

# 合作社再组织化的实现路径与增效机制\*

## ——基于青海省三家生态畜牧业合作社的案例分析

罗千峰<sup>1</sup> 罗增海<sup>2</sup>

**摘要：**再组织化是合作社突破“小、散、乱、弱”发展困境和实现高质量发展的有效途径。本文在对合作社再组织化路径和增效机制进行理论分析的基础上，选取青海省三家生态畜牧业合作社案例，探究合作社再组织化的路径，并从获取制度收益、降低交易成本、实现价值增值三方面揭示合作社再组织化的增效机制。研究表明，合作社基于资源禀赋差异选择“社企联合”“社村联合”“社社联合”等不同模式，构建和完善现代畜牧业经营体系、生产体系、产业体系，从而实现再组织化；合作社再组织化通过提高规模经济效益、降低经营风险、实现外部性内在化获取制度收益，通过降低交易频率、资产专用性、交易不确定性降低交易成本，通过提出价值主张、推动价值创造、推进价值共享实现价值增值。

**关键词：**合作社 生态畜牧业 再组织化

**中图分类号：**F321.4 **文献标识码：**A

### 一、引言

农民合作社在完善农村基本经营制度、促进小农户与现代农业发展有机衔接、推进乡村产业发展、保障粮食安全、提高生产效率、提升农民收入、完善减贫机制、加强环境保护等方面的重要作用已被证实（张晓山，2020；苑鹏和丁忠兵，2018；王志刚和于滨铜，2019；来晓东等，2021；蔡荣等，2019；张晖等，2020；刘俊文，2017）。然而，合作社发展仍面临“小、散、乱、弱”的现实困境（张琛和孔祥智，2018a；孔祥智等，2018；任大鹏和肖荣荣，2020；崔玉泉等，2020），严重制约其在促进小农户与现代农业发展有机衔接、加快农业农村现代化建设中有效发挥制度优势。

在草原牧区的农民合作社发展过程中，这种困境尤为突出。具体而言，“小”是指合作社经营规模较小。尽管与普通牧户经营相比，合作社经营扩大了生产经营规模，但从实现生产要素的合理配置看，合作社没有达到合理的生产规模，带动牧户发展的作用有限（张瑞荣等，2018）。此外，由于牧

---

\*本文系中国社会科学院农村发展研究所创新工程项目“中国饲料粮供给安全问题研究”的阶段性研究成果。作者感谢中国社会科学院农村发展研究所苑鹏研究员提出的宝贵意见，当然文责自负。

户退出合作社的成本极低，合作社制度安排具有模糊性与清晰性、感性与理性、个体性与集体性并存的属性（崔宝玉等，2017），这种复杂性和不确定性制约了牧区农民合作社实现适度规模经营。

“散”是指合作社的成员观念散、生产空间分布散、生产资金散。第一，受传统游牧和自给自足生产生活方式的影响，牧户成员相对封闭，以家庭或自然村落为社会交往半径，这与现代生产方式要求的商品化、专业化、社会化相矛盾，为合作社的市场化发展设置了先天性障碍。第二，牧区牧民居住、生产的地理格局十分分散，加之牧区城镇化快速推进和大量牧民进城定居，留在牧区的牧民数量快速减少，其零星分布趋势更加显著（包智明和石腾飞，2020），使得牧区合作社的生产经营更加分散化。第三，农牧户本身就是资金的需求方，他们在加入合作社时无力投入充足的货币资金，使得绝大多数合作社在组建之初就缺乏货币资本的注入，天然地具有资金短缺问题（张连刚等，2016）。此外，现行针对合作社的财政支持政策不具有普惠性，只有少量示范社才能享受补贴或资金支持（马惊鸿，2016）。在这种政府资金支持和补贴力度不足的情况下，牧区合作社发展的资金缺口较为明显，合作社发展面临困难。

“乱”是指合作社治理与管理无序化。牧区的农民合作社大多依靠乡村能人创建，虽然建立了“三会”<sup>①</sup>制度，但大多流于形式，存在领办人控制现象。合作社在经营管理上普遍缺乏专业团队，在发展规划上缺乏长期性，产业发展中存在盲目跟风、经营行为短期化等乱象，制约了合作社发展。

“弱”是指合作社缺乏市场竞争力。合作社生产经营没有形成适度规模，存在资金与人才短缺、市场渠道狭窄、成员固守传统生产经营观念等突出问题，直接影响了合作社的市场竞争力。另外，一些地方政府部门存在寻租冲动，导致合作社治理扭曲，合作社内部治理过度受到部分政府官员的影响，使得合作社公平竞争的环境遭到破坏，合作社治理中的机会主义风险也有所增加，制约了合作社的市场竞争力（孙发平和丁忠兵，2015）。总体上看，合作社自主经营程度和市场化水平都较低（萨础日娜，2017），从而在市场竞争中缺乏竞争力。

为了突破单个合作社“小、散、乱、弱”的发展困境，有学者提出通过“社社联合”促进合作社的功能发挥和高质量发展（例如苑鹏，2008；周振等，2014；穆娜娜和孔祥智，2019；刘同山等，2014；张琛和孔祥智，2018b；崔宝玉和孙迪，2018），但是没有深入探讨“社社联合”的实现路径及增效机制，且忽略了合作社资源禀赋的异质性。笔者在实际中观察到，除了“社社联合”，合作社还通过“社企联合”“社村联合”等多种方式突破发展困境，但鲜有文献关注这些不同方式的具体实现路径及增效机制。鉴于此，本文引入“合作社再组织化”概念，在考虑合作社资源禀赋异质性的基础上探讨合作社如何通过再组织化实现高质量发展。为此，本文在对合作社再组织化路径和增效机制进行理论分析的基础上，选取青海省三家生态畜牧业合作社案例，从构建和完善现代畜牧业经营体系、生产体系、产业体系三方面，探究合作社再组织化的不同路径及增效机制，以期突破合作社发展瓶颈、推进牧区乡村组织与产业协同振兴提供决策参考。

<sup>①</sup> “三会”指成员（代表）大会、理事会、监事会。

## 二、理论分析

### （一）合作社再组织化的内涵

社会的组织化是不同群体因某种特定的目标而组织起来，并且以组织的形式创造社会福利或者解决社会问题的过程。组织的环境是动态变化的，因此组织化的过程是持续不断的，即转型中的社会不可避免地经历“再组织化”（reorganization）过程（胡重明，2013）。合作社通过再组织化能够扩大经营规模和市场范围，从而获取制度收益和经济效益。在再组织化过程中，合作社通过业务扩展和产业链延伸有效地与市场对接，可以降低交易不确定性和交易频率（Carlton, 1979），同时有效规避专用性资产投资受限、“敲竹杠”频发、收益分配不合理等问题（苑鹏，2013；黄祖辉和高钰玲，2012），有利于单个合作社突破“小、散、乱、弱”的发展困境。本文将“合作社再组织化”定义为合作社通过与其他合作社的“社社联合”，或者“社企联合”“社村联合”等多种模式，进行资源重组与组织重构，解决合作社发展过程中“小、散、乱、弱”困境的过程。

合作社再组织化是一个制度变迁的过程，其动力是获取更大潜在收益。新制度经济学理论认为，制度净收益源于制度收益与制度变迁成本两者间的差异，并决定制度变迁。制度变迁必然会造成规划设计费用、组织实施费用、清除旧制度费用、消除变革阻力费用、制度变革带来的损失、机会成本等交易成本，制度净收益大于零是制度变革和制度创新的必要条件（张曙光，1992）。要获取潜在利润就必须进行制度创新和再安排，而再组织化是制度再安排的一种重要形式。合作社再组织化能够提升合作社的资源整合水平，促进合作社内部和合作社群体形成一个利益共同体（马池春和马华，2020），从而实现规模效益、提升谈判地位，有利于合作社获取竞争优势和制度净收益。

### （二）合作社再组织化的实现路径

从全面推进乡村振兴、加速农业农村现代化进程的视角看，构建和完善现代农业经营体系、生产体系、产业体系是合作社再组织化的有效实现路径。“三大体系”虽是相互联系的整体，但各有侧重。在新发展阶段，现代农业经营体系建设的重点是加快新型经营主体培育，促进小农户与现代农业发展有效衔接，实现农业生产经营的集约化、专业化、组织化、社会化；现代农业生产体系建设的核心是将现代农业生产从依靠传统技术和经验转向依靠科技进步，实现农业生产高质、高效和可持续发展；现代农业产业体系的核心是通过优化产业布局和区域布局，推动一二三产业融合发展，提升农业的质量效益和竞争力水平。现代农业经营体系和生产体系为现代农业产业体系发展提供支撑条件，从而形成相互融合的有机体（见图1）。

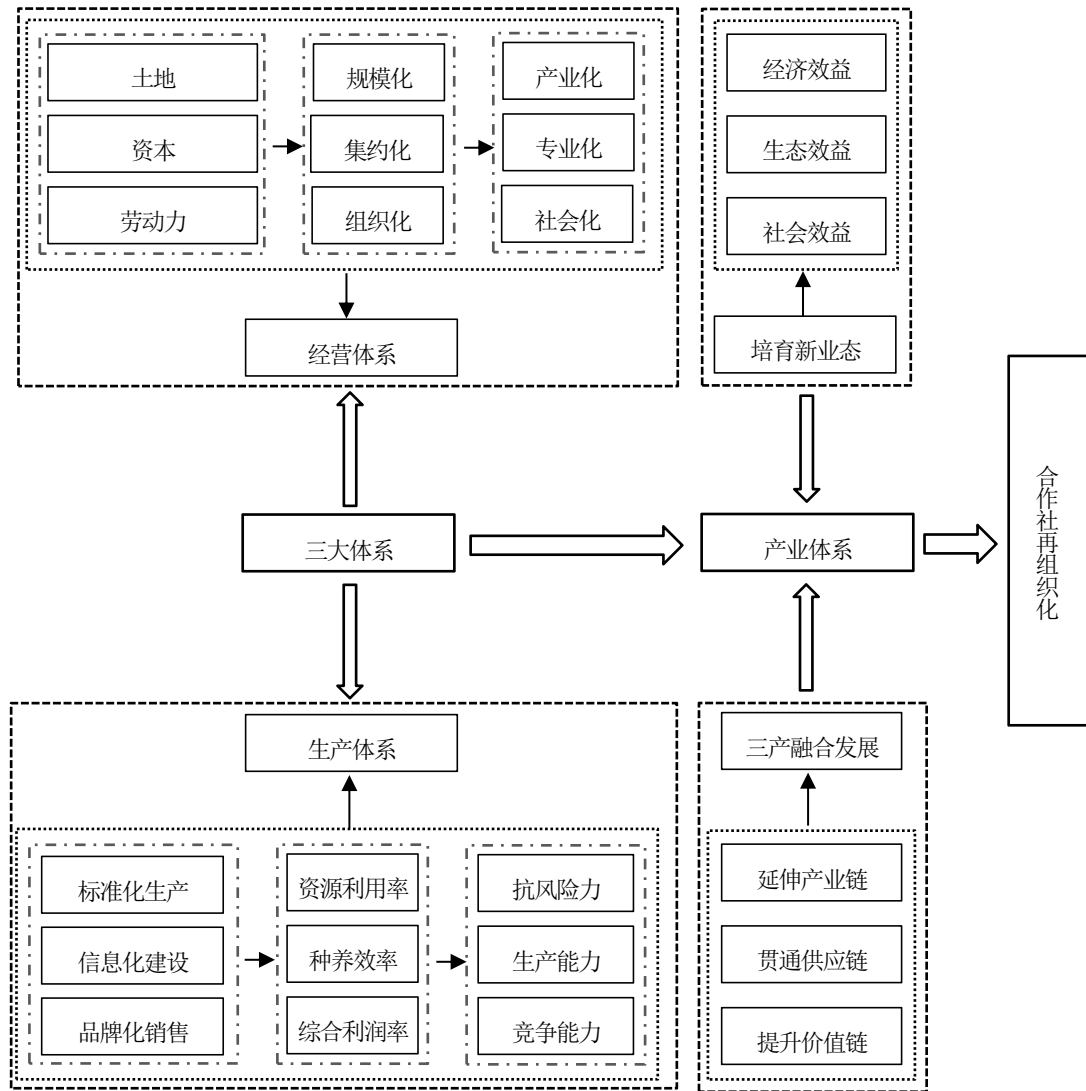


图1 合作社再组织化的实现路径

合作社再组织化的过程就是构建和完善现代农业“三大体系”的过程。具体而言，第一，合作社通过推进土地经营的规模化、资本的集约化、劳动力资源的组织化，实现生产要素的有效配置，促进农业生产的产业化、专业化和社会化水平，从而构建和不断完善经营体系，解决合作社再组织化过程中经营主体培育和经营效益提升等问题。第二，合作社通过推进标准化生产、信息化建设、品牌化销售，可以有效提高资源的综合利用率、种养效率和综合利润率，不断增强合作社的抗市场风险能力、农业综合生产能力和市场竞争力，从而构建和不断健全生产体系，提高合作社再组织化过程中的生产效率。第三，合作社通过发展种养加一体化，催生“农牧结合”“农家乐”等新业态，有利于实现经济效益、生态效益、社会效益和谐统一；并且，合作社通过推进产业链的延伸、供应链的贯通和价值链的提升，可以促进一二三产业融合发展，拓展农民增收空间，从而有效构建和完善产业体系，优化合作社再组织化过程中的产业结构，提升资源要素配置效率。合作社通过构建和不断完善现代农业“三

大体系”实现再组织化，为合作社获取潜在收益创造前提条件。

### （三）农民合作社再组织化的增效机制

合作社再组织化的增效机制主要体现在获取制度收益、降低交易成本、实现价值增值三方面。从获取制度收益看，第一，合作社之间的联合或合作可以实现更大范围的联合采购和联合销售，有效解决规模小的发展瓶颈，从而产生新的规模经济效益。第二，合作社通过再组织化可以促进相关业务整合以及生产主体间的有机联合、有效管理，为标准化生产和产品分级销售创造条件，增强集货能力，拓宽销售渠道，扩大市场交易半径，有利于实施“把鸡蛋放在不同篮子里”的避险策略，从而有效降低市场经营风险。第三，合作社再组织化后，通过实施绿色发展战略，可以将草场等自然资源的保护与合理利用转化为合作社生态友好型的品牌产品，并将随之产生的外部费用通过新产品市场定价进一步消化。这是因为市场价格机制能够自动纠正合作社生产经营可能出现的外部性效率偏差，实现社员个人行为与合作社经营效率的激励兼容，从而促进外部性的内在化。

合作社再组织化也可以降低交易成本。首先，合作社再组织化能够增加合作社纵向一体化的能力，强化合作社对原料供应、生产、销售等整个流程的控制能力，促进合作社建立稳定的营销渠道，发展订单生产，从而降低交易频率，减少相关交易费用。其次，合作社再组织化可以弱化自有资产的专用性。合作社之间的联合与合作能够促进合作社内部业务整合和外部业务扩展，带动经营向多样化与多元化发展，增强机械设备、品牌等资产的通用性，促进经营规模扩大和沉淀成本下降。再次，合作社再组织化能够降低不确定性。合作社通过“社企联合”“社村联合”“社社联合”等经营模式，可以进一步完善产业链各主体之间的利益联结机制，强化对资源要素的整合能力和对产品销售渠道的控制能力，构建起“从种子（禽畜）到筷子”“从田间到餐桌”的全产业链模式，降低生产经营的风险和不确定性，减少履约监督成本。

合作社再组织化能够促进价值增值的实现。再组织化不仅能够促进合作社获取制度收益和降低交易成本，还可以通过提出价值主张、推进价值创造、推动价值共享促进合作社构建产业生态系统，进而实现价值增值。首先，合作社通过再组织化能够发挥信息和专业分工优势，把握市场需求导向，为合作社的经营提供产品和服务导向的价值主张，这种价值主张兼顾消费者利益和生产经营者的利益诉求，可以保障价值创造的可持续性（Pera et al., 2016）。其次，在价值主张的引导下，合作社通过再组织化能够更好地为消费者提供满足其需求的产品，推进合作社价值创造，逐步扩大目标消费者群体，进而提高合作社的市场竞争力（Barney, 1991），为价值增值打造坚实的产业基础。再次，合作社通过再组织化可以完善利益联结机制，促进相关经营主体形成利益共同体，通过价值共享实现共赢发展，让社员分享产业链的增值收益，为合作社实现价值增值提供机制保障。

综上所述，在获取更大潜在收益的目标驱动下，合作社通过构建和完善现代农业经营体系、生产体系和产业体系的路径可以实现再组织化，并通过提高规模经济效益、降低经营风险、实现外部经济内在化获取制度收益，通过降低交易频率、资产专用性、不确定性等方式降低交易成本，通过提出价值主张、推进价值创造、推动构建价值共享机制实现价值增值，从而促进合作社经营提质增效和农业农村现代化（见图2）。

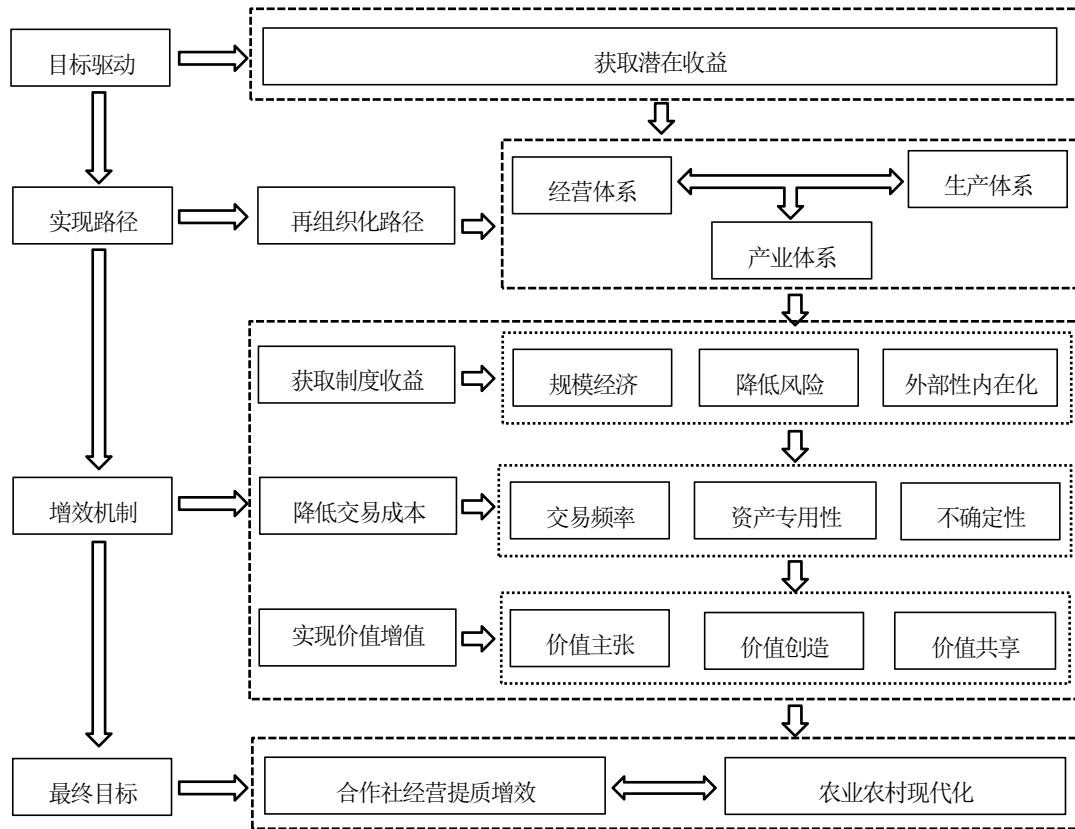


图2 合作社再组织化的增效机制

### 三、案例选取

#### (一) 资料来源与案例选取

青海省作为发展牧区畜牧业的典型地区，在发展生态畜牧业合作社方面具有丰富的实践经验。长期以来，超小规模牧民分散经营模式导致青海省面临畜草矛盾突出、灾害抵御能力差、生产效率低等严重问题。针对草地生态环境不断恶化、牲畜生产力逐年下降、牧民收入增长受限等发展困境，青海省委省政府推进了生态立省战略部署<sup>①</sup>，开启了加速推进现代生态畜牧业发展的新阶段。同时，在省政府的积极推动下，各地因地制宜地抓住合作社政策支持机遇，通过资源重组、组织重构组建了一批生态畜牧业合作社。

中国社会科学院农村发展研究所和青海畜牧总站联合调查组于2020年9月赴青海省海西、海北、

<sup>①</sup>按照生态立省战略部署，青海省政府于2008年提出了“以保护草原环境为前提，以合理利用草地资源为基础，以转变生产经营方式为核心，以组建生态畜牧业合作社为切入点，以建立草畜平衡机制为手段，从机制体制上创出一条草食畜牧业可持续发展的路子”，对畜牧业生产实行集约化、专业化、产业化发展策略，开启了生态畜牧业新发展模式。

黄南等地区开展了深度实地调查<sup>①</sup>。通过对牧区不同类型合作社的理事长、社员代表等人员的访谈,以及与有关部门负责人的座谈,联合调查组针对合作社运营情况形成了大量一手访谈资料。此外,调查组收集了省、市(州)、县三级农牧部门对青海省生态畜牧业合作社的总结资料,为推进本文开展深入的案例研究提供了有力的资料支撑。

青海省牧区生态畜牧业合作社在实现再组织化的过程中,出现了“社企联合”“社村联合”“社社联合”等多种经营模式。合作社通过再组织化,将产业链纵向业务活动从市场整合到组织内部,或者将产业链不同环节和产业间不同功能模块整合到组织内部,可以有效节约交易成本,实现生产的标准化、专业化、统一化,逐步实现多元化经营,从而在充分利用资源、增加收益的同时降低经营风险。本文选取岗龙生态畜牧业专业合作社(下文简称“岗龙合作社”)、哈西娃生态畜牧业专业合作社(下文简称“哈西娃合作社”)、玉舟生态畜牧业联合社(下文简称“玉舟联合社”)作为合作社再组织化的典型案例,分析生态畜牧业合作社再组织化的不同路径及增效机制。

## (二) 案例基本情况介绍

1. 岗龙合作社。青海省果洛藏族自治州甘德县岗龙乡岗龙村地处黄河与西柯曲河相汇之处,是三江源生态保护核心区,平均海拔 3950 米,是一个纯牧业村,属大陆性高原气候,高寒多风。岗龙合作社于 2011 年成立,是由 2009 年 8 月组建的岗龙村扶贫互助社发展而来的。岗龙村现有牧户 178 户已全部入社,个体承包经营的草场、牲畜也已全部折股整合入社。岗龙合作社经营业务涉及畜牧业生产、饲草种植、畜产品加工、住宿餐饮服务等。岗龙合作社在扶贫合作社的基础上,通过优化股权结构、治理架构、分配制度,完善合作社经营的组织架构,采用“社企联合”的再组织化方式实现一二三产业融合发展。

2. 哈西娃合作社。青海省海西蒙古族藏族自治州都兰县宗加镇哈西娃村地处柴达木盆地中南部,平均海拔约 3000 米,是一个传统牧业村,属典型的内陆高原气候,干旱少雨,昼夜温差大,日照时间长。哈西娃合作社于 2010 年 1 月成立,现已实现全村 41 户牧户 100% 入社、草场和牲畜 100% 折股入社。在合作社统一经营下,合作社实行大规模减畜,以保障草场生态和畜牧业可持续发展。在发展生态畜牧业的同时,哈西娃合作社依托资源优势,发展枸杞精深加工和“牧家乐”特色休闲旅游业,形成了农牧旅结合的多元产业发展格局。哈西娃合作社通过“社村联合”“社场联合”方式实现再组织化,超越了单纯以畜牧业为主的经营范围,利用资源禀赋优势拓展农牧业功能,实现多元化经营。

3. 玉舟联合社。海西蒙古族藏族自治州天峻县位于青海省东北部,青海湖西侧,柴达木盆地东部,平均海拔 4000 米以上,地势高峻,气候寒冷,是海西州唯一的牧业县。玉舟联合社于 2014 年 10 月成立,由天峻县梅陇生态畜牧业专业合作社、扎德勒生态畜牧业专业合作社等 14 家经营规范的生态畜牧业合作社联合组建而成。联合社推广以“梅陇模式”为代表的“六统一分”<sup>②</sup>股份合作制经营模

<sup>①</sup>调查组组长为中国社会科学院张晓山研究员,成员除笔者外,还包括中国社会科学院农村发展研究所苑鹏研究员、刘长全研究员、陆雷副研究员、王术坤助理研究员等。

<sup>②</sup>“六统一分”管理模式是指统一轮牧、统一配种、统一育肥、统一销售、统一加工、统一防疫和分群养殖。

式，推行牲畜按类专群饲养、草场划区轮牧、劳动力按技能分工，推进畜牧生产经营方式的现代化转型。玉舟联合社实现了跨合作社、跨地区的联合经营，依靠紧密的利益联结机制和生产要素资源优化配置提升市场竞争力，促进畜牧生产现代化。

## 四、案例分析

### （一）合作社再组织化路径

基于前文对合作社再组织化路径的理论分析，笔者利用调查组获取的实地调查资料，深入分析三家生态畜牧业合作社的再组织化过程。

三家合作社都是依托村庄资源，在完成清产核资、成员身份确认的集体产权制度改革基础上成立生态畜牧业合作社，但在合作社发展过程中面临不同困境，具体而言，岗龙合作社面临“散”的瓶颈，哈西娃合作社受到“小”的制约，玉舟联合社存在“乱”和“弱”的短板。为了突破发展困境，三家合作社根据村庄或区域自然资源与组织资源的异质性<sup>①</sup>，选择不同模式构建和完善现代畜牧业经营体系、生产体系、产业体系，从而实现合作社再组织化。下文笔者将分别探究各案例合作社实现再组织化的具体路径（见表1）。

表1 三家生态畜牧业合作社再组织化路径的对比分析

	合作社名称		
	岗龙合作社	哈西娃合作社	玉舟联合社
地理位置	果洛藏族自治州甘德县岗龙乡岗龙村	海西蒙古族藏族自治州都兰县宗加镇哈西娃村	海西蒙古族藏族自治州天峻县
成立时间	2011年	2010年	2014年
主营业务	牦牛养殖，有机畜产品生产，住宿餐饮服务	藏羊、牦牛养殖，枸杞种植及深加工，“牧家乐”特色休闲旅游	藏羊、牦牛养殖，饲料生产，畜产品加工
经营模式	社企联合	社村联合、社场联合	社社联合
经营体系	以自然村为载体的牧户畜牧生产和产品统一销售	以自然村为载体的牧户生产、销售和多元产业发展	跨区域的牧户生产合作社之间的联合与合作
生产体系	①专业化划区轮牧 ②标准化分群养殖	①专业化划区轮牧 ②标准化分群养殖 ③枸杞种植及深加工	①专业化划区轮牧 ②标准化分群养殖 ③品牌化销售经营
产业体系	“产加销服”一二三产业融合发展	农牧结合的循环农业和“牧家乐”休闲旅游新业态；农牧旅多元融合发展	“六统一分”的一二三产业融合发展

1.岗龙合作社：纵向一体化的再组织化突破“散”的发展瓶颈。岗龙合作社饲养牲畜以牦牛为主，面对经营观念分散、生产空间分散、生产资金分散的问题，合作社通过“社企联合”实现再组织化，

<sup>①</sup>玉舟联合社是天峻县县域范围的联合社，其成员社所在村庄的自然资源与组织资源情况也影响了联合社再组织化路径的选择。



突破“散”的发展瓶颈。具体而言，在经营体系方面，合作社构建了以自然村为载体的牧户畜牧生产和产品统一销售机制，按照对接市场的要求统一经营和管理合作社资源，为“社企联合”奠定经营体系基础。

在生产体系方面，首先，合作社将草场划定为冬春草场、夏秋草场、租赁草场、饲草基地等区域，并划分若干小区，实行牲畜轮牧，合理利用草场资源；其次，为适应市场对畜产品的消费需求，合作社将牲畜分为母畜（母畜有63个群，每群50头）、公畜（公畜有2个群，每群100头）、种畜（种畜有5个群，每群93头）等组群，进行标准化的科学养殖，为加工企业提供高质量、规模化的牲畜及相关畜产品，积极与果洛金草原有机牦牛肉加工有限公司<sup>①</sup>、青海五三六九生态牧业科技有限公司<sup>②</sup>、久治县青南畜产品交易市场<sup>③</sup>等牦牛肉加工产业化龙头企业、牧业科技公司和畜产品交易市场建立了稳定的合作关系，在强化畜产品销售渠道建设的同时，进一步巩固了“社企联合”的合作基础。

在产业体系方面，合作社不断拓展“社企联合”路径。合作社通过“产加销服”促进一二三产业融合发展。除与加工企业合作外，合作社注重强化自身的加工、销售和服务能力，大力发展二、三产业，先后建成了牦牛奶源基地、牦牛鲜奶加工厂、饲草种植基地等，推出纯牦牛奶、酸奶等系列高端特色乳制品，并根据社员能力和意愿将其合理分配到不同生产岗位，促进了产业转型升级。此外，合作社在畜产品深加工能力逐步提升的基础上推进产品品牌化销售，注册了“鳌胤”专业认证商标，产品附加值和盈利能力不断提升，“社企联合”的综合效益逐步显现。

2.哈西娃合作社：纵向一体化的再组织化突破“小”的制约。面对以单一畜牧业无法突破小规模经营制约的困境，哈西娃合作社在充分利用村庄资源和组织资源的基础上，通过“社村联合”模式实现再组织化，促进合作社农牧旅多元化经营和产业融合发展。在经营体系方面，为寻求发展新动能，合作社积极拓展村庄资源，逐渐从单一的畜牧业生产演变为以自然村为载体的牧户生产、销售和多元产业发展的合作组织，根据组织发展引导牧户利用自身村庄及周边资源进行集约化、专业化生产，提升牧户的组织化程度，夯实“社村联合”的组织基础。

在生产体系方面，合作社采取以草定畜、核减牲畜等措施压缩畜牧业发展规模，并从都兰县宗加镇诺木洪农场承包耕地种植枸杞，通过开展技术培训、鼓励种植转包等方式促进牧民转型，开启“社场联合”经营的新模式。到2020年，合作社枸杞种植面积达1.26万亩，掌握枸杞种植技术的村民比例高达80%。在发展枸杞种植业的基础上，合作社逐步拓展经营范围，不断推进枸杞种植区土地流转，通过新建枸杞烘干线和库房逐步打造集烘干区、色选区、包装区为一体的枸杞生产基地，开展农产品深加工和品牌化经营，注册了“诺木洪”品牌商标，实现线上线下同步销售。加工链的延伸大幅提高了枸杞销售价格，特色品牌逐步做大做强。

<sup>①</sup>果洛金草原有机牦牛肉加工有限公司成立于2014年，主要经营牛羊肉及牛羊副制品加工销售、牛羊肉冷藏储运等业务。

<sup>②</sup>青海五三六九生态牧业科技有限公司成立于2011年，经营范围包括牲畜饲养、牲畜屠宰、畜产品开发、食品生产等。

<sup>③</sup>久治县青南畜产品交易市场成立于2014年，经营范围包括活畜交易、牛羊屠宰、生加工、冷藏、牛羊肉零售、牛羊运输等。

在产业体系方面，“社村联合”经营持续升级，合作社促进畜牧业向多元经营业态转产转业，在稳定畜牧业生产和大力发展枸杞种植、精深加工业的基础上，发展“牧家乐”特色旅游业，走出了农牧旅结合的多元化经营之路，促进了一二三产业融合发展。具体而言，合作社依托村庄优势资源推进传统畜牧业向农牧结合发展，专业化生产和市场化程度的提高显著增加了合作社和村集体收入，村庄道路、水利设施、居住环境等条件均得以改善，又为独特的柴达木腹地景观、巨型野生蘑菇、古生物地层遗存“贝壳梁”等旅游资源的开发创造了市场化条件，促进了“牧家乐”休闲旅游新业态快速发展，构建了农牧旅多元融合、产业链纵向延伸发展的产业格局。

3.玉舟联合社：横向一体化的再组织化补齐“乱”和“弱”的短板。生态畜牧业合作社在快速发展的同时面临管理混乱、经营不善、竞争力不足等问题，玉舟联合社通过典型示范推广、优势互补、资源共享的路径发展“社社联合”，实现再组织化，解决了合作社治理无序化和竞争力低下的困扰。在经营体系方面，玉舟联合社以“六统一分”模式推进成员社的股份制改造，构造跨区域牧户生产合作社之间的联合发展体系；同时，为了实现合作社和社员利益最大化，联合社通过末位淘汰的方法实行成员社的动态管理，积极将股份制改造成功的非成员社吸纳到联合社，不断提升合作社规范化运营水平和盈利能力。

在生产体系方面，首先，联合社以“六统一分”模式推进成员社实行划区轮牧和标准化分群养殖。联合社指导成员社综合考虑草场的载畜量、气候、植被覆盖、地形、水源等条件，科学调整草场划区范围和放牧时间。另外，成员社对入股藏羊和牦牛进行整合划群，通过推进牲畜佩戴电子耳标、按等级组群等工作实现规模化养殖。分群养殖极大提高了牲畜的生产性能和养殖效率，降低了养殖成本。经过成员社统一分群养殖后，羔羊6个月即可出栏。分工细化和标准养殖不仅打破了牧民惜售牲畜的传统思维限制，而且大大节约了饲草成本，科学出栏也大大提升了畜产品品质和合作社的盈利水平。其次，玉舟联合社更加注重通过品牌化销售完善再组织化。为打造有机畜产品产业链，提高产品附加值，从2015年开始，联合社与天峻县甘龙食品有限责任公司<sup>①</sup>等企业签订了牲畜销售和肉类加工协议。订单农业不仅为牲畜养殖规模化、销售稳定性、经营专业性提供了保障，而且大幅提升了畜产品销售价格。在规模化养殖和规范化经营的基础上，联合社通过注册“玉舟”等系列产品商标推进品牌化经营，盈利能力大幅提升。

在产业体系方面，联合社对入股的牲畜采取“六统一分”管理模式，促进了成员社经营的规范化、规模化和专业化，成员社管理混乱、经营不善、竞争力较弱等问题得到有效解决，也促进了合作社实现跨区域联合发展。2019年，联合社统一出售牲畜19439头（只），实现收入1703万元。在发展畜牧业的基础上，联合社积极引导成员社兴办风干牛肉厂、皮革加工厂、藏式餐厅酒店等，发展二、三产业，积极促进富余劳动力转移，加快了一二三产业融合发展；并且，联合社通过发展“飞地经济”<sup>②</sup>，

<sup>①</sup>天峻县甘龙食品有限责任公司于2002年成立，主要经营牛羊收购、屠宰、加工、销售、冷藏、运输等业务。

<sup>②</sup>“飞地经济”是指打破行政区划限制，通过完善的合作机制在异地发展优势产业或推进相关商业投资，实现优势互补的经济可持续发展模式。

增加了合作组织集体资产，也促进了联合社利益的分享，大幅提升了牧民收入。

## （二）合作社再组织化效果

合作社再组织化的增效机制主要体现在获取合作社的制度收益、降低合作社经营的交易成本、促进合作社在生产经营过程中实现价值增值。下文笔者将结合三家合作社的实际案例，探讨合作社再组织化的效果。

1. 获取制度收益。第一，提升规模效益。合作社再组织化改变了合作社小规模、高成本、低效益的生产模式，在统一经营和扩大规模的过程中提升规模效益。三家合作社都通过构建和完善现代畜牧业“三大体系”的路径实现了再组织化，促进了畜牧生产的规模化、标准化和品牌化经营，并从生产资料采购、社会服务需求、产品市场供给等方面获取了更大的规模优势和更强的市场话语权，促进了规模效益提升，显著降低了合作社的平均经营成本，为牧户收入增长提供了保障。岗龙合作社通过纵向一体化的方式延长和完善畜牧业产业链、供应链，通过横向一体化的方式扩大畜牧业经营规模，不断推进畜产品标准化生产，使单位产品成本迅速下降，规模经济效益逐步显现。哈西娃合作社在发展畜牧业的同时，通过土地流转实现枸杞种植的规模化，以种植规模化带动枸杞深加工的规模化和品牌化发展，并开发“牧家乐”等旅游项目，获取农牧旅结合的多元规模效益，促进了新产品的开发和产品竞争力的提升，经济效益也得到进一步提升。玉舟联合社通过联合 14 家合作社实现了更大力度的资源整合，在成员社普遍推行“六统一分”的经营模式，突破了单一合作社规模有限、带动力不强等瓶颈，不仅促进了生产规模的扩大，而且开拓了市场，规模效益进一步凸显。

第二，降低经营风险。合作社再组织化提升了合作社与大市场的衔接能力，降低了经营风险。三家合作社在规模化发展的基础上实现生产经营的专业化，并参与到社会化大分工中，通过纵向一体化或横向一体化与上下游产业链建立稳定的业务关系，降低了市场价格波动带来的市场风险。同时，合作社成员根据个人技能从事畜牧业生产、畜产品深加工、市场拓展等不同岗位的工作，可以获得固定的劳动报酬，不仅促进了养殖效率的提高，而且提升了合作社与大市场衔接的广度和深度。牧户在专业化分工过程中也强化了自身与现代畜牧业发展的有机衔接，从而降低了合作社的经营风险。

第三，促进外部性内在化。合作社再组织化促进了外部经济的内在化。生态学交互规模理论<sup>①</sup>认为，草地细碎化削弱了自然资本。畜牧业制度变迁经过“分草到户—细碎化严重—围栏陷阱”“分畜到户—牲畜超载—公地悲剧”“三权分置—不完善契约—草地过度利用”几条路径，导致土地细碎化和土地退化，大大降低了牧区生态交互规模（谭淑豪，2020；Tan and Tan, 2017），导致引发严重的负外部性问题。三家合作社通过资源整合和组织重构，利用再组织化方式促进了外部经济内在化。合作社对村庄资源的保护和合理性开发转化为生态有机、高溢价水平的畜产品，并将在此过程中产生的外部费用引入产品价格之中，避免牧区畜牧业发展陷入“提高生计水平—扩大养殖规模—草地退化—生计水平下降—提高生计水平”的恶性循环。同时，合作社通过再组织化实现规模化、专业化经营，

<sup>①</sup>交互规模是指一定区域内消费者数量与其可接触并使用的资源数量的乘积。交互规模越大，消费者实际可支配的资源越多，资源的配置就越趋于合理。土地总面积一定的前提下，土地规模与土地细碎化程度成反比（谭淑豪，2020）。

极大推进了行业自律，尤其是通过组建联合社等方式提升了行业自律规范的影响力，进一步促进了外部性的内在化，也促进了牧区畜牧业可持续发展。

2.降低交易成本。合作社通过再组织化促进了交易费用的降低，主要体现在降低交易频率、资产专用性和交易不确定性几个方面。

第一，降低交易频率。交易频率是指合作社在各经营环节交易的次数，反映了合作社与市场的联系方式。结合案例来看，三家合作社通过再组织化，资源整合能力大幅提升，传统自发性的生产经营逐步转变为标准化、规模化的生产经营，有利于合作社通过市场拓展建立稳定的营销渠道，将传统不稳定的“散卖”现货交易方式转变为统一销售的“订单”模式，这不仅提升了合作社在市场上的议价能力，而且显著降低了交易频率。此外，玉舟联合社还通过组建区域内的行业联合，构建更大市场份额的资源场和更具市场话语权的“订单农业”，交易频率大幅降低。

第二，降低资产专用性。首先，再组织化降低了人力资产专用性。三家合作社再组织化后实现了分工分业，放牧、挤奶、疫病防控、市场营销、生产管理等专业任务和服务实现固定岗位化，培育出一批专业化的职业队伍，降低了人力资产专用性。其次，再组织化降低了机械设备的资产专用性。再组织化促进了合作社经营的多元化，改变了传统“不是牛肉干就是干牛肉”的单一产品结构。多元化经营优化了合作社产业结构，降低了相关产品机械设备的资产专用性。再次，再组织化降低了品牌的资产专用性。三家合作社都有各自的品牌，且各有侧重，例如岗龙合作社经营高端乳制品品牌，哈西娃合作社突出地理标志品牌，玉舟联合社着重打造有机产品品牌。合作社再组织化也推动了区域公共品牌的发展，降低了合作社品牌资产的专用性。

第三，降低交易不确定性。三家合作社在再组织化过程中实现了标准化、规范化运行，玉舟联合社还建立了以牲畜集成信息耳标和二维码技术为主的产品可追溯制度，保障了产品的质量安全，降低了内部组织风险，从而减少了交易的不确定性。同时，再组织化为合作社打造全产业链生产奠定了基础，促进了合作社与产业链条上其他主体之间、合作社与消费者之间形成稳定的信任、合作和认同关系，形成了相对稳定的市场预期，减少了外部市场风险。

3.实现价值增值。再组织化提升了合作社的竞争实力，并通过提出价值主张、推动价值创造、推进价值共享实现价值增值。

第一，提出价值主张。三家合作社虽然资源禀赋和优势条件不同，但都根据地方政府的生态畜牧业可持续发展战略确定了生态优先、解决人草畜矛盾、为消费者提供生态安全的产品等价值主张。这些价值主张在合作社再组织化过程中被稳步推进，贯穿生态畜牧业的发展全过程，逐步形成了以保护草原环境为前提、以合理利用草地资源为基础、以转变传统生产经营方式为重点的可持续发展价值取向，促进了保护生态与发展现代畜牧业生产相结合，稳步打造现代全产业链牧业。

第二，推动价值创造。三家合作社因地制宜地通过再组织化推动价值创造，立足各自资源禀赋，促进产业要素有效流动，推进一二三产业融合。岗龙合作社在保障畜牧业主要业务的情况下，积极延伸畜牧业产业链，发展深加工、宾馆、餐厅等二、三产业，实现产业链延伸和价值链提升的价值创造。哈西娃合作社基于有效利用减畜生产后的闲置劳动力，大力发展枸杞种植、深加工产业及牧业旅游业，

促进了农牧旅结合发展，推动了多元产业发展的价值创造。玉舟联合社促进了成员社草场、牲畜资源的整合，强化规范化运营，推进成员社逐步构建利益共享、风险共担的利益联结机制，形成了以品牌化发展为主导的合作社高质量发展路径，推动了合作社联合发展的价值创造。

第三，推进价值共享。三家合作社在利用再组织化构建产业生态的过程中，通过完善合作社与产业经营主体、消费者之间的市场关系推进价值共享，进而满足各方需求并实现价值增值。三家合作社都通过再组织化实现了“资源变资产、资产变资金、资金变股金、牧民变股东、牧业变产业、成员变职员”的转变，促进了合作社、社员、产业链相关主体之间利益的合理配置。同时，合作社更加注重协调产业链多方经营主体和消费者的利益，不断保障畜产品生产安全、产品及服务多元化，为消费者提供质量有保障、产品可追溯的产品。此外，合作社积极发展品牌化经营，并积极探索全产业链经营模式，为合作社经营提供稳定效益，推动合作社经营通过价值共享实现价值增值。

需要指出的是，合作社再组织化过程中也不可避免地出现组织成本增加、普通牧户利益难以保障等风险，对此，合作社主要通过完善决策及利益分配机制、积极释放政府支持政策效益等方式应对，以实现组织创新的净收益。具体来说，第一，完善合作社决策及利益分配机制。在再组织化进程中，合作社逐步形成了由理事会提议、监事会和理事会商议、党支部审议、成员代表大会决议的决策方式，确保合作社决策的民主性、科学性；同时，合作社不断完善股权运行模式和利益分配制度，落实社员股权的占有、收益、有偿退出、抵押、担保、继承等权能，健全股权收益分配、股权有偿退出及转让等制度，坚持效益决定分红的原则，并采取“分红大会+现金分红+奖励表彰+广泛监督”的方式确保牧户利益保障的公平、公开、公正。第二，积极释放政府支持政策效益。合作社在再组织化过程中积极利用政府扶持政策，尤其是通过“社社联合”模式推进再组织化时，积极利用政府的支持发展生态畜牧业合作社中的引导、支持和监督作用，确保合作社和社员在畜牧业产业链、供应链中的主体地位，并在组织管理和利益分配中协调和保护合作社及社员利益。

## 五、结论与讨论

本文引入三家生态畜牧业合作社案例，总结提炼出合作社再组织化的实现路径及增效机制，拓展了牧区组织振兴与产业振兴协同推进的研究视角，为解决合作社发展困境、推进牧区乡村产业振兴和现代化进程提供了有益参考。

本文的初步结论如下：一是合作社再组织化是单个合作社解决“小、散、乱、弱”发展困境的现实选择。二是合作社基于资源禀赋差异选择“社企联合”“社村联合”“社社联合”等不同模式，构建和完善现代畜牧业经营体系、生产体系、产业体系，从而实现再组织化。三是合作社再组织化的增效机制体现在获取制度收益、降低交易成本、实现价值增值几方面，即合作社再组织化通过提高规模经济效益、降低经营风险、实现外部性内在化获取制度收益，通过降低交易频率、资产专用性、交易不确定性降低交易成本，通过提出价值主张、推动价值创造、推进价值共享实现价值增值。

据此，本文得出以下几点政策启示。一是政府要引导合作社根据生产发展需要，与家庭农场、村集体组织、农业企业、其他合作社等主体有效对接，推进多层次、多形式的合作社再组织化，解决单

个合作社“小、散、乱、弱”发展困境。二是鼓励合作社生产方式向现代化生产方式转变，推动合作社实行标准化生产，提高合作社的种养效率和发展动力。三是引导和支持合作社由发展单一产业转向一二三产业融合发展，开发休闲农业、智慧农业、生物农业等新业态，拓展单个合作社发展空间，提升合作社的再组织化能力，从而促进合作社高质量发展。

本文虽然得出了一些有意义的结论和政策启示，但存在一些不足，有待开展进一步研究。一是本文从单个合作社突破“小、散、乱、弱”发展困境的视角提出合作社再组织化的概念，但合作社再组织化是一个动态概念，随着实践的发展，合作社再组织化的内涵需要不断丰富和完善。二是本文选取青海省三家生态畜牧业合作社案例探索合作社再组织化的不同路径，案例选择具有地域局限性，未来需要关注不同区域合作社再组织化的具体实践，探索合作社再组织化的其他实现路径。三是本文主要关注合作社再组织化在获取制度收益、降低交易成本、实现价值增值方面的增效机制，由于资源禀赋的异质性，还需要进一步探索合作社再组织化在其他方面的增效机制，以保障合作社再组织化进程顺利推进和合作社高质量发展。

#### 参考文献

- 1.包智明、石腾飞，2020：《牧区城镇化与草原生态治理》，《中国社会科学》第3期，第146-162页、第207页。
- 2.蔡荣、汪紫钰、钱龙、杜志雄，2019：《加入合作社促进了家庭农场选择环境友好型生产方式吗？——以化肥、农药减量施用为例》，《中国农村观察》第1期，第51-65页。
- 3.崔宝玉、高钰玲、简鹏，2017：《“四重”嵌入与农民专业合作社“去内卷化”》，《农业经济问题》第8期，第25-34页、第110页。
- 4.崔宝玉、孙迪，2018：《“关系产权”的边界与运行逻辑——安徽省L农民合作社联合社个案研究》，《中国农村经济》第10期，第39-52页。
- 5.崔玉泉、刘冰洁、刘聪、曲晶晶，2020：《新型订单农业合作模式的优化模型分析》，《中国管理科学》第12期，第140-150页。
- 6.胡重明，2013：《再组织化与中国社会管理创新——以浙江舟山“网格化管理、组团式服务”为例》，《公共管理学报》第1期，第63-70页、第140页。
- 7.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，第4-16页。
- 8.孔祥智、岳振飞、张琛，2018：《合作社联合的本质——一个交易成本解释框架及其应用》，《新疆师范大学学报（哲学社会科学版）》第1期，第100-106页。
- 9.来晓东、杜志雄、郜亮亮，2021：《加入合作社对粮食类家庭农场收入影响的实证分析——基于全国644家粮食类家庭农场面板数据》，《南京农业大学学报（社会科学版）》第1期，第143-154页。
- 10.刘俊文，2017：《农民专业合作社对贫困农户收入及其稳定性的影响——以山东、贵州两省为例》，《中国农村经济》第2期，第44-55页。
- 11.刘同山、周振、孔祥智，2014：《实证分析农民合作社联合社成立动因、发展类型及问题》，《农村经济》第4

期,第7-12页。

12.马池春、马华,2020:《企业主导农民再组织化缘起、过程及其效应——一个资本下乡的实践图景》,《当代经济管理》第9期,第39-45页。

13.马惊鸿,2016:《农民专业合作社组织属性反思及法律制度创新》,《政法论丛》第2期,第80-87页。

14.穆娜娜、孔祥智,2019:《合作社农业社会化服务功能的演变逻辑——基于仁发合作社的案例分析》,《财贸研究》第8期,第64-75页。

15.任大鹏、肖荣荣,2020:《农民专业合作社对外投资的法律问题》,《中国农村观察》第5期,第11-23页。

16.萨础日娜,2017:《内蒙古牧区经营方式之变革:联户、合作、家庭牧场与股份公司》,《干旱区资源与环境》第12期,第56-63页。

17.孙发平、丁忠兵,2015:《青海牧区生态畜牧业合作社发展状况的调查与建议》,《青海社会科学》第4期,第181-186页。

18.谭淑豪,2020:《牧业制度变迁对草地退化的影响及其路径》,《农业经济问题》第2期,第115-125页。

19.王志刚、于滨铜,2019:《农业产业化联合体概念内涵、组织边界与增效机制:安徽案例举证》,《中国农村经济》第2期,第60-80页。

20.苑鹏,2008:《农民专业合作社联合社发展的探析——以北京市密云县奶牛合作联社为例》,《中国农村经济》第8期,第44-51页。

21.苑鹏,2013:《“公司+合作社+农户”下的四种农业产业化经营模式探析——从农户福利改善的视角》,《中国农村经济》第4期,第71-78页。

22.苑鹏、丁忠兵,2018:《小农户与现代农业发展的衔接模式:重庆梁平例证》,《改革》第6期,第106-114页。

23.张琛、孔祥智,2018a:《农民专业合作社成长演化机制分析——基于组织生态学视角》,《中国农村观察》第3期,第128-144页。

24.张琛、孔祥智,2018b:《组织合法性、风险规避与联合社合作稳定性》,《农业经济问题》第3期,第46-55页。

25.张晖、吴霜、张燕媛、虞祎,2020:《加入合作社对种粮大户农机投资及服务供给行为的影响分析》,《中国农村观察》第2期,第68-80页。

26.张连刚、支玲、谢彦明、张静,2016:《农民合作社发展顶层设计:政策演变与前瞻——基于中央“一号文件”的政策回顾》,《中国农村观察》第5期,第10-21页、第94页。

27.张瑞荣、方园、李直、刘海涛,2018:《牧户加入牧民专业合作社的影响因素研究——以内蒙古牧区为例》,《中央民族大学学报(哲学社会科学版)》第2期,第54-64页。

28.张曙光,1992:《论制度均衡和制度变革》,《经济研究》第6期,第30-36页。

29.张晓山,2020:《完善农村基本经营制度 夯实乡村治理基础》,《中国农村经济》第6期,第2-5页。

30.周振、孔祥智、穆娜娜,2014:《农民专业合作社的再合作研究——山东省临朐县志合奶牛专业合作社联合社案例分析》,《当代经济研究》第9期,第63-67页。

31.Barney, J. B., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

32. Carlton, D. W., 1979, "Vertical Integration in Competitive Markets under Uncertainty", *Journal of Industrial Economics*, 27(3):189-209.

33. Pera, R., N. Occhiocupo, and J. Clarke, 2016, "Motives and Resources for Value Co-creation in a Multi-stakeholder Ecosystem: A Managerial Perspective", *Journal of Business Research*, 69(10): 4033-4041.

34. Tan, S.H., and Z. Tan, 2017, "Grassland Tenure, Livelihood Assets and Pastoralists' Resilience: Evidence and Empirical Analyses from Western China", *Economic and Political Studies*, 5(4):381-403.

(作者单位: <sup>1</sup> 中国社会科学院农村发展研究所;

<sup>2</sup> 青海省畜牧总站)

(责任编辑: 张丽娟)

## **Reorganization Paths and Efficiency Mechanisms of Cooperatives: An Analysis Based on the Case Study of Three Ecological Animal Husbandry Cooperatives in Qinghai Province**

LUO Qianfeng LUO Zenghai

**Abstract:** Reorganization is an effective way for cooperatives to break through the development dilemma of being "small, scattered, chaotic and weak" and achieve high-quality development. Based on the theoretical analysis of the reorganization paths and efficiency mechanisms of cooperatives, this article selects three ecological animal husbandry cooperatives in Qinghai Province to explore the reorganization paths of cooperatives and reveals the efficiency mechanisms of reorganization of cooperatives in terms of obtaining institutional benefits, reducing transaction costs and realizing value added profits. The research results show that cooperatives choose different modes such as "community-enterprise alliance", "community-village alliance" and "community-community alliance" based on the difference of resource endowment to build and improve the modern livestock management system, production system and industrial system, so as to build and improve the modern livestock management system. Moreover, cooperative reorganization obtains institutional benefits by improving economies of scale, reducing operational risks and internalizing externalities, reduces transaction costs by reducing transaction frequency, asset specificity and transaction uncertainty, and realizes value appreciation by proposing value propositions, promoting value creation, and advancing value sharing.

**Keywords:** Cooperative; Ecological Animal Husbandry; Reorganization