

# 合作社理事长的商业冒险精神 与社员的风险规避诉求

——以北京市门头沟区 AF 种植专业合作社为例

曲承乐 任大鹏

**摘要：**在追求社员利益最大化的过程中，如何实现理事长才能及其社会资本与合作社资本要素的最佳配置，是合作社在现实发展过程中遇到的难题。本文基于笔者对北京市门头沟区 AF 种植专业合作社近一年来的田野研究，以理事长个人和普通社员的不同风险承受能力为关注点，分析前述难题的症结所在。研究发现，理事长既要尊重社员的风险规避需求，又要实现自己获得高额回报的经营目的，这使得他必须平衡经营战略的保守与激进选择。随着能人治理成为合作社治理实践中的一种常态，理事长个人的商业冒险精神与风险承受能力就成为合作社整体的风险水平和风险承受能力的一种反映。在满足社员的风险规避需求的前提下，理事长可以将高风险所带来的高额回报以利益输送的方式转出合作社，也可以将个人经营活动中高风险所带来的损失转移给合作社。由于利益输送会影响社员规避风险初衷的实现，理事长不得不采取一些“怀柔”手段来避免制度设计上的民主治理结构对其在合作社中的权威地位造成冲击。

**关键词：**合作社 风险承受能力 商业冒险 能人治理 利益输送

**中图分类号：**F324 **文献标识码：**A

## 一、引言

具有“反市场性”特点的农民专业合作社（以下简称“合作社”）顺应了农民联合起来规避市场风险和减少不确定性的意愿，因而成为农民在农村市场化进程中改善自身经济地位的一种重要载体（苑鹏，2001）。作为一种独立的市场主体（任大鹏、王敬培，2015），合作社在经营中不可避免地要面对和选择各种风险及对应的回报水平，因而，风险规避的最初目标就会在合作社参与市场竞争的过程中发生变化。由于能人主导、大农控制已然成为大量合作社现实的治理结构（杨灿君，2016；刘小童等，2013；崔宝玉、谢煜，2014；张晓山，2012；潘劲，2011），选择何种风险偏好的经营活动不再仅仅是一个事关合作社本质特性的理论问题。尽管基于地理位置、市场范围、技术支持与政策扶持条件的差异，各个合作社在经营活动中的风险承受能力和需要应对的风险种类会有所不同，但在风险承受能力

和风险传递方面则表现出一定的相似性。

一些研究认为，合作社能够改善社员销售随行就市的现状（苑鹏，2013），降低社员的市场交易成本，提升社员应对生产风险与市场风险的能力（黄祖辉，2000），进而实现收益共赢。但在市场开放程度提高、竞争加剧的现实背景下，仅仅通过组织成本的节省，合作社很难取得较好的效益。这样一来，合作社经营绩效的取得仍与其背后的风险承受能力息息相关，但这种能力并不简单源于社员风险承受能力的加总。由于实践中理事长是将合作社由可能变为现实的最大“功臣”（国鲁来，2001），所以，多数研究认可理事长的个人能力在合作社经营绩效中的决定性作用（例如张晓山等，1997；徐旭初、吴彬，2010；刘小童等，2013）。正是由于理事长个人的风险偏好会左右合作社整体的风险水平，制度设计上的风险共担机制才并不必然被合作社采用。例如，苑鹏（2013）基于田野研究就曾注意到，在合作社发展的初始阶段，合作社并不采用风险共担方式；黄胜忠、伏红勇（2014）则更倾向于将基于社员异质性形成的风险分担不均认定为当前合作社治理中的常态。

理事长商业冒险精神的研究散见在合作社创新性的相关研究中。合作社高管团队的创新与合作社经营绩效间具有显著的正相关关系（董晓波，2010），产品、技术与制度创新是合作社提高效率和产品竞争力的重要源泉（黄祖辉、扶玉枝，2012；王勇，2010）。不过，此类研究在聚焦分析合作社创新行为时忽视了创新背后个体的商业冒险精神与风险承受能力。追求利润与效率的创新总是包含着许多不确定因素。即便是风险认知程度稍高于普通社员的理事长本人，也多为风险厌恶者（梁红卫，2011），所以，像产品研发、技术创新这类存在较大风险的行为在合作社内就有较大的实施难度。徐旭初（2005）曾指出，农户加入合作社“不奢望”获得更多利益主要是出于一种对帕累托改进的追求，农户愿意让渡大部分权力和利益以吸引稀缺资源的持有者进入合作社，帮助其实现产品价格改善和市场进入，而这也势必会对合作社的风险承受能力产生影响。

现有相关文献为研究合作社理事长和社员的风险偏好提供了可借鉴的解释视角，但是，本文认为，仍有一些问题值得深入探讨：第一，合作社理事长不仅仅代表合作社，他在加入合作社乃至领办合作社时并未放弃也不可能放弃自己原有的身份角色与风险偏好，因而，把他作为合作社负责人时对社员风险规避需求的满足视为其自身风险厌恶的表现，是值得商榷的，在认定理事长为风险厌恶者时应应对此予以区分。第二，随着社员将农业生产有关环节部分或全部转移至合作社，社员与合作社利益联结的表现形式更为多样，加上政策因素对不同利益联结模式所发挥的导向性作用不同，新的利益联结模式对合作社风险承受能力的影响将更为复杂。第三，涉及合作社风险问题的研究多将社员的风险规避需求与合作社经营风险作为两个独立的研究主题，因而也就省略了对理事长这一中间环节的讨论。而理事长由于获得了合作社内部绝对的决策权，所以，他可以通过选择开展不同风险水平的经营业务来控制合作社的整体风险水平。但是，理事长的商业冒险精神还是会受普通社员风险规避需求的限制，他在选择具体经营业务时，还是要就不同业务的风险大小与普通社员进行一定程度的互动。只不过，在这个互动过程背后，还暗藏着不为普通社员所知的理事长个人与合作社之间的利益输送机制。

鉴于以上不足，本文以北京市门头沟区 AF 种植专业合作社为例，试图分析合作社理事长的商业冒险精神与社员利益诉求之间的相互作用机制及其实现条件。尽管笔者在四川省浦江县、重庆市巫溪

县与湖南省常德市等地的调研中均发现合作社理事长个人的商业冒险精神对合作社发展有重要影响，但是，北京市门头沟区的案例在叙事的连贯性以及材料的真实性等方面均好于其他案例，因此，本文以该区的 AF 种植专业合作社为研究案例。案例研究资料主要来源于笔者 2016 年在北京市门头沟区 AF 种植专业合作社的调查。

## 二、合作社风险水平的变化与理事长的商业冒险精神

现代合作运动的启蒙者例如欧文、傅里叶等都将合作社看作经济上的弱者进行自救的组织形式，并在更宏观的意义上将其视为一种对抗、变革既有不公平分配制度的工具（蒋玉珉，1999）。尤其是罗虚戴尔公平先锋社的成立及此后的世界合作社运动，更使合作社作为弱者联盟的理念深入人心。在中国，农民加入合作社的行为与其规避自然风险与市场风险的需求、追求帕累托改进（徐旭初，2005）的愿望是分不开的。因为随着农产品商品化程度的提高，单一小规模农户很难承受农产品的流通成本，也难以在价格波动中获利，而形成于社会主义市场经济改革过程中的农民专业合作社恰恰就是一种让单一农户联合起来以减少市场不确定性的经济组织，它为社员提供了一种更为有效且安全地参与市场竞争的方式。不论是社员基于与合作社的交易所获得的一次让利、二次返利，还是伴随着合作社规模扩大所形成的风险分担机制，都可被视为合作社满足社员规避风险和改进行市场地位有关需求的手段。

合作社的风险应对能力取决于社员所提供的并由合作社独立支配的资源及其结构，社员基于其向合作社提供的资源在合作社中行使权利并获得相应的资源收益，资源提供数量和类型的不同使社员在合作社中承担的风险类型和大小也不相同。尽管从理论角度来看，合作社内部所有社员都是所有者、惠顾者（使用者）和管理者三重角色的统一，但是，作为领办人的理事长在合作社的经营管理活动中无疑始终承担着更为重要的责任。尤其是在当前实践中，在合作社成立的那一刻，社员间就已经基于不一样的资源禀赋而出现了分层；作为法定代表人的理事长由于在对合作社的资源提供上占有优势，自然成为合作社风险、义务和责任的主要承担者，利益的主要享有者及内部事务的主要决策者。尽管理事长也是合作社的社员，但由于他拥有较普通社员更多的广义资本优势，理事长个人的风险意识和承受能力要高于社员和合作社的相应平均水平。

### （一）理事长商业冒险精神的抑制：制度设计与现实中的社员风险规避诉求

不论是国际合作社联盟，还是中国的《农民专业合作社法》，都将民主控制视为合作社区别于其他经济组织的重要特征。也正是治理上“一人一票”的制度设计，才使得社员依托合作社实现风险规避的诉求可能得以实现。由于这种诉求是通过每一位社员平等参与合作社的治理来实现的，因而，理事长理应尊重社员的较低风险偏好。也就是说，理事长在合作社的经营过程中应以社员的利益为基本出发点，在决策上与大多数普通社员的意愿保持一致，在合作社的风险承受水平上维持一种低风险的稳定状态，优先满足社员的风险规避期望。

随着经济结构的调整和社员家庭收入结构的变化，部分社员已经不再从事农业生产，与合作社经营活动的关系逐渐松散。在社员与合作社的交易方式发生改变的同时，其利益联结模式的具体形式也在悄然发生着变化。保护价收购等基于交易关系而产生的各种利益联结模式部分被土地经营权流转

租金、计件或计时工资等形式（被社员认为更稳定）取代。这正说明，随着合作社的发展，多数社员作为风险厌恶者的偏好仍然没有发生改变，其转嫁自身农业经营风险的愿望依然强烈。由于无法实现社员合作生产，合作社只能自行开展种养业务，这就使得合作社承担了产业链产中环节的所有风险，而社员则进一步规避了风险。随着土地流转政府指导价等政策干预对社员与合作社这种新的利益联结模式的进一步固化与保护，合作社所面临的风险水平被进一步推高。为了满足社员在安全方面的更高诉求，合作社只能通过从事具有更高风险的经营活动以赚取更高收益。

## （二）理事长商业冒险精神的释放：回归资本逐利之道

当然，合作社风险水平的不断提升并不仅仅由社员的避险需求所引起，还与理事长个人在加入合作社之前所形成的风险偏好有关。理事长之所以能够向合作社提供更多资源、能够在合作社的利益分配上较普通社员有更强的话语权，是因为社员认可作为经营者的理事长在成立合作社之前所具有的人力资本条件（黄季焜等，2010）、多重企业家角色（楼栋等，2012）和资本优势，社员相信理事长凭借其已有的市场拓展能力和组织协调经验能够促进合作社的发展。社员对理事长的能力和优势进行先验判断的主要依据是理事长个人的经历与经济状况，社员对合作社和理事长的信任程度往往与理事长在合作社投资的多寡及其精力投入的大小有关。

不过，社员常常忽视了作为个体的理事长之所以在成立合作社之前能够取得比他们多的资源，是因为理事长在其原本的单独经营过程中承担了更高的风险水平。即便社员认识到自身在资本禀赋和社会活动交易成本等方面与理事长存在差异，但还是很少顾及作为个人的理事长自身较多资本积累背后的投资方式，即以高风险换取高回报，没有充分关注理事长与其他社员在冒险意识上的差异。风险规避需求和帕累托改进考虑所折射的是社员加入合作社的逐利动机，社员所关心的是作为经营者的理事长提高合作社经营绩效的结果，却忽略了理事长提高合作社经营绩效的手段会受现行市场风险报酬率的影响。

虽然社员没有意识到自己与理事长在风险偏好上的差异，但作为经营者的理事长本人对此却有着清楚的认识。社员较低的风险承受能力与风险偏好，使理事长在合作社的经营活动中很难坚持自己原本高风险、高回报的投资策略。因此，相较于自己独立经营，理事长在合作社经营中须考虑满足社员规避自然风险和市场风险的愿望，采取尽可能保守与稳定的经营策略，严格控制风险要素，适度控制社员人数，以小而全的产业链条实现合作社的经济价值。但是，出于逐利的习惯，在合作社的实际经营过程中，理事长还是倾向于通过资源调动、经营创新等来迎合市场，以谋求经营绩效的最大化。在这一过程中，就不可避免地要提高合作社的风险承受能力，采用更为冒险激进的举措，投资新品种、采用新技术，甚至转变产业发展方向，都可能成为合作社的战略选择。而这也势必与社员原本的风险规避需求相冲突。

如何在合作社经营中平衡前述两种风险承受水平成为理事长经营决策的难题。在合作社成立初期，由于需要“弱者跟进”以满足制度设计和资产专用性对于合作社人数的要求，在经营业务的相关决策上，理事长会放弃对高风险、高回报经营策略的偏好，而有意识地采取风险系数较低的稳健型策略，将合作社整体的风险水平维持在社员可接受的范围之内，优先保障合作社的风险规避功能。理事

长甚至会通过保底分红、合作社无利可分时借调自有资金进行让利和返利等方式，满足社员的风险规避期待，维系合作社正常运转。

### 三、利益输送的实现与用以维持控制地位的“怀柔”手段

在既有的相关研究中，大多数学者也都承认目前理事长或“骨干社员”对于合作社的成立和发展所起到的重要作用（例如苑鹏，2001；任大鹏、郭海霞，2008；徐旭初、吴彬，2010；黄祖辉等，2011）。既然理事长决定着合作社的未来走向，那么，合作社的风险水平和风险承受能力在很大程度上就是理事长个人商业冒险精神与风险承受能力的反映。尽管在合作社成立初期或遭遇发展瓶颈的困难时期，理事长会有意识地降低经营策略上的高风险偏好，但是，在合作社的日常经营过程中，理事长还是会偏好采用通过高风险谋求高回报的经营方式。而高风险经营在可能带来高回报的同时，也存在着经营失败的可能。一旦发生经营失败的情况，社员的风险规避需求就将难以得到满足。理事长之所以偏好高风险、高回报的经营策略，是因为他在涉及合作社整体利益的决策中往往会兼顾其个人利益，他可以借助对合作社的控制左右超出社员风险规避预期的那部分利润。笔者调查发现，在治理权力相对集中的合作社，理事长更倾向于使合作社的服务功能定位偏向其本人对合作社的服务需求，或是利用合作社所提供的资源为自己已有的或有关联的经济实体牟利<sup>①</sup>。

#### （一）沦为理事长输送个人利益平台的合作社

无论是理事长本人，还是社员，他们加入合作社的动机中都无可避免地包含经济因素。为了在一定程度上满足社员获得收益的需求，在合作社成立初期或需要社员帮助摆脱困境的时期，理事长会采取低风险的稳健型策略，在风险可控的范围内为全体社员谋取利益，稳健型策略下社员的利益分配额度也将成为合作社日后利益分配中社员所获利益的最低标准（后文将其简称为“利益分配的最低标准”）。在合作社逐步正常运转后，理事长会开始追求高风险背后的利益最大化。由于有利益分配的最低标准作为社员基本利益诉求的参照，理事长只要确保高风险经营活动所造成的亏损不影响到这一利益分配的最低标准，其个人在合作社中的地位就不会受影响。而对于高风险经营活动所带来的超出利益分配最低标准的那部分利润，理事长会以利益输送的方式将其转出合作社。由于合作社的成功往往与理事长个人在投资机会、资源掌握程度等方面的优势息息相关，竞业限制或是竞业禁止很难在合作社实行，因而，除合作社以外，理事长往往还控制着所从事的经营业务与合作社相同的其他经济组织<sup>②</sup>。而这种其他经济组织就成为理事长进行合作社利益输送的对象。

在“少数人说了算”的合作社治理实践中，理事长通过设置向其个人输送利益的管道来操纵合作社盈利空间的阻力并不大。这种隐性的利益输送主要表现为理事长对于合作社与个人经营业务的取舍

<sup>①</sup>在本文的研究逻辑中，并没有将不追求私利、只图回报家乡、重视合作社社会效益的理事长纳入本文分析对象范畴。

<sup>②</sup>当然，信息在合作社的传递往往摆脱不了乡村政治等方面的因素，其传递并不一定表现为一种正式的、技术化的架构设计，所谓的非正式关系传递也有可能在其中起着非常重要的作用。社员对理事长的同业竞争经营行为往往是心知肚明的，理事长对自己另外开展的经营业务有时也无意隐藏。

和利润水平的操纵。在合作社开展高风险水平的经营业务时，面对高额回报中超出社员利益分配最低标准的部分，理事长可以以利益输送方式将其转出合作社。即便迫于社员对规避风险有较高需求的压力，合作社开展的是风险水平一般的经营业务，理事长还是可以通过技术性财务手段将合作社的部分营业收入转出合作社，从而实现合作社对其个人的利益让渡。另外，利益输送管道不仅仅可以从合作社单向向理事长个人输送利益，归属理事长个人控制的经济组织也可以通过这一管道将高风险经营行为所带来的亏损转移给合作社，由合作社全体社员共同负担理事长个人的商业冒险行为所带来的损失。

同时，这种隐性的利益输送不仅仅能通过技术性财务手段调整账面数据或利用模糊的成本会计决算来实现，它还体现为理事长个人借助合作社平台得到了本属于合作社的外部支持与收益。例如，合作社在购买农资方面较单个社员拥有更强的谈判能力，作为合作社的实际控制人，理事长一方面可以借合作社之名以低于市场价的价格购买大于社员实际需求量的农资，进而从事与非社员的农资买卖；另一方面还可以获得农资公司的销售返利。再如，理事长可以把政府对合作社的诸如低息贷款、贴息和授信等扶持为其个人所用，这些原本在个体经营中不可能得到的扶持与帮助就这样通过利益输送管道转变为理事长的个体经营资源。尤其是当外部监督缺少、信息公开受限的可乘之机出现时，从合作社剥离相关利益因素、谋取私利的机会就会大大增加。由于利益输送管道的存在，社员加入合作社的风险规避初衷最终可能难以实现。而一旦无法兑现社员利益分配的最低标准，理事长对合作社的控制力就可能受到来自社员方面的挑战。

## （二）“怀柔”手段与合作社的维系

在合作社所处的农村社会环境中，人情、关系等所发挥的信息传递作用终会打破理事长与社员之间信息不对称的局面，使长期的利益输送很难实现完全的隐蔽。这种总会“透风的墙”借助于合作社“一人一票”的制度设计在一定程度上对理事长的此类行为具有约束力。这是因为，若任由利益输送长期发展下去，合作社实际控制者的声望及其在合作社中的受信任程度就势必会受到影响，社员通过“一人一票”的民主治理结构可以威胁到理事长个人在合作社中的控制地位。为了满足社员的利益诉求、获取社员的信任，理事长势必要保障社员获得稳定收益，维持社员“被剥削的幸福”状态（任大鹏、王敬培，2015）。

为保障自身在合作社中的话语权，防止因制度设计上的民主管理原则而动摇自身的控制地位，理事长不得不在维持强势话语权和所获外部资源的分配上采取一定的变通方法。通过试探周围环境与进行信息交换，理事长得以评估要在多大程度上满足社员最基本的风险规避需求、要在多大程度上改变自己的风险偏好，从而决定从合作社剥离多大的利润。例如，对于国家所给予的财政扶持资金，由于法律已有相关公示程序和管理制度的明确规定，所以，在尽可能的情况下，理事长还是会将其平均量化至各个社员账户，与社员分享利益。只要所得的外部资源具有透明性和公开性，理事长即使要变相地按照出资额来分配，也要采取多数社员能够接受的方式。因此，理事长在通过利益输送管道谋求个人利益时，尽管有着自己经济理性的算计与偏好，但仍然要防止社员打破其控制合作社治理权的局面。由于利益输送管道的存在，理事长可以牟取私利、转嫁个体经营活动中的风险，这也就造成了合作社与理事长个人在经营风险水平上的混同，因此，一旦合作社开展高风险经营导致的亏损影响到社员利

益分配最低标准的实现，理事长就不得不以个人财产来弥补其中的亏空。与隐蔽的利益输送不同的是，对于这种“输血”行为，理事长一定会向社员甚至地方政府展示，这就是前文所说的理事长之所以在不利可分时仍进行让利和返利的原因所在。

#### 四、案例分析：风险偏好的重合与合作社的维系

##### （一）AF 种植专业合作社的概况

为了保障特种茶<sup>①</sup>原材料的充足供应、谋求更大的生产收益，理事长赵某于 2007 年发起成立了 AF 种植专业合作社（以下简称“AF 合作社”）。截至 2016 年年底，AF 合作社已拥有社员 110 余户，合计种植面积达千余亩（其中合作社自有基地 100 余亩），资产总额达 800 余万元。在成立合作社之前，理事长一家就拥有一个生产特种茶的 AF 茶叶加工厂<sup>②</sup>。该加工厂建于 2000 年，由出资份额相同的三大股东投资成立，先后于 2007 年、2016 年进行过翻修与扩建。除此之外，赵某名下还有一家旅游公司，利用合作社的种植基地开展婚庆观光业务。

本着匿名化的要求，本文不直接公布该合作社财务三表中的各项数值，而采用 6 个在财务分析中常用、相对重要且有数据连贯性的指标来反映 AF 合作社在不同年份的风险水平（见图 1 和图 2），进而分析赵理事长是如何造成并处理这些风险的。其中，流动比率与资产负债率可以反映合作社的短期与长期偿债能力；总资产净利率可以反映合作社的盈利能力；净资产增长率可以反映合作社的发展能力；应收账款周转率与流动资产周转率这两个指标则用来考察合作社的营运能力。

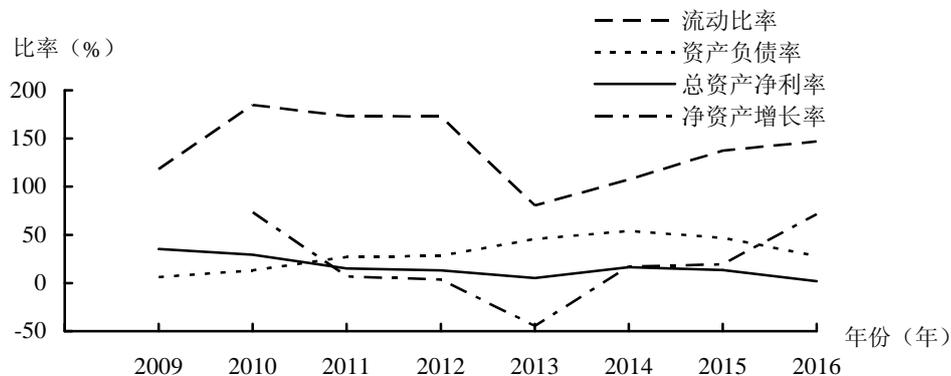


图 1 AF 合作社 2009~2016 年偿债能力、盈利能力、发展能力的变化

<sup>①</sup>特种茶来源于一种多年生草本植物。该植物可以于春季通过种子直播种植，中国北方多数省（区、市）都可种植，但多采根为药用。如无特指，下文所讲茶叶均为这种茶。

<sup>②</sup>AF 加工厂的法定代表人为 AF 合作社理事长赵某的丈夫贾某，但加工厂的日常工作由赵某主持，贾某并不参与 AF 加工厂的经营决策。虽然合作社由 AF 加工厂转化而来，但是，在新组建的 AF 合作社中，贾某已经不再担任名义上的法定代表人，而只是一名出资 20 元的普通社员。

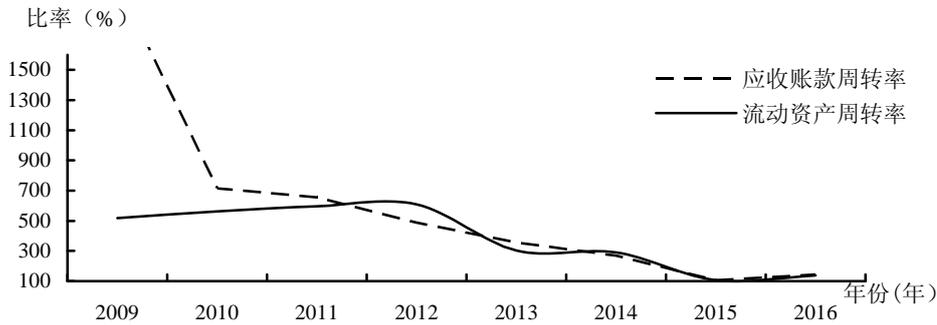


图2 AF合作社2009~2016年的营运能力状况

### (二) 社员的风险规避需求主导合作社的风险水平

在成立合作社之前，虽然当地长期以来都有采集野生茎叶做茶叶饮用的习俗，但由于没有人工种植的传统，农户并不了解特种茶的人工种植技术。尽管赵某因为经营特种茶而发家致富，但由于AF合作社和赵某都不从事茶叶种植，农户担心加入合作社后赵某的经营风险会转移到自己身上，因而，赵某成立AF合作社的想法最初并没有得到周围农户的响应。

为取得周围农户的信任，调动其入社积极性，赵某在征得其余两个股东的同意后，将AF加工厂价值45万元的建设用地使用权、厂房、设备与资金等作价4.5万元注资到合作社中，并且免费为合作社修建了冷库。3个主要出资者的出资额被折价减记，而普通社员的出资额是按照其实际出资额登记的。并且，AF合作社在实践中并没有硬性要求社员遵照合作社章程的规定进行货币出资，20元的出资款可以在合作社第一次分红时直接从社员分红所得中扣除。3个主要出资者以放弃部分股权的方式平衡了他们与普通社员在投资比例上的巨大差异，使周围种植户有了入社信心，不需要任何货币出资的做法也提高了周围种植户的内入社热情，社员数量迅速增加至100余户。

为了鼓励社员在自家承包地上改种或扩种特种茶，2010~2012年这3年间，合作社开始无偿向社员提供特种茶种子和种植技术。但是，尽管刚入社时尝到了种植特种茶的甜头，社员们对于改种或扩种所面临的不明前景仍顾虑重重，因而一再要求合作社与其在播种之前就签订购销合同，约定特种茶原料上市时的最低收购价格，并要求理事长赵某出面保证：如果届时市场价格走高，AF合作社会相应提高特种茶原料的收购价格，以保证社员合作目标的实现。而为了实现茶叶加工的规模效益，理事长赵某同意了这种可能提高自身经营风险的购销方式。这种价格保障机制在降低社员所面临的市场风险的同时，也使个别社员发现了从邻省购买类似特种茶原料从而赚取与合作社保护价之间差价的套利可能。AF合作社在这一阶段始终没有进行分红，但较高的种植收益还是为社员与合作社之间形成紧密的业务联系提供了保证。

而在后来AF合作社的发展中，部分社员放弃了直接的农业经营。并且，为了发展当地旅游业，地方政府以行政干预方式推动AF合作社的部分社员将土地流转给村集体，使部分社员丧失了为AF合作社提供茶叶原料的能力。以上两种情况都促进了社员与合作社新的利益联结模式的形成。社员之所以同意将土地入股合作社，成为其雇工或股东，是因为这种新的利益联结模式被社员认为更安全。

但是，土地流转政府指导价和高企的人力成本在帮助社员转嫁自己从事农业经营的各种风险的同时，并没有有效降低 AF 合作社的经营风险，反而更需要赵某努力提高合作社的盈利水平。

### （三）理事长的商业冒险精神主导合作社的风险水平

在成立初期，随着 AF 合作社的规模达到预期，赵某开始尝试研发各种新产品，首先就是将特种茶的加工对象扩展至多种市场还不熟悉的花草上。在合作社成立初期，赵某就有如此高风险投资行为的原因是：一方面，赵某自己在加入合作社之前就已经形成了这样的经营策略偏好；另一方面，赵某希望通过获得较好业绩来提高合作社在当地的知名度。随着影响力的扩大和社员人数的增加，她就可以以合作社的名义谋求政府的支持。

在 AF 合作社的发展过程中，为了追求更高的经营绩效，赵某不断将合作社的业务扩展至社员们不熟悉的领域，导致合作社的实际风险与社员的风险承受能力之间发生脱节。由于“股份多数决”原则已经在实质上替代了“一人一票”原则，成为 AF 合作社决策的主要方式，再加上 AF 合作社已经实施保护价收购，社员们对于赵某各种“不务正业”的经营活动也大都不以为意。直到 2013 年，由于对目标市场风险认识不足，再加上同业间竞争激烈，AF 合作社的产品销售量锐减，资金回笼出现困难。由于采取保护价收购和现结的支付方式，合作社在短时间内出现了较为严重的资金占用状况，社员第一次感受到了合作社的经营风险，因而，社员才有了限制理事长冒险行为的意识。由于赵某背负着帮社员规避风险的重担，为了缓解危机，她数次想将 AF 合作社的业务扩展到特种茶之外的领域，在 2013 年先后开展过榨油、制糖、山货买卖等新业务，也尝试说服社员投资购买速溶茶制作设备。为了使社员信服，她还率领部分社员外出考察了这些项目。而在考察结束后，社员不仅没有认同理事长的经营眼光，反而对其能力产生了更大质疑。最终，为了避免自己在合作社中的地位被撼动，赵某将相关前期投入和考察成本剥离出 AF 合作社而改由其个人负担。

随着特种茶市场的回暖，AF 合作社又有能力满足社员的保护价收购、支付土地租金的诉求，赵某又有了冒险创新的空间。因为看好当地的旅游前景，赵某专门成立了一家旅游公司，并以公司的名义租赁了部分山沟地，想借此打造特种茶主题的婚庆观光园。由于前期投资过高，后来赵某自己也怀疑该项目的市场前景。于是，她便以扩大种植基地为由，召集社员代表开会，将旅游公司名下的山沟地转给了 AF 合作社，旅游公司则逐步沦为空壳。

### （四）利益输送与合作社的维系

赵某不断进行冒险尝试，与其能将高风险经营所得的高回报通过利益输送转移给其个人有关。尽管 3 个主要出资人在 AF 合作社成立时对各自己的出资进行了相应的折价减记，但是，在 2009 年 1 月～2011 年 1 月这 3 年间，在实际的账务处理上，AF 加工厂和 3 个主要出资人以按出资额返还的方式先后得到了 18.33 万元的盈余分红；而在同一时期，普通社员并没有分红。而且，AF 合作社在发展过程中始终存在一个隐性的财务处理问题。赵某和其余两大主要出资人在合作社内部的人事安排上拥有绝对话语权，他们将那些没有办法采用计件工资制或计时工资制的岗位都留给与自己关系亲近的人。这些采用年薪制的岗位是 3 个主要出资人调节合作社营业成本的重要手段。以 2015 年的公开薪资表为例，AF 合作社社员中只有 4 人可以领取年薪，领取金额占当年合作社薪资总额的 14.32%；其余领取年薪

的 26 人均不是合作社的社员，而他们的薪资却占当年合作社薪资总额的 44.30%。在这份非公开的 26 人名单中，除专职从事会计、维修的个别人员外，其余人员都是赵某和其余两个主要出资人的亲属。而为了维护自身形象，在公开的资料中，对合作社贡献最大的理事长赵某却是没有薪酬的。2013~2016 年，AF 合作社运用技术性财务手段将合作社每年的盈余都维持在 10 万元左右。即使是在因进行大规模新产品研发和固定资产投入（扩建厂房、添置机器）而陷入亏损的 2016 年，赵某都自掏腰包，补齐了亏空，并在 2017 年开工前对全体社员进行了盈余分红。

AF 合作社的这种发展态势与理事长赵某和主要出资者的商业冒险精神密不可分，为了提高茶叶品相、增加产品附加值，赵某甚至数次改变已经成熟的制茶工艺。合作社营销渠道的建立、资金的筹措也都离不开理事长赵某的个人资源。赵某在 AF 合作社中的种种做法在多数由能人主导的合作社中都有出现，这也反映了当前合作社在内部资源分配上的难题。在注重规避风险的经营活动中，对合作社贡献较小的普通社员的诉求得到了最大程度的满足，而理事长个人在这一过程中所投入的精力与社会资本却没有得到对等的回报。这种不公平的分配关系会诱使理事长个人滥用自己在合作社中的支配地位，进行隐蔽的利益输送。

## 五、结论

合作社理事长的角色分化是在制度设计与经营实践的碰撞中形成的。在制度设计的范畴内，所有的合作社社员都应当表现为所有者、惠顾者（使用者）和管理者三重角色的统一，理事长本人也不例外。但是，在现实中，合作社利益的主要享有者、治理的主要决策者和义务与责任的主要承担者都统一到理事长一个人身上。为了实现合作社的经营绩效，理事长需要充分发挥自己的才能，调动各种其所能支配的社会资本，且承担大部分经营风险，但合作社却很难对理事长的各种付出给予相应的回报，这就刺激了理事长产生利用合作社进行利益输送的行为。

不同风险偏好所产生的不同收益水平本身并不是利益输送管道出现的原因，甚至可以说，推动合作社开展不同风险等级的经营活动是可以体现理事长为了维持合作社发展而做出的努力的。但是，利益输送管道毕竟偏离了合作社“理想”的利益分配模式，也影响到国家扶持合作社本意的实现。理事长在商业冒险精神和风险承受能力上的优势，不是其垄断与肆意处置合作社营业收入的借口；社员在劳动投入与土地权属上的优势，也不是他们可以在合作社中“搭便车”或投机的理由。社员之所以忍受利益输送管道的存在，是因为他们需要理事长至少助其实现“帕累托改进”；合作社之所以会满足社员的风险规避诉求，是因为合作社的经营离不开社员的参与。当合作社成为工商资本主导的企业，社员由种植户、养殖户转变为股东、产业工人时，理事长的利益输送、社员的风险规避诉求就可能成为合作社经营活动的沉重枷锁。因此，为避免各方利益冲突损害合作社的整体利益，除了在正式制度层面加大对理事长行为的约束之外，合作社必须在内部分配上谋求更加公允的制度设计，以评估各方投入在合作社中的价值，尤其是合理地偿付理事长个人才能及其所支配的社会资本在合作社发展过程中的贡献。

参考文献

- 1.崔宝玉、谢煜, 2014:《农民专业合作社:“双重控制”机制及其治理效应》,《农业经济问题》第6期。
- 2.董晓波, 2010:《农民专业合作社高管团队集体创新与经营绩效关系的实证研究》,《农业技术经济》第8期。
- 3.国鲁来, 2001:《合作社制度及专业协会实践的制度经济学分析》,《中国农村观察》第4期。
- 4.黄季焜、邓衡山、徐志刚, 2010:《中国农民专业合作经济组织的服务功能及其影响因素》,《管理世界》第5期。
- 5.黄胜忠、伏红勇, 2014:《成员异质性、风险分担与农民专业合作社的盈余分配》,《农业经济问题》第8期。
- 6.黄祖辉, 2000:《农民合作:必然性、变革态势与启示》,《中国农村经济》第8期。
- 7.黄祖辉、扶玉枝, 2012:《创新与合作社效率》,《农业技术经济》第9期。
- 8.黄祖辉、扶玉枝、徐旭初, 2011:《农民专业合作社的效率及其影响因素分析》,《中国农村经济》第7期。
- 9.蒋玉珉, 1999:《合作经济思想史论》,太原:山西经济出版社。
- 10.梁红卫, 2011:《农民专业合作社风险管理研究》,西北农林科技大学博士学位论文。
- 11.刘小童、李录堂、张然、赵晓罡, 2013:《农民专业合作社能人治理与合作社经营绩效关系研究——以杨凌示范区为例》,《贵州社会科学》第12期。
- 12.楼栋、黄博、孔祥智, 2012:《企业家精神与农民专业合作社发展——以北京乐平西甜瓜专业合作社为例》,《农业部管理干部学院学报》第8期。
- 13.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。
- 14.任大鹏、郭海霞, 2008:《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》,《农业经济问题》第3期。
- 15.任大鹏、王敬培, 2015:《法律与政策对合作社益贫性的引导价值》,《中国行政管理》第5期。
- 16.王勇, 2010:《产业扩张、组织创新与农民专业合作社成长——基于山东省5个典型个案的研究》,《中国农村观察》第2期。
- 17.徐旭初, 2005:《中国农民专业合作经济组织的制度分析》,北京:经济科学出版社。
- 18.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。
- 19.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。
- 20.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。
- 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。
- 22.张晓山, 2012:《大户和龙头企业领办合作社是当前中国合作社发展的现实选择》,《中国合作经济》第4期。
- 23.张晓山、苑鹏、潘劲, 1997:《中国农村合作经济组织管理行为研究》,《中国农村经济》第10期。
- 24.张滢, 2011:《农民专业合作社风险识别与治理机制——两种基本合作社组织模式的比较》,《中国农村经济》第12期。

(作者单位: 中国农业大学人文与发展学院)

(责任编辑: 陈秋红)

## **Director-general's Business Adventures and Members' Interests of Risk Avoidance in Farmers' Specialized Cooperatives: An Analysis Based on a Case Study in Mentougou District in Beijing**

Qu Chengle Ren Dapeng

**Abstract:** In the process of pursuing profit maximization of members, cooperatives are puzzled by finding an optimal allocation of resources generated by director-generals' social capital and their capability and cooperatives' capital. Based on one-year's field work in AF Farmers' Specialized Cooperative in Mentougou, this article discusses this problem, focusing on different risk tolerance levels between directors and members. In making a strategic decision, the director-general, confronted with the dilemma of members' willingness of risk avoidance and their own preferences for high-risk returns, need to balance conservative and radical operation strategies. As Chinese agricultural cooperatives are increasingly observed to be governed by the directors, risk awareness and tolerance levels of cooperatives and those of their director-generals become homogeneous. On the premise of meeting members' preferences for risk avoidance, the director-general under study is found to take high profit return out of cooperative or bring high risks from his individual operation into the cooperative. Because such profit transfers run against members' willingness of risk avoidance, the director-general had to change the intensity of profit transfers by adopting conciliatory approaches in order to maintain their authority and position in the democratic governance structure.

**Key Words:** Cooperative; Risk Bearing Capacity; Business Adventure; Talent Governance; Profit Transfer