



# “能人治社”中的关系治理研究

## ——基于35家能人领办型合作社的实证研究

杨灿君

(南京农业大学农村发展学院,江苏南京210095)

**摘要:**合作社的建立和发展是嵌入在农村社会的关系网络当中的,在能人治理合作社的过程中,由于缺乏与正式治理相契合的社会环境,关系治理成为了合作社治理的重要机制。能人社长依赖乡土社会中的关系交往法则,利用熟人社会的信任惯习,强调互惠,打造社长个人声誉和合作社声誉,注重与社员沟通和协调等关系性规则进行组织治理,但也存在关系权威取代理性权威,利益分配的差异化,监督作用的削弱以及能人难以获得社会性激励等失范问题。能人的关系状态和关系行为对合作社的关系治理结构和治理过程有着重要影响,如何引导和规范能人领办型合作社的内部治理机制,真正形成高水平的合作,互惠互利,是值得今后深入探讨的问题。

**关键词:**农民专业合作社;能人;能人治社;关系治理

**中图分类号:**C912.82      **文献标志码:**A      **文章编号:**1671-7465(2016)02-0044-10

### 一、引言

我国的农民专业合作社按照不同的发展主体可以划分为农村能人领办型、龙头企业带动型、政府或职能部门依托型等类型,其中农村能人领办型专业合作社在我国农民专业合作社中是较为典型的一种模式,他是由农村中具有一定能力的种养殖大户、技术能人、农民经纪人等牵头,联合周边村民组建的合作社。当前,能人领办型合作社虽然已成为专业合作社快速发展的重要组织形式,但仍存在诸多不规范问题,特别是内部治理结构不健全,导致出现“空壳合作社”“假合作社”“一人合作社”等异化现象,直接影响了其市场竞争力,合作社的合作优势无法体现。目前,学者们的研究主要集中在龙头企业带动型以及政府或职能部门依托型合作社的治理问题,而对能人领办型合作社的治理过程及其存在的问题关注相对较少。

合作社的治理问题在合作社制度安排中是最为核心的问题,他决定了合作社能否朝着使贫困群体受益的方向运营。有关合作社内部治理的已有研究主要是从经济学视角关注合作社内部委托—代理、剥夺、利益冲突、产权等问题,随着合作社治理问题研究的不断深入,有关非正式制度对合作社治理的影响也逐渐引起学者们的关注。任何组织都是嵌入在一定的社会网络关系之中的,合作社的建立和发展一开始就是处在基于关系的农村社会当中,这使得合作社具有先天的亲缘关系特征,由此导致合作社的治理在很大程度上是基于人际关系或情感,而不是基

收稿日期:2015-09-25

基金项目:教育部人文社会科学研究青年基金项目“农民专业合作社发展过程中的信任机制研究”

(11YJC840061)

作者简介:杨灿君,女,南京农业大学农村发展学院讲师,博士。E-mail:yangcanjun@njau.edu.cn

于对正式制度和对合作社理念的认同<sup>[1]</sup>。能人<sup>①</sup>是如何在合作社中进行关系治理<sup>②</sup>的？在关系治理过程中存在哪些问题？本文试图通过研究这一原本处于暗箱中的问题，为能人领办型合作社的健康规范发展提供参考和借鉴意义。

## 二、文献简要回顾

随着对各类组织中治理问题研究的深入，与正式的契约治理相对的关系治理越来越受到经济学、管理学、社会学等学科的关注。关系治理的概念由 Macneil 提出，他认为契约是人与人之间的交换关系，任何交换都包含了交易性和关系性两类特性，交换的关系性随着契约的持续性和复杂性增强而增强，交换的治理逐渐依赖关系契约，与之相应的治理机制就是关系治理<sup>[2]</sup>。之后学者们对这一概念不断进行完善，Lusch & Brown 认为关系治理主要是指交易双方使用关系规范或者对关系性的预期来抑制投机行为<sup>[3]</sup>；Claro 等将关系治理界定为一种介于市场和层级制之间的治理模式，他不只依靠市场力量或行政权力协调行为关系，更依赖行为人的相互合作来实现<sup>[4]</sup>。万俊毅认为关系治理就是社会资本的运用，是正式契约以外的具有自我履行机制的一切能提高交易绩效的社会关系活动<sup>[5]</sup>，杨光飞认为家族企业中的关系治理是相对于契约治理而言，是依靠华人社会中的关系特质对企业进行治理<sup>[6]</sup>。虽然目前学术界对关系治理并没有统一的定义，但宽泛而言，关系治理是对各种非正式治理手段的概括，不是依据正式制度，而是通过一些关系性规则来进行组织治理的机制。

在关系治理的构成要素方面，学者们通过实证研究得出了不同的结论。学者们普遍认可的构成要素有：互惠<sup>[7-9]</sup>、信任<sup>[10-12]</sup>、沟通和冲突协调<sup>[9,13]</sup>、声誉机制<sup>[14]</sup>等。此外，还有一些学者认为，交易灵活性<sup>[15-16]</sup>、相互依赖<sup>[11,17]</sup>、承诺<sup>[12]</sup>等也是关系治理的主要构成要素。目前国内已有的关系治理研究多集中于家族企业的分析，探讨关系治理对家族企业发展的影响，而有关合作社的关系治理研究成果并不多。刘同山等人的研究认为合作社作为介于松散市场联盟与层级制公司之间的混合性经济组织，其成长必定依赖于关系契约及其实施，即关系治理<sup>[18]</sup>。有学者认为，在合作社中，关系治理的作用甚至超过了正式契约<sup>[19]</sup>。已有的研究虽然注意到了关系治理对合作社治理的重要性，但对关系治理过程的“深描”并不多，与龙头企业、政府或职能部门在创建合作社时可以依托相关组织不同，能人主要是基于社会关系来组织和维系农户合作，因此，能人对合作社的关系治理更值得深入剖析。

## 三、样本描述

本文主要是采用实地研究方法。2012—2014 年暑假期间，笔者组织本校社会学系学生在江浙两省农村开展有关合作社的深度调研。在所调研的 78 家合作社中，能人领办型合作社有 35 家，占调研合作社总数的 44.9%。在调研的过程中，笔者和学生一方面对合作社社长进行了一份问卷调查，以了解社长和合作社的基本情况；另一方面，对合作社的社长、主要成员、普通社员以及乡镇主管农业的政府人员等都进行了开放式访谈，并做了详细的访谈记录，从而更加深入了解合作社的实际运行情况。

① 本文将合作社中的能人概念界定为：在农村中既有一定的经济实力，又有人力资本（主要是经营能力、管理能力、专业技术水平等），还有社会资本（主要是在农产品销售领域或与政府部门有良好的社会关系），从事农产品的生产或者提供农业生产经营服务，具有一定的合作意识的人，主要是指种养殖大户、农民经纪人、技术能人等。能人治社是指在由能人牵头创办并担任社长的农民专业合作社中，能人协调社员内部关系，管理合作社事务，对合作社进行治理的过程。

② 关系治理是指在合作社内部治理过程中，由于社长与社员之间存在着特殊主义的关系，社长不是依据正式制度，而是通过一些关系性规则来进行组织治理的机制。

由于农作物的生产周期较长,更易受到自然环境和市场环境的影响,行业风险大,也更需要农户抱团合作闯市场,因此,本文所关注的是以种植业为主的合作社。从表 1 中可以发现,能人领办型合作社的规模较小,社员在 100 户以下的合作社占了大多数,能人社长是党员身份的并不多,文化程度以初中和高中文化为主,年龄在 40~50 岁的居多,在职业分布上,种植大户和农村经纪人的比例比技术能人略高。

表 1 35 家能人领办型合作社及其社长的基本情况

合作社	选项	数量(家)	比例(%)	能人社长	选项	人数(人)	比例(%)
成员规模	5 户	10	28.57	政治面貌	中共党员	9	25.71
	6~10 户	5	14.29		群众	26	74.29
	11~50 户	4	11.43	文化程度	小学及以下	6	17.14
	51~100 户	5	14.29		初中	12	34.29
	100 户以上	11	31.43		高中	12	34.29
经营内容	水果	10	28.57		大学	5	14.29
	蔬菜	6	17.14	年龄	40 岁及以下	3	8.57
	果蔬	8	22.86		40~50 岁	14	40
	粮食	9	25.71		50~60 岁	9	25.71
	茶叶	2	5.72		60 岁以上	9	25.71
地区分布	江苏	12	34.29	职业	种植大户	15	42.86
					农村经纪人	12	34.29
	浙江	23	65.71		技术能人	8	22.86

在社长和社员的关系上,双方的关系是农村场域中多种社会关系的重叠。问卷调查数据显示(见表 2),社长认为自己和骨干社员、普通社员之间最主要的是同行关系和同村人的关系,其次是朋友关系、熟人关系,再次是亲戚关系。可见合作社既是同一行业的农户的联合,也是一个以地缘关系为主的共同体。

表 2 社长和社员的关系

	社长和骨干社员的关系		社长和普通社员的关系	
	人数(人)	比例(%)	人数(人)	比例(%)
亲戚	3	8.57	3	8.57
朋友	9	25.71	9	25.71
熟人	6	17.14	6	17.14
同行	23	65.71	23	65.71
同村人	20	57.14	18	51.43

四、关系治理的具体表现

合作社的成长是建立在传统农村社会关系基础之上,在合作社建立初期,由于社员对合作社这一新生事物了解不多,与合作社的重复交易次数较少,社员组织承诺水平也较低。而合作社的发展壮大不仅依赖合作社与成员之间的正式契约,也同时依赖合作社与成员之间的关系,社长和社员之间的关系约束构建了合作社治理的基本样式。关系治理在一个小范围的治理边界内具有较高的效率,他具有信息优势和成本优势,从而保证合作行为的持续<sup>[20]</sup>。学者们普遍认可的关系治理维度有信任、互惠、声誉机制和沟通协调等,能人社长的关系治理也主要表现在这四个方面。

### (一) 利用熟人社会的信任惯习

信任被证明是合作社治理的有效机制,他可以减少成员在与合作社交易过程中的投机行为,从而降低交易风险,是关系治理的基础和重要治理手段。Bonus 指出,合作社的成功得益于在合作社范围内成员之间的相互了解和信任<sup>[21]</sup>, Hakelius 的研究表明信任有利于成员间形成团结一致,降低成员之间的交易成本<sup>[22]</sup>。当合作社规模较小、社员之间的关系较为紧密的发展初期和效益良好的时期,合作社采取信任的治理方式,能够减少交易成本和管理成本。能人领办型合作社的成员规模都不大,在我们所调查的 35 家合作社中,社员人数为 5 人的有 10 家,少于 10 人的有 5 家,而且社员大多数与自己有地缘关系,彼此都互相熟悉,愿意加入合作社并不是出于对合作社的制度信任,而是因为与能人社长有长期的情感联系,对能人社长的人际信任程度高<sup>[23]</sup>。这也符合农村熟人社会的信任惯习,即信任的具象化,农民的信任都是非常具体化,往往是指向具体的人和事,抽象的理想、主义、组织、制度等很难被作为信任的对象<sup>[24]</sup>。

在合作社治理的过程中,能人对信任惯习的利用主要是表现在三个方面:一是能人社长注重树立讲诚信、讲信用的个人形象,在合作社的生产成本、销售价格等方面做到信息公开,尽量避免给社员留下“以权谋私”的负面评价;二是利用自己的生产技术经验、销售网络优势积极帮助社员开展生产、加工、销售等活动,帮助社员增加收入;三是注重日常生活中的情感交流,良好信任关系的建立有赖于双方持续不断地互动与人情往来。在农忙时,为了抢时间种植或收割农作物,能人社长和社员开展互助,社长会主动邀请社员一起在自己家吃饭喝酒,做好后勤工作;在农闲时,社长也会与社员发生比较多的人情往来,以争取社员对他以及合作社的支持。

### (二) 领办合作社的能人与社员之间的互惠

互惠是关系治理的一个重要内容。互惠可以创建成员对合作社的共同认知,促进成员共同愿景的达成,从而有利于合作社的长期发展。普通农户加入能人领办型合作社,是希望借助能人的信息优势、能力优势,从而获取一定的经济利益以及其他方面的服务<sup>[24]</sup>,如降低农产品的生产成本、获取稳定的农产品销售渠道、获取更高的销售价格和合作社的利润分红等等。在我们所调研的合作社中,能人社长认为自己所建立的合作社作用主要体现在增加社员收入(18.8%)、扩大经营规模(15.6%)、解决产品销售问题(12.5%)、解决产品加工问题(12.5%)。此外,社员也能享受合作社的一些优惠,比如将以合作社名义申请的种子、化肥、农药免费发放给社员,合作社购买的农机具、修建的公共设施也让社员免费使用,对社员收取低于市场价的农产品加工服务费用等等。

与此同时,能人社长也需要社员为合作社的发展提供支持。合作社维持正常运行最重要的是要有资金和耕地的保障。在资金获取方面,村干部或者龙头企业领办的合作社与政府的联系更为紧密,政府也愿意主动提供财政补助和优惠政策以帮助其发展,而能人领办型合作社想从政府那里获得扶持却不容易。“现在都是人情关系(决定如何)分配财政补贴”(江苏省东台市 ZF 大豆专业合作社社长 WZF);“要想获得补助,要有人头(即与政府有关系)才行,没有人头都是白弄”(浙江省慈溪市 SG 蔬果专业合作社社长 CSG)。正是因为清楚地意识到难以从政府那里获得帮助,能人更多地依靠与社员的关系来获取资金。而在土地流转方面,则更加需要社员的支持,随着农产品市场的发展,农村的耕地变得越来越稀缺,土地租金也不断上涨,合作社要实现规模经营,就必须拥有大量成片的耕地,能人社长不仅需要社员的耕地,还需要发动社员从亲戚朋友那里成功租赁到耕地,从而尽可能地扩大合作社的种植规模。因此,用一位合作社理事的评价来总结:“合作社就是从亲朋好友那里搞一点资金,从亲朋好友那里借一点土地”(江苏省苏州市 DS 茶叶专业合作社理事 LDJ)。

### (三) 打造社长和合作社的声誉

我国的合作社根植于农村这个“熟人社会”,声誉对于能人社长而言,是一种重要的意识形



态资本,拥有良好声誉的能人社长更容易获得社员的信任,增加合作的机会。声誉对于合作社而言,更是合作社的一种无形资产,是合作社参与市场竞争的核心因素。

一是树立能人社长的成功形象。问卷调查显示,在一个成功的合作社社长应具备的能力方面,能人社长认为自己有很强或比较强的社会关系(91.4%)、专业技术水平(91.4%)、经营能力(82.9%)以及管理能力(82.9%)。此外,社长应具备的素质方面,有责任心、关心社员利益、具有奉献精神、讲信用、受人尊敬等方面也都得到了能人社长的认可,并认为自身也具备这些素质。正如一位能人社长在访谈中提到的:“合作社认人,社长要有无私奉献的精神,不能光为自己考虑,要为社员考虑,要讲诚信。”

二是打造合作社的声誉。合作社的声誉在外部来自于市场对合作社产品的认可,在内部则来自于社员对合作社这一组织的认可。在所调研的35家合作社中,示范性合作社有15家,拥有注册商标的有18家,获得无公害产品认证的有14家。此外,有12家合作社建立了网站,这些象征着合作社外部声誉的符号主要是靠能人社长获得的,以此提升合作社的市场竞争力,并与合作社社员共享其带来的好处,从而也进一步增强了社员对合作社这一组织的认可。

#### (四) 注重沟通和协调

虽然国家早在2007年就颁发了《合作社法》,合作社也遵从国家要求制定了自己的规章制度,但实际执行的结果并不理想。只有58.3%的能人社长认为合作社的各项规章制度执行得很好或比较好,41.7%的能人社长认为合作社奖惩制度对社员的约束力很强或较强。可见正式制度并没有对社员起到较好的约束作用。众多研究者的实地研究认为,非正式规则可以对社员起到更大的约束作用,不仅可以节约交易费用,有效地克服搭便车问题,还可以减少违规行为。能人社长在治理合作社的过程中也充分利用了人情关系和传统的道德规范,注重与社员进行良好的沟通和协调。

在合作社的治理过程中,经常会碰到社员不合作的现象。比如在合作社的生产过程中,为了保证农产品质量,合作社要求农户统一生产标准,但有些社员不相信合作社提供的农药、种子、化肥等生产资料比市场上价格低或者质量好,宁愿去市场上购买,有些年龄大的社员也不大愿意接受合作社提出的诸如不得喷洒剧毒农药等技术要求,而更愿意根据自身积累的经验来种植作物。而在农产品的销售过程中,由于农产品的市场价格波动比较大,社员提供给合作社的产品数量和质量也会随之波动,当产品的市场价格高于合作社的收购价格时,普通社员将质量好的产品优先卖给合作社之外的农村经纪人,而当产品的市场价格较低或者产品遇到滞销问题时,社员又会回来找合作社帮忙解决其销售难题。当社员出现种种不合作的行为时,能人社长表示经常需要“磨破嘴皮说好话”,或者邀请关系紧密的中间人进行沟通协调。

### 五、关系治理中存在的问题

虽然良好的人际关系是能人社长开展工作的基本条件,在处理利益纷争时更多依靠的是合作社中的强连带关系,但组织运营过度依赖能人社长的社会关系,也会导致合作社面临较大的不确定性,毕竟能人社长与不同社员之间的关系也是差序化的,与核心社员的关系更为紧密,这就容易导致社长与核心社员之间形成“利益共同体”,而与普通社员之间可能陷入“熟人式”低水平合作<sup>[25]</sup>,影响合作的持续性和长期性,在合作社治理结构的决策、利益分配、监督等方面都会出现一些失范问题。

#### (一) 关系权威取代理性权威

社会学家韦伯将权威分为传统权威、个人魅力型权威和理性权威三种理想类型,其中理性权威是建立在法律制度的基础上的,管理者的权威来自于法律条文赋予他在组织中的地位。每

个合作社都根据政府要求制定了自己的合作社章程,社长的权威在理论上也应该是在合作社章程规定的范围内得到社员的认可和服从。但在合作社实际运行过程中,社长和社员的关系是建立在人情关系基础上的,人情关系的作用远比法律和其他正式规则更为有效,社长的理性权威并没有得到认可,反而是被关系权威所取代。关系权威在本文中主要是指建立在能人与社员关系亲疏远近基础上的权威,能人与某一社员的关系越紧密,其权威得到认可的程度越高,越容易获得社员的支持,反之亦然。

笔者在调查中发现,大多数能人领办型合作社的社员大会形同虚设,能人社长是拥有合作社实际控制权的内部人,作为合作社创建的主导力量,无论是在最初的组织创建、制度设计上,还是在日常经营管理上都拥有突出的影响力,关系权威也发挥了很大的作用。比如,在培训社员掌握统一的生产技术和质量标准方面,处于合作社边缘的社员与能人社长关系比较疏远,对于合作社提供的培训机会并不积极,而那些与能人社长“互相合得来的人”,也即关系比较紧密的核心社员都会比较配合,愿意接受新技术并尝试改革。当因为市场价格波动导致农产品供不应求或者滞销时,与能人社长关系比较疏远的社员往往存在着搭便车心理并作出有利于收益最大化的投机行为,而核心社员更愿意在农产品销售上与合作社保持长久稳定的合作关系,也因此进一步巩固了双方的关系。

## (二) 差序格局的理性化影响利益分配

随着市场经济的发展,传统社会中注重人情、面子的人际关系也越来越受到经济利益的侵蚀,差序格局出现了理性化的趋势。社员加入合作社的主要动机也是追求更多的经济利益,而且是追求眼前利益的最大化,差序格局的理性化也深刻影响了合作社的利益分配,主要表现为:

一是部分能人独占合作社的所有经济利益。由于当前合作社的发展仍处于起步阶段,合作社刚开始盈利能力并不强,能人作为社长,他既是合作社最主要的出资人,又是合作社最主要的管理者,当剩余索取权和控制权都掌握在他手中时,如果缺乏合理的激励机制,能人很可能自我激励,将所有经济利益(包括政府扶持资金等)占为己有。在实地调研的过程中,这样的现象多存在于社员规模很小(一般为5人)的合作社中,特别是以同一家族成员组建的合作社中。

二是部分能人和核心社员共同分享合作社的利益。能人和核心社员在合作社中投入的资金最多,对合作收益的期望值也最高,能人和核心社员根据股金份额的比例分享合作社的经济利益,这种合作社更像是一种合伙企业。除了分享合作社的经济利益以外,能人与核心社员也共同分享政府的各项优惠政策,比如政府给合作社免费提供的农药、种子、化肥、钢架大棚等。此外,在合作社的产品加工、包装环节,需要一定数量的劳动力来完成产品的加工、包装工作,由于有工资报酬,能够优先获得工作机会的主要是核心成员及其家庭成员,而在直接涉及到经济利益的产品销售和财务管理环节,则更是由能人挑选其最亲近的核心成员来担任负责人,以此保证经济利益的最大化。

三是普通社员在合作社中能分享的利益是最少的,甚至为零。大多数普通社员加入能人领办合作社时,并没有付出多少成本,他们加入合作社的形式多是以土地、生产设备折价入股,要么象征性地交纳很少的股金,甚至只是用自己的农村户口挂个名而已,因此在合作社的盈余分配上,普通社员能够获得的二次返利十分有限,甚至根本没有。普通社员作为理性经济人,“老百姓自己心里有一杆秤”(浙江省海宁市XG葡萄专业合作社社员ZJG),当无法从合作社中获得利益,他们便自动“隐身”了,甚至不再承认自己是合作社社员。因此,在调研中经常发生这样的现象:虽然合作社社员名单上有某位社员的姓名和联系方式等个人信息,但找到他本人时并不承认自己是社员。

以上三种利益分配方式的普遍存在也再次验证了之前温铁军等人对大农主导型合作社天生就内在具有“精英俘获”机制的论断<sup>[26]</sup>,即少数精英对合作社发展资金和项目信息的获取、发

言权的控制以及对政府扶持资金及项目具有较强的可接近性、可获得性<sup>[27]</sup>。“精英俘获”机制使得合作社主要为少数精英服务,导致普通社员的合法利益受到侵害,合作社的利益分配不可避免地出现了差序化。

### (三)“利+情”关系削弱监督作用

在处于转型过程的农村社会中,人情的作用虽然被削弱,但还是有一定的影响,同时在市场经济浪潮的影响下,能人社长和社员都更多地考虑经济利益,“利+情”关系的叠加反而是削弱了彼此的监督作用。

从能人社长的角度来看,普通社员在合作社中所占的股权并不多,有相当一部分普通社员没有出资,即使出资,一般出资额也比较低,由于付出成本不高,加上普通社员一般都是兼业性特征明显的小农,“以半亩地经济”居多,与合作社之间没有形成紧密的利益关系。因此,合作社想利用利益关系去监督和约束普通社员的生产和销售行为就显得比较困难,而且因为熟人社会中人情关系的影响,对普通社员的生产和销售行为的监督作用进一步被削弱。以合作社的产品品牌使用为例,品牌属于合作社的无形资产,产品质量是品牌建设的重要保证。但由于社员的种植地域分散,生产周期长,农产品生产的质量管理的难度与企业生产的质量管理的难度不可同日而语。因此,农产品的质量保证金需要社员自觉并自愿按农业生产标准进行,以降低合作社难以承受的高额的监督成本。但社员通常有不按标准进行生产的行为,比如,浙江省义乌市HP水稻专业合作社要求社员按照水稻的无公害标准化生产规定,在农产品生产过程中不准使用毒性强的农药,但无毒性农药价格相对较高,使用这种农药就会增加生产成本,并且会大量增加人工费用才能保证产品的成色,为了节省成本,普通社员还是会使用毒性强的农药。在出售这种不合格水稻加工出来的大米时,社员继续使用合作社的品牌,合作社也无法进行有效监督。

从普通社员的角度来看,社长和核心社员形成了利益共同体,获取了合作社中的大部分收益。对普通社员而言,他们既没有机会参与合作社分红,也没有享受二次返利,如果因监督行为带来的收益不能弥补其实施监督付出的成本,那么作为理性经济人的普通社员就不会采取监督行动,再加上与社长的人情关系,对合作社的运行也缺乏监督的积极性。

### (四)能人难以获得社会性激励

社会性激励是选择性激励的一种。奥尔森认为,只要参与集体行动的成员分享合作剩余就会产生选择性激励,选择性激励是集体行动能否成功的关键影响因素之一<sup>[28]</sup>。选择性激励包括正面激励和负面惩罚两个方面,正面激励不仅包括经济激励,也包括社会声望、尊重、友谊以及其他社会和心理目标等社会性激励。对于合作社的社长而言,如果能获得选择性激励中的正面激励,那将有助于其更加积极地投入治理合作社的工作中。虽然上文的分析揭示了能人社长能为自己谋取较多的经济激励(即使这种经济激励并不被《合作社法》所允许),但要是想获得社会性激励,得到普通社员的认可和尊重,却是很不容易的。由于普通社员参与合作社的活动少,对合作社了解不多,他们认为能人建立合作社,只是为了给自己谋取更多的利益,认为社长“人不为己,天诛地灭”,这就挫伤了一部分真正想为农民、为当地农村做点事情的能人的热情和积极性。在访谈中,不止一位能人社长提到,普通农户对合作社工作不理解,有一位能人社长将自己在合作社中的工作形象地比喻为“戴着镣铐跳舞”(江苏省徐州市DJ蔬果合作社社长CH)。他们的一个共识是:要想办好合作社,就要有无私奉献的精神。但目前能人领办型合作社良莠不齐,有的合作社刚处于起步阶段,经营规模小,盈利能力不足,无法给社员带来较多的合作社分红;有的合作社被农民认为“挂羊头卖狗肉”,钻国家政策的空子,为了获取补贴而成立的空壳合作社,导致农民对能人领办型合作社的认可程度并不高。在当前这样一种复杂的情形下,积极性受到挫伤的是那些既想通过合作社联合闯市场以提高自己经济收入,又想通过合作社这个组织载体以提高自己的社会声望的能人。



## 六、结论与思考

黄祖辉等认为以市场竞争为导向的农民专业合作社,为了得到市场地位、获得组织发展,大户、农业企业等关键资源所有者占据主导地位具有必然性,由能人大户领办的合作社已成为我国合作社的重要组织形式之一<sup>[29]</sup>。在能人治理合作社的过程中,由于缺乏与正式治理相契合的社会环境,关系治理成为了当前合作社治理的重要机制。能人社长依赖乡土社会中的关系交往法则,利用熟人社会的信任惯习动员农户参加合作社并配合合作社的工作。同时通过加强能人社长与社员之间的互惠、打造社长个人声誉和合作社声誉、注重与社员沟通和协调等关系治理行为,降低社员投机行为发生的可能性,保持合作行为的长久性,从而保证合作社的合作效益。

关系治理是建立在能人社长长期社会交往经验的基础上,是现阶段能人社长能够利用的一种最为便捷的治理方式,但由于人际关系的复杂性,导致关系治理的不透明性和模糊性,合作社治理结构中的决策机制、利益分配机制、监督机制等方面也出现了一些失范现象,如关系权威取代理性权威,民主管理无法体现;差序格局理性化影响了合作社的利益分配,社长和核心社员之间形成“利益共同体”,违背了合作社“民受益”的初衷;“利+情”关系的叠加,导致社长和社员之间的监督作用减弱,社长和普通社员之间陷入“熟人式”的低水平合作,甚至不合作。而对能人社长自身而言,关系治理带来的合作社制度不明晰、治理不规范,也让他们难以赢得普通社员的真正尊重,也难以获得社会性激励。

Zaheer 与 Venkatraman 认为关系治理包含治理结构和治理过程两个相互关联的方面<sup>[7]</sup>。合作社的发展是嵌入在中国农村社会关系网络中的,能人领办型合作社的治理不可避免地受到能人关系状态和关系行为的重要影响。由于关系治理的模糊性特征,中国社会关系的复杂性特性,虽然无法精确测量能人关系状态和关系行为对合作社关系治理的影响,但通过本文的研究,从比较宽泛的层面上而言,主要表现为以下两个方面:

一是能人的关系状态(包括关系网络的规模和质量)对关系治理结构的影响。首先,能人的关系网络规模对治理结构的封闭程度有一定的影响。当能人的关系网络规模较小时,他能动员的社员规模也较小,如本文调研的合作社中有15家合作社的社员少于10人,治理结构具有较强的封闭性,并带来锁定效应,即合作范围被限制在一个狭小的圈子内,合作社的决策权掌握在能人手中,合作社的利益分配也局限在少数核心成员中;反之,当能人的关系网络规模较大时,治理结构的开放性特征凸显,合作社中的普通社员也能分享到一些好处,哪怕是通過搭便车或投机行为带来的普惠型收益。其次,能人的关系网络质量影响治理结构,即能人与核心社员、普通社员之间的关系具有差序性,在治理结构上表现出强关系—弱关系的差序化格局。其中,能人与核心社员之间的私人关系最紧密,对合作社的合作收益期望也最高,能人运用强关系的治理方式,在合作社的决策参与、利益分配、监督等方面与核心社员都能进行信息和资源共享,而能人与普通社员之间则属于弱关系,采用弱关系的治理手段,能人与普通社员之间的交易行为跟非社员的交易行为差别不大。

二是能人的关系行为对关系治理过程的影响。合作社具有共同体和企业的双重属性,这就导致合作社的治理过程也处于一种向心力和离心力作用下的不稳定均衡状态中<sup>[30]</sup>,能人通过权宜性的关系行为来努力维持合作社治理过程中的均衡状态。首先,能人注重发展的是与社员的情感性关系还是理性关系。Macneil指出,人与人之间的任何交换关系都表现为两个方面:理性的、正式的交易性方面和情感性的、非正式的关系性方面<sup>[2]</sup>。当能人注重运用情感性关系时,合作社治理的人治色彩比较浓厚,能人的权威得到较高的认可,也更容易得到核心社员的支持,当能人注重发展理性关系时,合作社的企业属性较为突出,合作社的治理过程也与企业的治理



过程相似,合作社的发展壮大将有利于提高普通社员的收入,从而提升普通社员对合作社的认同感。其次,能人和社员之间的信任关系是合作的基础,在合作社的现实发展过程中,能人更多的是采用情感取向的差序性信任,能人与核心社员之间的强信任关系促使双方通过积极参与合作社的活动以追求利益最大化,而普通社员对能人的弱信任导致其将合作社等同于能人个人,对合作社的活动消极参与,一旦不能获益,就会隐身甚至退出合作社。而理性支撑的契约式信任被认为有利于合作社内部治理结构的优化,由于合作社的正式制度在农村社会中缺乏有效约束力,契约式信任的发展仍然是一种理想状态。再次,能人强调与社员之间构建互助型的互惠关系,还是强调构建互利型的互惠关系。互助型互惠关系是以人情为联结纽带的,如果双方构建的是互助型互惠关系,那么,能人与社员之间只是相互利用,各取所需,能人利用社员的成员资格去获取合作社的合法性以及合作社发展的资源,社员利用能人的信息优势和能力优势获取合作社的一些政策性收益,双方的合作也只是低水平的合作。如果能人注重构建与社员之间的互利型互惠关系,增加成员的经济收入,将提高社员对能人和合作社的认同感。

有关能人领办型合作社的治理问题研究在当前具有重要的现实意义,合作社的规范发展实质上就是组织内治理机制(包括正式治理和关系治理)不断完善的过程。当前合作社内部的关系治理体现了合作社对能人个人社会关系的过度依赖,比如一些能人领办型合作社就是以能人的名字命名的,一旦能人退出了合作社,该合作社生命力的持久性就值得怀疑。因此,合作社持续健康发展最终还是需要建立规范合理的治理制度并能切实实施,这也是衡量合作社发展水平的一个重要指标。这就需要合理配置合作社的权力,将能人治社和民主管理相结合,逐步构建民主管理和能人治理相互制衡的权力体系,同时建立行之有效的监督制约机制。只有当合作社治理制度规范、明晰时,小农才愿意向合作社投资以及与合作社进行交易,也才能真正形成高水平的合作、互惠互利,促进合作社发展壮大。

## 参考文献:

- [1] 黄祖辉,徐旭初. 基于能力和关系的合作治理——对浙江省农民专业合作社治理结构的解释[J]. 浙江社会科学,2006(1):60-66.
- [2] Macneil I R. Contracts: Adjustment of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law[J]. *Northwestern University Law Review*, 1978, 72(6):854-905.
- [3] Lusch Robert F, Brown James R. Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Market Channels [J]. *Journal of Marketing*, 1996, 60(10):19-38.
- [4] Claro, Danny Pimentel, Hagelaar, Geoffrey, Omta, Onno. The Determinants of Relational Governance and Performance: How to Manage Business Relationships? [J]. *Industrial Marketing Management*, 2003, 32(8):703-716.
- [5] 万俊毅. 准纵向一体化、关系治理与合约履行——以农业产业化经营的温氏模式为例[J]. 管理世界, 2008(12):93-102.
- [6] 杨光飞. 关系治理: 华人家族企业内部治理的新假设[J]. 经济问题探索, 2009(9):81-85.
- [7] Zaheer A N. Venkatraman, Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange[J]. *Strategic Management Journal*, 1995, 16(5):373-392.
- [8] Doney P M, Cannon J P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships[J]. *The Journal of Marketing*, 1997, 61(2):35-51.
- [9] Cannon Joseph P, Achrol Ravi S, Gundlach Gregory T. Contracts, Norms, and Plural Form Governance[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, 28(2):180-194.
- [10] Ganesan S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships [J]. *Journal of Marketing*, 1994, 58(2):1-19.
- [11] Poppo L, Zenger T. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? [J]. *Strategic Management Journal*, 2002, 23(8):707-725.

- [12] Wang Eric T G, Wei Hsiao-lan. Interorganizational Governance Value Creation: Coordinating for Information Visibility and Flexibility in Supply Chains[J]. *Decision Sciences*, 2007, 38(4): 647-674.
- [13] Thomas K, Schmidt W. A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict [J]. *The Academy of Management Journal*, 1976, 19(2): 315-318.
- [14] Kreps D, Wilson R. Reputation and Imperfect Information [J]. *Journal of Economic Theory*, 1982, 27(2): 253-279.
- [15] Paquin J. Contract Enforcement in Dakar: An Empirical Look at Local Constraints and Opportunities[EB/OL] (2007-06-30) [2015-05-26]. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=997638](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=997638).
- [16] 陈灿, 罗必良, 黄灿. 差序格局、地域拓展与治理行为: 东进农牧公司案例研究[J]. *中国农村观察*, 2010(4): 44-53.
- [17] 李新春, 陈灿. 家族企业的关系治理: 一个探索性研究[J]. *中山大学学报: 社会科学版*, 2005(6): 107-115.
- [18] 刘同山, 孔祥智. 关系治理与合作社成长[J]. *中国经济问题*, 2013(3): 4-10.
- [19] 万俊毅, 欧晓明. 社会嵌入、差序治理与合约稳定——基于东进模式的案例研究[J]. *中国农村经济*, 2011(7): 14-24.
- [20] 郑勇军, 叶志鹏, 陈宇峰. 关系型治理与温州金融危机的再考察[J]. *经济社会体制比较*, 2015(2): 77-87.
- [21] Holger Bonus. 作为一个企业的合作联合会: 一份交易经济学的研究[M]//Furubotn, Richter. *新制度经济学*. 孙经纬, 译. 上海: 上海财经大学出版社, 1998: 206-243.
- [22] Hakelius K. Cooperative Values: Farmers' Cooperatives in the Minds of the Farmers, PhD Dissertation[D]. Uppsala, Sweden: Swedish University of Agricultural Sciences, 1996.
- [23] 杨灿君. 合作社中的信任建构及其对合作社发展的影响[J]. *南京农业大学学报: 社会科学版*, 2010(4): 121-127.
- [24] 黄家亮. 乡土场域的信任逻辑与合作困境: 定县翟城村个案研究[J]. *中国农业大学学报: 社会科学版*, 2012(1): 81-92.
- [25] 崔宝玉, 谢煜. 农民专业合作社: “双重控制”机制及其治理效应[J]. *农业经济问题*, 2014(6): 60-67.
- [26] “建设社会主义新农村目标、重点与政策研究”课题组. 部门和资本“下乡”与农民专业合作经济组织的发展[J]. *经济理论与经济管理*, 2009(7): 5-12.
- [27] 张晓山. 促进我国农民合作社健康发展的几点思考[J]. *中国农民合作社*, 2014(4): 44-46.
- [28] 曼瑟尔 奥尔森. 集体行动的逻辑[M]. 陈郁, 等, 译. 上海: 上海人民出版社, 1995: 41-42.
- [29] 黄祖辉, 邵科. 合作社的本质规定性及其漂移[J]. *浙江大学学报: 人文社会科学版*, 2009(7): 12-16.
- [30] 吴彬, 徐旭初. 合作社治理结构: 一个新的分析框架[J]. *经济学家*, 2013(10): 79-88.

(责任编辑: 李良木)