

# 基于组织发展模型的小规模有机农场发展路径

刘平养 丁丹<sup>1</sup>

**【摘要】** 小规模有机农场是新时代农业农村转型发展的重要载体，但在实践中普遍面临发展不稳定等难题。当前对小规模有机农场自身发展相关因素的影响仍缺乏足够重视。根据 Lievegoed 组织发展模型，小规模有机农场也是一种组织形式，在不同的发展阶段具有不同的特征；从内部发展视角看，大部分仍处于不稳定的先锋阶段。为此，必须通过强化内部的规范化建设，最大限度地挖掘农场自身的生产和组织能力，不断强化生产者 and 消费者互信，以实现其尽快向分化阶段、整合阶段转型升级。

**【关键词】** 小规模有机农场 组织发展模型 先锋阶段 分化阶段 整合阶段

**【中图分类号】** F325.1 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1006-012X(2020)-04-0101(06)

## 一、引言

在农业农村的转型发展过程中，北京、上海等大城市郊区涌现出许多新产业、新业态，其中影响较大的是各种以本地化的“社区支持农业”理念为指导的小规模有机农场。这些新型农场大多由各种新型农业经营主体建立，以互联网和社交软件平台为基础，以快递服务、在地体验等为纽带，致力于创建生产者和消费者风险共担、收益共享的新型关系，以满足消费者对安全、优质、绿色农产品的需求以及亲近自然、休闲放松等精神层面的需求，同时实现附加值的创造和叠加。据不完全统计，上海郊区有小规模有机农场 46 家，主要分布在生态环境条件优越的崇明和青浦两区。北京郊区则超过 50 家，分布在顺义、密云等地。

小规模有机农场的兴起，是反思快速城市化和现代农业的产物。快速城市化的另一面是农村的空心化，以及日益严重的社会、经济和环境等多重危机，包括农业面源污染、安全优质农产品的供应以及农村本地历史文化遗产等问题。在此背景下，社区支持农业 (Community Supported Agriculture, CSA) 作为消费者和生产者自发应对的探索实践开始萌芽发展。最初是日本的家庭主妇与当地农民通过签订合同、共担风险、共同劳动的小规模互助生产模式，<sup>[2]</sup>随后在欧洲和北美也出现了许多连接城市社区与周边农村的新型农场。<sup>[3,4]</sup>这些规模和组织形式各异的 CSA 农场逐渐被视为替代食物网络的重要组成部分，<sup>[5,6]</sup>在食品安全保障以及社区可持续发展方面发挥重要作用。<sup>[7,8]</sup>鉴于此，本文将中国本地化的 CSA 农场统称为小规模有机农场。

从当前的发展看，大城市郊区的小规模有机农场是现代化农业的重要载体，对增加农民收入、提高农业附加值、促进农业农村转型具有重要意义。但是，从笔者 2010 年至今的跟踪调查发现，绝大部分农场经过多年发展并未走上发展壮大的道路，甚至仍面临着生存危机；只有极少数农场进入稳定发展阶段。是什么制约了小规模有机农场的发展？又是什么因素导致小规模农场之间出现明显的发展阶段差异？因此，本文选择上海郊区 9 个代表性的小规模有机农场和 3 个国内知名的有机农场进行典型案例分析和比较分析，以揭示不同发展阶段的特征，并探索从低级阶段向高级阶段发展的现实路径。

## 二、小规模有机农场的发展困境和分析框架

**基金项目：**上海市软科学研究计划项目“全球城市郊区农村创新创业的国际经验与上海战略研究” (17692104200)。

**作者简介：**刘平养，副教授，博士，硕士生导师，复旦大学环境科学与工程系，上海 200433；丁丹，技术员，硕士，深圳市环境科学研究院环境规划与政策研究室，广东深圳 518001。

---

小规模有机农场是农业农村转型发展的重要载体，具有很大的发展潜力，已经成为国内外学术界关注的热点之一。迄今为止，不少学者从各个方面探索了 CSA 等小规模有机农业发展的必要性和主要作用，<sup>[9,10]</sup>各地独特的发展特点和经验，<sup>[11,12]</sup>以及呈现出来的社会、经济和生态层面的效益和价值等。<sup>[13-15]</sup>不少研究也指出，目前还存在许多不利于小规模有机农业发展的政策法规，还缺乏针对性的引导和扶持机制；<sup>[16]</sup>有机农产品的市场发育滞后，缺乏稳定可靠的销售渠道。<sup>[17,18]</sup>这些因素很大程度上导致小规模有机农场的发展空间被抑制，发展的风险快速增加。

但是，小规模有机农场作为一种新型组织，其发展除了政策、市场等外部因素的影响之外，客观上还受到自身的人员组成、资源投入、运作机制、策略选择等内部因素的影响。<sup>[19]</sup>迄今为止，这一问题尚未引起足够的重视。Bernardus Lievegoed(1980)在演化发展理论的基础上率先提出，社会组织也像生命有机体一样，其演化和发展具有特定的规律性。如，大多数在很长一段时间内取得成功的企业都经历了可识别的发展阶段。他还发现，组织的发展本质上是不连续的，每个阶段都有与之相适应的结构特征；在达到某一阶段的极限以后，要么转型进入更高发展阶段，要么将陷入生存危机；并且升级并不是自然发生的，而是组织自身努力的结果。<sup>[20]</sup>Lievegoed 的组织发展理论在西方企业管理领域影响很大，也成为企业和 NGO 等社会组织的发展指南。

根据 Lievegoed 的组织发展模型，社会组织的发展依次分为先锋阶段、分化阶段和整合阶段，且组织发展到一定程度后必须进入下一阶段才能保持稳定。

### 1. 以创始人为核心的先锋阶段

Lievegoed(1984)认为，组织的发展都从先锋阶段开始。如果创始人拥有领先的理念并且能够有效地整合各种资源，组织就能够成功运行。其主要特征是规模小、以创始人为核心实现灵活高效的运转。处于先锋阶段的组织看起来充满活力，但内部没有正式的管理结构、书面的规章制度、明确的发展规划以及规范的财务清单，往往以创始人的主观意志为准。它类似一个亲密的大家庭，内部高度透明；每个成员没有明确的分工，通过互帮互助、直接和非正式的方式沟通；每个成员都不可或缺，都可能影响组织的正常运转。事实上，许多小农场都具有这个阶段的典型特征，无论在欧洲、北美还是日本，许多小农场的核心特征与创始农场主特征高度关联，<sup>[21]</sup>就是围绕单个农民或者农民家庭发展的；<sup>[22]</sup>而这部分农场也往往因为创始者生病、退休或者离开农场等原因而衰落。

### 2. 以专业分工为核心的分化阶段

组织对创始人的高度依赖的代价是发展风险和效率损失随着业务规模的扩大而快速增加。如果组织结构不能突破进入分化阶段，那么组织很可能会衰弱乃至瓦解。而进入分化阶段的过程，实际上就是以专业化、规范化代替创始农场主的核心作用的过程。对组织而言，以一系列的专业化子系统代替创始人主导的单一系统，使其按照规章制度有序运行，能够带来更高的效率，适应更大的规模，进而创造更大的价值。<sup>[23]</sup>

### 3. 以扁平化为核心的整合阶段

分化阶段层级制管理模式提高了效率，但也压制了成员的创造性，容易导致官僚化，使组织失去进一步发展的活力。分化阶段之后，组织还需进入“功能整合、内部创造”的整合阶段，即优化管理、权力下放，从分化阶段的垂直结构变为扁平结构，形成多个富有责任感、能够自我调节的联合单元，成员拥有共同的发展目标且能充分发挥自身才智。处于整合阶段的组织是充满生命力和创造力的有机体，是真正健康的、可持续发展的组织。

根据 Lievegoed 的组织发展模型及其在企业管理等领域的实际应用，组织的不同发展阶段的特征可以归纳如下(见表 1)。

组织自身内部因素对其健康稳定发展有着重大影响。对小规模有机农场这一新兴组织而言，从内部视角审视其发展阶段特

征和发展困境，能够更加全面的理解和掌握其发展的阶段性特征，明确未来的发展路径。基于此，本文以近年来小规模有机农场发展迅速的上海郊区农村作为样本；并根据小规模农场的类型和特征，选择 9 个代表性农场进行了实地调研访谈；同时结合上海市农夫市集档案和各类网络报道等二手资料展开分析。同时，引入国内起步较早、发展较快且被视为典范的 3 个有机农场进行比较分析(见表 2)，以进一步揭示小规模有机农场不同发展阶段的特征。

表 1 组织发展阶段特征

阶段因素	先锋阶段	分化阶段	整合阶段
组织规模	较小	较大	较大
组织结构	无明确结构	垂直结构	水平结构
管理机制	主观性	书面的规章制度	书面的规章制度
目标规划	不明确	明确	明确
主导因素	先锋者个人/ 消费者需求	经济效益	员工自发力/ 消费者需求
内外部关系	紧密	较为疏离	紧密
主要危机	无序管理	官僚主义、形式主义	-
描述比喻	大家庭	无生命力的机器	具有生命力的系统

表 2 农场基本情况

组别	农场名称	地区	创立年份	有机认证
案例农场	梦田农庄	上海崇明区	2009	否
	喜愿农场	上海崇明区	2010	否
	天爱庄园	上海崇明区	2010	否
	育德农场	上海闵行区	2011	否
	玫瑰庄园	上海崇明区	2011	否
	笔耕农舍	上海青浦区	2011	否
	阿甘农场	上海青浦区	2011	否
	心耕农场	上海崇明区	2012	否
	缪尔生态农场	上海青浦区	2015	否
典型农场	锦菜园	上海松江区	1998	是
	百欧欢	上海浦东新区	2004	是
	分享收获	北京通州区/顺义区	2012	否

表 3 农场规模及创办动机

组别	农场名称	规模	创办原因
案例农场	梦田农庄	50 亩	妻子的梦想、同事的支持
	喜愿农场	200 多亩	农村生活的向往和朋友的支持

	天爱庄园	60 亩	孩子的健康
	育德农场	40 亩	自己的事业
	玫瑰庄园	80 亩	对家庭食品安全的担忧
	笔耕农舍	12 亩	为了治愈自闭症的孩子
	阿甘农场	8 亩	与朋友们一起践行新的生活方式
	心耕农场	120 亩	为了孩子的健康
	缪尔生态农场	11 亩	健康生活和自然教育的理想
对比 农场	锦菜园	约 500 亩	市场需求、成本收益和社会影响
	百欧欢	约 200 亩	
	分享收获	约 300 亩	

### 三、小规模有机农场的发展阶段特征分析

#### 1. 创办动机与发展动力

上海地区的 9 个小规模有机农场主要位于环境优美、耕地充足的崇明与青浦两区，集中创办于 2009-2015 年。相对国内知名的百欧欢、锦菜园以及分享收获农场，这 9 个小规模有机农场成立时间较短，规模相对较小。从农场成立的驱动因素看，创办者往往没有农业生产经历，其初衷多是为了满足家人朋友对健康安全农产品的需求或者对农村生活方式的向往（见表 3）。

从创办动机看，大部分新农场主是由于偶然的、私人的原因而进入这一行业。其最初的动力是满足自身的需求，后再考虑如何对接市场、获取经济回报。不少初入农业的农场主都是在农场弄好了以后才考虑市场在哪里的问题，甚至根本不考虑市场。据课题组调查，上海郊区不少农场依然以私人圈子为主，并不对市场开放。

而 3 个对比农场创办的动机都是将农场作为一种事业在投入，一开始就高度重视市场需求、成本收益和社会影响。百欧欢、锦菜园都是国内最早的一批规模化、标准化、科技化的有机农场。百欧欢一开始就引入了强大的管理团队，注重应用先进的有机生产技术，确保供应能力和质量。全年能够供应 300 多个品种，包括十几个品种的西红柿和许多高级餐馆需要的法国菠菜、珍珠菜等罕见品种。换言之，百欧欢创立伊始就不依靠创始人，而更多地依赖管理团队和先进技术满足市场需求，很快从先锋阶段进入了分化阶段。

分享收获的创始人是清华博士石嫣。她创立分享收获的目标是实践自己的理念、开创自己的事业。创立之前她已经有了成功的市场“众筹”：十几个家庭预交了 5 年的订购款；她的经历与光环也使得她成为极少数的明星农场主。最终分享收获得以迅速成长为拥有两大生产基地、服务 800 多个家庭并有完整的管理团队、生产团队和销售团队的知名农场，得以不断探索推动新技术、新模式的应用。在这个过程中，石嫣本人作为创始者的先锋作用至关重要，但更为关键的是分享收获能够迅速摆脱对创始人的严重依赖，从而进入“即使我不在农场也能够正常运行”的分化阶段。

#### 2. 组织结构与管理机制

从组织结构看（见表 4），9 个案例农场都是家庭农场模式。由于规模不大，为了节省成本，农场的管理运作基本由农场主与家庭成员承担，根据劳动量的多少决定额外劳动力的数量及性质。大部分农场没有雇工，只有少数农场雇佣 2-5 个的本地农民，到农忙时会增加 8-10 个临时雇工。生产安排、雇工管理等主要依靠创办者的判断和安排，没有具体的分工管理和明确的规范要求。农场主往往必须亲力亲为，其他成员同样“哪里需要去哪里”，而没有固定的职责。这一方面使每一个成员都能够感受到自己的重要性，从而产生相应的激励；另一方面，也意味着如果有人因故离开，农场的运作就可能受到重大影响。成员之

间没有清晰的权责边界，也导致农场的运行缺乏有效的制度保障。如果作为领导核心的农场主未能发挥作用，或者农场主与成员之间发生矛盾，农场很可能分裂甚至停转。

在生产标准上，虽然 9 个农场宣称是有机生产、自然农法，但实际上很少有农场认真探索适合自己 and 客户需求的生产标准。大部分农场主除了“不用农药化肥”之外，讲不出其他生产必须遵循的标准规范。这与农场主本身缺乏农业背景密切相关，也很大程度上影响了农场的生产能力、产品质量和市场信誉。

相较而言，专业化运营的百欧欢、锦菜园以及从 CSA 小农场发展壮大的分享收获农场均在发展初期就形成了生产、销售、会员管理等职责不同的部门，有比较明确的职责范围和正式的规章制度。锦菜园延续了台湾有机农场的运行模式，严格按照表章、流程和规范进行生产，建立了详细的台账制度。如种植、采收都有严格的规范：采摘蔬果，立刻送到预冷室降温，再进入流水线由人工挑选后包装、贴标签，再配送给进口超市和会员。得益于规范高效的组织管理机制，锦菜园在有限的土地上获得了高产出，成为有机农产品的明星品牌。

表 4 农场组织形式及管理模式

农场名称	主要成员	明确分工	规范的管理制度
9 个小规模有机农场	农场主及其家庭成员、少数雇工(少于 10 人)	否	否
锦菜园、百欧欢生态有机农场、 分享收获农场	平均 50 个以上长期员工	是	是

土生土长的分享收获农场也非常注重内部的管理机制建设。在初创时期，农场就分别成立生产部门和销售部门，随后慢慢发展成为销售部、会员部、财务部、人事部、生产部、大地之子（活动部）以及 CSA 联盟。虽然部门之间相互支援的情况依然普遍，但是每个人的岗位要求都是明确的，部门的职责、工作的流程和规范都在不断的讨论修订中得到强化和完善。分享收获还制定了详细的《员工守则与人事政策》手册，涵盖员工的招聘标准、工作制度以及奖惩措施等方面的内容。在合理的组织和管理机制的支持下，分享收获的运行完全摆脱了对创始人的依赖，实现了快速而稳定的发展。

### 3. 计划制定及影响力

长短期的规划是组织发展的重要基础。但对许多小规模家庭农场，生存成了第一要务，计划尤其是长期发展规划的制定成了可有可无的事情。这种状态反过来进一步阻碍了其发展和升级。在调查中，规模太小、土地获得难度太大是小规模有机农场最为突出的问题，由于缺乏科学的生产和组织管理机制，绝大部分有机农场又难以承受市场变动或土地租金上涨等带来的成本增加的风险。在农场的多功能性开发上，如休闲、体验、教育等方面，也以临时性的应对为主，缺乏主动的开发设计、接待安排，最终未能形成稳定的附加值来源。而且诸如此类的事务均主要取决于农场主的个人能力和想法，而没有科学合理的讨论和制定计划的机制。

而 3 个典型农场均有详细的生产计划、销售计划以及面向不同群体的营销和活动安排，并且每个计划和目标都有固定的制定流程，需要各个团队的参与。如，百欧欢陆续开发了“创艺天地”“荷起锄头”“自然教室”等多项休闲体验活动项目，使农场从简单的“吃得健康”全面拓展为“玩得开心、学得开心”，既增进了与消费者的联系，也拓展了增加值来源。分享收获已经从单一的配送农场发展成为休闲、体验、教育、培训一体化的多功能农场，正努力向线上线下、农场合作、创新创业等综合性的食物网络平台发展。

### 4. 运营管理与内外部关系

生产者与消费者之间的互信关系是农场稳定发展的基础。与发达国家 CSA 模式所不同的是，中国的小规模农场采用的是本地化的模式，即网络社区会员制。（叫消费者与农场之间本质上是市场交易的关系，很少有土地、文化等方面的深层次联系，因此沟通和维系情感、建立互信的成本要高得多。9 个案例农场都采用网络社区会员制，主要面向熟人、朋友及其延伸的关系网络，依靠口碑相传等方式扩大影响、吸引会员；通过社交软件的会员群进行管理和沟通，包括供求信息、预付年费、配送服务、实地参观等。农场根据会员的规模和需求安排生产。在此模式中，农场主的口碑、关系网络和个人影响力是吸引会员的最重要因素，而只有极少数农场主有可能成为流量明星。因此，大部分小规模有机农场会员规模的提升都很艰难。9 个案例农场发展至今，会员规模都不足百人并且流动性比较大，稳定性较弱。

相较而言，3 个典型农场更为重视这一环节。三者均设立了专门面向会员的服务部门，维持、策划与消费者的沟通和联系，并长期保持在微信、微博等各个层面的曝光度，定期举办农场活动，确保良好的口碑等。同时这些农场都在积极塑造自身的外部形象，反过来强化会员的信任。例如，锦菜园、百欧欢都进入了城市超市、星级饭店等高端消费平台；分享收获除了不断拓展与知名饭店、企业等的合作之外，长期以来也是北京市各种有机农夫市集等活动的招牌，无形中奠定了其在这一市场的地位。

除了与消费者的关系，农场出于对土地和劳动力的需求，与当地村民、村干部的关系也非常重要。小农场主要依靠农场主的私人关系获取土地。如果农场主不是本地人，则获取土地的难度更大，租期更短、租约更不稳定。3 个典型农场由于规模较大且具有品牌影响，在土地租赁、社区关系等方面能够得到更好配合，面临的各种阻碍要小得多。

#### 四、结论与建议

本文应用 Lievegoed 组织发展模型的分析结果表明，上海小规模有机农场仍处于不稳定的先锋阶段。其发展的理念是领先的，选择的模式具有一定的创新性，但整体上仍然高度依赖创始人本身，依靠情感、人际关系网络等纽带维系农场的运营，而在职能分工、生产流程、作业标准、计划规划等方面都未能建章立制；这些问题反过来影响了农场生产能力的发挥以及消费者信任的构建，难以形成有效的内外部影响力，进而引发了劳动力、土地等不稳定问题，遏制了农场的进一步发展。因此，小规模有机农场的健康稳定发展，需要避免陷入对政策环境等外部因素的“等靠要”依赖，更多地注重农场自身组织和能力建设，以尽快实现从不稳定的先锋阶段进入分化阶段和整合阶段：

第一，注重农场内部的规范化建设。作为一个长期发展的组织，必须尽快摆脱对领导者的严重依赖，将组织的有效运行建立在标准化、规范化的管理机制上，以提高效率、降低风险。

第二，最大限度地挖掘农场自身的生产和组织能力。在优质土地资源有限的情况下，需要探索建立各种生产流程和技术规范，结合长短期土地利用和生产计划，挖掘生产潜力，提高产品供应能力，满足消费者的多样化需求，并不断拓展新的市场渠道。在这个过程中，需要不断提高生产、消费、联系等各个层面的组织能力，以实现各类资源的整合和优化配置。

第三，不断强化生产者和消费者互信。熟人及其不断拓展的关系网络作为主要的消费群体，本身具有很大的不稳定性。应从生产、市场、品牌等各个方面强化会员的管理和联系，增强会员的认同感，构建更加稳定的有机社区。

#### 参考文献：

[1][24]Ding, D., Liu, P., Ravenscroft, N. The New Urban Agricultural Geography of Shanghai [J]. Geoforum, 2018, 90(03): 74-83.

[2]Kondoh K. The Alternative Food Movement in Japan: Challenges, Limits, and Resilience of the Teikei System [J]. Agriculture and Human Values, 2015, 32(01): 143-153.

- 
- [3] Schnell, S. Food with a Farmer's Face: Community-Supported Agriculture in the United States [J]. *Geographical Review*, 2007, 97(04): 550-564.
- [4] Henderson E, Van En R. *Sharing the Harvest: A Citizen's Guide to Community Supported Agriculture* [M]. Chelsea Green Publishing, 2007. 3-28.
- [5] Papaoikonomou, E. & Ginieis, M. Putting the Farmer's Face on Food: Governance and the Producer-Consumer Relationship in Local Food Systems [J]. *Agriculture and Human Values*, 2017, 34(04): 53-67
- [6] Stagl, S. Local Organic Food Markets: Potentials and Limitations for Contributing to Sustainable Development [J]. *Empirica*, 2002, 29(02): 145-162.
- [7] Polimeni, J. , Polimeni, R. , Shirey, R. , et al. The Demand for Community Supported Agriculture [J]. *Journal of Business and Economics Research*, 2011, 4(02): 49-59.
- [8] Sharp, J. , Imerman, E. , Peters, G. Community Supported Agriculture (CSA) : Building Community among Farmers and NonFarmers [J]. *Journal of Extension*, 2002, 40(03): 1-6.
- [9] 杨波. 我国城市居民加入“社区支持农业”的动机与影响因素的实证研究——基于中西方国家对比的视角[J]. *中国农村观察*, 2014, (02): 73-83.
- [10] 文亮, 丁晓露. 社区支持农业(CSA)在中国的发展现状及对策[J]. *南方农村*, 2014, (03): 35-37.
- [11] Sutherland L., Damhofer, I. Of Organic Farmers and "Good Farmers": Changing Habitus in Rural England [J]. *Journal of Rural Studies*, 2012, 28(03): 232-240.
- [12] Oelofse M., Abreu, L., et al. Organic Farm Conventionalisation and Farmer Practices in China, Brazil and Egypt [J]. *Agronomy for Sustainable Development*, 2011, 31(04): 689-698.
- [13] Ma S., Joachim S. Review of History and Recent Development of Organic Farming Worldwide [J]. *Agricultural Sciences in China*, 2006, 5(03): 169-178.
- [14] Gomiero T., Pimentel, D. , Paoletti, M. Environmental Impact of Different Agricultural Management Practices: Conventional VS Organic Agriculture [J]. *Critical Reviews in Plant Sciences*, 2011, 30(1-2): 95-124.
- [15] Crowder D., Reganold, J. Financial Competitiveness of Organic Agriculture on a Global Scale [J]. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 2015, 112(24): 7611-7616.
- [16] 陈卫平. 社区支持农业: 理论与实践[M]. 北京: 经济科学出版社, 2014. 72-96.
- [17] 陈卫平. 社区支持农业(CSA)消费者对生产者信任的建立: 消费者社交媒体参与的作用[J]. *中国农村经济*, 2015, (06): 33-46.

- 
- [18]金莹, 叶立润. 兰州市市民对社区支持农业(CSA)模式选择意愿的实证分析[J]. 中国农学通报, 2015, (07): 272-278.
- [19]Liu P, Ravenscroft N., Ding D., et al. From Pioneering to Organised Business: The Development of Ecological Farming in China [J]. *Local Environment*, 2019, 24(06): 539-553.
- [20]Lievegoed B. *The Developing Organization*[M]. Berkeley, CA: Celestial Arts, 1980. 75-128.
- [21]Lockridge D. *Community Supported Agriculture* [J]. *Small Farm Today*, 2005, 22(03): 32-35.
- [22]Groh T., McFadden S. *Farms of Tomorrow Revisited* [M]. SteinerBooks, 1998. 150-255.
- [23] Elkin G., Cone, M., Liao, J. Chinese Pragmatism and the Learning Organisation [J]. *The Learning Organization*, 2009, 16(01): 69-83.