊与农机作业服务产业的出现——以冀豫鲁三省农业机械化发展为例》，《江西财经大学学报》第4期。
2. 常伟，2017：《农业现代化中农地托管研究——以安徽省为例》，《经济纵横》第3期。
3. 陈义媛，2017：《土地托管的实践与组织困境：对农业社会化服务体系构建的思考》，《南京农业大学学报（社会科学版）》第6期。
4. 桂华、刘洋，2017：《我国粮食作物规模化种植及其路径选择——江苏射阳“联耕联种”做法与启示》，《南京农业大学学报（社会科学版）》第1期。
5. 何安华，2015：《土地股份合作机制与合作稳定性——苏州合作农场与土地股份合作社的比较分析》，《中国农村观察》第5期。
6. 何刚龙，2014：《农资零售商如何应对新的市场形势》，《农家参谋（种业大观）》第12期。
7. 胡凌啸，2018：《中国农业规模经营的现实图谱：“土地+服务”的二元规模化》，《农业经济问题》第11期。
8. 冀县卿，2009：《企业家才能、治理结构与农地股份合作制制度创新——对江苏溧阳湖土地股份合作社的个案解析》，《中国农村经济》第10期。
9. 孔祥智、钟真、李明，2009：《农业社会化服务体系中的农资供应商：困境与出路》，《青岛农业大学学报（社会科学版）》第2期。
10. 廖祖君、郭晓鸣，2015：《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》第2期。
11. 刘学胜，2011：《2011年度中国农资经销商发展状况调查报告》，《中国农资》第11期。
12. 罗必良，2015：《农业共营制：新型农业经营体系的探索与启示》，《社会科学家》第5期。
13. 迈克尔·波特，1997：《竞争战略》，陈小悦译，北京：华夏出版社。
14. 孙晓燕、苏昕，2012：《土地托管、总收益与种粮意愿——兼业农户粮食增效与务工增收视角》，《农业经济问题》第8期。
15. 孙新华，2016：《农业规模经营的去社区化及其动力——以皖南河镇为例》，《农业经济问题》第9期。
16. 孙新华，2017：《村社主导、农民组织化与农业服务规模化——基于土地托管和联耕联种实践的分析》，《南京农业大学学报（社会科学版）》第6期。
17. 肖端：《农村土地股份合作制模式发凡及其协同推进》，《改革》2013年第09期。
18. 吴利华、周勤、杨家兵，2008：《钢铁行业上市公司纵向整合与企业绩效关系实证研究——中国钢铁行业集中度下降的一个分析视角》，《中国工业经济》第5期。
19. 谢小芹、简小鹰，2015：《“互嵌”：市场规则与基层社会——基于农资“赊账”现象的社会学探讨》，《南京农业大学学报（社会科学版）》第5期。

- 20.盐城市农委课题组, 2015:《盐城市联耕联种土地规模经营模式的实践与研究》,《现代经济探讨》第4期。
- 21.杨明洪, 2002:《农业产业化经营组织形式演进:一种基于内生交易费用的理论解释》,《中国农村经济》第10期。
- 22.于海龙、张振, 2018:《土地托管的形成机制、适用条件与风险规避:山东例证》,《改革》第4期。
- 23.张利庠, 2007:《产业组织、产业链整合与产业可持续发展——基于我国饲料产业“千百十调研工程”与个案企业的分析》,《管理世界》第4期。
- 24.周勤、吴利华、杨家兵, 2007:《中国钢铁行业上市公司纵向整合的模式选择》,《中国工业经济》第7期。
- 25.朱磊, 2018:《农资经销商的转型及其动因分析——基于豫县的实地调研》,《西北农林科技大学学报(社会科学版)》第2期。
- 26.Gibbons R., 2004, “Four Formal(izable) Theories of the Firm?”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2):200-245.
- 27.Williamson, O. E., 1979, “Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, 22(1): 233-261.

(作者单位: <sup>1</sup>清华大学中国农村研究院;

<sup>2</sup>江西财经大学经济学院)

(责任编辑: 毛学峰)

## The Mechanism of Land Trusteeship Mode Driven by Agricultural Retailers' Transformation: An Explanation Based on Theory of Vertical Integration of Industry Chain

Hu Lingxiao Zhou Yingheng Wu Shunchen

**Abstract:** The mode of China's agriculture large-scale management appears to be diversified. It would be therefore meaningful to examine the formation mechanisms of these different modes. This article focuses on the case of land trusteeship and provides an explanation for its implementation mechanism by exploring the transformation logic of agricultural commodity retailers. Based on a framework of vertical integration of industry chain and an analysis of typical cases, three main findings are listed as follows. First, reducing uncertainty, lowering the transaction cost and striving for the integration of industry chain revenue motivate the transformation of agricultural commodity retailers and the vertical integration of industry chain. Second, in order to reduce the costs and risks of vertical integration, retailers choose land trusteeship mode as a vertical integration strategy. Third, there are two reasons to explain why retailers can realize this vertical integration. On one hand, their advantages in capital and entrepreneurship are in line with the need for the realization of land trusteeship mode. On the other hand, the retailers receive many external supports. Accordingly, this article proposes some reference for both academic research and policy aspects.

**Key Words:** Agricultural Commodity Retailer; Transformation; Land Trusteeship; Industry Chain; Vertical Integration