

从“合作社+公司”到合作社办公司：组织模式转变如何促进农业生态产品价值实现*

马贤磊^{1,2} 郭仪凤² 金铂皓²

摘要：本文运用交易成本理论，结合案例分析，揭示组织模式从“合作社+公司”到合作社办公司的转变促进农业生态产品价值持续实现的内在机理。研究发现：农业生态产品价值实现需要完成资源整合、生态溢价、收益共享和生态反哺四项核心任务，但是，由于高资产专用性、高行为不确定性、要素贡献难以衡量和剩余产权分配困难等，价值实现过程面临高昂的交易成本。高交易成本限制了“合作社+公司”模式的运行绩效，进而催生了合作社办公司模式。合作社办公司这一模式既能通过转变契约关系，提升纵向一体化，整合农业生态产品的生产、加工和销售，形成立体经营模式，又能重新协调劳资关系，实现企业家和员工共同占有剩余控制权和剩余索取权，提升农民收益。研究案例把合作社组织模式与农业生态产品价值实现相结合，能为实现农民农村共同富裕提供新的思路。

关键词：农业生态产品 价值实现 组织模式 农民专业合作社

中图分类号：F062.1; F325.22 **文献标识码：**A

一、引言

党的二十届三中全会指出要健全生态产品价值实现机制。农业生态产品是指在不损害生态系统稳定性和完整性的前提下，农业自然资源系统生物生产与人类社会生产共同作用，为人类生产生活所提供的物质和服务（孙博文，2022；于法稳等，2024）。与传统农产品交易相比，农业生态产品价值实现具有三个明显特征（石敏俊等，2023）：一是把生态要素纳入生产分配体系，调整乡村生态社会关系结构，促进绿色福利；二是生态溢价是生态要素的一种价值贡献，它反映为市场上物质类农业生态产品与普通农产品之间的差价；三是重视资源利用的可持续性，将收益部分反哺生态。全国各地开展了多样化的农业生态产品价值实现探索实践，如山东东营“向荒滩要效益”、广西梧州“六堡茶”、

*本文研究得到教育部人文社科基金青年项目“乡村生态产品价值实现的多维评价与分类治理研究”（编号：23YJC630037）和中央高校基本科研业务费创新项目“提升和分享生态产品价值促进农民共同富裕的理论和路径研究”（编号：SKCK2023005）的支持。感谢匿名评审专家的宝贵意见，文责自负。本文通讯作者：金铂皓。

宁夏银川“稻渔空间”。这些实践表明，实现农业生态产品价值是推动农业转型升级、提升农业新质生产力、促进农民农村共同富裕的可行路径。

现有对农业生态产品价值实现领域的探索，主要集中于概念辨析和顶层设计^①。在概念辨析上，学术界识别了农业生态产品的分类，并根据表现形态分为物质类、文化类和服务类生态产品（詹琉璃和杨建州，2022；杨晓梅和尹昌斌，2022）；厘清了农业生态产品价值实现的内涵，指出整项任务的过程包含生态资源资产化、生态资产资本化、生态资本产品化、生态产品货币化四个步骤（张文明和张孝德，2019；谢贤胜等，2023），并服务于可持续规模、公平分配、有效配置三个重要目标（赵敏娟等，2022）。在顶层设计上，经济学、管理学、地理学等学科的研究从政府工作任务入手，指出需要制定农业生态产品价值核算体系、界定和明晰资源权属、探索生态资产权益抵押、编制生态产品专项规划等，有了这些政策设计，才能扩大农业生态产品价值实现的规模（陈倩茹等，2023）。上述研究虽然具有重要的理论和实践价值，但是对微观层面支撑农业生态产品价值实现的组织模式的探讨相对欠缺，因而并未揭示农业生态产品价值实现的具体实施层面的运行逻辑，导致很多地区的农业生态产品价值制度、路径设计难以落地实施。与农业绿色发展在小农碎片化经营的场域中无法脱离农业产业组织与组织模式的支撑近似，农业生态产品价值实现除了宏观政策支持之外，也需要有效的组织模式作为保障。现有相关研究多聚焦农业绿色生产，揭示了如农民专业合作社（以下简称“合作社”）^②、“合作社+龙头企业”和农业生产托管等组织模式对推动农户减少化肥农药施用、实施废弃物无害化处理等农业绿色生产行为的积极效应（Kumar et al., 2018; Ma et al., 2018; 蔡荣等，2019; 薛永基等，2024）。

但是，置于农业生态产品价值实现领域，这些研究仍有需要完善之处：一是在价值实现过程上，注重生产和交换环节，忽视了对农业生态产品货币化后的分配环节和价值实现可持续性的探讨；二是在价值实现和组织联动上，忽视了价值实现不同环节（如价值创造、价值显化、价值分配和价值永续）对组织模式转变的新需求，因此未能系统分析组织模式对农业生态产品价值实现的促进作用；三是在组织模式上，主要从静态视角分析组织模式对农业绿色生产的影响机理，忽视了组织模式变化对农业生态产品价值实现的影响机制。

随着现代农业生产专业化和农业分工进一步细化，农业产业组织主要包括家庭农场或专业大户的农户家庭经营组织、合作社、公司或企业^③等组织，组织间相互联系形成了组织模式（黄祖辉，2018）。实践中，单独的农户家庭经营组织因参与主体数量的有限性和经营能力的局限性，适度经营规模较为受限（张广辉和方达，2018），难以适应农业生态产品的生产和销售需求。为了克服这方面缺点，龙头企业与农户间签订契约的“公司+农户”模式开始涌现，但因农户参与程度较低，他们往往没有决策

^①由于农业生态产品是生态产品的重要组成部分，现有研究多将农业生态产品价值实现纳入整个生态产品价值实现来研究，两者在产品类型与实践路径的划分上具有很强的 consistency。

^②本文关注的农民专业合作社是内部治理有效的农民专业合作社，而非异化的空壳社。

^③本文对公司与企业的概念内涵不做区分，视为同义。为便于表达，只在固定搭配如“企业家”“龙头企业”等词语中使用“企业”一词，其他情况一律使用“公司”。

参与权和利益所有权（叶敬忠等，2018），导致存在收益分配不公的风险（邓宏图等，2018）。同时，不容忽视的是，“公司+农户”模式下签订的合约具有不稳定性、不完善性和规模有限性特征，迫使公司和农户双方都产生寻求更稳定关系的需求，先由农户自办合作社，合作社再与公司对接的“合作社+公司”模式应运而生。该模式下生产经营主要由合作社决策，有效提升了农户的话语权和自主选择权，从而提升了公司与合作社间契约的稳定性（苑鹏，2013）。为了达到进一步提升资源要素整合能力、延长产业链和提升经营效益的发展目标，农民专业合作社采取出资新设、收购或入股等形式办公司，即出现合作社办公司模式^①，该模式通过将产权边界向外拓展可以实现帕累托改进（钟真等，2024）。虽然有研究指出“合作社+公司”模式下因权威不对称原则的组织型衔接容易产生资源“精英俘获”（叶敬忠等，2018），合作社办公司模式下也存在合作社核心社员参与办公司并“独占”公司收益、损害集体“共治”的现象（钟真等，2024）。但学术界广泛认可的观点是，唯有在以农户为核心的组织模式下，广大农户才有机会获得最大福利（邓宏图等，2018）。

鉴于此，本研究聚焦于包括“合作社+公司”和合作社办公司两种以合作社为核心的组织模式，并统称为合作社组织模式^②。此外，本文主要关注物质类农业生态产品，因为合作社能够在此类农业生态产品价值实现中承担资源变资本、资产收益分配等重任。本文试图按照“组织模式转变—交易成本降低—主体行为重塑—价值实现目标”的思路，将交易成本理论作为核心分析工具，构建合作社组织模式转变促进农业生态产品价值实现的理论分析框架，并结合江苏省高邮市湖畔水产专业合作社的案例，回答为什么合作社组织模式转变能够促进农业生态产品价值实现。

本文的边际贡献是将交易成本理论和契约理论相结合，识别并验证组织模式为适应生态产品价值实现过程中高交易成本的情境，如何调整契约类型与剩余权分配特征，从而有效完成资源整合、生态溢价、收益共享、生态反哺四项农业生态产品价值实现核心任务，构建符合农业生态产品价值实现的理论框架。本文研究将填补关于农业生态产品价值实现中微观组织模式介入机理的研究空白，助力农民农村共同富裕，讲好中国乡村发展故事。

二、理论分析

（一）“合作社+公司”模式和合作社办公司模式的主要特征

1. 契约类型不同。“合作社+公司”模式包括两组契约关系。一是合作社内部理事长和普通社员基于正式合作社章程和非正式社会网络等建立起来的具有要素契约性质的合作关系。无论是普通社员还是理事长都遵循合作社一般章程，通过自愿加入和退出的方式，形成“所有者与惠顾者同一”的农民

^①合作社办公司可以细化为两种形式：一种是合作社以入股、参股的方式与其他公司合作，另一种是合作社独资或控股办公司（张天佐，2021）。本文中的合作社办公司主要指后者。

^②理论上，任何组织与合作社建立关联机制后都会形成合作社组织模式。除了本文研究的两类合作社组织模式外，还包括“合作社+村级集体经济组织”“合作社+家庭农场”“合作社+电商”等模式，虽然不同模式的实践形式存在一定差异，但核心都是合作社发挥重要的组织协调作用，且“合作社+公司”和合作社办公司是最为典型的两种组织模式。

合作组织关系（邓衡山等，2022）。此外，理事长运用自身在社会网络、领导力、资源利用经验等方面的优势，向社员承诺组织专业培训和协助产品销售；普通社员则出于内部信任、凝聚力和文化认同，支持理事长开展统一谈判提升组织绩效（赵晓峰，2018）。

二是合作社与公司间通过长期市场交易形成了较稳定的商品契约，两者建立了特定的市场交易关系。“合作社+公司”模式是介于企业制度与完全市场交易之间的一体化组织形式，具有半紧密型生产经营组织联盟、纵向一体化水平相对较低的特征（徐家鹏和李崇光，2012）。

反之，合作社办公司模式保留了理事长与普通社员间的合作关系（张天佐，2022），同时通过创立公司沿供应链上下游环节进行业务拓展和组织扩张，将产品的产、供、销等不同环节纳入合作社经营主体内部，将原先的合作社与公司间的市场交易契约转变为组织内部的科层关系管理，实现各环节资源配置的交易链条由商品契约向要素契约转变，提高纵向一体化水平（郑风田等，2021）。

2. 剩余权配置形式不同。权利分配决定了收入分配，其核心是剩余控制权和剩余索取权的分配。关于剩余产权分配依据，不同理论围绕组织内部激励，基于主体视角，提供了公司占有、企业家占有以及企业家与员工共同占有三种剩余权分配学说（陈劲和李根祎，2023）。公司组织包括公司这一整体性角色及企业家和员工两种个体性角色。公司占有剩余权的逻辑是确保劳动个体的积极性，防止个体贡献无法精确估计而产生“搭便车”行为（Alchian and Demsetz, 1972）。企业家占有剩余权的逻辑是资本稀缺实则为企业家人力资本稀缺，因为企业家对潜在资产平均收益的提升有关键影响，所以要正视企业家的个体贡献（周其仁，1996）。在后熊彼特时代，一些文献以个体全面发展（Luo et al., 2024）、分散知识（Boh et al., 2007）、伦理价值提升（周雪光，2015）为依据，提出了员工占有剩余权的论断。这些文献普遍认同员工具备创造力，但也承认，员工人力资本往往具有碎片化、传播慢、保护难等弱点。为应对上述问题，一种方案是发挥企业家的协调职能，推动企业家和员工的价值共创，这些主张构成了企业家与员工共同占有剩余权的逻辑。

差异化的剩余产权配置形式反映在两种合作社组织模式中。在“合作社+公司”模式下，公司与合作社的关系是平等独立的市场主体之间的交易关系，双方通过自愿达成的商品契约建立利益联结机制。但在契约缔结谈判和意外风险处理上，公司在资金、技术、数据和管理等要素上的优势，更易影响资产平均收益，因而拥有更高的话语权，导致由资本掌控的公司在与合作社的合作契约中占据剩余权分配的支配地位，农户所在的合作社在谈判议价、风险控制和生产要素保护上容易边缘化（邓宏图等，2020），进而加剧合作社内部社员间关系恶化，使得“所有者与惠顾者同一”的农民合作组织关系受到挑战。例如，一旦公司和合作社间的契约呈现不完备的特征，公司在契约未规定事项方面的决策权远大于合作社。在利润分配中，合作社（全体社员）往往只能得到固定比例，而公司拥有剩余分配权，可以获取更多收益，体现为公司独占剩余权。

在合作社办公司模式下，公司由合作社社员创办，公司的资本集聚建立在劳动者合作的基础之上，各项生产活动决策均由合作社成立的公司统一实施，规避了“合作社+公司”模式下由商品契约不稳定性而造成的剩余权被合作公司抢占的风险。合作社理事长兼任公司实际控制人，能够充分利用社会资本，发挥企业家精神，促进资源整合。并且，由于所有社员均为公司股民，有利于动员农户参与专有

性更高、目标更多元化的新兴项目，表现为企业家与员工共同占有剩余权。因此，合作社通过创立公司的形式统一了剩余控制权和剩余索取权，不但能够在较大程度上保障农户的利益，而且有利于最大限度地激发农户的积极性和潜能。

3.适用情境不同。要判定经济组织的治理结构或组织模式是否在该行业具有优势，一种评判尺度是组织模式是否有效降低交易成本（Cheung, 1983）。影响交易成本大小的因素主要有交易频率、资产专用性、不确定性（Williamson, 1979）。在交易频率方面，交易频率越高，一段时间内的总交易成本越高，建立专门的治理结构越划算，因此，相较于“合作社+公司”模式，合作社办公司模式更适用于高交易频率的情境。在资产专用性方面，随着资产专用性提高，交易双方对交易的双边依赖程度更高，双方可能被锁定在某项交易中，机会主义行为会导致交易成本急剧增大。当资产专用性较低时，市场本身就会发挥作用降低交易成本；对于资产专用性一般的交易来说，交易双方可以通过签订一份长期稳定的契约来解决合同的适应性问题，降低因频繁协调问题产生的交易成本，共同享受规模经济效应，如“合作社+公司”模式；当交易面临高度资产专用性情境时，就需要通过外部成本内部化的方式降低交易成本，如合作社办公司模式。在不确定性方面，当不确定性升高时，交易双方为保护自身利益，会增加谈判，以明确各种情况下的权利义务，也会加强监督，从而提升交易成本。在“合作社+公司”模式下，面对不确定性增强，交易双方需要重新谈判与协商，修改协议，调整交易关系。这将面临重重困难，使交易成本提高，不确定性较大。在合作社办公司模式下，由于交易方成为一个主体，当面对不确定性时，公司可通过指令、内部规章等方式应对，无须修改协议。是以，“合作社+公司”适用于一般不确定性场景，合作社办公司适用于高不确定性场景。

表1展示了“合作社+公司”和合作社办公司两种合作社组织模式的基本特征。

表1 两种合作社组织模式的基本特征

类型	构成主体	契约关系		纵向一体化水平	剩余权分配	适用场景
		合作社内部	合作社与公司			
合作社+公司	农户、合作社、公司	基于合作社章程和社会网络建立的合作关系	市场主体间交易关系（商品契约）	较低（半紧密利益联结）	公司占有	一般资产专用性、低交易频率、一般不确定性
合作社办公司		（要素契约）	组织内部的科层关系（要素契约）	较高（紧密利益联结）	企业家和员工共同占有	高资产专用性、高交易频率、高不确定性

（二）农业生态产品价值实现的环节与任务

农业生态产品价值实现一般包括生态资源资产化、生态资产资本化、生态资本产品化、生态产品货币化四个步骤（高攀等，2022）。为了进一步显化产品货币化后的收益共享和资源可持续性，本文基于生态系统平衡的视角，将生态产品价值实现过程分为价值创造、价值显化、价值分配和价值永续四个环节。

1.价值创造环节。价值创造为生态要素与其他生产要素共同参与农业生态产品生产过程提供空间。农业生态系统中存在着种类丰富且形态多样的农业生态资源要素，在未被人类挖掘之前，仅有使用价值。只有经过一系列的人类劳动过程，农业生态资源才会拥有价值（李宏伟等，2020）。价值创造环

节将农业生态资源作为生产要素之一，通过生态建设提升生态资源本底价值，创造农业生态产品，完成农业生态产品的生产与增值。该环节的核心任务是自然资本、人力资本和人造资本的有效整合创造农业生态资源的稀缺性，提高农业生态产品的价值量和可交易性（石敏俊等，2023）。由于“分产到户”，该环节资源整合涉及的农业生态资源具有产权主体分散化的特征，使得生态资源的整合及其与其他资本的结合存在较大的组织成本。同时，该环节生态要素的投入属于专用性资产投资，当生产的产品发生改变时，之前对生态要素的投资很难为其他非农业生态产品的生产作出贡献。因此，该环节的核心任务为资源整合，交易成本主要来源于交易主体的数量多且分散化的特征以及生态要素投资的高资产专用性。

2.价值显化环节。价值显化能够通过市场机制实现价值增值，促进生态溢价。产品的顺利生产只是成功的第一步，完成从商品到货币的转换，才能极大激发生态产品供给者的热情。由于生态产品与普通产品在识别机制上存在困难，市场上普遍存在“劣币驱逐良币”的现象，如何证明市场交易的是“良币”而非“劣币”，即农业生态产品的生态溢价如何通过销售途径显化是该环节的核心任务。一般包括两种主要措施：一是打造有特色的农业生态产品区域品牌，通过品牌效应增强消费者对生态农产品的认可度和忠诚度（Swagemakers et al., 2021），进而提高生态产品供给者的议价能力；二是加强生态产品认证，通过严格的认证制度，使消费者更加明确所购买农产品的质量标准和安全水平（周洁红等，2020），进而提升生态附加值。该环节对品牌资产的投资同样具有专用性特征，品牌效益难以拓展至非农业生态产品。而且因为农业生态产品比普通产品价值更高，从而价格更高，使得营销对象更具针对性，致使确定销售路径与渠道的成本更高。因此，该环节的核心任务为产生生态溢价，交易成本主要来源于品牌资产和营销对象的高资产专用性。

3.价值分配环节。价值分配通过多元化利益分配机制有效分配农业生态产品价值，兼顾效率与公平。这一环节的关键是注重剩余价值在各主体间的合理分配，既要充分反映市场供求状况和资源稀缺程度，也要兼顾农民作为生态资源所有者的利益诉求和合作社的组织定位（王志刚和于滨铜，2019），保障农民的合理利益，避免农业生态产品价值实现的收益分配被资本所有者主导，促进各主体合理的收入增长，调动农户、合作社和公司的积极性，增强农业生态产品价值实现的内生动力。建立有效的剩余权分配机制面临的重大难题是测度参与农业生态产品价值创造和显化环节的各项要素的贡献，在现实中，自然资本和人力资本在生态产品价值实现中的贡献比例难以精准量化，导致农民和企业家（投资者）可能产生长期、多次的谈判，从而抬高交易成本。因此，该环节的核心任务为收益共享，交易成本主要来源于要素贡献衡量机制，以及在肯定社员的个体贡献基础上建立的剩余权分配规则。

4.价值永续环节。价值永续通过生态反哺实现生态资源保值增值，兼顾效率与可持续。“绿水青山转化为金山银山”的实践前提就是要善待和系统性地修复这些“绿水青山”，守护好生态产品的发展根基，让良好的生态环境成为推动经济高质量发展的有力支撑（王宾，2022）。在该环节，一定比例的产品价值以实物、技术、资金等形式再次投入生态保护和生态建设，从而实现生态反哺，是打通生态产品价值产业链闭环、推动生态资本持续增值与生态产品可持续再生产的关键和保障。然而，生态反哺所要求的持续生态资源保护修复投资除了具有很强的正外部性外，还存在较高不确定性，致使

以盈利为目的的公司等主体面临较大的协调成本与投资风险，投资信心不强。因此，该环节的核心任务为促进生态反哺，交易成本主要来源于生态反哺的协调复杂性与生态投资的不确定性。

（三）合作社组织模式转变促进农业生态产品价值实现的分析框架

基于上述分析，本文应用交易成本理论，提炼“组织模式转变—交易成本降低—主体行为重塑—价值实现目标”的逻辑框架（如图1所示）。

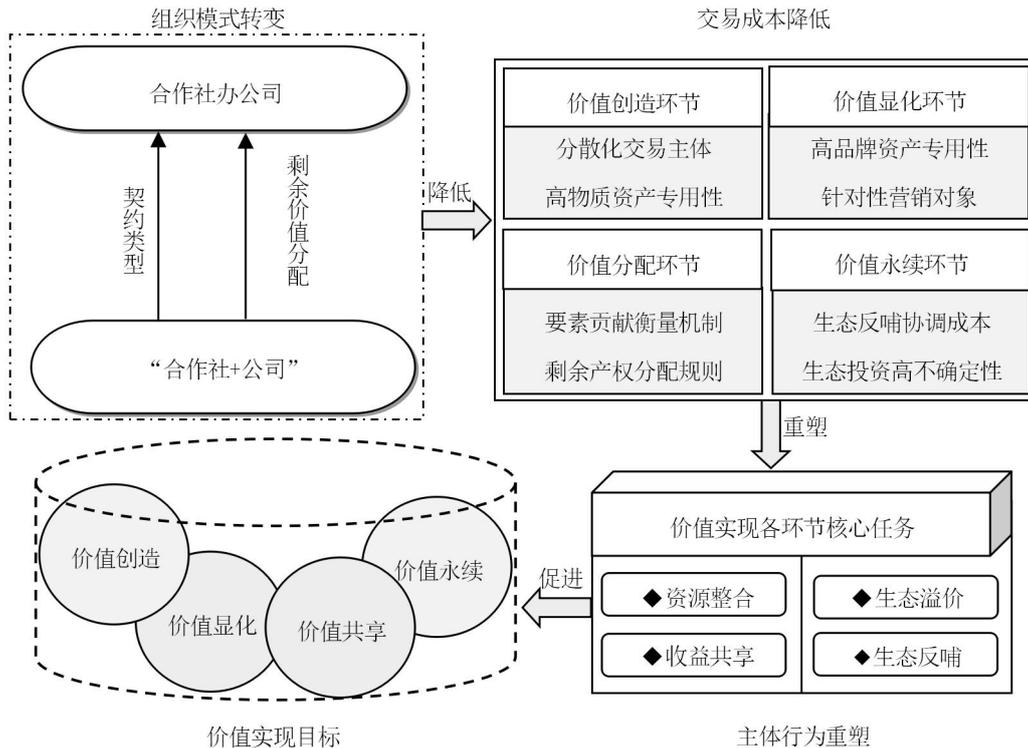


图1 合作社组织模式转变促进农业生态产品价值实现的逻辑框架

该框架审视了农业生态产品价值实现与合作社组织模式转变之间的互动关系。首先，合作社组织模式转变重塑了组织特征。在政府引导与市场绿色需求的双重刺激下，催生了合作社组织模式从“合作社+公司”模式向合作社办公模式的转变。组织模式转变内含组织特征的转变，一方面引致契约关系从商品契约转变为要素契约，另一方面诱发剩余权分配从公司独占到企业家和员工共同占有的改变。其次，组织特征转变降低了交易成本。在价值创造环节，契约转变通过生产组织再构和资源配置归于同一组织内部的要素交易，降低了分散化交易主体和高物质资产专用性带来的交易成本；在价值显化环节，通过提高纵向一体化水平，从根本上降低了高品牌资产专用性引致的交易风险，并且通过生产销售决策的综合管理进一步降低了因针对性营销对象形成的交易成本；在价值分配环节，剩余产权分配的转变，通过“所有者与惠顾者同一”降低了复杂要素贡献衡量机制产生的交易成本；在价值永续环节，契约特征和剩余产权分配的转变，通过产品收益综合配置和非资本所有者主导，降低了由生态反哺的协调成本和生态投资的高不确定性诱发的交易成本。最后，交易成本降低将重塑主体行为激励

约束机制，从而促进农业生态产品价值实现目标的达成。通过降低价值实现中资源整合、生态溢价、收益共享和生态反哺的交易成本，进一步优化主体行为，从而更好实现价值实现中价值创造、价值显化、价值共享和价值永续四方面目标。

三、研究设计与案例描述

（一）案例选取与资料收集

本文采用单案例研究方法，选择江苏省高邮市湖畔水产专业合作社（以下简称“湖畔水产社”）创办江苏王鲜记现代农业发展有限公司（以下简称“王鲜记公司”）的案例，以合作社办公司为节点，分析合作社组织模式转变对农业生态产品价值实现的影响，充分反映案例的动态性和整体性，展示组织模式转变影响农业生态产品价值实现的全过程。

课题组于2022年5月和2024年3月开展了实地调查，积累了丰富的研究资料。具体包括：对自然资源局和农业农村局等政府部门、村“两委”、湖畔水产社和王鲜记公司等组织的相关人员进行半结构式深度访谈，获取一手资料；通过实地调查进行非参与式观察，形成翔实的观察记录；收集地方政府总结报告、工作方案以及媒体公开报道等二手资料。这些通过多种渠道和来源获得的不同类型的资料之间形成了“三角验证”，能够相互验证，确保数据资料的真实性与有效性（Yin, 2017）。

案例资料收集情况如表2所示。

表2 案例资料收集情况

资料来源	收集形式	主要收集内容
文件资料	通过线上和线下渠道，收集初始文件资料和媒体公开报道	农业生态资源开发和保护相关的统计手册、台账、年度工作计划、合作社发展情况等
管理人员访谈	线下同政府工作人员、湖畔水产社代表和王鲜记公司管理人员等8名相关人员面谈	合作社发展早期障碍、合作社议程、发展诉求、合作公司信息、基础设施建设情况等
村民访谈	线下与近10名村民面谈	农业生态产品价值实现对产品售价和销路的影响，以及对当地农民的就业情况和收入情况的影响等
实地走访	线下观摩生态农场、线下销售门店	生态养殖模式、生态环境保护 and 多元渠道销售情况等
亲身体会	在线下门店购买湖畔水产社的多品类产品	营销方式、与其他产品的价格差距情况等

该案例选择的主要依据在于：①代表性。湖畔水产社具有全国合作社发展历程的普遍性。该合作社最初为响应政府号召，由乡村精英带头创办，从零起步。之后，湖畔水产社为应对生存困境开始创办王鲜记公司。因此，湖畔水产社在运营过程中，组织模式发生了从“合作社+公司”到合作社办公司的转变，具有代表性。②典型性。在传统农业改造中，除了技术要素外，生态要素已经成为新的赋能型生产要素，通过发展农业生态产品，促进传统农业转型已成为很多地区农业发展新现象。目前，依托生态养殖开展生态产品价值实现的实践应用广泛。湖畔水产社和王鲜记公司恰是以生态养殖作为发展支点，与其他物质类农业生态产品价值实现类似，生态产品价值实现过程经历了价值创造、价值显化、价值分配和价值永续四个环节，实现了资源整合、生态溢价、收益共享和生态反哺四项主要任务，因此，该案例在农业生态产品价值实现领域具有典型性。

（二）案例描述

湖畔水产社坐落于里下河地区，该地区河湖纵横，拥有丰富的水资源，具有较高的生态产品价值实现潜力。湖畔水产社（包含王鲜记公司）拥有超 200 公顷天然微水流系统的中华绒螯蟹繁育、养殖基地，成蟹养殖面积 175 公顷，扣蟹养殖面积 25 公顷，是国内最大的大闸蟹生产基地之一。湖畔水产社是以中华绒螯蟹的蟹苗育种、成蟹养殖、初级产品的加工销售、养殖技术的应用推广等为一体，一二三产业融合发展的现代农民合作组织，是农业农村部全国示范合作社、全国休闲渔业示范基地、江苏省大闸蟹养殖精品园。湖畔水产社经历了两个发展阶段：“合作社+公司”经营阶段（2010—2014 年）和合作社办公司经营阶段（2015 年至今）。

1. “合作社+公司”模式（2010—2014 年）。2010 年，由王俊^①牵头，53 家养殖户共同成立了湖畔水产社，并由王俊担任合作社理事长。合作社成员在理事长的带领下，按“一人一票”的原则形成集体决策，每一个重大决策都要得到 2/3 以上社员的赞同。湖畔水产社选择螃蟹养殖，是因为理事长原是水产经销商，他敏锐地觉察到品种优良的高邮湖大闸蟹^②养殖有利可图，打算在高邮湖畔深耕农业生态养殖，带领当地农民共同富裕。

在生产阶段，湖畔水产社完成了农业生态资源的整合，明确了生态养殖方向，并初步形成了生态反哺，但囿于组织模式，扩大再生产的投资共识难以形成。一是农业生态资源的整合。湖畔水产社以 15000 元/公顷的价格流转周围村庄的难以种植粮食作物的低洼土地，因地制宜，借助里下河地区优越的地理环境和水资源条件，大力发展水产养殖。二是生态养殖方向的确定和生态反哺的初步形成。得益于理事长王俊在生态农业方面的前瞻性眼光，在他的带领下，湖畔水产社前期并没有选择使用更为廉价的农药、饲料等投入品，即使牺牲利润空间，也坚持将本就微薄的收益投入生态养殖。例如：注重杂草处理的生态性，坚持手工割草，不使用杀草农药；投入品的使用根据田亩大小、水位深度、投放种苗数量等关键因素，精准计算投入品用量，力求减量增效。正如湖畔水产社理事长所言：“我们如今从事农业生产，如果还是按照过去原始的养法，那我们办合作社的价值和意义是什么？我们一定要带来新的思想和新的理念。”（受访者：湖畔水产社理事长王俊；访谈地点：合作社生态农场；访谈时间：2024 年 3 月 23 日）。三是再投资共识的难以形成。由于“合作社+公司”期间销售利润较低，生态养殖的投入成本较高，合作社生产经营刚刚达到收支平衡状态，加上合作社决策机制的设计缺陷和老一代农民根深蒂固的“生存伦理”，扩大再生产类的资产专用性投资（如改善蟹苗质量投资、改良养殖环境投资等）难以在合作社全体社员间达成共识，进一步制约了合作社的生态型生产。正如湖畔水产社副理事长所言：“开始的前几年养殖场难以为继，连续亏本。……现在的农民还是老一辈的农民，不是现在的新型农民。如果合作社盈利了，要继续发展，要扩大规模，在农民那里是行不通的，他们就是要把利润分掉，就是要分红。”（受访者：湖畔水产社副理事长“扁担姐”张玉鸾；访谈地

^①王俊，江苏省扬州市广陵区人，原为一名水产经销商。虽然王俊不是湖畔水产社所在地区的村民，但因其深厚的“三农”情怀和敏锐的战略眼光，他认为高邮湖畔菱塘回族乡的农业生态养殖大有可为，于是牵头成立了合作社。

^②高邮湖大闸蟹，又称中华绒螯蟹，早在 2004 年被中国渔业协会评为“全国十大优质名蟹”。

点：合作社生态农场；访谈时间：2022年5月6日）

在销售阶段，湖畔水产社确立了“合作社+公司”的组织模式，部分降低了农业生态产品价值实现的交易成本，但仍面临公司的机会主义行为风险。一是“合作社+公司”模式的确立。在这一阶段，湖畔水产社经营一路摸索成长，虽采用生态养殖，有自己的产品特色，但品牌优势与产品溢价仍不明显。初期，湖畔水产社的生产模式为由合作社统一养殖完成后，无其他分级、包装等，直接由理事长借助自身水产经销商的网络渠道，对接可信任的合作单位。这期间，湖畔水产社主要与生态渔业公司和北京淮扬府餐饮管理有限公司等公司开展合作。通过多次交易，合作社与这些公司逐渐成为相对稳定的合作伙伴，在一定程度上减少了合作社与公司间的谈判成本。二是面临公司机会主义行为风险。2014年江苏省螃蟹养殖整体增产，尽管湖畔水产社已与生态渔业公司签订按市场平均价格收购的契约，但在实际操作过程中，还是存在生态渔业公司作为当地市场优势主体对湖畔水产社“敲竹杠”的现象，在缺乏客观标准的情况下，部分200克的螃蟹被合作公司强行以品质未达标为由^①，按175克的收购价收购，共造成数万元的经济损失。

在分配阶段，湖畔水产社盈利有限，社员收入增长较少。由于合作社生产经营仅覆盖初级产品销售，不包含后续的深加工部分的增值收益，加之产品品牌效应较弱，生态投资难以获得有效回报，湖畔水产社的利润空间非常有限。社员的收入由土地租金、初级农业生态产品销售分红和非农就业收入三部分构成。其中，土地租金为每年15000元/公顷，初级农业生态产品销售分红指当社员的螃蟹养殖完成后，合作公司按照市场的平均价格收购，湖畔水产社扣除成本后，在社员间进行分红。由于生态溢价不明显，加上时常面临合作公司“敲竹杠”的行为，合作社实际可供分红的收益很少，有些年份甚至未进行分红。社员的非农就业收入包括本地非农就业收入和外出非农就业收入，为每人3万~4万元/年。

2.合作社办公司模式（2015年至今）。2015年，由理事长、副理事长等多位核心成员共同出资，湖畔水产社成立王鲜记公司，由王俊兼任湖畔水产社理事长和王鲜记公司总经理，自此，湖畔水产社的组织模式由“合作社+公司”变更为合作社办公司。从股权结构来看，王鲜记公司的股权由出资的核心成员和合作社普通社员共同拥有，其中，普通社员主要以土地资产入股，理事长、副理事长和其他核心成员以资本资产入股，后者占有绝对比例的股份。成立公司后，湖畔水产社仍以生态养殖业为主，生态建设、产品分类、产品分拣、产品加工、品牌营销、市场规划、市场销售等需要科技和资金投入、有风险的业务均由公司承担。王鲜记公司决策主要由王俊负责，合作社社员不干预公司决策，公司收益与合作社社员共享，而风险则主要由公司承担，总体上，符合核心社员办公司的模式（钟真等，2024）。创办公司以来，湖畔水产社在生产、销售、分配等方面都得到长足发展。

在生产阶段，湖畔水产社实现了定制化农业生产，进一步增加了生态投入，解决了蟹苗质量的问

^①在“合作社+公司”模式下，公司在契约未规定事项方面的决策权远大于合作社。在无客观市场标准出台的情况下，除重量指标外，螃蟹是否达到最高等级的解释权也在公司手里。因此，公司可能以“螃蟹可食用部分偏小”等理由压低产品等级，对螃蟹价格进行“敲竹杠”。

题，促进了产品包装的多元化。一是依托大数据技术，对不同消费群体进行画像，定制农业生产计划。湖畔水产社摒弃了过去完全按照生产端思维设计养殖池塘的生产养殖方式，转变为以市场需求为导向、有目的的生产。例如，指定不同的池塘分别养大螃蟹、六月黄和母蟹，根据各池塘特性和环境，适配春草、夏草等多样水草和差异化的蟹苗。农业生产由原始形式的 1.0 时代，升级至工业化思维的 2.0 时代，即把农田作为机器，实行定向投入和标准化产出。

二是随着湖畔水产社经营绩效的改善，合作社在生态养殖方面的投入也与日俱增。杂草处理使用铺膜，阻止杂草生长，既环保美观，又省时省力。同时，设置循环水、处理水、水质监控设备，在日常的生产管理中，密切关注塘口水环境变化，监控 pH 值等各项指标，建造养殖水处理区域，要求经过处理的养殖水标准高于外源水，因此养殖水一般不向外排放，循环利用。湖畔水产社相继获得“无公害农产品产地”“农业农村部水产健康养殖示范场”“绿色食品”认证（国家级）等各项荣誉。正如湖畔水产社理事长所言：“为了让我们的产品更具信任度，我们时刻高标准要求养殖不造成环境污染。”（受访者：湖畔水产社理事长王俊；访谈地点：合作社生态农场；访谈时间：2022 年 5 月 6 日）

三是蟹苗质量问题得到解决，产品包装也更为多元化。自 2018 年起，王鲜记公司与多所高校和研究机构展开深入合作，苗种培育更加科学化。王鲜记公司重视优质种苗在养殖生产中起到的先发优势，在投放密度和投放规格上，坚持标准化、差异化，结合水环境合理规划水产投放数量、养殖方式。随着时代发展、人们收入水平的提升和消费观念的升级，王鲜记公司在产品的包装上考虑更多元的元素，如外观、文化属性（节日元素）、便携性、物流保鲜措施等。

在销售阶段，王鲜记公司进一步强化了品牌建设，大幅扩大了销售网络。一是品牌建设进一步强化。2017 年 10 月，王鲜记公司带着超 400 克重的蟹王，亮相湖南卫视，打造了家喻户晓的大闸蟹知名品牌，也被邀请参加中央电视台的多档栏目，并全程参与拍摄了央视大型纪录片《螃蟹的征途》。2018 年，高邮湖大闸蟹成为中国驰名商标，王鲜记品牌获得江苏省著名商标认定，且拥有品牌商标、实用新型外观、相关技术专利。当地电子商务公共服务中心还为王鲜记公司搭建溯源体系，王鲜记公司正式入驻当地区域公共品牌，实现了一物一码，消费者可据此溯源大闸蟹养殖全过程。

二是销售网络的铺设大幅完善。如今，王鲜记公司的电子商务拥有专业的策划团队、营销团队、设计团队和新媒体运营平台，建立了集线下销售、电商平台销售、直播带货、社群营销、境外地区推介会等多种方式于一体的立体化、综合化营销网络。具体有如下三种销售模式。①线下专卖店模式。王鲜记公司在线下的销售合作点遍布全国，美味覆盖各地。线下品牌店注重品牌包装、线下购买体验感和客户黏性。②电商平台销售模式。王鲜记公司社进军天猫、京东、1 号店等电商平台，并建立完善生鲜电子商务运营体系，成为顺丰华东大区生鲜速配项目首家战略合作公司，突破市场边界，打开了新的销售市场。③其他新兴销售模式。紧抓直播带货契机，打造直播间，直面全国各地的消费者。此外，王鲜记公司每年都会到境外参加推介会，把河蟹品牌推向世界。米其林餐厅、金梧桐餐厅、黑珍珠餐厅等对农产品品质有较高要求，王鲜记公司现已成为部分上榜餐厅的指定供应商。

在分配阶段，湖畔水产社多措并举，有效推动农户持续增收。合作社普通社员的收益主要来自五部分，具体包括土地租金、工资收入、初级农业生态产品销售分红、公司盈利分红和公司临时工收入。

其中：土地租金为每年 15000 元/公顷，工资收入约为每人 5 万~6 万/年，这两项收入比较稳定。初级农业生态产品销售分红指当合作社的螃蟹养殖完成后，王鲜记公司按照市场的最高价格收购，进行交割、过秤、记账，湖畔水产社扣除成本^①后，在社员内进行分红。公司盈利分红是指当公司绩效优良、利润较高时，公司至少会补贴 5% 的利润用于合作社分红。因此，合作社正常收益为土地租金和产品销售收益分红，其余收益均为公司补贴。若王鲜记公司亏损，社员收益前两部分土地租金和工资收入不变，初级农业生态产品销售分红收益会因市场不景气而下滑，同时将没有公司盈利分红，公司临时工收入也相应减少。但因土地租金和工资收入的旱涝保收，社员收入得到了稳定的保障。这种分配机制的形成，在很大程度上缘于合作社和公司领导的社会责任感以及合作社遵循的“所有者和惠顾者同一”的基本原则。平均而言，合作社办公司阶段与“合作社+公司”阶段对比，每户农户每年增收约 3 万元^②。

四、案例剖析：合作社办公司促进农业生态产品价值实现的内在机理

（一）“合作社+公司”模式难以降低农业生态产品价值实现中的高交易成本

湖畔水产社在第一阶段采取的是在新农人带领下建立的“合作社+公司”模式，虽然合作社经营取得了确定养殖对象的优良品种和形成生态养殖方式雏形等成效，但是，在农业生态产品价值实现的四个环节面临着高昂的交易成本，阻碍了四维目标实现。四个环节的主要交易成本分析如下。

1. 价值创造环节的交易成本主要来源于分散化资源主体、高物质资产专用性、高人力资本专用性和高行为不确定性。本案例中“合作社+公司”模式通过由 53 户养殖户共同成立合作社完成农户组织化，在一定程度上完成了生态资源、物质资源和人力资本的整合，有效降低了分散化资源主体引致的组织成本，但是，该模式不能适应于高物质资产专用性、高人力资本专用性、高行为不确定性引致的高交易成本困境。^①高物质资产专用性。农业生态产品价值实现要求对水质标准进一步提升，导致湖畔水产社不得不投入大量资金租用和改造生产基地，改造完成后若在该区域采取其他土地利用方式同样需要付出高昂的成本，这些专用性投资很难在合作社内部形成共识。^②高人力资本专用性。相较于传统农产品，农业生态产品对产品质量和生产过程的生态化要求，如饲料调配、农药使用等生产步骤的全过程规范管理，进一步增加相应工种的技术含量和培训成本，生产难以转型。^③高行为不确定性。螃蟹生态养殖对绿色生产全过程要求较高，导致生态养殖成效的不确定性较高，生产经营行为存在较大风险。这些高昂的交易成本难以通过“合作社+公司”模式下的商品契约方式得以有效降低，尤其是当高物质资产专用性和高人力资本专用性存在时，与湖畔水产社合作的公司便具有了机会主义行为动机，导致不能有效完成资源整合的核心任务。

^①螃蟹养殖过程中蟹苗优化、水质处理等高投入的生态建设成本部分由公司承担，与“合作社+公司”阶段对比，合作社每公顷生产成本下降约 1500 元。

^②因螃蟹时令价的不同和公司临时工工资、外出务工收入等方面的差异，不同社员的收入增加幅度有明显差异，该数值为估计的平均值。

2.价值显化环节的交易成本主要来源于分散化交易主体、高品牌资产专用性和针对性营销对象。“合作社+公司”模式通过农户组织化，避免了单家独户与公司进行交易，减少了交易次数，扩大了交易规模。相对于单个农户，合作社的议价能力明显增强，有效降低了分散化交易主体引致的谈判成本。另外，合作社依靠理事长王俊先进的经营理念和强大的社会网络，大幅降低了合作社寻找销售渠道的成本。但是，该模式仍不能解决高品牌资产专用性和针对性营销对象引致的高交易成本困境。①高品牌资产专用性。品牌资产专用性源于湖畔水产社对产品质量和广告促销方面的投资，且在长期的发展中逐渐积累，并与产品的品牌名称紧密相连。湖畔水产社螃蟹养殖面临“阳澄湖”等强势品牌的竞争，市场份额争夺激烈，为提高产品附加值和消费者的消费黏性，有必要创建富有竞争力的自主品牌并树立品牌形象。合作社使用自身品牌资产销售产品，要么通过自有的销售渠道分销，要么授权加盟商分销，但无论哪种渠道均需要合作社投入专用性资产进行品牌建设。“合作社+公司”模式由于面临商品契约的不稳定性，承担着被“敲竹杠”的风险，难以化解相应的高交易成本问题。②针对性营销对象。湖畔水产社的农业生态产品相对普通产品而言，价值更高，从而对销售路径的确定成本更高，即在“合作社+公司”模式下，合作公司对农业生态产品的销售成本相比于普通产品的销售成本更高，进而加剧了湖畔水产社与合作公司之间的谈判成本。因此，“合作社+公司”模式无法应对高品牌资产专用性与针对性营销对象带来的困境，导致湖畔水产社的销售规模有限、销售成本较高，入不敷出，不能有效完成生态溢价的核心任务。

3.价值分配环节的交易成本主要来源于多主体利益协调、要素贡献衡量机制和剩余产权分配规则。“合作社+公司”模式通过农户组织化，减少了合作公司与单个农户间利益分配的协调成本。但是，合作社的议价能力有限，面对外部市场的冲击时，其应对能力受到较大限制。生态资源和人力资本难以得到准确识别和衡量，尤其是生态资源的贡献，这使得公司在“合作社+公司”模式中占据了绝对的市场主体地位，在利润分享上占据有利的谈判地位。这就导致合作公司为实现自身利益最大化，不惜侵害合作社的利益，采取压价等机会主义行为。合作社在产业链中利益分成有限，体现为明显的公司占有剩余权的分配方式，不能有效完成收益共享的核心任务。

4.价值永续环节的交易成本主要来源于协调成本与生态投资的高不确定性。基于“禀赋效应”，湖畔水产社的农户作为农业生态资源产权所有者和合作社所有者，对自身拥有的稀缺资源（农业生态资源）的自我评估提高，在开发经营过程中更加重视和珍惜生态资源，降低了合作社内部生态资源保护的协调成本。但是，在“合作社+公司”模式中，大部分利益被合作公司攫取，因生态投资的高收益不确定性，合作公司缺乏进行生态反哺的投资积极性，合作社又缺乏充足资金进行持续投资，致使生态投资存在高行为不确定性，生态建设进度缓慢，不能有效完成生态反哺的核心任务。

（二）合作社办公司模式降低交易成本，促进农业生态产品价值实现

1.组织模式转变：组织再造使组织特征发生转变。湖畔水产社为突破生存困境，通过办公司，将农业生态产品的产、加、销纳入一个组织内部，将合作社与合作公司之间的商品契约转变为同一组织内的要素契约，产品经进一步深加工后流入市场销售，收益分配权完全掌握在合作社手里，从而规避交易不确定性，完成对农业生态产品价值实现四个环节的全过程综合管理。虽然湖畔水产社创办的王

鲜记公司是由合作社的核心成员控制，普通社员在公司治理的过程中并没有直接参与，但是，湖畔水产社依然保证了公司与合作社利益的一致性，形成了均衡的博弈关系，有效回应农户群体的合理诉求，在增强市场谈判话语权的基础上，又结合公司制的优势，提升了市场竞争力。

具体来说，合作社组织模式从“合作社+公司”到合作社办公司，完成了两方面特征的转变。①契约特征转变。湖畔水产社与合作公司之间基于长期交易和熟人信任，形成了较稳定的交易契约。在湖畔水产社办公司模式中，公司由合作社领导和管理，两者间的生态产品交易由商品契约转变为要素契约，以内部剩余权的间接定价替代市场的直接定价（杜晶，2006）。自此，湖畔水产社实现了对所生产的农业生态产品从生产环境、种苗质量、养殖方式、包装方式、销售方式到生态反哺的全流程把控。这种“团队生产”的方式通过将剩余权集中于同一主体内部并进行相应分配，提高了协作生产效率，创造了额外的“合作收益”。②剩余权分配特征转变。湖畔水产社通过企业家和社员共享剩余权实现了剩余控制权和剩余索取权的统一，提升了农民主体地位，使农户经济福利的获取空间跳出了“微笑曲线”的底部，向着尾端延伸（苑鹏，2013）。

2.价值创造环节：商品契约转变为要素契约降低了资源整合成本，提升了价值创造能力。契约特征转变通过提高纵向一体化水平，带动生态要素作为生产要素投入生产，系统规划农业生态产品生产全过程，完成资源整合任务。在价值创造环节，湖畔水产社在“合作社+公司”阶段就初步将生态要素作为生产要素投入生产。但是，由于合作公司与合作社之间为商品契约，合作公司并不参与生产，只有合作社中依赖经验生产的弱质小农负责生产环节，无法突破螃蟹幼苗种质的限制，难以实现进一步的农业生态产品增值（徐旭初和吴彬，2017）。2015年后，湖畔水产社通过创办公司，将自然资本、人力资本和人造资本相结合，实现由商品契约到要素契约的转变，降低了生态养殖中自然资本与技术资本结合的协调成本，从而得以系统规划农业生态产品生产全过程。公司自主联合高校和科研机构开展科学化种苗培育工作，帮助合作社从螃蟹幼苗种质桎梏中解放出来，同时，迎合市场需求，引导湖畔水产社拓展价值实现模式，不仅根据市场需求指导生产，发展定制式农业，而且依靠提升产品品质、丰富产品种类、延长产业链，打造出蟹黄油、蟹黄汤包、蟹黄捞面等深加工产品，实现高端化的产品创造，同时注重产品的分级和包装，持续推进产品溢价。正如湖畔水产社理事长所言：“现代农业首先要有一个现代生产者的经营理念，也就是农业生产者具有工业化思维。唯一的出路就是让产品更符合消费者的需求，更年轻化，要做一个有服务的产品。”（受访者：湖畔水产社理事长王俊；访谈地点：合作社生态农场；访谈时间：2024年3月23日）

不仅如此，湖畔水产社还设立职业农民培训班、农业技术培育夜间课堂，定期开办培训，推广养殖经验技术，实现技术下沉。正如周边村民所言：“之前在梅雨期的池塘捞草过多导致螃蟹不脱壳，后来通过在合作社培训学习，（我们）学到了不少技术，对水草养护得当，螃蟹脱壳顺利、长势良好。”（受访者：社员王寿中；访谈地点：合作社生态农场；访谈时间：2022年5月6日）

3.价值显化环节：商品契约转变为要素契约破解了逆向选择难题，充分显化了生态溢价。在合作社办公司模式下，王鲜记公司生态产品的销售路径由“合作社—公司（经销商）—消费者”向“合作社办公司—消费者”转变。王鲜记公司通过完全纵向一体化的优势，降低了高品牌资产专用性带来的

交易成本，从而能够充分利用当地独特的自然资源优势养殖高品质螃蟹，并通过产品国家级绿色认证和溯源系统的构建，实现品牌价值的增长。面临消费群体的独特性，王鲜记公司能够找准市场定位，细化产品种类，不断强化自身市场竞争力，通过综艺节目等多样化营销推介手段，挖掘更多的潜在客户。王鲜记公司通过集线下销售、电商平台销售、直播带货、社群营销、境外地区推介会等多种方式于一体的综合化营销网络实现生态产品价值的显化，最终促进农业生态产品实现最大化价值。正如湖畔水产社理事长所言：“价格差异大致为，市场上普通的螃蟹可能卖 50 块钱一斤，王鲜记的螃蟹卖 50 块钱一只……当然为达到农业生态产品的标准，整个叠加起来的成本是远远不止一倍的。”（受访者：湖畔水产社理事长王俊；访谈地点：合作社生态农场；访谈时间：2024 年 3 月 23 日）

4.价值分配环节：公司占有剩余权转变为企业家与社员共同占有剩余权规避了合作公司资本对收益的侵占，实现了收益共享。在价值分配环节，2015 年前，湖畔水产社为农户提供统一农资购买、统一销售等服务，以市场价格收购社员产品，盈余按照成员出资额进行分配，保证了农户的权益。但是，因为合作社本身在价值分配上处于弱势地位，在产业链中利益分成有限，不能保障农户收益。湖畔水产社办公司后，合作社拥有对资本的支配权，实现了企业家与社员共同占有剩余权，最大限度地促进了合作社增收。同时，基于理事长的社会责任感以及合作社本身“所有者和惠顾者同一”的基本原则，湖畔水产社建立起包括土地租金、工资收入、初级农业生态产品销售分红、公司盈利分红和公司临时工收入等多元化的收益分配机制，真正保障合作社在创办公司后依然能够产生惠农效应。实践中体现为，湖畔水产社让农户参与从养殖到销售的产业链全部环节，除支付必要的组织成本，并无其他中间商，规避了中间品交易的垄断加价，价值链诸多环节产生的收益均归农户所有，在给予公司资本合理回报的同时，增加了农户的分配份额和收入的稳定性。

5.价值永续环节：契约特征和剩余权分配规则的转变提升了生态反哺能力，促进价值永续。在价值永续环节，处于“合作社+公司”阶段的湖畔水产社已初步促进生态要素的保值增值。但是，因市场需求量的有限性和逆向选择的风险，合作社缺乏持续经营农业生态产品的动力，所以，在这一时期，湖畔水产社生态反哺有限。湖畔水产社办公司后，从商品契约到要素契约的转变，以及从公司占有剩余权到企业家和员工共同占有剩余权的转变，实现了湖畔水产社纵向一体化水平的提高和系统分配收益能力的增强，不仅降低了公司和农户行为的不确定性，保证了生产全过程的生态性，而且提高了王鲜记公司的风险承担能力，确保了剩余价值持续用于投资生态建设，促进生态反哺的形成，进一步推进农业生态产品保值增值的实现。

总体来看，在农业生态产品价值实现过程中，生态资源需要作为生产要素投入农业生产，生态产品需要通过生态溢价实现价值显化，并且收益共享和生态反哺是生态产品价值实现的本质要求。面对农业生态产品价值实现各环节高交易成本的困境，湖畔水产社通过办公司，完成合作社组织模式再造，实现了从商品契约、公司独占剩余权到要素契约、企业家和社员共同占有剩余权的特征转变，进而更好实现了价值创造、价值显化、价值共享和价值永续的四维目标，形成了农业生态产品价值实现的内生发展（见表 3）。

表3 湖畔水产社两个发展阶段下农业生态产品价值实现机制比较

发展阶段	组织模式	核心环节	作用机制	行为响应	治理绩效
2010—2014年	合作社+公司	价值创造	降低了分散化资源主体引致的组织成本	生态要素初步投入；规模生产经营	生产初级水产品；增值有限
		价值显化	降低了分散化交易主体引致的谈判成本	与公司签订较长期商品契约	前期入不敷出，后期盈利有限
		价值分配	降低了分散化交易主体引致的协调成本	公司占有剩余权	农户拥有生产收益
		价值永续	降低了合作社内部生态资源保护的协调成本	传统农业生产价值实现方式，追求效率	生态养殖难以为继
2015年至今	合作社办公司	价值创造	降低了由高物质资产专用性、高人力资本专用性、高行为不确定性引致的高交易成本	生态要素投入；定制式农业；产品深加工创造；分级化精美包装；技术扩散	王牌产品生产+延长产业链；附加值增加明显；养殖技术的学习、应用和扩散
		价值显化	降低了由高品牌资产专用性和针对性营销对象导致的高交易成本	立体化、综合化营销方式；品牌效应；产品多样化；细化产品种类、优化产品包装	利润大幅度提高，市场竞争力不断强化
		价值分配	降低了由要素贡献衡量机制和剩余产权分配规则引致的高交易成本	共同占有剩余权；养殖、加工、销售等诸多环节产生的收益均归农户所有	农户享有生产至销售的全环节收益
		价值永续	降低了由协调成本与高行为不确定性导致的高交易成本	收益反哺生态	自然资源循环利用；合作社内生发展动力增强

（三）案例总结与讨论

1.该案例分析与当前交易成本理论形成对话。案例分析回应了组织模式转变如何降低农业生态产品价值实现中的交易成本。交易成本理论肯定了组织模式对交易成本的影响，被大量应用于农业生产组织分析中（Williamson, 1991；郭晓鸣等，2007）。相比于传统农业产品的生产经营，生态要素的高度介入使得农业生态产品价值实现的生产组织过程更为复杂，面临高交易成本的挑战，什么样的组织模式能够降低交易成本成为该领域理论研究的挑战。本文基于现代案例“情境建构—行为调适—效能生成”三个部件识别因果机制（姜雅婷和杜焱强，2023），识别了组织模式转变降低农业生态产品价值实现中交易成本的内在机制。在情境建构上，农业生态产品价值实现的核心是将生态要素与技术、土地、资本等传统生产要素进行高效结合，进而实现生态溢价。这个过程涉及农业生态产品的生产、加工、销售、收益分配以及生态反哺等系统过程，合作社面临由高资产专用性、高不确定性和高交易频率带来的高交易成本。在传统农业生产经营中发挥很好效应的“合作社+公司”组织模式难以有效降低这些交易成本，因此，呼唤合作社办公司组织模式的出现。

面对上述情境，合作社展开了行为调适，取得良好效能。首先，农业生态产品在价值创造环节必需的生态整体性开发要求决定了整合分散于农户的生态资源。“合作社+公司”模式作为农户自发的经营组织，能够整合如土地、劳动力等一系列传统资源，但是难以整合具有高资产专用性的生态资源以及生态开发所依赖的人力资源，因此，需要一体化程度更高的合作社办公司模式。

其次，农业生态产品价值显化依赖生态要素和基础性生产要素的结合。公司能够运用资本、技术、管理等优势，是实现生态要素价值增值的运营主体。“合作社+公司”的模式通过收购合作社的农业生态产品，可以在一定程度上促进生态要素变现。但是，这种交易仅仅显化了生态要素依附在初级农产品上的价值。它既没有采用产品深加工以应对“劣币驱逐良币”的风险，也无法明晰事后能被证实但事前难以缔约的农户生态资产专用性投资（钟真等，2024），生态要素依附在品牌和其他深加工产品上的价值未充分显化。因此，同样呼唤一体化程度更高的合作社办公司模式来实现深度的生态溢价。

再次，在价值分配上，“合作社+公司”模式在生态资产专用性投资的缔约和深加工产品惠农上的失灵，诱致合作社组织模式转变。合作社办公司模式通过加强纵向一体化，实现了“生产—加工—销售—反哺”的全流程把控，把生态要素依附于初级生产、加工多样化产品、品牌效应等多个环节，把更多环节的收益留给合作社，合作社理事长注重社会效益、生态效益的企业家精神起到重要作用，保障了普通社员能够获得合理的收益。合作社办公司模式完成了剩余权的重新配置，从单一对资产平均收益影响倾向较大的主体占有剩余权转变为兼顾生态要素、物质要素和人力要素贡献，由农民主导占有剩余权。

最后，生态反哺是农业生态产品价值实现得以持续的根本保证，“合作社+公司”模式无法提供稳定的契约，使得生态专用性资产投资行为容易被“敲竹杠”。合作社办公司通过上下游经营主体的合并，能够在销售前就明晰生态专用性资产的产权，有效激励生态反哺。

2.该案例分析对合作社办公司的剩余权配置理论予以补充。按照巴泽尔（2017）的观点，剩余权最优配置的原则是剩余权份额与对资产平均收益影响倾向相一致。熊彼特的企业家理论重视企业家人力资本的稀缺性。在后熊彼特时代，公司员工创造力的稀缺性开始受到关注。这些观点在一般的组织理论中依然适用（陈劲和李根祎，2023）。但是，农业生态产品尤其是生态系统提供的惠益和服务具有强烈的产权依附性，它必须依附生态资源载体才能实现价值（高攀等，2022）。生态要素对最终生态产品价值的贡献也存在难以精准计量问题。因此，在农业生态产品价值实现过程中，合作社办公司模式的剩余权分配既要肯定公司和理事长在资金支持和人力资本上的贡献，也要保障生态要素所有者的权益，创新农业生态产品价值实现中由物质资本、人力资本和生态要素共同参与的剩余权配置形式。

此外，相关研究指出，在合作社办公司模式下，由合作社的核心成员投资并控制的公司中，普通社员并不直接参与公司决策，因而，可能会挑战合作社成员共治原则，使得剩余权集中于核心成员，而非普通社员（张天佐，2022）。但本案例从生态产品价值实现领域给出了合作社核心成员创办公司能够惠农的经验证据。背后的机制在于：一是纵向一体化的组织模式提升了生态产品价值实现水平，保障了合作社的收益；二是基于理事长的社会责任感以及合作社本身“所有者和惠顾者同一”的基本原则而建立的多元化收益分配机制，进一步保障了理事长与普通社员间的收益分配，能够真正发挥惠农效应。本研究从生态产业经营领域进一步佐证了钟真等（2024）提出的观点，即使在核心成员创建公司的模式下，普通社员仍可以通过要素价格让利、核心技术升级、经营业务拓展等机制间接受益。

3.单案例的拓展可能性。本文选取的案例是生态化养殖领域合作社办公司模式下完成资源整合、生态溢价、收益共享和生态反哺四项核心任务的农业生态产品价值实现的成功范例。生态种植和生态

养殖在四项核心任务上相差无几（杨晓梅和尹昌斌，2022；詹琉璃和杨建州，2022）。因此，案例所代表的实践模式能够推广到多种物质类农业生态产品。进而言之，合作社办公司模式能否应用于景观文化类和调节服务类生态产品价值实现？针对各类生态产品，价值创造、价值显化、价值分配和价值永续均是主要步骤。其中，景观文化类和调节服务类两类生态产品的价值创造和价值永续过程与物质类生态产品基本一致。合作社办公司通过投入劳动提升了产品质量，创造了价值，如合作社采取土地整治、水质净化、文化宣传等措施修缮水稻田文化，提高农田土壤固碳增汇，从而提升文化价值和生态价值，后续获取的收益亦参照物质类生态产品价值实现路径进行再投资；针对价值显化，新型组织模式的品牌效应和产品多样化能够在一定程度上提高游客观光规模，促进生态产品价值实现。但必须承认的是，这两类产品的价值显化，尤其是调节服务类产品的价值显化，还依赖于政府的国土空间规划、碳排放配额、生态产权质押等制度建设，以激发潜在消费者的购买热情（于法稳等，2024）。价值显化在治理主体上的复杂化引致价值分配的变化。一方面，针对通过旅游门票、生态补偿等方式获取的收入，合作社办公司可依照农户的资源产权和劳动贡献进行收益分配；另一方面，相比物质类生态产品，景观文化类和调节服务类两类产品的价值分配需要支付一定的制度成本。总体而言，针对其他类型的生态产品，合作社办公司后仍能实施产品质量提升、产品持续供给、农民利益保障等行为，但随着资产专用性的进一步提升和潜在消费群体的收窄，新型组织模式对政府制度工具的依赖性会进一步提升，推动单核运营逐渐过渡到多层次治理（孙博文，2023）。

五、结论与启示

本文在畅通“绿水青山”和“金山银山”间转化通道的时代召唤下，围绕2023年中央“一号文件”提出的“合作社根据发展需要办企业，带动小农户合作经营、共同增收”要求，以合作社组织模式转变为切入点，选取苏北湖畔水产社案例，分析了合作社办公司模式对农业生态产品价值实现的影响机制，验证了合作社办公司是探索农业生态产品价值实现、促进农民农村共同富裕的新思路。主要观点包括：一是农业生态产品价值实现过程需要解决资源整合、生态溢价、收益共享和生态反哺四项核心任务，但是，由于存在高资产专用性、高行为不确定性、要素贡献衡量困难和剩余产权分配困难等因素，生态产品价值实现过程面临高昂的交易成本。二是合作社组织模式从“合作社+公司”到合作社办公司的转变，完成了从商品契约、公司独占剩余权，到要素契约、企业家与员工共同占有剩余权的特征转变，解决了农业生态产品价值实现中的高交易成本困境。

本文研究结论有助于形成对农业生态产品价值实现机制的一种新认识：政府在生态产品价值实现路径和政策探索下，提出了全域国土整治、产权制度改革、绿色金融和自然资源资产离任审计等一系列的政策措施。但是，这些政策措施需要一系列微观经济主体落实，尤其是在不依靠政府财政支持、避免对市场资本形成依赖的情况下，组织模式创新可能成为提升生态产品价值实现内生动力的重要举措。

进一步而言，本研究为农业产业组织发展带来以下两方面启示：第一，正视农业生态产品价值实现隐含的高交易成本问题，明确生态产品价值实现过程中价值创造、价值显化、价值分配和价值永续四个环节的核心任务和目标导向，在各环节通过加深纵向一体化和调整劳资关系适应新情境。第二，

在实现农村生态产品价值的组织模式创新中，坚持生态资源产权主体地位，发挥农民的主观能动性，最大限度地激发生态产品价值实现带动农民共富的潜能。

基于此，本文提出如下政策建议：一是加大金融和土地方面的政策支持力度。在合作社组织模式发展经验丰富和乡村治理效能高的地区，针对生态要素高度参与的农业生产经营活动，鼓励扶持发展合作社办公司。一方面，提升绿色普惠金融产品和扶持对象的匹配程度，把合作社创办的社会企业纳入绿色普惠金融的支持对象，提供乡村振兴专项贷款、GEP^①贷、农业气象指数保险等多样化金融产品；另一方面，提供土地租赁补贴，引导合作社在办公司时租赁集体经营性建设用地作为生产运营基地，盘活乡村产业。二是积极培育一批参与乡村生态产品价值实现的企业家。一方面，建立健全农村生态信用体系，把盘活农村生态资源资产作为提高生态信用积分的重要指标，激励乡村带头人参与生态产业化和产业生态化转型；另一方面，召开企业家培训班，以宣传教育的方式引导企业家认同农民对自然资源和劳动要素的贡献，提升公司公平分配的内生动力。

不可忽视的是，本文依然存在一定的局限，表现在以下三个方面。一是本文更多强调合作社组织模式演变对农业生态产品价值实现的影响机制，但是，外部环境，如政府生态环境规制和市场绿色需求等也会影响农业生态产品价值实现和合作社组织模式变迁。由于在本案例中，这些外部环境变化并不明显，因此并未深入分析外部环境因素。然而，随着时空尺度延展，这些因素在未来不可忽视。二是本文是基于一个成功案例展开分析，未来还需要对合作社办公司模式本身的局限性和适用范围开展更多探索。一方面，本文论证了合作社办公司更适用于农业生态产品价值实现，在不涉及生态产品价值实现的一般农业生产中，合作社办公司模式是否仍然比“合作社+公司”模式具有更高的效率和更强的普适性，需要进行严谨的对比分析；另一方面，本文中所分析的合作社办公司是成功的案例，案例中理事长所呈现的企业家精神和社会责任感是案例获得成功的重要因素，但这并非所有合作社都具有的。在缺乏这些因素时，合作社办公司能否促进农业生态产品价值实现仍然需要更多的研究，尤其是要研究什么样的机制能够替代理事长的社会责任感来促进合作社建立起多元化的收益分配机制。三是本文提供了三种剩余权配置形式，但案例仅揭示了公司占有和企业家与社员共有占有两种配置类型对农业生态产品价值实现效应的影响，企业家独占剩余权这一形式在合作社组织模式中的表现形态及其功能如何，有待其他研究论证。

参考文献

- 1.巴泽尔，2017：《产权的经济分析》，费方域、段毅才译，上海：上海人民出版社，第8-9页。
- 2.蔡荣、汪紫钰、钱龙、杜志雄，2019：《加入合作社促进了家庭农场选择环境友好型生产方式吗？——以化肥、农药减量施用为例》，《中国农村观察》第1期，第51-65页。
- 3.陈劲、李根祎，2023：《企业员工契约理论的构建——后熊彼特时代现代契约理论的新探索》，《财经问题研究》第12期，第17-30页。

^①GEP (gross ecosystem product) 即生态系统生产总值。

- 4.陈倩茹、陈彬、谢花林、吴曼玉、宋国伟, 2023: 《数字赋能生态产品价值实现: 基本逻辑与典型路径》, 《中国土地科学》第11期, 第116-127页。
- 5.邓衡山、孔丽萍、廖小静, 2022: 《合作社的本质规定与政策反思》, 《中国农村观察》第3期, 第32-48页。
- 6.邓宏图、李康、柳昕, 2018: 《农业产业化中的“位势租”: 形成机制与利润分配》, 《经济学动态》第10期, 第37-49页。
- 7.邓宏图、赵燕、杨芸, 2020: 《从合作社转向合作联社: 市场扩展下龙头企业和农户契约选择的经济逻辑——以山西省太谷县某龙头企业和土地合作社为例》, 《管理世界》第9期, 第111-128页。
- 8.杜晶, 2006: 《企业本质理论及其演进逻辑研究》, 《经济学家》第1期, 第115-120页。
- 9.高攀、南光耀、诸培新, 2022: 《资本循环理论视角下生态产品价值运行机制与实现路径研究》, 《南京农业大学学报(社会科学版)》第5期, 第150-158页。
- 10.郭晓鸣、廖祖君、付娆, 2007: 《龙头企业带动型、中介组织联动型和合作社一体化三种农业产业化模式的比较——基于制度经济学视角的分析》, 《中国农村经济》第4期, 第40-47页。
- 11.黄祖辉, 2018: 《改革开放四十年: 中国农业产业组织的变革与前瞻》, 《农业经济问题》第11期, 第61-69页。
- 12.姜雅婷、杜焱强, 2023: 《中央生态环保督察如何生成地方生态环境治理成效? ——基于岱海湖治理的长时段过程追踪》, 《管理世界》第11期, 第133-152页。
- 13.李宏伟、薄凡、崔莉, 2020: 《生态产品价值实现机制的理论创新与实践探索》, 《治理研究》第4期, 第34-42页。
- 14.石敏俊、陈岭楠、王金南, 2023: 《生态产品第四产业的概念辨析与核算框架》, 《自然资源学报》第7期, 第1784-1796页。
- 15.孙博文, 2022: 《建立健全生态产品价值实现机制的瓶颈制约与策略选择》, 《改革》第5期, 第34-51页。
- 16.孙博文, 2023: 《建立生态产品价值实现机制: “五难”问题及优化路径》, 《天津社会科学》第4期, 第87-97页。
- 17.王宾, 2022: 《共同富裕视角下乡村生态产品价值实现: 基本逻辑与路径选择》, 《中国农村经济》第6期, 第129-143页。
- 18.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。
- 19.谢贤胜、陈绍志、赵荣, 2023: 《生态产品价值实现的实践逻辑——基于自然资源领域87个典型案例的扎根理论研究》, 《自然资源学报》第10期, 第2504-2522页。
- 20.徐家鹏、李崇光, 2012: 《蔬菜种植户产销环节紧密纵向协作参与意愿的影响因素分析》, 《中国农村观察》第4期, 第2-13页。
- 21.徐旭初、吴彬, 2017: 《异化抑或创新? ——对中国农民合作社特殊性的理论思考》, 《中国农村经济》第12期, 第2-17页。
- 22.薛永基、薛艳金、张圆圆, 2024: 《加入合作社能否提高家庭农场绿色全要素生产率——基于苏赣陕892家种植类家庭农场的调查数据》, 《中国农村经济》第2期, 第67-89页。
- 23.杨晓梅、尹昌斌, 2022: 《农业生态产品的概念内涵和价值实现路径》, 《中国农业资源与区划》第12期, 第39-45页。

- 24.叶敬忠、豆书龙、张明皓，2018：《小农户和现代农业发展：如何有机衔接？》，《中国农村经济》第11期，第64-79页。
- 25.于法稳、林珊、孙韩小雪，2024：《共同富裕背景下生态产品价值实现的理论逻辑与推进策略》，《中国农村经济》第3期，第126-141页。
- 26.苑鹏，2013：《“公司+合作社+农户”下的四种农业产业化经营模式探析——从农户福利改善的视角》，《中国农村经济》第4期，第71-78页。
- 27.詹疏璐、杨建州，2022：《生态产品价值及实现路径的经济学思考》，《经济问题》第7期，第19-26页。
- 28.张广辉、方达，2018：《农村土地“三权分置”与新型农业经营主体培育》，《经济学家》第2期，第80-87页。
- 29.张天佐，2022：《推动农民合作社办公司规范发展》，《中国农民合作社》第11期，第7-10页。
- 30.张文明、张孝德，2019：《生态资源资本化：一个框架性阐述》，《改革》第1期，第122-131页。
- 31.赵敏娟、姚柳杨、李超琼、周超辉，2022：《农业生态富民的作用机理、实施困境与政策选择》，《环境保护》第16期，第18-21页。
- 32.赵晓峰，2018：《信任建构、制度变迁与农民合作组织发展——一个农民合作社规范化发展的策略与实践》，《中国农村观察》第1期，第14-27页。
- 33.郑风田、王若男、刘爽、朱佳，2021：《合作社自办企业能否更好地带动农户增收？——基于纵向外部性与不完全契约理论》，《中国农村经济》第8期，第80-102页。
- 34.钟真、戴娆、蒋维扬，2024：《合作社办企业的逻辑——基于成员异质性视角的多案例分析》，《中国农村经济》第4期，第163-184页。
- 35.周洁红、金字、王煜、梁巧，2020：《质量信息公示、信号传递与农产品认证——基于肉类与蔬菜产业的比较分析》，《农业经济问题》第9期，第76-87页。
- 36.周其仁，1996：《市场里的企业：一个人力资本与非人力资本的特别合约》，《经济研究》第6期，第71-80页。
- 37.周雪光，2015：《项目制：一个“控制权”理论视角》，《开放时代》第2期，第82-102页。
- 38.Alchian, A. A., and H. Demsetz, 1972, “Production, Information Costs and Economic Organization”, *American Economic Review*, 62(5): 777-795.
- 39.Boh, W. F., Y. Ren, S. Kiesler, and R. Bussjaeger, 2007, “Expertise and Collaboration in the Geographically Dispersed Organization”, *Organization Science*, 18(4): 595-612.
- 40.Cheung, S. N. S., 1983, “The Contractual Nature of the Firm”, *The Journal of Law & Economics*, 26(1): 1-21.
- 41.Lua, E., D. Liu, and C. E. Shalley, 2024, “Multilevel Outcomes of Creativity in Organizations: An Integrative Review and Agenda for Future Research”, *Journal of Organizational Behavior*, 45(2):209-233.
- 42.Ma, W., A. Abdulai and R. Goetz, 2018, “Agricultural Cooperatives and Investment in Organic Soil Amendments and Chemical Fertilizer in China”, *American Journal of Agricultural Economics*, 100(2): 502-520.
- 43.Kumar, A., S. Saroj, P. K. Joshi, and H. Takeshima, 2018, “Does Cooperative Membership Improve Household Welfare? Evidence from a Panel Data Analysis of Smallholder Dairy Farmers in Bihar, India”, *Food Policy*, Vol. 75: 24-36.

44. Swagemakers, P., M. Schermer, M. D. D. García, P. Milone, and F. Ventura, 2021, “To What Extent Do Brands Contribute to Sustainability Transition in Agricultural Production Practices? Lessons from Three European Case Studies”, *Ecological Economics*, Vol. 189, 107179.

45. Williamson, O. E., 1979, “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *The Journal of Law and Economics*, 22(2): 233-261.

46. Williamson, O. E., 1991, “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, 36(2): 269-296.

47. Yin, R. K., 2017, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, California: Sage Publications, 2-10.

(作者单位：¹南京农业大学中国资源环境与发展研究院；

²南京农业大学公共管理学院)

(责任编辑：柳 荻)

From “Cooperatives + Enterprises” to “Cooperatives Running Enterprises”: How Does the Transformation of Organizational Model Promote the Value Realization of Agroecological Products?

MA Xianlei GUO Yifeng JIN Bohao

Abstract: This paper applies the transaction cost theory and combines it with case studies to reveal the intrinsic mechanism of the transmutation of the organizational model from “cooperatives + enterprises” to “cooperatives running enterprises” to promote the sustained value realization of agroecological products. The study finds that the process of the value realization of agroecological products needs to complete the four core tasks of resource integration, ecological premium, benefit sharing, and ecological feedback; but the process of value realization is faced with high transaction costs due to the existence of factors such as high asset specificity, high behavioral uncertainty, difficult to measure factor contribution, and difficult to distribute residual property rights. The high transaction costs limit the operational performance of the “cooperatives + enterprises” model, giving rise to the “cooperatives running enterprises” model. The cooperatives running enterprises model, on the one hand, enhances vertical integration by transforming contractual relationships and integrating the production, processing, and marketing of agroecological products to form a three-dimensional business model, and on the other hand, re-coordinates labor-management relationships, realizing that the entrepreneurs and the employees share the right to residual control and the right to residual claims, and raising the returns of the farmers. The study combines the cooperative organizational model with the value realization of agroecological products, providing new ideas for realizing the common prosperity of farmers and rural areas.

Keywords: Agroecological Products; Value Realization; Organizational Models; Specialized Farmers’ Cooperatives