

本地平台商业模式创新、制度逻辑转换 与农业数字化转型*

易法敏 古飞婷

摘要：本文基于商业模式创新和制度逻辑理论，从中国农村电商和农业农村数字化发展的现实情境出发，探讨本地平台如何通过商业模式创新促进制度逻辑转换，最终推动农业数字化转型。本文通过对清远市寻乡记智慧农业发展有限公司的商业模式创新案例展开研究，结合制度逻辑理论，建立起本地平台商业模式创新推动制度逻辑转换进而推进农业数字化转型的理论框架。研究发现：首先，在制度逻辑视角下，数字平台商业模式创新可视为多重制度逻辑环境下数字平台采取混合策略的结果，数字平台商业模式创新通过数字化方案向农村电商生态系统参与者传导多样化制度逻辑，促进参与者的制度逻辑转换；其次，农村电商生态系统参与者的集体行动推动农业场域逻辑产生多样化转换，助力农业数字化转型。本文提出的本地平台商业模式创新拓展了现有文献中商业模式研究类型，深化了商业模式创新与制度逻辑理论的交叉研究，也为中国情境下农业农村数字化之路提供了新路径。

关键字：本地平台 商业模式创新 制度逻辑转换 农业数字化转型

中图分类号：F321.42 **文献标识码：**A

一、引言

《2022年数字乡村发展工作要点》指出：“加快推动农业数字化转型。”^①《数字乡村发展行动计划（2022—2025年）》提出，“到2025年，数字乡村发展取得重要进展”“农业生产经营数字化转型明显加快”^②。从发展成效看，乡村数字经济新业态新模式（如智慧种养、信息服务、电子商务等）不断涌现，但农业生产领域的数字化转型进展较慢。中国信息通信研究院发布的《中国数字经济发展白皮书（2020年）》指出：“农业由于行业生产的自然属性，数字化转型需求相对较弱，2019

*本文得到国家社会科学基金一般项目“电商扶贫的商业模式、价值共创与协同治理研究”（编号：19BGL256）的资助；本文入选了“第十六届（2022年）中国企业管理案例与质性研究论坛”，感谢匿名评审专家的意见。

^①参见《2022年数字乡村发展工作要点》，http://www.cac.gov.cn/2022-04/20/c_1652064650228287.htm。

^②参见《数字乡村发展行动计划（2022—2025年）》，http://www.cac.gov.cn/2022-01/25/c_1644713315749608.htm。

年农业数字经济增加值占行业增加值比重为 8.2%，同比提升 0.9 个百分点，但仍显著低于行业平均水平”^①。《中国数字乡村发展报告（2022 年）》显示，农业产业数字化进程虽然不断加快，但 2021 年农业生产信息化率仅为 25.4%^②。如何加快推进农业数字化转型，成为农业农村现代化的重要实践问题。

作为农业农村数字化转型重要内容的农村电商发展实践引人注目。2014 年以来，财政部、商务部启动电子商务进农村综合示范试点工作，有效地推动了农村电商发展^③（易法敏等，2021）；2019 年《数字乡村发展战略纲要》的发布，使农村电商政策经历了从推动农村电商发展转向实行电商精准扶贫，再向数商兴农延伸的阶段；与此同时，大型数字平台^④在不发达地区以商业模式创新推动了数字技术的应用，并创造了社会价值（王奇等，2022；熊雪等，2023）。邢小强等（2019）发现，数字平台主要通过数字内容技术与数字连接技术来支持不发达地区人群进行内容生产与消费的价值主张，进而通过赋能、内容推荐、不发达地区社交网络拓展与共享式价值获取等其他创新策略与手段，使得不发达地区人群平等参与内容价值的创造与分享。易法敏和朱洁（2019）研究阿里巴巴农村淘宝模式后发现，电商平台在将商业模式延伸到制度不完善的“金字塔底层”市场时，主要通过普遍连接、界面重构和复合式提供三种机制进行商业模式创新来达到既减少贫穷又提升社会富裕度的目标。Li et al.（2018）研究发现，电子商务平台通过开展学习、培训和实地考察等活动增强参与者的实践能力，并采用规则化治理等措施来促进参与者的数字化转型。

县域电商快速发展除得益于政府政策推动和大型数字平台在农村地区的创业推动之外，地方性数字平台也发挥了重要作用（刘航，2022），比如自发的县域电商（Leong et al., 2016）、由电子商务进农村综合示范项目推动的县域电商（杨旭和李竣，2017；易法敏等，2021）。Jha et al.（2016）的研究表明，立足本地的数字平台，可以将专业知识、数字技术和创新制度三种资源整合成为一个服务系统，吸收农业生产经营者参与平台生态系统的交互过程，在共同创造价值的同时，还向农业生产经营

^①资料来源：《中国数字经济发展白皮书（2020 年）》，http://www.caict.ac.cn/kxyj/qwfb/bps/202007/t20200702_285535.htm。

^②资料来源：《中国数字乡村发展报告（2022 年）》，http://www.cac.gov.cn/2023-03/01/c_1679309718486615.htm。

^③信息技术（information technology，简称 IT）和信息通讯技术（information and communication technology，简称 ICT）都可被视为数字技术（digital technology，简称 DT）的初级形态，电子商务则是 IT 和 ICT 的特殊应用形式。为行文方便，IT、ICT 在本文中都统一称为数字技术；本文将农村电商和电商扶贫视为连续的农业农村数字化过程的初级阶段，所以，农村电商政策在本文中被归类为农业农村数字化政策。

^④数字平台（digital platform）是一个具有挑战性的研究对象，它颠覆了传统行业，并与所在环境中的制度、市场和其他数字技术交织在一起（Bonina et al., 2021）。数字平台的定义在某种程度上取决于研究领域：在专注于数字平台技术组件的研究中，关注的重点是分层架构和模块化等技术和数字特征；在信息系统领域，关注的是平台对组织结构或国际标准的影响等社会技术维度；在经济学领域，围绕这些平台内的需求和服务功能以及这些平台与其他类型的市场环境有何不同而展开讨论；从行业的角度来看，数字平台是根据市值、所有权、所在行业、治理模式、原产地、地理范围和基本目的等特征来呈现的。本文中，电商平台是数字平台的一类，本地平台是本地电商平台的简称。

者提供生产和营销等服务。Leong et al. (2016) 通过研究缙云县和遂昌县的“淘宝村”^①发现，电商中关键行动者既是信息协调员，也是电子商务生态系统资源编排者，还是电子商务发展的动力之源。这更表明了本地数字平台对于区域电商发展的重要性。相关研究也表明，在数字化政策和大型数字平台促进农业农村数字化发展的过程中，本地平台^②起到补充性作用。大型数字平台在下沉到农村区域市场的过程中，需要与本地电商参与主体构建起社会关系网络，借由社会资本力量向当地输出数字化知识和能力（万倩雯等，2019）。公共政策在推进过程中，会受到差异化的区域制度逻辑筛选。由于公共政策的经济激励措施本质上属于市场逻辑，在执行过程中，如果地方是以社群逻辑为主导的，那就需要在本地创业者的介导和协调下实现社群逻辑和市场逻辑融合，才能产生预期的政策效果（York et al., 2018, 易法敏等，2023）。以上两种情形显示，本地社会网络或区域制度逻辑对于县域农业农村数字化的转型结果起到关键作用，本地平台作为技术中介和社会中介（Gigler, 2011），是社群逻辑和市场逻辑的有效调节主体（York et al., 2018）。相关研究发现，无论是作为农村电商发展过程中自发的“关键行动者”（Leong et al., 2016），或是承担着本地农村电商建设公共服务任务的“农村电商公共服务中心”（杨旭和李竣，2017），本地平台都在农业数字化过程中发挥着承上启下的作用。

可见，本地平台商业模式创新推进农业数字化转型，是数字化政策推动和大型数字平台商业模式创新推动之外的极为重要的补充性路径。本地平台的商业模式创新既能有效解决大型数字平台下沉到农村时场境缺失、“在场”不足等问题，又能有效解决公共政策推进过程中政策实施受到差异化的区域制度逻辑筛选而导致数字化成效不确定的问题。本地平台的技术中介角色能推动数字化知识和能力向农村群体转移，其社会中介角色则能促进社会网络联结，进而推动农业数字化转型。

在越来越多的本地平台逐渐成为带动当地电商发展的重要推动力量的情况下，有必要思考的是：本地平台为什么能在政府数字化政策和大型数字平台之外，对农村电商发展发挥越来越显著的促进作用？更进一步地，在农业农村数字化转型的现实背景下，本地平台将如何以其独特方式引领当地的农业数字化转型？探究本地平台通过商业模式创新促进制度逻辑转换，推动农业数字化转型的机理，既是对本地平台独特作用机制的探寻，也是对县域视角下农业数字化转型理论的开拓性研究。

^①阿里研究院发布的《淘宝村研究微报告 2.0》将“淘宝村”定义为：“网商数量达到当地家庭户数的 10%以上，且电子商务交易规模达到 1000 万元以上。这些农村网商以淘宝为主要交易平台，形成规模效应和协同效应。”（见 <http://www.aliresearch.com/>）

^②在本文中，本地平台采用数字平台的经济学定义，即“围绕这些平台内的需求和服务功能以及这些平台与其他类型的市场环境有何不同展开讨论”的平台。与数字平台概念的区别是，不一定所有本地平台都有严格意义上的数字基础设施，但一定拥有具备电商或数字化专业知识、技能、经验等的人才团队，本地平台通过提供专业知识培训、实践操作及其配套服务等，以大型数字平台为依托，帮助当地农业生产经营者实现与大型数字平台的连接进而完成产品在线销售和电商运营等。本文所讨论的本地平台包括本地电商创业企业、地方电商服务中心、电商产业园、本地数字平台等企业和机构。从性质上说，本地平台不同于任何传统企业，而是一种混合型组织，面临着满足竞争性制度逻辑（社会逻辑和市场逻辑）需求的挑战。因此，本地平台需要持续以创新型商业模式获得合法性，并得到不断发展；本地平台生态系统参与者也需要动态适应平台商业模式变化，实现多重制度逻辑转换，进而与平台协同发展。

本文研究的边际贡献有以下三个方面：首先，与现有研究关注大型数字平台在农村地区的商业模式创新不同，本文重点关注本地平台商业模式创新，这丰富了数字平台商业模式创新的内容，为系统深入分析农业数字化路径提供更丰富的理论洞见和更全面的理解；其次，与现有研究分别探讨社会企业商业模式创新所推动的制度变迁或数字技术应用推动不发达市场的制度融合与社会转型不同，本文通过构建本地平台商业模式创新推动制度逻辑转换进而实现农业数字化转型的理论框架，分析本地平台商业模式创新所导致的制度逻辑转换，在梳理社群逻辑与市场逻辑融合的同时，研究小农逻辑向价值链逻辑转换的过程，由此丰富制度逻辑理论的内容；最后，本文研究结论突破现有研究强调政策推动或依靠大型数字平台推动的农业数字化转型模式，为农业农村数字化转型开辟了一种新的理论路径。

二、理论分析

（一）数字平台在农村地区的商业模式创新

数字平台具有三个基本特征：以数字技术为媒介，支持用户群体之间的互动，并允许这些用户群体执行指定的任务（Bonina et al., 2021）。数字平台也可以被理解为以服务或内容的形式促进参与者之间互动的一组数字资源，因此，数字平台在适应参与者角色的灵活性、适应不同的当地环境以及协调参与者以确保数字平台基础设施的创新能力方面具有明显优势（范景明等，2020），能够通过引入更多利益相关者、利用新颖协调机制，来创造新市场或促进原有市场转型。数字平台存在于社会技术环境中，与直接利益相关者参与的平台生态系统以及更广泛的经济、组织、制度和空间力量相互作用，其发展成果也会影响数字平台运行的社会技术环境（Bonina et al., 2021）。研究发现，非政府组织、开发机构、社会创业企业或地方政府是促进农村地区数字平台发展的驱动主体（Wenner et al., 2018）。这些主体会考虑边缘化群体参与的重要性，以包容的方式开发和管理平台，并更好地运用技术资源，从而实现发展目标、满足本地群体需求（Hewapathirana and Sahay, 2017）。因此，数字平台正在成为促进不发达地区市场发展的重要参与者。数字平台企业通过商业模式创新，吸引服务机构、金融机构等参与者构建价值网络，协调并引领活动网络的价值共创，创造农村新市场或促进市场转型。农村地区的商业模式创新主要是通过社会创业实现的（Mihalache and Volberda, 2021），本地企业利用其社会网络和熟悉本地制度与环境的优势，模仿或设计新的商业模式，将多种价值链嵌入农村地区，实现经济价值和社会价值创造。本地平台承接政府政策资源与大型数字平台的技术资源，同时担当两种角色——技术中介和社会中介，并在以下三个方面起着重要作用：第一，确定并提供适合当地群体需求的数字技术产品和服务；第二，支持生成与当地生产经营需求相关的内容；第三，提供持续的培训和能力建设支持（Gigler, 2011）。

（二）制度逻辑理论与农业数字化转型

1. 制度逻辑理论与数字化转型。制度逻辑是扎根于制度和社会背景之中的，它们表现为共享的文化符号、物质实践，以及组织与行动的准则，为组织场域^①中的成员提供合适的行为标准、认知框架、

^①在制度理论中，组织场域被定义为“那些总体上构成公认的制度生活空间的组织：主要供应商、生产商、监管机构和其他生产类似服务或产品的组织”（DiMaggio and Powell, 1983）。

激励性用语和身份意识（王辉，2021）。制度逻辑是社会构建的塑造认知和行为的物质实践、假设、价值观和信念的集合（Faik et al., 2020）。不同研究用不同的概念集合来定义制度逻辑：按照基本类别来定义，社会层面存在七种不同的制度逻辑，即家庭的、社群的、宗教的、国家的、市场的、专业的和企业的逻辑；根据逻辑的维度定义，制度逻辑可分为组织原则、假设、身份和场域；按照逻辑的特征，制度逻辑可分为经济系统、场域结构、使命和战略基础、生产力来源和人力资本控制等。定义的多样性使研究人员可以灵活根据不同背景，在区分制度逻辑的前提下展开分析：首先，制度逻辑能够分析从一种主导逻辑到另一种主导逻辑的变化；其次，由于多种并存的逻辑，制度逻辑方法能够根据制度逻辑的矛盾性或互补性来分析探索社会实践中新制度如何产生（Faik et al., 2020）。比如，国家逻辑、市场逻辑和社群逻辑是按照基本类别来定义，小农逻辑与价值链逻辑^①是按照特征来定义，小农逻辑属于社群逻辑，价值链逻辑属于市场逻辑。

数字化转型是指通过信息、计算、通信和连接等数字技术的组合应用触发实体属性的根本变化从而改进实体特性的过程，它的实质是数字技术推动社会和产业发生变革。由于数字化转型过程要求主体通过使用数字技术来改变其价值创造过程以回应其环境中发生的变化，因此，主体在转型过程中必须克服一些可能阻碍其转型执行的因素（Vial, 2019；谢康等，2022）。数字平台推动农业数字化转型是以数字平台商业模式所包含的数字化方案^②的应用推广来实现的（Oreglia and Srinivasan, 2016；Leong et al., 2016）。在这类研究中，数字化方案被看作以数字技术为核心的应对农村各类挑战的具体解决方案（Majchrzak et al., 2016），它为最终用户提供特定功能或价值的数字组件、应用程序或媒体内容构成（Nambisan, 2017）。除此之外，数字化方案的广泛定义还包括人类活动，其使用过程涉及具有不同目标和价值观的多种类型的参与者（Majchrzak et al., 2016）。作为数字平台提供者与使用者之间的活动联系中介，数字化方案可以被用来解释制度载体，即制度意义传递的运载者（Slavova and Karanasios, 2018），它包含数字技术应用的规则、活动惯例、关系网络和符号系统等。电子商务也是一种由市场主体塑造的不断演变的数字化方案，它最重要的意义在于提供了一个各种参与者都可以共同参与的行动空间（Leong et al., 2016）。

2. 制度逻辑转换与农业数字化转型。数字平台的运行会挑战现行制度逻辑并以新的制度逻辑取而

^①Slavova and Karanasios（2018）认为，小农逻辑的特点是以现金和非正规方式交易，以农村规范为主导，生产经营者受到治理问题和 ICT 技能偏低、信息缺乏等困扰，其结果是产品质量的不一致、交易关系的个性化和交易过程非标准化。价值链逻辑将农业作为一项商务活动，价值链伙伴之间的关系受合作、协调和及时性以及法律规范的约束，交易的透明度和治理是通过基于文本的档（例如合同、指南和标准操作程序）交换而不是依赖于非正式安排来实现的。小农逻辑和价值链逻辑之间存在互补性（Slavova and Karanasios, 2018），这构成二者得以在同一场域融合并存的基础。为简化讨论，从制度逻辑场域划分，小农逻辑属于社群逻辑，价值链逻辑则属于市场逻辑（Jha et al., 2016）。

^②本文根据 Majchrzak et al.（2016）所归纳的 digital artifact 的类型及其共同特性，将 digital artifact 理解为应用数字技术来解决不发达市场群体所面临的具体挑战的个性化实施方案，因此采用“数字化方案”概念。对应中文意义为“数字人工物”（谢卫红等，2020）。

代之，或在存在制度空白的不发达市场建立新制度（Bonina et al., 2021）。在数字化社会创新系统中，制度逻辑和主体行动之间是相互构成的关系（Besharov and Smith, 2014）：制度逻辑塑造个人和组织行动者的理性行为，个人和组织行动者也塑造和改变制度逻辑。因此，从制度逻辑视角来看，数字平台挑战并取代旧制度是通过平台参与者的集体行动完成多重制度逻辑转换而实现的（程宣梅等, 2018）。数字化转型过程表现为制度逻辑的中心性转变或制度逻辑的兼容性生成过程（Faik et al., 2020）。当把社会视为制度间系统时，社会变革可被概念化为逻辑多样性的转变，即制度逻辑中心性和兼容性水平的变化。数字化社会创新通过推动制度逻辑中心转移或制度逻辑兼容来实现宏观层面的社会变革。其中，制度逻辑之间可能存在的互补性是形成逻辑兼容性的基础。比如，小农逻辑与价值链逻辑之间存在互补性（Jha et al., 2016），因此，市场逻辑和社群逻辑可以融合，小农逻辑与价值链逻辑可以共存（Faik et al., 2020）。Slavova and Karanasios（2018）发现，数字平台有助于将原本属于小农逻辑的农民活动与属于价值链逻辑的农民数字化活动联系起来，农民参与并使用具有不同交互方式的数字化方案，实现从小农逻辑到价值链逻辑的转换。

农业数字化是数字技术广泛深入地应用于农业实体经济，推动传统农业向数字农业转型的农业现代化变革过程，包括生产智能化、经营网络化、管理高效化、服务便捷化等（戈晶晶, 2021）。农业数字化转型需要经历数字农业流程重组、数字农业产业融合、数字农业知识管理等阶段（阮俊虎等, 2020）。农业涉及生物活体种养、农产品非标准化、生鲜产品储存与流通、自然条件与人工干预等，且农业不仅具有经济功能，还具有生态、文化、社会等多种功能，这些特点共同决定着农业数字化相对于其他领域数字化的特殊性（戈晶晶, 2021；谢康等, 2022）。农业生产经营者大多处于数字社会的边缘地带，在以农村规范为主导的环境中，受到非正规交易和治理制度缺失的环境影响以及缺乏市场连接、数字技能与信息供给不足的困扰（Slavova and Karanasios, 2018），需要通过价值链的整合以实现小农户和现代农业发展有机衔接（何宇鹏和武舜臣, 2019）。Slavova and Karanasios（2018）发现，数字平台与数字化方案接受者在推动农村和农业环境变化方面会产生微妙的相互作用。与这种相互作用过程同时发生的是，农业场域和整个社会宏观层面的制度逻辑在数字化实践的压力下被打断和修正。也就是说，制度逻辑既规范了农业生产经营者行为，又为农业生产经营者通过集体行动实现多重制度逻辑转换和农业数字化转型创造了条件。

本文根据 Faik et al.（2020）以及 Slavova and Karanasios（2018）的研究，将制度视角的农业数字化转型定义为：数字技术可供性成为塑造农业场域制度逻辑的新元素、农业生产经营者行为从小农逻辑向价值链逻辑转变的过程。农业数字化转型过程受到政策推动、大型数字平台以及本地平台商业模式创新的影响：平台商业模式创新通过数字化方案向参与平台的农业生产经营者传导价值链逻辑，并与数字化的市场逻辑相关联；当农业生产经营者在其他场景使用数字技术时，数字化的市场逻辑又会被启动，进而导致农业内制度逻辑结构的转变，使小农逻辑与价值链逻辑并存，并最终形成以市场逻辑为中心的结构；本地平台作为技术中介和社会中介，既熟悉本地资源与社会网络，又熟悉政策制度，有利于本地平台通过商业模式创新，以市场逻辑推动数字化知识和能力向农业生产经营者转移，以社群逻辑实现社会网络联结，并推动小农逻辑向价值链逻辑转换。

数字化政策提供了制度和基础设施支撑,依托大型数字平台的创业显著推动了商业模式创新实践,二者又共同构建起数字化发展新环境,本地平台在此基础上构建起包容性价值网络,通过商业模式创新,推动小农逻辑向价值链逻辑转换,从而实现农业数字化转型(见图1)。按照这个思路,本文结合商业模式创新和制度逻辑转换的理论视角,遵循“平台商业模式创新—参与者制度逻辑转换—农业数字化转型”的分析框架,探究本地平台商业模式创新促进农业数字化转型的机理,构建现代农业数字化转型的过程机制模型,为农业农村数字化提供新的经验证据和实现路径。

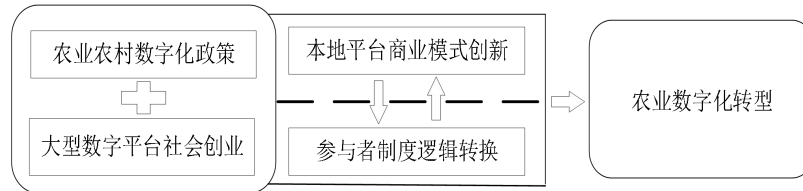


图1 现代农业数字化转型的理论框架

三、研究设计

(一) 方法选择

本文采用单案例研究方法。一方面,本文讨论本地平台推动农业数字化转型的机制,案例研究方法较为适合探讨过程类和机制类的问题(Eisenhardt, 1989);另一方面,在商业模式与制度融合双重视角下,本地平台商业模式创新推动制度逻辑转换进而实现农业数字化转型过程具有动态性和复杂性,案例研究有助于从复杂现象中发现规律,并通过呈现详细证据,展示案例研究对象多阶段、多维度发展变化过程,明晰聚合构念(毛基业, 2020),为构建和深化理论提供基础(毛基业和苏芳, 2016)。

(二) 案例选取与阶段划分

案例研究强调选取案例的典型性、启示性以及与研究问题的契合程度(Eisenhardt and Graebner, 2007)。因此,本文研究案例的选取遵循以下标准:一是所选取的案例企业是深耕某个区域的、在特定情景下发展起来的;二是案例企业为新创企业,并且已经历或正在经历企业商业模式变革、制度融合等过程;三是案例企业在不同发展阶段,面临不同的政策环境与数字化发展战略。综合考虑,本文选取清远市寻乡记智慧农业发展有限公司(以下简称“寻乡记”)为案例研究对象。

“寻乡记”是一家以互联网平台和农产品供应链体系为支撑,以“寻乡记”品牌为引领,为客户提供高质量农产品食材和农业增值服务的新兴技术企业。“寻乡记”于2015年成立,深耕清远市本地电商;于2018年与清远市政府联合成立“清远市广清农业众创空间有限公司”(以下简称“众创空间”),对接帮扶资源;于2020年打造连山大米数字化农场案例(以下简称“连山大米”),探索农业数字化全产业链构建。本文根据政府政策变化和“寻乡记”运营报告,并在征询企业负责人意见的情况下,将“寻乡记”发展过程分为初始化阶段(2015—2017年)、本地化阶段(2018—2019年)和整合化阶段(2020年至今)。区分前两个阶段的标志性事件是企业对接扶贫资源;区分后两个阶段的标志性事件是企业进行全产业链数字化生产。“寻乡记”发展历程如图2所示。

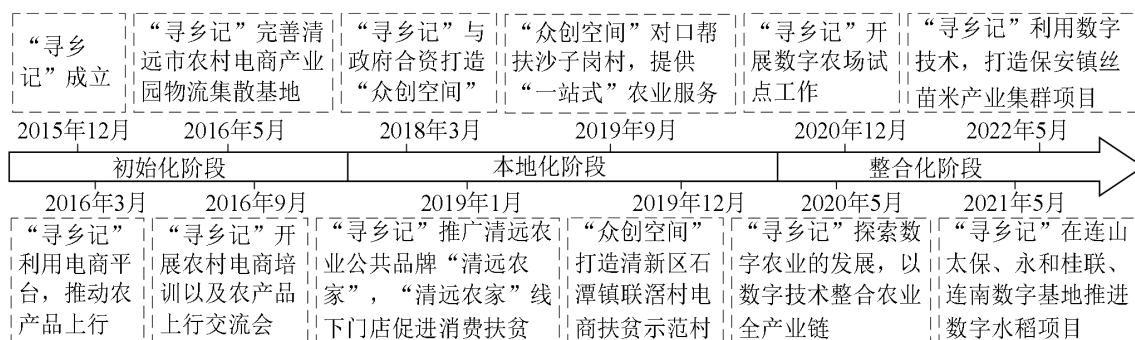


图2 “寻乡记”发展历程

（三）数据收集

本文采用半结构化访谈与二手资料相结合的方式收集数据。其中，以半结构化访谈所获取的数据为主，以二手资料为补充，通过对不同来源的数据进行“三角验证”，以减少信息偏差（Eisenhardt, 1989），提高研究的信度与效度。本文一手数据来源主要包括：对清远市农业农村局负责人、“寻乡记”主要负责人和管理人员、当地参与农村电商的部分农户进行半结构化访谈。本文二手资料来源包括：内部二手数据——“寻乡记”工作报告与企业月报；外部二手数据——在清远市人民政府门户网站、南方新闻网和《清远日报》官网，以“寻乡记”“农村电商”“电商培训”“电商创业”“数字化”等关键字检索信息，并收集整理成文档。案例资料收集的具体情况见表1。

表1 案例资料收集情况

资料类型	资料获取时间	来源	访谈时长或资料字数	资料内容
一手资料	2020年7月18日	“寻乡记”罗董事长（公司负责人）	约248分钟	公司整体状况和发展历程，公司在不同发展阶段的商业模式、应对农村各类挑战时的具体解决方案，政府扶持与政策环境对企业的影响
	2020年7月8日	“寻乡记”研发部宋经理	约180分钟	公司数字农业发展情况，数字化进程中政府政策资源所起的作用
	2020年1月6日			公司为发展数字经济制定的策略、数字农业的落地方案，“连山大米”的数字化发展过程
	2020年7月19日	“寻乡记”品牌形象部刘经理	约339分钟	品牌塑造情况、农户生产和资源需求情况，农村综合服务站提供的服务内容与发展过程
	2020年7月20日	清远市农业农村局负责人	约150分钟	清远市农村电商、电商扶贫、精准扶贫、数字经济的发展过程和相关政策制定过程
	2020年7月20日	清城区农户	约116分钟	农村电商发展对农户的影响，综合服务站对农户电商活动的影响，农户电商能力、数字能力是否有提升
二手资料	2014—2022年	清远市人民政府门户网站	4.3万字	清远市电子商务政策、金融政策、“众创空间”、数字经济发展的相关意见与通知
	2014—2022年	南方新闻网、《清远日报》	1.4万字	清远市扶贫成果报道、“寻乡记”访谈报道、其他电商企业创业者访谈报道

表1 (续)

2019—2022年	清远市《政府工作报告》	3.2万字	“众创空间”在对口帮扶中所取得的成效、清远市电商扶贫的成功案例
2019—2020年	企业微信公众号	11.3万字	“寻乡记”每月运营情况与工作简报

(四) 数据编码与分析

本文借鉴 Gioia et al. (2013) 的数据分析方法，严谨地实现归纳式主题分析，兼顾理论洞见的发掘性与严谨性（毛基业，2020）。具体而言，本文对原始数据进行编码并抽象为一阶概念，继而以研究者为中心实现二阶主题分析归纳，最后形成理论式的聚合构念（Gehman et al., 2018）。首先，为提升编码过程的可信度和准确性，由团队内拥有案例编码经验的成员对原始数据进行编码，若出现较大分歧，则在团队内部进行深入交流或寻求相关专家意见，不断讨论修正，直至意见基本一致以形成初始概念。同时，为避免解读过度或出现差错，概念尽量采用被采访者原始语言。其次，研究团队基于第一步抽象构念，提取具有理论内涵的二阶主题。最后，研究团队提炼出本文的理论维度（见图3）。

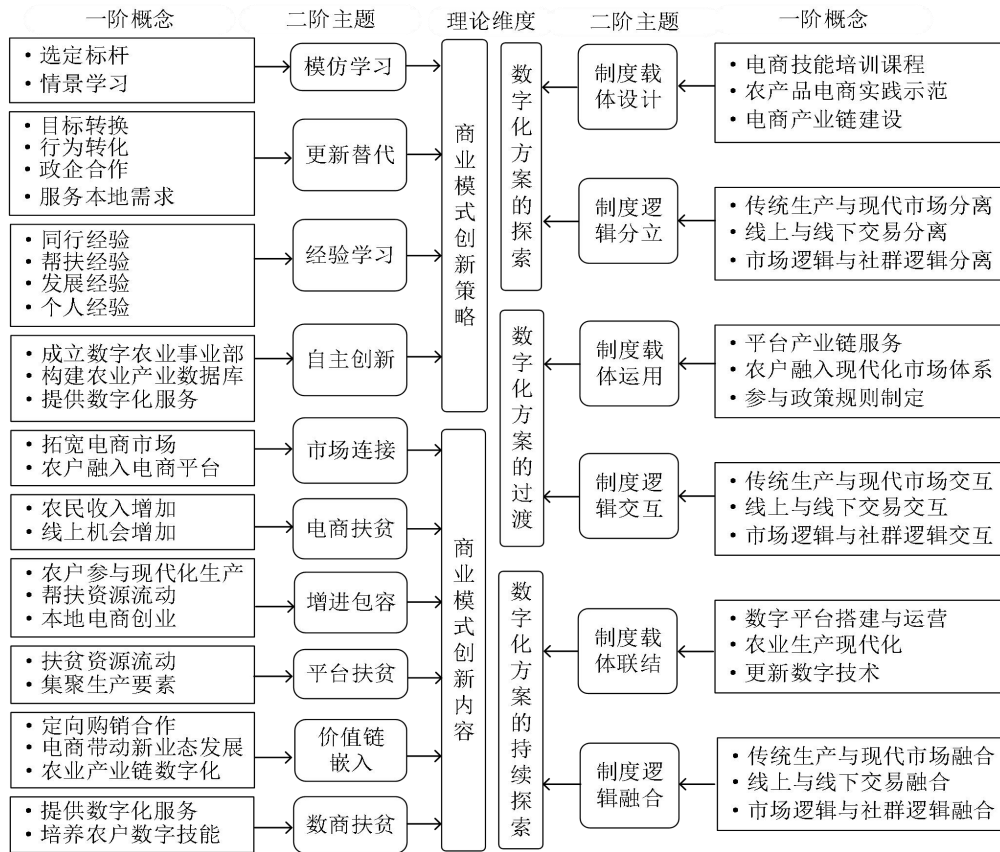


图3 商业模式创新与数字化方案探索的三级编码结构示例

四、案例分析

平台商业模式创新促进制度逻辑转换进而推动农业数字化转型的过程，表现为以数字化方案（农

村电商方案)作为制度载体,平台的活动系统与农业生产者活动系统的联动过程(Slavova and Karanasios, 2018)。本文归纳出平台商业模式创新促进制度逻辑转换进而推动农业数字化转型的过程,包括初始化、本地化与整合化三个阶段。在初始化阶段,本地平台在国家农村电商政策指引和大型数字平台社会创业实践^①的驱动下,模仿大型数字平台商业模式,以促进本地农产品上行为基本角色定位,实现与大型数字平台的在线市场连接,同时推出适合本地特点的农村电商方案,在推动本地农产品电商发展的同时,也帮助农业生产经营者接触和熟悉相应电商规则要求。农村电商方案这种制度载体促进了市场逻辑与社群逻辑的初步连接,但两种制度逻辑还处于分立状态。在本地化阶段,本地平台既回应政策号召,与地方政府合作共建“众创空间”,以平台扶贫活动扩大大地农业生产经营者的包容式参与,又根据不同群体需要,促进市场逻辑行为者与社群逻辑行为者互动,两种制度逻辑开始交互。在整合化阶段,本地平台紧跟政策来升级,采用自主式商业模式创新,以探索农业产供销全产业链的数字化升级方案,实现市场逻辑与社群逻辑的融合。最终,数字化的新型农业生产经营网络在不同社群之间传播扩散,本地平台吸引了零售店、非政府组织和金融机构等多个新的利益相关者源源不断地加入,形成了本地农业数字化生态系统。在上述过程中,本地平台的商业模式创新实现了市场连接、增进包容式参与和价值链嵌入。农业生产经营者在参与价值网络的过程中,通过数字化方案接受了价值链规则,市场逻辑与社群逻辑在农村共存融合。下文将分阶段进行阐述。

(一) 初始化阶段

1. 模仿式商业模式创新实现本地农产品的在线市场连接。“寻乡记”以模仿学习和更新替代方式,进行商业模式的创新:一是选定标杆,将阿里巴巴网上开店的农村电商模式选定为标杆;二是情景学习,根据清远市本地农产品特色,挖掘农村电商发展资源,打造电商品牌;三是目标转换,将农产品上行目标转换为提供线下电商服务;四是行为转换,构建本地价值网络,完善清远市农村电子商务产业园物流集散基地的建设,促进电商企业的聚集。

“寻乡记”利用农村电商政策资源与自然资源,推动清远市农产品上行,实现了农户与市场的连接。具体来说,“寻乡记”对农产品进行初步的分拣与包装,提高了农产品价格;借助电商开拓在线销售管道,提高了农产品销量;推动清远市农村电子商务产业园发展,助力小农户农产品走向在线市场,促进小农户与在线市场连接。农户则通过电商平台,从中捕捉到电商创业机会。

2. 商业模式创新驱动下的制度连接。政策发布体现了国家逻辑,大型数字平台发展体现了市场逻辑,政策机遇与市场潜在需求促进了本地平台的诞生。2015年11月,国务院办公厅发布《国务院办公厅关于促进农村电子商务加快发展的指导意见》,这一政策的发布为清远市农村电商发展拉开了序幕;阿里巴巴推出“千县万村”计划,与清远市签订全方位合作协议,打开了清远市电商市场。公司团队判断农村电商将会是一个风口,从而决定成立“寻乡记”,深耕清远市农村电商。

“寻乡记”借助数字化方案的制度载体功能,通过电商知识培训、电商实践示范、电商产业链建

^①社会创业是兼具社会逻辑和商业逻辑的混合型创业活动(Austin et al., 2006),大型数字平台社会创业实践是指阿里巴巴推出“千县万村”计划,以农村电商手段解决农村地区农产品上行难的社会问题。

设将电商市场逻辑规则传递给农业生产经营者，实现了市场逻辑与社群逻辑的制度连接。“寻乡记”积极发展综合业务，为本地电商企业提供电商服务。一是电商知识培训。“寻乡记”与政府联合进行本地电商人才培训。二是电商实践示范。通过政企合作，共同推进清远市农村电子商务产业园的发展：一方面，“寻乡记”以电商产业园为依托，推动电商产业基地与农户建立紧密合作关系；另一方面，政府支持电商产业园升级，电商产业园模式得到市场认可，“寻乡记”被评为“清远市电商创业典范”。三是电商产业链建设。首先，发展村级农村综合服务站，协助农业产业发展；其次，建设农产品集散中心，为农产品上行提供支持；最后，建立清远农产品广州仓储基地，满足清远市农产品配送需求。

在制度连接初期，市场逻辑与社群逻辑是分立的。一是传统生产与现代市场分离。小农生产的分散性、落后性、封闭性、脆弱性与电商市场的批量性、安全性、标准化要求相悖。“寻乡记”以电商服务弥合了农户传统生产与电商现代市场之间的鸿沟，收购散户农产品，统一以“寻乡记”品牌在线销售，但当地小农户生产的逻辑与现代化市场逻辑仍处于分立状态。二是在线与线下交易分离。农户电商技能薄弱，难以融入电商市场。“寻乡记”线下收购农户农产品，农产品被分类、包装后进入在线市场，企业在线交易活动与农户线下交易活动分离。三是市场逻辑与社群逻辑分离。“寻乡记”以占领新市场为目标实现自身盈利，并未充分发挥社群逻辑，主要体现是：一方面，农户电商知识与技能薄弱，未形成以在线关系为主的关系链；另一方面，电商产业园处于起步阶段，聚集的电商企业群体尚未形成持续的互动关系，资源流动性弱。

初始化阶段的核心编码和证据举例如表 2 所示。

表 2 初始化阶段商业模式创新与制度逻辑转换的核心编码及证据举例

理论维度	二阶主题	一阶构念	相关引文
商业模式创新策略	模仿学习	选定标杆 情景学习	“跟着人家，人家怎么干，我们就怎么干，那时候还是很盲从的” “清远农产品有特色，像清远鸡、清远笋、连山大米那些，都比较好卖”
	更新替代	目标转换 行为转化	“我们的初心是打开清远农产品的在线市场，但发现在线做不大，我们就想为线下做电商（的企业提供）服务” “一开始我们做纯在线（业务），现在也开始在线下搞（电商）产业园。”
商业模式创新内容	市场连接	拓宽在线市场 农户融入电商市场	“2015年就注册了‘寻乡记’，公司在清远这边方便展开（电商）业务” “农户会很放心地把农产品卖给我们，（我们）把从农户那里收购回来的农产品再统一分拣包装，通过电商拓宽销路”
	电商扶贫	农民收入增加 在线机会增加	“我们了解村里农户的货源情况，通过电商接订单或直接让商家和农户对接，砍掉了销售的中间环节，为农民增加收入” “没想到我的鸡能卖到那么远的地方去”
数字化方案的探索	制度载体设计	电商技能培训 农产品电商实践示范 电商产业链建设	“（从）清远（电商）人才培训第一期到现在，我们培训的人数最多” “要打造清远电商产业园示范区”“‘寻乡记’进入政府视野了，被列为电商创业的一个典范” “因为清远离广州近，原来是没有供应链什么的”“我们把货物集中在产业园内，统一发货，增加货物的数量，从而达到降低运费的目的”

表2 (续)

数字 化方 案的 探索	制度逻辑 分立	传统生产与现代市场 分离	“农业也没有生产规模”“生产效率也很低，产业化程度也不高，这也 让我们电商产业难以发展”
		在线与线下交易分离	“农户有几只鸡也下去收”“（我们）把从农户那里收购回来的农产品 再统一分拣包装，通过电商拓宽销路”
		市场逻辑与社群逻辑 分离	“（我们）就想把清远这一块做电商的带动起来，但那时候（企业）跟 企业的联系都有问题，跟农户的联系就更少了”

资料来源：笔者根据访谈资料整理得到。

（二）本地化阶段

1. 商业模式的混合迭代促进本地农业生产经营者包容式参与电商。“寻乡记”价值网络从电商销售和提供电商服务变成提供农业生产全产业链服务，以更新替代、经验学习进行商业模式创新。一是政企合作。“寻乡记”与清远市政府联合成立“众创空间”，打造农业生产全要素聚集的产业生态系统。二是服务本地需求。“寻乡记”聚集扶贫要素，推动清远市电商精准扶贫工作发展。三是借鉴与总结经验。“寻乡记”参加学习座谈会，总结电商发展经验，维持政企合作关系。

平台帮扶推动农业生产经营者参与电商，增进了社会包容。“寻乡记”通过“众创空间”集聚农业全产业链要素，让农业生产经营者在平台上充分互动、深度合作、协同创新。政府扶贫资源高效、高质地对接农户，促进了农户参与现代化生产和在线市场。

2. 商业模式创新驱动下的制度载体运用与制度逻辑交互。电商扶贫政策的变化，体现了国家逻辑的变化，本地平台整合农业产供销环节从而提供全产业链服务，体现了市场逻辑的变化。2016年随着《关于促进电商精准扶贫的指导意见》的发布，农村电商与精准扶贫进入同步推进阶段。“寻乡记”承接政府资源，为贫困村提供产供销全产业链服务。

“寻乡记”利用数字平台聚集农业生产要素的特点，及时改进制度载体内容，提供数字平台产业链服务、促进农户融入现代化市场、参与推动“众创空间”发展的政策规则制定，推动平台扶贫的制度载体运用。一是提供基于数字平台的产业链服务。通过数字平台进行招商引资，发展规模化、现代化农业生产，“寻乡记”开通了联滘村扶贫专栏，引进广州市帮扶资源，发展小龙虾、黑青蛙等产业项目。二是促进农户融入现代化市场体系。首先，促进数字平台资源对接。在消费扶贫中，农户能及时了解需求信息，在线销售农产品。其次，提供在线融资借贷。“众创空间”协助沙子岗村完成10万元“三农”金融贷款。三是参与政策规则制定。“寻乡记”与政府联合出台了“众创空间”管理办法和运营管理制度，推动专项帮扶基金设立。

“寻乡记”依托“众创空间”的数字平台作用，以扶贫资源的编排运用，促进了制度逻辑交互。一是传统生产与现代市场体系的交互。连州菜心基地、芦笋特色小镇、欢乐果园的建立，使农户以标准化、规模化的方式进行农产品生产，与现代市场体系对接。二是在线与线下交易交互。“众创空间”以线下“清远农家”门店销售和在线直播带货的方式，交互推动消费扶贫发展。三是市场逻辑与社群逻辑的交互。一方面，“寻乡记”关注本地社群需求，实现社会嵌入，与政府联合构建起“众创空间”农业产业生态系统，并制定规则，使数字平台成员具有一致的行为规范；另一方面，“寻乡记”将帮

扶农户的社会责任融入企业发展目标中，为贫困村提供产业链服务，农户以资金入股，使得数字平台与企业间、企业与农户间形成农业全产业链共享扶贫资源的依赖关系。

本地化阶段的核心编码和证据举例如表 3 所示。

表 3 本地化阶段商业模式创新与制度逻辑转换的核心编码及证据举例

理论维度	二阶主题	一阶构念	相关引文
商业模式创新策略	更新替代	政企合作 服务本地需求	“农业农村局是主动找到我们合作的” “‘众创空间’成立是为了推动清远扶贫，我们围绕农业产业做配套服务”
	经验学习	借鉴同行经验 总结帮扶经验	“（我们）会经常参加同行交流会，大家交流经验” “‘众创空间’帮扶成功的原因是政企合作，企业注重维护与政府的关系”
商业模式创新内容	增进包容	农户参与现代化生产 本地电商创业	“‘众创空间’为产业园提供青头鸭种苗与饲料，开展农户养殖技术培训，为出栏青头鸭提供营销推广、冷链物流的一站式服务” “清远开始（培育）本地产品的在线品牌，如‘晶宝梨’‘小黄姜’”
	平台扶贫	集聚生产要素 扶贫资源流动	“‘众创空间’吸引了配套企业的入驻，产业链上的企业聚集在一起就能把贫困村的品牌做起来”“有一个平台就能聚齐其他类型的企业” “‘众创空间’协助建成 100 亩连州菜心，贫困户年均每户增收 3800 元”
数字化方案的过渡	制度载体运用	平台产业链服务 农户融入现代化市场体系 参与政策规则制定	“我们有自己（搭建平台）的技术，可以围绕农业产业来做配套服务” “农户可以在平台上获得贷款，并能及时了解农产品市场信息的变化” “还有一些政策我们参与起草”“现在是直接参与政策的制定过程”
	制度逻辑交互	传统生产与现代市场交互 在线与线下交易交互 市场逻辑与社群逻辑交互	“（在‘众创空间’）农业产业链协同工作，比如某个单位生产米的时候，我后端（平台）已经知道（该单位）是种植 10 亩还是 100 亩，信息透明” “‘众创空间’推动了清远农家品牌的建立，在珠江广场设立门店，门店在线的运营维护也是我们搞的” “（‘众创空间’）运作方式已经不再是完全市场化了，政府是政策出台者，我们作为一个平台联系起了清远的农户”

资料来源：笔者根据访谈资料整理得到。

（三）整合化阶段

1. 商业模式的自主创新推动数字价值链嵌入。“寻乡记”通过经验学习、自主创新商业模式策略，打造数字平台，搭建数字化生态系统，推动产供销数字一体化。一是数字化转型经验学习。“寻乡记”在全产业链数字化建设中积累经验，进行“连山大米”示范项目建设。二是自主创新。“寻乡记”探索数字技术与农业生产的融合应用，促进农业经营社交化、网络化；构建产业数据库，推动业务在线化、业务数据化、农业数据业务化；对接服务商为农户推送服务信息，提供数字化服务。

“寻乡记”价值链嵌入构建起新的数字化价值网络，促进农业数字化转型。“寻乡记”提供定向购销合作，以“连山大米”的在线品牌进行统一的对口销售；以电商带动新业态发展，打造在线线下相结合的网络直播销售平台，开展在线推介会，推进农业短视频拍摄和农业应用“上云”；推进农业产业链数字化建设，发展“区块链+”质量溯源体系，对农产品生产、流通、营销过程信息进行整合。

2.商业模式自主创新驱动下的制度融合。数字乡村相关政策的发布和实施,体现了国家逻辑的变化。本地平台探索农业全产业链的数字化升级方案,打造数字化生态系统,体现了市场逻辑的变化。2019年中共中央办公厅、国务院办公厅印发《数字乡村发展战略纲要》,农业农村数字化进入“数商兴农”阶段。在此背景下,“寻乡记”以“连山大米”示范项目的建设,进行农业数字化转型探索,推进农业与新技术、新模式、新业态深度融合。

“寻乡记”通过搭建自身的数字平台、指导农业生产数字化、培养农户的数字技能,推动制度载体联结。一是数字平台的搭建与运营。“寻乡记”农场APP打通产销两端,提供一体化农业产业服务解决方案,形成良性循环的数字化生态系统。二是指导农业生产数字化。在“连山大米”基地建设了北斗GPS、视频监控等数字基础设施,初步实现统一种植管理、远程农技指导、农事生产日志上网、生产过程环境监测等功能。三是培养农户数字技能。“寻乡记”对农户进行数字化培训,帮助农户掌握5G、大数据、物联网、人工智能在农业生产经营管理中的作用。

“寻乡记”以数字化商业模式促进了制度逻辑的融合。一是传统生产与现代市场融合。“寻乡记”培养农户带头人,推广数字平台的使用,使农户参与数字化生产过程。二是在线与线下交易融合。一方面,平台联合线下的“三农”服务站,推广助农服务,推动农机、农药销售;另一方面,通过信息系统管理线下实体门店,促进在线线下交易活动的交融。三是市场逻辑与社群逻辑融合。“寻乡记”建设“连山大米”品牌,以数字技术提高水稻生产率,创建数字化品牌以提高水稻产品的附加价值。同时,发挥社群意见领袖的作用,强化了产业链上的其他企业和农户的联系,细分清远地区的市场,如在主城区进行在线化社区团购和大客户采购,使市场逻辑与社群逻辑进一步融合。

整合化阶段的核心编码和证据举例如表4所示。

表4 整合化阶段商业模式创新与制度逻辑转换的核心编码及证据举例

理论维度	二阶主题	一阶构念	相关引文
商业模式创新策略	经验学习	发展经验 个人经验	“这个时候我们碰到很多问题,(某些农产品)平台卖得好,但农户那里货源又不足了,货供不上来,我们那时候很被动,就想解决这个问题” “宋总是数字农业部的负责人,有过相关的研发经验”
	自主创新	设立数字农业事业部 构建农业产业数据库 提供数字化服务	“成立数字农业专门部门,有专人负责负责这一部分”“宋总以前是腾讯那边搞数字化的,现在过来我们这边专门负责数字农业的模块” “将日常生产经营活动转变为数据,在平台上共享,就可以降低日常的交流成本” “(我们)做出了‘连山大米’的案例,可以为需要进行数字化转型的(农业)企业提供数字化服务”
商业模式创新内容	价值链嵌入	定向购销合作 电商带动新业态发展 农业产业链数字化	“水稻都是以较高的价格卖给对口帮扶单位,就不用(农户)自己找卖家” “短视频、图片等能帮助呈现农产品的‘土’和‘特’、在展示产品的同时也宣传我们的环境,推动了体验消费和旅游的发展” “农场生产过程,我们的平台是可以全程监控到”“从产品分拣、包装到装箱发货等每一个环节都安排工作人员进行监督检查,确保食品安全”

表 4 (续)

	数商扶贫	提供数字化服务 培养农户数字技能	“（农户）通过 APP 去查看水稻的生长情况” “村民免费在平台上提问” “学完之后农户就可以自己去探索利用我们的平台进行水稻生产工作”
数字化方案的持续探索	制度载体联结	数字平台搭建与运营	“所以，现在我们基本上就实现了我们自己开发的（平台）系统和买过来（平台）系统通过界面形成一套（的平台运用）”
		农业生产现代化 更新数字技术	“弄了‘连山大米’的数字农业生产的示范项目，用 5G 基站检测水稻的动态生长情况、无人机喷洒农药这些数字技术代替人力劳动” “5G、互联网、无人机技术都开始运用在很多领域，农业这方面也是迫切要用到，现在我们开发自己的在线服务平台”
	制度逻辑融合	传统生产与现代化市场融合	“‘连山大米’数字农场里采用的现代化、机械化的生产方式，我们也需要农户带头人帮我们联合去进行田间管理”
在线交易与线下交易融合		“我们用 ERP 系统把门店全部管起来了，就是门店里面的销售也是有一个条形码，这个条形码实际上跟我们的窗口是连起来的”	
市场逻辑与社群逻辑融合		“相当于我建了这么一个平台，然后成为引导消费和提供服务的服务商，就要去引导大家在平台里面共享信息，也利用平台宣传产品”	

资料来源：笔者根据访谈资料整理得到。

至此，“寻乡记”通过三个阶段的商业模式创新，实现了本地市场连接，促进本地农业生产经营者实现包容式参与以及价值链本地化嵌入。每一阶段的价值网络运行都采用了相应的数字化方案，将数字化规则传递给农业生产经营者，形成制度连接。经过制度连接、制度共存与制度兼容，达到小农逻辑与价值链逻辑的制度融合，实现农业的数字化转型。本案例中三个阶段的发展模型（见图 4）揭示了本地平台通过商业模式创新推动制度融合，进而推进农业数字化转型的内在过程。

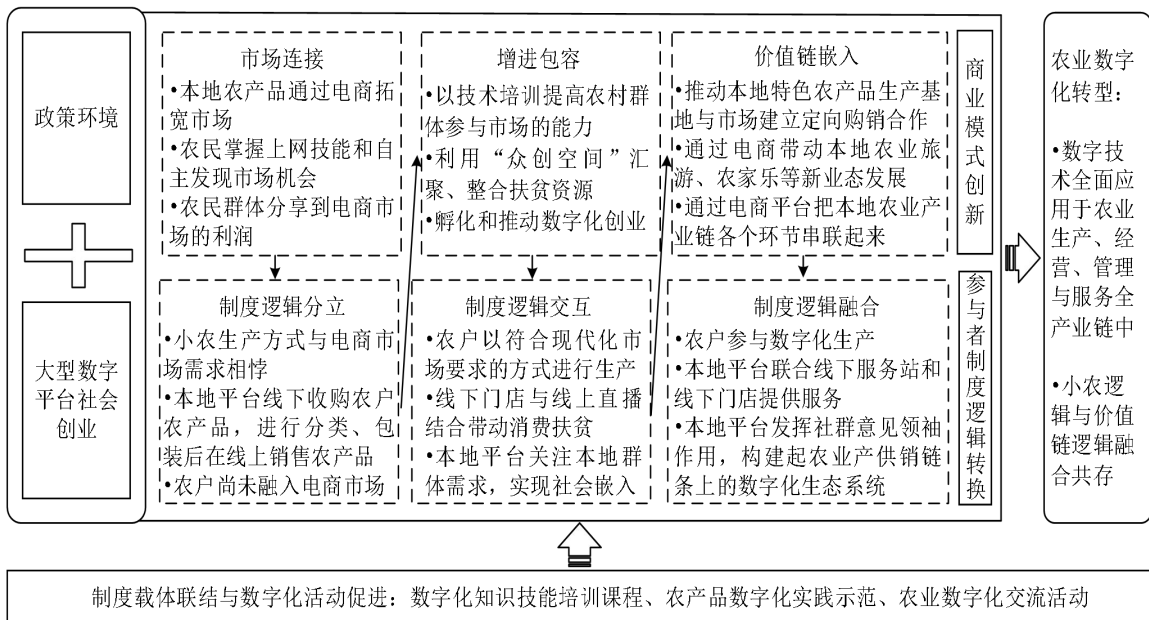


图4 本地平台商业模式创新促进制度逻辑转换进而推进农业数字化转型的过程模型

五、进一步的讨论

面向不发达地区市场的商业模式创新表现出企业与环境协同进化的特点（Mihalache and Volberda, 2021）。企业应对相互竞争环境中的理性策略是：有意识地将自己置于一套更密集的制度逻辑中，采用混合策略，以获取合法性以及有用的资源（Siwale et al., 2021）。因此，数字平台商业模式创新代表着数字平台的制度逻辑多样性转换（Siwale et al., 2021）。数字平台的多样性制度逻辑通过数字化方案传导到整个农村电商生态系统，既影响了数字平台参与者的认知，也动态塑造了参与者的行动策略。数字平台商业模式创新与参与者的集体行动相互影响，并形成多重逻辑互动（程宣梅等，2018）。农村电商生态系统中的逻辑互动会导致农业场域逻辑的兼容性发生转变，形成社群逻辑与市场逻辑融合的新型逻辑。电商参与者的协调交易和连接社群成员的能力，为提高社群逻辑和市场逻辑之间的兼容性奠定了基础，电商参与者的交易方式通过农业生产经营网络在多个农业社群之间传播开来。此外，本地平台又吸引了零售店、非政府组织和银行等多个新的利益相关者加入，进一步吸引最初对市场逻辑几乎没有亲和力的农村社群也纷纷加入电商产业链。这不仅有助于他们收入来源的多元化，也强化了他们作为社群纽带的作用（Faik et al., 2020）。可见，“寻乡记”商业模式创新形成的新型协调机制促进了社群逻辑与市场逻辑的融合，电商参与者的交易方式通过农业生产经营网络在多个农业社群之间传播，推动生产经营方式由小农逻辑向价值链逻辑转型。这个过程经历了商业模式创新促进制度逻辑转换和农村电商生态系统参与者的集体行动推动农业场域逻辑多样化的转换两个阶段。

（一）商业模式创新促进制度逻辑转换

数字平台商业模式创新通过数字化方案向农村电商生态系统传导多样化制度逻辑，促进参与者的制度逻辑转换。

第一，商业模式创新是数字平台在多重制度逻辑环境中的策略体现。数字平台商业模式创新与环境是协同进化的（Mihalache and Volberda, 2021）。在一套更密集的制度逻辑中，数字平台会采用混合策略，以获取合法性以及有用的资源。数字平台商业模式创新代表着数字平台作为混合组织的制度逻辑多样性转换（Siwale et al., 2021）。就“寻乡记”来说，在第一阶段，其数字平台运用国家逻辑和市场逻辑混合的策略，借助农村电商政策机遇与自然资源推动当地农产品的上行；企业对产品进行初步的分拣与包装，提高本地特色农产品的价格；借助电商拓宽农产品的销量，从而获得企业利润；以自身的电商经验打造电商产业园，助力小农户农产品走向在线市场，促进小农户与在线市场相连接。在第二阶段，其数字平台运用的还是国家逻辑和市场逻辑混合的策略，只不过国家逻辑的内容有所变化，即政策重点为借助农产品上行实现电商精准扶贫，因此，“寻乡记”的商业模式随之调整，增加了促进社会包容的内容，包括“吸纳贫困农户参与现代化市场生产过程和催生本地电商创业行为，聚集生产要素，推动扶贫资源对接”。在第三阶段，数字平台运用的仍然是国家逻辑和市场逻辑混合的策略。在这个阶段，代表国家逻辑的政策重点转向农业农村数字化，“寻乡记”的商业模式内容调整包括“对内设立数字农业事业部、构建产业数据库、实现农业数据业务化，对外为农户提供种植评估、技术推送、销售对接、产品溯源等农业产销环节的数字化服务”。可见，“寻乡记”始终都运用国家逻辑和市场逻辑混合的策

略，随着政策内容的变化相应调整商业模式内容，从而动态获取有用的资源。

第二，数字平台以数字化方案为制度载体实现向农村电商生态系统的制度逻辑传导。数字平台以商业模式创新体现制度逻辑转换，数字平台的多样性制度逻辑通过数字化方案传导到整个农村电商生态系统，既影响了数字平台参与者的认知，也动态塑造了参与者的行动策略。Slavova and Karanasios (2018)认为，数字化方案是制度的载体，它体现了规范、思想和价值观；由于它表现为人类能动性的结果，一旦得到实施和常规使用，就会成为客观现实的无形组成部分，变为制度化的规则。“寻乡记”在发展的第一阶段，通过为农户提供电商知识培训和进行电商实践示范和电商产业链建设的制度载体设计，进行数字化方案的探索；在第二阶段，通过提供数字化产业链服务、促进农户融入现代化市场体系和制定规则的制度载体运用，进行数字化方案的过渡；在第三阶段，通过搭建与运营数字平台、指导农业生产数字化、更新数字技术的制度载体联结，进行数字化方案的持续探索。本文研究表明，“寻乡记”充分发挥制度载体的作用，通过数字化方案，将新的规则引入农业产业链，让农业生产经营者接受在线营销、在线创业和数字化生产新方式。研究表明，随着这些新实践被整合到现有实践中，当地农业产业链的制度逻辑发生了由小农逻辑向价值链逻辑的转变。

第三，数字平台的数字化方案与农村电商生态系统参与者行动之间相互影响。一方面，制度逻辑会约束和规范参与者行为；另一方面，农村电商生态系统参与者会发挥主体能动性。在农村电商生态系统参与者感受到多重制度逻辑的复杂程度之后，为了获取资源和抓住农村电商机会，可能采取相应的行动策略对各种制度逻辑进行规避、默守和操作。实际上，当地农业生产经营者参与到本地平台的各个发展阶段中时，既面临新的机会，也面临不同的应用困境。在第一阶段面临的困难包括：缺乏对在线农产品购买者需求的了解、物流基础设施不完善、网络服务的运营成本高等；在第二阶段面临的困难包括：农业生产非规模化、生产过程与产品质量非标准化，农产品非品牌化与农产品上行标准之间存在矛盾；在第三阶段面临的困难包括：传统电商向数字化电商升级转型中新技术应用困难。这些应用困难会影响农村电商生态系统参与者的行动策略：当参与数字平台能带动农产品销售、增加收入时，参与者会抓住并利用机会，形成制度目标一致的协调性行动，即积极参与农产品电商；当数字平台无法解决以上困难时，参与者会形成与制度目标相反的协调性行动，不再参与农产品电商。参与者的这种能动性选择行为反过来会促使数字平台调整策略，比如了解参与者困难、制定更有针对性的政策等，以留住数字平台参与者。因而，数字平台商业模式创新与参与者的集体行动相互影响，并形成多重逻辑互动。

（二）农村电商生态系统参与者的集体行动推动农业场域逻辑多样化转换

当把商业模式视作由活动系统、共生体与交易结构构成的三层结构时，数字平台商业模式创新活动与农业生产经营者的活动构成两个协同演进的系统，系统之间由数字化方案联结。农业生产经营者在接受和使用数字化方案的同时，也在制度载体所附带的制度内容。因此，使用数字化方案的过程，也可以视作制度逻辑从连接、分立，到交互和共存的过程。这个过程由参与者的集体行动来实现，即行动主体通过采取面向未来的策略性、能动性行动进行协商与合作，把不同组织的资源聚集在一起，通过这种再协调性的集体行动推动总体性制度变革，促成新、旧制度逻辑的共存（程宣梅等，2018）。

平台生态系统中的参与者集体行动包括：一是参与者自主的集体行动，即每一个参与者的能动性行动（比如，农户在初始化阶段融入电商市场）；二是数字平台推动的参与者集体行动，是指由数字平台发起、数字平台和参与者共同协作完成的集体行动（比如，在整合阶段，数字平台引领构建产业数据库）。农业生产经营者根据数字平台发起的数字化行动进行决策：当数字平台商业模式能带来农产品销量、在线创业机会以及经营收入增加时，他们就接受数字化方案内容，持续参与平台生态系统；反之，他们就会离开平台生态系统。数字平台出于持续生存和发展的动机，会与农业产业紧密结合，比如帮助农业生产经营者解决推广、储运等环节的在线交易障碍以及新技术升级技能障碍等，与参与者形成另一类集体行动。在农业领域，数字平台商业模式创新与参与者之间的多重逻辑互动，导致农业数字化生态系统中制度逻辑中心转移或逻辑兼容，即形成了整个农业场域逻辑多样化的转换，制度逻辑的兼容性发生转变，导致新旧逻辑并存以及新的融合逻辑出现，这种新的逻辑形式更有利于解决持续存在的社会挑战（Faik et al., 2020）。

本文研究表明，在“寻乡记”创新商业模式提供电商服务之前，以当地的社群逻辑（小农逻辑可被视为社群逻辑的子类型）为导向的农业生产经营方式，最初与电商和数字化的市场逻辑（价值链逻辑可被视为市场逻辑的子类型）并不兼容，然而，电商与数字化商业模式创新使当地的农业生产经营者能够通过数字技术应用得到经济回报，他们灵活自主地参与电商产业链并增强社群互动。在此过程中，本地平台与当地农民群体围绕数字技术应用的交互所产生的协调交易和连接成员的能力，为提高社群逻辑和市场逻辑之间的兼容性奠定了基础。数字技术的价值受到越来越多的人认可，通过使用数字化方案参与商业模式创新的价值网络中去的行为被视为正确的改变，农产品在线销售、农民在线创业、农村在线支付与融资借贷、农业大数据建设与应用等数字化农业实践网络在多个农业社群中得以传播和模仿。因此，“寻乡记”数字平台商业模式创新的价值网络，吸引了多个新的利益相关者不断加入。社群逻辑和市场逻辑兼容性的实现意味着，在以商业模式创新实现社会价值的过程中，本地平台技术中介角色作用的发挥推动了数字化知识和能力向农村群体的转移，而其社会中介角色作用的发挥则实现了社会网络联结，推动社群逻辑和市场逻辑融合，进而推动了农业数字化转型（见图5）。

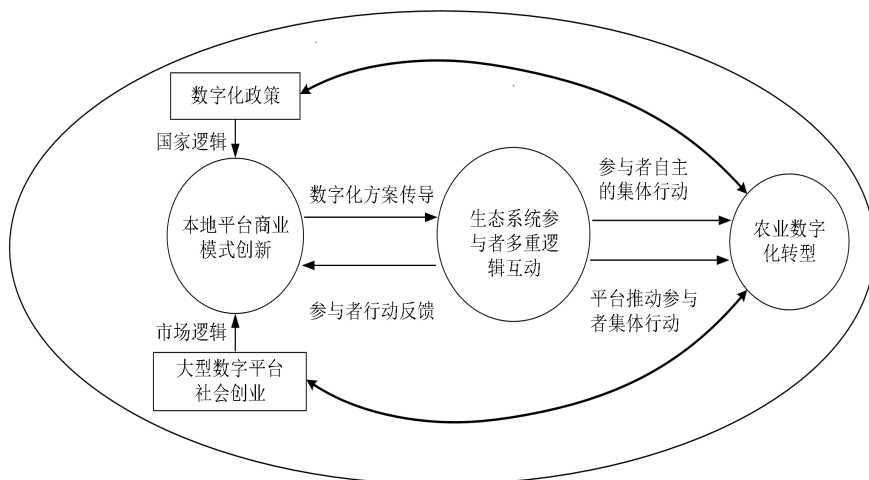


图5 本地平台商业模式创新促进制度逻辑转换进而推进农业数字化转型的理论模型

六、结论与展望

（一）结论

本文通过分析在清远市农村地区的本地平台商业模式创新过程、制度逻辑转换与农业数字化转型过程，得出如下几点结论：

第一，本地平台作为一种混合型组织，创业过程面临着满足竞争性制度逻辑（国家逻辑和市场逻辑）需求的挑战，在引领本地群体发展时面临社群逻辑和市场逻辑的挑战，因此需要持续通过创新商业模式得到不断发展。本地平台生态系统参与者需要动态适应平台商业模式变化，实现多重制度逻辑转换，与本地平台协同发展。

第二，本地平台以数字化方案作为制度载体，向农村电商生态系统参与者传导价值链逻辑。当数字化方案内容对参与者有利时，参与者采取接受和持续参与行动；当数字化方案内容对参与者不利时，参与者采取离开农村电商生态系统等反馈性行动，从而影响本地平台商业模式创新。

第三，农村电商生态系统参与者的集体行动动态地推动了农业数字化转型。农业生产经营者通过自发的集体行动和平台推动的集体行动两种形式，促成农业场域新、旧制度逻辑的共存或转换，进而推动农业数字化转型。

（二）政策启示

本文研究发现，数字平台商业模式创新通过数字化方案向农村电商生态系统参与者传导多样化制度逻辑，促进参与者制度逻辑转换；其次，农村电商生态系统参与者的集体行动推动农业场域逻辑产生多样化转换，助力农业数字化转型。研究结论对于农村电商发展和农业农村数字化有重要启示意义。

第一，在“数商兴农”政策的支持下，农村电商从初期的销售端网络化，逐渐向流通端、生产端的数字化、智能化推进，电商平台也在实现产销紧密衔接，促进农业产业链数字化方面，发挥着重要作用。各地政府应该重视本土电商供应链服务商和直播团队的培育，引导当地电商平台企业运用现代信息技术，推进数字化、智能化改造和跨界融合发展，加快农业农村数字化转型升级。

第二，本地平台包容性商业模式创新吸引了众多农业生产经营者加入，但参与者从小农逻辑到价值链逻辑的转换是一个复杂的过程，这个过程除了需要本地平台的数字化方案推动，还需要政府提供配套的制度与环境条件，以帮助农业生产经营者克服数字技术使用的诸多障碍。因此，地方政府还需要通过提升农村电商公共服务水平，增强物流支撑与配送能力，开展农村电商普及性培训和直播技能培训等，发挥政府的引领作用，以推动农村电商高质量发展。

参考文献

- 1.程宣梅、谢洪明、陈侃翔、程聪、王菁、刘淑春，2018：《集体行动视角下的制度逻辑演化机制研究——基于专车服务行业的案例分析》，《管理科学学报》第2期，第16-36页。
- 2.范景明、张泽群、刘静，2020：《价值共创视角下住宿类平台型企业商业模式演化分析——基于“小猪”的纵向案例研究》，《管理案例研究与评论》第5期，第512-522页。

- 3.戈晶晶, 2021: 《汪向东: 升级农村电商助推农业数字化》, 《中国信息界》第2期, 第12-16页。
- 4.何宇鹏、武舜臣, 2019: 《连接就是赋能: 小农户与现代农业衔接的实践与思考》, 《中国农村经济》第6期, 第28-37页。
- 5.刘航, 2022: 《农产品电商小微企业构建小农户合作共识的过程演化机制》, 《中国农村观察》第4期, 第21-41页。
- 6.毛基业、苏芳, 2016: 《案例研究的理论贡献——中国企业管理案例与质性研究论坛(2015)综述》, 《管理世界》第2期, 第128-132页。
- 7.毛基业, 2020: 《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》, 《管理世界》第3期, 第221-227页。
- 8.阮俊虎、刘天军、冯晓春、乔志伟、霍学喜、朱玉春、胡祥培, 2020: 《数字农业运营管理: 关键问题、理论方法与示范工程》, 《管理世界》第8期, 第222-233页。
- 9.万倩雯、卫田、刘杰, 2019: 《弥合社会资本鸿沟: 构建企业社会创业家与金字塔底层个体间的合作关系——基于LZ农村电商项目的单案例研究》, 《管理世界》第5期, 第179-196页。
- 10.王辉, 2021: 《韧性生存: 多重逻辑下农村社会组织的行动策略——基于农村老年协会个案》, 《南京社会科学》第9期, 第53-63页。
- 11.王奇、谢凯、秦芳、牛耕, 2022: 《市场可达性与农村家庭消费——来自“快递下乡”工程的证据》, 《中国农村经济》第12期, 第106-123页。
- 12.谢康、易法敏、古飞婷, 2022: 《大数据驱动的农业数字化转型与创新》, 《农业经济问题》第5期, 第37-48页。
- 13.谢卫红、林培望、李忠顺、郭海珍, 2020: 《数字化创新: 内涵特征、价值创造与展望》, 《外国经济与管理》第9期, 第19-31页。
- 14.邢小强、周平录、张竹、汤新慧, 2019: 《数字技术、BOP商业模式创新与包容性市场构建》, 《管理世界》第12期, 第116-136页。
- 15.熊雪、聂凤英、朱海波, 2023: 《西部脱贫地区小农户如何有效对接农产品电商市场——基于有限能力视角的重庆市秀山县案例分析》, 《中国农村经济》第4期, 第68-89页。
- 16.杨旭、李竣, 2017: 《县域电商公共服务资源投入与治理体系》, 《改革》第5期, 第95-105页。
- 17.易法敏、孙煜程、蔡轶, 2021: 《政府促进农村电商发展的政策效应评估——来自“电子商务进农村综合示范”的经验研究》, 《南开经济研究》第3期, 第177-192页。
- 18.易法敏、古飞婷、康春鹏, 2023: 《公共服务创新性供给如何促进农业经营主体数字化营销——以广东省“12221”市场体系建设行动为例》, 《中国农村经济》第2期, 第148-167页。
- 19.易法敏、朱洁, 2019: 《ICT赋能的扶贫平台商业模式创新》, 《管理评论》第7期, 第123-132页。
- 20.Austin, J., H. Stevenson, and J. Wei-Skillern, 2006, “Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1):1-22.
- 21.Besharov, M., L., and W. K. Smith, 2014, “Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications”, *Academy of Management Review*, 39(3): 364-381.

22. Bonina, C., K. Koskinen, B. Eaton, and A. Gawer, 2021, "Digital Platforms for Development: Foundations and Research Agenda", *Information Systems Journal*, Vol.31: 869-902.
23. DiMaggio, P. J., and W. W. Powell, 1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
24. Eisenhardt, K. M., and M. Graebner, 2007, "Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
25. Eisenhardt, K. M., 1989, "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
26. Faik, I., M. Barrett, and E. Oborn, 2020, "How Information Technology Matters in Societal Change: An Affordance-Based Institutional Perspective", *MIS Quarterly*, 44(3): 1359-1390.
27. Gehman, J., V. L. Glaser, K. M. Eisenhardt, D. Gioia, A. Langley, and K. G. Corley, 2018, "Finding Theory-Method Fit: A Comparison of Tree Qualitative Approaches to Theory Building", *Journal of Management Inquiry*, 27(3): 284-300.
28. Gigler, B., 2011, "Information Capabilities: The Missing Link for the Impact of ICT on Development", E-Transform Knowledge Platform Working Paper, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2191594.
29. Gioia, D. A., K. G. Corley, and A. L. Hamilton, 2013, "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on The Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, 16(1): 15-31.
30. Hewapathirana, R., and S. Sahay, 2017, "Open Source Adoption in Health Sector: Understanding the Stakeholder Relationships in a Resource Constrained Setting", *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 81(1): 1-21.
31. Jha, S. K., A. Pinsonneault, and L. Dubé, 2016, "The Evolution of an ICT Platform-Enabled Ecosystem for Poverty Alleviation: The Case of eKutir", *MIS Quarterly*, 40(2): 431-445.
32. Leong, C. M. L., S. L. Pan, S. Newell, and L. Cui, 2016, "The Emergence of Self-Organizing E-Commerce Ecosystems in Remote Villages of China: A Tale of Digital Empowerment for Rural Development", *MIS Quarterly*, 40(2): 475-484.
33. Li, L., F. Su, W. Zhang, and J. Y. Mao, 2018, "Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective", *Information Systems Journal*, 28(6): 1129-1157.
34. Majchrzak, A., M. L. Markus, and J. Wareham, 2016, "Designing for Digital Transformation", *MIS Quarterly*, 40(2): 267-278.
35. Mihalache, O. R., and H. W. Volberda, 2021, "Business Model Innovation in Transforming Economies: A Co-evolutionary Perspective for a Global and Digital World", *Management and Organization Review*, 17(2): 202-225.
36. Nambisan, S., 2017, "Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6): 1029-1055.
37. Oreglia, E., and J. Srinivasan, 2016, "ICT, Intermediaries, and the Transformation of Gendered Power Structures", *MIS Quarterly*, 40(2): 501-510.
38. Siwale, J., J. Kimmitt, and J. Amankwah-Amoah, 2021, "The Failure of Hybrid Organizations: A Legitimation Perspective", *Management and Organization Review*, 17(3): 452-485..

39.Slavova, M., and S. Karanasios, 2018, “When Institutional Logics Meet Information and Communication Technologies: Examining Hybrid Information Practices in Ghanaian Agriculture”, *Journal of the Association for Information Systems*, 19(9): 775-812.

40.Vial, G., 2019, “Understanding Digital Transformation: A Review and A Research Agenda”, *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2): 118-144.

41.Wenner, G., J. T. Bram, M. Marino, E. Obeyskare, and K. Mehta, 2018, “Organizational Models of Mobile Payment Systems in Low-resource Environments”, *Information Technology for Development*, 24(4): 681-705.

42.York, J. G., S. Vedula, and M. J. Lenox, 2018, “It’s Not Easy Building Green: The Impact of Public Policy, Private Actors, and Regional Logics On Voluntary Standards Adoption”, *Academy of Management Journal*, 61(4): 1492-1523.

(作者单位：华南农业大学经济管理学院)

(责任编辑：崔 凯)

Local Platforms’ Business Model Innovation, Institutional Logic Change and Agricultural Digital Transformation

YI Famin GU Feiting

Abstract: Based on business model innovation and institutional logic theory, this paper explores how local platforms can facilitate institutional logic change through business model innovation and ultimately promote agricultural digital transformation from the realistic context of China’s rural e-commerce and agricultural and rural digital development. Through a case study of the business model innovation of Qingyuan Township Hunters Wisdom Agriculture Development Co., Ltd. combined with institutional logic theory, this paper establishes a theoretical framework for local platforms to promote institutional logic change through business model innovation, and thus promote agricultural digital transformation. The study finds that: first, from the institutional logic perspective, digital platform business model innovation can be seen as the result of a hybrid strategy adopted by digital platforms in a multiple institutional logic environment, where the digital platforms’ business model innovation transmits diverse institutional logics to ecosystem participants through digital solutions and facilitates institutional logic change of the participants. Second, the collective actions of ecosystem participants drive the diverse changes of logics in the agricultural field and contribute to the agricultural digital transformation. The local platforms’ business model innovation proposed in this paper expands the type of business model in the existing literature, deepens the cross-over study of business model innovation and institutional logic theory, and provides a new path for the digitalization of agriculture and rural areas in the Chinese context.

Keywords: Local Platforms; Business Model Innovation; Institutional Logic Change; Agricultural Digital Transformation