

何种合作社治理模式更加有效?

——以苹果种植户合作社为例

冯娟娟,霍学喜

(西北农林科技大学 经济管理学院,陕西 杨凌 712100)



摘要 以合作社治理结构中的相关行为主体为基础,遵循委托代理理论分析范式,以实地调研数据及案例为依据,将合作社治理结构划分为“成员大会-理事会”和“普通成员-核心成员-理事会”两种典型模式。以苹果种植户合作社为案例,解析两种治理结构模式的运行过程、比较分析其治理结构状况。研究发现,“成员大会-理事会”治理结构模式与“普通成员-核心成员-理事会”治理结构模式相比,前者的成员参与程度更高,而且在管理型交易成本和市场型交易成本的节约方面具有优势,其原因主要体现在成员行为动机与利益诉求存在差异,委托代理关系存在的逻辑构架不同,成员间存在明显的信息不对称以及市场型交易成本四个方面。在此基础上,提出优化合作社治理结构的对策建议,为政府制定合作社发展的政策导向提供理论依据。

关键词 委托代理;治理模式;合作社;苹果种植户

中图分类号:F 325.2 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-3456(2017)06-0009-11

DOI 编码:10.13300/j.cnki.hnwxkb.2017.06.002

中国正处于由传统农业向现代农业转型期,创新农业经营制度,特别是以合作社为载体、促进形成农户纵向、横向合作机制,培育新型农业经营主体,是扩大农业经营规模,优化农业组织结构,提高农业产业效率和综合竞争力的重要途径。2007年《中华人民共和国农民专业合作社法》^①颁布以来,农民专业合作社数量迅速扩张^②。但农民合作社尚未形成依法、规范、有效的治理体系及制度安排^[1],存在政府规制越位与缺位共存^[2]、精英俘获^[3]、缺乏对农户的吸引力和带动力^[4]、伪合作社^[5],甚至逆组织化问题^[6]。在深化农村产权制度改革及农业供给侧结构性改革过程中,导致这些问题的原因是多方面的,但合作社治理结构设置不合理、治理不规范和缺乏效率是其中重要原因。

农民合作社治理之所以备受关注,根源在于其所有权与经营权的分离,特别是所有权与实际控制权的分离。合作社治理的法律基础和逻辑构架是现代委托-代理关系,即通过成员(代表)大会选举产生理事会,形成以全体成员为委托人、理事会为代理人的委托-代理关系;合作社理事会理事选举产生理事长,形成以理事会为委托人、理事长为代理人的委托-代理关系。但在实践治理结构中,由于合作社成员在股权结构及其资源禀赋方面的差异,导致成员分化为核心成员和普通成员,进而导致普遍存在权利被剥夺、经营管理者实际控制合作社以及利益冲突等问题。因此,克服合作社治理结构问题的核心在于如何设计最优的产权制度和合理的治理结构,以便既能促使理事会遵从全体成员权力及利

收稿日期:2017-03-19

基金项目:国家科技重点项目“中国苹果产业经济研究”(CARS-28);陕西省软科学项目“陕西新型果农合作社发展及培育研究”(2014KRM55);国家自然科学基金项目“农民职业化对高价值农产品规模化经营实现路径的影响研究”(71403208)。

作者简介:冯娟娟(1988-),女,博士研究生;研究方向:农业经济理论与政策。

通讯作者:霍学喜(1960-),男,教授;研究方向:农业产业经济,农业区域经济,农产品贸易与政策。

① 简称《合作社法》,下同。

② 农业部:147万家合作社覆盖全国四成农户,http://www.gov.cn/xinwen/2015-12/08/content_5021343.htm,截至2015年10月底,全国农民专业合作社数量达147.9万家,比2014年底增长15.5%;入社农户9997万户,覆盖全国41.7%的农户,各级、各类示范社也达13.5万家。

益诉求经营管理合作社,又能有效防止合作社的大股东(本文将这类大股东型合作社成员定义为核心成员,下同)侵害、侵占中小股东(即普通成员)的利益。

学术界就基于合作社治理结构的委托代理关系研究表明,具有共同利益的成员之间的联合与合作是合作社有效运行的基础^[7],但合作社内部由于委托代理扭曲广泛存在而导致成员权益易受到经理人员和大股东侵犯,成员间由于在年龄及职业背景、受教育年限与测度、资源禀赋、个人能力方面的异质性而存在利益冲突^[8-9]。Spear 认为,合作社广泛存在管理者控制问题,经理人员与合作社外部利益相关者的联系较弱,合作社内部成员的参与程度较低,因而容易导致经理人员的机会主义倾向^[10]。由于受合作社章程(即合作契约)约束和股权交易市场缺失,合作社成员难以有效监督管理者的行为和合理评估合作社的价值,导致管理人员的机会主义行为和较高的代理成本^[11-13]。在中国现实国情中,由于成员股权结构设计不均等^①和成员资源禀赋存在较大异质性^②,导致核心成员与普通成员分化,因而合作社委托代理关系扭曲问题更加突出,而且主要表现在少数核心成员控制下普通成员与核心成员、核心成员与理事会间的双重委托代理关系方面^[3,14]。崔宝玉强调,合作社治理中极易产生大农与小农间的委托代理关系问题,并建议从民主治理和信任关系视角,减少大农的机会主义行为,弱化大农与小农间的委托代理问题^[15]。

合作社是对市场交易中谈判权力垄断者的抗衡力量^[16],是分散农户将外部服务“内部化”的重要组织形式^[17]。本文调查发现,通常一些具有企业家精神的大农户掌控资本、技术、营销渠道及社会关系等关键生产要素的能力较强,因而容易将弱势群体组织起来,并以组织化的集体形式参与市场竞争,这些大农户也转变为合作社的核心成员。可见,核心成员是合作社治理结构中的重要组成部分。核心成员的初始身份通常是村干部、企业负责人、种植大户、营销大户、农资销售商等从业经历丰富、经营能力强的农村精英。其中,核心成员为村干部的合作社主要是政府主导型合作社;核心成员为企业负责人的合作社主要是企业主导型合作社;核心成员为种植大户、营销大户或农资销售商的合作社主要是能人带动型合作社^③。当核心成员与普通成员之间的利益发生冲突时,核心成员作为理性经济人和合作社的实际控制人,基于其自身利益诉求,可能采取机会主义行为,即利用其实际控制权侵占普通成员的利益^[18]。

由于缺少资本等关键生产要素(即在合作社中持有的股份太小),缺乏销售渠道、社会关系,以及经营管理能力弱,普通成员参与监督合作社治理的成本较高,通常只能采取搭便车行为。合作社的盈余分配,主要按照成员与合作社交易量(额)比例返还,但核心成员生产规模较大,并与合作社间的交易量(额)远远大于普通成员,因而核心成员通常可获得合作社的大部分盈余。相反,普通成员可获得较为优惠的技术、农资、销售等相关服务,从合作社获得的盈余返还很少,因而难以激励普通成员参与合作社治理的积极性。

以上分析表明,理论界高度重视从成员异质性与委托代理关系角度,研究合作社治理结构及效率问题,但对合作社治理结构的理论模式与实践模式间差异关注不够。多数研究通常关注合作社治理的某种特定模式,或针对治理结构模式的某一特定问题做出政策推论,而忽视了不同合作社治理结构

① 根据笔者 2015 年 7—9 月山东、山西和陕西调研数据统计情况,在 101 个样本果农合作社中,合作社股权结构高度集中,其中理事会股权比例平均为 70.55%,理事长平均为 47.26%,最大股东平均为 53.81%,但监事会平均为 10.80%,普通成员(除前五大出资人以外其他成员的总股权比例)平均仅为 25.33%。

② 根据笔者 2015 年 7—9 月山东、山西和陕西调研数据统计情况,在 538 个样本合作社成员中,人力资本方面,成员受教育程度异质性明显,未上过学占比 1.30%,受教育年限 1~6 年(小学)占比 21.93%,7~9 年(初中)占比 56.13%,10~12 年(高中)占比 19.52%,13~15 年(大专及以上)占比 1.12%;社会资本方面,成员社会经历异质性明显,样本中普通农户有 338 个,村委会干部 79 个,党员 93 个,苹果经纪人 91 个,合作社干部 56 个,不同身份特征使其掌握不同社会关系和社会资本(注:同一成员可能具有多重身份特征)。

③ 政府主导型是指由政府的农业组织部门或准政府组织及其下属机构为主导的果农合作社,这些机构通常包括乡镇政府及其下属的“七站八所”、农技推广部门和村委会等;企业组织主导型是指专门从事苹果销售、加工、贮藏、农资经销的企业或相关商业组织在合作社制度安排和运行过程中占据主导地位的果农合作社,企业组织通常包括苹果销售、贮藏或加工企业以及农资经销商、供销社等;能人带动型是指担任村组干部的政治精英或从事农业生产经营活动的经济精英在合作社制度安排中占据主导地位的果农合作社,能人主要包括村干部、苹果种植大户、营销大户、经纪人和农资销售商等。

模式之间的联系、区别及其有效性问题。有效的合作社治理结构模式可提高成员参与合作社治理的积极性,促进合作社民主管理,改善合作社治理绩效,带动成员增加收入。另一方面,可降低合作社的组织成本及其市场交易成本,并提高合作社内部治理效率和市场谈判竞争能力。可见,有效的合作社治理结构模式是合作社规范治理的基础,而且对提高农户组织化程度具有重要意义。

基于上述问题与判断,本文从委托代理关系角度,以苹果种植户合作社(简称果农合作社,下同)为例,探究“成员大会-理事会”和“普通成员-核心成员-理事会”两个层级的合作社治理结构设计及运行机理,解析其中的问题及成因,寻找有效的解决方案,为优化基于中国现实农业市场情景的合作社治理结构,提高合作社治理绩效提供理论依据。首先,从委托代理关系角度,构建“成员大会-理事会”合作社治理结构模式和“普通成员-核心成员-理事会”合作社治理结构模式;其次,以果农合作社为案例,比较分析合作社治理结构模式的治理效果、存在问题及优化路径;最后,提出优化合作社治理结构的对策建议。

一、合作社委托代理关系的两种逻辑构架

1.“成员大会-理事会”模式

“理想型”合作社具有成员角色同一性、成员资格同质性和治理结构耦合性等特征^[19]。“成员大会-理事会”合作社治理结构模式如图 1 所示。

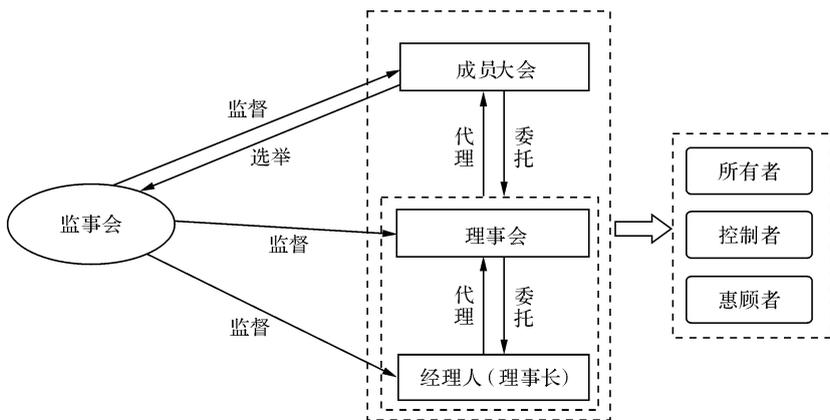


图 1 “成员大会-理事会”治理结构模式的逻辑构架

用 A 表示理事会所有可选择的行动组合, $a \in A$ 表示理事会一个特定行动, 并假定 a 是代表努力水平的一维变量, a' 表示不同于实现规划最优条件下的代理人行动(a)。令 θ 是不受成员大会和理事会控制的外生随机变量, 且 $\theta \in \Theta$, $G(\theta)$ 和 $g(\theta)$ 是 θ 的分布函数和密度函数。在理事会选择行动 a 后, 外生变量 θ 实现。 a 和 θ 共同决定一个可观测结果 $x(a, \theta)$ 和一个货币产出 $\pi(a, \theta)$ ^①。假定 π 是 a 的严格递增凹函数, 即给定 θ , 理事会成员工作越努力, 产出越高, 但努力的边际产出率递减, π 是 θ 的严格增函数, 即较高的 θ 代表较有利的自然状态。成员大会的问题是设计一个激励合同 $s(x)$, 根据观测到的 x 对理事会成员的努力水平进行奖惩^[20]。

假定成员大会与理事会的冯·诺依曼-摩根斯坦效用函数分布为 $v(\pi - s(x))$ 和 $\mu(s(\pi)) - c(a)$, 其中 $v' > 0, v'' \leq 0; \mu' > 0, \mu'' \leq 0; c' > 0, c'' > 0$, 即成员大会与理事会都是风险规避者或风险中性者, 努力的边际负效用是递增的。成员大会与理事会的利益冲突首先来自假设 $\partial \pi / \partial a > 0$ 和 $c' > 0$; $\partial \pi / \partial a > 0$ 意味着成员大会希望理事会多努力, 而 $c' > 0$ 意味着理事会希望少努力。因此, 除非成员大会能对理事会提供足够的激励, 否则, 理事会不会如全体成员希望的那样努力工作。假定 $G(\theta)$ 、 $x(a, \theta)$ 和 $\pi(a, \theta)$ 及效用函数 $v(\pi - s(x))$ 和 $\mu(s(\pi)) - c(a)$ 都是共同知识^[20]。

① 其直接所有权属于全体成员。

将上述自然状态 θ 的分布函数转换为结果 x 和 π 的分布函数,给定 θ 的分布函数 $G(\theta)$,对应每一个 a ,存在一个 x 和 π 的分布函数,新的分布函数通过 $x(a, \theta)$ 和 $\pi(a, \theta)$ 从原分布函数 $G(\theta)$ 导出,用 $F(x, \pi, a)$ 和 $f(x, \pi, a)$ 分别代表导出的分布函数和对应密度函数。成员大会的问题是选择 a 和 $s(x)$ 最大化期望效用函数,用分布函数参数化方法可表述如下:

$$\max_{a, s(x)} \int v(\pi - s(x)) f(x, \pi, a) dx \tag{1}$$

$$s.t. (IR) \int \mu(s(x)) f(x, \pi, a) dx - c(a) \geq \bar{\mu} \tag{2}$$

$$(IC) \int \mu(s(x)) f(x, \pi, a) dx - c(a) \geq \int \mu(s(x)) f(x, \pi, a') dx - c(a'), \forall a' \in A \tag{3}$$

式(2)中 $\bar{\mu}$ 表示理事会的保留效用,即理事会接受合同中得到的期望效用不能小于不接受合同时能够得到的最大期望效用。

假定理事会的行动 a 可观察,理事会的激励约束条件无效,给定理事会的努力程度 a ,构造拉格朗日函数: $L(x, \pi) = \int v(\pi - s(x)) f(x, \pi) dx + \lambda [\int \mu(s(x)) f(x, \pi) dx - \bar{\mu}]$

对 s 求导,即 $\frac{\partial L}{\partial s} = 0$,该函数的一阶条件为: $\frac{v'(\pi - s^*(x))}{\mu'(s^*(x))} = \lambda$

最优化一阶条件表明成员大会与理事会收入的边际效用之比为常数,说明不同收入状态下边际替代率对成员大会与理事会相同,因此,在该治理结构模式中,成员大会与理事会的委托代理关系达到帕累托最优。

2.“普通成员-核心成员-理事会”模式

合作社成员分化是由于成员股权结构设计不均和成员资源禀赋存在较大异质性而形成。对于监督理事会经营管理而言,实力较弱且股权较小的普通成员的监控成本高于监控收益,因此他们会采取搭便车行为,成员大会与理事会之间委托代理问题转化为核心成员与理事会之间委托代理问题。由于核心成员与普通成员存在共同利益,核心成员代表全体成员的利益监督合作社理事会的经营管理活动,但同时核心成员会将其所获得的一定数量租金(核心成员侵占普通成员利益的数量)纳入自己的目标函数。由此可知,在该治理结构模式中,核心成员兼具有代理人和委托人的双重身份特征。“普通成员-核心成员-理事会”治理结构模式如图 2 所示。

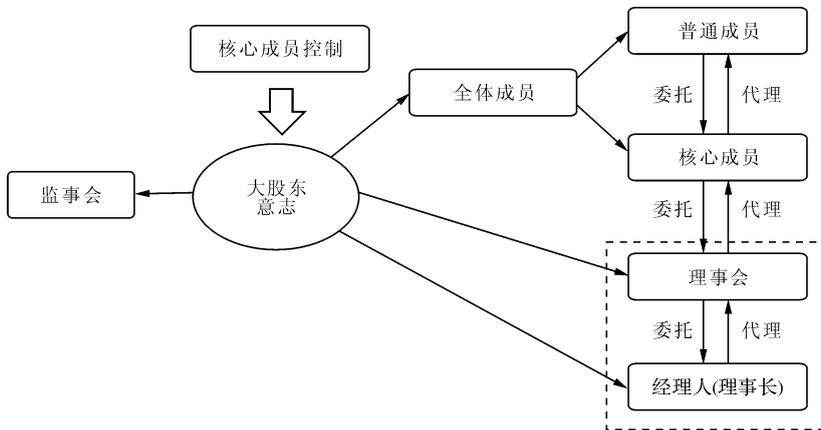


图 2 “普通成员-核心成员-理事会”治理结构模式的逻辑构架

在核心成员与理事会的委托代理关系中,核心成员(委托人)的问题是选择 a 和 $s(x)$ 最大化期望效用函数及租金,满足参与约束(IR)和激励相容(IC),即:

$$\max_{a, s(x)} \int \varphi(t_1(\pi - s(x))) f(x, \pi, a) dx + r \tag{4}$$

$$s.t. (IR) \int \mu(t_2 s(x)) f(x, \pi, a) dx - c(a) \geq \bar{\mu} \tag{5}$$

$$(IC) \int \mu(t_2 s(x)) f(x, \pi, a) dx - c(a) \geq \int \mu(t_2 s(x)) f(x, \pi, a') dx - c(a'), \forall a' \in A \tag{6}$$

式(4)中, r 表示租金,即核心成员侵占普通成员利益的数量; t_1 表示核心成员的持股比例; t_2 表

示理事会成员的持股比例, $\varphi(\cdot)$ 表示核心成员的效用函数, 式(5)中 $\mu(\cdot)$ 表示理事会的效用函数, $\bar{\mu}$ 表示理事会的保留效用。

假定理事会的行动 a 可观察, 理事会的激励约束条件无效, 给定理事会的努力程度 a , 构造拉格朗日函数: $L(x, \pi) = \int \varphi(t_1(\pi - s(x)))f(x, \pi)dx + r + \delta[\int \mu(t_2s(x))f(x, \pi)dx - \bar{\mu}]$

对 s 求导, 即 $\frac{\partial L}{\partial s} = 0$, 该函数的一阶条件为: $\frac{\varphi'(\pi - s^*(x))}{\mu's^*(x)} = \frac{\delta t_2}{t_1}$

最优化一阶条件表明核心成员与理事会收入的边际效用之比为 $\delta t_1/t_2$, 与理事会和核心成员股权结构成正比, 说明不同收入状态下边际替代率与核心成员和理事会的股权结构有关, 因此, 在“核心成员-理事会”委托代理关系中, 核心成员与理事会的股权结构相等时, 其委托代理关系达到帕累托最优。

普通成员与核心成员委托代理关系产生于合作社成员之间, 属于合作社之外的市场交易关系。要求普通成员能够对核心成员实施有效监督, 核心成员控制合作社并履行监督理事会经营管理活动的职能可以降低理事会经营管理的代理成本。核心成员的监督是有成本的, 合作社需要补偿核心成员监督理事会经营管理的付出。但在理性经济人假设前提下, 核心成员在掌握实际控制权的同时可能会采取机会主义倾向, 因此普通成员需要设计合理的激励合同以保护自己的利益不受侵占或受损最小化。普通成员(委托人)设计激励合同的目的使其自身利益不受核心成员侵占或受损最小化, 选择 e 和 $w(r)$ 最大化期望效用函数, 满足参与约束条件(IR)和激励相容条件(IC), 即:

$$\max_{e, w(r)} \int \rho(r - w(r))f(r, e)dr \quad (7)$$

$$s.t. (IR) \int \beta(w(r))f(r, e)dr - m(e) \geq \bar{\delta} \quad (8)$$

$$(IC) \int \beta(w(r))f(r, e)dr - m(e) \geq \int \beta(w(r))f(r, e')dr - m(e'), \forall e' \in E \quad (9)$$

式(7)、(8)、(9)中, e 表示核心成员监督理事会经营管理的努力水平, m 表示核心成员监督理事会经营管理付出的成本, r 表示租金, 即核心成员侵占中小成员利益的数量, $w(r)$ 表示普通成员为保护自身利益不受侵占所设计的激励合同, $\rho(\cdot)$ 表示普通成员的效用函数, $\beta(\cdot)$ 表示核心成员的效用函数, $\bar{\delta}$ 表示核心成员接受激励合同的保留效用。

假设核心成员监督理事会经营管理的努力水平 e 可观察, 核心成员的激励约束条件无效, 给定核心成员的努力水平 e , 构造拉格朗日函数:

$$L(r) = \int \rho(r - w(r))f(r, e)dr + \eta[\int \varphi(w(r))f(r, e)dr - m(e) - \bar{\varphi}]$$

对 w 求导, 即 $\frac{\partial L}{\partial w} = 0$, 该函数的一阶条件为: $\frac{\rho'(r - w^*(r))}{\varphi'(w^*(r))} = \eta$

最优化一阶条件表明普通成员与核心成员租金的边际效用之比为常数, 说明不同租金水平的边际替代率对普通成员和核心成员相同, 因此, 在“普通成员-核心成员”的委托代理关系中, 普通成员与核心成员的帕累托最优取决于租金水平。

上述分析表明, 在合作社成员与理事会的委托代理关系中, 应根据股权结构和核心成员侵占普通成员利益的水平设计合作双赢的激励合同, 从而减少理事会成员的机会主义行为, 提高全体成员和理事会的期望效用。

通过以上两种合作社治理结构模式的比较静态分析可知, 在“成员大会-理事会”治理结构模式中, 在成员同质性前提条件下, 成员大会与理事会收入的边际效用之比为常数, 即不同收入状态下边际替代率对成员大会与理事会相同, 合作社中成员大会与理事会的委托代理关系达到帕累托最优; 在“普通成员-核心成员-理事会”治理结构模式中, 在成员异质性前提条件下, 全体成员分化为核心成员与普通成员。核心成员和理事会收入的边际效用之比与理事会和核心成员股权结构成正比, 即不同收入状态下边际替代率与核心成员和理事会的股权结构有关, 且在核心成员与理事会的股权结构相等时, 其委托代理关系达到帕累托最优。普通成员与核心成员租金的边际效用之比为常数, 说明不

同租金水平的边际替代率对普通成员和核心成员相同,因此普通成员与核心成员的帕累托最优取决于租金水平,即取决于核心成员侵占普通成员利益的数量。然而在合作社实践发展过程中,多数合作社股权结构集中,核心成员在经营管理决策中权重较大,普通成员对核心成员的制约作用有限,“普通成员-核心成员-理事会”治理结构模式较为普遍,造成合作社较低的成员参与程度和较高的交易成本,难以有效提高合作社治理效率和改善合作社治理绩效。

二、真实世界的证据

根据实地调研,符合“成员大会-理事会”治理结构模式的农民专业合作社股权结构相对比较分散,运行相对规范,但符合该种治理结构模式的合作社数量较少;而“普通成员-核心成员-理事会”模式的合作社较为普遍^①。本文选取两个典型果农合作社案例,对两种合作社治理结构模式进行比较,剖析两种合作社治理结构模式的运行过程、治理效果、存在问题及优化路径。

1.“成员大会-理事会”治理结构模式:陕西宜川县 X 果业合作社

(1)合作社股权结构与组织结构。2005年6月,成立QL村果农协会。2007年7月召开成立大会,由村支书等7人发起在果农协会基础上成立合作社,2008年6月在工商行政管理部门注册登记,该社以成员为服务对象,根据章程规定为成员提供技术、信息、生产资料购买和产品销售、加工、运输、贮藏等相关服务。成立初期,注册资金121.08万元,入社成员103人,带动农户178户。截止到2014年底,其注册资金达227.55万元,其中成员出资21万元,出资成员148人,带动周边农户286户。

该社成员股权结构较为分散,组织结构设置相对健全。合作社由7名苹果种植户发起成立,共有成员148名,共设置股份210股,每股1000元,共出资21万元。合作社理事会成员10人,理事长1人,入5股,副理事长2人,共入15股^②,理事7人,共入26股^③,理事会共入46股,占比21.90%。监事会成员2人,监事长1人入5股,监事1人入3股,共入8股,占比3.81%。其他138名成员共入156股,占比74.29%。由此可知,该合作社的股权结构设置相对分散。该社机构由成员大会、理事会、监事会和经理人构成。理事会成员10名,设理事长1名,副理事长2名,理事7名,并设秘书长1名;监事会成员2名,设监事长1名,监事1名;经理人由理事长兼任。成员大会是最高权利机构。理事会是执行机构,实行充分协商一致原则,对合作社日常管理进行决策。监事会是监察机构,代表全体成员监督理事会和成员大会工作。

(2)合作社治理结构分析。该社成员均由本村苹果种植户组成,果农种植规模相对较小,在所调查该社7个样本成员中,其苹果种植面积平均为6.79亩。入社前,果农的苹果种植管理方面的知识基本属于乡土经验层次,普遍缺乏苹果储藏和销售方面专业知识,因此果农希望通过合作社提高种植技术水平,拓宽苹果销售渠道,提高收益水平。村支书基于村民要素禀赋,行为动机和内生需求方面同质性的考虑带领村民组建成立合作社。通过对该社7名成员实地访谈,对合作社的概念及其运行过程认知方面,5名成员比较了解,1名成员非常了解,成员对合作社选举权和决策权的参与程度较高,6名成员在合作社采购、农药、化肥、果袋等农业生产资料。7名成员都曾参加过合作社举办的果园管理技术培训,并对其果园管理的作用较大。6名成员的苹果产品都是通过合作社销售,通过合作社销售苹果可获得相对较高的苹果销售价格和稳定的苹果销售渠道。由此可知,成员参与合作社积极性较高,合作社提供的服务也增强了成员在合作社的归属感,有利于提高成员参与合作社治理的积极性。

在合作社组建时,全体果农严格按照“一人一票”制选举理事会、理事长、监事会和监事,确保合作

① 这可能是由于目前中国合作社多处于初级发展阶段,在短期内核心成员的资源禀赋优势和较高的股权比例有利于合作社的起步发展,其存在具有一定的合理性,但从长远来看,“普通成员-核心成员-理事会”模式难以提高成员参与合作社的积极性,以及降低合作社的管理型和市场型交易成本,因此不利于合作社持续发展。

② 一人入10股,另一人入5股。

③ 四人每人入5股,三人每人入2股。

社经营管理人员真正代表全体员工的利益,形成以成员大会为委托人,理事会为代理人的委托代理关系。其委托代理关系主要体现在三个方面:第一,全体果农成员为获取先进苹果种植技术和优质低价农业生产资料,提高果品质量,降低自然风险对其收益水平的影响,委托合作社统一购买农业生产资料,提供技术指导、管理培训以及生产管理信息等服务;第二,全体果农成员为增强其市场谈判能力,将苹果委托给合作社统一销售^①,保障成员苹果的销售价格和销售渠道,降低市场风险,提高成员收益水平;第三,合作社理事会代表全体员工对合作社各项运行活动进行民主管理和事务决策,如组织召开成员大会,组织技术培训,制定财务预决算、盈余分配或亏损弥补方案,决定成员入社或退社等相关事项,制定合作社发展规划、年度业务经营计划和内部管理规章制度等,决定聘任或解聘会计、营销、技术等相关专业人员,以及进行年终总结和制定分红方案等。在该种模式合作社治理过程中,由于成员同质性较强,成员的行为动机和利益诉求趋同,参与合作社治理的积极性较高。同时,相对简单、清晰的委托代理关系降低了合作社的管理型和市场型交易成本。由于其股权结构相对分散,合作社成员之间的地位相对平等,成员与理事会之间可进行有效的沟通和交流,增强了合作社集体行动的可能性,并降低成员对理事会的监督成本,提高合作社的决策效率,也增强了合作社在市场交易中的谈判力和竞争力。

2.“普通成员-核心成员-理事会”治理结构模式:辽宁绥中县Y果业合作社

(1)合作社股权结构与组织结构。2011年8月,在7位苹果种植大户和销售能人带领下,成员出资300万元成立Y果业合作社,参与成员主要为当地果农,合作社为农户提供苹果种植技术服务、标准化生产,统一农业生产资料供应服务和苹果储藏、购销服务等。该社于2011年8月在工商行政管理部门注册登记,注册资金39万元,合作社总出资额300万元,其中货币资金39万元,实物(即果园)出资261万元。截至2013年底,合作社成员数达135人,且都为农民成员,其中核心成员7人,普通成员128人,带动周围农户260多户。

股权结构设置高度集中,组织结构设置相对健全。该社由7名苹果种植户发起成立,共有成员135名,总出资额为40.28万元。由于股权结构设置差异性,该社成员分化为核心成员与普通成员。作为发起人之一的理事长出资额最高为30万元,占比74.48%,其他6名发起人各出资1.5万元,发起人总出资额占比96.82%,这7名发起人可称为合作社“核心成员”。其他128名成员(每名成员出资100元)的出资额仅占总出资额的3.18%,其他128名成员可称为合作社“普通成员”。普通成员委托核心成员对合作社理事会的经营管理进行监督,从而形成普通成员与核心成员间的委托代理关系。合作社设立成员大会、理事会、监事会和经理人。成员大会是合作社最高权力机构,由全体成员组成,选举和表决实行一人一票制,决策合作社重大管理事项。理事会由3名成员组成,对成员大会负责,执行成员大会决议,对合作社日常经营管理进行决策,设理事长1名,为本社法定代表人,并兼任合作社经理人。监事会由2名成员组成,设监事长1名,代表成员监督和检查理事会经营管理工作,以及理事会对成员大会决议、章程执行情况、财务状况等。

(2)合作社治理结构分析。在全体成员与理事会委托代理关系基础上,全体成员由于其股权结构设计不均等和成员资源禀赋存在较大异质性而分化为普通成员与核心成员,其中核心成员7名,普通成员128名。普通成员由于其股权结构较小且拥有较少的资源禀赋,盈余返还或股份分红较少,参与合作社治理的成本大于收益,因此普通成员缺乏参与合作社治理的积极性,多采取“搭便车”行为,并将其对合作社经营管理的监督权利交由核心成员代理,从而形成核心成员与普通成员之间的委托代理关系,全体成员与理事会的委托代理关系演化为核心成员与理事会的委托代理关系。但由于核心成员多是理事会成员,极易产生核心成员侵占普通成员利益的情况。

随着Y合作社规模扩大,普通成员与核心成员的代理问题严重影响合作社的组织运行。一方面,由于苹果市场供求变化,部分普通成员为了自身利益考虑,当合作社收购苹果价格高于市场时,就

^① 统一销售的两种方式:A.合作社以高于市场价格一定水平的价格收购成员苹果后再统一销售,可保证成员苹果销售价格,提高成员收益;B.合作社将苹果购买方介绍给农户,由农户与苹果购买方自行商讨苹果销售相关事宜,可保证成员苹果销售渠道。

会将苹果销售给合作社,但当市场收购价格高于合作社时,就会将苹果销售给市场,影响合作社正常储运,合作社很难对农户违约和机会主义行为进行有效管理;另一方面,少数未进入合作社理事会的核心成员利用其自身的销售渠道收购成员苹果进行销售,助长了普通成员的“搭便车”行为。在“普通成员-核心成员”的委托代理关系中,核心成员并未对理事会的经营管理和民主决策形成有效监督,在“核心成员-理事会”的委托代理关系中,理事会并未制定合理的制度安排约束成员参与合作社治理的行为,致使合作社治理失范,从而使合作社产生较高的管理型交易成本,代理成本和监督成本。此外,由于合作社成员异质性明显,难以形成集体行动,降低了合作社决策效率,导致合作社在市场交易中处于不利地位,并影响合作社的持续发展。

为改善合作社普通成员与核心成员以及核心成员与合作社的委托代理关系,合作社通过召开成员大会,在合作社的成员角色、决策、监督和收益等方面加以说明,通过完善相关制度和落实执行情况,促进合作社规范治理。在成员入社和退社方面,明确规定苹果种植户的人社条件和退社程序;在决策和监督方面,明确成员大会、理事会、监事会和经理人的职责和权限,并定期公开合作社财务信息;在收益方面,规定当年扣除生产经营和管理服务成本,弥补亏损、提取公积金和公益金后的可分配盈余按成员与本社的交易量(额)比例返还,返还总额不低于可分配盈余的60%。一是改善成员在合作社的收益水平,提高成员参与合作社治理的积极性,促进核心成员履行代理人职责,保障普通成员在合作社的权利不被侵占;二是提高理事会的民主决策程度和经营管理水平,从而加强对合作社的规范化治理,降低合作社交易成本,促进合作社持续发展。

3. 小 结

通过上述分析,两种合作社治理结构模式在成员属性、资源禀赋、股权结构、决策效率、管理型交易成本和市场型交易成本等方面具有差异。如表1所示。

表1 两种合作社治理结构模式的比较分析

	“成员大会-理事会”模式	“普通成员-核心成员-理事会”模式
成员属性	成员同质性较强。	成员异质性较强,全体成员分化为普通成员与核心成员。
资源禀赋	成员所掌握的生产技术、市场营销能力和社会关系基本趋同。	核心成员相比于普通成员掌握更多的生产技术、市场营销能力和社会关系。
股权结构	所有成员包括理事会成员的股权结构相对分散。	合作社核心成员掌握较高比例的股权结构,而普通成员的股权结构比例较低。
决策效率	理事会成员作为全体成员的代理人对合作社进行经营和治理,其决策效率相对较高。	核心成员既是普通成员的代理人,又是合作社的委托人,核心成员易形成集体行动,但普通成员由于其参与合作社治理程度较低,造成合作社决策效率相对较低。
管理型交易成本 ^①	单层委托代理关系可降低合作社理事会的代理成本和监督成本。	双层委托代理关系使合作社的运行过程更加复杂,增加了组织运行的代理成本和监督成本。
市场型交易成本 ^②	在全体成员同质性的前提下,理事会作为代理人与市场进行交易,其信息搜寻成本、签约成本和监督成本相对较低。	在成员异质性的前提下,理事会是在核心成员的控制下与市场进行交易,其信息搜寻成本、签约成本和监督合约义务履行成本相对较高。

三、比较分析与结果讨论

从果农合作社治理效率角度来看,“成员大会-理事会”治理结构模式优于“普通成员-核心成员-理事会”治理结构模式主要体现在成员参与程度,降低合作社管理型交易成本(代理成本、监督成本等)、市场型交易成本(信息搜寻成本、签约成本和监督合约义务履行成本等),从而促进合作社协同管理与规范治理,那么造成这一结果的原因主要体现在成员行为动机与利益诉求,委托代理关系逻辑构架,

① 合作社管理型交易成本主要指建立、维持或改变合作社结构设计的成本,以及合作社运行的成本,合作社运行成本可分为:A.信息成本,即与制定决策、监督命令的执行等有关的成本,代理成本,信息管理的成本等;B.与农产品及农产品服务在可分的技术界面之间转移有关的成本,如在合作社内的运输成本,储藏成本等。

② 合作社市场型交易成本主要包括合约的准备成本(搜寻和信息成本)、决定签约的成本(谈判和决策成本)、监督成本和合约义务履行成本等。

成员信息掌握程度和市场型交易成本四个方面。

1. 成员行为动机和利益诉求不同

在“成员大会-理事会”治理结构模式中,成员股权结构相对分散,成员之间的行为动机和利益诉求是趋同的,这有利于成员间的沟通与协同,易形成利益共同体,成员参与合作社治理的程度相对较高,可明显降低合作社的管理型交易成本和理事会的代理成本,有利于成员间形成互相约束、互惠互利的合作关系。

在“普通成员-核心成员-理事会”治理结构模式中,成员股权结构高度集中,核心成员与普通成员具有不同的行为动机和利益诉求,核心成员借助其较高的股权结构希望更多的侵占普通成员利益,普通成员则具有借助合作社核心社员对理事会的监督而“搭便车”的机会主义倾向,委托人和代理人之间存在严重的利益冲突,成员之间存在管理与被管理,监督与被监督,控制与被控制的关系,因此其治理结构更加复杂。

2. 委托代理关系逻辑构架不同

在“成员大会-理事会”治理结构模式中,合作社成员关系表现为全体成员与理事会的委托代理关系(如图1),委托代理关系链条相对较短,其代理成本相对较低。第一,成员间由于其股权结构差异不大,具有相同或相似的目标函数和行为方式,主要通过获得合作社统一提供农业生产资料,苹果种植技术培训,生产信息等服务以及通过与合作社的交易量(额)获得收益;第二,合作社理事会作为代理人对合作社各项事务进行民主决策和经营管理,促进合作社规范化治理,为成员提供更多服务和更高收益,提高合作社在市场上的谈判能力和综合竞争能力。

在“普通成员-核心成员-理事会”治理结构模式中,合作社成员关系表现为普通成员与核心社员以及核心社员与理事会的“双层委托代理关系”(如图2),委托代理关系链条相对较长,产生较高的代理成本。第一,全体成员与理事会的委托代理关系由于成员股权结构和资源禀赋差异而演化为普通成员与核心成员以及核心成员与理事会的双层委托代理关系;第二,在合作社“中心-外围”结构中,普通成员与核心成员的委托代理关系是合作社外部的市场交易关系,而不是成员与合作社之间的内部交易关系,核心成员既具有监督理事会经营管理和民主决策的代理人职责,又作为委托人委托理事会对合作社进行经营管理和民主决策,双重身份使核心成员对合作社的规范化治理具有重要作用和影响,是普通成员与理事会的联结。

3. 成员的信息掌握程度不同

在“成员大会-理事会”治理结构模式中,合作社成员之间,理事会成员之间以及成员与理事会之间在信息掌握程度方面具有较大的相同性或相似性。合作社成员之间由于其股权结构和要素资源禀赋差别不大而能够产生较高的信任感和协调性;合作社理事会成员之间由于其经营管理能力差别不大而能够降低合作社决策成本;合作社成员与理事会之间由于其股权结构相对分散而使其在合作社地位相对平等,成员与理事会之间可进行有效的信息沟通和交流,增强了集体行动的可能性,降低成员对理事会的监督成本。

在“普通成员-核心成员-理事会”治理结构模式中,合作社成员之间由于股权结构和资源禀赋的差异性较大而使成员在合作社的地位不平等,成员掌握信息程度不同导致成员之间存在严重信息不对称。普通成员由于信息不完全很难对理事会的治理行为和经营管理进行监督,易产生理事会成员的机会主义倾向,损害了普通成员利益,增加了合作社代理成本,降低了合作社治理绩效,不利于合作社规范化治理和持续性发展。

4. 市场型交易成本不同

在“成员大会-理事会”治理结构模式中,成员之间具有相同或相似的资源禀赋与股权结构,在合作社享有公平的地位和合理的利益分配权,因而其参与合作社的积极性较高,形成集体行动的可能性更大。在合作社与市场进行交易谈判过程中,成员委托理事会经营管理合作社,并完成市场谈判、市场交易等事宜。由于成员的集体行动合力推动,理事会的决策效率更高、适应市场的能力更强,从而增强合作社在市场交易中的谈判能力、交易成本控制能力和竞争能力。

在“普通成员-核心成员-理事会”治理结构模式中,随着成员分化为普通成员与核心成员,核心成员由于其资源禀赋优势和较高的股权比例,易形成集体行动。被边缘化的普通成员由于其参与合作社治理的成本大于收益,难以形成集体行动,只有在其利益被侵占到难以忍受的程度时,才可能形成集体行动,但其集体行为往往会降低合作社的决策效率。同时,较低的决策效率会降低合作社的市场谈判能力和竞争能力,从而增加合作社的交易成本。

四、优化合作社治理结构的对策建议

基于委托代理理论,本文根据实地调研过程中合作社治理实践情况构建了“成员大会-理事会”和“普通成员-核心成员-理事会”两种合作社治理结构模式,并以果农合作社为例探究两种治理结构模式的治理结构设计与运行机理,探究其中的问题与成因,寻找有效的合作社治理结构模式,为优化基于中国现实国情的合作社治理,提高成员参与程度,降低合作社运行成本,改善合作社治理绩效提供理论依据和实践经验。由以上分析可知,“成员大会-理事会”治理结构模式优于“普通成员-核心成员-理事会”治理结构模式主要体现在成员行为动机与利益诉求,委托代理关系架构,成员信息掌握程度及市场型交易成本四个方面。在遵循合作社“自由、平等、民主管理、盈余返还”等基本原则的前提下,完善合作社的产权制度设计,降低合作社的代理成本和监督成本,提高成员对技术信息和市场信息的掌握程度,降低成员异质性是优化合作社治理结构,提高合作社治理绩效的有效途径。

首先,降低成员股权结构差异性,完善合作社的产权制度设计。合作社治理结构问题的根源在于成员在合作社所有权大小,而其在合作社的所有权取决于股权结构,因此合作社治理结构问题的关键在于成员股权结构的差异性。为降低成员异质性,合作社需对成员股权结构进行改革,稀释核心成员的股权结构,提高普通成员的股权结构,降低合作社股权结构的集中度。此外,应在合作社章程中规定成员入股的比例限制,降低普通成员的“搭便车”行为和核心成员的机会主义倾向。

其次,加强对理事会成员激励,降低经营管理人员的代理成本。合作社的整体效益与理事会和监事会成员的工作努力程度和经营管理水平具有显著的正相关关系^[21]。参与约束和激励相容是合作社委托代理关系中理事会和监事会成员最重要的条件变量,赋予理事会和监事会成员合适的剩余索取权或给予其合适的报酬可充分发挥其潜能,调动其管理和监督合作社的积极性和创造力,减少其机会主义倾向,降低合作社代理成本,提高合作社治理绩效。但所赋予的剩余索取权既要在法律限定范围内又不能比例过低,使出让的剩余索取权或给予的报酬激励充分发挥作用。

再次,健全合作社监督制度体系,降低成员对合作社的监督成本。由于合作社成员股权结构与资源禀赋差异性,在信息不对称和监督失控的情况下,核心成员易利用其掌握的控制权侵犯普通成员权益,谋取私利,致使“普通成员-核心成员”委托代理关系中核心成员的监督职责缺位。因此需在合作社内部设置监事会或执行监事的基础上明确其权力责任分布。在监事会的监督下,通过定期公开合作社财务信息和营运状况,并充分调动成员大会和理事会的相互监督作用,降低合作社监督成本。

最后,培育成员经营观念和合作意识,提高成员对技术信息和市场信息的掌握程度。合作社成员之间以及成员与理事会、监事会之间的信息不完全和信息不对称,易导致核心成员侵占普通成员利益,降低普通成员参与合作社治理的积极性,因此需要合作社加强对成员的教育培训,改善成员的经营观念和合作意识。第一,加强对成员种植技术培训,提高成员种植技术水平;第二,加强对成员合作社经营管理和市场销售相关知识信息培训,改善成员经营观念和合作意识。通过教育培训改善成员的信息结构,提高成员参与合作社治理的积极性,减少普通成员搭便车行为和核心成员机会主义倾向,促进合作社规范化治理。

值得注意的是,本文着重考察了两种合作社治理结构模式的运行过程及其有效性问题,而有待于研究的另外一个重要问题是在何种市场环境和政策环境下产生何种治理结构模式,即不同类型合作社治理结构模式产生的根源,以及不同合作社治理结构模式的适应性问题,在后续研究中可对此问题进行深入分析和探讨。

参 考 文 献

- [1] 徐旭初,吴彬.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[J].中国农村经济,2010(5):43-55.
- [2] 崔宝玉,刘峰,杨模荣.内部人控制下的农民专业合作社治理——现实图景、政府规制与制度选择[J].经济学家,2012(6):85-92.
- [3] 马彦丽,孟彩英.我国农民专业合作社的双重委托-代理关系——兼论存在的问题及改进思路[J].农业经济问题,2008(5):55-60.
- [4] 孙亚范.农民专业合作社经济组织利益机制及影响因素分析——基于江苏省的实证研究[J].农业经济问题,2008(9):48-55.
- [5] 邓衡山,徐志刚,应瑞瑶,等.真正的农民专业合作社为何在中国难寻?——一个框架性解释与经验事实[J].中国农村观察,2016(4):72-83.
- [6] 王鹏,霍学喜.合作社中农民退社的方式及诱因分析——基于渤海湾优势区苹果合作社354位退社果农的追踪调查[J].中国农村观察,2012(2):54-64.
- [7] HAKELIUS K.Cooperative values: farmers' cooperatives in the minds of farmers [D].Uppsala:Dissertations-Swedish University of Agricultural Sciences (SLU),1996.
- [8] ILIOPOULOS C,COOK M L.The efficiency of internal resource allocation decisions in customer-owned firms: the influence costs problem[C].2nd Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics Washington,DC,1999,September:16-18.
- [9] USDA.Agricultural Cooperatives in the 21st Century,RBCS,Cooperative Information Report 60[R].Washington D.C,2002:1-36.
- [10] SPEAR R.Governance in democratic member-based organizations[J].Annals of public and cooperative economics,2004,75(1):33-60.
- [11] VITALIANO P.Cooperative enterprise: an alternative conceptual basis for analyzing a complex institution[J].American journal of agricultural economics,1983,65(5):1078-1083.
- [12] STAATZ J M.Recent developments in the theory of agricultural cooperation[J].Journal of agricultural cooperation,1987,2(20):74-95.
- [13] ROYER J S.Cooperative organizational strategies: a neo-institutional digest[J].Journal of cooperatives,1999,14(1):44-67.
- [14] 黄胜忠,林坚,徐旭初.农民专业合作社的成员承诺研究[J].华南农业大学学报(社会科学版),2007(4):1-7.
- [15] 崔宝玉.农民专业合作社中的委托代理关系及其治理[J].财经问题研究,2011(2):102-107.
- [16] 唐宗焜.合作社功能和社会主义市场经济[J].经济研究,2007(12):11-23.
- [17] 任大鹏,郭海霞.合作社制度的理想主义与现实主义——基于集体行动理论视角的思考[J].农业经济问题,2008(3):90-94,112.
- [18] 袁久和,祁春节.异质性农民专业合作社成员合作关系及其稳定性研究[J].财贸研究,2013(3):54-60.
- [19] 吴彬.农民专业合作社治理结构:理论与实证研究[D].杭州:浙江大学,2014:58-67.
- [20] 张维迎.博弈论与信息经济学[M].上海:三联出版社,1996:235-262.
- [21] 张满林.我国农民专业合作社治理问题研究[D].北京:北京林业大学,2009:68-74.

(责任编辑:陈万红)