

信任建构、制度变迁与农民合作组织发展*

——一个农民合作社规范化发展的策略与实践

赵晓峰

摘要：中国人的信任是一种基于血缘关系的特殊信任，这被视作理性经济组织难以在中国社会健康发展的重要影响因素。本文对特殊信任与合作经济组织发展之间的否定关系提出质疑，通过案例研究后发现：合作社在外部力量的参与下，被嵌入一个资源性结构中。这让领办合作社的能人受到环境软约束的影响，使其得以摆脱“人情困境”，并培育出认同合作文化与组织理念的关键群体，进而为合作制度变迁提供源动力。合作社在发展过程中构建起的“利益—关系网络”，能够让普通农民在频繁交易与重复博弈中深化自身对合作社及其工作人员的信任关系。由此，普通农民的信任特征就会不断从工具性与人际性的维度向价值性与制度性的维度演化。这能够促使普通农民在参与合作社的活动中逐渐从外围成员成长为核心成员，从而为合作社扩增成员规模创设条件，并为合作制度规范化建设提供稳定的支持力量。

关键词：合作社 关键群体 信任建构 制度变迁 利益—关系网络

中图分类号：C915 **文献标识码：**A

一、引言

随着农民合作社快速发展，合作社与信任的关系引起了学界的关注。学者们研究发现，合作社在发展中遭遇到了信任危机：一方面，由于中国农民的信任是一种以血缘和拟血缘关系为基础的特殊信任，这内在地规定了农民合作对象的范围，使合作社难以拓展成员规模和地域空间（赵泉民、李怡，2007）；另一方面，领办合作社的能人倾向于用“自己人”来掌控决策权和管理权，构建对己有利的产权制度和治理结构，致使合作社在发展中出现了制度表达与制度实践相背离的客观现象（熊万胜，2009）。由此，如何化解信任困境以推动合作社规范化发展，提升其规模经济效益，就成为现阶段农民合作组织研究的焦点论题。

拓宽研究视野，本文发现，信任与组织的关系长期以来都是学界关注的重要理论问题。早在 20

*本文研究受到国家社会科学基金项目“农民合作社信用合作的生长机制及培育路径研究”（批准号：16BSH117）资助。感谢彭长桂、冯小、曾红萍、陈航英等老师和曾凡木博士在本文撰写和修改过程中提供的帮助，但文责自负。

世纪初期，马克斯·韦伯（2010）就认为，中国人的信任是一种以宗族共同体为纽带富有典型的人格主义特征的特殊信任。中国人习惯于在既定的个人关系中建立经济的与社会的联系，其所有的共同行为都受纯粹个人的关系尤其是亲缘关系的影响。中国社会中的经济组织在发展中经常会出现两种现象：其一，这些经济组织大多是扩大的家族企业；其二，这些经济组织缺乏具有组织理性的管理方法，不能建立纯客观的以法律与契约为体现形式的信用关系，主要依靠传统规则和地方习俗等力量进行经营管理^①。

马克斯·韦伯的观点曾经在华人家族企业的研究中得到验证。学界研究发现，家族信任对华人家族企业的发展产生了双重影响：一方面促进了家族企业的快速发展，另一方面又制约着家族企业的现代化转型。家族信任在本质上是一种建立在私人关系基础上的特殊信任。这种信任关系限制了企业融资的广度和效度，使其难以建立起现代企业管理制度，压缩了家族企业的成长空间（储小平、李怀祖，2003）。

由此可见，无论是在农民合作社，还是在华人家族企业中，中国人的特殊信任既会给组织带来规模难以扩增的难题，也容易将组织带入制度建构难以理性化的困境，从而使组织发展偏离理想状态。然而，随着经济的快速发展，越来越多的民营企业成功建立起现代企业管理制度，不断发展壮大并走向世界。农民合作社也在不断的发展实践中涌现出一批跨村、跨乡等跨地区运作的合作联社，并且这些合作联社也在探索中构建起符合现行法律规定的合作制度，逐步走上规范化、可持续的发展道路。这说明，组织中信任问题的研究亟待寻找新的理论资源，以推进理论研究。

综合来看，学界关于中国人信任的研究主要形成了三种传统：一是基于文化对比分析的类型学研究传统，如马克斯·韦伯（2010）基于儒教与清教对比分析的研究等。二是以费孝通（2006）提出的“差序格局”为典型代表的关系学研究传统。这类研究习惯于将中国人的信任对象划分为家人，自己人、内群体、熟人，外人、外群体、生人等类型，并倾向于认为中国人对待不同的信任对象会采取不同的行为逻辑（黄光国、胡光缙等，2004）。三是信任的社会建构研究传统。学者们分析指出，中国人的信任并不是一成不变的，在现代化过程中能够实现从特殊信任向普遍信任、从人际信任向制度信任的创造性转换（彭泗清，1999；李伟民、梁玉成，2002）。杨宜音（2008）认为，人们既可以通过通婚、过继、拟血亲等方式成为具有先赋性关系的“自己人”，也可以通过后天的具体的交往成为“自己人”。通过信任的社会建构，原本人际的分界就会模糊，家人、自己人与外人的界限也会被打破，人们就可以从圈子外进入圈子内，从圈子的边缘位置进入圈子的核心位置（罗家德，2012）。

然而，当前学界关于组织中信任建构逻辑的分析很少，而结合经验分析组织中成员信任以及成员与组织间信任生成机制的研究更为稀少（罗家德、李智超，2012；帅满，2013）。因此，本文将承继信任的社会建构研究传统，一方面认为合作社中不同成员的信任具有差异化、类型化的特征，同时，信任的建构需要时间，成员对组织认同感的培养是一个缓慢的过程；另一方面认为合作社中不同成员的信任特征具有可变性，成员之间的信任、成员对组织的认同在时间的流逝和频繁的交往中会不断地演

^①弗兰西斯·福山（1998）也在研究中持类似观点。

化,从一种理想类型进入另外一种理想类型。然后,本文回到组织与信任关系研究的中国命题,认为合作社中成员的信任可以划分为不同的理想类型。持有不同信任类型特征的成员群体在推动合作制度变迁中所扮演的角色和发挥的作用具有较大的差异性,合作制度的创新离不开高层次成员信任的支撑。

二、关键群体、外力参与与认同性信任的构建

本文田野观察的地点是黄河流域的 P 镇和 H 镇。两镇下辖 22 个行政村、43 个自然村,覆盖 6520 户、25800 多口人。2006 年,农村能人 ZB 组织农民成立了 P 镇果品协会,发起了创建千亩生态园和建立涂料厂项目。2008 年,ZB 带领农民依托 P 镇果品协会注册成立了 28 家专业合作社^①。2012 年,P 镇果品协会经改组成立 PH 农民合作联社。目前,联社共有成员 3865 户,遍及 P 镇和 H 镇的所有村庄。2013 年,联社经营收入近 1200 万元,扣除经营成本后的净收益达到 270 多万元。

(一) 能人现象与信任投资

乡村能人指的是在某一方面有突出才能的人,他要想成为乡村领袖需要集中经济资本、文化资本、社会资本和象征资本等多种乡土资源(渠桂萍,2010)。由此,乡村能人才能够对社区内其他成员的态度和行为产生影响。这种能人现象在乡村自组织的运作过程中同样存在,能人是自组织中动员力量的基本来源,是推动自组织健康发展的重要力量(罗家德等,2013)。PH 农民合作联社在发展中也存在着能人现象。ZB 是联社中表现最为突出的能人,她在合作社中地位的获得依赖于其多年的信任投资。早在 1998 年,ZB 就和丈夫一起创办了一个科技服务中心。从此,ZB 投入大量的时间、精力和资源,组织当地农民开展了很多文化活动和公益事业。从 1998 年开始,ZB 自费邀请农学院的专家给农民讲授农业科技知识。仅在最初的两年,ZB 就在当地举办农作物科学种植方面的技术培训活动 12 场次,培训农民超过 5000 人次。1999 年,ZB 积极寻求市妇联的帮助,组织村庄里的妇女扭秧歌以丰富农村留守妇女的娱乐生活。再加上其它诸如村庄垃圾清理、道路修整等公益活动的有序开展,有效提升了 ZB 在当地农民中的威望,使其获得了很高的社会声誉。因此,ZB 获得的声誉源于她的信任投资,是村庄社会对其不计报酬长期致力于推动农民合作、改善农民福利的回报。

声誉对于单个能人来讲,是社会地位的象征,是能人拥有的能够影响他人态度和行为的重要资源。但是,学界对于能人在现代组织发展中的作用则存有争议。罗家德等(2013)研究发现,能人可以为自组织的发展提供必要的初始社会资本,却会在自组织的持续运作中因为难以适应成员扩充和公共事务增多的发展形势而陷入“人情困境”,导致自组织内部的长期合作面临挑战。因此,虽然能人可以依赖信任投资,累积声誉,获得影响他人的能力,但他能否引领众人,摆脱人情、面子、血缘关系等地方社区里非正式规范的约束,却依然颇具争议。

(二) 组织中的权威信任与关键群体的生成

ZB 的信任投资,既使其个人获得了较高的社会声誉,也使合作社拥有了一个关键群体。PH 农民合作联社理事会现有的 11 个成员,除 ZB 外,还有 8 人在 2006 年 P 镇果品协会成立时就已加入合作

^①后改组合并为 18 家农民专业合作社。

组织。通过长期参与社区公益活动，这8人深刻认识到合作的力量，并逐渐凝聚成为可以同甘共苦的团队。2006~2008年，P镇果品协会遭遇挫折，千亩生态园项目失败，成员纷纷退出合作组织。这8人非但没有退缩，反而系统总结发展经验，重新确定合作组织发展思路。这8人原本是普通农民，却在追随ZB推动农村社区发展的过程中积累声誉而成为动员精英，成为推动合作组织发展的关键群体。

2008年，P镇果品协会正式成立由9人组成的理事会，这标志着合作组织中最为重要的一个关键群体形成了。当时，协会原本看重的千亩生态园项目遭遇彻底失败。而当一个明显的威胁性危机出现时，信任的突出地位就会随之上升。危机为组织提供了一个非常重要的机会来加强信任，但同时也可能是一个可以瞬间消解长期累积起来的信任的关键时刻（尤金·J·韦伯，2003）。正是在这个关键时刻，以ZB为首的理事会经受住了危机考验。理事会成员在大多数普通成员心态最不稳定、对合作近乎丧失信心的时候坚守合作，为他们提供了信心来源，最大限度地稳定了成员规模。这次危机，不仅增强了普通成员对理事会成员的信任，也增进了理事会成员彼此之间的信任。

关键群体是推动合作组织规范化发展的重要力量。在本案例中，早期参与合作的理事会成员基本上都受到以ZB为核心的乡村能人私人关系的影响，而后期的参与者则受声誉机制的影响，是对乡村能人信任投资的回报。因此，合作组织发展中出现的关键群体与中西自组织理论中论述的关键群体一样，都需要占有优势资源的能人负担初期的投入成本以获取声誉作为回报（罗家德等，2013）。但是，本案例中的关键群体则没有陷入“人情困境”，而是像西方自组织团体中的关键群体一样逐渐形成了共同的价值理念，拥有了高度相似的合作精神。这种差异是不同学者对组织中权威角色和地位的认识不同造成的。有学者认为“权威代表着制度安排，由表示尊敬的待人方式而起源的对权威的信任，也许会最终导致认为权威所代表的制度是合法的”（汤姆·R·泰勒、彼得·迪高伊，2003）。也就是说，组织成员对能人的权威信任与对组织的制度信任之间存在着转换关系，原本是对能人的关系性信任会在组织的发展中转换成对合作文化与组织理念的价值性信任。在联社现有的11个理事会成员中，虽然少数人在客观上存在着血缘或拟血缘关系，但是多数人在参与合作之前并不相识。理事会成员在推动合作组织发展的过程中，潜移默化地对具有益贫性特征的组织宗旨形成认同。而在组织中，拥有相似规范、共同价值和共同生活阅历的一群人更容易产生相互信任（Zucker，1986），促使“以认同为基础的信任”的形成（布莱尔·谢泼德、马拉·塔钦斯基，2003）。显然，PH农民合作联社中关键群体的信任就可以归类为认同性信任。

（三）环境软约束：关键群体认同性信任的形塑结构

然而，关键群体认同性信任的形成不仅要依靠组织中的权威，而且还离不开外部力量的参与。从1998年开始，ZB就积极引入外部力量，包括农学院专家和地方政府等。随着P镇果品协会的成立，一些致力于推动农村发展的社会公益机构也参与进来。整体来看，合作组织主要用两种方式引入外部力量：一是积极主动地走出去，参与社会公益机构组织的各种相关活动，不断地接触外界新生事物，并汲取有益的发展经验；二是秉持开放的态度，欢迎外部力量进入社区，邀请高校专家、热心公益的社会人士为合作组织发展做指导。外力参与PH农民合作联社发展主要有四种途径：一是输入不以盈利为目的的组织宗旨和“重义尚利”的组织文化，营造合作社持续发展的文化氛围；二是输入符合现

行法律与国际合作社联盟规定原则的合作制度，促使合作社建章立制；三是输入合作社发展急需的管理模式、运行规则与操作技术，帮助合作社完善治理结构；四是输入政府政策、市场信息等资源，为合作社与政府、企业等利益主体建立良好关系牵线搭桥，丰富合作社发展的多元复合资源体系。

实际上，社会公益机构等外部力量的参与，使合作社被嵌入一个新的资源性结构中。乡村能人要想获得外力提供的资源，就会受到外力所形塑的人造环境的影响。这个人造环境就是一个资源性结构，它能够对作为行动者的乡村能人产生一种环境软约束的力量。合作社要想赢得社会公益机构的信任和支持，就需要使自身的治理结构和管理机制符合这些社会公益机构所倡导的价值和原则，它们主要体现为《中华人民共和国农民专业合作社法》（下文简称“《合作社法》”）等法律法规和国际合作社联盟规定的基本原则。如果合作社规章制度的设计不能满足这样的要求，乡村能人就需要推进合作制度创新以构建更合理、合法的治理结构与管理机制。否则，由这些能人领办的合作社就会被参与其中的社会公益机构所舍弃，致使其不能再获得相应的资源支持。这种资源性结构使合作社及其领办者处于一个具有一定软约束能力的环境中，使合作制度变迁和领办者的合作行为有章可循并受“章”制约。而关键群体就是在这种资源性结构的约束下逐步建立起对合作文化与组织理念的价值性认同。乡村能人在参与合作组织发展的初期，可能会怀着各种不同的目的，甚至纯粹就是为了获得经济利益。但是，随着合作组织的发展，那些一心只想掌控组织控制权、攫取最大经济利益的乡村能人逐渐被淘汰出局，而只有那些真正认同组织宗旨的乡村能人坚持了下来，成为合作组织发展中的关键群体。

三、“利益—关系网络”与成员的信任建构

任何一个组织的发展，都离不开普通成员的支持。因此，合作制度变迁仅依靠关键群体的推动作用尚显不足。要想理解合作制度变迁的逻辑，还必须分析普通成员的信任建构机制。

（一）成员的自由退出权与组织中利益关系网络的构建

按照《合作社法》的规定，成员享有受保障的自由退出权。但是，有学者（例如曹阳、姚仁伦，2008）指出，农民享有不受约束的自由退出权，不利于保证合作经济组织的可持续发展，更是导致合作社难以成为当前中国农村主流经济组织形态的重要原因。他们研究发现，退出权自由度极高的经济组织的规模偏小、临时性强，而规模较大、稳定性好的经济组织则都偏向于限制成员的自由退出权。因此，农民合作组织能否在现行法律规定的成员退出自由的基础上，构建起一种保障机制，增加成员自由退社的隐形成本，降低成员自由退社的概率，就显得至关重要。为了实现这个目标，PH 农民合作联社探索出关联式合作的运作机制，在组织内部构建起一个基于业务合作关系的利益网络。

关联式合作指的是合作社采取业务联合和业务交叉的方式将经营的多项相关业务捆绑起来，再让成员自主、自愿参与进来的合作方式。受农户兼业化经营模式的影响，目前绝大多数合作社都同时经营有多项业务。合作社通过为成员提供全方位的社会化服务来适应农村经济社会形势发展的复杂需要，而这则为其采取关联式合作方式提供了机会。2009年，P镇果品协会开始规划有机土壤改良项目。在该项目提出的初期，绝大多数成员因为担心新耕作模式降低农田经营的经济效益，都表示不能接受。为此，2010年，P镇果品协会成立了一个农机服务合作社，专门为参与土壤改良项目的成员提供低成

本的农机服务，在当年即可为成员每亩地减少农机费用支出 80 元。2011 年，协会进一步改变经营策略，开始为这些成员提供免费的农机服务。到 2012 年，PH 农民合作联社创办资金互助部时明文规定，凡是申请贷款的成员必须以土地参股合作社，每亩土地折算一股，一股折算 500 元，并要以自家经营的 1~5 亩土地参与土壤改良项目。由此，农机服务、资金互助服务和有机土壤改良三项业务就被交叉与关联起来，成员要想享受农机服务或资金互助服务就必须参与有机土壤改良项目。通过这样一种业务捆绑式合作方式，合作社构建起一个日趋复杂的基于业务合作的利益关系网络。这个利益关系网络使每一个成员都身处其中，加大了成员进行理性抉择的难度，使其难以因为某一个项目暂时不能盈利甚或亏损而行使自由退出权，退出合作组织。因此，基于业务关系形成的利益关系网络，有助于降低成员的自由退社意愿，维持成员自由退社与合作组织稳定发展之间的相对平衡关系。

（二）关系网络的构建与陌生关系熟悉化

学界的研究证明，村庄信任能够对民间借贷等经济行为产生深远影响（胡必亮，2004）。但是，“地缘不过是血缘的投影”（费孝通，2006），村庄信任本质上讲是基于血缘关系的家族信任。PH 农民合作联社的地域覆盖面相对较广，其发展逻辑已经不能用村庄信任与家族信任来解释。因此，PH 农民合作联社的发展既需要脱嵌于村落社会以超越家族信任、消解特殊信任的影响，又需要嵌入地方社会以汲取信任构建所需要的文化因子，在更广阔的地域范围里建立起信任关系。而这需要依赖陌生关系熟悉化所形成的人际关系网络。

村民 H，常年在外打工。他媳妇把从合作社贷来的款拿回娘家用于盖房子。等到信贷员催要借款时，H 的父母一致要求信贷员到其儿媳妇的娘家去要。信贷员就跑到邻省 H 媳妇的娘家催要借款。不巧的是，H 的媳妇不在家，信贷员就跟其父母沟通。这两位老人都表示不愿意闺女有个破碎的家庭，答应做闺女的思想工作。信贷员回到村子后，就跟 H 的父母交流相关情况。恰巧又碰到其二儿子在卖桐树苗，信贷员就积极地帮助联系买家。等这个信贷员再去回访时，H 的父亲就还了款。后来，H 的媳妇回到婆家，还给信贷员赠送了一面锦旗。^①

放贷与收贷本身是典型的经济现象和市场行为，但由于合作社信贷员的参与，它们在某种程度上转换成了社会现象和人际交往行为。在村民 H 的案例中，信贷员摆脱了“在商言商”的纯粹经济理性因素的束缚，而受到了社会理性因素的影响，为贷款农户着想，帮助其化解各种难题，将“利”放在了“义”的后面。这相当于双方在经济利益关系之外构建起一种“人情”往来关系，其本质即是赊欠给借贷农户多个“人情”。人情是一种不同于经济交换的社会交换（彼得·M·布劳，2012），不会伴随一次交换的结束双方互不相欠，它可能会使放贷方在未来的某个时刻以另一种形式得到回报。放贷方必须对借贷方有信心，相信借贷方的善意。一旦借贷方释放的善意被放贷方所接收，双方交换的不确定性就会消散，信任感也会逐渐被强化，直至建立起信任关系，而这种非实时回报、有来有往的社会交换被认为是华人建立信任的主要来源（罗家德，2011）。

频繁的人际交往与社会交换为陌生关系熟悉化和成员间信任关系建立创造了条件。在互惠型的人

^①资料来源：与合作联社资金互助部原信贷主任王某的访谈记录。

情往来中, 信贷员与贷款户之间容易生发出一种亲密的感情, “贷款户和我建立了亲密关系, 路上遇上, 都会主动停下来搭话”^①。PH 农民合作联社业务覆盖的地理范围已经远远超出传统熟人社会的界限, 对于大多数联社成员来说是一个陌生的社会。然而, 通过信贷关系的连接, 信贷员与贷款户建立起人情往来关系。双方在“重义尚利”的市场交往中, 逐渐培养出一种亲密感情, 使彼此产生了一份接近于“自己人”关系的依赖感。在关系信任建构的过程中, 起实质作用的是关系中所包含的双方心理情感上的亲密认同。这种认同能够增强交往双方的义务感和责任心, 为双方的相互信任提供保障(李伟民、梁玉成, 2002)。因此, 通过业务交往行为的发生和人情机制的发酵, 联社工作人员与普通成员之间就建立起一种渐趋亲密的人际关系, 并从中衍生出信任关系。将组织中成员间的关系叠加起来, 就意味着联社在发展中构建起了一个人际互动关系网络, 从而使原本的陌生关系演变成熟人之间的亲密关系, 自然也就可以通过陌生关系熟悉化培育出一种本土化的市场交易秩序(刘少杰, 2010)。

(三) “利益—关系网络”与结构中的行动者

将 PH 农民合作联社发展中形成的经济利益关系网络和人际互动关系网络交织起来, 就形成了一个基于“利益—关系网络”的社会结构。社会结构在微观层面指的是个体之间互动的关系模式(谭同学, 2010), 这里的“利益—关系网络”意味着在联社所覆盖的社会空间里形成了一个微观层面的社会结构。这个社会结构会对合作社成员的行动逻辑产生重要影响: 一方面, 成员在进行经济利益算计的时候, 很难将单一业务的利益与其它业务所能产生的利益剥离开, 这加大了成员进行理性抉择的难度; 另一方面, 成员在考虑自身行为的时候, 还必须重视人际关系的处理, 关注自己及家庭的声誉是否会受到影响。一个成员当因为某项利益需要参加合作社后, 通过日益频繁、持续的交往, 会越来越深刻地感受到“利益—关系网络”的存在。在这样一个日渐熟悉的社会结构中, 每个人的行为都会通过共同的朋友和熟人变得公开化。行为暴露的潜在危险会使每个成员都更加珍惜自身的声誉, 避免被贴上破坏合作的标签, 避免被污名化。因此, “利益—关系网络”增强了成员的声誉意识, 使每个成员都更为重视其合作形象。而这间接提升了合作社成员采取合作行为的概率, 使其在选择行使自由退出权时更加审慎。

由此, 合作社中普通成员的信任建构逻辑已经清晰。普通农民选择加入合作社, 是因为合作社经营的某项业务可以满足其生产和生活的需要, 是其基于成本与收益分析的理性抉择。但是, 普通农民入社也为其接触、认识合作社提供了机会。由于合作社提供的是多元化的社会化服务, 普通农民会逐渐选择在更多的业务上与合作社加强合作以增加收益。随着与合作社发生的业务联系不断增多, 普通农民与合作社的工作人员开始建立起亲密的私人关系。当交易越加频繁, 互动次数不断增多之后, 这些成员就会对与之发生关系的某个或某几个合作社工作人员产生认同感。随着“利益—关系网络”的形成, 普通成员不会再轻易选择退出合作社。当一次次的交易被证实是可靠、可信并对己有利时, 普通成员就会对合作社中的特定成员产生信任和依赖。同时, 因为每次的交易都受到合作社相关规章制度的约束, 甚至还要签订交易合同, 久而久之, 普通成员就会经过关系信任的过渡在持续的“情境化

^①资料来源: 与合作联社资金互助部原信贷主任王某的访谈记录。

体验”（赵晓峰、赵祥云，2016）中对合作社的规章制度产生认同，进而产生现代意义上的契约信任或制度信任。这本身即是一个再社会化的过程，普通成员通过频繁的交往和业务的联系，逐渐习得新的规范。合作社的规章制度一旦进入成员的生活世界，成为他们与合作社发生关系时约定俗成的规范，这些规范就成为约束他们的惯习。普通成员中的少数积极分子，也就会像理事会成员一样，对合作文化产生价值性认同，成为推动合作社持续发展的关键群体中的成员。当信任对象由特定的一个或几个人转换成合作制度时，这些成员在参与合作社发展时就能获得“随心所欲而不越规矩的自由”，不再时时感到“利益—关系网络”的压力。

“利益—关系网络”还为合作社培养成员的组织认同意识创造了条件。虽然每个成员加入合作社的初始动机差异很大，但经过频繁的业务往来和人际互动，他们会嵌入“利益—关系网络”中，逐渐感知和认识合作社。而为培养成员的组织认同意识，PH 农民合作联社每年都会以实物的方式给正式成员二次返利，为其发放印有合作社标签的茶瓶、脸盆、茶缸等日用品，还会举办农技培训、文艺表演等活动。这些活动的举办，可以不断强化成员的“自己人”意识。关系化和类别化是生成人们“自己人”意识的关键机制（杨宜音，2008），同样也是合作社构建成员组织认同意识的关键机制。通过业务往来和人际互动，合作社成员之间的陌生关系开始熟悉化并日渐亲密化，逐渐开始形成组织成员意识。同时，成员在参与合作社区别针对正式成员、非正式成员与普通村民所开展的各种活动中，还会形成内群体与外群体的类别区分意识。由于合作社成员能享受到一般村民无法享受的诸多待遇，这就会强化其作为组织成员的自豪感。这样的一种分类过程，不仅会产生社会分类效应，影响个体如何感知他人，而且还会产生自我分类效应，影响个体如何认知自身（罗德里克·M·克雷默等，2003）。在合作社中，一个成员会对同是组织一份子的其他成员产生信任，认为这些内群体的成员比外群体的成员更具合作价值；同时，这个成员在与合作社中的其他成员发生关系时，也会约束自己，采取让组织及其成员认为是可信和可靠的行为。当成员普遍获得组织认同意识之后，合作社的发展就有了保障。

四、组织中的信任特征与制度变迁的社会机制

合作组织在发展中搭建的“利益—关系网络”为成员的信任建构创造了条件。但是，受禀赋差异的影响，不同成员的信任建构过程是非同步的。这就使组织成员的信任特征在某一特定时刻显示出群体差异，进而对合作制度变迁产生影响。

（一）组织中成员的信任类型与合作制度的变迁机制

本文将 PH 农民合作联社中的成员划分为四个群体，每个群体的信任类型不同，并表现出不同的合作行为逻辑：首先是以理事会成员为主要代表的关键群体。这个群体中的成员都有多年参与合作组织发展的历史，他们认同的是合作文化与组织理念。理事会成员能够真正将合作社看成弱势群体自由联合成立的以服务成员为目的的互助性经济组织，并能够为此让渡部分权益。其次是以干事会成员为主要代表的关键群体。PH 农民合作联社设有干事会，共有 35 名干事。这些干事基本上都有 5 年以上参与合作组织的经验，年龄多在 40 岁以下，而且大都接受过中专、大专及以上的现代教育，他们主要负责经营合作社的具体业务。干事们在参与合作组织发展的过程中，会逐渐对合作文化产生认同，将

合作社视作其人生的事业去经营。这个关键群体肩负着执行理事会决策的重任，是将合作制度表达转换成合作制度实践的重要力量。干事们在经营合作社业务时，比较认同契约等正式制度的价值，即便是与合作社发生交易的成员存有私人关系，也会严格按照合作社规定与之签订正式合同。第三是核心成员。在 PH 农民合作联社中，可以将那些既有股金证、又有会员证的正式成员视作核心成员。核心成员也有多年参与合作社各项业务活动的历史，他们不仅对与之频繁发生交易关系的合作社工作人员产生了关系认同，还逐渐对合作制度产生了认同，从而能够在追随合作社发展的过程中自觉、主动地与合作社签订并履行相关的交易合同。第四是外围成员。这些成员基于经济利益的算计，为了获得合作收益而加入合作社。外围成员中的部分人也参与合作社的各种业务活动，逐渐与合作社的工作人员建立起私人关系。但是，这种基于经济利益和私人关系的联系纽带尚不牢固，一旦合作社遭遇困境，外围成员当中未能获取理想收益的人随时都有可能选择退社。

由此，本文从工具性、价值性和人际性、制度性两个维度去理解组织中成员的信任特征：普通农民最初入社成为外围成员，或是冲着合作社过去一段时间展现出的盈利能力，认为入社能够为自身带来明显的收益；或是跟合作社已有成员建立有私人关系，经他人介绍加入。因此，普通农民的初始信任或是具有鲜明的工具性色彩，或是表现出显著的人际性特征。普通农民成为合作社成员并持续参与各项合作活动后，其信任特征逐渐具备工具性与人际性并存的二重属性。当由外围成员转变成为核心成员后，普通农民身上体现出的信任特征中的工具性色彩减退，人际性色彩仍然存在，而信任特征的制度性维度得以显现。核心成员基本上不再会因合作社暂时盈利能力的减退或者利益的一时受损而退社，他们能够遵守合作社章程，按照交易合同履行成员义务。核心成员中的部分人还会逐渐对合作文化产生价值性认同，将合作制度背后的价值观内化到其合作行动中，转而成为合作社中各个关键群体的成员。因此，组织中不同成员的信任特征富有弹性的空间，信任建构是一个动态演化的过程。整体来看，一个普通农民从加入合作社到成为关键群体的成员，其信任特征的演化如图 1 所示，从左下方 A 区向右上方 B 区转变。

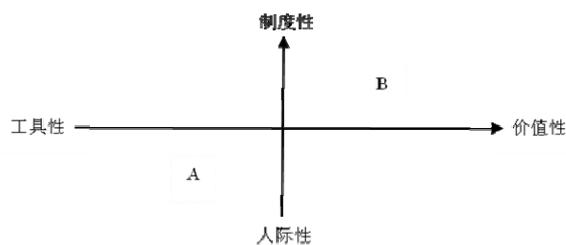


图1 合作社中成员信任的动态演化

进一步讲，组织中不同群体的信任类型不同，他们在合作制度变迁中的作用机制也会有所差异。道格拉斯·C·诺思（2014）认为，企业家是制度变迁的主角，他们形塑着制度变迁的方向。同时，企业家的信念、认知、心智结构和意向性构成制度变迁的动力源。虽然诺思研究的是宏观经济制度的变迁规律，但是，从本文的分析来看，其论点也适用于分析微观经济组织的制度变迁机制。如表 1 所示，理事会成员作为 PH 农民合作联社的领办者，已经将合作社的价值观内化，并形成认同性信任。

理事们不仅能够自觉遵守合作社的规章制度，而且还是推动合作制度朝着益贫性的组织宗旨和现行法律规定范畴创新发展的驱动力量。干事会成员作为合作社中另外一个不可或缺的关键群体，能够积极地贯彻执行理事会有关制度创新的决定。干事们已经对合作文化产生了强烈的认同，倾向于在各自负责的业务活动中严格按照规章制度处理与成员的关系。因此，干事会成员在制度变迁中是一种稳定性力量，他们是新制度的坚定执行者。核心成员的认同对象可能是与其建立起亲密关系的合作社工作人员，也可能是合作社的规章制度以及具体的文本合同。核心成员的信任类型属于混合型信任。虽然核心成员彼此之间信任对象尚有细微的差异，但是，这个群体的成员基本上能够根据自身的需要参与相关业务活动，并按照文本合同处理与合作社的关系。所以，核心成员能够切实遵守新制度，他们在合作制度变迁中发挥着“稳定器”的作用。而外围成员认同的是潜在的合作收益或具体的私人关系，其信任类型仍属特殊信任的范畴。外围成员流动性较大，是一种非稳定性的力量。不过，外围成员在与合作社持续深化合作的过程中也极有可能发展成为核心成员。在 PH 农民合作联社中，当“利益—关系网络”形成之后，外围成员就成为合作社核心成员不断扩增的基本来源。而当核心成员达到一定规模且成员数量保持相对稳定时，合作社才会真正进入稳定发展期，并逐渐迈入制度创新高峰期。

表 1 成员信任类型与合作制度创新的关联机制

成员类型	信任对象	信任类型	制度变迁中的作用机制
关键群体（理事会）	合作文化与组织理念	普遍信任	动力机制
关键群体（干事会）	组织制度与合作文化	普遍信任	稳定机制
核心成员	人际关系与组织制度	混合型信任	稳定机制
外围成员	经济利益与人际关系	特殊信任	扩张机制

（二）合作社：破解信任与组织关系研究的中国命题

PH 农民合作联社通过一系列策略的运用，很好地破解了信任与组织关系研究的中国命题：一方面，联社突破了家族观念的束缚，不断开拓着自主发展的空间；另一方面，合作制度变迁基本符合现行法律和国际合作社联盟规定原则的要求，逐步探索建立起科学合理的产权制度和治理结构。接下来，本文将对 PH 农民合作联社破解信任与组织关系研究中国命题的社会机制加以阐述。

第一，“利益—关系网络”的构建为合作社扩增社员规模提供了重要保障。PH 农民合作联社推出的业务包含农机服务、农资统购、农产品统销、资金互助、科技培训等，涉及农民日常生产生活的各个方面。这些服务能够满足居村农民的多方面需求，可使每个农户都成为组织的潜在成员。同时，联社还积极总结专业合作社的发展经验，探索建立起一种超越单一家族与村庄的合作模式。2004~2006 年，ZB 等人开展的道路整修、垃圾清理等公益活动都集中在 ZZ 村。这引起了 ZZ 村内部不同家族势力的对抗，使合作组织与村委会成为家族势力对抗的组织载体。2006~2008 年，P 镇果品协会开展的创建千亩生态园、建立涂料厂等经营项目又集中在 ZZ 村，且均以失败告终。2008 年，理事会讨论决定，合作组织的每项业务至少要覆盖 3 个村庄，使其任何一项业务都不至于因为一个村庄的村民不配合而难以开展。家族和村庄，是农民“自己人”意识的基本来源，是一种强关系的联结纽带，而合作组织对农民而言只是一种弱关系的联结纽带。然而，弱关系也能发挥出强关系所不具备的功能

(Granovetter, 1973)。PH 农民合作联社超越了家族和村庄，与任何家族势力均不构成直接的竞争关系。相反，合作社还是各个家族可以借用的外界资源。这就使任一家族都没有足够的动力去阻止“自己人”入社。村民基于经济利益的考量加入合作社，就会受到“利益—关系网络”的影响。随着参与程度的不断加深，普通村民彼此之间以及对合作社的信任程度都会不断增强。这既会相对削弱家族对普通村民自主行动的影响，也会使普通村民逐渐成为合作社的追随者。由此，合作社的成员规模就得以不断扩增，而合作制度变迁的社会基础也得以夯实。

第二，组织成员的信任建构也为合作制度变迁创造了条件。2006年，现有理事会的大多数成员已经对合作文化和组织理念产生了深厚的认同感。当要创建涂料厂时，P镇果品协会拒绝了少数人提出的控股要求，对股权分配进行了严格规定：一股400元，每户最多入10股。虽然涂料厂项目没能成功，但是，合作社股权分配的基本模式得以延续。2012年，PH农民合作联社创设资金互助部时要求，每户农民最多入股2500元。这使合作社的股权极其分散，也使其产权制度相对比较合理，避免了“大股控制”。

PH农民合作联社的制度创新还突出地表现在合作盈余分配方面。《合作社法》规定，合作社应将不低于60%的可分配盈余按交易量返还给成员。但在实践中，数量众多的合作社按交易量返还成员的可分配盈余达不到这个比例，而其原因是这些合作社以“一次让利”来替代“二次返利”。“一次让利”是指合作社以低价销售农资、高价收购农产品的方式对成员进行的让利；“二次返利”是指合作社在分配年度盈余时，按照成员与合作社的交易量返还给成员。PH农民合作联社在发展中，先是采用“一次让利”与“二次返利”相结合的盈余分配制度，后又舍弃“一次让利”方式，完全选用“二次返利”的盈余分配方式。

2010年，P镇果品协会在收购成员有机棉时，当时的市场价是每公斤8.8元，组织的收购价是每公斤10元。2011年，棉花的市场价升到每公斤11元，组织的收购价随之提高到每公斤13元，而协会却收不到棉花。协会工作人员就问棉农：“为什么每公斤价格高出市场价2元，你们还不愿意卖？”棉农说：“你们（指协会——笔者注）卖的价格会更高，挣的钱会更多。所以，我们也想多挣点。”^①从中透露出来的重要信息是，“一次让利”有可能使普通成员滋生对合作组织的不信任感，将原本是组织内部的利益分配问题，转换成成员眼中的市场交易信息不对称问题，导致“抬价”现象的出现。一旦广大的组织成员将“一次让利”视作市场竞争行为，他们就变回为分散小农而无法真正形成组织理念。

为化解“一次让利”带来的问题，合作组织开始推动制度创新。后来成立的PH农民合作联社决定统一以市场价收购成员的农产品。同时，联社向成员保证，可分配盈余的60%以二次实物返利的方式按交易量返还给每个成员。这样一来，双方关系开始好转，成员对合作社的认同感也在不断上升。PH农民合作联社决议以实物返利来替代现金返利，是从发展中逐步总结出来的经验。合作社刚开始分配盈余的时候也曾采用现金返利的方式，按交易量给成员返利，但实施效果并不好，农民把钱装到腰包里甚至连声“谢谢”都不说。这根本无助于提高农民的合作意识和集体观念。但是，合作社采用

^①资料来源：与合作联社城乡互助部负责人张某的访谈记录。

实物返还方式，就取得了明显不同的实施效果。合作社的实物返还主要有两种方式：一是年终盈余分配时的返还，合作社给成员发保温杯等实物；二是日常为成员提供低价或免费的服务，如农机服务等。合作社盈余分配制度创新的实践后果是：实物返还代替现金返还后，广大成员每年都能多次享受到加入合作社的实惠，成员与合作社的往来频率也急剧上升；双方关系的紧密程度得到极大提升，成员与非成员的区分界限越来越明显；广大成员的荣誉感和自豪感被激发，纷纷以加入合作社为荣。这在无形中提高了普通成员对合作组织的认同感，增强了合作社的凝聚力。

在合作制度创新的过程中，最初向合作社提出质疑的群体往往是刚刚加入的外围成员。外围成员对合作社持有强烈的怀疑态度。然而，理事会在了解相关情况后，很快就推出应对举措，并争取到核心成员的稳定支持。这可以保证合作社正常经营活动的顺利进行。外围成员虽然起始会有质疑和抱怨，但仍然会被裹挟进来，追随核心成员采取合作行动以争取相应的合作收益。因此，当核心成员建立起组织认同感之后，理事会推出的合作制度创新就有了稳定的支持力量。

五、结论与讨论

本文研究有助于理解信任建构与合作组织发展的辩证关系，主要有两个理论发现和政策建议：

一是关键群体在组织信任建构和合作制度变迁中发挥着决定性作用。关键群体是合作社中的权威。普通成员在参与合作的初始阶段看重的是合作社的盈利能力或者说是组织中权威的带动致富能力。随着参与时间增加，普通成员越发看重组织中权威的品性，会在做出重大抉择时辨识这些能人是否怀有善良意图。这是因为在人际关系的处理中，人们对外群体成员的信任更符合基于能力的判断标准，而对内群体成员的信任，起支配作用的则是对权威善良意图的判断（汤姆·R·泰勒、彼得·迪高伊，2003）。因此，关键群体在合作制度变迁中扮演着重要角色。一方面，那些怀有善良意图的关键群体成员是推动合作制度变迁的主角，他们形塑着合作制度变迁的方向。另一方面，关键群体的善良意图，也会帮助他们赢得普通成员的广泛信任。这使合作社可以在巩固中扩大核心成员的规模，并为制度变迁争取稳定支持力量。由此得出的政策启示是，合作社的发展，需要充分发挥政府和民间组织的作用，协力塑造一个具有共同组织理念的关键群体，并培养这个群体的企业家精神。而当关键群体的价值取向与合作组织的发展宗旨相符时，合作社的自主性就较强，就能获得推动制度变迁的持续动力。

二是“利益—关系网络”的构建为普通成员的信任演化营造了良好的环境，成为合作社扩增成员规模的必要条件。PH 农民合作联社能够为农户提供全方位的社会化服务，解决其生产中的购销难题、技术难题、融资难题，而这有助于合作社构建复杂的“利益—关系网络”。由此，一方面，普通农民对合作社有着更加强烈的加入意愿；另一方面，普通农民一旦加入合作社，就会受到“利益—关系网络”的影响，使其在高频率的业务往来中，以重复博弈的方式浸染于“重义尚利”的合作文化中，从而逐渐深化对合作社的认同。如此，普通农民就能从外围成员转变成为核心成员，成为支撑合作制度变迁的稳定性力量。由此得出的政策启示是，合作社在农村基层发展的一个重要方向是突破同类农产品生产经营与同类农业生产经营服务的业缘关系限制，在专业合作的基础上拓展经营业务或合作组建联社，探索发展生产、供销、信用等“多位一体”的综合合作。

综上所述, 马克斯·韦伯关于信任与组织关系研究的中国命题并非不可破。在转型中的乡村中国, 农民能够走出家族的影子, 以自愿联合的方式组建合作社从而迎接市场挑战。同时, 虽然在实践中有不少合作社与 PH 农民合作联社具有类似的属性特征, 因而本文选择的案例具有一定的典型性, 但不可否认, 本文中案例的代表性、特殊性问题仍然表现突出。因此, 信任建构与合作组织发展的关系, 是一个值得继续深入探寻的研究领域, 有待于更多定性研究案例资料的收集和更精细的理论推导。

参考文献

- 1.彼得·M·布劳, 2012:《社会生活中的交换与权力》, 李国武译, 北京: 商务印书馆。
- 2.布莱尔·谢泼德、马拉·塔钦斯基, 2003:《微观组织行为与网络组织》, 载罗德里克·M·克雷默等(编):《组织中的信任》, 管兵等译, 北京: 中国城市出版社。
- 3.储小平、李怀祖, 2003:《信任与家族企业的成长》,《管理世界》第6期。
- 4.曹阳、姚仁伦, 2008:《自由退出权、组织稳定、组织效率——兼论合作社为什么难以成为我国当前农村经济的主流组织形态》,《华中师范大学学报(人文社会科学版)》第4期。
- 5.道格拉斯·C·诺思, 2014:《制度、制度变迁与经济绩效》, 杭行译, 上海: 格致出版社、上海三联书店、上海人民出版社。
- 6.弗兰西斯·福山, 1998:《信任: 社会道德与繁荣的创造》, 李宛蓉译, 呼和浩特: 远方出版社。
- 7.费孝通, 2006:《乡土中国》, 上海: 上海人民出版社。
- 8.胡必亮, 2004:《村庄信任与标会》,《经济研究》第10期。
- 9.黄光国、胡光缙等, 2004:《面子: 中国人的权力游戏》, 北京: 中国人民大学出版社。
- 10.罗德里克·M·克雷默、马里林·B·伯沃、本杰明·A·汉纳, 2003:《集体信任与集体行动——作为一种社会决策的信任决定》, 载罗德里克·M·克雷默等编《组织中的信任》, 管兵等译, 北京: 中国城市出版社。
- 11.李伟民、梁玉成, 2002:《特殊信任与普遍信任: 中国人信任的结构与特征》,《社会学研究》第3期。
- 12.罗家德、孙瑜、谢朝霞、和珊珊, 2013:《自组织运作过程中的能人现象》,《中国社会科学》第10期。
- 13.罗家德、李智超, 2012:《乡村社区自组织治理的信任机制初探——以一个村民经济合作组织为例》,《管理世界》第10期。
- 14.罗家德, 2012:《关系与圈子: 中国人工作场域中的圈子现象》,《管理学报》第2期。
- 15.罗家德, 2011:《中国商道: 社会网与中国管理本质》, 北京: 社会科学文献出版社。
- 16.刘少杰, 2010:《陌生关系熟悉化的市场意义——关于培育市场交易秩序的本土化探索》,《天津社会科学》第4期。
- 17.马克斯·韦伯, 2010:《儒教与道教》, 洪天富译, 南京: 江苏人民出版社。
- 18.彭泗清, 1999:《信任的建立机制: 关系运作与法制手段》,《社会学研究》第2期。
- 19.渠桂萍, 2010:《财富、文化、社会关系与声望的聚合体——20世纪前期华北的村庄领袖阶层》,《福建论坛(人文社会科学版)》第3期。
- 20.帅满, 2013:《安全食品的信任建构机制——以H市“菜团”为例》,《社会学研究》第3期。
- 21.汤姆·R·泰勒、彼得·迪高伊, 2003:《对组织权威的信任——动机归因对接受决策意愿的影响》, 载罗德里克·M·克

雷默等编《组织中的信任》，管兵等译，北京：中国城市出版社。

22.谭同学，2010：《桥村有道：转型乡村的道德权力与社会结构》，北京：生活·读书·新知三联书店。

23.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。

24.尤金·J·韦伯，2003：《信任与危机》，载罗德里克·M·克雷默等编《组织中的信任》，管兵等译，北京：中国城市出版社。

25.杨宜音，2008：《关系化还是类别化：中国人“我们”概念形成的社会心理机制探析》，《中国社会科学》第4期。

26.赵泉民、李怡，2007：《关系网络与中国乡村社会的合作经济——基于社会资本视角》，《农业经济问题》第8期。

27.赵晓峰、赵祥云，2016：《规则意识、合作权能与农民合作社法治建设——社员的视角》，《人文杂志》第8期。

28.Zucker, L. G, 1986, Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920, *Research in Organisational Behaviour*, 8(2): 53-111.

29.Mark S. Granovetter, 1973, The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.

(作者单位：¹西北农林科技大学人文社会发展学院；

²陕西省乡村治理与社会建设协同创新研究中心)

(责任编辑：高 鸣)

Trust Construction, Institutional Change and the Development of Farmers' Cooperative Organization: The Strategy and Practice of a Farmers' Cooperative

Zhao Xiaofeng

Abstract: The trust in Chinese society is the special one that based on kinship, which has been regarded as an important factor impeding the development of the rational economic organization in Chinese society by some scholars. In this research, however, I raise a question to this argument. From a case study, it is found that the farmers' cooperative will be embedded into a resource structure with the participation of the external forces. It makes the leaders of the cooperative to be influenced by the environmental soft constraints, so that they can get rid of the "renqing predicament" and cultivate a key group who recognize the cooperative culture and organization ideas, and then provide a power for the change of the cooperative system. Besides, a "interest - relationship network" will be constructed during the development of the farmers' cooperative. It is this network that deepen the ordinary farmers' trust to the cooperative itself and the managers in the frequent deal and repeated game. Thus, the characteristics of ordinary farmers' trust will be moved from the instrumental and interpersonal dimensions to the value and institutional dimensions. This can promote the ordinary farmers to change from the peripheral members to the core ones, and finally to provide conditions for the member's expansion of the cooperatives and the standardization of cooperation system.

Key Words: Cooperative; Key group; Trust construction; Institutional change; Interest - relationship network