

## 内部治理机制对农民合作社盘活资源绩效的影响

——来自山西省左权县易地扶贫搬迁地区的证据\*

郭 钺 何安华\*\*

**摘要** 随着我国易地扶贫搬迁的加快推进,移民区将出现大量闲置资源,如何有效利用这些资源成为当前一个突出问题。本文关注了农民合作社在盘活迁出村闲置资源中的作用,以农民合作社盈利能力和稳定能力反映其盘活资源绩效,结合山西省左权县的三个农民合作社案例分析了合作社内部治理机制如何影响盘活资源绩效。通过比较案例分析,本文发现:工商资本领办型农民合作社虽然有资金优势,但较难形成与农民合作共赢的治理机制,限制了其盘活迁出村资源的能力;大户领办型农民合作社更容易在信任的基础上形成有利于盘活迁出村资源的决策机制、激励机制和约束机制,但对社员退出的约束力较差,可能对其在经营困境下的稳定性造成影响;村集体经济组织型农民合作社更可能基于村中社会资本形成有利于盘活迁出村资源的决策机制、激励机制和约束机制,鼓励这类合作社发展是盘活迁出村资源的有效途径。

**关键词** 农民合作社 社会资本 易地扶贫搬迁

---

\* 本文得到国家社会科学基金项目“太行山区农村人口多维贫困动态测度与精准扶贫成效评估研究”(批准号17CJY035)的资助。

\*\* 郭钺,山西大学经济与管理学院讲师,主要研究方向为农民创业、农村土地利用;何安华,农业部农村经济研究中心副研究员,主要研究方向为合作经济、农村土地经济、渔业经济。

## 一 引言

“十三五”时期易地扶贫搬迁 1000 万人的行动计划，必然会使扶贫搬迁地区在短期内形成大量的“空壳村”。如何有效利用迁出村的土地资源以及由当地居民和政府长期投资形成的水、电、路、房等资源，成为在扶贫的同时提升社会整体经济效率的一个紧迫问题。作为全国扶贫开发工作重点县，山西省左权县于 2001 年开始以易地扶贫搬迁作为扶贫工作的重点，并逐步探索形成了以农民合作社为主体盘活迁出村闲置资源的模式。

已有对易地扶贫搬迁的研究主要着眼于易地扶贫搬迁的政策变迁（王宏新等，2017）、执行偏差（何得桂、党国英，2015；王晓毅，2016；李博、左停，2016）、移民安置及移民生计（杨小柳，2012；汪磊、汪霞，2016）、迁入地经济发展（叶青、苏海，2016）和文化建设（周恩宇、卯丹，2017）等方面，而对迁出村资源的盘活利用模式关注不足。当前对农民合作社功能的研究主要集中在农民合作社为农民提供社会化服务（黄祖辉、高钰玲，2012；王图展，2017）、促进农民增收（刘宇翔，2016；朋文欢、黄祖辉，2017）以及乡村治理（张益丰等，2016；许锦英，2016）等方面，并未关注农民合作社在易地扶贫搬迁中的功能。山西省左权县的实践表明，在一定的外部环境支持和内部治理机制下，农民合作社能够有效盘活易地扶贫搬迁村的荒山、耕地、水、电、路、房等资源，既解决了搬迁贫困人口的生计问题，又发展了地方经济。这一实践为研究易地扶贫搬迁中迁出村资源的盘活利用模式和农民合作社在盘活利用迁出村资源中的功能提供了很好的样本。

本文以山西省左权县农民合作社盘活迁出村资源功能为研究对象，旨在回答在外部环境相似条件下，农民合作社的内部治理机制如何影响农民合作社盘活资源绩效，有效治理机制的形成又受哪些因素影响。为此，本文做了以下工作：（1）从盈利能力和稳定能力两个角度反映农民合作社盘活资源能力，构建了决策机制、激励机制、约束机制三大治理机制影响农民合作社的分析框架；（2）以山西省左权县三个不同领办主体的合作社为样本进行比较案例分析，分析了治理机制影响农民合作社盘活迁出村资

源绩效的机理；(3) 以社会资本为视角分析了三个合作社不同治理机制和盘活资源绩效形成的深层原因。本文主要结论为：由村干部领办，以两委骨干为理事会、监事会成员，吸纳全体村民入社的村集体经济组织型的农民合作社能够在盘活迁出村资源中发挥重要作用。

## 二 分析框架

### (一) 农民合作社盘活资源绩效及其决定

已有农民合作社绩效评价指标体系大都以对农民合作社的基本功能评价为基础，以对农民合作社的盈利能力、发展能力和服务社员能力评价为核心，有些研究还考虑到了农民合作社的社会效益和生态效益（徐旭初、吴斌，2010；赵佳荣，2010）。本文关注农民合作社在盘活易地移民搬迁地区迁出村资源的绩效，因而选择对盘活资源绩效有直接影响的盈利能力作为主要绩效指标。在盈利能力中，经营项目的选择直接影响合作社的产品市场规模和资源需求；而资源整合利用能力直接决定合作社的经营规模和整合利用要素的效率。因此，本文以经营项目选择和资源整合利用能力反映农民合作社的盈利能力。稳定经营是农民合作社持续盈利和实现各项功能的前提。失当的战略制定、投资决策可能使合作社陷入产品销售问题、要素供给问题、生产技术问题、行业竞争问题、财务问题等困境，影响合作社的持续经营；而能够抵制内部分裂的农民合作社可以防止关键资源流出合作社而避免合作社经营失败，确保在遇到经营困境时能够持续经营。因此，本文以农民合作社抵制决策失当能力和抵制内部分裂能力衡量其稳定能力。需要指出的是，农民合作社的盈利能力和稳定能力是相互影响的，盈利能力强的合作社对社员有更强的吸引力，通常也更加稳定；而内部更稳定的合作社往往有较强的抵制外部冲击的能力，使合作社在困境下能持续经营直至实现盈利。

本文通过构建治理机制影响合作社盘活资源绩效的分析框架（见图1）进行比较案例分析，深入探究农民合作社的内部治理机制中哪些因素对农民合作社盘活资源绩效具有关键影响，而内部治理机制的形成又如何受合作社社会资本的影响。

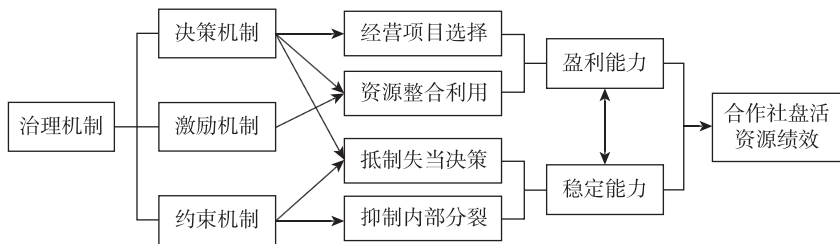


图1 治理机制影响合作社盘活资源绩效的分析框架

## (二) 内部治理机制对农民合作社盘活资源绩效的影响

决策机制、激励机制和监督机制是公司治理的三大机制，是决定企业经营效率的根本因素（程新生，2004）。本文将监督机制扩展为约束机制，原因在于在农民合作社中，监督机制只是约束成员行为的一个方面，各类具有强制力的契约同样发挥着约束成员行为的作用。决策机制、激励机制和约束机制是决定农民合作社经营效率的内因，从根本上影响农民合作社盘活资源绩效。

### 1. 决策机制

组织管理理论中，决策权的分配和决策程序的安排是决策机制的核心。在农民合作社中，决策权在理事长、理事会、监事会、社员大会等主体之间如何分配、决策程序的制定是否科学、实施是否到位决定了合作社的决策水平如何。决策机制健全的农民合作社能够将决策团队界定在合理范围，并最大限度地利用团队成员的知识和经验，形成适应合作社内外环境、提高经营效率的决策，降低合作社在经营领域确定、战略制定和项目选择等关系其生存发展的环节出现重大问题的风险。

### 2. 激励机制和约束机制

奥尔森（1995）认为，一个集团使它的成员按集团利益行事须满足两个条件之一：或者集团中的成员很少（小集团），或者给予成员一定的激励或约束。在农民合作社中，有效的激励机制和约束机制是激发成员合作积极性、动员合作社内部资源、规范成员行为、提高经营效率的重要保证。激励机制主要是指通过完善盈余分配方式激励合作社中各类要素所有者对要素的投入，促进合作社经营规模的扩张和绩效的提升（周振、孔祥智，

2015)。约束机制可以分为借助监督机制发挥作用的约束和通过合同的签订和实施自发实现的约束，监督机制有助于合作社进行适当决策，合同的签订能够约束关键资源不退出合作社，二者均有助于维持合作社的稳定经营。

### 三 案例描述

#### (一) 左权县农民合作社盘活迁出村资源概况和案例选择

左权县位于山西省晋中市东南部，是全国扶贫开发工作重点县。截至2015年底，全县仍有129个贫困村、2.06万贫困户、5.36万贫困人口，占全县农业人口的39%。左权县地形以山地为主，耕地面积占县域面积的不足8%。由于山大沟深、石多土少，大量贫困人口散布在生存条件恶劣的山区。截至2000年底，全县还保留379个行政村，平均每村人口不到200人，其中100人以下的村子就有200多个。分散的人口是制约左权县扶贫工作的主要瓶颈。2001年，为了做好山区贫困人口的扶贫工作，全县以县城为龙头，同时确定基础好、潜力大、位置优、人口相对集中的34个行政村为中心村，通过有计划、有步骤地搬迁移民，引导偏远山区群众逐步进入县城和中心村。从2001年到2016年8月，全县累计移民4万人。随着移民搬迁进程不断加快，一些“空壳村”随之出现，移民搬迁村原有耕地被撂荒、宅基地被废弃，几十年来积累的水、电、路、房屋等资源被闲置。为了盘活利用迁出村闲置资源，2006年以来左权县出台多项政策鼓励原村村民组建农民合作社，遵循合作开发、共同受益的原则，重点发展核桃种植加工、杂粮种植加工和乡村旅游三大产业。截至2016年8月，全县已在迁出村发展各类农民合作社157个。

扶贫搬迁地区农民合作社的大量出现体现了盘活迁出村闲置资源、提高资源利用效率的现实需要，也为发展当地产业、提高扶贫效果提供了出路。本文选取石匣乡白堠村白堠庄园农民专业合作社（简称“白堠合作社”）、龙泉乡连壁村龙鑫种植农民专业合作社（简称“龙鑫合作社”）和芹泉镇下庄村日月星生态庄园农民专业合作社（简称“日月星合作社”）为研究对象，比较同一地域、相同时期、相似的外部环境下，不同的内部治理机制如何影响农民合作社盘活资源绩效以及治理机制形成背后的社会资本因素。

## (二) 农民合作社盘活迁出村资源的案例描述

### 1. 白墩合作社

石匣乡白墩村是一个以山地为主的迁出村。全村现有农户 60 户, 人口 285 人, 由于年轻人基本外出打工, 村中人口以老人为主。本村自然环境优美, 温度、光照、土壤适宜谷物、豆类等作物生长。本村村民张家声早年创办企业, 主营铁路产品。2008 年, 张家声响应政府号召, 租赁村集体的 12000 亩荒山和 90 亩荒地, 并吸纳本村的 60 个农户成立了白墩合作社。

合作社最初依托当地山林资源以乡村体验旅游为发展方向, 累计投资约 1000 万元, 在其租赁的荒山荒地上建成综合接待楼 2000 平方米、别墅 6 座以及相应配套设施, 同时种植各类林木、果蔬, 养殖山猪、土鸡、鱼类为乡村旅游提供支撑。由于经营乡村旅游业连年亏损, 投资收回无望, 2015 年起, 合作社将发展重心转向即食小米粥加工业, 一次性投资 2600 万元用于产品开发和设施建设。合作社与中国农业大学签订即食小米粥合作协议, 中国农业大学提供专利技术和设备, 解决了生产技术问题, 合作社开始了即食小米粥加工项目。为了保障原料来源, 合作社又吸纳了 40 个周边村庄农户为成员。在与成员的利益联结上, 不管是本村社员还是外村社员, 合作社均未吸纳入股, 而是采取类似“公司+农户”的模式: 第一步, 合作社与社员签订合同, 合同载明农户的种植面积以及交付谷子的最低数量, 社员从庄园领取种子、肥料等投入品; 第二步, 社员种植, 承担生产风险; 第三步, 社员把生产的谷子卖给庄园, 庄园按高于市价 20% 的价格收购, 并扣除之前垫支的投入品费用, 如果社员交付的谷子数量没有达到合同最低要求, 将承担一定的赔偿。合同每年一签, 社员退出自由。在销售模式上, 庄园以代理商模式为主。

### 2. 龙鑫合作社

龙鑫合作社由龙泉乡连璧村村民张国忠和其他 4 位种植大户共同发起成立。合作社成立于 2008 年, 最初注册资金 85 万元, 2012 年变更登记, 注册资金改为 500 万元, 共有社员 68 户。合作社共有耕地面积 2700 亩, 其中 2000 亩为理事长张国忠承包或租赁, 700 亩为其余 67 户社员的入股土地, 每亩抵 1000 元股金。

2008~2012年,合作社以小米种植和加工为主营业务;2012年以来,在原有业务的基础上逐步兼营农机服务和生物有机肥生产销售,形成目前以小米种植加工为核心、多元发展的格局。合作社设有社员大会、理事会、监事会等组织机构。合作社逐步建立并完善了人力、财务、生产、销售等各项经营管理制度,保障了合作社的正常运行。合作社特别建立了严格的产品追溯系统。从2010年至今连续6年通过有机产品认证,注册有“隆兴”“辽州黄”品牌,2014年被农业部评为“国家级农民专业合作社示范社”,2015年被环保部评为“全国有机杂粮生产基地”。合作社与社员建立了密切的联结机制,为社员统一提供种子、肥料、技术,社员将产品交售合作社。合作社还承担新品种和新技术的引进和推广、社员培训、产品生产质量标准的制定和监督实施、农产品加工和销售、品牌建设和推广等职能。合作社利润在提取公积金和公益金后采取按股金分红和按交易额分红相结合的方式在社员中分配。2015年,合作社销售收入435.2万元,利润8.6万元,平均每户得到分红8000元。

### 3. 日月星合作社

芹泉镇下庄村营圪道自然村位于山西省东部太行山区,水源丰富、环境优美。该村在2006年之前有村民26户,共计121人,耕地面积260亩。由于长期以来交通及通信不便,当地政府将该自然村村民实行移民搬迁至芹泉镇下庄村,致使大部分耕地撂荒。2006年,时任村支书兼村长的陈拉成等6人集资30多万元,吸纳全村26户农户以资金、耕地、宅基地折股入社,并使用营圪道自然村3700亩集体荒山荒地,成立了日月星合作社。相应地,合作社在股权上设置了资金股、土地股和集体股三种,农户入股土地每亩折1000元股金,集体荒山荒地每亩折100元股金。

日月星合作社的发展经历了三个阶段:第一阶段,发展以核桃林为主的经济林种植和猪、鸡散养为主的种养殖业。该村地理位置、气候条件非常适宜核桃林生长,种养殖业发展顺利,目前已建成1700亩核桃林和20万平方米散养基地。核桃林年收入可达50万元。第二阶段,2010年开始,合作社围绕“发展观光旅游业,壮大养殖业,做强林果业”的发展思路,依托当地优美的自然环境积极发展乡村生态旅游。陈拉成借助其子在晋中市国营酒店担任经理的便利,使合作社逐步形成以优质餐饮为特色的竞争

优势,并以此打开全县市场,年接待量超过10万人次,年营业收入200万元。第三阶段,发展农产品加工业。庄园规划建设农产品加工厂,占地3000平方米,主要加工核桃和肉制品。合作社盈余分配采取按股分配方式,土地股的分配采用“保底租金+二次分红”方式,保底租金每亩每年500元,合作社还为社员提供了20个固定工作岗位,每年固定工资3万元。

## 四 案例分析

### (一) 相似的外部环境

#### 1. 资源环境

迁出村的资源禀赋是影响农民合作社经营领域和经营规模的重要因素,农民合作社只有选择与当地资源种类契合的经营领域以及与资源数量匹配的经营规模,才能更有效地利用当地资源,发挥其盘活资源能力。本文所选的三个农民合作社资源环境相近,都具有易地扶贫搬迁后闲置的荒山、耕地、水、电、路、房等资源,以及当地适宜核桃、杂粮种植的自然条件。

#### 2. 市场环境

易地扶贫搬迁以来,左权县依托迁出村资源重点发展了核桃种植加工、杂粮种植加工和乡村旅游业三大产业。其中,乡村旅游业经营者众多,几乎每家合作社都试图依托当地的自然条件发展乡村旅游,近似竞争市场,同业竞争严重。与发展旅游业相配套的交通路线、通信设施尚未建成,游客主要来自本县及临近县,市场规模较小。核桃种植和杂粮种植很普遍,但核桃加工和杂粮加工企业数量较少,加工产品相近,类似寡头市场,且产品远销省内外、市场规模较大。

#### 3. 政策环境

易地扶贫搬迁后,左权县政府提出以农民合作社为主体发展三大产业盘活迁出村资源的战略并出台了相应的扶持政策。投入专项扶持资金主要用于苗木、肥料等生产要素补贴;设立了“土地银行”,主要承担信息存储、规范流转、地权抵押贷款等功能;县林业局常年从科研院所聘请专家为农户提供技术咨询服务;政府还出面为合作社和保险公司搭桥,为合作社提供核桃种植保险,并提供部分补贴。



三个农民合作社有基本相似的外部环境，但盘活资源绩效却有显著差异。总体来看，白堍合作社盘活资源绩效较差，连年亏损，盈利无望。龙鑫合作社和日月星合作社盘活资源绩效较好，稳步盈利并能将风险控制是可以承受的范围。为什么在相似的外部环境下农民合作社盘活资源绩效呈现显著差异？下文具体分析不同决策机制、激励机制和约束机制对合作社盘活资源绩效的影响（见表1）。

表1 三个农民合作社盘活资源绩效比较

		白堍合作社	龙鑫合作社	日月星合作社
成立时间		2008年	2008年	2006年
领办人		企业家	种植大户	村干部
盈利能力	经营项目选择	乡村旅游（2008~2014年）；发展小米种植、加工（2015年至今）	小米种植、加工（2008~2012年）；小米种植、加工为主，兼营农机服务、生物有机肥生产销售（2012年至今）	经济林种植及猪、鸡养殖（2006~2010年）；乡村生态旅游为主（2010~2016年）；开展农产品加工业（2016年至今）
	资源整合利用	较差	较好	较好
稳定能力	抵制失当决策	不能有效抵制失当决策	能够有效抵制失当决策	能够有效抵制失当决策
	抑制内部分裂	不能有效抑制内部分裂	不能有效抑制内部分裂	能够有效抑制内部分裂
内部治理	决策机制	领办企业家独占决策权	重大事项由理事会商议并召开社员大会表决	重大事件由理事会商议并召开村民大会投票表决
	激励机制	价格激励	“按交易额分红+按股金分红”	按股分红；土地股实行“保底租金+二次分红”
	约束机制	仅通过一年一签的购销合同约束社员；缺乏社员对理事长的监督	与社员签订入股合同，退股自由；监事会能够实施有效监督	与社员签订入股合同，土地股不能退出；监事会能够实施有效监督

## （二）合作社盘活资源绩效差异的解释：决策机制的作用

### 1. 合作社决策机制的差异

白堍合作社由民营企业牵头成立，投资完全出自自有企业，合作社决策权实际归理事长一人所有，合作社重大决策由理事长与其原企业的主

要管理者商议并由理事长最终决定,是一种独裁的决策机制。决策者对某一行业有充分了解和经营经验的情况下可能在短时间内做出有效决策。但其缺点是在决策者知识、经验不足的情况下往往做出错误决策,且纠错能力较差,错误决策得不到外界力量的及时纠正。龙鑫合作社和日月星合作社的决策机制是一种团队决策机制,前者的决策团队由种植大户构成,他们对市场非常敏感并积累了丰富的行业知识,更能通过讨论得出正确的决策;后者的决策团队由村两委骨干构成,他们有促进村庄发展的动机和集体决策的经验,更可能做出有利于村庄长远发展的决策。两个合作社中,确定经营范围、追加投资等重大事项必须由社员大会通过才能生效,这既能迫使理事会提高决策质量,使决策经得起推敲,又能避免理事会成员审谋,制定出有损合作社整体利益的决策。

## 2. 决策机制对经营项目选择及资源整合利用能力的影响

决策机制的不同造成合作社在经营领域决策、投资决策中表现出不同的效率,并直接影响合作社整合利用资源的能力。白垩合作社在乡村旅游业市场规模有限、同质化竞争严重的情况下贸然投入大笔资金建设接待设施,形成强大的接待能力。在吸引游客方面始终未能形成独特优势,这导致其接待能力闲置,连年亏损。龙鑫合作社始终以小米种植加工为主营业务,在资金不足的情况下从小做起,重视内部流程建设和品牌建设,赢得稳定的市场,资金得到不断积累。具备资金实力后又扩大业务,主要是农机服务、生物有机肥生产销售等能够直接服务于小米种植的项目。日月星合作社采取滚动发展战略,成立之初主要依托本村大面积的荒山种植经济林和猪、鸡散养,林区充足的水源和无污染的环境适宜养殖,养殖业产生的大量粪便可以作为有机肥料用于种植,形成循环农业格局。在核桃种植和猪、鸡养殖盈利后,合作社再用盈余资金投资乡村旅游业,并积极寻求市场突破口,形成了以餐饮为特色的竞争优势。为了突破乡村旅游业市场辐射半径小的问题,合作社计划发展农产品加工业,谋求新的盈利空间。合作社在发展中主要用上一步的资金积累支持下一步的投资,是一种低风险的滚动发展模式。

## 3. 决策机制与抵制失当决策

决策机制还决定了合作社对失当决策的抵制能力。白垩合作社在独裁式的决策机制下,对失当决策抵制能力很弱,严重影响合作社的稳定经营。

合作社经营七年后才于2015年将发展重心转为小米种植、加工。但是此时县内已经发展起数家杂粮加工企业，杂粮产业的盈利能力已经受到削弱，且市场风险加大。在这种情况下，合作社又一次性投入大量资金用于产品开发和设施建设，而对市场反应和原料来源重视不足，面临较大经营风险。

### （三）合作社盘活资源绩效差异的解释：激励机制的作用

#### 1. 合作社激励机制的差异

白堍合作社经营乡村旅游过程中，虽然全村农户均加入合作社，但合作社吸收他们主要是通过成立合作社获得更多政府支持以及降低租赁当地荒山荒地的阻力。社员并未有任何形式的实际参与，理事长个人完全获得利润并承担亏损。转型发展小米加工后，合作社与社员只是简单的原料供求关系，通过单一的价格激励保证社员保质保量为其提供原材料。龙鑫合作社成立后通过吸收社员以资金、土地入股，与社员建立了紧密的利益联结机制。在此基础上形成了“按交易额分红+按股金分红”的激励机制。合作社以高于市场价5%的收购价激励社员与合作社交易，年底盈余在提取公积金、公益金后，2/3按交易额分红、1/3按股金分红。日月星合作社从建立之日起就通过吸收社员以资金、耕地、宅基地入股，并形成了按股分红的激励机制，其中社员土地股采取“保底租金+二次分红”的方式，即不论合作社经营状况如何，都须每年支付社员每亩500元保底租金，再根据提取公积金、公益金后的盈余状况发放二次红利。

#### 2. 激励机制与合作社整合利用资源能力

激励机制的不同主要导致合作社内部不同要素的所有者提供要素的积极性不同，进而导致合作社整合利用资源能力的不同。作为一家工商资本领办型合作社，白堍合作社的最大优势是资金充裕。前期发展乡村旅游时，合作社投入大量资金建设相关设施。但面临较小的市场规模和激烈的市场竞争，其能够吸引客流才是乡村旅游成功的关键。在收益和风险都集中在理事长个人的情况下，解决合作社市场约束的任务自然地落在理事长身上。但作为一名外来、外行的企业家，理事长本人既缺乏当地人脉，又缺乏行业经验，这导致合作社始终未能突破市场约束。由于之前的投资基本用于设施建设，很难退出，这造成大量资金和土地的浪费。后来发展小米种植加工时，合作社

又大量投资产品开发和设施建设,形成较大的加工能力。与加工能力配套的原料来源和产品销售渠道成为经营成功的关键。为了保障原料来源,合作社吸收了更多的社员,并签订了购销合同。但其以价格激励作为唯一激励方式,容易受到其他竞争者抬高收购价格而影响原料来源的稳定。白堍合作社在销售渠道上采取代理商模式,风险全部由合作社承担,不利于激发产品销售渠道的积极性。龙鑫合作社采取“按交易额分红+按股金分红”的双重激励模式,按交易额分红能够激发社员种植并交售农产品的积极性,保障了合作社稳定的原料来源。而每位社员均以资金或耕地入股基础上的按股金分红,形成了风险共担、收益共享、群策群力谋发展的格局。合作社逐步完善了内部管理制度,建立了产品追溯系统,注册了自有品牌,市场规模不断扩大。日月星合作社采取按股分红,其中社员土地股采取“保底租金+二次分红”的盈余分配方式。保底租金使社员能够获得稳定的资产收益,从而社员愿意长期将土地投入合作社经营。二次分红又使社员能部分地分享收益、分担风险,提高社员投入土地、劳动力等资源的积极性和对合作社事务的积极性。合作社稳扎稳打,充分利用手头资源滚动发展,每一步都实现了盈利。

#### (四) 合作社盘活资源绩效差异的解释:约束机制的作用

##### 1. 合作社约束机制的差异

白堍合作社与社员实际上仅存在购销关系,购销合同一年一签,约束机制薄弱。由于社员与合作社之间没有形成紧密的利益联结机制,社员既无动机也无条件监督理事长行为。龙鑫合作社与社员签订了正式的股权合同,资金股和土地股均可在社员间转让。合作社也允许社员退出合作社。监事会由4位出资社员组成,能对合作社的重大决策、财务状况、理事会或理事长的不当行为实行有效监督。日月星合作社与社员签订正式的入股合同,资金股可以退出;土地股不能退出,只能在社员间转让。监事会由3位两委成员构成,理事长行为受到监事会有效监督。

##### 2. 约束机制对抵制失当决策和抵制内部分裂的影响

合作社的内部监督机制能够在决策机制之外为失当决策的制定和实施提供另一条防线。白堍合作社由于缺乏内部监督制度,致使合作社大的投资项目处于无监管状态,而且错误的战略选择长期得不到纠正。龙鑫合作

社和日月星合作社设置了监事会，监事会成员由与合作社有密切关系的社员担任，这使合作社的重大战略选择和投资决策处于监管之下，有效防治了失当决策的产生和实施。

合同签订形成的内生性约束很大程度上影响了合作社的内部稳定性。白堍合作社中，社员与合作社仅靠短期购销合同维系，合作社经营顺利时，社员可以通过与合作社的交易获利，会保持与合作社的关系。当经营困难时，就失去了维系的理由，合作社缺乏凝聚力和稳定性。龙鑫合作社中，资金股和土地股均可以退出。在合作社面临经营困境的情况下，社员可能会选择退股入社，特别是土地股的退出使合作社无法保证稳定的生产基地和原料来源，合作社具有潜在的不稳定性。日月星合作社中，资金股可以退出，但土地股不能退出，这一约束使合作社在经营困难的时候不至于因为内部分裂而丧失基本经营条件，合作社稳定性较强。

#### （五）农民合作社盘活资源绩效差异的深层原因：社会资本视角的分析

白堍合作社本质上是外来工商资本参与农业农村领域经营的产物，属于工商资本领办型合作社。白堍合作社失败的原因在于工商资本进入自身不熟悉的经营领域，试图利用资金实力形成规模优势，但对原材料市场和产品市场重视不足。工商资本在与农民的合作中不能充分信任农民，不能与农民建立紧密的利益联结机制和有效的治理机制，也就无法有效激发农民中的多元化资源，盘活资源绩效较差，造成大量资金和土地的浪费。退一步讲，即使该合作社能够利用企业资源突破发展瓶颈，获得经营成功，农民也只能享受较高的收购价格，盘活资源的绝大部分收益都流入企业家个人，对促进农民增收和提高农民生活水平作用有限。

龙鑫合作社接近标准的农民专业合作社，由大户领办，几位大户出资并吸引其他种植户加入。由于社员都是同村同业农民，这在过去的交流和交往中反复博弈形成了广泛的信任。Fukuyama 和 Zamorski (1995) 认为信任是社会资本的核心要素。在农民合作社发展中，信任至少有三个作用：一是促进人们通过可信的交流传播有效信息和知识，从而使合作社能够在集思广益的基础上形成正确决策；二是促进成员之间的互助互惠行为，使

成员更积极地将自有资源投入到合作社经营中；三是形成统一的规范，从而促成集体行动和集体目标实现。在充分信任的基础上构建了能够充分调动社员参与合作社事务和投入生产要素积极性的治理机制，这是龙鑫合作社盘活资源绩效较好的主要原因。

日月星合作社吸收全部村民以及全村土地入社，由两委骨干担任理事和监事，属于村干部领导下的集体经济组织。该村村民数量很少，村民之间互动频繁、信任较强，建立起强联系型社会网络，这种社会网络有助于形成共同解决问题的机制（Dyer & Nobeoka, 2000）。理事长同时是村两委领导，在集体组织内部是政治权威的代表。合作社成立后，理事长又通过为村民提供工作岗位、为村里老人定期发放生活费等方式进一步巩固了其权威性。Coleman（1988）认为社会网络中权威的出现能够促进组织的形成和统一行动。在这样的社会资本条件下，日月星合作社形成了较前两个合作社更为完善的治理机制，并逐渐发展为盈利能力和稳定能力兼备的农民合作社，有效盘活了当地资源。

## 五 结论与讨论

本文分析了山西省左权县易地扶贫搬迁地区相似的外部环境下，内部治理机制的差异如何影响农民合作社盘活迁出村资源的绩效，并进一步探讨了合作社治理机制和盘活资源绩效差异形成的深层次原因。研究表明：（1）资金并不是盘活乡村资源最重要的因素。缺乏涉农行业经营经验的工商资本领办型农民合作社如果只依靠资金实力，而不重视通过治理机制建设有效调动社员积极性，很可能造成大量的资源浪费。但工商资本对农民往往缺乏信任，不愿意与农民建立紧密的合作机制，这是制约工商资本在盘活迁出村资源中发挥作用的主要因素。（2）标准的农民专业合作社容易基于地缘、业缘形成紧密的利益联结和有效的治理机制，盘活迁出村资源绩效较好。但由于对社员退社往往缺乏限制，这类合作社容易在面临经营困境的时候因为社员退社而面临分裂甚至失败。（3）村集体经济组织型的农民合作社中，农民往往能够在信任和权威的双重作用下形成规范的治理机制，而且村民的身份使农民很难退出村集体经济组织，从而使合作社在

经营困境中不至于因为社员退社而面临分裂，具有较强的稳定性，更能在盘活迁出村资源中发挥重大作用。

随着 2020 年实现全面建成小康社会的临近，大规模的易地扶贫搬迁必然会造成大量的迁出村以及村中闲置的资源。这些闲置资源由谁来盘活利用，如何盘活利用，是当前扶贫开发中的重大问题。在此背景下充分利用村集体的社会资本和组织资源，探索和引导发展村集体经济组织型的农民合作社，不仅能有效盘活迁出村资源，而且可以促进村民共享合作社发展成果，实现长效脱贫。

### 参考文献

- 程新生，2004，《公司治理、内部控制、组织结构互动关系研究》，《会计研究》第 4 期。
- 何得桂、党国英，2015，《西部山区易地扶贫搬迁政策执行偏差研究——基于陕西的实地调查》，《国家行政学院学报》第 6 期。
- 黄祖辉、高钰玲，2012，《农民专业合作社服务功能的实现程度及其影响因素》，《中国农村经济》第 7 期。
- 李博、左停，2016，《遭遇搬迁：精准扶贫视角下扶贫移民搬迁政策执行逻辑的探讨——以陕西王村为例》，《中国农业大学学报》（社会科学版）第 2 期。
- 刘宇翔，2016，《农民专业合作社功能结构与农民收入灰色关联分析》，《西北农林科技大学学报》（社会科学版）第 6 期。
- 曼瑟尔·奥尔森，1995，《集体行动的逻辑》，陈郁等译，格致出版社、上海三联书店、上海人民出版社。
- 朋文欢、黄祖辉，2017，《农民专业合作社有助于提高农户收入吗？——基于内生转换模型和合作社服务功能的考察》，《西北农林科技大学学报》（社会科学版）第 4 期。
- 汪磊、汪霞，2016，《易地扶贫搬迁前后农户生计资本演化及其对增收的贡献度分析——基于贵州省的调查研究》，《探索》第 6 期。
- 王宏新、付甜、张文杰，2017，《中国易地扶贫搬迁政策的演进特征——基于政策文本量化分析》，《国家行政学院学报》第 3 期。
- 王图展，2017，《自生能力、外部支持与农民专业合作社服务功能》，《农业经济问题》第 5 期。
- 王晓毅，2016，《易地扶贫搬迁方式的转变与创新》，《改革》第 8 期。
- 徐旭初、吴彬，2010，《治理机制对农民专业合作社绩效的影响——基于浙江省 526 家农民专业合作社的实证分析》，《中国农村经济》第 5 期。
- 许锦英，2016，《社区性农民专业合作社及其制度功能研究》，《山东社会科学》第 1 期。

- 杨小柳, 2012, 《国家、地方市场与贫困地区的变迁——广西凌云县背陇瑶的个案研究》, 《中国农业大学学报》(社会科学版) 第3期。
- 叶青、苏海, 2016, 《政策实践与资本重置: 贵州易地扶贫搬迁的经验表达》, 《中国农业大学学报》(社会科学版) 第5期。
- 张益丰、陈莹钰、潘晓飞, 2016, 《农民合作社功能“嵌入”与村治模式改良》, 《西北农林科技大学学报》(社会科学版) 第6期。
- 赵佳荣, 2010, 《农民专业合作社“三重绩效”评价模式研究》, 《农业技术经济》第2期。
- 周恩宇、卯丹, 2017, 《易地扶贫搬迁的实践及其后果——一项社会文化转型视角的分析》, 《中国农业大学学报》(社会科学版) 第2期。
- 周振、孔祥智, 2015, 《盈余分配方式对农民合作社经营绩效的影响——以黑龙江省克山县仁发农机合作社为例》, 《中国农村观察》第5期。
- Coleman, J. S. 1988. "Social Capital in the Creation of Human Capital." *American Journal of Sociology*, 94 (94): 95 - 120.
- Dyer, J. H., Nobeoka, K. 2000. "Creating and Managing a High-performance Knowledge-sharing Network: The Toyota Case." *Strategic Management Journal*, 21 (3): 345 - 367.
- Fukuyama F, Zamorski K. 1995. *Trust: The Social Virtue and the Creation of Prosperity*. New York Free Press.
- Putnam, R. D. 1993. "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life." *American Prospect*, 13 (13): 35 - 42.

## The Effect of Internal Governance Mechanism of Cooperatives of Peasants on Their Performance in Revitalization of Resources

—Evidence from Relocation Areas of Zuoquan County, Shanxi Province

Guo Cheng He Anhua

**Abstract:** With the rapid development of China's poverty alleviation and relocation, a lot of idle resources will be discarded in the moved-out areas, and



how to effectively use these resources to will become a prominent problem. This paper focuses on the role of farmers' cooperatives of peasants in the revitalization of idle resources in the moved-out villages. Reflecting performance in the revitalization of resources of farmers' cooperatives of peasants with their profitability and stability, this paper analyzes how the internal governance mechanism of farmers' cooperatives affects their performance in the revitalization of idle resources in the moved-out villages based on the case of three farmers' cooperatives in Zuoquan County, Shanxi Province. By comparative case analysis, this paper finds that although enterprise-leading cooperatives always have advantage of capital, it is difficult for them to form a governance mechanism which is win-win cooperation with farmers, which limits their ability to revitalize resources of moved-out villages. It is easier for large-leading type cooperatives to form decision-making mechanism, incentive mechanism and restrictive mechanism which are conducive to revitalizing resources of moved-out villages on the basis of trust, but the restrictive to the members' exit is always weak, which may have a negative impact on the stability of cooperatives during difficult periods. village collective cooperatives are more likely to form effective decision-making mechanism, incentive mechanism and restraint mechanism based on social capital in the village. So it could be an effective way to promote the development of such cooperatives to revitalize the resources of moved-out villages.

**Key words:** farmers' cooperatives; social capital; relocating the poor