

农民专业合作社理事长的产生机制： 经验观察与理论分析*

马太超¹ 邓宏图^{2,3}

摘要：作为新型农业经营主体，农民专业合作社的发展对中国农业现代化的推动作用不容忽视。而合作社理事长的行为对合作社发展至关重要，不同类型的理事长会带来差异化的合作绩效。本文结合田野调查与理论分析，探讨了合作社理事长的产生机制。研究发现：中国农民专业合作社理事长的产生涉及经济逻辑和政治逻辑两个维度，企业家才能和政治身份是这两个维度的具体体现；两个维度的不同占比及其组合会衍生出四种合作社组织模式，每种模式对应一种理事长发挥作用的方式；随着约束条件的变化，组织模式会发生动态演进。研究启示：中国式农民专业合作社政治色彩鲜明，将政治逻辑和经济逻辑纳入统一的分析框架有助于深刻认识和理解中国农民专业合作社的实际运行过程。

关键词：合作社理事长 企业家才能 政治身份 组织模式演进

中图分类号：F324 **文献标识码：**A

一、引言

近年来，学术界关于合作社的研究不断涌现。已有文献多集中于合作社的产生方式、治理结构及运行绩效等方面（徐旭初，2014；孙亚范、余海鹏，2012；张晓山，2009；苑鹏，2001）。这些研究加深了人们对于合作社的内部运作过程以及合作社与外部环境互动的认知。然而对合作社的既有分析往往建立在相同的假设上，即假定合作社及其理事长已经存在。也就是说，多数研究将合作社及其理事长的存在作为给定前提条件而未予以充分的、专门性的研究。然而合作社理事长的角色选择、形成机制及其行为逻辑对合作社的成败至关重要。有研究表明，理事长的不同人选导致了合作社的不同发展命运（邓宏图等，2017）。因此，分析理事长的产生机制有助于更好地理解合作社的绩效差异。而寻找那些发展相对成功合作社的理事长的共性是解释理事长产生机制的关键。

诸多学者在理论上刻画了合作社理事长所具有的一些共同特征。门炜、任大鹏（2011）指出，中国农民专业合作社的理事长多是政府部门负责人、村两委干部或龙头企业的代表。张晓山（2009）和

*本文是国家社会科学基金重大攻关项目“全面建成小康社会背景下新型城乡关系研究”（项目编号：17ZDA067）的阶段性研究成果。感谢审稿专家的建议，文责自负。本文通讯作者：邓宏图。

潘劲（2014）的研究表明，当前合作社的带头人都有一定的身份——龙头企业的负责人，或者是村干部和农村能人。苑鹏（2013）、席莹和吴春梅（2017）认为，合作社的领办人具有合作社运营所需的核心稀缺资源。概括而言，人们“理所当然”地认为合作社的理事长要由能人^①担任。理事长天然是能人，但能人未必一定是理事长。从能人到理事长的转变并非天然形成，而是需要诸多条件。全文所着力刻画的，就是能人被市场、被社员、被政府所识别进而转变为合作社理事长的经济逻辑和政治逻辑。

基于以上文献以及实地观察，当前中国农民专业合作社尤其是相对成功合作社的理事长的共性包括企业家才能和政治身份两方面，由此衍生出经济逻辑和政治逻辑两个分析维度。前者可以概括理事长的经济职能，后者则表示其担任村干部的经历以及所积累起来的行政资源。下文的论述将证明，这两个分析维度不仅有助于解释合作社理事长的产生机制，同时还为理解合作社的成功、失败以及“空壳合作社”的形成原因等提供了具有可验证含义的理论分析。虽然合作社产生的政治逻辑和经济诱因都受到了学者的关注，但很少有人将两者放在一个框架内研究，尤其缺乏针对合作社理事长产生机制的研究。有些学者只看到政治逻辑消极的一面，即政府参与导致“空壳合作社”、理事长合法补贴自己等现象，却忽视了在转型背景下政治逻辑同样有其积极作用。因此只有将合作社理事长产生的经济逻辑和政治逻辑结合起来，才能透彻理解当前中国农村多种合作组织形式的并存及其变异。

本文的后续内容安排如下：第二部分从企业家能力角度探讨合作社理事长产生的经济逻辑；第三部分引入政治维度，用以说明合作社理事长的政治身份所蕴藏的经济内涵；第四部分将经济逻辑和政治逻辑结合起来，并对不同类型合作社的并存、变异及其动态演进提供解释；最后是结语。

二、合作社理事长产生的经济逻辑

本部分从风险控制和个体禀赋两个视角分析合作社理事长产生的经济逻辑。

第一，不确定性是影响合作社行为的重要变量。作为相对独立的市场主体，合作社的行为目标在于最大化合作净收益。市场充满不确定性，这表明合作社的盈利空间时刻处于变化之中。只有对风险有极强感知和应对能力的合作社才能避免被市场淘汰出局。奈特（2005）和熊彼特（2012）认为，企业家能够承担市场波动带来的风险并由此获得相应收益。因而企业家才能有助于合作社实现对风险和收益的最佳权衡，具备企业家才能的个体成为了合作社理事长的潜在人选。如果合作社的理事长具备企业家才能，则合作社将能很好地控制风险并满足消费者的需求，从而在激烈的市场竞争中存活下来。研究表明，企业家才能对合作社的成功至关重要。然而小农分散经营的现状不利于形成企业家能力。改革开放以来中国农村取得了长足进步，但小农分散经营仍是当前中国农业的主流形态。仇焕广等（2014）和叶明华等（2014）的研究表明，分散的农户（指除农村经济能人和政治精英外的一般农户）比较厌恶风险。这说明与波动性大但期望收益也更高的风险性收益相比，农户更可能选择波动性较低但更为确定性的收益结构。农户的风险厌恶态度使其没有足够激励承担合作社经营过程中的风险。总之无论是在理论上还是实践上，分散的农户选择担任合作社理事长的可能性很低。正如孙同全等（2016）

^①泛指企业家、村干部以及农业大户等。

的研究所表明的，合作社的理事长往往是经济精英和政治精英而非一般意义上分散经营的农户。

第二，即使假定农户风险中性，个体资源禀赋的不同分布以及信息不对称也将阻碍对合格理事长的选择。由于个人能力是私人信息，从众多农户中选出高能力者担任理事长的成本极高，高成本使理事长选择机制失灵。正如 Akerlof (1970) 在分析“柠檬市场”时指出的，信息不对称引起逆向选择。为节约信息成本，某一群体的平均能力将被作为群体内某一个体能力的估计值并成为外部主体对其评价的基础。预期到这一点，群体中高于平均能力者将退出市场。这进一步拉低了群体的平均能力水平，从而群体内个体将被赋予更低的能力判断值。依此类推，被选个体的平均能力将逐渐降低。当没有关于个体能力的其他信息时市场将被低能力者充斥。然而市场并未因此崩溃。相反在个体受教育水平成为传递其高能力的信号时市场反而运转良好 (Spence, 1973)。中国农村的企业家正是通过自身的经商经历来传递其具备企业家才能的信号。在中国农村，尽管绝大多数农户以务农为主，但仍有部分个体从事企业经营并获得成功。与此同时，参与“资本下乡”的龙头企业负责人同样具备企业家才能。农村中这部分个体对市场的感知力、对风险的理解力和承受力都高于一般农户。一旦他们的成功经历成为公共知识，就相当于他们向市场发送了其高能力的“信号”，理事长的选择机制便得以发挥作用。尽管理事长的选择机制看起来非常复杂，但要害却仍在“能力甄别”。那些最能体现被选择者“能力”的要素将成为理事长选择机制中的“特征变量”。当特征变量成为公共知识时，理事长选择机制就能在复杂的环境中化繁就简地内生出来并总是能有效选择出合作社所需要的理事长。潜在的被选择者一旦呈现出与特征变量相符合的特性，就能脱颖而出，拥有比其他人更高的概率成为合作社的理事长。

综上所述，理事长的选择机制是风险偏好和能力的函数。一方面，分散经营的农户厌恶风险的特点降低了其担任合作社理事长的概率；另一方面，有成功经商经历的个体由于以往的成功经验表现出一定的企业家才能，这些经历成为显示其高能力的“信号”。他们被社员甄别和选择，最终成为合作社的理事长。这与笔者的观察及诸多学者的研究高度吻合，即：中国农民专业合作社的理事长往往由龙头企业负责人或有经商经历的村庄能人（村干部、大户）担任（孙亚范、余海鹏，2012；邓宏图，2012）。

三、政府参与、组织成本与理事长的政治身份

上一部分的分析表明，企业家才能有助于合作社的理事长对外部环境做出最优反应。然而企业家才能只能解释合作社理事长作为企业家的经济逻辑，却无法说明理事长与政府的政治关联，尤其是理事长的村干部身份。因此，本部分将从政府参与和组织成本两个层面探讨合作社理事长的政治身份。

（一）政府参与条件下补贴对象的识别

本节主要考察政府参与条件下各级政府对所要补贴的合作社的识别。首先分析政府参与对合作社的重要作用及主要表现形式，进而探讨政府对拟补贴的合作社的识别。

农民专业合作社自产生开始就受到政府部门持续的关注。政府参与会影响合作社的产生、发展以及生产运营过程的各个方面（苑鹏，2001；Deng et al., 2010；黄宗智，2010；Song et al., 2014）。熊万胜（2009）认为，合作社已被纳入中央和地方政府的再分配体系。在合作社的生产经营过程中，政府参与主要体现在政策支持和行政干预等方面。政策支持主要包括各级政府对合作社的政策优惠和财

政补贴。行政干预则指政府直接参与合作社的组建以及理事长的选择过程。比如，在一些对外来资本不具备吸引力的地方，当地政府无法通过“资本下乡”来发展本地的合作经济组织。这时为了提升地区的合作社发展水平，地方政府会要求村干部直接担任合作社的理事长，由他们把农户组织起来。

在政府的各类参与形式中，提供补贴最为常见（苑鹏，2009）。补贴涉及对补贴对象的识别以及补贴资金的分配，而对拟补贴对象的识别是补贴的前提。与种类多样、数量快速增长的合作社相比，用于财政扶持的资源处于稀缺状态。有限的政策性补贴与数量众多的合作社的资金需求形成了矛盾，此时地方政府只能选择性地对部分“典型”合作社给予支持。由于合作社是具备自主决策能力的经济主体，地方政府获取合作社有关信息进而识别出需要补贴的对象需付出成本。给定识别成本的存在，地方政府的目标将进一步细化为：在给定财政支持资源总量的前提下，如何以最低成本准确识别具有盈利能力和发展潜力的合作社并为其提供支持。由此引发了村干部和地方政府基于财政补贴的合作行为。

第一，为了节约识别成本，地方政府会设定一系列政策支持的“门槛”（如合作社的社员数量、交易金额），达到门槛条件的合作社才能获得政府的专项补贴。第二，由于存在信息成本，地方政府对合作社的支持政策及其门槛条件不易被外界所识别。基层行政人员尤其是村干部则因为处于地方政府行政管理体系的末端而天然地具有获取有关补贴政策的信息优势以及向政府官员传递合作社有关信息的成本优势。由以上两点可知，那些由具有政治身份（村干部角色）的个体作为理事长的合作社更容易获得相关政策信息并被地方政府识别，进而获得财政补贴和政策优惠。而且，当合作社的发展水平进入政府的政绩考核指标体系时，干部领办型合作社^①更便于基层政府的“控制”（杨灿君，2014）。

综上所述，对于地方政府而言扶持由村干部担任理事长的合作社不仅能够降低识别成本，而且能够确保地方政府对合作社的管理和一定程度的控制，因而是给定约束下的最优决策^②。然而，如何有效地将分散的农户联合起来进而组建合作社是合作社发展的前提，也是地方政府提供政策支持的基础。一般情况下，与其他人相比村干部在组建合作社方面有明显的成本和信息优势。“组织成本”视角为村干部成为合作社理事长提供了另一个层面的互补性解释。

（二）“组织困境”与理事长的政治身份

尽管政府参与对合作社的发展至关重要，但政府并非影响合作社行为的唯一主体。潜在的合作社社员和理事长也将在一定程度上决定合作社能否成立。

首先，农户既有组织起来的潜在需求，但也面临“组织困境”。随着经济发展以及人民生活水平的提高，居民消费结构转型和“小生产与大市场”的矛盾并存。由此内生出对规模化农业组织的需求（黄

^①干部领办型合作社主要指村干部担任理事长的合作社。

^②考虑到“资本下乡”作为农业现代化的一种方式，地方政府也会给予由龙头企业带动的合作社一定的关注。这意味着，地方政府在对拟支持的合作社的识别上，一方面倾向于干部领办型合作社，另一方面则较关注企业领办型合作社。预期到这一点，企业负责人和村干部与上级政府的互动将更为频繁。所以“政治逻辑”的含义之一即在于保持与政府的紧密关系。尽管企业领办型合作社在政策层面也会受到较多关注，然而在对农户的组织动员上，干部领办型合作社具有更大的优势。正是在此意义上，理论分析将政治逻辑的重点放在村干部身上，以包含政治逻辑所蕴含的组织动员能力。

宗智, 2012; Xu et al., 2013)。对分散的农户而言, 组建合作社既可获得生产经营的规模经济性, 也能提高分散的农户所不具有的议价能力。因此农户有着组织起来的潜在需求。然而分散的农户自身面临着“组织困境”, 搭便车动机阻碍了农户自发的联合行动。因为合作社的创建需要一定的组织成本, 而一旦合作社组建成功, 则所有的社员都可以平等地利用这一“准公共”性质的合作组织(邓宏图、雷鸣, 2009)。每个个体都希望由别人带头组建合作社并承担相应的成本, 而自己坐享其成。因而普通农户自身无法促成合作社的组建。此时合作社的发起人及其背景就成为能否成功组建合作社的关键。

其次, 政治身份有助于克服“组织困境”。第一, 政治身份代表了一定的组织动员能力。第二, 村干部在与分散农户的谈判、协商中具有成本和信息优势。农村内部依然是熟人社会, 农户对村干部有透彻的了解。他们更容易信任村干部, 却不会轻易相信来自村庄外部的“携资本下乡”的企业家, 除非这些企业家取得了乡、村干部的信任。组织动员能力与农户的信任共同决定了村干部在组建合作社过程中的成本优势, 有效克服了农户之间的“组织困境”。也正是由于这一原因, 在同农户交易时多数龙头企业往往选择以村干部作为沟通媒介, 从而避免与农户直接谈判、协商所导致的高昂交易成本^①。

前述两节的分析表明, 给定地方政府对拟补贴合作社的识别成本以及农户的组织成本, 地方政府和农户双方都有激励选择村干部来担任合作社的理事长。这一结论与中国式合作社多由与政府有密切关系的企业负责人或村干部领办的现实是一致的(孙同全等, 2016; 潘劲, 2014; 徐旭初, 2014)。

(三) 中国式合作社的政治色彩

由于政府积极参与, 与其他国家合作社相比中国式合作社政治色彩更鲜明。这与中国独特的历史与现实因素有关。第一, 中国政府是积极有为的政府, 其对经济发展的作用不容忽视(林毅夫, 2017)。当前政府仍拥有一些十分有价值的资源, 这些资源对合作社的发展很关键。比如, 合作社法律地位的取得与否就由政府决定。因此无论从主观意志还是客观现实层面合作社都“不得不”与政府发生或多或少的关系。此外, 合作社保持与政府的良好关系还可获得政策优惠。付振奇、陈淑云(2017)的研究表明, 政治身份蕴含能力、社会网络资本和权力优势, 这使合作社有较强激励同政府“合作”。相对而言, 作为基层社会管理者, 村干部与地方政府有利益上的一致性, 由其作为理事长可降低合作社与政府合作的成本。第二, “贤能政治”是儒家的政治理念, 在当前社会治理中仍发挥重要作用(杨国荣, 2013; 唐皇凤, 2016; 尹伊文, 2016)。在中国农村该理念主要体现在村庄治理者带动集体成员实现共同富裕的愿望和行动上。“有为政府”和“贤能政治”共同决定了中国式合作社相当程度的政治属性。

四、政治逻辑和经济逻辑的对立与统一

^①为使此处对政治逻辑的分析更为完整, 有必要提及原本不是村干部的农村能人和大户。苑鹏(2013)指出, 农村民主化进程的推进使得合作社领办人更有可能进入村两委甚至成为村两委的主要负责人。即便作为合作社理事长的大户或能人不是村干部, 但农村民主进程的发展也使其有更高的可能性成为村干部。这一现象在现实中是真实存在的, 即有些合作社的领办人由于其对社员的带动作用而被选举为村干部。孙同全等(2016)的研究表明, 很多村两委干部本身就是生产经营大户。因此将村干部作为政治逻辑分析的“锚定物”与现实情况是吻合的。

前两部分分别从经济逻辑和政治逻辑两个维度对合作社理事长的产生机制进行了独立刻画。然而现实情况表明合作社的理事长往往具有二重性。他们既发挥经济功能，也有政治特征。这说明经济逻辑和政治逻辑并不独立，而是相互联系共同发挥作用。正是经济逻辑和政治逻辑的相互“结合”与相互“否定”衍生出不同种类的合作社，两个逻辑的强弱程度及其组合导致了组织结构的演化和组织绩效的差异化。为简化分析，可将其划分为强、弱两个级别，并根据二者的强弱程度及其组合将农业组织概括为四种类型。下文将依次对每种合作社展开探讨，并以调研所得案例作为分析的佐证。

（一）强政治逻辑-弱经济逻辑：“空壳合作社”^①

如果政治逻辑占据主导地位而经济逻辑处于弱势地位，则表明不具备企业家才能的村干部成为了合作社的绝对领导者和控制者（对应于图1中区域I）。与该情形相匹配的农业组织模式即为现今受到较多质疑的“空壳合作社”（张颖、任大鹏，2010；潘劲，2011；邓衡山、王文烂，2014）。“空壳合作社”的产生和维持可以从地方政府、村干部和农户三个角度来理解。

第一，地方政府和村干部的“合谋”能够阐释“空壳合作社”的形成逻辑。一方面，村干部是理性人，他们知道政府只对合作社提供补贴。另一方面，地方政府亦想方设法增加本地合作社的数量以便向上级部门显示政绩。双重需要使地方政府和村干部“合谋”。村干部象征性地“组建”合作社，并利用“合作社”来获得各级政府针对合作社的补贴。

第二，村干部的权力优势和农户的信息劣势有助于解释“空壳合作社”的持续存在。首先，村干部不仅是村集体的领导者和合作社的负责人，还是有自身利益的经济参与者，有极强的激励为自身谋取利益。政治身份使其在获取补贴信息上较一般农户有更多优势。其次，单个的农户没有搜寻、发现政府有关补贴的信息的动力。因为获取政策信息的收益由全体“社员”共享，而信息获取成本却由单个农户独自承担，收益无法弥补成本。综上，村干部由于政治身份垄断了关键资源，而合作社社员没有激励获取上级政府的补贴信息。双重因素导致上级政府的各项补贴其实是在“合理合法”地补贴这些担任理事长的村干部自身。本质上，这是经济逻辑对政治逻辑的“反噬”。此类合作社只是村干部用来套取上级补贴的“空壳”（徐旭初，2012），对社员或农户起不到组织、带动作用，农户在“被入社”的同时并未享受到合作盈余。孟飞（2016）的研究证实，中国式合作社出现了大户核心化、普通社员边缘化的异化现象。这是强政治逻辑和弱经济逻辑组合下的必然结果。

分析表明，政治逻辑的确在影响合作社的行为。极端地，如果政治逻辑占据绝对上风，则地方政府会单纯为了完成上级政府规定的目标或显示政绩而强令村干部组建合作社。正如李云新、王晓璇（2017）的研究表明的，为了追求政绩，地方政府有强烈动机追求合作社数量而忽略其质量。给定上级政府对合作社数量的追求以及针对合作社的专项补贴，村干部与上级政府均有创建合作社的激励，双方理性地“合谋”，共同创建了有名无实的“假合作社”（与图1中A点对应）。这类合作社缺乏具备企业家才能的理事长，难以抵御市场风险，对农户毫无带动作用。最终往往以失败告终。

本文作者2016年在山西省榆社县调研发现，某蔬菜专业合作社由村支书担任理事长，村支书并无

^①此处的“空壳合作社”特指那些名义上只有合作社的牌子、实际上对农户或社员没有任何带动和组织作用的合作社。

经商经历，缺乏企业家才能。该合作社只作为连接外地客商与本地农户的议价和交易的场所，没有发挥应有的组织、合作功能，是典型的“空壳合作社”。而且，该合作社所获得的补贴并未用于“合作社”的发展，而是由作为理事长的村支书支配和使用（邓宏图等，2017）。这一案例恰恰印证了此处的分析。

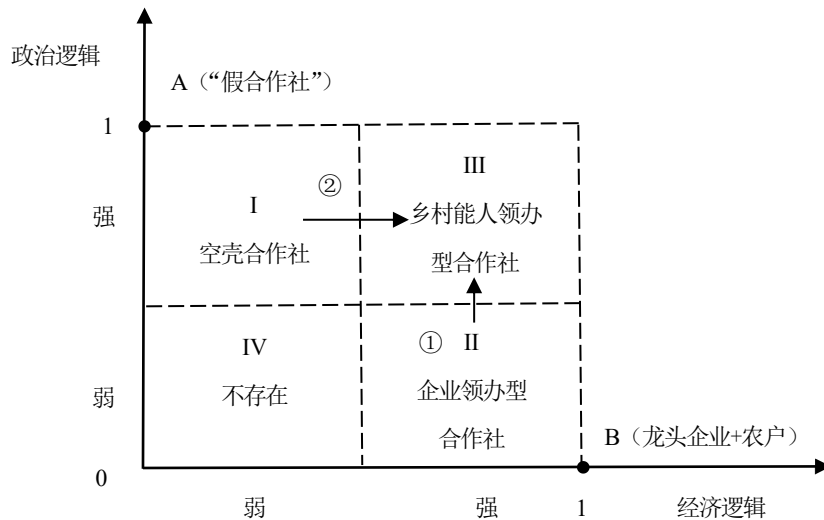


图1 不同组织模式及其动态演进示意图

注：区域I代表“空壳合作社”，区域II表示企业领办型合作社，区域III代表乡村能人领办型合作社，区域IV的合作社在现实中不存在。A点表示纯粹作为政绩显示的“假合作社”，B点代表“龙头企业+农户”模式。①②表示在经济逻辑（政治逻辑）强度不变的同时强化政治逻辑（经济逻辑）的过程。

（二）弱政治逻辑-强经济逻辑：企业领办型合作社

在弱政治逻辑和强经济逻辑的组合中，企业家才能成为合作社理事长的突出特点。与此相对应，该类合作社的理事长没有政治身份，因而合作社在寻求政府补贴和低成本组织农户方面存在一定的劣势。在“资本下乡”的背景下，企业领办型合作社即属此类（图1的II区域）。在企业领办型合作社中，无论是企业的负责人直接兼任合作社的理事长，抑或由企业指定村庄内某一大户担任合作社的理事长，在两种情形下企业均对合作社享有实际控制权。企业领办型合作社主要有以下特点：

第一，资金约束较为宽松。由于龙头企业（的法人）有丰富的市场经验和盈利能力且资金雄厚，客观上合作社的资金约束相对较松，因而对政府补贴的依赖性低。第二，合作社只是企业的“生产车间”，不具备独立性。下乡资本的逐利本性意味着创建合作社的目标在于最大化企业净收益。通过领办合作社，企业可以控制、监督社员的生产过程，实现原料的标准化和稳定供给，从而有助于塑造品牌、提高市场谈判力。因此合作社只是企业降低采购成本、稳定供货渠道和提高盈利水平的手段。此类合作社严格依附于企业，无法脱离企业自主参与市场交易。第三，社员所得较少。由于合作社隶属于企业，社员对合作社没有剩余控制权，因而社员只能得到略高于市场交易的收益。这既是保证社员与企业进行交易的参与约束条件，也是企业为其享有剩余控制权的合作社支出的“工资”。农户与企业交易盈余的大部分则由企业获得（仝志辉、温铁军，2009；冯小，2014；秦愚、苗彤彤，2017）。

调研发现两个与此相符的案例。①某小米专业合作社由龙头企业组建，企业董事长兼任合作社理事长。合作社以略高于市价的价格收购社员手中的小米，然后由企业对其加工、销售。合作社是企业稳定的供货来源，企业通过组建合作社实现了小米质量的标准化并由此获得大部分交易盈余。②天津市静海区某农业庄园由企业负责人创立，企业总经理担任合作社理事长。合作社有6个蔬菜供应基地，各基地的合作社社员依照企业订单从事蔬菜生产，定期向企业提供一定量的蔬菜同时获得企业支付的“工资”。尽管两个合作社在经营项目、具体运营方式等方面存在差异，但两者都是“强经济逻辑-弱政治逻辑”组合下的企业领办型合作社。两者的发展现状与演变趋势证实了分析所得结论：合作社是企业的“生产车间”，受企业的多重控制，交易盈余的大部分由企业获得，社员所得则相对少得多。

（三）强政治逻辑-强经济逻辑：乡村能人领办型合作社

如果合作社由具有企业家才能的乡村能人（村干部）带头组建，则此类合作社的理事长兼有企业家才能和行政、组织、动员能力。这种合作社与现实中乡村能人领办型合作社相符。孙同全等（2016）对3省121家合作社的调研数据表明，农民经济精英和政治精英是创办合作社的主要力量，而且政治精英往往同时也是经济精英。农村中的这部分精英群体即一般意义上的乡村能人。

乡村能人领办型合作社主要有三个特征。第一，理事长的村干部身份降低了其与农户协商、谈判的交易成本，克服了分散农户之间的“组织困境”。第二，合作社的理事长可以利用其政治身份所具有的信息优势、关系优势等获取上级政府针对合作社的专项补贴等政策支持（楼栋、全志辉，2010；邓宏图，2012；何军等，2017）。第三，理事长具有企业家才能，对市场有深刻的理解，可以充分利用其自有资金、农户集资以及政府补贴从事合作社的经营并获得盈利（见图1区域Ⅲ）。

由于集政治身份与企业家才能于一体，与其他类型的合作社相比，乡村能人领办型合作社的综合表现最为成功。首先，与“空壳合作社”不同，该类合作社的理事长具备企业家才能。因此理事长可将政府补贴投入合作社的生产经营过程以获取更高的收益，而不会将补贴“据为己有”。理事长在自身获益的同时也提高了社员们的经济利益。其次，与企业领办型合作社相比，该类合作社的理事长本身具有政治身份，这有助于合作社获得政府补贴。最后，由于理事长与社员彼此熟悉，熟人社会的声誉机制降低了其“侵蚀”分散的社员利益的激励。可见，企业家才能和政治身份的有机结合是此类合作社相对更为成功的关键。此时的理事长既是村庄事务的协调者、管理者，又是农户经济活动的组织者、引领者，同时还是农村改革政策的落实者、承载者和受益者，是出色的“农民企业家”。多重角色集于一身，经济逻辑和政治逻辑协调一致，这些因素共同推动了合作社的成功和农户收入的实质性提高。张益丰、刘东（2011）的研究证实，合作社在本质上是一种复合型经济社会组织。它既具有经济功能，也具有社会功能。而兼顾政治逻辑和经济逻辑的乡村能人领办型合作社最能实现合作社的综合性功能，也最为符合合作社的建立初衷。这也是此类合作社发展最为成功、所受诟病最少的原因所在。

实际案例证实了以上分析。作者所在研究团队分别在山西省太谷县和四川省成都市发现了与该情形相吻合的现实案例。①山西省太谷县某农林专业合作社由某公司董事长创建，公司的董事长同时也是村支书。合作社经营苗木种植和销售。农户以土地和劳动力入股合作社，共同参与合作社的经营并分享合作盈余。②四川省成都市某蔬菜专业合作社成立于2007年8月，其理事长是村庄能人。合作

社主要以土地托管方式经营绿色蔬菜。为拓展市场，合作社组建了农业公司。公司主要负责合作社服务的标准化管理。由于出色的经营，合作社曾获得示范合作社、百强合作社称号，还注册了多个商标。在所调研的诸多合作社中，这两个合作社与社员的联系最为紧密，对社员的增收效果也最为明显。

（四）弱政治逻辑-弱经济逻辑：一种理论可能性

在上面三种类型合作社的运行过程中，企业家才能和政治身份或独立或共同发挥作用，不同的作用方式形成了不同种类的合作社。尽管不同类型的合作社在经济绩效上存在差异，但相对于没有合作社而言各方的收益均得到了一定程度的提高。在自由进入和退出合作社的前提下至少没有人利益受损。因而多种类型现实中可以共存。然而，弱政治逻辑和弱经济逻辑的结合形式却很难在现实中存在。

经验观察和理论分析均表明，弱政治逻辑和弱经济逻辑组合下的合作社只具有理论上的可能性，在现实中难以出现，亦无法存续。原因主要有以下两点。第一，由于合作社的理事长缺乏企业家才能，因此该类合作社无法在激烈的市场竞争中盈利。第二，没有政治身份降低了合作社获得财政补贴等政策支持的可能性，而且大大减弱了对农户的组织动员能力。双重制约严重降低了合作社的盈利能力。该类合作社或者无法成立，或者在成立之初就已预示了必然失败的结局（图1中的IV区域）。

在本文看来，多种类型的合作社均是经济转型过程中的内生性产物。在家户经济中，农户是弱势的市场主体，彼此同质、分散经营。给定转型的宏观背景以及政府对农民合作组织的政策扶持，在市场对农产品的需求日趋多样化、品质化的条件下，具备实力的农村能人或龙头企业将利用市场的需求、农户的现实处境以及政府推进合作经济组织的政策取向来组建形态各异的合作社。然而对多数政府官员来说，发展合作社只是创造政绩的手段，凭借政绩信号实现政治晋升才是其最终目标。因此政府官员会更为看重合作社的经济效率，对农户的实际收益则关注较少。若单纯考虑经济效率，则企业带动型合作社的效率最高。所以该类合作社受到政府的高度重视，发展也最为迅速。但是，一旦考虑到合作社的社会效益，并将分散农户的收益和实际处境纳入评价范围，则乡村能人领办型合作社将更为可取。因为其在实现合作社盈利的同时也能较大程度提高农户的收益，从而更符合合作社的本质规定性。

（五）组织模式的动态演进

前文根据政治逻辑和经济逻辑的相对强弱对合作社的种类进行了划分。然而这种分析是静态的，是对现有的合作社类型的解释。实际上每种合作社的运营方式都不是一成不变的，而会随着内外部约束条件的变化处于动态演变之中。组织模式的动态演进在前述分析框架内同样能够得到逻辑一致的解释。有必要指出，当把四种类型合作社的经济逻辑和政治逻辑分门别类地给予理论阐释的时候，亦在源头上给出了不同种类中国式合作社的“形成诱因”。人们借助经济特征（市场经验和经营能力）和政治特征（村干部身份或社会影响）对合格的理事长进行筛选和甄别，则具备这些能力者就在基层政府和农户的彼此协调中被选择出来，最终成为合作社的理事长。

“公司+农户”合约（图1中B点）的不稳定性及其向“公司+合作社+农户”合约的转变受到诸多学者的关注（郭晓鸣、廖祖君，2010；万江红、杨柳，2018；李世杰等，2018；邓宏图、马太超，2019）。根据上文的分析，该转变是因为政治因素对企业发展越来越重要，以至于企业如不借助“政治资源”的扩张就难以进一步发展。为突破此类约束，企业将选择“公司+合作社+农户”的缔约结构来

扩大生产经营规模。此时，政治逻辑开始受到更多的关注。具体来说，企业引入合作社的目的在于加强与农户的联系，获得政府对企业的较多关注和支持，缓解地权约束，降低交易成本。同时，企业组建合作社还可获得政府的补贴。因此在经济逻辑并未削弱的情况下组建合作社提高了企业对政治逻辑的重视程度，两个逻辑的有机结合进一步提高了企业的盈利能力。

此外，还存在这样一类现象，即担任合作社理事长的企业负责人获得政治身份（如村干部，省、市劳动模范）^①（图1中的路径①），以及乡村能人（村干部）带头注册农业公司（图1中的路径②）。前者意味着经济逻辑向政治逻辑的“转化”或“融合”，后者则与此相反。无论具体变动方向如何，两种组织模式动态演进的结果都同时兼顾了政治逻辑与经济逻辑。在这两种情况下，企业家才能和政治身份共同发挥作用，客观上促进了合作社的进一步发展。由此可见，将政治逻辑和经济逻辑统一起来的分析框架不仅有助于从静态角度理解当下不同的农业组织模式共存的原因，而且还能够对组织模式的动态演进提供极具经济含义的理论解释。这无疑大大提高了前文理论分析的可验证含义。

五、结语

农民专业合作社理事长的产生机制涉及政治逻辑和经济逻辑两个维度。本文在关注经济逻辑的同时对政治逻辑也给予同样重视。这种分析视角使得对中国式合作社的实际运行过程以及理事长的产生机制的认识更为深刻。分析表明，政治逻辑和经济逻辑的相互作用衍生出不同的组织模式，每种组织模式对应一种理事长发挥作用的方式。实际案例观察表明，理论分析所得结论与实际观察基本吻合。

概括而言，经济逻辑意味着具备企业家才能的个体才是合作社理事长的合适人选；政治逻辑则表明，拥有政治身份的村干部在获取政府补贴、动员农户加入合作社方面具有优势。根据政治逻辑和经济逻辑的各自强弱及其组合，当前中国农村存在三种类型的合作社：“空壳合作社”、企业领办型合作社和乡村能人领办型合作社。由于各地历史和现实的约束条件各异，两个维度的强弱程度也存在差异，由此导致多种合作社组织模式共存。然而不同类型的合作社在经济绩效方面差异显著。“空壳合作社”不具备自生能力，只是套取政府补贴的“合作社空壳”；企业领办型合作社尽管经济表现良好，然而合作盈余的大部分由企业占有。社员收益尽管略有提高，但远低于企业所得。相对而言，乡村能人领办型合作社更符合合作社应有的形态。这种兼具企业家才能和政治身份的理事长的产生需要三个条件。首先市场展开选择，具有企业家能力的个体成为潜在的理事长。其次，基层政府和农户进行选择，带有某种政治身份的个体成为理事长的合适人选。最后，潜在理事长向实际的理事长的转变需要消费结构的转型升级。居民收入水平的提高和与此相伴随的消费结构转型内生出农业生产组织化、规模化的需要，地方政府和农户出于各自考虑选择了有从商经验的村干部担任合作社的理事长（黄宗智，2012）。

本研究有深刻的现实背景和扎实的调查基础。笔者在山西省榆社县和太谷县，河南省濮阳市，四川省成都市，浙江省安吉县，天津市静海区，山东省寿光县和沂源县，甘肃省瓜州县，江苏省泰州市等地开展了系列实地调查。这些地区合作社发展较为迅速。多地调研和相应的扎根研究表明本文的分

^①山西省榆社县某组建小米专业合作社的公司董事长被评为“2015年度山西省优秀企业家”。

析具有一定普遍性和现实针对性，能大致代表中国农民专业合作社的总体情况。研究表明，只有将经济逻辑和政治逻辑共同纳入分析框架，才能全面理解中国农村合作经济组织的多种形态及其动态演变。

现阶段异化发展的合作社既不符合国家政策意图，也不利于保护弱势农户利益（赵晓峰、付少平，2015）。然而这是转型期多种约束共同作用的结果，有一定的内在合理性。当前，政治逻辑和经济逻辑的结合有利于合作社的发展。然而政治逻辑对合作经济组织的渗透意味着政府强制性干预的潜在可能性，这不利于合作社的长远发展。随着改革的不断深化，合作社迫切需要割裂与政府的联系（苑鹏，2001），提高生产经营的自主性，完善内部治理结构，强化自生能力，最终实现更高的盈利水平。

参考文献

- 1.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。
- 2.邓宏图，2012：《中国寿光市农业和农村社会转型：一个基于个案调查的经济史与政治经济学评论》，《中国农村观察》第6期。
- 3.邓宏图、雷鸣，2009：《作为公共品的组织》，《开放时代》第11期。
- 4.邓宏图、马太超，2019：《农业合约中保证金的经济分析——一个调查研究》，《中国农村观察》第2期。
- 5.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。
- 6.冯小，2014：《农民专业合作社制度异化的乡土逻辑——以“合作社包装下乡资本”为例》，《中国农村观察》第2期。
- 7.富兰克·H·奈特，2005：《风险、不确定性和利润》，王宇、王文玉译，北京：中国人民大学出版社。
- 8.付振奇、陈淑云，2017：《政治身份影响农户土地经营权流转意愿及行为吗？——基于28省份3305户农户调查数据的分析》，《中国农村观察》第5期。
- 9.郭晓鸣、廖祖君，2010：《公司领办型合作社的形成机理与制度特征——以四川省邛崃市金利猪业合作社为例》，《中国农村观察》第5期。
- 10.何军、王恺、陈文婷，2017：《中国农业经营方式演变的社区逻辑——基于山西省汾阳市两个农村社区的案例分析》，《中国农村观察》第2期。
- 11.黄宗智，2010：《中国的隐性农业革命》，北京：法律出版社。
- 12.黄宗智，2012：《小农户与大商业资本的不平等交易：中国现代农业的特色》，《开放时代》第3期。
- 13.林毅夫，2017：《中国经验：经济发展和转型中有效市场与有为政府缺一不可》，《行政管理改革》第10期。
- 14.楼栋、仝志辉，2010：《中国农民专业合作社多元发展格局的理论解释——基于间接定价理论模型和相关案例的分析》，《开放时代》第12期。
- 15.李世杰、刘琼、高健，2018：《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》，《中国农村经济》第2期。
- 16.李云新、王晓璇，2017：《农民专业合作社行为扭曲现象及其解释》，《农业经济问题》第4期。

17. 门炜、任大鹏, 2011: 《外部资源对农民专业合作社发展的介入影响分析》, 《农业经济问题》第 12 期。
18. 孟飞, 2016: 《农村大户领办合作社: 生成、影响及其规制》, 《农业经济问题》第 9 期。
19. 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。
20. 潘劲, 2014: 《合作社与村两委的关系探究》, 《中国农村观察》第 2 期。
21. 仇焕广、栾昊、李瑾、汪阳洁, 2014: 《风险规避对农户化肥过量施用行为的影响》, 《中国农村经济》第 3 期。
22. 秦愚、苗彤彤, 2017: 《合作社的本质规定性》, 《农业经济问题》第 4 期。
23. 孙亚范、余海鹏, 2012: 《农民专业合作社成员合作意愿及影响因素分析》, 《中国农村经济》第 6 期。
24. 孙同全、苑鹏、陈洁、崔红志, 2016: 《中国农民合作社的发展与作用研究——基于对 3 省 121 家农民合作社的调研》, 北京: 中国社会科学出版社。
25. 唐皇凤, 2016: 《新贤能政治: 我国干部选拔制度的民主化与现代化》, 《复旦学报(社会科学版)》第 4 期。
26. 仝志辉、温铁军, 2009: 《资本和部门下乡与小农户经济的组织化道路——兼对专业合作社道路提出质疑》, 《开放时代》第 4 期。
27. 万江红、杨柳, 2018: 《补充与补偿: 以合约治理合约的双层机制——基于鄂中楚香家庭农场农业经营合约的分析》, 《中国农村观察》第 1 期。
28. 席莹、吴春梅, 2017: 《农民专业合作社的双元能力建设及其治理效应》, 《农业经济问题》第 8 期。
29. 熊万胜, 2009: 《合作社: 作为制度化进程的意外后果》, 《社会学研究》第 5 期。
30. 徐旭初, 2012: 《农民专业合作社发展辨析: 一个基于国内文献的讨论》, 《中国农村观察》第 5 期。
31. 徐旭初, 2014: 《农民合作社发展中政府行为逻辑: 基于赋权理论视角的讨论》, 《农业经济问题》第 1 期。
32. 杨国荣, 2013: 《贤能政治: 意义与限度》, 《天津社会科学》第 2 期。
33. 杨灿君, 2014: 《关系运作对合作社获取外部资源的影响分析——基于对浙江省 27 家合作社的调查》, 《中国农村观察》第 2 期。
34. 叶明华、汪荣明、吴莘, 2014: 《风险认知、保险意识与农户的风险承担能力——基于苏、皖、川 3 省 1554 户农户的问卷调查》, 《中国农村观察》第 6 期。
35. 约瑟夫·熊彼特, 2012: 《资本主义、社会主义与民主》, 吴良建译, 北京: 商务印书馆。
36. 尹伊文, 2016: 《贤能政治与中国改革——基于西方精英主义理论的思考》, 《文化纵横》第 3 期。
37. 苑鹏, 2001: 《中国农村市场化进程中的农民合作组织研究》, 《中国社会科学》第 6 期。
38. 苑鹏, 2009: 《农民专业合作社的财政扶持政策研究》, 《经济研究参考》第 41 期。
39. 苑鹏, 2013: 《中国特色的农民合作社制度的变异现象研究》, 《中国农村观察》第 3 期。
40. 张晓山, 2009: 《农民专业合作社的发展趋势探析》, 《管理世界》第 5 期。
41. 张颖、任大鹏, 2010: 《论农民专业合作社的规范化——从合作社的真伪之辩谈起》, 《农业经济问题》第 4 期。
42. 张益丰、刘东, 2011: 《农村微观组织架构跃迁与准公共产品供给模式创新——基于山东农村综合性合作社发展经验的实证分析》, 《中国农村观察》第 4 期。
43. 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。

- 44.Akerlof, G., 1970, "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, 84(3): 488-500.
- 45.Deng, H., J. Huang, Z. Xu, and S. Rozelle, 2010, "Policy Support and Emerging Farmer Professional Cooperatives in Rural China", *China Economic Review*, 21(4): 495-507.
- 46.Spence, M., 1973, "Job Market Signaling", *Quarterly Journal of Economics*, 87(3): 355-374.
- 47.Song, Y., G. Qi, Y. Zhang, and R. Vernooy, 2014, "Farmer Cooperatives in China: Diverse Pathways to Sustainable Rural Development", *International Journal of Agricultural Sustainability*, 12(2): 95-108.
- 48.Xu, X., K. Shao, Q. Liang, H. Guo, J. Lu, and Z. Huang, 2013, "Entry of Chinese Small Farmers into Big Markets", *Chinese Economy*, 46(1): 7-19.

(作者单位：¹南开大学经济学院；

²广州大学经济与统计学院；

³广州大学新结构经济学研究中心)

(责任编辑：高 鸣)

The Formation Mechanism of Directors of Farmers' Specialized Cooperatives: Empirical Observations and Theoretical Analysis

Ma Taichao Deng Hongtu

Abstract: As a new type of agricultural management entity, the promotion of farmers' specialized cooperatives have played an important role in promoting China's agricultural modernization. The behavior of cooperative directors is crucial to the development of cooperatives. Different types of directors can bring about different cooperative performance. This article combines field investigation and theoretical analysis to explore the formation mechanism of cooperative directors. It finds that the emergence of directors of Chinese farmers' specialized cooperatives involves two dimensions: an economic logic and a political logic. Entrepreneurship and political identity are the concrete manifestations of these two dimensions. Different proportions and combinations of these two dimensions will lead to four organization models, each of which corresponds to a way for directors to function. As the constraints change, the organization model will evolve dynamically. The implications are as follows: Chinese-style farmers' specialized cooperatives have a clear political color, and the integration of the political logic and the economic logic into a unified analytical framework helps to profoundly understand the actual operation process of farmers' specialized cooperatives in China.

Key Words: Cooperative Director; Entrepreneurship; Political Identity; Evolution of Organization Model