

农产品电商供应链“最初一公里” 为何仍然需要代办制？*

——基于供应链治理框架与过程追踪法的分析

马九杰¹ 杨晨² 赵永华³

摘要：本文结合供应链治理框架，运用两阶段解释结果型过程追踪法，对中国西北地区农产品电商的相关案例进行比较分析，试图解释代办制能够嵌入农产品电商供应链“最初一公里”的原因以及代办制发挥作用的机制。研究发现：第一，资源禀赋不丰裕、交易成本较高等问题阻碍了小农户通过电商创业参与“小农户—消费者”模式的农产品电商供应链；第二，作为中间商的电商企业是小农户参与农产品电商供应链的重要依托，具备协调优势的代办制则是嵌入小农户与电商企业之间的交易秩序；第三，代办人业务范围扩展和合作组织化，有利于农产品电商供应链的垂直整合，促进小农户与现代农业产业链有机衔接，有助于小农户分享数字化红利。现阶段，小农户仍然需要通过代办制与电商企业进行交易，从而参与农产品电商供应链。

关键词：农产品电商供应链 代办制 小农户 电商企业

中图分类号：F724.6 **文献标识码：**A

一、引言

长期以来，小农户由于经营规模较小、居住较分散等，难以直接应对现代市场的挑战。因此，从供应链的角度看，农产品还需要经过中间商、零售商等多个中间环节，才能到达消费者手中（Anderson and Martin, 2005; Maertens et al., 2011）。而为了降低交易成本、控制交易风险，小农户与中间商的交易往往需要农产品经纪人从中协调（陈义媛，2018）。在传统农产品供应链“最初一公里”^①中，

*本文研究得到国家社会科学基金重大项目“乡村振兴背景下数字乡村发展的理论、实践与政策研究”（编号：20&ZD164）和国家自然科学基金面上项目“数字金融发展在农村金融空间配给缓解和实体经济金融普惠中的作用研究”（编号：71973146）的资助。感谢匿名审稿人的意见，文责自负。本文通讯作者：杨晨。

^①本文研究中，农产品供应链“最初一公里”是指农产品从小农户流通至中间环节（包括电商企业）的过程。

经纪人依靠自身拥有的市场信息、种植信息和地方人脉等资源优势，帮助小农户与中间商匹配合适的交易对象（李璐伊，2016），甚至能够运用个人信用保障小农户与中间商的交易顺利进行（王秋月，2020）。经纪人与中间商或经销商不同，其特点表现在：其一，经纪人不占有资金和产品，其业务内容仅为提供服务、撮合交易；其二，经纪人的收入来源为提供服务所得的佣金，而非产品销售的差价（厉伟和李志国，2000）。作为小农户进入大市场的重要渠道，经纪人在政策上受到了高度重视。中共中央、国务院于2000年首次提及经纪人作为市场中介对农产品流通的重要性^①。随后历年中央“一号文件”也多次提到，鼓励通过培训等方式将经纪人发展成为新型农村人才并组建专业队伍^②。本文将农产品经纪人称为“代办人”^③。作为小农户与中间商交易过程的中间人，代办人主要承担着信息传递与交易撮合的作用。他们利用自己在农产品产地所掌握的市场信息，帮助匹配小农户与中间商的交易需求，并最终协助双方达成交易。

以互联网技术和线上平台搭建为基础的电子商务有望取代代办人，成为小农户链接现代市场的有效途径（王胜和丁忠兵，2015；郭红东等，2021）。电子商务能够运用信息通信技术和虚拟平台，使小农户有机会与消费者直接进行交易。小农户能够在线上完成信息传递、需求匹配和交易支付等活动，从而参与“小农户—消费者”模式^④的农产品电商供应链^⑤。相关政策也对农村电商的发展寄予厚望。例如，自2014年起，财政部和商务部在全国范围内开展电子商务进农村综合示范项目，以期通过建设基础设施、完善公共服务体系、培养电商创业氛围等措施打通小农户进入现代农业市场的渠道。2016

^①参见《中共中央、国务院关于做好二〇〇〇年农业和农村工作的意见》，http://www.gov.cn/gongbao/content/2000/content_60664.htm。

^②2004年中央“一号文件”提出，要鼓励发展各类农产品专业合作组织、购销大户和农民经纪人；2006年、2008年和2010年中央“一号文件”均指出，要加快培育农村经纪人；2009年中央“一号文件”提出，要发挥农村经纪人的作用；2012年中央“一号文件”强调，要加快培养经纪人等农村生产经营型人才；2013年中央“一号文件”指出，支持农民经纪人为农业生产经营提供低成本、便利化、全方位的服务；2014年中央“一号文件”强调，要扶持发展农村经纪人队伍；2018年中央“一号文件”再次提出，要扶持培养一批农业职业经理人、经纪人。

^③本文之所以将农产品经纪人称为“代办人”，是因为本文所研究的案例均来自中国西北地区，当地的农户和中间商均称农产品经纪人为“代办”（陈义媛，2018）。同时，既有研究也使用了“代办人”的概念（孙泉雄和全志辉，2021）。本文对“代办人”概念的界定与上述研究一致。另外，代办人可以有多种主体，包括传统村庄代办人、合作社或企业委托的地方代理等。

^④该模式是指小农户通过电商创业（包括在线上平台开设网店、经营微商和开通线上直播等方式）与消费者直接进行线上农产品交易。

^⑤本文中，若农产品供应链的终端消费者运用互联网或信息通信手段购买农产品，便可认为该供应链为农产品电商供应链。小农户参与农产品电商供应链的模式包括“小农户—消费者”“小农户—电商企业—消费者”两种。

年，该示范项目更是明确提出“电子商务交易额同比增长30%”^①的发展目标。2019年，中共中央办公厅、国务院办公厅发布《数字乡村发展战略纲要》《关于促进小农户和现代农业发展有机衔接的意见》，“互联网+小农户”既是农村电商发展的重要内容，也成为建设数字乡村和发展现代农业的重要战略目标。

从已有研究结论来看，小农户能否通过电商创业将农产品销售给消费者，学界对此仍有争议。一方面，大部分学者认为小农户能够通过自主创业的形式融入电商发展，实现与消费者的直接交易。具体而言，互联网技术和线上平台能够打破农产品线下流通的时间与空间约束，使得信息、产品和资金能够直接在小农户与消费者之间流动（崔丽丽等，2014；曾亿武等，2018）。这种点对点的要素流动能够减少中间环节的套利空间、节约交易成本，从而实现小农户增收（鲁钊阳和廖杉杉，2016；唐跃桓等，2020）。另一方面，也有学者认为小农户不具备电商创业的能力，“小农户—消费者”农产品电商供应链模式难以实现。第一，尽管大部分农村居民具备接入和使用互联网的基础条件，但是由信息鉴别和利用能力的差异而产生的“二级数字鸿沟”逐渐显现（Ho and Tseng, 2006；许竹青等，2013）。第二，线上平台聚集的流量日益增多，由规则、资本等产生的创业门槛也日益增高（邵占鹏，2017；聂召英和王伊欢，2021），使得小农户逐渐被排斥在电商创业的行列之外。由此可见，小农户链接大市场的电商逻辑并未在既有研究中形成共识性结论。

事实上，极少有小农户能够通过电商创业与消费者直接交易。虽然“小农户—消费者”农产品电商供应链模式也有成功的案例，但极为少见。更为常见的农产品电商供应链模式是“小农户—电商企业—消费者”模式，即小农户先将农产品销售给电商企业^②，再由电商企业进行线上销售。而在“小农户—电商企业—消费者”模式的农产品电商供应链中，代办人仍然活跃在小农户与电商企业的交易过程中，并发挥着关键作用。代办制作为小农户与中间商之间的一种交易秩序，仍广泛存在于农产品电商供应链“最初一公里”中，在小农户与电商企业的交易中呈现适应性嵌入。这使得小农户能够参与到“小农户—电商企业—消费者”模式的农产品电商供应链中。那么，为何农产品电商供应链“最初一公里”仍然需要代办制发挥作用？既有文献并未对此做出深入研究和理论阐释。鉴于此，本文基于供应链治理框架，运用两阶段解释结果型过程追踪法，进行多案例比较分析，以解释代办制嵌入农产品电商供应链“最初一公里”的原因。

二、研究设计：基于解释结果型过程追踪的推断思路

过程追踪法作为社会科学研究中的一类定性研究方法，主要应用于分析和解释某种因果机制（Bennett, 2008）。过程追踪法期望通过对有限数量案例的充分分析，为特定因果机制的成立提供强

^①资料来源：《第二批电子商务进农村综合示范绩效评价指标体系（示范县）》，<http://www.mofcom.gov.cn/article/h/redht/201611/20161101865391.shtml>。

^②本文中，电商企业既包括仅进行线上销售的电商企业、微商、社区团购电商等，也包括既开展线上销售又进行农产品生产的新型经营主体。

有力的推断 (George and Bennett, 2005)。根据 Beach and Pedersen (2013) 的总结, 按分析推断的侧重不同, 可将过程追踪法分为理论检验型过程追踪 (theory-testing process-tracing)、理论建构型过程追踪 (theory-building process-tracing) 和解释结果型过程追踪 (explaining-outcome process-tracing)。其中: 理论检验型方法主要用于分析和检验案例中是否存在与既有理论相同的因果机制; 理论建构型方法主要用于挖掘和分析案例中自变量与因变量间的因果机制; 解释结果型方法则是通过案例分析对特定目标结果提供一套最低限度的充分解释。

本文运用解释结果型过程追踪法^①, 并借助 Beach and Pedersen (2013) 提供的实施策略来解释在实践中代办制为何能够嵌入农产品电商供应链“最初一公里”。代办制嵌入农产品电商供应链“最初一公里”的过程追踪流程如图 1 所示。

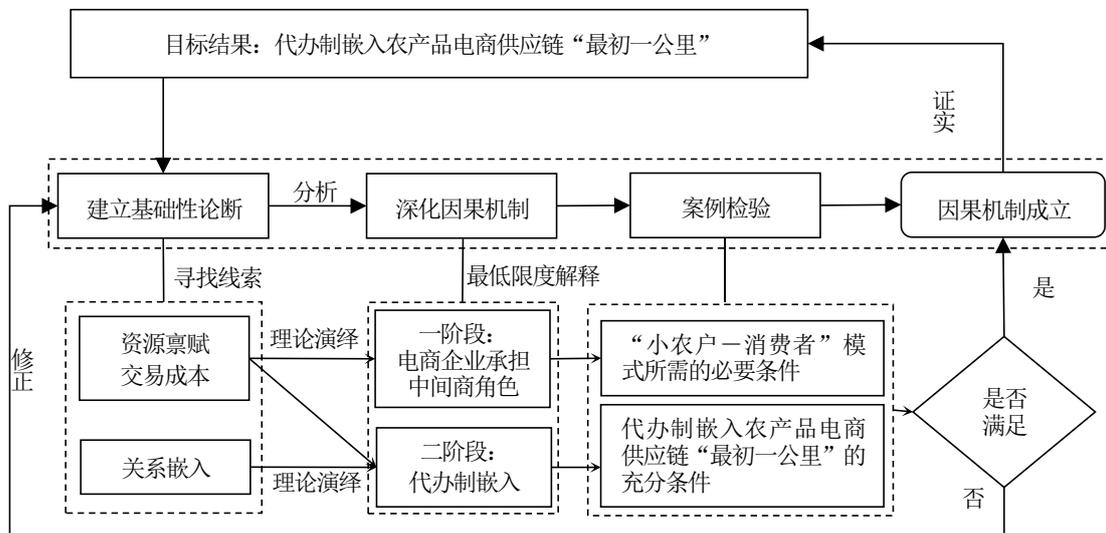


图 1 代办制嵌入农产品电商供应链“最初一公里”的过程追踪流程

首先, 基于已有理论, 建立基础性论断。梳理目标结果的诱发因素, 结合既有的研究成果, 寻找能够解释目标结果的潜在机制, 为深化因果机制奠定基础。具体地, 本文从供应链治理的视角出发, 综合考虑资源禀赋、交易成本、关系嵌入三个理论的具体内容和作用关系, 相互兼容, 从而构成基础性论断。

其次, 进行理论演绎, 深化因果机制。通过线索追踪开展理论演绎, 尝试在因果机制中纳入非系统性部件^②, 使深化后的因果机制能够在最低限度水平上充分解释目标结果。本文通过两阶段展开因果机制分析: 在一阶段解释和论证农产品电商供应链中为何需要电商企业作为中间商; 在二阶段解释

^①该方法的特征主要体现在三个方面: 其一, 侧重于对目标结果的解释, 对于是否有自变量不做具体要求; 其二, 倾向于从务实的角度进行理论分析, 将理论与特定的案例情境相结合; 其三, 提出的因果机制刚好能够在最低限度水平上充分解释目标结果 (Gerring, 2006)。

^②非系统性部件被界定为就事论事的机制, 是一种在特定的时间、地点或情境中特有的机制 (Beach and Pedersen, 2013)。

和论证农产品电商供应链“最初一公里”为何需要代办制。其中，一阶段是二阶段发生的必要情境，二阶段是一阶段导致的充分结果。

最后，利用案例资料进行因果机制的经验检验。本文使用过程追踪法^①中的箍筛检验（hoop test）和确凿证据检验（smoking gun test）发现案例中的因果过程观察结果^②（casual processing observations）。在本文的案例情境中，箍筛检验主要用于分析“小农户—消费者”农产品电商供应链模式实现的必要不充分条件。对于参与农产品电商供应链的小农户而言，他们的交易对象一般为电商企业或线上消费者。小农户只能选择与二者中的一个进行交易，这一选择过程带有排他性。若小农户与消费者直接交易的必要条件不满足，即“小农户—消费者”的农产品电商供应链模式难以实现，则表明“小农户—电商企业—消费者”的农产品电商供应链模式更加可行。确凿证据检验主要用于分析代办制能够嵌入农产品电商供应链“最初一公里”的充分不必要条件。至于代办制为何能够嵌入小农户与电商企业之间的交易，可能存在多种原因和解释，即存在多个充分条件。只要存在某个充分条件或有限几个充分条件的组合，即充分条件成立，那么便可以解释代办制为何能够嵌入农产品电商供应链“最初一公里”。

需要说明的是，解释结果型过程追踪采取的是更新迭代的研究策略，以达到最低限度水平的结果解释力。图1中，“建立基础性论断—深化因果机制—案例检验”是一个不断循环的过程。若案例检验发现因果机制无法有效地解释目标结果，则需要进行二次迭代，即进一步修正已经建立的基础性论断和因果机制，直至能够在最低限度水平上有效解释代办制为何能够嵌入农产品电商供应链“最初一公里”。

三、理论分析：代办制存在的因果机制

（一）建立基础性论断：资源禀赋和交易成本会影响关系嵌入

按照解释结果型过程追踪的分析流程，需要先形成关于因果机制的基础性论断。本文期望运用供应链治理（supply chain governance）框架深入剖析为何代办制能够嵌入农产品电商供应链“最初一公里”。供应链治理是指通过合理的制度安排和设计协调各主体间的关系，以实现供应链稳定、可持续地运行（Ghosh and Fedorowicz, 2008; Gimenez and Tachizawa, 2012）。供应链治理的相关理论被广泛应用于农产品流通、质量安全与农业现代化等诸多领域的研究中，以讨论如何能够缓解农产品供应链上存在的各种风险（汪普庆等，2009；程秋萍和熊万胜，2016；浦徐进和岳振兴，2019）。

目前，围绕供应链治理的理论研究主要集中在资源禀赋理论、交易成本理论和关系嵌入理论三个方面（李维安等，2016；王志刚等，2021）。首先，在资源禀赋方面，农产品、信息、资金、服务等

^①贝叶斯推断逻辑是过程追踪法的底层推断基础，通过透明、系统地评价对证据的信心，并基于证据确认或否定假设的因果机制（Beach and Pedersen, 2013）。稻草随风倒（straw-in-the-wind）检验、箍筛检验、确凿证据检验（有时直译成“枪口冒青烟检验”）和双重决定（double decisive）检验是过程追踪中的四类检验。

^②因果过程观察结果是指在追踪案例的过程中可以用于证实或证伪某一个因果机制的经验证据，可以是一组数据，也可以是一类可观察到的信息（Collier, 2010）。

均是供应链上各个主体所拥有的重要资源禀赋，提高主体间资源禀赋交换的效率是农产品供应链治理的重要目标之一（施晟等，2012）。电商平台等线上渠道能够同时实现主体间产品、信息、资金等资源禀赋的交换，因而被部分学者视为农产品供应链治理的有效方式（Bao et al., 2012; Verdouw et al., 2013）。其次，在交易成本方面，由于标准化程度较低、储藏运输损耗较多、地理位置较为分散等，在农产品流通过程中交易双方往往需要支付高昂的交易成本（宋金田和祁春节，2011）。既有研究也从供应链治理的角度，讨论了降低主体间交易成本的可行方式（王志刚和于滨铜，2019）。近几年以互联网技术为核心的电子商务被寄予厚望（刘亚军和储新民，2017）。最后，在关系嵌入方面，不同主体间的关系对应着不同的供应链治理机制（熊峰等，2015）。一般情况下，农产品供应链中主体间的关系可以分为正式契约和非正式契约。代办制则是一类典型的基于非正式契约的交易秩序。相较于正式的合同条款，代办制主要依靠代办人的声誉来约束交易双方的行为，执行契约内容。在电商供应链中，电商平台可作为第三方进行监督和管理，在一定程度上可以部分解决正式契约执行过程中存在的问题。也有研究指出，电商供应链能够促进新型经营主体与小农户间达成“订单农业”等稳定的契约关系（张益丰，2016；甘颖，2022）。

本文借鉴了李维安等（2016）的研究，结合资源禀赋、交易成本和关系嵌入三个方面的理论，构建一个农产品电商供应链治理框架。其中，资源禀赋、交易成本与关系嵌入的具体构成和定义如表1所示。

表1 资源禀赋、交易成本与关系嵌入的具体构成和定义

	具体构成	定义
资源禀赋	生产能力	农产品的生产能力，具体指在数量、质量、标准化程度等方面的综合表现
	运营能力	农产品的运营能力，具体指包装、宣传、品牌、营销、物流、售后等方面的能力
	协调能力	协调与上下游主体间的关系以保障农产品交易顺利完成的能力
交易成本	交易频率	固定时间内农产品交易的次数
	资产专用性	专门针对农业生产与交易的特定资产，具体包括实物资产专用性、人力资本专用性与地理位置专用性等（罗必良和李尚蒲，2010）
	不确定性	农产品供给与需求的不确定性，具体表现为农产品的市场风险
关系嵌入	正式契约	通过完全、具体且明确的条款内容，规范和约束双方在农产品交易中的权利、义务和责任，以保障双方的经济利益（黄梦思和孙剑，2016）
	非正式契约或关系契约	基于主体间社会关系价值形成的、受声誉机制等约束的、存在无法被第三方（例如法庭等）证实和执行内容的非正式契约（Murphy et al., 2002; 熊峰等，2015）

基于供应链治理框架，本文提出一个基础性论断，即小农户与电商企业的资源禀赋、交易成本决定了交易双方之间需要非正式契约的嵌入。其中，资源禀赋包括生产能力、运营能力和协调能力。交易成本因其难以直接计算，往往通过主体的交易不确定性、资产专用性和交易频率等主要交易特征来判断其大小。在农产品电商供应链“最初一公里”中，小农户、电商企业等主体的资源特性和能力特征决定了各自的资源禀赋，农产品电商供应链“最初一公里”的交易特征决定了交易成本大小，而小农户与电商企业的资源禀赋和交易成本则决定了在农产品电商供应链“最初一公里”的交易中嵌入的

是非正式契约还是正式契约，即是否嵌入代办制。

（二）深化因果机制：电商企业承担中间商角色与代办制嵌入的最低限度充分解释

1. 为何需要电商企业作为中间商：基于小农户视角的理论阐释。如图2所示，一阶段的分析试图说明，小农户与消费者之间的交易为何需要电商企业作为中间商，而不是小农户通过电商创业直接向消费者销售农产品。大量研究认为，小农户能够运用技术化和信息化的手段直接向消费者展示产品信息、传递交易信息和完成产品交易，进而实现去中介化（王金杰等，2019）。但事实上，受制于资源禀赋和交易成本的劣势，小农户往往难以通过电商创业的方式将农产品直接销售给消费者。

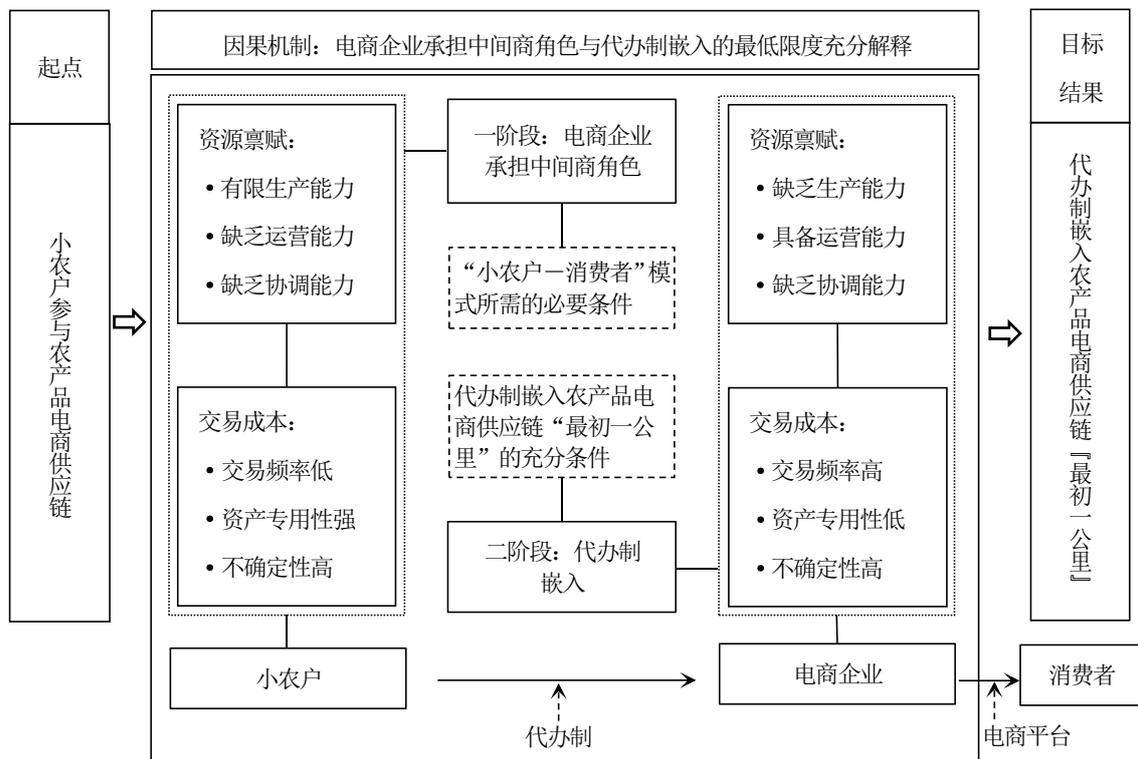


图2 基于两阶段解释结果型过程追踪法的理论分析路径

注：直线箭头表示农产品流通方向，虚线箭头表示交易秩序或交易渠道，空心箭头表示分析路径。

从资源禀赋的角度来看，生产能力有限、运营能力较弱和协调能力不足，使得小农户不具备参与电商创业的能力。首先，在生产能力方面，小农户往往存在生产规模较小、种植结构单一、产品季节性强等劣势。单个农户所生产的农产品难以满足线上消费者多元化、高频率的交易需求。其次，在运营能力方面，小农户缺乏农产品线上营销所需的技术、人才和资本。这使得小农户既难以与电商平台上的中大型电商企业竞争，也难以在社交平台上扩大销售范围。最后，在协调能力方面，小农户缺乏与线上消费者维持关系的能力。线上农产品同质化现象较为严重且消费者购买数量较少，导致线上消费者的消费黏性较弱。而小农户由于鉴别和利用信息的能力较差，往往不具备适应市场需求、打造自主品牌、维护客户关系意识和能力。这也凸显小农户在资源禀赋上的弱势。因此，本文认为，现阶段

段小农户资源禀赋与线上交易不匹配，导致其电商创业难以成功。

从交易成本的角度来看，交易频率较低、资产专用性较强且交易不确定性较高等特点，使得小农户难以通过电商创业与消费者直接交易。首先，农业生产的季节性较强，农产品销售的周期性也较强，且受生产规模、储存条件等方面的约束，小农户往往难以满足网店全年高频率的交易需求。这被称为小农户的“低频交易陷阱^①”。其次，以农业生产经营为主的小农户，在生产环节投入了大量的资金和精力，其资产专用性普遍较强。然而，线上交易同样需要投入较多的资金和精力，以处理消费者退换货、差评等负面反馈。小农户往往难以同时承受这些负担。最后，由于农业生产存在周期性较强、风险系数较高和标准化程度较低等特点，小农户自身面临较高的生产供给和交易的不确定性。而消费者数量庞大的互联网市场也会进一步放大农产品交易价格和市场供需的不确定性，进而造成更大的风险。以上分析表明，小农户要适应线上交易，必然要付出高昂的交易成本，而这些成本是小农户难以承受的。这也意味着小农户难以通过电商创业直接销售自产农产品。

综上所述，小农户自身的资源禀赋及其与交易对象的交易特征，决定了“小农户—消费者”农产品电商供应链模式难以实现。由于小农户生产经营规模较小、生产种植的季节性较强、可供产品种类和数量较少、农业生产投资的资产专用性较强，他们难以与众多、分散且具有高频交易需求的线上消费者直接交易。若小农户与电商企业进行交易，那么电商企业便可作为中间商发挥中介作用。在供应链上，电商企业向前与包括小农户在内的众多生产者连接，向后与线上平台的众多消费者连接，既能够匹配小农户的农产品供给，也能够满足消费者在农产品种类、数量与质量等方面的需求，进而实现高频率、多样化和跨季节交易。因此，“小农户—电商企业—消费者”这一农产品电商供应链模式更为可行，且普遍存在。基于这种模式，小农户参与农产品电商供应链，分享农产品电商发展的红利。

2.为何需要代办制：基于电商企业视角的理论阐释。如图2所示，二阶段的分析试图说明，在农产品电商供应链“最初一公里”中，代办制为何依然发挥着重要作用。

如前所述，“小农户—电商企业—消费者”是农产品电商供应链的普遍模式，而作为中间商的电商企业则成为保障农产品电商供应链稳定的核心主体。但是，受制于自身资源禀赋与交易成本问题，电商企业难以与众多且分散的小农户进行“一对多”的直接采购交易。此时，只要第三方在采购环节具有“一对多”的协调优势，提供信息筛选及信息背书服务就存在获利空间。这正是代办制依旧存续的本质。

从资源禀赋的角度来看，作为中间商的电商企业往往仅具备运营能力的优势，而其生产能力和协调能力处于劣势。电商企业的最大优势在于其具有良好的运营能力，包括在包装、宣传、品牌、营销、物流、售后等方面的经验与能力。电商企业将更多资源配置在专业化运营方面，以确保农产品向下游销售的通畅性。然而，在生产能力方面，大多数电商企业采取轻资产、重运营的经营方式，并不愿意将资源配置在投入成本较高、回报周期较长的农业生产领域。因此，电商企业更倾向于向小农户采购

^①《农产品电商出村进城研究：以阿里平台为例》指出，由于农产品生产和上市鲜明的季节性特征，生产主体难以形成长期有效的供应，使农产品电商陷入“低频交易陷阱”。资料来源：<http://www.aliresearch.com/ch/m2aqYn>。

农产品，即使安排生产，其产品也只占货源的小部分。在协调能力方面，电商企业也不具备直接向小农户协调货源的优势。为了应对线上消费者大规模、多元化、高质量的需求，电商企业需要与众多小农户协作对接，以确保线上供应的稳定。然而，与信息不对称、数量众多且分散的小农户对接，电商企业将面临高昂的协调成本。

从交易成本的角度来看，不确定性较强且交易频率较高使得电商企业面临较大的交易风险。为满足线上交易的需求，电商企业需要筹集更多种类、更多数量的货源。而农户资产专用性较高、产品种类较为单一且标准化程度较低，使得电商企业在与小农户交易的过程中面临诸多困难。例如，当直接面向大量分散的小农户采购时，电商企业难以准确把握货源和质量，进而产生较高的交易成本，而且可能会被“敲竹杠”。

综上所述，基于电商平台的电商企业具备较强的“一对多”销售能力，但“一对多”采购能力相对不足。这种情况下，正式契约制度难以弥补小农户与电商企业的资源禀赋劣势，也难以避免交易成本诱发的违约行为。一方面，电商企业和小农户的协调能力都不强，电商企业难以高效地与分散化的小农户直接沟通与交易；另一方面，双方间的交易存在较大的不确定性，且双方直接交易不能避免“敲竹杠”等问题的发生。因此，小农户与电商企业均无法在交易发生之前将所有未来的或然情况写进正式契约，若发生违约行为，也难以得到第三方（法院等）支持（聂辉华，2013）。

但是，代办制在农产品交易中具有很强的优越性。代办制是基于代办人的社会关系而形成的非正式契约制度和交易秩序。代办人在产地拥有人脉、信息、业务等资源优势，通过将其社会关系嵌入小农户与电商企业的交易中，能够分别与两者达成长期稳定的非正式契约（Murphy et al., 2002）。在由代办人、小农户与电商企业所构成的非正式契约中，代办人的声誉价值在交易过程中发挥着重要作用，可以抑制交易过程中可能产生的机会主义行为，从而保障交易产品的价格、数量与质量（Rooks et al., 2006）。因此，嵌入本土社会关系的代办制不仅弥补了小农户与电商企业在协调能力上的不足，也缓解了双方的交易不确定性，有助于保持农产品电商供应链“最初一公里”的通畅性。上述分析表明，代办制在农产品电商供应链“最初一公里”中依然发挥着重要作用。代办人可以凭借其“一对多”的协调优势，以非正式契约形式嵌入小农户与电商企业之间的交易，弥补双方资源禀赋的不足，降低双方的交易成本，最终保障交易顺利达成。需要说明的是，除了传统村庄代办人，农民专业合作社、地方代理等也在农产品电商供应链“最初一公里”中发挥着代办人的功能。

四、案例观察与分析

（一）资料来源与案例介绍

本文所用的资料主要来自调查团队于2020—2021年前往陕西省扶风县等4县（区）和甘肃省礼县调查获得的第一手案例资料以及相关部门提供的文字材料。2020年10月，调查团队共11人前往陕西省4县（区）对当地的农产品电商发展情况进行调查与访谈。2021年3月，调查团队再次前往陕西省进行回访与补充调查，并前往甘肃省礼县开展新的调查；之后，与调查地部分电商保持着不定期交流。遵循样本选取的三项原则，调查团队又选择了7个农产品电商案例进行深入分析，包括2个专业

户和 5 家电商企业，基本信息如表 2 所示。

表 2 相关案例的基本信息

省份	县域	被调查主体	主体属性	经营农产品种类	供应链中的角色	线上销售渠道
陕西省	扶风县	ZGX	专业户	猕猴桃	生产和销售	微信
	扶风县	ZXJ	专业户	猕猴桃	生产和销售	微信
	岐山县	永红果业	企业	猕猴桃及其衍生品	生产和销售	阿里平台、京东和微信
	眉县	齐峰果业	企业	猕猴桃、苹果等	生产和销售	阿里平台、京东和微店
	杨陵区	甘福园	企业	综合品类的农产品	销售	阿里平台和抖音
甘肃省	礼县	良源果业	企业	苹果、马铃薯等	生产和销售	阿里平台、抖音和快手
	礼县	礼当家	企业	苹果、苹果脆等	生产和销售	阿里平台

首先，样本选取符合重要性和代表性原则。本文选取的陕西省扶风县、岐山县、眉县、杨陵区以及甘肃省礼县均是国家电商发展的重点县（区），围绕猕猴桃和苹果等当地特色农产品积极推动电商发展，均获得当地政府和电商企业的认可。其中，2 个专业户 ZGX 和 ZXJ 以及 5 家电商企业（永红果业、齐峰果业、甘福园、礼当家和良源果业）均是农产品电商发展较好的典型案例。围绕典型案例的分析有助于讨论和解释本文所研究的问题。

其次，样本选取符合理论目标与案例一致性原则。在调查过程中发现，专业户 ZGX 与 ZXJ 能够通过电商创业与消费者直接交易，与其自身的资源禀赋和交易过程中的交易成本优势息息相关。而永红果业、齐峰果业、甘福园、礼当家和良源果业作为选择“小农户—电商企业—消费者”模式的电商企业，在农产品电商供应链“最初一公里”中出于对自身资源禀赋和交易成本的考量，均通过代办人^①的帮助来采购农产品。

最后，样本选取符合理论抽样原则。本文所选取的电商创业较为成功的 2 个专业户和 5 家电商企业案例，并不能单纯地用资源禀赋、交易成本或关系嵌入中的某一个理论单独进行解释，而是更适合从资源禀赋、交易成本和关系嵌入三个方面进行全面且综合的分析。即本文基于供应链治理框架进行案例分析，从而为目标结果提供最低限度的充分解释。

由于平台电商的创业门槛日益提高，小农户难以满足开设网店所需的资质要求。因此，基于微信、QQ 以及微博等社交平台进行线上交易的微商成为农户参与电商创业的重要形式。ZGX^②与 ZXJ^③是陕西省扶风县的果农，与当地诸多小农户一样，主要种植徐香、翠香等品种的猕猴桃。2017 年前后，ZGX 和 ZXJ 在县级政府和电子商务服务商^④的支持下，利用微信平台进行电商创业，开辟销售渠道，并通过自身的不断努力成为当地的电商达人，每年将猕猴桃销往全国各地。

^①在这 5 家电商企业案例中，代办人并非传统代办人，均为当地的农民专业合作社和地方代理。

^②女性，40 多岁，高中学历。种植猕猴桃近 4 亩，并常年经营一家小卖部。

^③男性，30 多岁，高中学历。常年在广东打工，之后返乡创业，并在村内种植猕猴桃 4 亩左右。

^④本文中，电子商务服务商特指县域为发展农村电商引入的第三方服务机构，主要负责从农户培训、品牌建设、产品运营等方面促进农村特色产品上行。

本文选取的5家农产品电商企业均为当地甚至在全国范围内较为知名的电商企业，年销售额在百万元至十亿元之间不等，且拥有多个线上销售渠道。就产品种类而言，永红果业和齐峰果业主要销售当地生产的猕猴桃，礼当家主要销售当地生产的苹果，而甘福园和良源果业则属于综合品类的农产品电商企业。

（二）筛筛检验：“小农户—消费者”农产品电商供应链模式的必要条件

本部分运用过程追踪法中筛筛检验的思路，从小农户的资源禀赋和交易成本出发，寻找小农户是否满足电商创业成功的必要条件。具体而言，通过分析陕西省扶风县的专业户ZGX和ZXJ能够实现电商创业成功的原因，检验其所满足的必要条件与广大小农户的资源禀赋和交易特征是否一致，进而判断小农户能否通过电商创业实现与消费者的直接交易。

从资源禀赋的角度来看，ZGX和ZXJ尽管生产能力较有限，但具备电商创业所需的运营能力和协调能力。首先，ZGX和ZXJ的生产能力与一般小农户相似，他们的猕猴桃种植能力与专业的生产企业仍有较大差距，不仅受限于种植面积，也受限于人工成本。例如，猕猴桃种植需要较大的人力投入，尤其在授粉环节需要人工辅助。其次，在运营能力方面，两户均具备一般小农户所欠缺的运营意识。微商是一个基于社交平台而形成的线上销售渠道。由于个体的社会网络难以无限扩张，通过微商渠道销售的产品数量也会依据个体社会网络的规模而存在一个较为模糊的上限。因此，个体的运营能力会对线上的经营绩效产生重要影响。ZGX为了吸引更多的消费者，基于其过往的经验，为被推荐而来的新客户提供免费寄送品尝的服务。ZXJ则利用自身多年外出务工积攒的人脉，雇用工友为线上代理，进而扩大其销售范围。而大多数小农户受到人力、资本和技术等限制，难以掌握和利用微商运营相关的知识，运营能力较弱。最后，在协调能力方面，小农户往往缺乏ZGX和ZXJ所拥有的广阔且多元化的人脉网络。人脉网络是农产品微商发展的基础，决定农户是否具备与消费者直接交易的能力。ZGX在村内还经营着一家小卖部，因小卖部的地理位置优越和便民属性，县政府将村级物流站点设置在小卖部，这为其创造了有力的人脉优势。ZXJ在2016年成为当地的农村淘宝合伙人，与本地的农户交往密切，而多年的外出务工经历也使其在村外拥有广阔且多样化的人脉网络。而一般小农户的人脉网络主要集中于村庄内部，往往不具备与消费者协调交易的能力。

从交易成本的角度来看，尽管ZGX和ZXJ在农业生产上的资产专用性较高，但他们既能够在线上渠道完成较高频率的交易，也拥有缓解交易不确定性的能力。首先，同小农户一样，ZGX和ZXJ在猕猴桃种植过程中需要进行较多的专业化投入。除农药、化肥、机械等投入外，种植过程中还需搭建T形架、篱形架或大棚架，以促进通风采光、避免病虫害发生。并且，猕猴桃从种植到挂果需4年至5年，这进一步提高了猕猴桃种植的资产专用性。其次，两个专业户能够通过收购其他农户的猕猴桃来满足高频率的线上交易需求，而小农户往往缺乏收购猕猴桃所需的资金与人脉。除猕猴桃种植和销售外，ZGX与ZXJ还进行多样化经营。例如，ZGX经营小卖部和村级物流站点，ZXJ则参与农村淘宝业务，并在农闲时节带领亲朋好友南下务工。两户通过不同的形式扩大了社交网络，实现了收入来源的多元化，从而解决了农产品收购所需的资金和人脉问题。最后，由于不具备农产品收购和多样化经营能力，大多数小农户往往不具备缓解交易不确定性的能力。作为销售周期性较强且销售品类较为单

一的微商主体，ZGX 和 ZXJ 能够根据市场需求收购小农户的农产品，这既缓解了自身农业生产能力的不足，也能够一定程度上转嫁市场风险。农户的兼业收入可以有效缓冲农产品线上交易风险。但是，对于大多数小农户而言，农业生产环节的资产专用性较强且经营收入较少，他们往往不具备额外收购农产品的资金优势。因此，小农户难以提高线上交易频率和缓解交易不确定性。在多样化经营方面，小农户的外出务工收入仅仅可以少部分弥补交易不确定性造成的收入损失，因为小农户外出务工收入的稳定性和持续性明显不及 ZGX 经营小卖部和 ZXJ 参与农村淘宝业务等形式所带来的经营收入。

整体而言，目前中国农产品电商发展主要依靠电商企业和电商达人，能够实现电商创业成功的小农户数量十分有限。以陕西省扶风县凤鸣村为例，作为中国西北地区电商发展较为突出的村庄之一，凤鸣村在县级政府和电子商务服务商的扶持下，积极推动农产品电商发展，努力通过互联网技术将当地特色水果销往全国各地，2019 年参与电商培训人数超过 2600 人次。然而，根据 2020 年凤鸣村统计的电商创业数据，全村开设淘宝店、微店等线上店铺的农户数量占全村农户总数的比例不足 10%，而重点电商企业和电商达人的线上销售额之和占到全村线上销售总额的 92% 以上。这说明，大多数小农户难以实现农产品电商创业，参与电商创业的小农户线上销售情况也不尽如人意。

因此，可以认为大多数小农户难以通过电商创业的方式实现“小农户—消费者”农产品电商供应链模式。从筛筛检验的逻辑出发，若必要条件成立，结果不一定成立；但若必要条件不成立，则结果一定不成立。本文通过对比发现，大多数小农户往往不具备 ZGX 和 ZXJ 在资源禀赋和交易成本两方面的优势，即小农户通过电商创业与消费者直接交易的必要条件不成立，意味着“小农户—消费者”农产品电商供应链模式难以实现。上述结论得到了扶风县凤鸣村统计数据的佐证。而对于希望参与农产品电商供应链的小农户而言，由于目前直接与消费者进行线上交易较为困难，他们往往更倾向于与电商企业进行交易。换言之，“小农户—电商企业—消费者”模式是目前小农户参与农产品电商供应链更加可行的选择，该模式在实践中也是广泛存在的。

（三）确凿证据检验：代办制嵌入与依然发挥重要作用的经验证据

1. 农产品电商企业个案的资源禀赋与交易成本。由筛筛检验可知，大多数小农户的生产能力有限、交易频率较低且交易不确定性较高。当小农户与电商企业进行农产品交易时，电商企业也面临着资源禀赋不足和交易成本高昂的困境。本文运用 5 家农产品电商企业的案例资料，对在农产品电商供应链中承担中间商角色的电商企业的资源禀赋和交易成本进行分析，如表 3 所示。

表 3 电商企业的资源禀赋和交易成本

供应链治理框架	具体构成	永红果业	齐峰果业	甘福园	礼当家	良源果业
资源禀赋	生产能力	拥有 100 公顷猕猴桃种植基地，年销售量超过 3000 吨	拥有约 270 公顷猕猴桃种植基地，年销售量超过 9 万吨	不进行农业生产，销售的农产品全部依靠收购	拥有约 0.67 公顷果园，苹果年销售量约 1700 吨	拥有 80 公顷基地，生产如苹果等多种农产品，年销售额达 8000 万元

表3 (续)

交易成本	运营能力	在多个平台进行线上销售,并拥有自己的品牌“岐安唐”	旗下拥有电商运营子公司,并在多个平台进行线上销售	在天猫、抖音等多个平台同时进行线上销售和运营	同时进行线上销售和运营,并开展标准化、智能化的苹果分拣业务	旗下拥有电商运营子公司,运营多个线上平台
	协调能力	除线上销售外,线下销售的农产品占比超过一半	除线上销售外,还有线下实体零售和批发等销售渠道	全部为线上销售,且线上交易规模在天猫平台领先	全部为线上销售,且线上交易量较大	除线上渠道外,也拥有线下销售渠道,包括跨境交易
	资产专用性	参与生产种植,拥有猕猴桃酒、猕猴桃果干的生产线	参与生产种植,自建冷库,拥有O2O线下体验店	在全国拥有超过30个产地仓库	参与生产种植,花费168万元采购苹果智能质检分拣设备	参与生产种植,自建冷库并配套智能监控设备
	交易频率	主要通过收购满足较高的交易频率	主要通过收购满足较高的交易频率	全部通过收购满足较高的交易频率	主要通过收购满足较高的交易频率	主要通过收购满足较高的交易频率
	交易不确定性	除猕猴桃外,还销售猕猴桃酒、猕猴桃果干等	除猕猴桃外,还销售苹果、梨、和田骏枣等	在线上销售多种农产品	除苹果外,还销售苹果脆、蜂蜜、花椒等	销售苹果、马铃薯、大蒜等

(1) 资源禀赋。总的来说,运营能力是农产品电商企业的重要优势,但他们的生产能力有限,也不具备协调能力的优势。首先,在生产能力方面,受访的5家农产品电商企业自身生产均无法满足其线上销售的需求。甘福园作为典型的综合类农产品电商企业,销售的农产品种类众多,但全部是依靠收购且来源地分布广泛。永红果业、齐峰果业以及良源果业自主生产一些质量较高、标准化程度较高且能满足细分市场需求的农产品,以吸引消费能力较强的客户,进而提高客单价并避免同质产品的恶性竞争。但是,自主生产部分所占比例十分有限。例如,礼当家的负责人是一对返乡参与电商创业的年轻夫妇,尽管自家拥有一片果园,但是其所售产品也主要来自收购。其次,在运营能力方面,5家农产品电商企业在经营过程中均表现出较强的线上农产品运营能力。他们不仅尝试在多个不同类型的线上平台销售农产品,也在品牌建设、标准化分拣、包装设计等方面表现出较强的专业性。最后,在协调能力方面,电商企业在农产品交易过程中与小农户关系的协调能力也受到了诸多限制。永红果业、齐峰果业和良源果业除线上销售外,也在线下渠道进行批发或零售。尤其是永红果业与齐峰果业的线下销售占比更大。甘福园和礼当家作为纯粹的电商企业,每年的线上交易量也十分可观。线下和线上渠道的销量较多,使得5家电商企业在农产品电商供应链“最初一公里”的交易中面临较大的协调压力。农业生产的季节性、小农户的分散性以及信息不对称等问题,加剧了电商企业在农产品电商供应链“最初一公里”与小农户交易的难度,削弱了电商企业的协调能力。

(2) 交易成本。农产品电商企业在与小农户交易的过程中往往需要支付较高的交易成本。首先,在资产专用性方面,农产品电商企业存在增加资产专用性的趋势,该倾向会增加其交易成本。除了农

业生产中所需的专业化投入外，为尽可能延长农产品的销售时间以及规避短期内农产品价格波动带来的风险，5家电商企业自主投资建设冷库，开辟农副产品生产线，还开设线下体验店等。其次，在交易频率方面，5家电商企业均需要收购大量农产品，即电商企业需要在农产品电商供应链“最初一公里”进行高频率的交易以满足线上销售的需求。由于多数电商企业选择在电商平台开设网店销售农产品，所以，为争夺电商平台的流量以及维持甚或提高品类排名，电商企业更加注重农产品的数量、规格和质量以及收购的及时性。这也会进一步增加电商企业在农产品电商供应链“最初一公里”的交易成本。最后，在交易不确定性方面，为摆脱农产品生产的季节性和单一性所造成的风险，电商企业通过多品类经营的方式，减少其与小农户之间的交易不确定性。受访的5家企业均销售多种产品。例如，永红果业、齐峰果业和礼当家还销售猕猴桃干、苹果脆等衍生加工品和蜂蜜、花椒、擀面皮等本地农特产品，以增加店铺产品的多样性。而甘福园和良源果业则是通过收购全国各地的农产品以满足电商高频交易的需求，从而吸引全国各地的消费者。但是，多品类经营也意味着电商企业需要对接更多类型、更大范围的生产经营主体，反而面临交易成本的增加。

2.代办制嵌入的充分条件。对于小而分散的农户以及需要收购大量且品类多样农产品的电商企业而言，代办制是一种可以有效弥补双方资源禀赋不足、约束双方交易行为、降低交易成本的交易秩序。受访的5家电商企业均选择通过代办制与小农户进行交易。例如，永红果业、齐峰果业与礼当家均选择由当地的农民专业合作社承担代办人角色，而甘福园和良源果业则主要是委托农产品产地的地方代理承担代办人角色。本小节主要运用确凿证据检验的思路，从资源禀赋和交易成本两个方面，分析代办人在5家农产品电商企业与小农户的交易中所发挥的作用，进而寻找代办制嵌入的充分条件。

从资源禀赋的角度来看，代办人拥有较强的协调能力，可以弥补小农户与农产品电商企业在资源禀赋上的劣势。代办人不仅了解当地的农业生产状况和市场行情，作为本地人也容易获得农户的信任，方便与小农户沟通。永红果业、齐峰果业与礼当家是以销售猕猴桃或苹果等某一类农产品为主的电商企业，主要选择当地的农民专业合作社为代办人，与小农户进行交易。因为这3家农产品电商企业与小农户交易的时间和地理位置相对集中，所以农民专业合作社更适合承担代办人的角色。甘福园和良源果业作为综合类农产品电商企业，由于需要收购的农产品种类繁多且收购地分散，主要委托地方代理作为承办人，与小农户打交道。

从交易成本的角度来看，代办人能够通过非正式契约的嵌入帮助小农户和电商企业降低交易成本。代办人在农产品电商供应链“最初一公里”中所发挥的作用与其在传统农产品供应链“最初一公里”中的作用并无过多差异，主要是提供信息服务和撮合交易。受访的5家电商企业没有选择传统村庄代办人，而是选择农民专业合作社或地方代理作为代办人帮助他们收购农产品。这主要是因为：相较于批发市场、农贸市场等传统线下销售渠道，电商企业对于农产品数量、规格、质量和品种的要求较高，电商企业的信息透明度也较强，因而消费者的评价反馈会直接影响电商企业的农产品销售；相较于分散的传统村庄代办人，电商企业更容易与地方的农民专业合作社和地方代理形成长期且紧密的联系，通过声誉机制和利益共享机制实现长期有效的激励和约束，进而有助于企业自身以更低的交易成本获得品类、数量、质量均达标的农产品。

需要说明的是，除继续活跃在传统农产品供应链“最初一公里”外，传统村庄代办人也依然广泛活跃在农产品电商供应链“最初一公里”中。对于多数发展规模有限、主要依靠价格优势吸引客源的线上店铺和刚刚发展起来的社区团购平台，传统村庄代办人是他们主要的农产品收购渠道。另外，在农产品电子商务发展较好的农村地区，部分传统村庄代办人基于信息、人脉、资本等资源优势 and 长年累月积攒的经验，逐渐转型成为电商达人。在调查中了解到，很多电商企业的负责人在参与电商创业之前都有过代办人的从业经历。例如，永红果业的负责人作为村庄能人曾积极帮助当地村民拓展线下销售渠道，齐峰果业的负责人在创立专业的猕猴桃销售企业前长年在田间地头帮助经销商收货。在当地发展农村电商的号召下，二人进一步拓展了猕猴桃的线上销售渠道，使得永红果业和齐峰果业成为农产品电商的龙头企业。

综上所述，基于对专业户、电商企业案例及其交易中代办人作用的观察和分析，代办制依然是农产品电商供应链“最初一公里”的有效契约模式，代办人凭借较强的“一对多”协调优势，弥补了小农户和电商企业的资源禀赋劣势，并降低了小农户和电商企业的交易成本。

五、进一步讨论：强化代办制与电商供应链整合，促进小农户分享数字化红利

在当前的农产品电商供应链“最初一公里”中，代办制依旧发挥着重要作用，是农产品供应链生态的重要组成部分，也是电子商务提高小农户可持续发展能力的重要中介。结构松散的农产品电商供应链中的小农户与传统农产品供应链中的小农户并无差异，均无法分享电商发展的红利。而在整合程度更高的农产品电商供应链中，电商企业更倾向于与小农户形成较为紧密的垂直协作关系，这有助于促进小农户和现代农业发展有机衔接，也有助于提高小农户的可持续发展能力。在这一过程中，代办制依然发挥着重要作用。当然，代办人也需要进一步提高组织化程度和加快升级转型。尤其是在电商竞争日趋激烈的情况下，业务组织化、功能多样化、服务一体化的代办人既可以为电商企业提供强有力的辅助，也可以为小农户提供更加多元化的生产经营服务，从而强化纵向垂直链接和农产品供应链的整合。

（一）电商企业通过代办制为小农户提供市场信息服务

为高效、快速地应对市场需求变化，电商企业会委托代办人为小农户反馈供应链终端的消费需求信息，以便小农户及时调整生产安排。互联网技术和信息通信技术的进步打破了信息传递的空间障碍和时间障碍。电商企业在激烈的竞争环境中，为提升自身的运营能力，需要实时分析线上销售和评价数据，或者利用电商平台为卖家提供信息服务，以精准及时地对终端消费需求做出判断并调配货源。小农户运营能力有限，不具备识别有效市场需求信息和调整农业生产的能力，反而可能会产生盲从心理，导致小农户在生产上的调整滞后于市场需求变化，加剧其面临的市场风险。此时，代办人能够为电商企业扮演信息传递的角色，并基于代办人自身的声誉与小农户建立信任关系，有效地传递信息，帮助小农户调整生产策略。代办制既能满足电商企业的运营需求，也有利于提高小农户的可持续发展能力。

在本文的案例中，电商企业的确为小农户提供了信息服务。例如，甘福园通过地方代理向新疆阿

克苏地区的果农传递消费端信息，并协助果农调整生产方式。甘福园在对消费数据进行整理和分析时发现，近几年以健康为导向的消费理念日渐兴起，许多消费者在购买苹果时倾向于外观较差但口感和口味更佳的不套袋苹果。该企业通过地方代理向小农户及时传递了这一信息，鼓励果农在生产过程中取消套袋环节，不仅节约了生产成本，也满足了终端的消费需求。

（二）电商企业通过代办制为小农户提供生产性服务和金融服务

为提高收购农产品的质量，电商企业委托代办人为小农户提供更多的服务，以加强与小农户的紧密衔接。从电商企业的角度来看，随着线上流量成本不断增加和价格竞争日趋激烈，许多店铺为了提高流量转化率逐渐陷入“降低价格—降低成本—降低质量”的同质低价竞争和恶性循环中。这既降低了消费者的质量满意度，也损害了农业生产者的利益，最终降低了整个社会的合意度和福利。从源头提升产品质量、远离低价竞争的“战场”是电商企业摆脱这一困境的重要方式，而整合的供应链以及能够实现优质优价和让生产者获取质量溢价的制度设计，是电商企业摆脱困境的重要保障。当交易对象为小农户时，电商企业作为供应链的中间环节与其他中间商并无较大差异。由于农产品的市场风险较大、价格波动性较强，多数情况下电商企业、批发商和经销商等会在农产品收获后按照随行就市的价格与小农户进行交易。在低价同质竞争环境下，电商企业也会选择低价收购，这会压低小农户可获得的农产品附加值，抑制小农户提高产品质量的积极性。为了提升对小农户的激励，电商企业会通过代办人为小农户提供生产资料、技术、金融等方面的服务，加强与小农户的联系，以便保障其可以收购到数量充足且质量较好的农产品。此时，在农产品电商供应链“最初一公里”中，电商企业通常会选择农民专业合作社或委托地方代理充当代办人，通过声誉机制和共享利益联结机制，与小农户建立长期、稳定的合作关系。

在本文的案例中，农产品电商企业主要是通过代办人为小农户提供农资（农药、化肥等）供应服务，而且这些服务通常以免费或免息赊账方式进行。以甘福园为例，作为大型综合类农产品电商企业，该企业每年秋季都要从新疆阿克苏地区大量收购冰糖心苹果进行线上销售。地方代理受企业的委托，会在每年生产季节来临之前，帮助当地果农购买所需农资。具体而言，首先，甘福园与当地农资企业形成合作关系。农资企业拥有符合甘福园所需的、符合生产标准的农药、化肥等农资。甘福园提供担保，保障农资企业销售农药、化肥等农资可以按期收回货款。其次，每年当小农户需要购买农资时，甘福园会委托地方代理前去协助。地方代理带领小农户前去购买有合作关系的农资企业所生产的农药、化肥等。正因为有甘福园的担保和兜底，农资企业可以以免息赊账的方式将农药和化肥销售给小农户。最后，在生产过程中，地方代理也会为小农户提供生产技术指导，同时在指导中观察和了解小农户的生产情况，变相帮助企业对小农户的生产过程进行监督。值得强调的是，考虑到农产品的市场价格波动较大，甘福园并没有通过正式契约的形式强制要求果农将其生产的苹果卖给企业。但是，在竞争性中间商提供的交易价格相差不大的情况下，果农往往会出于情谊和对地方代理的信任将其生产的高质量冰糖心苹果优先卖给甘福园。

可见，农产品电商企业通过与代办人建立更加紧密、更加稳定且组织化程度更高的合作关系具有重要意义：一方面，可以促进小农户融入农村电商的发展，有利于小农户获得农产品附加值、分享数

数字化红利；另一方面，为将电商平台塑造成有助于提升社会合意度的“数字把关人”（digital gatekeeper）创造条件，提升电商供应链治理效率，促进农业产业链供应链高质量发展。

六、结论与启示

本文结合供应链治理框架，运用两阶段解释结果型过程追踪法，借助中国西北地区农产品电商案例，解释代办制为何能够嵌入农产品电商供应链“最初一公里”以及分析代办制发挥作用的机制，得到以下结论。

第一，小农户的运营能力、协调能力等资源禀赋不丰裕，且面临交易频率较低、资产专用性较强和交易不确定性较高的问题，难以通过电商创业与消费者直接进行农产品交易。

第二，依托作为中间商的电商企业并通过代办制与电商企业交易，是现阶段小农户参与农产品电商供应链的主要模式和现实选择。在农产品电商供应链“最初一公里”中，基于小农户和电商企业之间非正式契约关系的代办制，可弥补双方协调能力的劣势，降低双方的交易成本。

第三，代办人业务范围扩展和合作组织化，可在撮合小农户与电商企业交易的同时，提供更加多样化的生产经营服务，有利于农产品电商供应链的垂直整合，促进小农户与现代农业产业链的有机衔接，分享数字化红利。

基于上述结论，本文得到如下政策启示：第一，在制定与小农户有关的电商扶持政策时，在具体的内容上不仅要考虑小农户能否通过电商创业与消费者进行线上交易，还应考虑如何通过代办制促进小农户融入农村电商发展；第二，在促进和引导电商发展、扩大农产品销售半径、提高销售效率的同时，需引导电商企业合理利用代办制与小农户建立紧密联系，带动小农户发展；第三，引导、鼓励和规范代办人的发展，提升代办人素养，发挥代办人在小农户与电商企业之间交易的撮合作用，润滑农产品电商供应链；第四，进一步促进代办制的转型升级和合作组织化，引导代办人扩展对小农户的社会化服务范围和力度，促进小农户与现代农业供应链有机衔接，强化农产品供应链的整合力度，让小农户更多分享电商发展红利，助力共同富裕。

参考文献

- 1.陈义媛, 2018:《农产品经纪人与经济作物产品流通:地方市场的村庄嵌入性研究》,《中国农村经济》第12期,第117-129页。
- 2.程秋萍、熊万胜, 2016:《治理交易成本与农业经营组织形式演变——基于1949—2015年J市养猪业兴衰史的分析》,《社会学研究》第6期,第143-168页、第244页。
- 3.崔丽丽、王骊静、王井泉, 2014:《社会创新因素促进“淘宝村”电子商务发展的实证分析——以浙江丽水为例》,《中国农村经济》第12期,第50-60页。
- 4.甘颖, 2022:《整合式赋能:小农户有效对接电商市场的实践路径》,《西北农林科技大学学报(社会科学版)》第1期,第88-97页。
- 5.郭红东、白军飞、刘晔虹、王晶晶、曲江, 2021:《电子商务助推小农发展的中国例证》,《江苏大学学报(社

会科学版》第5期，第13-21页、第33页。

6.黄梦思、孙剑，2016：《复合治理“挤出效应”对农产品营销渠道绩效的影响——以“农业龙头企业+农户”模式为例》，《中国农村经济》第4期，第17-30页、第54页。

7.李璐伊，2016：《农产品经纪人发展现状和趋势分析——基于内蒙古马铃薯经纪人的访谈》，《安徽农业科学》第21期，第208-209页、第216页。

8.厉伟、李志国，2000：《创建农产品经纪人制度与农产品流通》，《中国农村经济》第2期，第54-57页。

9.李维安、李勇建、石丹，2016：《供应链治理理论研究：概念、内涵与规范性分析框架》，《南开管理评论》第1期，第4-15页、第42页。

10.刘亚军、储新民，2017：《中国“淘宝村”的产业演化研究》，《中国软科学》第2期，第29-36页。

11.鲁钊阳、廖杉杉，2016：《农产品电商发展的区域创业效应研究》，《中国软科学》第5期，第67-78页。

12.罗必良、李尚蒲，2010：《农地流转的交易费用：威廉姆森分析范式及广东的证据》，《农业经济问题》第12期，第30-40页、第111页。

13.聂辉华，2013：《最优农业契约与中国农业产业化模式》，《经济学（季刊）》第1期，第313-330页。

14.聂召英、王伊欢，2021：《链接与断裂：小农户与互联网市场衔接机制研究——以农村电商的生产经营实践为例》，《农业经济问题》第1期，第132-143页。

15.浦徐进、岳振兴，2019：《考虑农户信任的“公司+农户”型农产品供应链契约选择》，《软科学》第7期，第40-46页。

16.邵占鹏，2017：《规则与资本的逻辑：淘宝村中农民网店的型塑机制》，《西北农林科技大学学报（社会科学版）》第4期，第74-82页。

17.施晟、卫龙宝、伍骏骞，2012：《“农超对接”进程中农产品供应链的合作绩效与剩余分配——基于“农户+合作社+超市”模式的分析》，《中国农村观察》第4期，第14-28页、第93页。

18.宋金田、祁春节，2011：《交易成本对农户农产品销售方式选择的影响——基于对柑橘种植农户的调查》，《中国农村观察》第5期，第33-44页、第96页。

19.孙泉雄、仝志辉，2021：《农产品交易中的“代办制”及其实践逻辑》，《中国农村观察》第2期，第2-14页。

20.唐跃桓、杨其静、李秋芸、朱博鸿，2020：《电子商务发展与农民增收——基于电子商务进农村综合示范政策的考察》，《中国农村经济》第6期，第75-94页。

21.汪普庆、周德翼、吕志轩，2009：《农产品供应链的组织模式与食品安全》，《农业经济问题》第3期，第8-12页、第110页。

22.王金杰、牟韶红、盛玉雪，2019：《电子商务有益于农村居民创业吗？——基于社会资本的视角》，《经济与管理研究》第2期，第95-110页。

23.王秋月，2020：《社会性中介：农民与市场的链接机制——基于郫都区D村经纪人经济行为的考察》，《农林经济管理学报》第2期，第235-243页、第260页。

24.王胜、丁忠兵，2015：《农产品电商生态系统——一个理论分析框架》，《中国农村观察》第4期，第39-48页、第70页、第96页。

- 25.王志刚、于滨铜, 2019: 《农业产业化联合体概念内涵、组织边界与增效机制: 安徽案例举证》, 《中国农村经济》第2期, 第60-80页。
- 26.王志刚、于滨铜、孙诗涵、和田恬、郑适, 2021: 《资源依赖、联盟结构与产业扶贫绩效——来自深度贫困地区农产品供应链的案例证据》, 《公共管理学报》第1期, 第137-150页、第175页。
- 27.熊峰、彭健、金鹏、张向阳、邱斌, 2015: 《生鲜农产品供应链关系契约稳定性影响研究——以冷链设施补贴模式为视角》, 《中国管理科学》第8期, 第102-111页。
- 28.许竹青、郑风田、陈洁, 2013: 《“数字鸿沟”还是“信息红利”? 信息的有效供给与农民的销售价格——一个微观角度的实证研究》, 《经济学(季刊)》第4期, 第1513-1536页。
- 29.曾亿武、郭红东、金松青, 2018: 《电子商务有益于农民增收吗? ——来自江苏沭阳的证据》, 《中国农村经济》第2期, 第49-64页。
- 30.张益丰, 2016: 《生鲜果品电商销售、农户参与意愿及合作社嵌入——来自烟台大樱桃产区农户的调研数据》, 《南京农业大学学报(社会科学版)》第1期, 第49-58页、第164页。
- 31.Anderson, K., and W. J. Martin, 2005, “Agricultural Trade Reform and the Doha Development Agenda”, *The World Economy*, 28(9): 1301-1327.
- 32.Bao, L., Y. Huang, Z. Ma, J. Zhang, and Q. Lv, 2012, “On the Supply Chain Management Supported by E-commerce Service Platform for Agreement Based Circulation of Fruits and Vegetables”, *Physics Procedia*, Vol.33: 1957-1963.
- 33.Beach, D., and R. B. Pedersen, 2013, *Process-tracing Methods: Foundations and Guidelines*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1-2, 10-13, 63-68, 120-131, 156-157, 168-171.
- 34.Bennett, A., 2008, *Process Tracing: A Bayesian Perspective*, *The Oxford Handbook of Political Methodology*, Oxford: Oxford University Press, 217-270, 702-721.
- 35.Collier, D., 2011, “Understanding Process Tracing”, *Political Science and Politics*, 44(4): 823-830.
- 36.George, L. A., and A. Bennett, 2005, *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Cambridge: MIT Press, 224.
- 37.Gerring, J., 2006, “Single-outcome Studies: A Methodological Primer”, *International Sociology*, 21(5): 707-734.
- 38.Ghosh, A., and J. Fedorowicz, 2008, “The Role of Trust in Supply Chain Governance”, *Business Process Management Journal*, 14(4): 453-470.
- 39.Gimenez, C., and E. M. Tachizawa, 2012, “Extending Sustainability to Suppliers: A Systematic Literature Review”, *Supply Chain Management and International Journal*, 17(5): 531-543.
- 40.Ho, C. C., and S. F. Tseng, 2006, “From Digital Divide to Digital Inequality: The Global Perspective”, *International Journal of Internet and Enterprise Management*, 4(3): 215-227.
- 41.Maertens, M., L. Colen, and F. M. Swinnen, 2011, “Globalization and Poverty in Senegal: A Worst Case Scenario?”, *European Review of Agricultural Economics*, 38(1): 31-54.
- 42.Murphy, J. K., G. P. Baker, and R. Gibbons, 2002, “Relational Contracts and the Theory of the Firm”, *Quarterly Journal of Economics*, 117(1): 39-84.

43.Rooks, G., W. Raub, and F. Tazelaar, 2006, “Ex Post Problems in Buyer-Supplier Transactions: Effects of Transaction Characteristics, Social Embeddedness and Contractual Governance”, *Journal of Management and Governance*, 10(3): 239-276.

44.Verdouw, C., N. Vucic, H. Sundmaeker, and A. J. M. Beulens, 2013, “Future Internet as a Driver for Virtualization, Connectivity and Intelligence of Agri-food Supply Chain Networks”, *International Journal on Food System Dynamics*, 4(4): 261-272.

(作者单位: ¹中国人民大学农业与农村发展学院;

²山东财经大学金融学院;

³中国人民大学新闻学院)

(责任编辑: 黄 易)

Why is the Agency System Important for the “First Mile” of Agricultural Product E-commerce Supply Chain? From the Perspective of Supply Chain Governance and Process-Tracing Method

MA Jiujiu YANG Chen ZHAO Yonghua

Abstract: Based on the framework of supply chain governance, this paper uses the two-stage result-interpreted process-tracing method to compare and analyze the cases of agricultural e-commerce in northwest China, trying to explain the reason why the agency system exists in the “first mile” of agricultural product e-commerce supply chain and its role. The findings are as follows. First, the problems of insufficient resource endowments and high transaction costs prevent smallholders from participating in the “smallholders-consumers” agricultural product e-commerce supply chain through e-commerce startups. Second, as an intermediary, e-commerce enterprises are important support for smallholders to participate in the agricultural e-commerce supply chain. The agency system with coordination advantage is the main transaction mechanism between smallholders and e-commerce enterprises. Third, the expansion of the business scope of local agents and the organization of cooperation are conducive to the vertical integration of the agricultural e-commerce supply chain, promoting the organic connection between smallholders and the modern agricultural industry chain and helping smallholders benefit from digitalization. At the current stage, smallholders still need to transact with e-commerce enterprises through the agency system to participate in the agricultural product e-commerce supply chain.

Keywords: Agricultural Product E-commerce Supply Chain; Agency System; Smallholders; E-commerce Enterprises