

关系嵌入、利益联盟与“公司+农户”的组织制度变迁

——基于海源公司的案例分析

李世杰 刘琼 高健

摘要：本文以对三亚海源实业有限公司“公司+农户”组织模式的调查为基础，采取单案例探索性研究方法，解构了海源“公司+农户”组织模式所嵌入的关系网络，通过分析该关系网络的参与主体以及海源“公司+农户”组织模式中的关系取向与利益机制，尝试揭示导致“公司+农户”组织模式演变与制度安排的内在因素。研究发现：龙头企业、普通农户、农村能人、地方政府会因相互之间的信任以及各自社会资源的异质性而形成具有互惠性的关系取向，在这一取向的基础上衍生出逐层递进的利益纽带关系，参与主体关系取向的强化以及利益纽带的渐趋复杂化诱发“公司+农户”组织模式由松散型逐渐走向半紧密型、紧密型；公司与农户在不同组织模式中会形成不同的关系取向以及利益联结方式，并且两者的关系随着利益纽带的升级而渐趋稳定；公司与农户间合约履行的稳定性与持续性还需要通过嵌入社会关系网络中的关系治理机制来维系。

关键词：关系嵌入 利益联盟 “公司+农户” 制度变迁

中图分类号：F324.9 **文献标识码：**A

一、问题的提出

中国农村改革40年以来，农业产业化经营成为农村经济发展中的亮点。其中，订单农业这一经营形式的实践成效突出。订单农业，又称“合同农业”或“契约农业”，其操作过程一般是：在农业生产之前，农民与企业或中介组织签订具有法律效力的产销合同，由此确定双方的权利与义务关系，农民根据合同进行生产，企业或中介组织按合同收购农民生产的产品（刘凤芹，2003）。有调查表明，以“公司+农户”为基本形态的订单农业在当前农业产业化组织模式中占主导地位，是典型的农业产业化组织模式（高阔、甘筱青，2012）。同时，农业产业化组织模式也一直在推陈出新，从“公司+农户”模式发展到“龙头企业+中介组织（合作社、专业协会、大户等）+农户”再发展到“专业市场（超市）+农户”，其中的参与主体不断变化（卫龙宝、张菲，2013），演化形态也呈现多元化。农业产业化组织模式的多元化发展体现了组织制度的变迁，其中，作为典型模式的“公司+农户”的组

织制度安排与变迁尤其为学界所关注。不过，对于伴随着组织制度变迁而演变的公司与农户的关系，学界一直存有争议。一种观点认为，公司与农户的本质关系是一种对立的 market 交易关系，一方所得必然导致另一方所失的局面不会随着“公司+农户”组织制度的变迁而改变。公司与农户之间是不平等的交换关系，面对组织化程度较低的农户，公司往往占据了利益分配上的优势地位(张晓山, 2002)。另一种观点认为，公司与农户的关系不是一成不变的，两者的关系在博弈中不断演进，并且在不同阶段有不同表现形式：在农民专业合作社成立前、农民专业合作社成立后到《农民专业合作社法》颁布前、《农民专业合作社法》颁布后这三个阶段依次呈现为外部对立、内部协商、利益共同体关系(苑鹏, 2008)。

“公司+农户”组织模式究竟会朝着哪个方向演变？公司与农户的关系又会如何发展？在解答这些问题之前，必须先理清农村经济组织^①参与主体的行动逻辑。制度经济学家认为，在市场化改革进程中，制度变迁能否发生，主要取决于参与行动的个人或组织在制度非均衡的情况下对捕捉外部利润的预期收益与预期成本的比较，如果预期收益大于预期成本，参与行动的个人或组织为追求自身境况的优化会自发组织推进制度创新，而制度创新的具体方式则受利益集团社会偏好结构的制约(杨瑞龙, 1998)。更精确地说，找到行动主体的需求动因是理解农村经济组织制度变迁的关键。于是，有学者进一步指出，不同要素所有者为获得预期对自己有利的资源与利益而结成契约组织，组织成员的异质性可以弥补单个成员在资金、人力、社会资源等方面的稀缺性。这种异质性的成员结构是影响农村经济组织管理制度安排、利益分配以及风险分担的关键因素(黄胜忠、伏红勇, 2014)。然而，这种异质性的成员结构又是怎样产生的？或者说不同要素的所有者在选择与谁合作时，是基于什么判断标准？

对此，有学者从社会学视角关注了合作者背后的社会网络，认为乡村社会中的人们紧紧依赖互惠性的社会关系网络，人们总是倾向于信任可靠的“自己人”，并基于亲缘、地缘或业缘等关系产生了一个内外有别的差序格局人际关系网(越往内，关系越亲)，参与主体行动逻辑的起点就是以“己”为核心的关系取向(钱龙等, 2015；王春超、袁伟, 2016)。

但是，总的来说，现有文献对农村经济组织制度逻辑的分析比较零散，且多采取单一的分析视角：制度经济学视角的分析强调农村经济组织参与主体的利益最大化目标，社会学视角的分析则关注乡村社会中非正式人际关系的作用。在某种意义上，农村经济组织参与主体的经济理性和人际关系的作用不是各自独立的，而可能会相互影响。这是因为特定文化背景下农村经济组织的制度逻辑会呈现出独特性，乡村社会关系网络会从各个方面影响个体或农村经济组织的经济行为，在一定程度上促使人们走向合作并影响合作制度创新(赵晓峰、付少平, 2015)。因此，将两者割裂开来不利于全面地分析问题。鉴于此，本文试图搭建“关系嵌入与利益联盟”的分析框架，将农村经济组织参与主体的社会性与经济性纳入统一的分析范畴。本文以三亚海源实业有限公司为案例，借助探索

^①作为农业产业化组织，农村经济组织的形态包括合作社、“公司+农户”、“公司+合作社+农户”等(周立群、曹利群, 2001)。

性案例研究方法，主要分析以下三方面内容：一是借鉴新经济社会学的理论成果，解构海源“公司+农户”组织模式所嵌入的社会关系网络；二是解释“公司+农户”组织模式的参与主体在各自关系取向的基础上所衍生的多重利益纽带关系，以及在关系取向、利益纽带共同诱致下“公司+农户”组织模式及相关制度安排的演变；三是分析社会关系网络下公司与农户为维持契约的稳定而借助的关系治理机制。沿着这样的分析思路，本文试图揭示“公司+农户”组织制度变迁中的社会性和经济性因素，以期抛砖引玉，为后续深化相关研究提供借鉴。

二、关系嵌入与利益联盟：“公司+农户”^①组织制度变迁分析框架

新经济社会学的关系嵌入性理论指出，经济行为是嵌入社会关系网络的，一定的经济行为总是与一定的社会关系网络相适应（Granovetter, 1985）。因此，解构“公司+农户”组织模式背后的社会关系网络有助于从社会层面理解“公司+农户”组织模式中参与主体的行动逻辑。在“关系本位”之风盛行的乡村社会，个体往往基于熟人信任选择自己的交往对象，并构建人际关系网络（董磊明、郭俊霞，2017）。“公司+农户”组织模式涉及多个参与主体，其社会关系网络的构建也遵循熟人信任的原则，其社会关系网络的不同节点之间存在着互惠性的关系取向。在公司与农户的契约关系中，关系取向可以解释为公司或农户为获取对自己有利的资源而发生的嵌入在社会关系网络中的双边交换关系。

公司和农户是参与“公司+农户”组织模式的两个基础单元，他们形成社会关系网络中的第一层关系取向。涉农公司的初始作用是联合分散的农户，解决农产品“买难”^②和“卖难”的困境（即解决“小农户与大市场”之间的矛盾）。公司会尽可能地选择熟悉的农户作为自己的合作对象，以减少违约带来的损失；农户也倾向于与熟人创办的公司签订农产品销售合同，以保障自己的收益。公司与农户之间的信任能对彼此的行为与合作分别起约束和规范作用，既能保证公司获得质量可靠和数量稳定的初级农产品，又能稳定农户的农产品销售渠道。

“公司+农户”组织模式所嵌入的社会关系网络中的第二层关系取向存在于农户内部，即农村能人与普通农户之间。随着农村非农产业的发展与农村劳动力的转移，农民在职业和社会阶层上出现了分化（周娟，2017）：一方面，一大批具有特殊技能和丰富资源禀赋的农村能人脱颖而出，他们利用自身的资源优势实现了政治影响力、经济收入或社会地位的提升并为其所在社区做出了贡献，在社区公共事物决策上拥有较大的话语权，也赢得了普通农户的尊敬和信任，这类农村能人主要包括农村政治精英、农村经济精英和农村社会精英（谢安民等，2017）；另一方面，普通农户在资源禀赋

^①本文中，“公司+农户”有宽泛的概念范畴，具体包括“公司+农户”以及由其衍生出来的“公司+合作社+农户”“公司+合作社+资金互助社+农户”等多种形态。

^②“买难”主要指消费者对农产品的需求难以得到满足，其表现是：其一，消费者对农产品质量的要求越来越高，而分散、粗放的小规模种养状况与消费者的需求不相适应；其二，由分散的小规模农户生产的农产品，其流通环节过多，容易导致消费和生产的隔离或“买贵”现象。

方面的优势相对较少，其生产决策在一定程度上受农村能人的影响，两者关系取向的内在逻辑嵌入乡村社会关系网络中，从而影响了“公司+农户”组织模式的演化方向。

“公司+农户”组织模式所嵌入的社会关系网络中的第三层关系取向存在于公司与地方政府之间，尤其是当公司作为发起人领办农民专业合作社时。为了寻求更多的政策性收益，公司会努力取得地方政府的信任，而政绩驱动下的地方政府也倾向于选择信任这类公司，并扶持由其创办的农民专业合作社（赵晓峰、付少平，2015）。

综上所述，“公司+农户”组织模式所嵌入的社会关系网络涉及多个参与主体：公司、普通农户、农村能人以及地方政府等，不同参与主体的资源禀赋和参与动机大相径庭。参与主体之间的关系取向从各个方面对“公司+农户”组织模式的发展产生影响。罗必良（2016）研究认为，合作双方之间比较亲近的社会关系可以充当一种保障机制的作用，保障合作的正常进行。然而，随着经济社会的发展以及人口流动的加快，农村熟人社会逐渐向半熟人社会转变，传统的基于熟人信任的关系取向逐渐减弱，建立在这一关系取向上的合作关系也面临着瓦解的风险，而基于利益主体经济理性的利益取向则愈来愈强（钱龙等，2015）。在“公司+农户”组织模式所嵌入的社会关系网络中，公司与农户是两个主要的参与主体，且各自秉持着不同的利益需求，当社会关系所带来的价值难以满足各自的需求时，他们就会追求更加实际的经济利益。此时，经济利益超越传统社会关系，成为个体或组织所追求的具有更高保障水平的目标。所以，如何在合作过程中降低风险、保障自身经济利益，成为各方不得不面对的问题。诱致性制度变迁理论认为，利益驱使下制度变迁的结果是不同利益集团之间通过博弈，不断打破和改变现有利益分配模式（汪立鑫、伍柏麟，2015）。

由此可见，分析“公司+农户”组织制度变迁，需要厘清“公司+农户”组织模式参与主体的关系取向以及在关系取向基础上衍生出的相互间的经济利益关系。另外，嵌入在社会关系网络中的“公司+农户”组织模式的运营需要关系治理机制来维持，例如广东东进模式（万俊毅、欧晓明，2011）、辽宁永得利模式（刘同山、孔祥智，2013）等，当社会情境发生变化时，“公司+农户”组织模式需要采用应变性的组织治理手段来保证公司与农户合作的稳定性。

根据上述分析框架，本文试图聚焦讨论以下观点：“公司+农户”组织模式的不同参与主体——公司、普通农户、农村能人、地方政府会基于相互之间的信任以及各自社会资源的异质性而发生互惠性关系取向，并且在关系取向的基础上又不断衍生出利益纽带关系；随着关系取向趋于复杂化以及利益纽带不断增加，“公司+农户”组织模式参与主体之间合作的紧密程度也渐趋深化，由松散型逐渐走向半紧密型、紧密型。这一模式的运行在上述不同发展阶段还需通过嵌入在社会关系网络中的地缘关系、居委会权威以及沟通机制等非正式治理机制来维系。

三、研究设计

（一）方法选择

本文研究采用探索性单案例研究方法。采用这一方法的原因是：首先，本文旨在回答“公司+农户”如何进行利益联结，海源公司在“公司+农户”组织模式不同发展阶段需要什么样的制度安排

来维持契约的稳定,属于回答应该“如何”这类问题的范畴。同时,本文研究采用过程分析视角,展现参与主体动态互动以及契约稳定性递增的过程,适合采用案例研究方法(苏敬勤、李召敏,2011)。其次,本文研究需要细化分析不同阶段中参与主体的社会关系与经济利益关系,要采用探索性研究方法(Yin,2009)。此外,本文研究需要对研究对象进行深入而系统的分析,需要一定的数据支持,而本文研究人员对案例公司相关人员进行了访谈或问卷调查^①,获得了较为完整的一手数据资料,为开展单案例研究奠定了基础。

(二) 案例选择

遵循典型性原则,本文选用的案例企业是三亚海源实业有限公司(后文简称“海源公司”)。选择该公司为研究案例的原因主要有以下3点:第一,海源公司在起步阶段主要从事海南热带水果蔬菜种植和销售业务,经过十几年的持续发展,该公司目前已经成为集农产品研发、种植、养殖、收购、加工、包装、运输、销售于一体的综合性农业企业,是采取“公司+农户”组织模式运营并创办了农民专业合作社的典型农业龙头企业。第二,海源公司成立于20世纪末,公司发展时间较长,经营也较成熟,公司与农户的联结模式经历了一系列演变过程,这为本文研究提供了很好的素材。第三,海源公司“公司+农户”组织模式发展中所面临的契约稳定性治理问题颇具代表性,而且,该公司结合自身不同发展阶段所采取的一系列组织模式创新举措,有着非常明显的借鉴价值,特别是海源公司在“公司+农户”组织模式基础上探索形成的金融创新方式值得关注。

四、海源模式的演化过程分析

海源公司与农户结成“公司+农户”组织模式,并经历了一系列组织模式的变迁,具有一定的典型性和代表性,本文将其称为“海源模式”。海源公司的“公司+农户”组织模式变迁并非个例,能在一定程度上反映实践中“公司+农户”组织模式的一般变迁过程。本部分将结合案例资料,分析海源模式参与主体在社会关系网络中的关系取向、利益联结机制,以及两者对“公司+农户”组织模式变迁的影响机制。

(一) 二元参与主体的松散型组织模式

海源公司、农户两者基于关系取向和利益纽带关系形成了合作松散型的组织模式。

1.公司、农户在“公司+农户”组织模式中的关系取向。海源公司是海南省第一家土生土长的农民企业,于1999年由L^②创办。L是一位地地道道的海南农民,在创建海源公司之前,她以在当地收购和经销热带水果产品为业,靠着自身的魄力和诚信与北京某企业合作,获得了“第一桶金”。在不断的摸索与发展中,L认识到公司收购水果的局限与所存在的问题:一是水果来源不稳定,主要依靠收购部分小规模农户生产的水果产品,与农户没有任何约定或合同,农户销售水果时完全根据市场价格的高低选择收购商,在市场行情不稳定时产品来源更是得不到保障;二是由于对收购的水

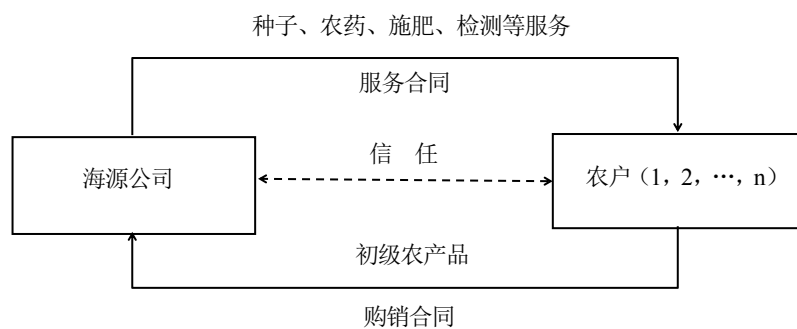
^①关于案例资料的收集过程及说明,囿于本文篇幅从略;如有需要,可向作者索要。

^②文中所涉及的具体人名均作化名处理。

果不能进行产前和产中监管，收购时也没有进行严格的检测，水果的质量安全存在隐患。这些问题都影响了公司的发展，导致公司收入不稳定。面对这样的困境，L 通过实地考察，并借鉴成功的农业流通企业的经验，于 2003 年决定采用“公司+农户”组织模式。虽然这一模式 20 世纪 80 年代在中国就已经出现，但在海南本土还比较少见，将该模式做大做强对海源公司来说是一个挑战。

海源公司的特别之处在于其农民出身的创办人在当地有着丰富的社会资源积累，并与农民打成一片，她十分清楚农民需要什么，理解农民的难处在哪。她认为，当地农民是自己合作对象的首选，并且只要能让当地农民获得实际利益，公司就能基于这种信任进一步开展合作。当地农民也容易对“自己人”群体中的 L 产生信任和认同感，在他们看来 L 就代表了她所领导的公司，因对其知根知底，继而愿意和海源公司合作。在实践中，这种基于熟人圈子形成的“信任”关系成为农户与公司结成合作联盟的基础。在海源公司发展“公司+农户”模式的初期，参与合作的农户主要分布在公司的创办地、L 的家乡——崖城镇，海源公司需要得到当地农户的信任和支持，当地农户需要从海源公司获得更多收益，两者各取所需。L 利用公司自身的资源优势，结合三亚市崖城镇作为海南省西南部反季节瓜菜及热带水果种植和集散中心的区位优势，于 2003 年联结周边 1740 多户农户，开始发展“公司+农户”模式，且每年都有农户加入。这一模式的采用大大解决了当地农户农产品“卖难”问题，同时也为公司提供了稳定的产品来源：当年农户按照合同为公司供应的瓜菜达 6000 吨以上，相比上一年海源公司从散户处收购的瓜菜总量增长了 50%以上。

2. 公司与农户之间的利益联结机制。在关系取向上，公司与农户两者间形成的是合同式利益联结机制，具体如图 1 所示。



注：虚线箭头表示关系取向，实线箭头表示利益联结

图 1 海源公司、农户在“公司+农户”组织模式中的关系取向与利益联结机制

海源公司与农户签订购销合同和服务合同，规定双方的权利义务。从具体实践看，双方在“平等、自愿、信任”的基础上履行契约关系：农户按照购销合同所规定的农产品数量、质量等标准提供初级农产品；海源公司按照服务合同对瓜菜种植基地中的合作农户统一发放种子，要求农户统一到指定的农药店购买农药、统一按农艺师的配方施肥，按片区配备植保员和负责人，不定期检测农药残留，统一对农产品进行采收和包装，并按照购销合同价格收购合作农户的产品，统一销售。通过对产前、产中环节的控制，农产品的质量和安全得到了保障。

在合同式利益联结机制下，公司和农户的利益纽带关系包括直接和间接两个部分：直接关系主要表现为农产品在公司与农户之间的供求；间接关系表现为公司与农户双方市场风险的降低与交易成本的节约。从农户的角度看，众多分散的小规模农户在进行专业化生产的同时，也获得了企业提供的信息、技术、管理、销售等方面的服务，农户不用担心生产出来的农产品卖不出去，也不用担心技术投入成本，解决了后顾之忧。从公司的角度看，海源公司以较低的成本获得了数量和质量均较稳定的农产品来源。双方各自的市场交易风险大大减少，两者均有利可图。

但是，在公司与农户二元主体关系取向与利益纽带基础上结成的组织模式中，双方的合作是松散而不稳定的，两者的关系接近于买方垄断的短期利益联盟。从双方的利益分配来看，农户生产初级农产品，而公司负责农产品加工、包装、销售等产业链的下游环节，公司最终在交易市场上获得了价值增值。也就是说，公司获得了大部分合作剩余，而农户获取的是剩余的小部分保护价让利。短期来看，农户参与“公司+农户”组织模式能与公司各得其所，但是，从长远来看，这种偏向公司一方的不均衡利益分配方式不利于农户生产积极性的提高。农户是公司的“合同工”，公司为农户提供一系列生产服务，并对农户实行“计件工资制”。农户和公司都是追求自身经济利益的理性人，都存在机会主义的违约动机，当市场价格与合同价格有差异时，这种机会主义行为就会发生。从农户的角度考虑，当公司违约时，分散的单个农户如果要和公司打官司，将面临其他农户的“搭便车”行为，而且农户也没有足够的资金实力与公司对簿公堂，加之其法律意识淡薄，农户的现实选择是忍气吞声，不追究公司的违约行为或直接退出合作，这将严重影响“公司+农户”组织模式的运作。而公司虽然是强势的一方，但在面临众多小规模农户违约时，倘若通过法律途径解决，诉讼成本将大于其所获收益，公司将得不偿失，其现实选择是“漠然”。

（二）多元参与主体的半紧密型组织模式

在由海源公司、精英社员、普通农户、地方政府构建的社会关系网络中，公司、农户等主要参与主体在关系取向上又进一步衍生了新的利益纽带关系，结成了合作紧密程度为半紧密的“公司+合作社+农户”组织模式。

1.公司、精英社员、普通农户和地方政府在“公司+合作社+农户”组织模式中的关系取向。“公司+农户”组织模式需要制度创新以摆脱现有制度安排中存在的利益分配不均衡和违约困境。参与主体间合作关系更加紧密的组织模式对参与主体关系的多元化与利益纽带的多重性提出了更高要求。于是，新的组织模式便应运而生。《农民专业合作社法》首次赋予公司作为发起人领办农民专业合作社的合法性^①。伴随着税收优惠、财政补贴、金融支持等各种扶持政策的出台，龙头企业领办合作

^①2006年10月31日第十届全国人民代表大会常务委员会第二十四次会议通过《中华人民共和国农民专业合作社法》，该法第三章第十九条规定：“……，以及从事与农民专业合作社业务直接有关的生产经营活动的企业、事业单位或者社会组织，能够利用农民专业合作社提供的服务，承认并遵守农民专业合作社章程，履行章程规定的入社手续的，可以成为农民专业合作社的成员。”（参见《中华人民共和国农民专业合作社法》，<http://legal.people.com.cn/n1/2017/1228/c42510-29732549.htm>）

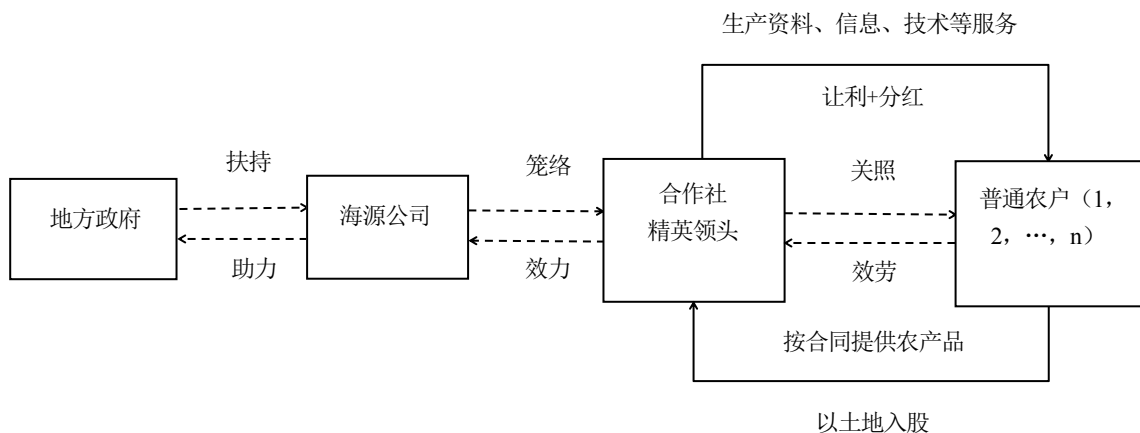
社的行动得到了极大鼓励。

在海源公司领办合作社之初，L 依靠自己在创办公司以及发展“公司+农户”组织模式时积攒的人脉，笼络当地有家庭成员担任社区干部的农户、反季节瓜菜及热带水果种植大户加入合作社。他们作为精英社员，拥有相对较丰富的社会资源或较高的农业生产技能，具备较强的组织协调能力。普通农户对这部分人的尊重和信赖来源于他们的特殊身份和社会背景。海源公司借助这部分农村能人的社会资源，于 2007 年 7 月联结崖城镇及周边地区 204 户从事水果生产的农户，成立了三亚香顺哈密瓜农民专业合作社（下文简称“香顺哈密瓜合作社”）；当年 9 月又联结崖城镇及周边地区 574 户从事水果生产的农户，成立了三亚南山寿果农民专业合作社（下文简称“南山寿果合作社”）。其中，南山寿果合作社在成立当年的种植面积就达到了 37346 亩，所种植的水果包括芒果、哈密瓜、西瓜、香蕉、木瓜 5 个品种。到 2013 年底，两家合作社已发展社员 2494 人，其中，香顺哈密瓜合作社 1800 人，南山寿果合作社 694 人，并且带动非社员 5000 人。同时，两家合作社均各自设立了理事会和监事会。两家合作社在社员大会上民主选举产生了理事长、副理事长、监事长、副监事长以及理事会和监事会成员，最终选举出的大部分理事会与监事会成员均是具有一定威望的精英社员。精英社员通过发挥其能动协调作用，进一步扩大了社员规模。通过为合作社效力，他们不仅能获得公司给予的薪酬，还能稳固自己在合作社中的地位。对于海源公司来说，采取笼络精英社员的方式可以召集本地更多的农户加入合作社。对于普通农户来说，出于本能，他们对“自己人”中的精英社员产生“熟人信任”并渴望得到其关照，例如希望从精英社员那里获得帮助以提高与公司的议价能力。这种基于“熟人信任”形成的社员结构还有利于合作社对违约农户进行监管与处罚。相关处罚不仅包括按照合作社章程进行的处罚或除名，还包括把违约农户排除在日常村社活动之外，从而在很大程度上影响其社会活动的正常参与。

当然，仅仅依靠公司、精英社员、普通农户这三者之间的合作，难以充分获得合作社的规模经济效应，还必须要有良好的政策环境。海源公司不仅充分认识到这一点，而且也具有通过政府“关照”获取政策资源的渠道和社会关系。L 积极加强与地方政府的联系，以谋求地方政府的政策庇护。例如，海源公司在创办上述两家合作社后，获得了地方政府包括税收减免、农业企业补贴等政策扶持。同时，L 还通过自己的努力在 2010 年当选为崖城镇东关社区居委会主任、党支部书记，并在 2012 年 4 月海南省第六次党代会上当选为党的十八大代表，从而顺利地将自己内化为当地基层自治组织的工作人员，具有了接触政策信息的更多机会，为其创办的公司和所领办的合作社争取到了更多专项支农补助。总之，L 作为政府工作人员的身份为其所领办的合作社获得政策新收益、扩大合作对象创造了良好条件。而公司对地方政府同样起到了助力作用。随着中央越来越重视合作社发展，合作社发展质量成为考核地方政府政绩的一项指标。为了使合作社的质量符合上级政府的示范社遴选条件，地方政府鼓足干劲，将“加快示范社建设”列为具体的实践目标，通过大力扶持农村能人或龙头企业领办的合作社来推进这一目标的实现。例如，香顺哈密瓜合作社在 2012 年、2013 年连续两年被同时评为“海南省农民专业合作社示范社”“国家级农民专业合作社示范社”。于是，地方政府与海源公司通过扶持和助力的关系取向实现了合作双赢。

2.公司、合作社和农户之间的利益联结机制。在公司、农村能人、普通农户与地方政府互惠性关系取向的基础上，公司与农户形成了“公司+合作社+农户”的组织模式：公司通过契约与合作社约定农产品收购的数量、价格、质量和品种等事项，而合作社成为连接公司与农户的中介，将约定事项合理安排给加入合作社的农户；合作社在产前、产中为农户提供生产资料、技术、信息等方面的支持，并受农户委托就农产品收购价格等与公司谈判，为农户争取更大利益。

相比于第一阶段的“公司+农户”组织模式，第二阶段的“公司+合作社+农户”组织模式不仅实现了参与主体的多元化，而且进一步强化了参与主体之间的利益纽带关系（见图2），公司、合作社和农户之间新增了“品牌效应+保护价让利+土地股本分红”的利益纽带。



注：虚线箭头表示关系取向，实线箭头表示利益联结

图2 “公司+合作社+农户”组织模式内部多元主体的关系取向与利益联结

公司、合作社和农户之间新增的第一重利益纽带通过品牌效应和保护价让利来实现。海源公司利用其拥有的“南山寿果”“南山寿菜”两大品牌以及覆盖全国和东南亚地区的销售网络优势，联结两个农民专业合作社，带动本地农户 778 户，建立了面积达近 5 万亩的出口（供港澳）果蔬基地。海源公司承诺合作社社员：对于按照出口果蔬基地备案标准生产并检验合格的农产品，全部免费提供具有“南山寿果”“南山寿菜”品牌商标的包装并以高于最高市场价格 0.15~0.25 元/公斤的价格收购或代为销售。那些所提供的果蔬产品未达到出口果蔬基地备案标准的社员或潜在的入社农户，通过与海源公司的物流中心洽谈，公司按照单箱^①果蔬运输费用低于市场价格 0.3 元/公里的运费标准，帮助其运输至国内各大市场。农户尝到了较高收购价格和较低运输费用的“甜头”，与公司合作的积极性大大增加。

公司、合作社和农户之间新增的第二重利益纽带是土地的绑定。农户以土地折价形式入股农民专业合作社，合作社通过种植果蔬以及帮助社员流通果蔬产品产生利润，然后将所获得的利润减去土地分红以及管理成本后在公司、农户、合作社之间分配，实现了公司、农户、合作社利益的高度

^①每箱重约 100 公斤。

一致。利润的具体分配方式是：年底将利润的 40%作为香顺哈密瓜合作社或南山寿果合作社的盈利，按社员股本金的多少给社员分红；将利润的 20%作为合作社的流动资金和再发展资金；另外 40%作为海源公司的盈利归入公司账目。这样一来，社员除了获得土地经营收入外，还能获得合作社利润的分配，其生产积极性大大提高。两家合作社的入股社员对此的评价是肯定的。普通社员农户户主 M 的感受较具有代表性。M 家经营了 20 亩芒果园，芒果园收入约占家庭收入的 70%。在合作社成立之初，他出于观望心理没有加入合作社，后来看到身边的合作社社员纷纷获利，于是在合作社成立的第 4 年年初携家人共 2 户（M 和妻子以及儿子和儿媳妇）以 20 亩种植芒果的土地入股（1 亩地为 1 股）南山寿果合作社，在入社当年年底就获得了每股 500 元的土地分红，土地分红收入达 1 万元。“经济激励是我们最为需要的，也是最为实际的”，他希望“合作社的经营效益一年更比一年好，芒果能卖个好价钱，也能获得更多的土地分红”。

相比于“公司+农户”组织模式，“公司+合作社+农户”组织模式在制度安排上有一定的创新与优势，但是，联结公司、合作社和农户的利益纽带关系还存在着一定缺陷，导致公司与农户合作关系的紧密性与稳定性是不完全的。第一，保护价让利难以真正让农户免受市场以外的风险例如自然灾害所带来的损失。第二，就土地这一利益纽带来说，农户将土地折价入股合作社获得土地分红，这种分红不保底的利益分配方式使农户承担了大部分土地经营风险。而且，即使以土地折价入股合作社，社员依然有“入社自愿，退社自由”的选择权，所以，在合作社经营良好时，农户纷至沓来；而在合作社效益较差时，社员就会出现退社倾向，这不利于农民专业合作社的长期、稳定发展。第三，合作社与农户之间缺乏资金纽带。合作社自身拥有的资产数量有限，加上社员退社自由，合作社没有稳定的资金来源，无法很好地满足合作社和社员的资金需求。而且，当合作社违约时，由于没有足够的资产作保障，无法承担相关的法律义务和处罚。资产数量有限使合作社难以作为第三方而独立。因此，“公司+合作社+农户”组织模式处于这样一种合作半紧密型的状态。

（三）多元参与主体的紧密型组织模式

公司与农户之间利益纽带的进一步强化诱致了“公司+合作社+农户”组织模式的新一轮制度变迁。资金纽带缺失是海源公司与农户进一步紧密合作的障碍。农民专业合作社社员之间通过资金绑定实现关联性交易既能确保互助资金的生产性用途，还能深化社员之间合作关系的紧密程度（王建英、陈东平，2011）。而海源公司、香顺哈密瓜合作社、南山寿果合作社正是通过组建资金互助社来实现社员之间的关联性交易的。其发展过程是：首先，农户、公司以现金入股两家合作社中的任意一家；其次，两家合作社以募集到的股金整体入股农村资金互助社。2010 年 6 月，海源公司和崖城镇符合入股条件的 203 户农户发起组建了三亚崖城众树资金互助社，首次发起募集股金 360 万股，总额 360 万元。其中，海源公司入股 33.5 万元，占股本总额的 9.3%；农户共入股 326.5 万元，占股本总额的 90.7%。运营后的 3 个月内，众树资金互助社共为 58 户农户发放贷款 196 万元，贷款金额最多的为 17 万元，最少的为 1 万元。到 2016 年初，众树资金互助社、海源公司及其旗下的香顺哈密瓜合作社、南山寿果合作社联结崖城镇及周边地区近 2000 户果蔬种植户，在 5 万亩出口果蔬基地上发展规模化种植，整个联盟组织按照“八个统一”（统一耕种、统一农资、统一品种、统一田管、

统一采收、统一检测、统一品牌、统一销售)的生产管理方式运作。

与由多元主体形成的半紧密型组织模式类似,公司、精英社员、普通农户和地方政府之间的关系取向依然存在于“公司+合作社+资金互助社+农户”的组织模式中,这里不复赘述。下面主要分析主要参与主体之间新衍生出的利益纽带关系(参见图3)。

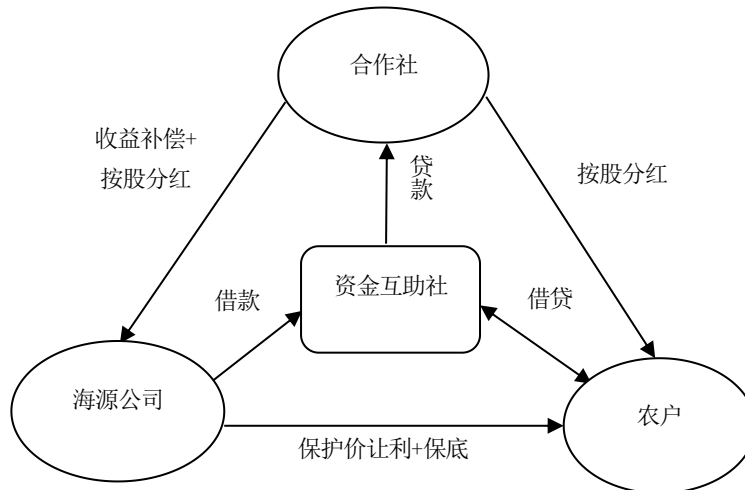


图3 海源公司、合作社、资金互助社与农户的利益联结

首先,在保护价让利以及土地分红的基础上,公司、合作社与农户之间多了“保底收益”这一重组带关系。2016年,香顺哈密瓜合作社、南山寿果合作社在对农户进行保护价让利以及土地分红的基础上开始探索保底收益的分配方式,降低了一部分农户的风险承担水平。两家合作社对北岭村、抱古村、赤草村、朗典村700余户贫困户种植的葡萄、芒果、火龙果等农产品,以高于市场采购价25%的价格全部订购,在年底按照土地入股份额对农户再进行盈利分红,并保证贫困户能获得1万元的保底年收入,农户承担的土地经营风险因此大大降低。这一试点运行使参与合作的贫困户的年均收入从2015年的3000元提升至2016年的2.2万元。

其次,公司、合作社、资金互助社与农户之间有了第二重组带关系,即资金纽带关系。第一,公司与合作社为资金互助社提供借款,具体表现为公司与农户以现金入股,并各自按股获得分红;合作社因为继续沿用公司的注册商标、产品包装等资源并依靠公司开拓市场而对公司给予股利之外的收益补偿。第二,资金互助社为合作社和农户提供贷款。众树资金互助社利用海源公司在全国铺开“南山寿果”“南山寿菜”直营连锁店的契机,向社员大力提供生产资金贷款支持。例如,拥有400亩芒果园的种植大户S因为资金短缺,果园经营管理相对比较落后,在众树资金互助社成立当年以5万元入股该社,当年他就从资金互助社获得贷款17万元,并将贷款资金用于购买肥料、农药和聘请管理人员等,当年他家的芒果产量比前一年提高了近1/3,所贷款项也在当年年底全部还清。在2010~2014年这5年间,种植大户S一共从众树资金互助社获得贷款57万元,基本上解决了资金短缺问题。此外,众树资金互助社开发了多样化的金融产品以减小金融风险,包括信用贷款、担保贷款、联保贷款、抵押贷款等,同时还开发了“资金互助社+社员+财政贴息”的农户贷款模式,

减轻了农民社员的贷款利息负担（通过财政贴息后，农民社员实际支付的贷款年利率为2.88%）。资金互助社不仅为社员提供贷款，还可以为合作社提供贷款，保障了合作社的经济独立性。

总之，随着各方之间利益纽带的增多，公司、合作社与农户之间的关系更加紧密，相互之间受利益机制的约束增多，尤其是资金纽带这一关系将各方紧紧绑定在一起，违约行为更不容易发生。在“公司+合作社+资金互助社+农户”这种组织模式中，海源公司完整的产业链条和成熟的销售市场为资金互助社的发展提供了坚强的保障，农民专业合作社是其发展的动力和源泉，而资金互助社则为农民专业合作社的发展提供了金融支撑，四者有机结合，相互促进，建立了多层次的资金融通渠道，维持了公司、合作社、农户之间关系的稳定。

五、海源模式中公司与农户的关系治理机制分析

在与农户、精英社员、地方政府形成的关系取向中，海源公司通过与农户结成合作社、资金互助社等达到了“共赢”的局面。农村经济组织作用的发挥离不开其内部有效的治理机制。万俊毅、欧晓明（2011）通过对东进模式的研究发现，信任、声誉、权威等非正式的关系治理能够降低组织成员间的交易成本，促进合作的长期稳定。从组织治理机制来看，与东进模式类似，海源公司与农户关系的稳定得益于在不同的组织模式中公司利用嵌入在社会关系网络中的地缘关系、居委会权威以及沟通机制等非正式规则与农户缔结联盟合约。

（一）地缘关系与海源模式的初始创建

费孝通（1998）指出，中国传统乡村社会的组织形式是通过亲疏有别的差序格局形成的。自20世纪80年代以来，尽管农村社会在外力推动下发生了一系列结构性变迁，但是，亲缘、地缘关系纽带的强大凝聚力在农村社会依然有较多体现。海源模式在初创期便是借助地缘关系来确立和巩固与当地农户之间的合作信任。

信任的初步确立需要依赖于合作双方有限的经验判断，建立在双方熟悉的基础上。当初，海源公司的创始人L选择在其家乡——三亚市崖城镇注册成立海源公司并选择当地农户作为公司的合作对象，就是出于地缘关系所带来的以熟悉为基础的初步信任。农民出身的L与村民们生活在一起并相互了解，各自都相信对方不会做出背信弃义的行为。然而，合作对象的确立不是一劳永逸的，要经历相互之间反复确认与选择的过程。罗家德、李智超（2012）研究发现，在封闭的小团体内，树立以口碑为基础的信任更有利于推动长时间的合作行动。这是因为信息的有效传递具有边界性，小圈子范围内的口碑信息传递是有效的，不容易出现信息不对称问题。海源公司也正是围绕“树立口碑信任”这一信条来进一步巩固公司在当地的合作基础。海源公司成立不久，便积极在崖城镇及周边地区开展慈善活动，例如为崖城中学捐款、为贫困学生买生活用品、资助孤儿学费等^①。海源公司建立的捐款助学体系进一步巩固了其与当地村民之间的信任。村民大都同宗同族群居，海源公司的慈善事迹很容易在群体中扩散，使得当地越来越多的农户积极参与到与海源公司的合作中来。

^①海源公司前后一共为崖城镇建设学校、修建乡村公路、资助贫困学生捐款逾百万元。

（二）村委会权威与海源模式的持续成长

村民委员会作为村庄的管理者，对村庄事务具有很高的决策权威。在新时期村庄治理中，村委会逐渐占据了正式的主导地位（谢安民等，2017）。海源模式在其成长过程中正是借助了村委会权威。两家合作社在初始运营时，与社员的合作多是基于熟人社会中的地方性规则达成的，合作社规模较小，地域跨度不大，活动范围仅局限于崖城镇，仅仅依靠合作社内部力量（例如精英社员的号召力）难以将合作对象往崖城镇外拓展。此时，需要寻求外部治理力量例如社区基层组织或社会支持网络来壮大合作社。而合作社作为一个集体，需要派代表与基层组织对话与交流。同时，在鼓励合作社发展的政策环境下，一些相关财政补贴或税收减免等优惠性政策可能不是普惠的，能否获得这些政策优惠，往往取决于合作社牵头人的社会资本状况（井世洁、赵泉民，2015）。海源公司的创办人、合作社的核心人物——L 进入崖城镇的基层自治组织任职，担任东关社区^①党支部书记和居委会主任。尽管 L 参与社区干部选举并在社区居委会任职有着追逐个人经济利益的主观动因，但是，绝大部分社员对 L 的从政行为持赞成和支持态度，他们认为，L 在基层自治组织入职能为合作社发展谋求更多的“便利性”条件。事实上，L 担任社区党支部书记和居委会主任后确实给其所领办的合作社带来了“看得见的好处”。例如，在参与制定村庄治理规划过程中保护所领办的两家合作社的利益；通过市领导及有关部门的牵线搭桥，积极将合作社的合作范围向外拓展。而且，L 还通过居委会搜集崖城镇附近具有合作基础良好、村民生产积极性高等特征的村庄名单，并推动开展合作，不断促进海源模式的成长和完善。

（三）沟通机制与海源模式的平稳运行

海源模式的稳定运行离不开其背后社会关系网络功能的有效发挥，而社会关系网络内公司、农户两个主要参与主体之间的矛盾是造成“公司+农户”组织模式不稳定的主要因素。从心理预期来说，海源公司期待农户忠诚于“公司+合作社+农户”组织模式，没有违约欺诈行为；而农户则期望与公司合作实现收益最大化，能够在公司帮助下得到人力资本和技术水平的提升。合作双方进行多渠道交流有利于实现各自的心理预期（万俊毅、欧晓明，2011），从而减少矛盾并增强交易的稳定性。

在“公司+农户”模式下，公司有选择性地通过座谈会、交流会、走访等途径与合作农户就合作过程中遇到的问题和制约农业生产的瓶颈进行沟通，以求找出令双方满意的对策。在“公司+合作社+农户”模式下，精英社员作为双方沟通的桥梁，代表合作社与公司接洽，向社员传递公司的信息，并向公司表达社员的心声与意见，起到上下贯通的作用。在“公司+合作社+资金互助社+农户”组织模式下，公司和合作社的理事会、监事会定期公开公司、合作社的成本收支情况以及资金互助社的贷款发放情况，实现信息公开透明。

另外，海源公司还借助第三方科研机构与农户进行技术信息的沟通。海源公司与中国农科院蔬菜工程研究中心、北京大学科技园、广西壮族自治区农科院、三亚南繁研究院等科研机构合作，免费为合作社社员、周边农户特别是贫困户开办培训班并聘请专家授课，提高农民的生产技能，并重点针

^①东关社区是崖城镇的一个自然村，因隶属城镇而设立社区居委会，实际上仍然具有村委会性质。

对种植等关键环节进行技术指导。在公司的帮助下，农户获得了合作收益，同时也以实际的合作行动回馈海源公司，使得公司与农户的合作具有内在稳定性。

六、结论与启示

（一）主要结论

本文通过对海源公司“公司+农户”组织模式展开案例分析，得到的主要结论有：

第一，社会关系能弥补合作双方关键性资源的缺位。“公司+农户”组织模式的异质性参与主体——公司、农户、农村能人与地方政府，基于熟人“关系本位”构建了海源模式的社会关系网络，并形成互惠性关系取向，主要参与主体在关系取向的基础上进一步衍生出利益纽带关系。

第二，“公司+农户”组织模式参与主体之间的关系取向和利益纽带会共同诱致“公司+农户”组织模式的变迁。“公司+农户”组织模式按照参与主体关系取向和利益纽带逐层递进的关系演变，参与主体之间的关系取向越复杂、利益绑定越多，合作联盟的紧密性就会越强。

第三，“公司+农户”组织模式的运营需要通过关系治理机制来维持。“公司+农户”组织模式在不同发展阶段分别借助地缘关系、居委会权威以及沟通机制等关系治理机制来维持公司与农户合作关系的稳定。

（二）启示

基于以上研究结论，可以得到以下几点启示：

第一，农村经济组织构建社会关系网络的重心应该放在经营参与主体关系层面。熟人关系网络对农村经济组织的发展具有重要作用，这暗含了社会关系网络中真正促进参与主体合作的不仅仅是关系本身，贯穿于关系中的参与主体间的信任和认同感也发挥着重要作用。所以，组织模式的参与主体在建构社会关系网络时，对关系的经营比对人际交往对象的倾向性选择更有意义，这在一定程度上可以打破合作范围的“规模界限”。

第二，实现利益同享、风险共担是公司农户形成紧密利益联盟的关键。如果说关系网络为农村经济组织发展提供了社会资本，那利益纽带则是农村经济组织发展的内部动力。“公司+合作社+农户”组织模式的稳定运行需要平衡好公司、农村能人、农民专业合作社和社员农户之间的利益关系，按照“利益同享、风险共担”的原则合理分配经营利润并分摊风险，不断稳定利益主体之间的利益纽带。

第三，充分发挥不同参与主体对农村经济组织的作用，尤其是地方政府和农村能人的作用。完全依靠农村经济组织内部的自发性因素难以改变农户在组织中的相对弱势地位，政府要善于解决农村经济组织自身制度供给不足的问题，在适当时候发挥独立于公司与农户之外的第三方的作用（例如政府的监管等），可能是一项有效措施，但这对政府职能的有效发挥又提出了更高要求。另外，有必要给予农村能人更高的社会关注（例如声誉、表扬等），从而激励农村能人在农村经济组织中更好地发挥其带动和协调作用。

参考文献

- 1.董磊明、郭俊霞, 2017:《乡土社会中的面子观与乡村治理》,《中国社会科学》第8期。
- 2.费孝通, 1998:《乡土中国 生育制度》,北京:北京大学出版社。
- 3.高阔、甘筱青, 2012:《“公司+农户”模式:一个文献综述(1986—2011)》,《经济问题探索》第2期。
- 4.黄胜忠、伏红勇, 2014:《成员异质性、风险分担与农民专业合作社的盈余分配》,《农业经济问题》第8期。
- 5.井世洁、赵泉民, 2015:《新型乡村社区治理模式构建——基于苏南Y村“村社协作型”的个案》,《南京社会科学》第4期。
- 6.刘凤芹, 2003:《不完全合约与履约障碍》,《经济研究》第4期。
- 7.刘同山、孔祥智, 2013:《关系治理与合作社成长——永得利蔬菜合作社案例研究》,《中国经济问题》第3期。
- 8.罗必良, 2016:《农地确权、交易含义与农业经营方式转型——科斯定理拓展与案例研究》,《中国农村经济》第11期。
- 9.罗家德、李智超, 2012:《乡村社区自组织治理的信任机制初探——以一个村民经济合作组织为例》,《管理世界》第10期。
- 10.钱龙、洪名勇、龚丽娟、钱泽森, 2015:《差序格局、利益取向与农户土地流转契约选择》,《中国人口·资源与环境》第8期。
- 11.苏敬勤、李召敏, 2011:《案例研究方法的运用模式及其关键指标》,《管理学报》第8期。
- 12.王建英、陈东平, 2011:《内生于农民专业合作社的资金互助社运行机制分析——基于不同经济发展程度的考察》,《金融理论与实践》第2期。
- 13.王春超、袁伟, 2016:《社会网络、风险分担与农户储蓄率》,《中国农村经济》第3期。
- 14.汪立鑫、伍柏麟, 2015:《论社会经济制度演进的实现动力——基于利益主体博弈均衡的视角》,《复旦学报(社会科学版)》第3期。
- 15.万俊毅、欧晓明, 2011:《社会嵌入、差序治理与合约稳定——基于东进模式的案例研究》,《中国农村经济》第7期。
- 16.卫龙宝、张菲, 2013:《交易费用、农户认知及其契约选择——基于浙赣琼黔的调研》,《财贸研究》第1期。
- 17.谢安民、薛晓婧、余恺齐、高雯, 2017:《重建乡村共同体:从村民自治到社区自治》,《浙江社会科学》第9期。
- 18.杨瑞龙, 1998:《我国制度变迁方式转换的三阶段论——兼论地方政府的制度创新行为》,《经济研究》第1期。
- 19.苑鹏, 2008:《对公司领办的农民专业合作社的探讨——以北京圣泽林梨专业合作社为例》,《管理世界》第7期。
- 20.张晓山, 2002:《联结农户与市场:中国农民中介组织探究》,北京:中国社会科学出版社。
- 21.赵晓峰、付少平, 2015:《多元主体、庇护关系与合作社制度变迁——以府城县农民专业合作社的实践为例》,《中国农村观察》第2期。
- 22.周娟, 2017:《基于生产力分化的农村社会阶层重塑及其影响——农业社会化服务的视角》,《中国农村观察》

第 5 期。

23.周立群、曹利群, 2001:《农村经济组织形态的演变与创新——山东省莱阳市农业产业化调查报告》,《经济研究》第 1 期。

24.Granovetter, M., 1985:“Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-450.

25.Yin, R., S. Thousand, 2009: *Case Study Research: Design and Methods (4th edition)*, Oxford: Blackwell Science Ltd.

(作者单位: 海南大学经济与管理学院)

(责任编辑: 陈秋红)

Relational Embeddedness, Interest Alliance and Institutional Change of “Company Plus Smallholder” Pattern: An Analysis Based on Haiyuan Mode

Li Shijie Liu Qiong Gao Jian

Abstract: This article investigates a single case of Haiyuan in Sanya to deconstruct the social network where Haiyuan’s “company plus smallholder” pattern is embedded. Meanwhile, it aims to reveal the internal factors that influence institutional arrangements and change in this “company plus smallholder” pattern by analyzing the relationship orientation and interests’ mechanism among multiple participants in Haiyuan case. The study finds that the leading company, smallholders, rural talents and local governments tend to set up reciprocal relationship based on mutual trust and the social resources they each hold. This leads to the formation of interest cluster which may alter in the multiple relationships of interests. As relationships of interests and interest cluster among multiple participants become complicated, a “company plus smallholder” pattern gradually evolves from a loose cooperation to a semi-tight or even tight one. The relationship between the company and the smallholders tends to change to a stable one. Finally, the stability of the contract between the two parties also needs to be sustained by relationship governance mechanism that is embedded in the social network.

Key Words: Relational Embeddedness; Interest Alliance; Company Plus Smallholder; Institutional Change