

# 合作社类型、治理机制与经营绩效\*

万俊毅 曾丽军

**摘要：**治理机制是农业产业化经营组织有效运营的关键，其完善程度影响经营绩效。本文基于中国4省（区）7个地级市221家农民合作社的访谈问卷数据，探究以合作社为纽带的产业化经营组织类型、治理机制与经营绩效之间的关系。结果表明：合约治理不仅对合作社经营绩效产生直接的正向影响，还能通过促进关系治理间接提升经营绩效，合约治理与关系治理存在互补而非替代关系；不同类型合作社的合约治理程度存在显著性差异，但关系治理水平较为相似。相较于公司从属型合作社，原生型合作社的合约治理水平较低，公司主导型合作社的合约治理程度较高。因此，合作社需要审视缔结的产业化经营组织特征，妥善运用合约治理与关系治理两类机制，提高合作社经营绩效。

**关键词：**合作社类型 合约治理 关系治理 经营绩效

**中图分类号：**F306.4 **文献标识码：**A

## 一、引言

农民合作社作为农业生产者自愿组建的产业化经营组织，在促进农民增收和农业增效方面成效显著，是推动中国攻坚脱贫、现代农业发展和乡村振兴的重要载体。自2007年《中华人民共和国农民专业合作社法》实施以来，合作社数量呈现快速增长态势。截止到2018年底，依法登记的合作社数量已达217.3万家<sup>①</sup>，比2007年的2.6万家<sup>②</sup>增加了82.58倍，实际入社农户数约占全国农户总数的一半<sup>③</sup>。然而，合作社发展质量和绩效却难如人愿。空壳虚假合作社大量存在（潘劲，2011），占合作社总数的比例至少高于33.33%，在部分地区甚至高达60%以上（“促进农民专业合作社健康发展研究”课题组，2019）。全国约有1/3的合作社基本没有发挥作用或趋于倒闭状态，具有明显带动成员作用的合作社只有1/3左右（孔祥智，2019）。即使抛开空壳虚假和没有带动作用的合作社，合作社经营绩效

\*本文研究受到国家社会科学基金重点项目“我国农业经营组织的结构变迁与创新路径研究”（批准号：14AJY020）的资助。感谢匿名审稿专家的意见和建议，文责自负。本文通讯作者：曾丽军。

<sup>①</sup>数据来源：国家市场监督管理总局网站（网址：[http://www.samr.gov.cn/zhghs/tjsj/201902/t20190228\\_291539.html](http://www.samr.gov.cn/zhghs/tjsj/201902/t20190228_291539.html)）。

<sup>②</sup>参见中国农业年鉴编辑委员会（编），2008：《中国农业年鉴2008》，北京：中国农业出版社。

<sup>③</sup>入社农户数据的估算主要参考周加来等（2019年），该研究指出：截止到2018年10月底，合作社数量达到214.8万家，实际入社农户数约占全国农户总数的48.5%。

也参差不齐。现实中同一个县域经营同类农产品的专业合作社，既有绩效优良的示范合作社，又有生存难以为继的合作社。那么，合作社经营绩效分野的真正原因是什么？

十几年来，在数量剧增的同时，合作社组织形式日趋丰富多样，已经由早期单一的主要由农户构成的原生型合作社为主的格局演变为“公司+合作社+农户”“联合社+合作社+农户”等次生型合作社与原生型合作社共存的局面<sup>①</sup>。合作社的组织形式是其与社员进行合作交易的载体，不同类型合作社隐含的生产和交易属性、社会关系网络以及风险水平等迥异，这必定影响到其经营绩效。然而，笔者在实地调查中发现，即便组织类型相同，同一区域经营同类产品的合作社运行绩效仍有明显分化。显然，组织类型可能只是导致合作社经营绩效差异的重要影响因素之一，合作社绩效差异的来源问题仍需要进一步探讨。合作社经营成败的关键不仅仅在于组织架构，因为正式的组织结构容易被模仿复制，影响组织成败的关键更在于治理机制（万俊毅，2008）。因地制宜的组织构建及与其相匹配的治理机制是农业产业化经营组织有效运行的重要保障（万俊毅、欧晓明，2011）。治理机制对合作社绩效的重要性已经得到广泛认可，但既有研究主要基于公司治理理论将合作社治理机制解构为股权和理事会结构等变量（例如王真，2016），相对忽视了中国合作社组织和治理结构大多形同虚设的事实。中国合作社大多偏离西方经典合作社“所有者与惠顾者同一”的本质规定，其与社员之间主要存在惠顾关系而非所有权关系（邓衡山、王文烂，2014），基于双方交易视角可将中国合作社的治理机制解构为合约治理和关系治理。合约治理和关系治理具有不同的治理机制与功效，在不同交易情境下可能表现出替代或是促进的关系（万俊毅、敖嘉焯，2013），两者的不同组合很可能对经营绩效产生不同的影响。合约治理和关系治理的替代互补关系和影响效应已在非农生产外包、供应链、项目合作研发等联盟领域得到广泛论证，但受具体交易情境和理论模型应用等的影响，相关研究并未取得一致性的结论（Cao and Lumineau，2015）。鉴于中国乡村情境和农业产业特性，合作社的合约治理、关系治理与经营绩效之间是否存在独特的作用路径？各类型合作社应如何相机匹配适宜的治理机制以提升经营绩效？

学界已研究不同合作社类型及其与绩效的关系（例如杨军，2014），探讨公司领办型合作社的治理选择特征（例如黄胜忠、伏红勇，2019），但极少关注治理机制在其中的作用，而且主要依据主导主体的性质划分合作社类型，缺乏考虑合作社其它重要构成主体性质的影响。虽有少部分学者探讨关系治理与合作社绩效的关系，但缺乏实证数据的检视支撑。鉴于此，本文依据成长时序、构成主体性质将合作社类型分为原生型合作社、公司从属型合作社和公司主导型合作社，基于4省（区）7个地级市的合作社调查数据，实证探寻合作社类型、治理机制与经营绩效之间的关系以及其中的作用机制。

---

<sup>①</sup>原生是指初始的、最初的，次生则表示在原生的基础上形成的。借此定义，本研究提出原生型合作社和次生型合作社的概念：原生型合作社是指最初由农户横向联合抱团成立的“合作社+农户”，成员以农户为主；次生型合作社则指在“合作社+农户”基础上加入其他经营主体而衍生形成的合作社模式，如“公司+合作社+农户”。

## 二、理论分析与研究假说

### （一）合作社类型划分

经济主体是组织有效运作的载体，依据构成主体性质划分合作社类型能够有效突显组织性质和合作特征。基于政策初衷组建的原生型合作社主要由农户成员构成，主体性质明显，但受农业弱质性和农户弱势性的影响，加上中国合作社制度相对不完善，原生型合作社容易面临经营实力弱、产业链短和市场认可度不足等缺陷。为了增强经营实力，部分合作社开始与企业合作甚至自办企业以延伸产业经营链条；同时，不少公司开始领办合作社以期弥补“公司+农户”联盟的交易成本不菲和违约率较高的缺陷，“公司+合作社+农户”这种次生型合作社由此应运而生。另外，伴随农户不断分化和农业经营主体的多元化发展，合作社成员类型日趋丰富，出现大户、家庭农场等成员，并不断与其他经营主体融合发展形成合作社联合社、产业化联合体等融合型组织。鉴于合作社主要由少数核心成员控制，学者普遍以主导主体性质作为合作社分类的标准（例如 Huang et al., 2016）。

虽然主导主体性质对合作社运作方式和经营绩效影响明显，但合作社自身是动态发展的，且动态发展过程中各构成主体的相对地位与贡献可能发生变化，组建后陆续加入合作社的构成主体势必影响到合作社的运作模式与绩效。受中国农地制度和农业生产经营特性的影响，农户和农业企业等经营主体存在各有迥异的禀赋优势、利益诉求和功能定位等，即使不是主导主体也很可能影响合作社运行特征。因此，合作社类型的划分需要考虑主要构成主体的性质。现阶段，中国农业经营主体主要有农户、合作社和农业企业<sup>①</sup>。其中，拥有土地承包权的农户是合作社的基本主体，企业是合作社常见的重要构成主体。本文基于合作社成长时序和构成主体性质将合作社分为三类：“合作社+农户”的原生型合作社、公司从属型合作社（即由合作社主导运作的“公司+合作社+农户”组织）和公司主导型合作社（即由公司主导运作的“公司+合作社+农户”组织）。

### （二）合约和关系治理的内涵与维度

合约治理是通过正式的准则和程序来明确规定交易双方的权利、义务以及行为边界，并且明确描述出对未来可能会发生的情况以及争端的相应解决方式以保证交易顺利进行（Poppo and Zenger, 2002），关系治理则主要使用关系规范或者对关系性的预期来抑制投机行为（Lusch and Brown, 1996）。基于不同交易情境和理论基础，两者可以划分为不同的结构维度。例如，既有文献基于功能视角将合约治理解构为合约控制、合约协调（Lumineau and Henderson, 2012）；也有学者从合同签订与执行视角提炼为合约详细性、合约履行严格性（Huo et al., 2016）；万俊毅（2008）基于“公司+农户”视角把关系治理解构为信任、沟通、互惠和声誉；Lu et al.（2015）则将工程建设项目的关系治理划分为关系规范和信任。

<sup>①</sup>现阶段，中国农业经营主体主要涵括小规模农户、专业大户、家庭农场、农民专业合作社和农业企业（张晓山，2015）。其中，专业大户和家庭农场本质上是具有一定经营规模的农户；联合社和产业化联合体是近些年才逐渐兴起的产业化经营组织，数量相对较少。因此，本文暂不考虑联合社和产业化联合体，只考虑农户、合作社和农业企业这三类经营主体。

受农村社会熟人关系网络和农户法律素养较低的影响，加上乡村法制建设相对滞后，农户与其他经营主体并不会像企业间的合作一样缔结详细规范的合约并严格执行，而且合约并非越详细越好，其关键更在于治理功能的发挥。研究显示，侧重考察合约详细程度的量表无法有效刻画农户与公司之间的合约治理（陈灿，2013）。现实中，合作社和农户的合约条款大多避繁就简，相对粗糙，甚至会采用口头合约，真正发挥治理作用的是涉及双方合作成本与收益的产品质量要求和剩余结算方式条款。为此，本研究将合作社合约治理解构为质量管控强度和剩余结算激励性两个维度。

尽管现有学者对关系治理维度的解构不尽一致，但基本都涉及信任和沟通这两个维度（胡新艳，2016；杨灿君，2016）。这是因为，关系型交易是建立在以信任为主要代表的社会构成要素上（Macneil，1980），信任是关系契约建立和赖以维系的基础（胡新艳，2016）；有效的信息交流或沟通是降低信息不对称的重要手段，能够有效抑制机会主义行为、减少和解决冲突误解，进而促进合作的执行与成功。合作社成员大多来自同一村庄，社员往往毗邻而居，甚或具有血缘或亲缘关系，相互之间沟通频繁，彼此间相对信任。可见，信任和沟通很可能是合作社关系治理的重要维度。另外，乡村社会网络相对封闭且“面子文化”浓厚，声誉机制能较好地发挥治理作用，个体声誉倘若受损不仅面临经济利益的亏损，还会在社会交往活动中遭受“闲言碎语”和排挤等社会制裁。现实中，农业企业等农业经营主体往往借助声誉手段治理联盟内部的合作关系，例如广东温氏的“公司+农户”联盟（参见万俊毅，2008）。显然，声誉也极可能是合作社关系治理的一个重要维度。因此，本文将合作社关系治理划分为三个维度：信任、沟通和声誉。

### （三）合作社类型对治理机制选择的影响

交易费用经济学理论认为，组织形式实际是交易各方基于“交易费用最少的交易形式最有效率”的原则，在既定情境下依据交易特性尤其是资产专用性相机选择的结果（Williamson，1985）。受组织能力和农户弱势性等影响，原生型合作社往往局限于提供农资和技术交流等较低层次的生产服务；公司从属型合作社大多由合作社领办，通常涉足简易的农产品加工和流通环节，资产专用性有所增加；公司主导型合作社多数是由公司对接甚或领办的合作社，旨在保障原材料稳定供应和获取全产业链价值增值，通常需要在技术设备、流通渠道等方面进行较多专用性投资。因此，就资产专用性而言，原生型合作社、公司从属型合作社、公司主导型合作社的投资依次递增。资产专用性高则容易诱发“敲竹杠”等机会主义行为，产生更大的合作风险，更需要强化治理机制以“保驾护航”（Wan et al., 2019）。

合约治理和关系治理具有不同的作用特征与适应性。关系治理的治理效应主要取决于双方的关系质量。研究表明，先前的业务联系强度（Bstieler and Hemmert，2015）和跨边界管理人员之间的良好私人关系（Dong et al., 2017）能够显著促进联盟的关系治理。乡村熟人社会网络使得不少成员在合作社成立之前已存在良好的社会互动和情感关系。但相较而言，关系质量在原生型、公司从属型和公司主导型合作社中递次弱化。这是因为：原生型合作社通常只有农户成员，社员相似性较高，内部交易关系简单，容易形成良好牢固的情感关系；公司的参与虽有助于扩展业务内容和利益联结范围，但会增强社员的异质性和利益关系的复杂性，不利于情感的培养与维护；而在公司主导型合作社中，公司的实际控制人一般为外出返乡创业者甚或是外地人，与农户社员的关系基础相对薄弱且存在悬殊的讨

价还价力量。因此，这三类合作社的关系治理水平很可能会依序下降。但是，它们的合约治理程度更倾向于依次提升。其原因在于，关系治理具有强制力不足和边际成本递增特性，三类合作社的专用性投资及其隐含的合作风险按序增强而关系质量却依次减弱，使得关系治理逐渐“力不从心”，更需要强化具有边际成本递减且权威约束力的合约治理。案例研究表明，合作社顺利成长离不开关系治理，但需要将其适度制度化，因为关系治理是合作社成长的社会基础，合约治理是组织成长的制度保障（刘同山、孔祥智，2013）。崔宝玉、程春燕（2017）基于交易成本分析框架指出，契约治理最终会成为合作社的主导治理机制，因为其治理成本随着合作社规模的扩大而不断降低，而关系治理则相反。据此，本文提出以下假说：

H1：合作社类型会影响关系治理，关系治理在原生型、公司从属型和公司主导型合作社的运用水平依次降低。

H2：合作社类型会影响合约治理，合约治理在原生型、公司从属型和公司主导型合作社的运用水平依序强化。

#### （四）治理机制对合作社经营绩效的影响

1.关系治理与经营绩效。关系治理具有协调和激励功能，能够促进专用性投资（Wan et al., 2019），增强合作稳定性，提高交易绩效（黄梦思、孙剑，2016）。合作社借助乡村熟人关系网络使用信任、沟通和声誉等关系治理手段，既能降低信息不对称性，约束机会主义行为，提升产品质量安全水平，又能增进合作信心，减少交易成本和促进专用性投资，进而提升合作社经营绩效。研究表明，合作社内部信任有助于促进社员间的资源共享，抑制机会主义行为，增强农产品质量安全的控制效果（钟真等，2016），显著提高合作社的经济和非经济绩效（邵慧敏、秦德智，2018）。据此，本文提出以下假说：

H3：关系治理对合作社经营绩效具有正向作用。

2.合约治理与经营绩效。合作社通过制定详细的合约条款，明确双方的权利与义务，载明产品生产规程与质量要求、利益分配方式以及违规惩罚机制等相关内容，既能提高社员质量安全生产意识与能力，增进合作社产品质量溢价，又有助于社员了解合作社的交易期望，减少误解和冲突风险，还能作为第三方（如法庭）验证提供依据，增强合约的监督和激励功能，增进社员合作投入。这显然有利于降低交易费用，增强盈利能力，提高合作社经营绩效。研究表明，合约条款本质上具有科层制治理的影响效应（Stinchcombe, 1985），偏向科层制的交易治理机制能够显著增强社员控制和保障产品质量的行为（Kirezieva et al., 2016）；二次返利的实施能增进社员认同感，显著提升社员履约率、农产品质量和合作社收入（吴欢等，2018）。针对其他行业联盟组织的研究亦发现，合约治理可以显著抑制机会主义行为，增进关系绩效和满意度（Cao and Lumineau, 2015），提升合作绩效（Lu et al., 2015）。由此，本文提出以下假说：

H4：合约治理对合作社经营绩效具有正向作用。

合作社尽管拥有实施关系治理的天然优势，但受人际关系复杂、交易情境不确定性等影响，合作社的关系治理也难以摆脱约束力不足和稳定性不强的困境，不利于关系治理的持续发展与功效发挥。杨灿君（2016）对能人领办型合作社的案例研究发现，社长借助信任、沟通和声誉等关系治理行为能

够有效规范和约束社员行为，保证合作社的合作效益，但也容易出现关系权威取代理性权威、监督功能弱化和利益分配差序化等问题。合约治理恰能弥补关系治理的不足，促进关系治理的形成与发展，强化关系治理效果。首先，合约治理的契约条款代表相互间的一种长期承诺，能够增进合作双方的信任，增强关系治理（Huber et al., 2013）；其次，合约的缔结与执行有助于增加双方沟通，增进相互了解和信任，促进关系治理的提升；最后，合约治理界定了双方交易的基本边界条件，能够减少短期获利行为，促进交易双方建立和维持长期合作关系，提高关系治理的有效性（万俊毅、敖嘉焯，2013）。胡平波（2013）基于数理推导发现，合作社正式制度的不断完善能够显著提升声誉制度的激励效果。Lu et al.（2015）对工程项目的研究亦发现，合约治理对关系治理具有显著的促进作用。结合前述假说4的理论分析，本文提出以下假说：

H5：合约治理对关系治理具有正向影响。

H6：关系治理在合约治理对合作社经营绩效的影响中起中介作用。

基于上述理论分析与研究假说，本研究建立的概念模型如图1所示。

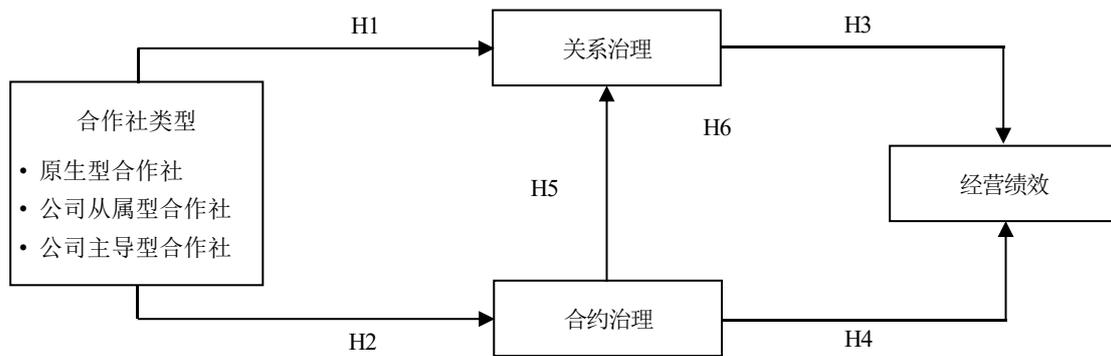


图1 概念模型

### 三、模型、变量与数据

#### （一）模型设定

关系治理、合约治理和合作社经营绩效水平属于有序变量，使用最小二乘法回归模型难以体现数据之间的排序关系，因而本文选择有序 Logit 模型检验合作社类型、治理机制与经营绩效之间的内在关系。另外，为避免异方差的影响，本文使用稳健标准误进行估计。

1.合作社类型对治理机制的作用。为检验合作社类型与治理机制的关系，本文构建如下计量模型：

$$\ln \frac{\text{prob}(\text{Rego})}{1-\text{prob}(\text{Rego})} = c_1 + a_1 \text{Type} + a_2 X_j + e_1 \quad (1)$$

$$\ln \frac{\text{prob}(\text{Cogo})}{1-\text{prob}(\text{Cogo})} = c_2 + \alpha_3 \text{Type} + \alpha_4 X_j + \varepsilon_2 \quad (2)$$

(1)、(2) 式中，Rego 和 Cogo 为因变量，分别表示关系治理和合约治理。Type 为自变量，表

示合作社类型。 $X_j$  为控制变量，具体包括成立年限、社员数量和理事长持股比例。 $\alpha_1 \sim \alpha_4$  表示估计系数， $C_1$  和  $C_2$  为常数项， $\varepsilon_1$  和  $\varepsilon_2$  为扰动项。(1) 式和 (2) 式分别考察合作社类型与关系治理以及合作社类型与合约治理之间的关系。

2. 关系治理、合约治理与经营绩效的关系。为验证关系治理和合约治理对合作社经营绩效的直接作用及关系治理的中介效应，本文借鉴 Baron and Kenny (1986) 的中介效应依次检验法构建如下模型：

$$\ln \frac{\text{prob}(Cope)}{1-\text{prob}(Cope)} = c_3 + \beta_1 Cogo + \beta_2 X_j + \varepsilon_3 \quad (3)$$

$$\ln \frac{\text{prob}(Rego)}{1-\text{prob}(Rego)} = c_4 + \beta_3 Cogo + \beta_4 X_j + \varepsilon_4 \quad (4)$$

$$\ln \frac{\text{prob}(Cope)}{1-\text{prob}(Cope)} = c_5 + \beta_5 Cogo + \beta_6 Rego + \beta_7 X_j + \varepsilon_5 \quad (5)$$

(3) ~ (5) 式中， $Cope$  为合作社经营绩效， $\beta_1 \sim \beta_6$  表示待估系数。(4) 式是验证合约治理与关系治理的关系，(5) 式是考察关系治理和合约治理对经营绩效的直接影响效应。(3) ~ (5) 式则是检验关系治理在合约治理与经营绩效之间中介效应的三步回归模型，其因变量、自变量和中介变量分别为经营绩效、合约治理和关系治理。第一步，运用 (3) 式考察自变量对因变量的总影响效应；第二步，使用 (4) 式检验自变量对中介变量的影响效应；第三步，运用 (5) 式同时考察自变量和中介变量对因变量的作用。如果  $\beta_1$ 、 $\beta_3$ 、 $\beta_5$  和  $\beta_6$  均通过显著性检验，则存在部分中介效应；如果  $\beta_5$  不显著，而  $\beta_1$ 、 $\beta_3$  和  $\beta_6$  均显著，则存在完全中介效应。

## (二) 变量测量

1. 合作社类型。首先依据合作社是否有长期合作的公司伙伴将合作社分为两种类型：“合作社+农户”的原生型合作社、“公司+合作社+农户”的次生型合作社。然后根据合作公司的身份识别“公司+合作社+农户”的主导主体。如果公司是以合作社名义创办或者是理事长成立合作社之后再创立的，则属于公司从属型合作社。如果合作社是由公司领办或与公司只有订单合作关系则属于公司主导型合作社，这是因为在农产品买方市场下，实力相对雄厚的公司往往会主导订单合作关系。

2. 关系治理。关系治理是二阶因子变量，由信任、沟通和声誉三个子变量构成。本文借鉴已有的成熟量表，结合合作社运行与治理特征，设置 13 个题项的李克特五级量表加以测量。其中，信任由与诚信和善意相关的 5 个题项来测度（参见 Lee and Kim, 1999）；沟通和声誉均有 4 个测量题项，主要依据 Heide (1992)、Ganesan (1994) 和万俊毅等 (2014) 的量表设计，沟通的题项主要包括沟通方式与频率、内容与有效性，声誉的题项主要涉及双方可靠性和关注合作方利益程度等。

3. 合约治理。合作社合约治理包括质量管控强度和剩余结算激励性两个维度。在质量管控强度方面，根据质量管控的内容和方式，本文设置了生产要素购买要求、生产要素使用要求、质量管控能力

强化和质量管控意愿强化4个子指标。其中,生产要素购买要求和使用要求这两个子指标均由2个题项得分均值来衡量:①对社员购买肥料或饲料的要求和使用肥料或饲料的要求(无要求=1;简单要求=2;指定类型=3;统一供应=4,追求高品质而不使用=5);②对社员购买农药或疫病防治药物的要求和使用农药或疫病防治药物的要求(无要求=1;简单要求=2;遵循质量认证相关标准=3;合作社统一施用=4,追求高品质而不使用=5)。质量管控能力强化的测量题项为:合作社是否提供生产规程、技术培训和生产指导?(均没有=1;一种=2;两种=3;三种=4)。质量管控意愿强化的测量题项为:合作社是否采取生产监督、违规惩罚、质量抽检和质量奖励措施?(均没有=1;一种=2;两种=3;三种=4;四种=5)。剩余结算激励性则依据合作社与社员的利益联结环节,分为生产服务结算激励性、产品交易结算激励性和盈余分配激励性3个子指标。具体衡量方法为:①生产服务结算激励性:是否提供优惠的种苗或种禽、肥料或饲料和农药或疫病防治药物的采购以及优惠的农业机械服务(均没有=1;一种=2;两种=3;三种=4;四种=5);②产品交易结算激励性:不收购社员产品=1;随行就市收购=2;保底价收购=3;固定价或市场价+附加价=4;③盈余分配激励性:无盈余分配=1;仅按股份分配=2;股份分红为主、交易量分红为辅的分配方式=3;交易量分红为主的分配方式=4。为增强合约治理衡量的科学性,本文利用能避免主观误差的熵权法对7个子指标赋权,通过加总得到合作社合约治理指数。

4.经营绩效。合作社兼具企业和社员共同体的双重属性,既要关注组织层面的绩效,又要考虑社员层面的绩效。受区域发展水平和产品特性的影响,以货币衡量的不同合作社经营利润和社员收入的可比性较低,加上合作社财务报表大多不健全、不规范,因而本文采用相对性指标衡量经营绩效。综合借鉴刘滨等(2009)和刘洁等(2015)的研究,本文运用4个子指标评价总分子以测量:①合作社近两年经营盈亏状况(无营利业务=1;经营困难,亏损较多=2;经营较差,基本没有什么盈利=3;经营一般,略有盈余=4;经营较好,效益明显=5);②合作社赢利能力(与同行相比:无营利业务=1;差很多=2;差一些=3;差不多=4;好一些=5;好很多=6);③社员收入纵向变化(近两年社员生产收入:降低很多=1;降低一些=2;基本没变化=3;增加一些=4;增加很多=5);④社员收入与非社员的横向比较(低很多=1;低一些=2;差不多=3;高一些=4;高很多=5)<sup>①</sup>。

5.控制变量。组织特征是影响组织行为及其行为结果的重要因素。为避免模型设定偏误,本文参考崔宝玉、程春燕(2017)、Liang et al.(2018)的研究,将合作社成立年限、社员规模和理事长持股比例作为合作社组织特征变量加以控制。成立年限越长、社员规模越大、理事长持股比例越高,合作社发展实力越高,就越容易获取良好的经营绩效;在这过程中,经营业务和利益联结的内容和范围可能更为广泛和复杂化,运行方式趋于规范企业化,更可能强化边际治理成本递减且约束力较强的合约

<sup>①</sup>社员收入信息是通过理事长或负责人而非社员农户获取得到。其原因在于:一方面,合作社社员异质性较强,社员经营绩效差异明显,访问个别社员难以有效获取社员总体收入信息,而理事长或负责人作为合作社主要经营者,对社员和非社员农户总体收入等信息相对熟悉,能够较为准确地评价社员收入情况;另一方面,研究变量中只有社员收入这一子指标直接涉及社员,专门开展社员农户调查既会增加时间和财务成本,也同样难以规避社员受干预而不真实回答问卷导致的数据偏误,因为需借助受访合作社确认和联系其社员。

治理机制。

各变量具体定义见表 1。

表 1 变量定义

变量名称	变量含义及赋值
合作社类型	原生型合作社=0, 公司从属型合作社=1, 公司主导型合作社=2
关系治理	包括信任、沟通和声誉 3 个维度, 设计李克特 5 级量表予以测量
合约治理	由质量管控强度和剩余结算激励性的 7 个子指标得分加权加总, 具体为: 要素购买要求、要素使用要求、质量管控能力强化、质量管控意愿强化、生产服务结算激励性、产品交易结算激励性、盈余分配激励性
经营绩效	由组织绩效和社员绩效的 4 个子指标的评分加总, 具体为: 合作社近两年经营盈亏状况和赢利能力、社员收入纵向变化以及与非社员的横向比较情况
成立年限	截止 2018 年, 成立年限: 2 年及以下=1; 2~5 年=2; 5~8 年=3; 8~11 年=4; 11 年以上=5
社员规模	50 户及以下=1; 50~100 户=2; 100~150 户=3; 150~200 户=4; 200 户以上=5
理事长持股比例	20%及以下=1; 20%~50%=2; 50%~80%=3; 80%以上=4

### (三) 数据来源与样本特征

本文数据主要源于项目研究团队<sup>①</sup>2018 年 7 月至 2019 年 1 月期间对广东省、江西省、广西壮族自治区和贵州省的合作社理事长或主要负责人的访谈问卷。为增强样本代表性和有效性, 基于东中西部地区差异和实地调查可行性, 研究团队选取来自东中西部地区的 4 省(区) 7 个地级市为调查区域, 通过网络收集各级别示范社以及政府网站涉及有实质运行的合作社名单进行随机抽样, 以此避免空壳虚假合作社的干扰。尽管如此, 研究团队还是抽取到少部分空壳合作社, 因而委托政府相关联络人就近选取其他合作社予以替换。为提高问卷数据获取质量, 项目负责人在各地级市的县(市、区) 农业农村局经管科或乡镇的农经站等政府部门相关工作人员的协助下, 带领研究团队经过系统培训的 7 名研究生采取实地考察和多对一问卷访谈方式获取数据<sup>②</sup>。在这过程中, 研究团队采取多种措施以尽可能获得准确可靠的问卷信息。首先, 阐明调研目的和信息保密性, 运用轻松友好的聊天式问卷访谈方法获取信息, 减少受访者提防和隐瞒心理; 其次, 通过前后相关问题回答内容的逻辑性辨别受访者是否理解偏误或隐瞒回答, 引导受访者正确理解问卷并予以客观回答; 再次, 向经管科或农经站等政府部门的工作人员了解相关信息以辨别和印证受访者回答内容的客观真实性。同时, 团队成员还通过录音校对和电话回访方式, 对问卷个别遗漏问题或逻辑错误信息进行修正或补充。此次调查一共收回 278 份合作社问卷, 剔除 53 家虚假合作社以及 4 家关键变量信息缺失或逻辑有误而无法回访确认的合作社的问卷, 最终得到来自 4 省(区) 7 个地级市 221 家合作社的有效问卷, 问卷有效率为 79.50%。

样本合作社的具体统计特征详见表 2。

<sup>①</sup>本文的项目研究团队是指国家社会科学基金重点项目“我国农业经营组织的结构变迁与创新路径研究”的研究成员。

<sup>②</sup>受调查地点和时间协调等因素限制, 研究团队未能对少数路途偏远的合作社进行实地调查, 只是邀请理事长或负责人前来参与多对一或一对一的面对面问卷访谈, 这部分样本约占 9%。

表2 样本合作社统计特征 (N=221)

合作社特征	选项	频数	比例(%)	合作社特征	选项	频数	比例(%)
合作社类型	原生型合作社	88	39.82	理事长持股 比例	≤20%	64	28.96
	公司从属型合作社	68	30.77		20%~50%	51	23.08
	公司主导型合作社	65	29.41		50%~80%	57	25.79
			>80%		49	22.17	
成立年限(年)	≤2	11	4.98	社员规模(个)	≤50	45	20.36
	2~5	46	20.81		50~100	53	23.99
	5~8	63	28.51		100~150	70	31.67
	8~11	96	43.44		150~200	23	10.41
	>11	5	2.26		>200	30	13.57

在 221 家样本合作社中, 原生型、公司从属型和公司主导型合作社的数量占比分别为 39.82%、30.77%和 29.41%, 合作社类型分布相对合理, 能够较好检验各类合作社的差异。在成立年限上, 43.44%的合作社成立年限介于 8~11 年, 但最长成立年限只有 13 年, 表明合作社发展时间并不长, 这与合作社自 2007 年在政策推进下呈现井喷式增长和总体处于初级发展阶段的事实相吻合, 并与 Liang et al. (2018) 的样本合作社最长年限一致, 说明本文的样本数据具有良好的代表性和可靠性。在理事长持股比例上, 持股比例高于 50%的合作社占比高达 47.96%, 说明合作社股权主要由理事长掌控, 与苑鹏 (2018) 调查发现的合作社大多由少数出资成员绝对控股的现象相符, 这进一步印证本研究数据的可靠性。在社员规模上, 55.66%的合作社拥有 50~150 个社员, 表明样本合作社社员规模较大, 这主要是因为本文严格剔除了空壳和虚假合作社, 且样本多为满足一定社员规模门槛的示范合作社。

#### 四、实证结果与分析

##### (一) 变量描述性统计分析

表 3 汇报了核心变量的描述性统计结果。总体看, 合作社的合约治理水平偏低, 关系治理程度普遍较高, 说明关系治理在合作社治理中占据更为主导的位置, 这与崔宝玉、程春燕 (2017) 对目前合作社以关系治理为主导的研判一致, 再次表明样本数据具有较强的可靠性。经营绩效总体均值和标准差分别为 16.443 和 2.854, 说明合作社经营绩效总体较好但个体间差异明显。进一步比较各类合作社的治理机制与经营绩效发现, 合约治理和经营绩效在原生型、公司从属型和公司主导型合作社中总体呈现依次强化趋势。这初步说明, 合作社类型很可能影响合约治理运用, 合约治理与经营绩效之间可能存在正向相关关系。

表3 核心变量的描述性统计

变量名称	样本类别	最小值	最大值	均值	标准差
合约治理	总体	1	3.991	2.733	0.607
	原生型合作社	1	3.716	2.491	0.632
	公司从属型合作社	1.308	3.847	2.854	0.555

合作社类型、治理机制与经营绩效

	公司主导型合作社	1.767	3.991	2.934	0.514
关系治理	总体	2.692	5	4.273	0.451
	原生型合作社	2.846	5	4.322	0.429
	公司从属型合作社	3.154	5	4.230	0.437
	公司主导型合作社	2.692	5	4.253	0.493
经营绩效	总体	7	21	16.443	2.854
	原生型合作社	7	21	15.989	3.334
	公司从属型合作社	10	21	16.412	2.475
	公司主导型合作社	10	21	17.092	2.403

注：经数据检验，关系治理量表均具有较好的信度、收敛和区分效度，检验结果略。

## （二）假说检验

本文运用 STATA 软件对样本数据进行回归分析，结果如表 4 所示。每个回归的卡方检验（Wald chi2）均通过显著性检验，表明 5 个回归具有较好的拟合优度，结果可信度高。

表 4 有序 Logit 模型估计结果

变量	关系治理		合约治理	经营绩效	
	I	II	III	IV	V
成立年限	-0.228 (0.796)	-0.201 (0.818)	-0.109 (0.896)	-0.175 (0.840)	-0.124 (0.883)
社员规模	-0.154 (0.857)	-0.239** (0.787)	0.227** (1.255)	0.072 (1.075)	0.116 (1.123)
理事长持股比例	-0.097 (0.908)	-0.125 (0.883)	0.000 (1.000)	0.193* (1.213*)	0.237** (1.267)
关系治理	—	—	—	—	0.697** (2.008)
合约治理	—	0.545** (1.725)	—	1.420*** (4.137)	1.350*** (3.857)
合作社类型					
公司从属型	-0.191 (0.826)	—	0.982*** (2.670)	—	—
公司主导型	-0.145 (0.865)	—	1.105*** (3.020)	—	—
Wald chi2	10.870*	13.260***	28.750***	47.860***	52.690***
Pseudo R <sup>2</sup>	0.007	0.011	0.012	0.051	0.057

注：①列 I 至 V 分别对应模型表达式（1）、（4）、（2）、（3）和（5）；②\*\*\*、\*\*、\*分别表示估计结果在 1%、5%和 10%的水平上显著；③系数下方括号内数值为变量的优势比；④合作社类型以原生型合作社为基准组。

1.合作社类型与治理机制的关系。由表 4 中列 I 可知，合作社类型对关系治理的影响不显著，这意味着各类合作社的关系治理水平差异不明显，假说 1 得不到验证。这主要是因为各类合作社都非常

重视发挥关系治理的作用，原生型、公司从属型和公司主导型合作社的关系治理平均值都处于高位且相差无几（见表3）。在关系导向的乡村社会熟人网络中，合作社和社员之间的社会交往相对频繁且密切，能够低成本施用沟通、信任、声誉等关系治理手段来获取良好的治理效应，因而关系治理机制备受各类合作社的青睐。值得注意的是，尽管公司从属型和主导型合作社的系数没有通过显著性检验，但是估计系数均为负数，这意味着相较于原生型合作社，次生型“公司+合作社+农户”合作社的关系治理可能有所弱化。表4中列III的结果显示，公司从属型和公司主导型合作社的估计系数均为正且通过显著性检验，但前者的优势比（Odds Ratio）低于后者。这表明，与原生型合作社相比，这两类合作社的合约治理水平更高，但是公司主导型的增加幅度高于前者。由此可知，原生型、公司从属型和公司主导型合作社的合约治理程度依次增强，假说2得到支持。正如前述理论分析所述，随着社员规模和异质性程度的增加以及利益关系复杂性和合作风险的增强，合作社越有可能会强化合约治理以弥补关系治理的强制约束力弱和边际成本递增的不足。另外，公司的参与很可能会提升合作社合约治理的意识和能力，使得公司从属型和主导型合作社的合约治理水平更高。

2.关系治理、合约治理与合作社经营绩效。表4中列V的结果显示，关系治理和合约治理均能显著促进合作社的经营绩效提升，假说3和假说4均得到验证。即在保持其他变量不变的条件下，关系治理增加1个单位，合作社经营绩效提高的可能性将增加1.008倍；而合约治理增加1个单位，合作社经营绩效提高1个或以上等级的概率将增加2.857倍。这说明，合约治理在经济绩效方面的边际效应高于关系治理，换言之，合约治理对合作社经营绩效的促进作用更强。然而，现实中各类合作社的关系治理运用程度普遍高于合约治理（见表3），这或许因为关系治理在社会绩效等方面较有优势，合作社运用合约治理的意识和能力则相对欠缺。

从表4中列II的结果可知，合约治理能够显著促进关系治理发展，两者具有互补关系，假说5得到支持。虽然不少联盟组织的严格合约治理容易被视为一种不信任的信号而抑制了关系治理水平（Lioliou et al., 2014），但在合作社情境下却大为不同。这是因为合作社与社员具有强关系，社员之间知根知底，能够理解合约治理的初衷，不会因为合约治理破坏已建立的感情，反而会视为可置信承诺而增强合作信心，促进关系治理。中国自古以来推崇的“亲兄弟明算账”就是明证，能有效避免冲突从而增进情感。类似的研究亦表明，合作社的社会资本和正式治理具有互补关系，正式治理完善有助于增强社会资本，合作社需要同时重视社会资本和正式治理（Liang et al., 2018）。

由前述可知，合约治理对关系治理、合约治理和关系治理对经营绩效均具有显著的正向影响，通过了前述中介效应依次检验法的第2步和第3步。列IV的结果显示，合约治理程度越高，合作社经营绩效越好，即通过中介效应依次检验法的第1步。进一步比较列IV和列V的回归结果可发现，列V引入关系治理后，合约治理的优势比由4.137下降至3.857，但系数依然正向且通过显著性检验。这表明，关系治理在合约治理对合作社经营绩效的影响中发挥了部分中介作用。因此，假说6得到支持。

3.稳健性检验。本文从两方面进行稳健性检验。一是替换模型，运用有序Probit模型进行估计。由表5可知，核心变量的系数符号和显著性与有序Logit模型基本一致，说明研究结果具有较高的可信度。二是替换变量，参考陈灿（2013）的研究，依据合约形式，将是否签订书面合约（是=1，否=0）

作为合作社合约治理的表征变量，替换前述的合约治理变量进行估计。实证结果同样与前文一致，这进一步证实了研究结果具有良好的稳健性。

表 5 有序 Probit 模型估计结果

变量	关系治理		合约治理	经营绩效	
	1	2	3	4	5
成立年限	-0.138*	-0.121*	-0.039	-0.096	-0.072
社员规模	-0.093*	-0.128**	0.118**	0.021	0.044
理事长持股比例	-0.058	-0.071	-0.009	0.111*	0.127**
关系治理	—	—	—	—	0.410***
合约治理	—	0.228**	—	0.837***	0.808***
合作社类型	—	—	—	—	—
公司从属型	-0.156	—	0.543***	—	—
公司主导型	-0.150	—	0.710***	—	—
LR chi2	9.720*	12.430**	28.350***	55.280***	62.020***
Pseudo R <sup>2</sup>	0.007	0.009	0.012	0.053	0.059

注：①列 1~5 检验的内容分别对应表 4 的列 I~V；②\*\*\*、\*\*、\*分别表示估计结果在 1%、5%和 10%的水平上显著；③合作社类型以原生型合作社为基准组。

## 五、结论与启示

受经济主体逐利动机、农业高风险特性和中国乡村独特的关系型文化等影响，农业经营主体间的合作联盟面临错综复杂的交易治理问题，有效发挥合约治理和关系治理的治理功效至关重要。本文使用中国 4 省（区）7 个地级市 221 家合作社的访谈问卷数据，实证探讨合作社类型、治理机制与经营绩效之间的内在作用机制。研究发现：合作社类型对合约治理具有显著影响，合约治理在公司主导型、公司从属型和原生型合作社中的运用程度依次减弱，但关系治理机制在三类合作社的运用程度没有显著性差异；合约治理和关系治理机制对经营绩效均具有显著的促进作用，而且合约治理的作用效果更强；合约治理能够显著增进关系治理，关系治理在合约治理与经营绩效之间发挥部分中介作用。

本研究的启示在于：一方面，治理机制是影响合作社经营绩效的关键因素，政府在扶持合作社发展过程中应当重视其治理问题，在各类培训中要着重提升合作社负责人的治理意识与能力，积极引导合作社不断完善治理机制，注重强化合约治理的质量管控强度和剩余结算激励性以及关系治理的沟通、信任和声誉，以此推动合作社自身绩效和带动能力的提升；另一方面，合作社的合约治理与关系治理具有互补关系，合作社负责人既要注重关系治理手段，更要重视发挥合约治理的功效，根据合作社的具体形式和交易情境，相机选择组合治理手段，以此促进合作社高质量发展。

### 参考文献

- 1.陈灿, 2013:《资产专用性、不确定性与交易的治理模式——基于农业龙头企业与农户间交易的实证研究》,《商业

经济与管理》第4期。

2. “促进农民专业合作社健康发展研究”课题组, 2019: 《空壳农民专业合作社的形成原因、负面效应与应对策略》, 《改革》第4期。

3. 崔宝玉、程春燕, 2017: 《农民专业合作社的关系治理与契约治理》, 《西北农林科技大学学报(社会科学版)》第6期。

4. 邓衡山、王文烂, 2014: 《合作社的本质规定与现实检视——中国到底有没有真正的农民合作社?》, 《中国农村经济》第7期。

5. 胡平波, 2013: 《农民专业合作社中农民合作行为激励分析——基于正式制度与声誉制度的协同治理关系》, 《农业经济问题》第10期。

6. 黄梦思、孙剑, 2016: 《复合治理“挤出效应”对农产品营销渠道绩效的影响——以“农业龙头企业+农户”模式为例》, 《中国农村经济》第4期。

7. 黄胜忠、伏红勇, 2019: 《公司领办的农民合作社: 社会交换、信任困境与混合治理》, 《农业经济问题》第2期。

8. 胡新艳, 2016: 《“公司+农户”: 交易特性、治理机制与合作绩效》, 北京: 中国经济出版社。

9. 孔祥智, 2019: 《对农民合作社的非议从何而起》, 《人民论坛》第4期。

10. 刘滨、陈池波、杜辉, 2009: 《农民专业合作社绩效度量的实证分析——来自江西省22个样本合作社的数据》, 《农业经济问题》第2期。

11. 刘洁、陈新华, 2015: 《制度结构、交易环境与农民专业合作社的绩效——基于江西省102家农民专业合作社的实证分析》, 《农村经济》第10期。

12. 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。

13. 邵慧敏、秦德智, 2018: 《内部信任对农民合作社绩效的影响分析》, 《农村经济》第3期。

14. 潘劲, 2011: 《中国农民专业合作社: 数据背后的解读》, 《中国农村观察》第6期。

15. 万俊毅, 2008: 《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》, 《管理世界》第12期。

16. 万俊毅等, 2014: 《“公司+农户”模式: 社会资本、关系治理与联盟绩效》, 北京: 中国农业出版社。

17. 万俊毅、敖嘉焯, 2013: 《企业间交易治理机制研究述评与展望》, 《外国经济与管理》第3期。

18. 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。

19. 王真, 2016: 《合作社治理机制对社员增收效果的影响分析》, 《中国农村经济》第6期。

20. 吴欢、刘西川、扶玉枝, 2018: 《农民合作社二次返利的增收效应分析——基于浙江185家合作社的调查数据》, 《湖南农业大学学报(社会科学版)》第4期。

21. 杨灿君, 2016: 《“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》, 《南京农业大学学报(社会科学版)》第2期。

22. 杨军, 2014: 《不同模式农民合作社绩效的差异分析——基于广东、安徽148家农民合作社的调查》, 《西北农林科技大学学报(社会科学版)》第3期。

- 23.苑鹏, 2018:《农民专业合作社发展的困境与思考——来自8省12县614家合作社问卷调查》,《中国合作经济》第8期。
- 24.张晓山, 2015:《新常态下农业和农村发展面临的机遇和挑战》,《学习与探索》第3期。
- 25.钟真、穆娜娜、齐介礼, 2016:《内部信任对农民合作社农产品质量安全控制效果的影响——基于三家奶农合作社的案例分析》,《中国农村经济》第1期。
- 26.周加来、于璐娜、刘从九、唐敏、计慧, 2019:《农民专业合作社发展研究报告(摘选)》,《中国合作经济》第1期。
27. Baron, R. M., and D. A. Kenny, 1986, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182.
28. Bstieler, L., and M. Hemmert, 2015, "The Effectiveness of Relational and Contractual Governance in New Product Development Collaborations: Evidence from Korea", *Technovation*, 45-46: 29-39.
29. Cao, Z., and F. Lumineau, 2015, "Revisiting the Interplay between Contractual and Relational Governance: A Qualitative and Meta-Analytic Investigation", *Journal of Operations Management*, 33-34: 15-42.
30. Dong, W., Z. Ma, and X. Zhou, 2017, "Relational Governance in Supplier-Buyer Relationships: The Mediating Effects of Boundary Spanners' Interpersonal Guanxi in China's B2B Market", *Journal of Business Research*, 78:332-340.
31. Ganesan, S., 1994, "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, 58(2): 1-19.
32. Heide, J. B., G. John, 1992, "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, 56(2):32-44.
33. Huang, Z., B. Wu., X. Xu, and Q. Liang, 2016, "Situation Features and Governance Structure of Farmer Cooperatives in China: Does Initial Situation Matter?", *The Social Science Journal*, 53(1): 100-110.
34. Huber, T. L., T. A. Fischer, J. Dibbern, and R. Hirschheim, 2013, "A Process Model of Complementarity and Substitution of Contractual and Relational Governance in IS Outsourcing", *Journal of Management Information Systems*, 30(3): 81-114.
35. Huo, B., D. Fu, X. Zhao, and J. Zhu, 2016, "Curbing Opportunism in Logistics Outsourcing Relationships: The Role of Relational Norms and Contract", *International Journal of Production Economics*, 182:293-303.
36. Kirezieva, K., J. Bijman, L. Jacxsens, and P. A. Luning, 2016, "The Role of Cooperatives in Food Safety Management of Fresh Produce Chains: Case Studies in Four Strawberry Cooperatives", *Food Control*, 62:299-308.
37. Lee, J. N., and Y. G. Kim, 1999, "Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation", *Journal of Management Information Systems*, 15(4): 29-61.
38. Liang, Q., H. Lu, and W. Deng, 2018, "Between Social Capital and Formal Governance in Farmer Cooperatives: Evidence from China", *Outlook on Agriculture*, 47(3): 196-203.
39. Lioliou, E., A. Zimmermann, L. Willcocks, and L. Gao, 2014, "Formal and Relational Governance in IT Outsourcing: Substitution, Complementarity and the Role of the Psychological Contract", *Information Systems Journal*, 24(6): 503-535.
40. Lu, P., S. Guo, L. Qian, P. He, and X. Xu, 2015, "The Effectiveness of Contractual and Relational Governances in Construction Projects in China", *International Journal of Project Management*, 33(1): 212-222.

41. Lumineau, F., and J. E. Henderson, 2012, "The Influence of Relational Experience and Contractual Governance on the Negotiation Strategy in Buyer-Supplier Disputes", *Journal of Operations Management*, 30(5): 382-395.
42. Lusch, R. F., and J. R. Brown, 1996, "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 60(4): 19-38.
43. Macneil, I. R., 1980, *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
44. Poppo, L., and T. Zenger, 2002, "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?", *Strategic Management Journal*, 23(8): 707-725.
45. Stinchcombe, A. L., 1985, "Contracts as Hierarchical Documents", in A. Stinchcombe and C. V. Heimer (eds.) *Organization Theory and Project Management*, Bergen: Norwegian University Press.
46. Wan, J., L. Zeng, and J. Ao, 2019, "Specific Investment, Relational Governance and Cooperation Risk: From the Perspective of Farmers in China's 'Company+ Farmers' Alliance", *Applied Economics*, 51(7): 676-686.
47. Williamson, O. E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press.

(作者单位: 华南农业大学经济管理学院)

(责任编辑: 何 欢)

## Cooperative Types, Governance Mechanisms and Operating Performance

Wan Junyi Zeng Lijun

**Abstract:** Governance mechanism is the key to effective operation of agricultural industrialized organizations, and its degree of perfection affects business performance. Based on interview survey data collected from 221 cooperatives in 7 cities of 4 provinces (regions) in China, this article explores the relationship among types of industrialized management organizations, governance mechanisms and operating performance that use cooperatives as a link. The results show that contractual governance not only has a direct positive impact on operating performance of cooperatives, but also indirectly improves operating performance by promoting relational governance. There is a complementary rather than substitute relationship between contractual governance and relational governance. There is a significant difference in the degree of contractual governance between different types of cooperatives, but the level of relational governance is relatively similar. Compared with company-affiliated cooperatives, original cooperatives have a lower level of contractual governance, while company-led cooperatives have a higher level of contractual governance. Therefore, cooperatives need to examine organizational characteristics of industrialized management organizations in which they have participated, and properly use contractual and relational governance mechanisms to improve their operating performance.

**Key Words:** Cooperative Type; Contractual Governance; Relational Governance; Operating Performance