

合作社办企业的逻辑*

——基于成员异质性视角的多案例分析

钟真 戴娆 蒋维扬

摘要：本文基于来自吉林省、四川省、宁夏回族自治区和山东省的4个典型案例，从成员异质性角度探究了合作社办企业的驱动因素、模式选择和效果差异。结果表明：合作社和企业是两种农业产业组织形式，“双剑合璧”比“单打独斗”更有效。成员的异质性程度决定了合作社办企业的具体模式，成员异质性低的合作社通常由全体社员共同投资社内公共物品，全体社员办企业有利于赋予社员产权激励，促进合作社的专用性资产投资；成员异质性高的合作社通常由核心社员投资社内公共物品，核心社员办企业有利于对投资者进行产权激励。两种合作社办企业模式均能提升普通农户的福利，但是，核心社员办企业的模式可能使合作社的治理结构发生明显的“企业化”漂移。本文的发现对合作社创新能力提升与治理结构优化均具有重要政策含义。

关键词：合作社办企业 成员异质性 农户增收 治理结构

中图分类号：F306.4 **文献标识码：**A

一、引言

随着农村三产融合进程的加速，“龙头企业+农户”“合作社+农户”“龙头企业+合作社+农户”等多元化农业产业组织形式不断涌现。这些农业产业化组织可以将外部交易内部化，通过有效降低契约的交易成本实现产业链的分工深化与农业经营的规模化（苑鹏，2013）。从组织内部主导力量看，农业产业化经营模式可分为公司主导型与合作社主导型两种纵向一体化模式。在公司主导型模式下，企业与农户之间契约的本质是雇用与被雇用关系，农户并无企业的决策参与权和利益所有权（叶敬忠等，2018）；合作社主导型模式以农户为产业化组织的核心主体，农户对全产业链的利润享有绝对控

*本文研究受到中国人民大学中央高校建设世界一流大学（学科）和特色发展引导专项资金项目“新时代合作经济组织发展与中国式农业农村现代化案例研究”（项目号：23XNO002）、国家自然科学基金面上项目“基于所有者与惠顾者同一性程度的中国农民合作社演化机理与政策设计研究”（项目号：72073135）以及中国人民大学研究生科学研究基金项目“合作社小农带动作用与中国农业经济增长：政策效应与机制探究”（项目号：23XNH101）的资助。本文通讯作者：蒋维扬。

制权和收益权（郑风田等，2021）。为加速小农户和现代农业发展的有机衔接，推动合作社主导型纵向一体化发展至关重要（Huang and Liang, 2018）。

《中华人民共和国农民专业合作社法》颁布施行以来，全国农民专业合作社（以下简称“合作社”）的数量不断增长。截至2023年10月，全国登记在册的合作社数量已超过220万家^①。但是，受组织原则与治理结构等因素的限制，合作社难以和企业一样成为产业链下游资本深化的有效载体，而是必须通过扩展组织形态实现农业产业化经营（黄祖辉，2018）。因此，合作社办企业逐步成为农民参与市场并实现全产业链深化的重要方向之一，政府也对合作社办企业给予了有力的支持。举例而言，2009年，《中共中央 国务院关于加大统筹城乡发展力度进一步夯实农业农村发展基础的若干意见》指出：“扶持农民专业合作社自办农产品加工企业。”^②2018年，《乡村振兴战略规划（2018—2022年）》指出：“鼓励行业协会或龙头企业与合作社、家庭农场、普通农户等组织共同营销，开展农产品销售推介和品牌运作，让农户更多分享产业链增值收益。”^③《中华人民共和国农民专业合作社法》第十八条新增了合作社投资公司的相关内容，“农民专业合作社可以依法向公司等企业投资，以其出资额为限对所投资企业承担责任”^④，从法律上赋予并保障了合作社办企业的权利。2023年中央“一号文件”也提出要“支持家庭农场组建农民合作社、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”^⑤。

学者在将合作社与企业进行比较的基础上，讨论了前者的优劣势。一些学者认为，多数合作社缺乏效率，只能将业务局限在农产品初加工和销售环节，难以拓展至深加工领域（李静和陈亚坤，2022）。另一部分学者认为，不能直接比较合作社与企业的效率，而是要将市场竞争程度和成员异质性作为比较前提。当市场竞争程度较强而成员异质性较弱时，合作社更有优势，反之企业更有效率（Herbst and Prüfer, 2016）。

从现实来看，欧美国家的合作社通过不同路径实现了产业链的纵向延伸。一是合作社直接开展生产、加工、流通、销售等活动。例如，美国的“新一代合作社”为了更好地适应市场环境，通过限定成员资格、实行缴售份额制、股份制等市场化方式筹募资金，大力发展食品加工产业链（Cook and Chaddad, 2004）。二是合作社与其他组织形成战略联盟。例如，美国不同合作社通过频繁的垂直整合实现产业链

^①资料来源：《2023 中国新型农业经营主体发展分析报告（一）》，https://szb.farmer.com.cn/2023/20231227/20231227_006/20231227_006.html。

^②参见《2010 年中央一号文件：中共中央 国务院关于加大统筹城乡发展力度进一步夯实农业农村发展基础的若干意见》，https://www.moa.gov.cn/ztl/yhwj/wjhg/201202/t20120215_2481486.htm。

^③参见《中共中央 国务院印发〈乡村振兴战略规划（2018—2022 年）〉》，https://www.gov.cn/zhengce/2018-09/26/content_5325534.htm。

^④参见《中华人民共和国农民专业合作社法》，https://www.gov.cn/xinwen/2017-12/28/content_5251064.htm。

^⑤参见《中共中央 国务院关于做好 2023 年全面推进乡村振兴重点工作的意见》，https://www.gov.cn/zhengce/2023-02/13/content_5741370.htm。

上下游经营主体的纵向联合，极大提升了合作社对全产业链的控制力；欧洲废除牛奶配额制度后，大量合作社与下游加工企业达成长期契约，通过“合作社+企业”形成了更具市场竞争力的乳品供应链(Klopčič et al., 2019)。三是合作社创立企业，进而谋求业务创新和市场整合。成立公司不仅可以帮助合作社降低风险和责任，还能够为合作社聘用管理人员提供更多的灵活性(Bijman et al., 2014)。但是，由于企业完全由合作社的董事会把控，普通社员对公司治理缺乏直接的参与，因而，此时的“合作社办企业”可能会对合作社本身的民主性与成员共治原则发起挑战(Forney and Haberli, 2017)。

有研究表明，政府之所以支持合作社办企业，与办企业能够形成的独特优势有关(张连刚等, 2016)。首先，可以将外部交易内部化，避免和外部企业频繁签订短期契约，有效缓解契约签订中的道德风险和逆向选择问题，大幅降低交易费用(郭晓鸣等, 2007)。其次，可以提高贷款的可获得性，帮助组织改善资金状况，提升市场竞争力(Bijman et al., 2014)。再次，能够充分激发小农户主观能动性，保障小农户对产业链后端的收益权，有效避免企业侵权现象，提升小农户的生产积极性和创造能力(Swinnen et al., 2007)。最后，能够加强组织内部的合约治理，推动合作社治理有序化、规范化、高效化，有效提升合作社经营绩效(邓宏图等, 2017; 万俊毅和曾丽军, 2020)。相关数据表明，办企业的合作社数量快速增加。从工商部门的数据看，2007年以来，进行企业股权投资的合作社会数量呈先上升后下降趋势。2007—2018年，投资企业的合作社数量由96家增至15315家；2019年之后，受合作社清理整顿与新冠疫情的双重影响，办企业的合作社数量虽然有所回落，但在2022年仍然达到7571家，占合作社总数的0.34%^①。

但是，合作社办企业也存在适用限制与发展困境。一方面，合作社办企业有其特定的适用情境。当农业生产环节的资产专用性高、易损性大时，合作社办加工企业可以保护社员利益，避免生产利益被加工企业分割；当加工环节的资产专用性高于生产环节时，合作社办企业的动力将大大降低(黄祖辉和王祖锁, 2002)。另一方面，不可否认，部分合作社办企业的主要目的是套取政府补贴，行为背后的政策动因远远强于市场动因(张天佐, 2022)。根据丹麦等欧美合作社办企业的漫长发展历程，结合中国当前以龙头企业主导的合作社发展现实看，合作社想要通过自办企业与市场上的农业企业竞争还有很长的路要走。这一定程度上解释了办企业的合作社数量稀缺的原因。尽管政府支持合作社办企业的“理想模式”是全体成员不同程度地参与企业经营并从中受益(张天佐, 2021)，但现实情况是，广泛存在的模糊产权问题和高度异质性的成员特征使合作社内部通常难以达成集体行动(Cook, 1995)，因此，合作社核心社员参与办企业并“独占”企业收益成为一种常见现象。根据课题组成员2022—2023年在7个省份进行抽样调查所获得的702家合作社数据，全体社员参与办企业和核心社员参与办企业的合作社共有84家，约占样本合作社总数的12%。其中，前者仅有7家，在办企业的合作社中占比不足10%^②。可

^①数据来自浙大卡特企研中国涉农研究数据库，该数据库涵盖2007—2022年在工商行政管理部门登记在册的所有合作社。

^②课题组于2022—2023年在内蒙古自治区、山东省、河北省、四川省、吉林省、江西省、山西省的20余个县开展合作社调研。先在东、中、西、东北四大区域随机抽取1~2个省份，在抽到的省份随机抽取2~3个市，每个市随机抽取1~2个县，每个县随机抽取10~15家合作社，通过集中座谈、问卷访谈等形式，最终完成702份样本的收集。

见，现实中核心社员参与办企业的合作社数量远超全体社员参与办企业的情况。

然而，许多学者认为核心社员办企业不仅可能侵占小农户权利，还会不当占用大量财政资金和公共资源。这是当前合作社发展的乱象之一（徐旭初，2021；张天佐，2022）。现有研究显示，“全体社员参与办企业”普遍优于“核心社员参与办企业”的原因主要有三点：第一，惠农效果更强。当合作社组建自己的农产品加工企业时，农民对以合作社为核心的纵向一体化体系享有所有权，可以充分获得农产品加工供应链中各环节的利润（徐旭初，2020）。第二，激励效果更佳。该模式下，社员收益与其贡献量直接相关，有助于增强社员对企业的责任感并调动其生产积极性，推动组织的良性发展（孔祥智，2021）。第三，对小农户权利的保护更全面。部分核心社员所办公司存在合作社和公司核算不分、账目不清问题，这通常会使得小农户社员的利益受损（张天佐，2022）。但是，也有一些研究表明，在现代农业技术革新加速、农业组织形态日益丰富的当下，合作社核心成员进行的专用性投资在技术创新、加工深化、农户增收等方面发挥越来越重要的作用（孔祥智等，2020）。这意味着，需要更深入地理解和分析合作社办企业现象。

文献梳理显示，现有关于合作社办企业的成因、内在机制和经营效果的研究尚不深入，对合作社办企业不同模式的比较分析更为缺乏。第一，虽然不少学者看到了核心社员参与办企业这一现象的广泛存在，但并未就其成因、机制和效果进行系统性探讨。第二，已有对合作社办企业效果的分析多集中在组织增产和农户增收方面，虽然部分外文文献注意了欧美合作社办企业对组织性质的影响，但国内文献缺少对办企业后合作社在组织性质、治理结构方面变化的深入探讨。第三，现有研究在分析合作社办企业的模式时未充分考虑成员异质性的影响。郑风田等（2021）在分析合作社办企业的增收效果时，虽然考虑了合作社内部产权结构和外部政策环境两个因素，但也未对合作社成员异质性影响办企模式的内在机制进行检验。

本文主要探究的问题是：为什么合作社办企业会成为一种越来越普遍的现象？为什么合作社办企业会分化出“全体社员参与”和“核心社员参与”两种模式？既然核心成员参与办企业广受诟病，为何这一模式在实践中还会大量存在？这两种办企业模式的惠农效果和合作社的治理结构有什么差异？本文试图按照“办企目的—成员异质性—集体行动逻辑—办企模式选择”的思路，基于产权理论对合作社办企业模式构建理论分析框架，并基于该框架，对4个不同类型的合作社进行剖析。对这些问题的研究不仅有助于厘清合作社办企业过程中产权结构的演化逻辑与理论内涵，也有助于明确不同合作社办企业模式下的惠农机制与效果差异，为合作社高质量发展政策提供理论支撑和实践依据。

二、分析框架：合作社办企业的动因、模式与效果

（一）合作社与企业集体行动的逻辑差异

合作社和企业是两种不同的组织形式，两者在组建基础、存续目的、行动逻辑等方面都有本质区别。奥尔森（1995）认为，组织或社团的存在是为了增进成员利益，集团中没有任何一个人会被排除在公共利益之外，任何公共目标的实现或公共利益的满足都意味着集体内部被提供了一件公共物品或集体物品。合作社之所以愿意提供公共物品来促成农民的集体行动，是因为提供公共物品可以“撬动”

数倍于成本的收益。这背后的根本原因是，合作社遵循“所有者和惠顾者同一”的基本原则，合作社的普通社员既是“股东”也是“顾客”，顾客规模和合作社规模化经营获得的边际增量（规模化收益率）共同决定了合作社能够创造的收益。企业组建的基础并非提供公共物品，而是通过资本联合谋求利润。企业的股东是组织的所有者而非惠顾者，因此，企业无法像合作社一般通过对内提供公共服务获利，只能通过参与外部市场竞争谋求利润。现代企业建立在股东共同投资的基础上，创新是企业盈利的核心驱动力。综上所述，农民专业合作社是以公共物品供给为前提、在农户自愿联合的基础上通过规模化经营获取利润的合作组织；企业是以股东共同投资为前提、在强制性治理的基础上通过不断创新来创造利润的市场组织。

既然公共物品供给是合作社组建的基础，那么谁是合作社内部公共物品的提供者？奥尔森（1995）的集体行动理论提到，单个个体决定是否提供集体物品的标准是投资该物品的收益远超其获得成本。假设个体为集团提供的公共物品创造的收益 $V_g = S_g^{coop} T$ 。 S_g^{coop} 是集团规模， T 为规模化收益率。假设个体在集团收益中所占份额为 F_i^{coop} ，个体提供公共物品的成本为 C ， $C'(T) > 0$ 且 $C''(T) > 0$ ，则公共物品为个体带来的收益 $V_i = F_i^{coop} V_g = F_i^{coop} S_g^{coop} T$ 。只有当 $V_i > C$ 时，个体才会选择提供公共物品。公共物品的最优供给规模由个体收益和成本决定，当个体提供公共物品的边际收益等于边际成本时，个体对公共物品投资的规模化收益率达到最优水平 T^* 。理想情况下，成员应按在集团收益中所占份额提供公共物品。当个体在集团收益中所占份额过小时，其提供公共物品获得的个人收益不可能大于总成本，此时个体会理性“卸责”。因此，在合作社收益中占比越大的社员越可能成为公共物品投资的主力军。合作社公共物品的供给与成员异质性息息相关，在成员异质性较低的合作社，成员的出资金额较为平均，他们将共同成为公共物品的投资者并达成一致行动。在成员异质性较高的合作社，核心成员往往拥有更高水平的物质资本和人力资本，在合作社总收益中占据更大份额，有充足的动力为合作社提供技术支持、品牌建设等公共物品。

但是，农业企业与合作社有不同的运行机制和盈利逻辑。企业家在创新上的人力资本投入和物质资本投入共同决定企业的创新投入与利润水平。假设企业总资本规模为 S_g^{com} ，企业家的出资规模和股权份额分别为 S_i^{com} 和 F_i^{com} ，当企业家创新的边际收益等于边际成本时，企业创新投入和利润水平达到最大。由于个体努力成本边际递增，企业家所占股权份额越大，创新激励就越高，企业通过创新获得的边际收益就越大。当股权被稀释时，企业家的创新积极性会被削弱，企业总体创新水平会下降。现实中许多企业家更偏好债券融资而非股权融资，目的就是持续占有企业的绝对控制权。一般而言，民营企业规模越小，企业家的控制欲越强（阎竣和陈传波，2008）。由于合作社与企业实现集体行动的逻辑不同，所以，二者在市场上具有各自的优势。这为两种经营方式的融合与互补提供了空间。

（二）工具论视角下合作社办企业的动因

随着农业现代化进程的不断推进和各类新型农业经营主体的不断发展，人们对各类新型农业经营主体的态度发生了从“主体化”到“工具化”的转变，不再过度关注其是否符合组织的基本定义与标准，而是重视其对农业现代化的积极作用。例如，从将合作社视为农业经营主体，到逐渐对其附加诸

多制度性期待，并以相应政策环境加以引导，使其日益成为农业农村经济社会发展的政策载体（徐旭初和吴彬，2017）。一方面，现实中各类新型农业经营主体的异化和漂移比较普遍，过度关注各类主体的基本制度与原则逐渐失去现实意义。以合作社为例，大量合作社未遵守“一人一票”的决策制度和“主要按交易量分配”的原则，坚持上述原则的合作社仅有20%（韩旭东等，2020）。另一方面，农业现代化的发展赋予各类新型经营主体更多的功能性期待，例如发展社会化服务、实现农业规模化、推动农业资本深化等。于是，在实用主义原则下，只要各类农业经营主体能够服务农业现代化发展的需要，政策层面大都应给予支持和鼓励（徐旭初和吴彬，2017）。因此，在“工具论”导向下，有必要更多地从功能性视角看待组织的发展与演变。

实际上，各类农业经营主体都有独特的优势与不足。家庭农场依赖家庭自有劳动力，是发展中小规模农业的高效组织。但是，经营规模一旦超过一定范围，家庭农场的高效率将会逐步丧失。合作社是整合农业产业链前端的土地、劳动等资源的有效工具，具有天然的益农性和良好社会声誉。但是，成员的异质性、独特的治理机制和薄弱的资金实力意味着合作社难以成为产业后向延伸的有效载体：一方面，合作社内部决策效率较低，难以对新技术、新变革做出及时回应；另一方面，合作社融资能力偏低，难以实现产业链后端的加工深化。相反，企业在产业链中所处位置靠后，虽然常出现与小农户衔接不畅的情况，但其在资本深化、技术创新和产业融合等方面都更具优势（李静和陈亚坤，2022）。首先，企业是更“纯粹”的市场主体，经济效益是其主要目标，这保障了其高效的市场反应能力和竞争力。其次，企业有更清晰的产权结构，可以降低组织内部协商成本，提高创新效率。最后，企业的股权结构有利于吸引外部资本，比家庭农场和合作社有更强的资本实力，可以促进产业链的后向拓展。

追求最大潜在利润既是制度创新的根本诱因，也是合作社办企业的核心出发点。潜在利润指规模经济、外部经济内部化、交易费用降低等一系列外部收益（邓衡山等，2011）。合作社办企业能够有效拓展组织边界，利用合作社与企业各自的比较优势创造更高的潜在利润。第一，实现优势环节互补。产业链一体化可以降低上下游主体的机会主义倾向，降低交易成本，使组织更好地完成产业链上游的资源整合和下游的资本深化（郑风田等，2021）。第二，保障各方主体权益。合作社办企业创造了一种更为柔性的治理结构，组织内部包含合作社和企业两种所有权形式，组织的产权调整更灵活，有利于激励各方主体的生产积极性。第三，获得更多政府支持。两种组织的政策支持逻辑不同，两者的结合既能享受合作社的财政、税收等优惠，还能享受政府针对农业企业的金融、用地等政策（孔祥智等，2020）。合作社办企业有利于综合利用各类政策资源，加速推进农业产业链的升级。因此，办企业成为众多合作社发展转型的主动选择。对资源充足的合作社而言，即使具备向后延伸的能力，其内在机制和组织特点也会限制对后端收益的获取，办企业成为实现后端加工深化的“必然之举”；对那些发展约束较强的合作社而言，为应对日益激烈的市场竞争和成员流失压力，办企业是拓展增值空间甚至谋求生存的“无奈之举”。为此，本文提出如下命题。

命题一：合作社办企业的动因在于获取合作社和企业两种市场组织结合后的潜在收益。

（三）合作社办企业的两种主要模式及其选择逻辑

1. 合作社办企业的主要模式。在潜在利润的驱使下，合作社办企业成为企业领办合作社之后合作

社发展的“热门”现象。从实践看，合作社办企业存在全体社员参与和核心社员参与两种主要模式。从产权角度看，办企业的模式决定了企业产权的归属：全体社员参与时，合作社是企业产权的所有者；仅核心社员参与时，合作社和企业则是相互独立的组织。自 Coase（1937）指出企业的本质以来，企业与市场的关系得到广泛关注。产权即企业的边界，在不完全契约普遍存在的世界，只有产权明晰，资产的剩余权利才有明确的归属。在充满不确定性的环境中，产权尤为重要。那么，合作社办企业为何会分化出两种模式？本文认为，这与合作社的办企目的、禀赋结构、组织集体行动的逻辑紧密相关。

随着被赋予的功能期待逐渐增多，合作社的内涵与外延也不断增加。有学者认为，合作社不仅是土地适度规模经营的载体，还是提供农业社会化服务的重要组织（徐旭初和吴彬，2018）。有鉴于此，本文将合作社分为生产型合作社和服务型合作社两类。生产型合作社指以生产初级农产品为主要业务的合作社，虽然部分生产型合作社也会提供加工、流通等服务，但其经营的基础仍是农业生产，服务的对象也仅限于合作社内部社员。服务型合作社则是以向生产经营主体提供部分或全程社会化服务为主要业务的合作社。全程社会化服务包括农业生产资料和农产品流通服务，农业生产辅助服务，农业技术研发与推广服务，农业信息服务等产前、产中、产后服务（钟真，2019）。两类合作社的集体行动逻辑存在明显差异，从而使两类合作社的办企模式产生了分化。前者的生产经营依赖土地、劳动力、资本等基本生产要素，更倾向于由全体社员共同进行集体专用性资产投资，而后者的业务主要围绕资本、技术等小农户稀缺的要素展开，因而更倾向于由核心社员向普通社员提供技术、管理等公共物品。

2. 产权理论视角下合作社办企模式的分化。合作社办企业是整合资源要素、延伸产业链条、提升经济效益的重要途径。合作社和所办企业往往存在上下游的业务交易和关系依赖，两者交易产生的专用性资产时常出现产权模糊问题，从而可能形成契约内的“敲竹杠”风险。Grossman and Hart（1986）和 Hart and Moore（1990）提出的 GHM 模型通常被用于解决不完全契约中的“敲竹杠”问题。该模型描绘了一个包含上下游企业的交易场景：上游企业拥有固定资产 a_1 和专用性资产投资 σ ；下游企业拥有固定资产 a_2 ，将从上游企业收购的产品进行加工后出售给消费者。该契约的关键在于专用性资产投资虽然能在事后被证实但在事前不可被缔约，该契约是典型的不完全契约。交易双方在缔约时无法清晰界定尚未形成的专用性资产的产权，从而可能滋生严重的“敲竹杠”问题。明晰产权界限是解决“敲竹杠”问题的关键，上下游企业的合并是解决上述问题的有效措施。

GHM 模型主要分析了上下游企业合并对上游企业专用性资产投资水平的影响。通过模型推导^①可知，影响上游企业专用性资产投资的主要因素有三个：第一，上下游企业业务的互补程度 μ 。业务互补程度越高，上游企业合并下游企业越能激发前者专用性资产的投资。第二，企业 i 对运行资产 a_i 的不可或缺程度 λ_i 。当企业 i 是唯一能够运行资产 a_i 的主体时，企业掌握多项资产并不能创造新的收益，上下游企业合并不会产生明显效益。第三，企业的集体行动逻辑。企业的集体行动逻辑决定集体资产投资行为，组织进行产权激励需要瞄准对象，对负责专用性资产投资的群体进行定向激励更有效率。基于上述模型分析，本文将按照“办企目的—成员异质性—集体行动逻辑—办企模式选择”的思路，

^①篇幅所限，具体推导过程不在此赘述，感兴趣者可在《中国农村经济》网站查看本文附录。

在理论上讨论两类合作社办企业模式的选择及其分化的内在机制。

对生产型合作社而言，办企业是在既有规模基础上实现三产融合的策略选择。“规模化”是生产型合作社办企业的前提和基础，当产业化组织的规模扩张到信贷约束临界值时，组织会吸引普通社员（小农户）以劳动力和土地入股来缓解融资约束，并进一步扩大生产规模（邓宏图等，2020）。由此，生产型合作社办企业时，资本要素在成员中的分布更分散，成员异质性更低。该模式下的合作社和企业是紧密的上下游关系，业务互补程度高。同时，核心社员具备较强的企业家才能，可以运行下游企业的专用性资产。因此，上游合作社合并下游企业能有效缓解模糊产权问题，促进合作社专用性资产的投资。由于生产型合作社内部的专用性资产由全体社员共同提供，所以，应当赋予全体社员产权激励。换言之，全体社员办企业更有利于激励社员对合作社专用性资产投资。

对服务型合作社而言，办企业是推动技术创新和产业链升级的策略选择。该模式下，资本、技术等要素通常由核心社员集中持有，社员异质性程度较高，核心社员主要负责合作社专用性资产的投资并为全体社员提供公共服务。与全体社员参与模式相比，核心社员参与模式能够赋予核心社员产权激励，促进合作社专用性资产的投资。进一步地，服务型合作社办企业的主要目标是实现技术创新，合作社和企业的上下游位置发生逆转，企业位于产业链上游并为合作社提供生产要素。由于企业服务范围较广，企业与合作社的业务互补程度较低，下游合作社合并上游企业（全体社员办企业）反而会挫伤企业专用性资产投资的积极性。核心社员办企业有利于同时促进合作社和企业的专用性资产投资。据此，本文提出如下命题。

命题二：成员异质性程度会影响合作社办企业所选择的模式。

命题三：成员异质性低的生产型合作社更可能选择全体社员办企业模式，该类合作社主要由全体社员负责专用性资产的投资。这种方式有利于赋予全体社员产权激励，促进合作社专用性资产的投资。

命题四：成员异质性高的服务型合作社更可能选择核心社员办企业模式，该类合作社主要由核心社员负责专用性资产的投资。这种方式有利于赋予核心社员产权激励，促进合作社专用性资产的投资。

（四）两种合作社办企业模式的惠农效果及治理结构演化

1. 惠农效果。本文认为，无论何种办企模式，只要合作社选择办企业并成功经营下去，组织整体和普通社员的收益都会明显提升。合作社办企业的本质是产业链不断延伸的过程，在这一过程中，普通社员仍选择留在产业链中，则从侧面说明他们的选择是有利可图的。

全体社员办企业主要通过三产融合、链条延伸获取更高潜在利润，该模式下全体社员参与企业投资并获得股权分红。与在合作社内部实现产业链后向延伸相比，合作社办企业有如下优势：一方面，优化各个环节的治理。农业产业链前端生产围绕土地、劳动力等展开，合作社集体共治有利于激励农户的公共物品投资。农业产业链后端深化主要依赖资本和企业家才能等，企业科层式治理有利于提升组织的市场响应和创新能力。另一方面，激发各主体生产积极性。由于大多数普通社员为风险厌恶者，即便在“全体社员办企业”模式下，也有一部分普通社员拒绝参与高风险的办企业行为。两种组织形式的结合使产权划分更灵活，既能保障实际出资人的权能，又可兼顾弱势小农的权利，实现激励相容。此外，合作社办企业比“合作社+企业”模式能更有效缓解不完全契约中的“敲竹杠”问题，鼓励合

作社进行专用性资产投资。农业生产难以标准化，农业劳动力的自我监督尤为重要（罗必良，2007）。“合作社+企业”建立在商品契约基础上，对签约后农户专用性资产投资的产权界定不清，故常存在监督成本高、专用性人力资本投资少等问题。相比之下，全体社员办企业模式将下游企业的产权赋予全体社员，能够解决契约中的模糊产权问题，激励上游合作社的人力资本投资。正如有的学者提及的，只有充分尊重农户作为所有者的剩余控制权，才能实现农户福利最大化（邓宏图等，2020）。

核心社员办企业主要通过要素创新获取利润。在该模式下，普通社员虽不能直接分享企业的股权分红，但可以通过要素价格让利、核心技术改进、经营业务拓展等机制间接受惠。从要素价格让利机制看，合作社办企业可以加速组织规模扩张速度，增强组织的市场竞争力和议价能力，从而以更低成本购入农资；从核心技术改进机制看，合作社办企业可以推动苗木育种、施药、机械等“硬技术”和市场渠道管理、企业家才能等“软技术”的双重革新，推动先进技术以极低的边际成本在普通社员中渗透；从经营业务拓展角度看，合作社办企业不仅能促进自身的三产融合发展，也能为周边地区三产融合提供示范，可以通过发展加工、餐饮、文旅等业务为普通社员甚至当地非社员提供多元增收机会。

2.治理结构演化。无论是全体社员参与办企业，还是核心社员参与办企业，办企业前后合作社的治理结构均将发生重要变化，具有不同的演化特征。全体社员办企业旨在实现产业链的延伸，在创办企业的过程中其成员异质性和组织性质基本稳定。核心社员办企业目的在于实现技术创新，通过创办企业，合作社的技术、资本等要素的核心竞争力得到进一步巩固。这不仅增强了核心社员和普通社员间的异质性，还推动了合作社治理结构的“企业化”漂移。其间，普通社员所有权占比下降，但利润有所增加。合作社股权结构更加集中，社内“按资分配”的情形进一步强化，组织“企业化”漂移的趋势加深。基于此，本文提出如下命题。

命题五：两种合作社办企业模式均有明显惠农效果，但全体社员参与办企业时合作社治理结构倾向于保持稳定，而核心社员参与办企业可能会推动合作社治理结构的“企业化”漂移。

三、案例分析

（一）案例描述与调查情况

本文以吉林省扶余市富国水稻种植农民专业合作社（下文简称“富国水稻合作社”）、四川省眉山市好味稻水稻专业合作社（下文简称“好味稻合作社”）、宁夏回族自治区平罗县交济为民农业服务专业合作社（下文简称“交济为民合作社”）和山东省烟台市义明大樱桃专业合作社（下文简称“义明合作社”）为研究样本。案例分析资料来自2022—2023年课题组的实地调查，关键信息详见表1。

表1 案例合作社关键信息表

合作社名称	富国水稻合作社	好味稻合作社	交济为民合作社	义明合作社
主要业务	水稻生产+销售	水稻生产+加工+销售	作业服务	销售服务
合作社类型	生产型合作社	生产型合作社	服务型合作社	服务型合作社
成立时间（年）	2013	2014	2016	2013
2020年总产值（万元）	780	5000	380	1000

表1 (续)

社员户数 (户)	185	860	34	154
服务户数 (户)	185	10860	4028	1150
经营土地面积 (亩)	4500	52600	1030	20
年雇用劳动力 (工日)	2595	30000	1250	2700
合作社实缴资本 (万元)	355	3000	300	800

本文案例的选择理由如下：第一，典型性。案例合作社均位于农业发展重点区域，且四家合作社均通过办企业拓展了组织边界、延伸了产业链，从而带动社员增收，是合作社探索三产融合发展模式的典型代表。第二，可复制性。本文将案例合作社分为两组，富国水稻合作社和好味稻合作社属于成员异质性较低的生产型合作社，采取的是“全体社员参与办企业”模式；交济为民合作社和义明合作社属于成员异质性较高的服务型合作社，采取的是“核心社员参与办企业”模式。案例选择满足组内逐项复制和组间差别复制原则，有利于揭示不同异质性程度的合作社办企业的动因、模式和效果差异。第三，数据可获性。本文基于实时和回顾性原则收集数据，通过座谈、问卷、观察和回访等方式搜集资料，尽可能完整地记录合作社办企业的相关信息。虽然两家生产型合作社与义明合作社均从事销售业务，但在服务对象和业务重要性上有明显区别：生产型合作社的服务对象仅为社内成员，销售业务在整体利润中占比不高；义明合作社的服务对象大部分来自社外，销售业务是其主要盈利来源。

(二) 合作社办企业的动因与运行机制

合作社办企业是合作社突破原有经营范围、拓展新业务的重要举措，合作社和企业的业务相辅相成，共同带动产业链的全面深化。通过二者的结合，投资者能够更好地“捕获”潜在收益。

富国水稻合作社的原业务是生产、销售绿色水稻，直接经营面积 4500 亩，产品已实现可追溯。2013 年以来，受稻米价格连年下跌和地租不断上涨的双重影响，出于组织存续、加工增值的需要，合作社于 2019 年入股扶余市网户达米业有限公司（以下简称“网户达米业企业”），到 2021 年完成了对该企业全部股份的收购。2022 年以来，企业不再向周边其他主体提供稻米代加工业务，仅加工合作社严格按照标准生产的稻谷，并与合作社共用商标进行绿色稻米的销售。二者业务联系紧密、合作关系稳定，实现了产业链后端的产品价值提升。

好味稻合作社办企业是规模生产推动产业链条深化的典型。好味稻合作社集中流转土地 52600 亩，建立了“万亩稻米园”。由于地租连年上涨，土地成本持续上升，迫切需要寻找新的增收渠道维持组织存续，合作社由此探索了加工深化、三产融合等增收新途径。好味稻合作社于 2020 年注册了眉山市好味稻农业科技有限公司（以下简称“好味稻企业”）以实现上述目标。合作社与企业形成了良好的互惠共生，合作社负责上游的水稻生产并为企业 provide 稻谷原料，企业则负责下游的加工、销售、文旅等业务。而且，企业还注册了品牌商标，同时推出十余个系列产品，并与阿里巴巴等平台建立合作关系，开拓线上销售渠道，大幅拓宽了产业链后端的增值空间。

交济为民合作社是服务型合作社，办企业不仅是为了保障组织存续，还为了实现技术创新、提升服务能力。交济为民合作社的核心成员于2018年创办了宁夏丰沃源农业服务有限公司（以下简称“丰沃源企业”），该企业为合作社提供高质低价的农机，促进了合作社跨区农机服务的开展和组织效益的提升，交济为民合作社的农机需求同样保证了企业的盈利空间。

义明合作社也属于服务型合作社，办企业的目的是推动组织技术创新，拓宽种苗市场。为占据产业链更多环节和发展互补性业务，义明合作社注册了福山区张格庄镇旺福园艺场。义明合作社主要为本地大樱桃种植户提供农资服务，建立本地大樱桃客商销售渠道网；旺福园艺场主要进行大樱桃、苹果等果苗的研发，获得了科技局“高精尖”项目的支持，不仅为合作社社员提供优质苗木，还向全国输送各类优质种苗。在二者的关系上，合作社基于客户需求反向推动企业的创新研发，企业则通过品种创新推动产品供求市场向高端转型。两者“相辅相成”，共同推动组织利益的提升。

4个合作社办企业的过程与情况如表2所示。可以认为，合作社之所以办企业，是因为能获得之前无法获取的潜在收益。这与本文的命题一是相吻合的。

表2 案例合作社办企业的过程与情况

企业名称	网户达米业企业	好味稻企业	丰沃源企业	旺福园艺场	
所属合作社	富国水稻合作社	好味稻合作社	交济为民合作社	义明合作社	
所属合作社的特征及业务	生产型合作社，从事绿色水稻种植	生产型合作社，从事水稻种植及加工业	服务型合作社，提供跨区机械服务	服务型合作社，提供农资、销售服务	
企业成立时间（年）	2021	2019	2018	2014	
企业注册资本（万元）	600	5000	380	200	
合作社办企业的运行机制	合作社	社员入股土地4275亩。此外，流转225亩高标准农田作为大米基地，生产绿色水稻	流转约5万亩土地从事上游水稻生产并为企业提供稻谷原料	在内蒙古自治区、安徽省跨区提供机械服务；公司成立后，陆续转入1000余亩土地开展玉米种植	为本地农户提供农资服务；创立并壮大本地大樱桃客商销售渠道网
	企业	负责下游稻谷统一加工销售，在销售中使用合作社注册的商标	负责下游稻谷统一加工销售。此外，“万亩稻米园”文旅融合项目正在加速推进	进入农机要素市场，降低社员机械使用成本；推动合作社机械更新换代，提供先进技术	果苗研发，为本地社员及全国农户提供优质苗木，推动本地大樱桃市场向高端转型

（三）合作社办企业的模式选择

本文理论部分提出了合作社办企业的目的和社员异质性程度会影响集体行动逻辑的相关命题，从而影响不同社员对办企业的参与程度。为更清晰地展开上述逻辑，本文引入“资本实力”和“经济权力”两个维度刻画社员异质性（见表3）。资本实力指社员的出资规模，个体出资比例越高，其在合作社内部的资本实力越强。经济权力指核心社员通过对普通社员施加影响以实现自身利益最大化的能力。个体掌握的资源越丰裕、资源稀缺程度越高，经济权力越大（张屹山和于维生，2009；张卫东等，2018）。

表 3 合作社办企业模式的选择

合作社名称		富国水稻合作社	好味稻合作社	交济为民合作社	义明合作社
禀赋结构		土地、劳动、资本等要素在全体社员间分布较分散	土地、劳动、资本等要素在全体社员间分布较分散	资本和技术（承接项目能力、购机渠道等）等核心要素主要由理事长掌控	关键技术（苗木育种、施药等“硬技术”和市场渠道管理等“软技术”）都由理事长掌控
社员异质性	资本实力	出资成员共 76 户，第一大股东出资约 101.5 万元，占股约 28.6%，社内股权集中度相对较低	出资成员共 151 户，第一大股东出资约 170 万元，占股 40%，社内股权集中度偏高	出资成员共 9 户，理事长出资约 170 万元，占股超 70%，股权分布集中	出资成员共 2 户，第一大股东（理事长）占股约 88%，股权分布非常集中
	经济权力	约 99.5% 的社员为农民，核心社员经济权力不强	95% 以上的社员为农民，核心社员有一定经济权力	核心社员（理事长）经济权力强	核心社员（理事长）经济权力很强
合作社办企业模式		全体社员参与	全体社员参与	核心社员参与	核心社员参与
企业出资情况		合作社理事长出资 65%，其余社员共同出资 35%	合作社理事长出资 70%，合作社出资占比 30%	理事长出资占比 80%，外聘管理人员出资占比 20%，普通社员不出资	合作社理事长为独有股东，普通社员不出资

富国水稻合作社和好味稻合作社均为生产型合作社，其主要业务受农业生产的季节性和周期性影响较大，面临较高的自然风险和市场风险。两个合作社的资本在社员间较为分散，社员异质性程度较低。关于联合农户集资办企业，富国水稻合作社 95% 的土地由社员入股，社员异质性程度较低。而且，由于理事长自身资金有限，合作社鼓励所有社员入股企业，以降低理事长的经济压力、分散经营风险，共同做大做强绿色稻米加工产业链。截至 2023 年底，富国水稻合作社已有近 50% 的普通社员参与了企业投资，许多未加入的普通社员仍持观望态度，但据理事长预期，未来将有更多的普通社员加入企业投资。就企业股权结构看，理事长出资约 48.75 万元，占股 65%，其余社员出资 26.25 万元，占股 35%。好味稻合作社情况类似，其聘请的职业经理人认为：“周边几个村农户数量庞大，对是否开展（稻米）加工线建设工程的话语权很大。而且，理事长一个人也拿不出那么多钱（建设加工线），得靠大家投资。”经全体社员同意后，好味稻合作社将部分留存收益转为股本用以投资企业，既解决了合作社融资的燃眉之急，也提升了全体社员的分红获益。上述事实充分说明，两个合作社的资本较为分散，在核心成员出于做大生产规模和突破融资约束而发起的组织边界拓展行动中，普通社员也出于拓宽增收渠道、抵御经营风险等原因跟随核心社员办企业。两家合作社选择全体社员参与办企业模式是理性的。

交济为民合作社和义明合作社以提供服务为主要业务，获益风险较低，两家合作社均具有资本集中在核心社员手中、社员异质性程度高的特征。交济为民合作社的理事长曾为建筑工程承包商，不仅承接了政府的“深耕深翻”项目，还是合作社的主要出资者。义明合作社的理事长为周边大樱桃种植

户提供技术指导，一手打造了大樱桃客商销售信息渠道网络，同样是引领合作社发展的核心人物。两个合作社的核心成员拥有较强资本实力和经济权力，为提高服务规模和决策效率进行了组织边界的拓展。由于社员异质性较强，普通社员如果加入办企业行动则增收效果不强、经营风险高、“搭便车”难度大，从而选择不参与办企业。因此，这两家合作社办企业均选择了核心社员参与模式。

综上所述，上述案例分析支持本文的命题二、命题三和命题四，即合作社选择何种办企业模式主要受社员异质性的影响。社员异质性较低的生产型合作社由全体社员参与办企业，所办企业主要负责下游的加工销售，全体社员办企业可以赋予全体社员产权激励，促进合作社专用性资产的投资；成员异质性较高的服务型合作社由核心社员办企业，所办企业主要负责上游的要素生产，核心社员参与办企业能够提高合作社的专用性资产投资水平和企业创新能力。

（四）合作社办企业的惠农效果

本文从直接惠农机制和间接惠农机制出发，分析四个典型案例合作社办企业的惠农效果^①。其中，富国水稻合作社和好味稻合作社办企业通过利润分配机制直接促进农户增收，交济为民合作社和义明合作社办企业则通过要素价格让利、核心技术升级和其他业务拓展等机制间接帮助普通社员节本增收。

网户达米业企业起初靠给周边合作社、企业和农户进行稻米代加工盈利，自2022年起不再对外提供服务，只对富国水稻合作社的绿色稻米进行加工。合作社理事长为该村村支书，在他看来：“现在办企业主要是为了让大家跟着我搞农业能够真正赚到钱，不少村民都跟着我加入了合作社，他们也不容易，我宁愿自己少赚点也不能辜负他们的信任。”因此，即使理事长在企业中出资比例较高，企业加工销售所得的全部利润仍按合作社的逻辑分配给社员。

好味稻企业的增收途径有三个：一是自建稻米加工厂、仓库并配置运输线，在降低运输、加工等成本的同时拓宽产业链后端增值空间；二是推动农业绿色生产，通过鼓励有机稻米、绿色蔬菜种植实现产品迭代升级；三是积极推动“万亩稻米园”文旅项目建设，解决农闲时节农村剩余劳动力就业问题。好味稻企业在实现盈利后先基于“按股分红”逻辑将利润分配至合作社，合作社再按照“60%的利润以交易额为分配基础，40%的利润以股金为分配基础”的分配模式将企业利润分配至全体社员。采取该分配模式的原因如下：一方面，合作社社员规模庞大，由企业直接向成员分红交易成本较高，而将待分红利润分给合作社，再由合作社根据分配制度发至成员账户可以简化流程，降低企业财务核算成本；另一方面，好味稻公司的业务是建立在合作社生产基础上的产业链延伸，是合作社的增值业务，基于合作社原则分配企业利润有利于维护合作社内部分配的公平。

交济为民合作社和义明合作社办企业过程中，普通社员无法享受企业的二次分红，更多是通过若干优惠机制受益。例如，交济为民合作社创办了丰沃源企业后，不仅能为社员提供5%~30%的农机购置优惠，加速当地农机更新换代进程，推动先进机械技术的扩散，而且可以通过农机销售业务吸纳闲置农机和农机手加入机械服务团队，为闲散农户创造40元/亩的服务收益。又如，义明合作社创办旺

^①具体情况可在《中国农村经济》网站（<http://crecrs-zgncjj.ajcass.org/>）查看本文附录中的附表1。

福园艺场后，不仅通过农资和种苗价格让利使普通社员受益（规模化后的农资成本可降低约 15%，优良种苗成本较同类产品市场价低 10%~20%），还通过创新研发推动当地大樱桃产品的“高端化”转型，转型后市场衍生出装篮、打包、运输等多种业务需求，吸纳了农村剩余劳动力并为普通社员创造了额外收入。

从 4 个典型案例看，无论是全体社员参与办企业还是仅核心社员参与办企业，普通社员均能在办企业的过程中实现收益提升。富国水稻合作社办企业前，亩均收益约 500 元，普通社员利润占比约为 58.8%；办企业后，通过企业的加工增值业务，亩均收益上升至 638 元，较上一年度提升 27.6%。好味稻合作社办企业前，亩均收益约 290 元，普通社员的利润约占总利润的 60%；办企业后，引进了成套的机械加工设备，增收 40 余万元，亩均收益约 320 元，较上一年度提升约 10%。在上述过程中，两家合作社的普通社员在组织整体中的利润占比基本未发生变化。交济为民合作社办企业前，普通社员净利润约 7.2 万元，约占组织利润总额的 30%；办企业后，普通社员净利润约 30.3 万元，约占组织利润总额的 21.6%。义明合作社办企业前，普通社员净利润约 16 万元，约占组织利润总额的 100%；办企业后，普通社员净利润约 35 万元，约占组织净利润总额的 10%。对交济为民合作社和义明合作社而言，虽然办企业过程中普通社员在组织整体中的利润占比有所下降，但普通社员总获利也得到大幅提升。由此表明，两种模式均能提升普通社员福利，验证了本文命题五对合作社办企业惠农效果的推断。

（五）办企业期间合作社治理结构的变化

从组织演化角度看，办企业可能对合作社的禀赋结构产生影响，从而引发其内部治理结构的转变。借鉴已有学者对合作社内部治理结构的分类（林坚和王宁，2002；徐旭初和吴彬，2017；邓衡山等，2022），本文从组织结构、所有权结构和分配结构入手，探究合作社办企业对其治理结构的影响^①。

4 个典型案例的情况显示，办企业并未使合作社组织结构发生变化，生产型合作社和服务型合作社内部组织结构的差异其实早在企业成立之初就已显现。在办企业之前，富国水稻合作社和好味稻合作社的主要决策（投资、融资、收益分配等决策）均由成员大会做出，而交济为民合作社和义明合作社则是理事长全权决策。事实上，交济为民合作社是现实中大多数服务型合作社的真实写照。这部分合作社虽然制定了严格的“三会”^②制度，但仅流于表面，实际上仍为理事长的“一言堂”。本文认为，农业社会化服务需要的资本深化一定程度上为普遍存在的决策“非民主”现象提供了理论解释。在资本深化过程中，服务供应商的核心竞争力源自技术、资本或资产的服务效果。这使得核心社员的企业家才能和资金实力在组织经营中扮演的角色日益重要。物质资本和人力资本“合二为一”将使合作社成为资本控制下的附属部门，从而挤占普通社员的决策权利（马太超和邓宏图，2022）。

^①具体变动情况可在《中国农村经济》网站（<http://crecrs-zgncjj.ajcass.org/>）查看本文附录中的附表 2。

^②“三会”指成员（代表）大会、理事会和监事会。

虽然两种模式均未导致组织结构的变化，但是，实际观察表明，仅核心社员参与办企业的模式推动了合作社的所有权结构和分配结构向“企业化”漂移。在交济为民合作社和义明合作社理事长自办企业期间，理事长资本实力不断提升，经济权力持续增强。这进一步提高了合作社社员的分化程度，不仅提升了核心社员的所有权占比，还使合作社的分配逻辑向“按资分配”转变。企业成立以来，交济为民合作社流转土地的使用权、流转土地所生产农产品的所有权仅为出资社员所有，合作社农机服务的利润仍按交易量分配，但新增土地流转所得利润则按资分配；义明合作社所研发的大樱桃种植专利技术和高端客商渠道均为理事长独有，合作社苗木销售利润按资分配，出资社员提取销售中介费并按资分配，剩余利润按交易量分配。这支持了前文有关合作社办企业对其治理结构影响的验证（研究假说H3）。

四、讨论：合作社办企业的理论进路与实践检验

（一）合作社办企业的一般化逻辑

合作社和企业均是农业现代化发展中重要的产业组织形式，二者分别在产业链的不同环节发挥无可替代的作用。从组织间的产权关系看，“企业+合作社+农户”包括不同的农业产业化模式。学术界多认为“企业办合作社”是由企业主导控制、农户丧失决策权和收益权的组织形式；而“合作社办企业”则是以合作社为所有权主体、农户共享纵向一体化增值利润的组织形式（苑鹏，2013）。事实果真如此吗？

随着农村社会的加速分化，合作社成员的异质性程度也在不断变化。即便是“合作社办企业”，在现实中也大多沦为理事长控制、核心社员所有的产业化组织形式，只有少数合作社仍坚持全体社员参与模式并充分保障了小农户的剩余权利。这从侧面印证了本文提出的“工具论”假说：无论何种农企联合模式，均是乡村企业家从纵向一体化中获得更高潜在收益的工具，并不会影响组织的所有权归属和剩余权分配。

从笔者调研情况看，在702家样本合作社中，有160家合作社的理事长同时注册成立了农业企业与农民专业合作社两种产业组织形式，约占总样本的23%。其中，76家是由企业牵头成立合作社，另外84家则为合作社创办农业企业。可见，“企业办合作社”与“合作社办企业”两种纵向一体化形式都不在少数。对两者的股权结构和分配制度的进一步探究发现，“企业办合作社”模式下，合作社理事长股权份额的平均值约为71%，合作社内部按股分配的盈余占比均值约为62%；而“合作社办企业”模式下，合作社理事长股权份额的平均值约为46%，合作社内部按股分配的盈余占比均值约为66%，略高于前者^①。这说明，“企业办合作社”或“合作社办企业”无法作为判断农户是否能够获得纵向一体化利润的直接标准，有关结果的对比也为本文的“工具论”观点提供了数据支撑。

^①合作社内部盈余分配的依据主要有“按交易量分配”和“按股分配”两类。“按交易量分配”指按照成员向合作社销售产品的数量进行盈余分配，“按股分配”指按照成员实际出资金额进行盈余分配。

合作社办企业的演化逻辑具体如图 1 所示。



图 1 合作社办企业的演化逻辑：从“合作经营”到“合作经营+企业经营”

合作社办企业的模式是决定小农户在产业链中剩余索取权分配的关键。过去 10 年，合作社办企业的数量快速增长，但是，全体社员办企业的合作社数量仍然较少。从课题组调研的 702 家合作社看，84 家办企业的合作社样本中仅有 7 家为全体社员参与办企业的模式。这些合作社均为规模较大、人均资本额较低、成员同质化较强的生产型合作社。从数据看，这 7 家合作社的平均社员规模达 382 人，平均土地经营规模达 4643 亩，而人均资本额的均值仅为 0.72 万元，理事长的股权份额均值为 21%，前五大股东股权份额之和的均值为 41%。其余选择核心社员参与模式的合作社平均社员规模仅为 196 人，平均土地经营规模仅为 1918 亩，而人均资本额的均值达 32.86 万元，理事长股权份额均值约 50%，前五大股东股权份额之和的均值为 75%。当然，这并不意味着核心社员办企业模式下合作社都是服务型合作社。由于相当一部分规模较小、投资规模不大的生产型合作社仅需要少数成员的投资即可，因此，此类合作社也有着较高的成员异质性水平。

无论哪种模式，合作社办企业均是将产权边界向外拓展的帕累托改进过程。一方面，合作社办企业将外部市场内部化，原本需要通过市场交易进行的加工深化、要素创新和技术研发等活动转为在组织内部进行，能够有效应对市场失灵问题，降低全产业链经营风险。另一方面，合作社办企业是产业链延伸和业务拓展的过程。在此过程中，合作社与企业可以优势互补，以更灵活的资源配置提升组织效益。对核心社员而言，合作社办企业为产权的重新划分提供了可能，通过优化产权配置激发企业家的创新潜能。同时，企业是创新的主体，办企业能够促使合作社深度参与市场竞争。对小农户而言，改造传统农业的关键在于引进新的现代农业生产要素。这些生产要素既包括拓展经济机会的技术变革，也包括对农业研发的投资和对使用新要素的农民的人力资本投资。合作社办企业对小农户最关键的也是最根本性的影响在于能够提高生产要素的供给质量，通过全产业链升级引导小农户对专用性资产的投资。

（二）对选择全体社员办企业模式的合作社数量稀少的进一步讨论

第一，社员同质性是全体社员办企业的前提和基础。生产型合作社更倾向于全体社员办企业的重要原因是成员同质性更高，通过产权制度优化可以激励上游农民合作社全体社员共同投资公共物品尤其是专用性资产的投资。换言之，成员同质性是生产型合作社选择全体社员参与模式的关键。正如上文讨论的，规模较大、人均资本额较低的合作社社员的同质性更高，但是，现实中大量存在的是中小规模的“资本雇佣劳动”的合作社，成员同质性较强的合作社反而很少（马太超和邓宏图，2022）。现实中的许多生产型合作社也往往选择核心社员办企业的模式。

第二，合作社理事长的利他精神是全体社员办企业的关键保障。本文主要从上游合作社角度分析了产权激励对合作社专用性资产投资的影响，对产权划分与下游企业创新积极性的关系则没有展开充分讨论。事实上，合作社以收购、入股等方式参与办企业后，合作社理事长在企业层面的股份会被稀释，其创新积极性很可能会降低。综合来看，合作社内部的产权划分需要兼顾促进合作社集体物品投资和激励理事长不断创新的双重目标。但是，这两类目标存在本质冲突，仅依赖产权激励难以实现双赢。此情形下，充分发挥理事长的利他精神或许是解决冲突的关键。本文所说的利他精神指理事长主动为农民谋取利益的內驱力和不利用合作社谋取私利的自制力。在不考虑利他精神的情况下，组织经营带来的预期收益是影响理事长积极性的主要因素。但是，有研究表明，当理事长具有较强的利他精神时，带动农民从产业发展中获益成为激励理事长积极作为的重要因素（刘嶺等，2022）。引导理事长发挥利他精神有利于在缺乏产权激励时提升理事长自主创新的积极性，是有效破解全体社员办企业模式下理事长激励不足的良方。本文认为，这可能也是目前“党支部领办型”合作社数量日益增加的逻辑之一。

第三，普通社员的风险厌恶态度是全体社员办企业的重要阻碍。普通社员由于规模小、资本实力弱，抗风险能力低，是明显的“风险规避者”。即使核心社员愿意带动普通社员共同创办企业，普通社员为了规避风险也可能不会加入。普通社员参与办企业是一个循序渐进的过程，在办企业之初他们难以准确预估未来的风险，因而多遵循“先观望、后决策”的行动逻辑。本文案例中的富国水稻合作社就是如此：普通社员最初并未投资企业，只有当企业的业务逐步稳定并开始获益时他们才陆续加入。值得注意的是，本文定义的全体社员参与办企业并不是强求全体社员的加入，而是指核心社员和普通社员共同投资企业。事实上，由于合作社“一人一票”的决策原则，合作社集体行动的交易成本十分高昂，在普通社员人数众多且风险偏好不一的现实情况下，说服全体社员参与办企业很难实现。因此，先引导一部分资本实力较强、风险厌恶程度低的普通社员加入更具有可操作性和普遍意义。

（三）对产权理论和 GHM 模型的拓展

不完全契约理论提供了解释是在公司内部进行交易还是在市场上进行交易的理论框架。产权在不完全契约理论中至关重要。产权规定了那些在合同订立之初无法完全预测的事件的决策者和资产所有者，因此，不完全契约理论有时也被称为产权理论。GHM 模型是产权理论的基础，该模型指出：产权的所有者应是专用性资产最重要的投资者或不可或缺的操作者，当交易的一方为生产合作社或消费

合作社时，最优策略是使合作社遵循“少数服从多数”的决策机制^①。这可以推动合作社在大多数社员边际收益为正的情况下进行专用性资产的投资。除探究上述多人单资产情景下的群体决策问题外，GHM模型还描述了“多人多资产”情景下的产权合并逻辑。模型假设有 n 项资产（公司） a_1, \dots, a_n 以及 n 位代理人 S_1, \dots, S_n 。资产 a_i 由代理人 S_i 所有，是代理人 S_i 盈利的基础，但是，代理人 S_i 对运行资产 a_i 而言并非不可或缺。GHM模型详细描述了多主体间的产权合并逻辑。然而，经典GHM模型的局限性在于对“多人多资产”问题进行分析时，将代理人 i 视作决策主体，而未考虑当代理人 i 为产业组织时，其内部的成员异质性和集体行动逻辑差异对产权合并的影响。

中国的合作社是在家庭联产承包责任制改革后、经历20多年的农业市场化过程才开始兴起的，具有较强的成员异质性特征。因而，农业组织在纵向一体化过程中不可避免地需要关注成员异质性对产权划分的影响。此外，集体行动的交易成本也会对其产权结构产生明显影响。合作社是在成员集体行动基础上实现规模化经营的产业组织，成员集体行动所产生的交易成本会影响合作社专用性资产投资决策，从而影响产权激励的效果。基于此，本文将经典的GHM模型拓展至具有高度成员异质性的多重资产所有权情境，认为在集体行动的过程中，组织要针对实际的资产投资者设置专门的产权激励。同时，在合作社成员异质性程度较高的情况下，“一人一票”和“少数服从多数”的决策机制不利于激发合作社投资专用性资产的积极性，“一股一票”或“按贡献分配”可能更符合产权激励的逻辑。

五、结论与政策建议

国内外经验均表明，农业现代化过程中的农业企业和合作社都是重要的产业组织形式，二者在产业链的不同环节发挥不可替代的作用。合作社主要负责产业链前端的资源整合，但是，难以充分获得产业链后向延伸的潜在收益。为此，办企业成为合作社突破现有组织特征的约束并获得更高潜在收益的普遍选择。然而，核心社员办企业现象在现实中日益普遍，且通常被认为是挤占小农户利益的组织形式，引发了社会各界的争论。为回应上述争论，本文旨在分析合作社办企业的内在逻辑，并探究核心社员办企业是否真的会导致小农户利益被挤占的不利后果。

本文基于对4个典型案例的比较分析，从成员异质性角度切入，结合集体行动逻辑和产权理论探究了合作社办企业的驱动因素、模式选择及效果差异，主要结论可以概括为以下3点：

第一，合作社和企业两种组织形式的集体行动逻辑和盈利机制有着本质区别。合作社是对内供给公共物品，对外通过规模化获取利润的经济组织；企业是以股东共同投资为前提的、通过不断创新来创造利润的经济组织。合作社和企业各自独特的集体行动逻辑和盈利机制是两种组织在产业链不同环节各具优势的根本原因。从工具论视角看，两种组织形式的紧密结合比单一组织形式具备更多的优势，并能因此而创造和捕获更多的潜在利润。

^①GHM模型所指的生产合作社又称工人合作社（worker cooperative），指的是多个工人使用同一资产进行生产；消费合作社（consumer cooperative）是指合作社基于同一资产为多个消费者提供服务。

第二，合作社选择何种办企业模式主要受成员异质性的影响。生产型合作社的资本结构相对分散，成员异质性程度较低，更倾向于全体社员共同投资集体资产，所办企业主要负责下游的加工销售，并通过对全体社员进行产权激励促进合作社专用性资产投资；服务型合作社的资本、技术禀赋相对集中，社员异质性程度较高，更倾向于由核心社员进行集体资产投资并提供公共服务，所办企业主要负责上游的要素生产，并通过对核心社员进行产权激励促进合作社专用性资产投资，提高企业创新积极性。

第三，全体社员参与和核心社员参与的两种合作社办企业模式均能通过不同的惠农机制产生明显的惠农效果，但是，在不同的办企业模式下，合作社的治理结构将出现不同的演化趋势。在全体社员参与模式下，普通社员可以通过参与企业的利润分配而直接获益。而且，合作社的治理结构也基本不会发生明显变化。而在核心社员参与的模式下，普通社员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。而且，在这一模式下，普通社员的利益未必一定会受损。但是，核心社员办企业的过程可能会加速合作社治理结构的“企业化”漂移。

上述发现表明，即使是核心社员参与办企业的模式也能对区域农业技术进步与三产融合起到积极作用，有助于促进小农户与现代农业发展有机衔接。但是，上述研究结论也侧面说明，要谨慎对待合作社办企业可能出现的“合作社企业化”现象。具体来说，本文研究结论有以下3个方面的政策含义：

第一，有必要继续加大对合作社办企业的支持力度。全体社员办企业模式和核心社员办企业模式均是自下而上推动技术革新和产业融合进而实现产业链增值的重要方式。但是，现实中办企业的合作社数量和规模仍然处于较低水平。因而，在技术竞争日益加剧、产业融合持续深化的背景下，政府仍应持续支持并推动各种类型的合作社兴办企业，并对其办企业提供更广泛的资金、技术、人才等支持。

第二，要基于不同的政策逻辑，发展两种合作社办企业模式。无论是学术界或业界的普遍观点还是官方选取的全国合作社办公司典型案例，鼓励的重点仍是由合作社全体社员共同参与办企业并推动产业链后向延伸的模式。农业农村部2022年选取的3个合作社办企业案例分别为河北省秦皇岛小江蔬菜专业合作社案例、安徽省临泉县兄弟蔬果种植专业合作社案例和湖北省广水市应山红星养殖专业合作社案例^①。3个合作社全部为生产型合作社，均是全体社员按照三产融合逻辑兴办企业的典型案例。这足以说明政府对全体社员参与办企业模式的“偏爱”。不过，有研究人员认为，核心社员办企业模式是假借合作社名义套取补贴、侵占政策资源的不当途径。例如，张天佐（2021）的研究指出：“合作社办公司，不是理事长个人办公司，也不是合作社几个成员、理事会的成员办公司，是合作社的全体成员在办公司，具体形式就是合作社以法人身份出资办公司。”又如，孔祥智（2021）的分析认为：“当前在政策上应该鼓励合作社代表全体成员成立公司。”在笔者看来，上述观点固然存在一定的合理性，但在一定程度上也忽视了核心社员办企业本身的价值。本文研究发现，“全体社员参与”和“核心社员参与”均具有明显的惠农性，因此，本文认为，应基于差异化的政策逻辑，发展不同的合作社办企业模式，以合作社的支持政策为依据鼓励全体社员办企业，以企业创新和产业链升级政策为导向

^①资料来源：《全国农民专业合作社典型案例（2022）——农民合作社办公司》，http://www.hzjjs.moa.gov.cn/nchzji/202303/t20230329_6424206.htm。

引导核心社员办企业，推动各类合作社办企业模式的发展，从而促进市场竞争。

第三，政府需警惕应对核心社员参与办企模式可能引发的合作社异化问题。在社员异质性程度提高、股权集中度加强、社内按资分配逻辑明显的现实情境下，不少合作社的发展已与经典合作社的原则偏离甚远，甚至不再适用合作社的发展逻辑，也超出了政府对合作社的扶持范围。政府应加强对已办企业合作社股权结构的识别与监管力度，确保政策资源的合理使用，防范核心社员通过办企业套取合作社支持补贴的行为，鼓励异化的合作社以企业或家庭农场等其他恰当的身份参与市场竞争。

参考文献

1. 奥尔森，1995：《集体行动的逻辑》，陈郁、郭宇峰、李崇新译，上海：上海人民出版社，第64-75页。
2. 邓衡山、徐志刚、黄季焜、宋一青，2011：《组织化潜在利润对农民专业合作社形成发展的影响》，《经济学（季刊）》第4期，第1515-1532页。
3. 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。
4. 邓宏图、马太超、徐宝亮，2017：《理性的合作与理性的不合作——山西省榆社县两个合作社不同命运的政治经济学透视》，《中国农村观察》第4期，第2-16页。
5. 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。
6. 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。
7. 韩旭东、李德阳、王若男、郑风田，2020：《盈余分配制度对合作社经营绩效影响的实证分析：基于新制度经济学视角》，《中国农村经济》第4期，第56-77页。
8. 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。
9. 黄祖辉、王祖锁，2002：《从不完全合约看农业产业化经营的组织方式》，《农业经济问题》第3期，第28-31页。
10. 孔祥智，2021：《农民合作社办公司——我国合作社发展新特点》，《中国农民合作社》第3期，第45-46页。
11. 孔祥智等，2020：《合作与发展——成员异质性与农民合作社成长路径研究》，北京：经济管理出版社，第447页。
12. 李静、陈亚坤，2022：《农业公司化是农业现代化必由之路》，《中国农村经济》第8期，第52-69页。
13. 林坚、王宁，2002：《公平与效率：合作社组织的思想宗旨及其制度安排》，《农业经济问题》第9期，第46-49页。
14. 刘嶺、欧璟华、洪涛、姚树洁，2022：《理事长利他精神与农民专业合作社发展——基于重庆市开州区田野调查案例的分析》，《中国农村经济》第1期，第76-92页。
15. 罗必良，2007：《农民合作组织：偷懒、监督及其保障机制》，《中国农村观察》第2期，第26-37页。
16. 马太超、邓宏图，2022：《从资本雇佣劳动到劳动雇佣资本——农民专业合作社的剩余权分配》，《中国农村经济》第5期，第20-35页。
17. 万俊毅、曾丽军，2020：《合作社类型、治理机制与经营绩效》，《中国农村经济》第2期，第30-45页。
18. 徐旭初，2020：《客观看待公司领办合作社问题》，《中国农民合作社》第10期，第26-27页。
19. 徐旭初，2021：《理性看待农民合作社办企业》，《中国农民合作社》第31期，第41-44页。

- 20.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。
- 21.徐旭初、吴彬, 2018: 《合作社是小农户和现代农业发展有机衔接的理想载体吗? 》, 《中国农村经济》第11期, 第80-95页。
- 22.阎竣、陈传波, 2008: 《政治身份与私营中小企业的融资——基于农业私营企业的实证研究》, 《农业技术经济》第2期, 第52-56页。
- 23.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。
- 24.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。
- 25.张连刚、支玲、谢彦明、张静, 2016: 《农民合作社发展顶层设计: 政策演变与前瞻——基于中央“一号文件”的政策回顾》, 《中国农村观察》第5期, 第10-21页。
- 26.张天佐, 2021: 《农民合作社如何办公司》, 《中国农民合作社》第3期, 第38-40页。
- 27.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。
- 28.张卫东、许敏、李华, 2018: 《经济权力、经济权利与资源配置》, 《学习与实践》第9期, 第5-12页。
- 29.张屹山、于维生, 2009: 《经济权力结构与生产要素最优配置》, 《经济研究》第6期, 第65-72页。
- 30.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。
- 31.钟真, 2019: 《社会化服务: 新时代中国特色农业现代化的关键——基于理论与政策的梳理》, 《政治经济学评论》第2期, 第92-109页。
- 32.Bijman, J., M. Hanisch, and G. Sangen, 2014, “Shifting Control? The Changes of Internal Governance in Agricultural Cooperatives in the EU”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4): 641-661.
- 33.Coase, R. H., 1937, “The Nature of the Firm”, *Economica*, 4(16): 386-405.
- 34.Cook, M. L., and F. R. Chaddad, 2004, “Redesigning Cooperative Boundaries: The Emergence of New Models”, *American Journal of Agricultural Economics*, 86(5): 1249-1253.
- 35.Cook, M. L., 1995, “The Future of US Agricultural Cooperatives: A Neo-institutional Approach”, *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5): 1153-1159.
- 36.Forney, J., and I. Häberli, 2017, “Co-operative Values Beyond Hybridity: The Case of Farmers’ Organisations in the Swiss Dairy Sector”, *Journal of Rural Studies*, Vol.53: 236-246.
- 37.Grossman, S., and O. Hart, 1986, “The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration”, *Journal of Political Economy*, 94(4): 691-719.
- 38.Hart, O., and J. Moore, 1990, “Property Rights and the Nature of the Firm”, *Journal of Political Economy*, 98(6): 1119-1158.
- 39.Herbst, P., and J. Prüfer, 2016, “Firms, Nonprofits, and Cooperatives: A Theory of Organizational Choice”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3): 315-343.

40.Huang, Z., and Q. Liang, 2018, "Agricultural Organizations and the Role of Farmer Cooperatives in China since 1978: Past and Future", *China Agricultural Economic Review*, 10(1): 48-64.

41.Klopčič, M., A. Kuipers, A. Malak-Rawlikowska, A. Stalgiene, A. Ule, and K. Erjavec, 2019, "Dairy Farmers' Strategies in Four European Countries before and after Abolition of the Milk Quota", *Land Use Policy*, 88, 104169.

42.Swinnen, J., and M. Maertens, 2007, "Globalization, Privatization, and Vertical Coordination in Food Value Chains in Developing and Transition Countries", *Agricultural Economics*, 37(1): 89-102.

(作者单位: 中国人民大学农业与农村发展学院)

(责任编辑: 马太超)

The Logic of Cooperatives Running Enterprises: A Multi-Case Analysis from the Perspective of Membership Heterogeneity

ZHONG Zhen DAI Rao JIANG Weiyang

Abstract: Based on four typical cases from Jilin, Sichuan, Ningxia, and Shandong, this paper explores the driving factors, pattern choices, and heterogeneous effects of cooperative-owned enterprises from the perspective of member heterogeneity. The results are as the follows. (1) Cooperatives and enterprises are two forms of agricultural industry organization, and the combination of cooperatives and enterprises is more efficient than any single one of them. (2) The extent of membership heterogeneity determines the specific mode of cooperatives running enterprises. Cooperatives with low heterogeneity of members usually invest in public goods in the cooperatives by all members, and all members running enterprises are conducive to providing members with property rights incentives and promoting the investment of special assets of cooperatives. In contrast, cooperatives with high heterogeneity of members are usually experience core members undertaking collective specific asset investment, and enterprises run by core members are conducive to property rights incentives for investors. (3) Both patterns of cooperative-owned enterprises enhance the welfare of ordinary rural households, but the pattern of core members-owned enterprise may lead to a significant "entrepreneurial" drift in the cooperative's governance structure. These findings have important policy implications for optimizing the organizational innovation and governance structure of farmers' cooperatives.

Keywords: Cooperatives Running Enterprises; Membership Heterogeneity; Farmer Income Increase; Governance Structure