

基于复衡性和绩效视角的 农民合作社成长性探析*

——对生猪养殖合作社的多案例分析

季晨¹ 贾甫^{2,3} 徐旭初⁴

摘要: 本文以4家生猪养殖合作社为案例,基于合作社的复衡性和绩效探析它们的成长性。根据复衡性和绩效两个维度水平的高低,4家合作社被分别归类于“明星型”、“问号型”和“瘦狗型”合作社。“明星型”合作社有较强的复衡性和较高的绩效,在未来的成长性较高;“瘦狗型”合作社复衡性弱、绩效低,缺乏成长性。“问号型”合作社包括两类:一类具有较强的复衡性,但绩效较低,其未来的成长性取决于其绩效的发展;另一类具有较高的绩效,但复衡性较弱,其未来的成长性取决于其复衡性的变化。复衡性对合作社成长性的影响在于它使合作社能对风险做出准备、反应并尽快恢复和调整,而绩效对合作社成长性的影响在于它有利于社员农户提高福利,吸引更多其他农户加入。其中,合作社社长的企业家能力是重要影响因素。

关键词: 复衡性 合作社 绩效 成长性 生猪养殖业

中图分类号: F325.12 **文献标识码:** A

一、问题的提出

农民合作社是农户自发形成的互助性经济组织,具有农民组织化、生产专业化、服务社会化等特点(钟颖琦等,2016)。以生猪业为例,截至2014年年底,中国已成立生猪养殖合作社108598个^①,一些合作社不断成长,另一些则逐渐走向消亡。李旭(2015)认为,“对农民专业合作社成长性进行研究,就是把其看做一个‘生命有机体’,解析农民专业合作社成长的过程,刻画其总体特征,发现农民专业合作社成长中存在的问题,找出各种影响农民专业合作社成长的因素”。有关农民合作社成长性的已有研究不多,已有的中文文献从关系治理(例如刘同山、孔祥智,2013)和组织结构(例如苗珊珊、张松槐,2009)的角度分析了合作社成长性的形成机理,或使用AHP分析法对合作社的成长性进行了综合评价(例如徐彦等,2008)。外文文献主要从合作社绩效和组织结

*本文通讯作者为徐旭初。

^①数据来源:农业部农村经济体制与经营管理司,2015:《中国农村经营管理统计年报》,北京:中国农业出版社。

构方面研究合作社能够在长期获得成功的原因（例如 Sexton and Iskow, 1988; Cook, 1995）。

综观已有关于合作社成长性的研究，可以发现，合作社所处产业的风险的影响尚未得到足够关注，而这一因素有可能对合作社的成长性产生影响。生猪产业一直以来面临着市场价格波动和疫病频发的风险。近年来，中国政府不断加大力度整治养殖业给水体环境造成的污染^①。其中，浙江省率先推行了“五水共治”政策^②，对划归在禁养区的养殖场进行了关停等综合治理。日趋严格的环境政策对生猪养殖业的发展提出了新的挑战，并成为该行业需面对的一个新风险。这些外部风险对生猪养殖合作社的成长性形成了一定的负面影响。以浙江省为例，对环境政策风险的准备不足造成当地一些生猪养殖合作社解散。鉴于此，本文将在已有研究的基础上，从生猪产业风险的角度，运用案例分析方法，对农民合作社的成长性进行探析。

作为农户在生产经营过程中为抵御自然灾害、生产资料价格波动等风险而联合起来，按照平等、自愿原则结成的一种互助组织（钟颖琦等，2016），合作社能帮助农户抵御风险。而自然环境和经济环境、宏观政策、技术环境等宏观环境的变化对合作社帮助农户抵抗风险的能力提出了巨大挑战（例如张滢，2011）。由于试图将合作社的外部风险纳入合作社成长性的分析框架中来，本文引入“复衡性”这一概念。“复衡性”在组织理论中是指组织抵抗和应对风险，并且在风险发生后快速恢复的能力（Akgün and Keskin, 2014; Fischer and Kothari, 2011）。组织的复衡性反映了一个组织对风险的预判和处理能力，其水平高低取决于组织管理者的战略眼光和对组织内外部环境变化的适应能力（Annarelli and Nonino, 2016）。组织复衡性的概念被广泛应用于中小企业风险管理的研究中（例如Sawalha, 2015），而有关农民合作社组织复衡性的相关研究还非常有限，本文试图丰富这方面的研究。Rodriguez et al. (2016)在最近的一项研究中将“合作社的复衡性”定义为合作社抵抗风险的能力，这种能力使得合作社在不断变化的环境中生存、适应和发展。综上所述，组织复衡性的高低会直接影响组织的生存和发展，复衡性概念的引入可以为研究合作社成长性提供新的视角，进一步拓展关于合作社成长性的研究。

本文旨在从复衡性和绩效的视角分析合作社的成长性。具体的研究问题有：第一，合作社的复衡性是否会影响合作社的成长性？第二，合作社的复衡性和绩效之间的关系如何？第三，合作社的复衡性和绩效如何共同决定合作社的不同类型？哪种类型的合作社更具有成长性？通过回答这些研究问题，本文试图为从风险管理的角度对农民合作社成长性的研究提供新的经验证据。

^①例如，2012年年底出台了《全国畜禽养殖污染防治“十二五”规划》，2014年1月1日起施行《畜禽规模养殖污染防治条例》，2015年1月1日起施行新的《中华人民共和国环境保护法》。

^②“五水共治”政策中治污水方面的举措有：第一，严格执行禁养区、限养区制度，2014年年底前各县（市）完成禁养区、限养区划分的调整，禁养区内生猪在2015年年底全部淘汰到位，调减生猪存栏256万头；第二，调整优化畜牧业布局，到2015年，嘉兴市、衢州市分别调减生猪饲养量45%和15%，到2017年，全省调减生猪饲养量12%。该政策从2014年开始执行，计划到2020年全面完成，这一政策对浙江省的生猪养殖业造成了极大的冲击。

二、文献综述

（一）合作社的复衡性

“复衡性”是指“适应外在的冲击和不确定性，并抵抗不利变化的能力”（Fischer and Kothari, 2011）。近年来，复衡性被广泛应用于管理和组织理论的相关研究中。Annarelli and Nonino（2016）指出，组织复衡性分为静态和动态两个方面，静态的组织复衡性主要指组织预防未知风险的能力和应对未知风险进行准备的能力；动态的组织复衡性指风险发生后，组织对意外事件进行管理，用最快速度消除不良后果，并将组织恢复到原来的状态或一个新的更理想状态的能力。Ponomarov and Holcomb（2009）认为，复衡性的关键要素是“准备”“反应和适应”以及“恢复和调整”。虽然复衡性的概念得到了学界的广泛讨论，但是，该领域的实证研究仍不充分（Sutcliffe and Vogus, 2003）。

有关合作社复衡性的研究非常有限，因此，本文将与其近似的研究——合作社的风险管理作为这部分综述的主要内容。徐旭初（2009）认为，合作社是一种环境适应性组织，合作社的风险管理经历了从环境分析到内部调试循环往复的匹配过程。关于合作社的风险管理方式，Valentinov and Iliopoulos（2013）认为，合作社可以通过集中采购降低成本，通过横向和纵向整合或建立多产品线的方法来降低市场或政策不确定性的影响。综上所述，合作社的复衡性及风险管理的研究契合组织复衡性的研究范畴；与组织复衡性一样，合作社的复衡性主要体现为合作社对风险进行“准备”“反应和适应”以及“恢复和调整”能力的强弱。

（二）合作社的绩效

相较于公司的绩效，合作社绩效的衡量显得更为复杂。Soboh et al.（2009）在回顾大量相关文献的基础上发现，目前衡量合作社绩效的主要指标有：成本和经济效率指标、技术效率指标和盈利能力、负债率等财务指标。合作社的这些绩效指标都反映了农户通过参与合作社获得的收益改善。因此，本文认为，合作社的绩效从本质上说是一个“效益改进”的概念，其中包括相对于加入合作社之前社员农户生产技能的提高、营销渠道的多元化、利润的增长（包括成本的降低）和资金渠道的拓展。所以，本文以合作社为社员农户带来的效益改善程度作为衡量合作社绩效的指标。

对于合作社绩效的影响因素，已有文献进行了一定的分析，其中较多被提及的因素有：核心社员的企业家能力（Liang and Hendrikse, 2013）、合作社的治理结构（黄胜忠等，2008；Kyriakopoulos et al., 2004）、制度和治理因素（Chibanda et al., 2009）。

Cuervo et al.（2007）认为，企业无论规模大小，公有还是私有，企业家能力都会影响其绩效。在中国，农民合作社的企业家能力主要反映在其核心社员或社长身上，社长的企业家能力可能对提升合作社的经济绩效有积极作用（张晓山、苑鹏，2009）。刘同山、孔祥智（2014）通过对仁发农机合作社案例的研究发现，在“乡村精英”的带领下，合作社通过创新制度安排，能实现资源的有效配置，从而获得合作效益、规模效益等。胡平波（2013）提出，社长的企业家能力主要体现在企业管理能力、关系能力、战略能力及团队能力四个方面。

组织理论中的治理是指确定所有权、参与权和盈余分配方式的过程（Graham et al., 2002）。合

作社的治理机制是指在一定的产权制度安排下，联结并规范社员、内部组织机构（理事会、监事会、经理）之间相互权利和利益关系的一整套制度安排（苑鹏，2007）。合作社治理结构的设立是为了降低交易成本，提高组织效率（Cook，1995）。如果社员对合作社的所有权和盈余分配方式感到满意，合作社的绩效将会增长（Kyriakopoulos et al.，2004）。合作社良好的治理机制有助于合作社绩效的提升（Chibanda et al.，2009）。同时实现合作社效益的提升（“做蛋糕”）和合作社治理机制的完善（“分蛋糕”），可以帮助合作社走出集体行动的困境，并获得快速成长（刘同山、孔祥智，2014）。

三、研究方法

（一）案例研究法

本文以生猪养殖业为研究背景，选取生猪养殖合作社为案例分析对象，研究合作社的成长性。在研究初始，笔者选择了由生猪养殖户领办的10个合作社，它们的成长性各有不同（有的自成立起持续稳定发展，有的则逐渐解散）。根据本文的两个分析维度（复衡性和绩效）所形成的2×2矩阵，这10个合作社都分布在该矩阵的4个象限中，因此，本文只选取其中4个较有代表性的案例进行分析，最终入选的4家案例合作社分别为简阳坛罐乡生猪养殖合作社（简称“坛罐乡合作社”）、龙游龙珠生猪养殖合作社（简称“龙珠合作社”）、邛崃金鑫良种生猪养殖合作社（简称“金鑫合作社”）、金华付村生猪养殖合作社（简称“付村合作社”），其基本信息如表1所示。

表1 案例合作社的基本信息

| 案例合作社 | 注册时间（年） | 社员农户的数量（户） | 受调查次数（次） | 受调查人数（人） | 所在省份 |
|--------|---------|------------|----------|----------|------|
| 坛罐乡合作社 | 2007 | 101 | 2 | 6 | 四川 |
| 龙珠合作社 | 2010 | 48 | 4 | 8 | 浙江 |
| 金鑫合作社 | 2008 | 110 | 2 | 6 | 四川 |
| 付村合作社 | 2006 | 9 | 3 | 5 | 浙江 |

（二）数据采集

调查人员从2015年9月至2016年8月一共进行了25次访谈，访谈对象包括案例合作社的社长、核心社员农户以及普通社员农户。访谈为半结构性访谈，每次访谈持续30~120分钟，超过半数的样本农户接受了两次或以上访谈。访谈主要包括以下关键内容：第一，生猪养殖合作社的概况；第二，行业风险概况和合作社的复衡性；第三，合作社的绩效；第四，社长的企业家能力、合作社的治理结构和盈余分配方式。在第一轮数据收集中，调查人员仅收集了案例合作社概况的相关信息。在第二轮数据收集过程中，调查人员收集了上述关键内容中后三方面的资料。有关信息和数据的收集过程是：首先，调查人员对受访者进行半结构性访谈；接着，调查人员列出影响合作社复衡性和绩效的指标，再根据指标对受访者进行更深入的提问。

为了提高数据的效度，调查人员采访了每个合作社的核心社员农户，以验证合作社社长所提供的信息的可靠性。每次访谈后，调查人员都会基于对合作社的观察反馈他们关注到的该合作社的复衡性和绩效的有关重点情况，并提供 10~15 页的访谈记录。

（三）数据分析

本文对案例研究方法的运用参考了 Miles et al. (2013) “质化数据分析手册”中的案例分析程序。研究人员首先对每个合作社进行单案例分析，然后对 4 家案例合作社的有关数据信息进行迭代式编码，以提取与研究问题相关的重要概念变量。编码的过程是：首先，由 3 个研究人员每个人单独编码；然后，对他们的编码数据进行比较，以确保编码的一致性和可靠性（编码过程中如果出现需要重新定义的概念变量，则会对是否需要设立新的概念变量进行论证）；最后，研究人员就概念变量达成共识，并保证彼此之间编码的一致性。单案例分析将描述每个合作社的发展模式、复衡性和绩效，而跨案例分析则对合作社的复衡性、绩效及其影响因素和合作社的成长性进行对比分析。本文使用 Yin (2013) 的 4 个检验（见表 2）来验证案例研究结果。

表 2 案例研究结果的信度和效度验证

| 检验维度 | 研究型案例的具体技术使用 |
|------|--|
| 构建效度 | 使用多个来源的数据（一手数据、二手数据）；构建一系列证据；对研究案例的关键信息列有单独的研究记录 |
| 内部效度 | 概念模型的匹配；对研究问题进行解释 |
| 外部效度 | 通过多案例分析实现变量之间可能逻辑的复制 |
| 信度 | 使用研究型案例应使用的研究方案设计；创建包含日记、字段笔记、录音和问卷在内的案例研究数据库 |

四、单案例描述

（一）坛罐乡合作社

坛罐乡合作社于 2007 年由 101 个小型养殖户联合成立，C 社长是该合作社所在村的村书记。2013 年以前，该合作社并没有统一生猪养殖，社员农户各自进行生猪养殖，合作社通过中间商或经纪人帮助社员农户出售生猪。2013 年，生猪价格大幅下跌，这让 C 社长意识到合作社需要建立更稳定的销售渠道来抵御市场风险。合作社与位于坛罐乡的惠远农牧公司签订了代养合同和购销合同，由惠远农牧公司提供种猪（惠远 625 种猪），坛罐乡合作社代为养殖到约 50 公斤/头后，惠远农牧公司按合同保护价（5 元/公斤）向坛罐乡合作社收购，并将所收购的生猪在公司的基地上养殖至约 100 公斤后运往公司自营的屠宰基地进行屠宰加工。

（二）龙珠合作社

龙珠合作社在 2010 年成立时有 50 户社员农户，社员农户的平均生猪养殖规模为年出栏 3000~5000 头，Z 社长在合作社成立之前在当地政府部门工作。Z 社长与浙江大学动物科学学院以及衢州

最大的饲料公司（浙江科盛饲料股份有限公司）合作试验在猪饲料中添加茶叶提取物，并将用该饲料喂养成的猪命名为“茶香猪”，这种生猪的养殖量约占该合作社生猪养殖量的 2%。该合作社中有 36 户社员农户从该饲料公司统一购买饲料。2012 年，龙珠合作社尝试向产业链下游拓展，以便为社员农户创造利润溢价。Z 社长与 3 个社员农户注册成立了“春然农牧公司”，创立了猪肉品牌“九号牧场”。然而，由于初期定价策略和分销策略有所偏差，“九号牧场”猪肉的初始市场行情不佳。经过战略调整，“春然农牧”在杭州城西开设了第一家品牌形象店，Z 社长目前还在积极探索提高“九号牧场”市场占有率的途径。

（三）金鑫合作社

金鑫合作社成立于 2008 年，共有 109 户社员农户，主要由 D 社长这个养殖大户带动，其余社员农户均为小散生猪养殖户，完全依赖 D 社长进行饲料采购、疫苗接种和出栏生猪销售。D 社长邀请长期与其有合作关系的饲料公司给社员农户提供养殖技术相关培训。但金鑫合作社并未与下游屠宰加工商签订购销合同，生猪销售的主要渠道是生猪经纪人。

（四）付村合作社

付村合作社于 2006 年成立，当时的社员农户包括 46 户中等规模养殖户（年出栏量为 500~3000 头）。J 社长带领社员农户通过统一采购饲料大幅度降低了养殖成本。但是，受浙江省“五水共治”政策的影响，37 户社员农户的养殖场因地处禁养区范围内而被关闭，2016 年只剩 9 户社员农户。

五、综合案例分析

（一）合作社的复衡性

基于对组织复衡性的界定，本文认为，组织复衡性的高低体现为组织对有可能出现的风险是否有准确的预判，并做出充分准备，且能否快速适应和恢复。本文研究采用以下两个指标来衡量 4 家生猪养殖合作社的复衡性：合作社对未来风险所做的准备和合作社从可能发生的风险中恢复的速度。结合生猪产业的 3 个风险源，4 家生猪养殖合作社的复衡性状况如表 3 所示。

针对生猪价格波动的风险，坛罐乡合作社于 2013 年与惠远农牧公司签订了合同，进行保底价销售，确保生猪价格不受市场波动的影响；龙珠合作社从 2014 年开始尝试创立自有品牌，抵御价格波动风险，并且在积极探索发展社区店这一新的经营模式；而金鑫合作社和付村合作社并没有采取相关措施。

针对环境政策风险，坛罐乡合作社做出了充分准备。C 社长预测，四川省将实施更为严格的环境政策以降低畜禽养殖对自然环境的污染。因此，他建议合作社建立种养循环设施，将生猪养殖的废弃物回收处理成有机肥和沼气。这一建议得到了采纳和实施。龙珠合作社同样对环境政策风险做出了充分准备。在“五水共治”政策实施前，龙珠合作社 Z 社长就申请了国家级项目资助，并于 2012 年成立了一家生猪养殖废弃物处理公司（浙江开启能源科技有限公司）。反观付村合作社，由于对环境政策风险没有良好的认知和预判，80% 社员农户的养殖场被关停。由于针对养殖污染的环境政策在四川才刚刚开始实施，金鑫合作社在这方面暂未受到较大影响，但该合作社并没有对可能出现

的环境政策风险做出充分准备，合作社社员农户对环境政策风险的认知不足。

对于可能发生的疫病风险，坛罐乡合作社聘用了专门人员来管理其生猪生产基地；龙珠合作社虽然在生猪养殖上没有实现统一，但社员农户养殖规模较大，有丰富的养殖经验；金鑫合作社社员农户的养殖规模较小，养殖过程不够规范。付村合作社社员农户虽然养殖规模较大，且养殖经验丰富，但部分社员农户没有使用高质量的疫苗，其生猪养殖面临较大的疫病风险。

在合作社从已经发生的风险中恢复的速度方面，关于从已经发生的价格波动风险中恢复的速度，坛罐乡合作社与惠远农牧公司签订了保护价收购合同，这使得该合作社可以专注于生猪的养殖环节，从而实现了更稳定的利润，它从价格波动风险中恢复的速度较快；龙珠合作社向产业链下游拓展，但由于“九号牧场”的市场战略还没有成功，该合作社从价格波动风险中恢复的速度并不快；金鑫合作社和付村合作社没有采取措施来应对市场价格波动风险，因此，它们从该风险中恢复的速度较慢。关于从已经发生的环境政策风险中恢复的速度，坛罐乡合作社和金鑫合作社暂时没有受到影响；龙珠合作社能较快地从环境政策风险中恢复；而付村合作社受到了严重影响并很难恢复。关于从疫病风险中恢复的速度，由于4家合作社都没有面临过大规模疫病状况，因此无从比较。

表3 案例合作社的复衡性评价结果

| 对各类风险的准备和从风险中恢复的速度 | 坛罐乡合作社 | 龙珠合作社 | 金鑫合作社 | 付村合作社 |
|--------------------|--------|----------|-------|----------|
| 对可能发生的价格波动风险的准备 | 有，且充分 | 有，但不够充分 | 无 | 无 |
| 对可能发生的环境政策风险的准备 | 有，且充分 | 有，且充分 | 无 | 无 |
| 对可能发生的疫病风险的准备 | 有，且充分 | 有，且充分 | 无 | 有，但不够充分 |
| 从已经发生的价格波动风险中恢复的速度 | 快 | 不够快 | 慢 | 慢 |
| 从已经发生的环境政策风险中恢复的速度 | 风险未发生 | 快 | 风险未发生 | 慢 |
| 合作社的复衡性状况评价 | 强 | 介于中等和强之间 | 弱 | 介于弱和中等之间 |

（二）合作社的绩效

在本文第二部分对合作社的绩效进行界定的基础上，本文将合作社社员农户相较于加入合作社之前所取得的养殖利润增加（包括成本降低）、资金获得渠道改善、养殖技能提高和营销渠道多元化的程度作为衡量生猪养殖合作社绩效高低的指标。

在养殖利润增加方面，坛罐乡合作社在与惠远农牧公司合作后的一年内向社员农户共分配盈余50万元，自其成立以来共向社员农户分配盈余175万元，社员农户的收入因此得到了明显提高。龙珠合作社在尝试创立“九号牧场”品牌猪肉之初损失了2000万元，虽然该合作社通过大规模的饲料采购为社员农户降低了饲料成本，但是，相较于加入合作社之前，社员农户的养猪利润并没有提高多少。究其原因，主要是社员农户的养殖规模较大，他们在之前分散购买饲料时也往往能获得一定的折扣。相似地，付村合作社也帮助社员农户实现了饲料购买成本的降低，但是，相较于加入合作社之前，社员农户的养猪利润提高得并不多（付村合作社的社员农户养殖规模较大）。相比之下，

金鑫合作社帮助社员农户实现了较为明显的养殖利润增加。相较于加入合作社之前，金鑫合作社社员农户实现了饲料成本的大幅度降低。由于金鑫合作社社员农户的养殖规模较小，在加入合作社之前，他们不但难以从饲料公司获得较低的价格，甚至由于购买量太小而被饲料公司拒绝出售饲料。所以，金鑫合作社通过规模经济为社员农户带来的养殖利润增加较为明显。

“从2007年开始，生猪价格波动得较往年更加剧烈。我注意到了这一点，并且一直在思考要怎样帮助我们合作社的社员农户取得更多的养殖利润。考虑到我们合作社的社员农户的养殖规模并不大，我提出大家出资建立一个养殖场，并与惠远（农牧公司）签订购销合同。事实证明我们与惠远的合作是成功的，现在我们的合作社在带动社员农户致富方面形成了一定的示范效应。”（访谈对象：坛罐乡合作社C社长，55岁）

在资金获得渠道改善方面，坛罐乡合作社、金鑫合作社和付村合作社都没有为社员农户提供资金服务，而龙珠合作社则以社员农户入股的方式从当地农村信用社获得了相当于入股金10倍的信用贷款（入股金690万元，获得了6900万元贷款）。

在养殖技能提高方面，坛罐乡合作社聘请专业人员为社员农户提供养殖指导，对社员农户提高养殖技能有较为明显的作用。龙珠合作社社员农户的养殖过程相对独立，合作社没有为社员农户提供专业的兽医服务，并没有明显帮助他们提高养殖技能。付村合作社在这一方面的情况与龙珠合作社相同。相比之下，金鑫合作社在帮助社员农户提高养殖技能方面起到了重要作用。在加入合作社之前，小规模散养户的养殖技术水平不高；加入合作社后，社员农户参与了一系列的养殖技术培训，提高了养殖技能。

“在加入合作社之前，我对生猪养殖懂得很少。遇到D社长后，他鼓励我加入合作社并跟着他养猪。加入合作社后，我学会了很多生猪养殖的技能，现在我家庭收入的2/3来自生猪养殖。”（金鑫合作社W社员，46岁）

在营销渠道多元化方面，坛罐乡合作社为社员农户提供了更多元化也更稳定的销售渠道；龙珠合作社也做出了一定程度的努力，但在自建营销渠道方面还没有完全成功，因此，在帮助社员农户实现营销渠道多元化方面的作用并不明显；金鑫合作社和付村合作社都没有为社员农户实现营销渠道多元化做出努力。

案例合作社的绩效比较具体见表4。

表4 案例合作社的绩效（社员农户加入合作社前后的福利改善）比较

| | 坛罐乡合作社 | 龙珠合作社 | 金鑫合作社 | 付村合作社 |
|----------|--------|----------|----------|-------|
| 养殖利润增加 | 明显 | 不明显 | 明显 | 不明显 |
| 资金获得渠道改善 | 无 | 明显 | 无 | 无 |
| 养殖技能提高 | 明显 | 不明显 | 明显 | 不明显 |
| 营销渠道多元化 | 明显 | 不明显 | 无 | 无 |
| 合作社的绩效 | 高 | 介于低到中等之间 | 介于中等到高之间 | 低 |

（三）影响合作社绩效的因素

1.合作社社长的企业家能力。一些外文文献对合作社社长的企业家能力进行了探讨。Cook and Plunkett（2006）认为，合作社社长的企业家能力反映为他是否能洞察外部不确定性并做出应对。Diaz-Foncea and Marcuello（2013）认为，合作社具有集体行动的特征，合作社社长的企业家能力包含其对社员共同利益的追求；Liang and Hendrikse（2013）则认为，合作社社长在中国属于“精英”农户，他们的企业家能力突出体现为对各类资源的整合和利用。黄胜忠、张海洋（2014）认为，中国农民合作社社长的胜任特征包括社长领导力、企业家精神等在内的 12 个方面；刘同山、孔祥智（2014）认为，合作社社长扮演的是一种精英的角色，他们既是经济活动的组织者，又是制度创新的推动者；胡平波（2013）用管理能力、关系能力、战略能力和团队能力来衡量合作社社长的企业家能力，强调在中国，“合作社社长与政府间关系的管理”构成其企业家能力的一部分，并证明了合作社社长的企业家能力对合作社的绩效有正向影响；张晓山、苑鹏（2009）指出，专业大户、农民企业家等在合作社经营中作用突出，他们对合作社的成功起到了重要作用。结合上述研究，本文认为，在中国，合作社社长是一种特殊类型的企业家（乡村精英），他们的企业家能力不仅仅体现为他们在风险中做出决策的能力，同时也体现为他们对合作社与政府间关系的管理能力。同时，评判合作社社长的企业家能力还需要考虑他们在合作社经营中的主要服务群体，是追求全体社员的利益还是追求其个人（或部分社员）的利益。因此，本文用合作社社长的风险决策能力、社长对合作社与政府间关系的管理能力以及合作社经营中的主要服务群体作为衡量合作社社长企业家能力的主要指标。表 5 对 4 个合作社社长的企业家能力进行了描述。

在风险决策能力方面，坛罐乡合作社 C 社长的风险决策能力较高，该合作社与惠远农牧公司在生猪生产和销售中开展合作的决策被实践证明是成功的，同时，C 社长也推动了种养循环措施在合作社的实施。龙珠合作社 Z 社长的风险决策能力也较高，虽然“九号牧场”猪肉品牌在市场上还没有完全成功，但是，其向产业链下游延伸以应对市场风险的意识具有战略性。Z 社长较早地预见到了环境政策的风险，并建造了大型生猪养殖废弃物处理公司来应对环境政策的风险。金鑫合作社 D 社长意识到，小规模散养户在没有加入合作社时将较多地遭受到疫病风险以及规模不经济的影响，因此，他将邛崃地区的小规模散养户联合起来成立了合作社，这在一定程度上反映了 D 社长具有一定的风险决策能力。但是，在合作社成立后，D 社长并没有找到适当的方式帮助社员农户降低生猪市场价格波动的风险，也并未对可能产生的环境政策风险做出准备，因此，他的风险决策能力为中等。付村合作社的 J 社长没有帮助社员农户规避市场价格波动风险和环境政策风险，他的风险决策能力较低。

在对合作社与政府间关系的管理能力方面，坛罐乡合作社 C 社长兼任村书记，他与乡镇和县级政府工作人员建立了较为良好的关系。龙珠合作社 Z 社长在合作社成立之前在政府部门工作，他与当地政府工作人员的关系也较为良好。金鑫合作社在成立时得到了当地政府的大力支持，D 社长与当地政府工作人员的关系良好。付村合作社 J 社长与当地政府工作人员的关系一般。

在合作社经营中的主要服务群体方面（以现阶段情况来分析），坛罐乡合作社 C 社长以为社员

农户提高利益为首要目标，他为合作社的建设和发展付出了较多时间和精力，社员农户很乐意听从他对发展生猪养殖的意见。龙珠合作社的社员农户多为大规模养殖户，他们的生产经营决策相对独立。虽然 Z 社长将长远目标放在用“九号牧场”品牌带动整个合作社社员农户增加养殖利润上，但是，目前仍然是他和另外 3 个核心成员承担“九号牧场”经营的盈亏，所以，现阶段 Z 社长经营合作社的主要目标并不完全是为社员农户带来共同利益。付村合作社 J 社长将社员农户获得共同利益作为其合作社发展的首要目标。

表 5 案例合作社社长企业家能力的表现及比较

| | 坛罐乡合作社 | 龙珠合作社 | 金鑫合作社 | 付村合作社 |
|-----------------|--------|------------|-------|-------|
| 风险决策能力 | 高 | 介于中等和高之间 | 中等 | 低 |
| 对合作社与政府间关系的管理能力 | 很好 | 良好 | 良好 | 一般 |
| 合作社经营中的主要服务群体 | 共同利益 | 部分核心社员农户利益 | 共同利益 | 共同利益 |
| 社长的企业家能力 | 强 | 一般 | 较强 | 较弱 |

2.合作社的决策机制。在决策机制方面，坛罐乡合作社、龙珠合作社以及付村合作社的决策都基于“一人一票”的民主原则；而金鑫合作社的决策主要依赖于 D 社长，并没有遵循“一人一票”的民主原则。

3.合作社的盈余分配方式。在盈余分配方式上，坛罐乡合作社将生猪销售利润的 60% 分配给社员农户——按照其股份（每户 10 股，共 2 万元的原始股金）来分配，将 40% 用作合作社长期发展的储备资金；龙珠合作社根据社员农户的股份和饲料购买惠顾额所占比例来分配盈余，Z 社长占有最多股份，但其股份不超过合作社全部股份的 20%；金鑫合作社按照饲料购买惠顾额所占比例向社员农户分配因集中采购饲料产生的盈余；付村合作社则结合考虑社员农户的饲料购买惠顾额所占比例和股份比例来分配盈余。

4 家案例合作社的绩效及其影响因素见表 6。

表 6 案例合作社的绩效及其影响因素

| | 坛罐乡合作社 | 龙珠合作社 | 金鑫合作社 | 付村合作社 |
|------------|--------|----------|----------|--------|
| 社长的企业家能力 | 强 | 一般 | 较强 | 较弱 |
| 合作社的决策机制 | 民主 | 民主 | 集中 | 民主 |
| 合作社的盈余分配方式 | 股份 | 惠顾额+股份 | 惠顾额 | 惠顾额+股份 |
| 合作社的绩效 | 高 | 介于低到中等之间 | 介于中等到高之间 | 低 |

六、合作社的成长路径

图 1 按照复衡性和绩效两个维度对合作社的成长路径进行了描述（假设 4 家案例合作社在初创

时的绩效和复衡性相近)。坛罐乡合作社自 2007 年成立以来, 绩效和复衡性都有所提高, 其成长性较强, 并在未来有继续增长的趋势。2013 年后, 有更多的农户想加入坛罐乡合作社, 但 C 社长认为该合作社并没有能力带动更多社员农户, 因此没有扩大社员农户的规模。金鑫合作社成立后, 其绩效有所提升, 但复衡性有所下降, 合作社的成长性相对于坛罐乡合作社来说弱一些, 其未来的成长性存在不确定性。龙珠合作社的复衡性较强, 其绩效从 2010 年以来有降有升, 社员农户的规模略有下降(从 50 户下降至 48 户), 合作社的成长性较坛罐乡合作社来说略弱, 其未来的成长性具有不确定性。付村合作社的绩效在 2006~2013 年间稳定并有持续的增长, 然而, 受环境政策风险的强烈影响, 其社员农户数量急剧下降, 合作社的复衡性和绩效都有大幅下降, 当前和未来的成长性都较弱。基于 4 家案例合作社的成长性, 同时借鉴波士顿矩阵 (Stern and Stalk, 1998) 的命名方式, 本文将坛罐乡合作社命名为“明星型”合作社, 以体现其成长性较强; 将金鑫合作社和龙珠合作社命名为“问号型”合作社, 以表示其成长性具有不确定性; 将而付村合作社命名为“瘦狗型”合作社, 以表示其成长性逐渐降低。

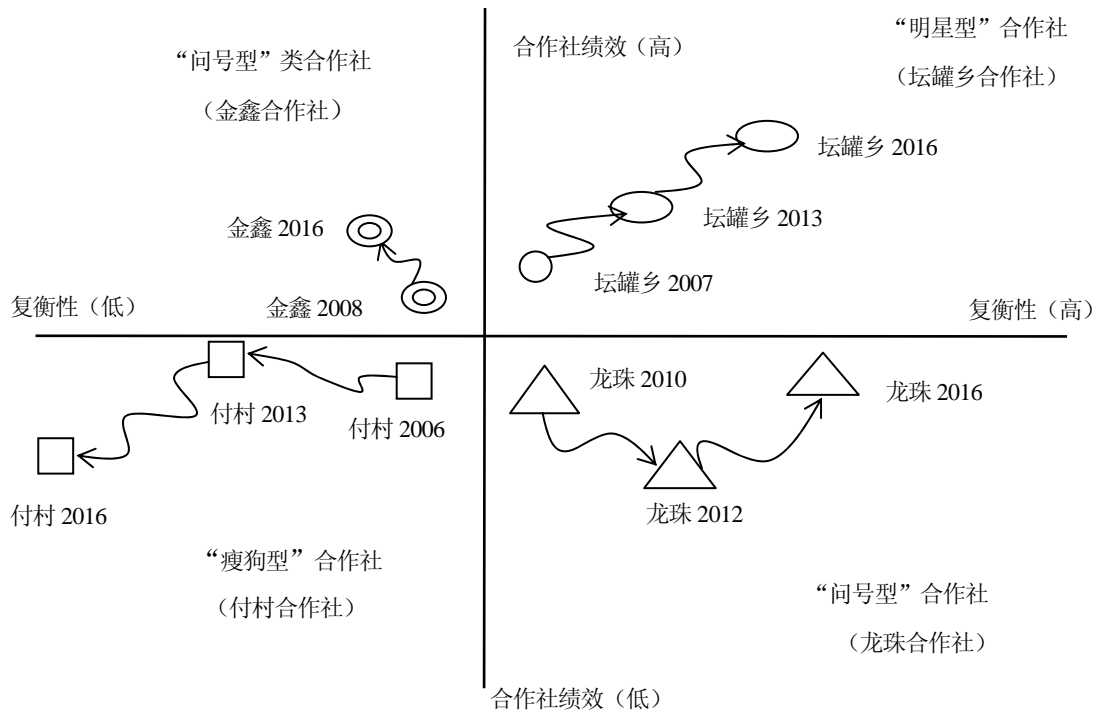


图 1 案例合作社的成长路径

本文进一步用图 2 反映 4 家案例合作社将来在不同象限间可能产生的变化。付村合作社向其他象限变动的可能性很低, 它正在逐渐解散。坛罐乡合作社如果能够继续提高其复衡性和绩效, 将有继续向上拓展的空间。龙珠合作社和金鑫合作社未来的发展具有一定的不确定性, 这取决于它们绩效和复衡性的变化: 如果金鑫合作社在保持绩效不变或提高的前提下显著提高其复衡性, 那么, 它

将向第一象限移动，成为“明星型”合作社；否则，它也有可能掉入第三象限，成为“瘦狗型”合作社。如果龙珠合作社在保持复衡性不变或提高的前提下显著提高其绩效，那么，它将向第一象限移动，成为“明星型”合作社；否则，它也可能成为“瘦狗型”合作社。从目前的发展情况来看，龙珠合作社有较大潜力发展为“明星型”合作社：一方面，它有较强的复衡性；另一方面，Z社长对营销策略进行调整后，该合作社的绩效在2012年后有所好转。

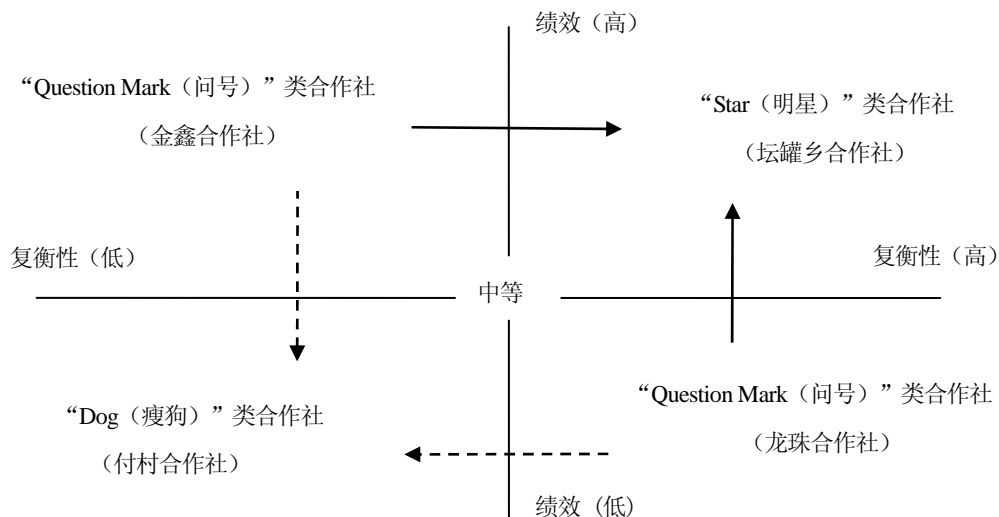


图2 案例合作社未来可能的成长路径

七、结论和政策启示

本文研究得出的结论有以下几点：第一，合作社的复衡性和绩效共同影响其成长性：复衡性强、绩效高的合作社具有最强的成长性；复衡性较弱而绩效较高的合作社的成长性取决于其复衡性在未来的变化；复衡性较强而绩效较低的合作社的成长性取决于其绩效在未来的变化；绩效低且复衡性弱的合作社则有可能在将来解体。第二，合作社的复衡性和绩效是两个相对独立的维度，它们作用于合作社成长性的机制有所不同。复衡性作用于合作社成长性的方式是使合作社能为应对风险做好准备并从风险中恢复。例如，若合作社对风险准备不足，在较强的突发风险来临时，就有迅速解体的可能（例如付村合作社）；而合作社绩效作用于合作社成长性的方式是社员农户提供福祉的改善，从而吸引其他农户入社并带来合作社的成长（例如坛罐乡合作社）。当合作社的绩效低，即不能为社员农户带来收益增长时，社员农户会逐渐退出，进而导致合作社在实质上解体。当一个合作社的复衡性较好，即有较强的能力应对风险时，它更有机会在将来提升绩效（例如龙珠合作社）；但当一个合作社的绩效较好时，它未必会注意提高其复衡性（例如金鑫合作社）。第三，合作社社长的企业家能力对合作社的绩效有着较为重要的影响，社长的企业家能力越强，就越有可能为社员

农户带来较大的福利改善。遗憾的是，从案例分析中，笔者没能得出合作社的盈余分配方式、合作社的决策机制与合作社绩效之间的关系。

基于上述结论，可以得出以下政策启示：第一，合作社想要成长，就需要积极采取措施防控风险，也需在“乡村精英”的带动下，通过与产业链下游组织合作或自建品牌等方式提高合作社的绩效。第二，政府在实施农业污染治理政策的过程中，可以适当考虑给予中小型养殖场改造环保设施的时间并提供指导，帮助它们更为平稳地应对政策风险。第三，培养和挖掘“乡村精英”对于带动合作社发展非常重要。政府应加强对这些“乡村精英”的培训，提高他们的风险决策能力、关系管理能力，培养他们为合作社社员农户谋求共同利益的意识。

参考文献

- 1.胡平波, 2013: 《合作社企业家能力与合作社绩效关系的实证研究——基于江西省的调查》, 《华东经济管理》第9期。
- 2.黄胜忠、林坚、徐旭初, 2008: 《农民专业合作社治理机制及其绩效实证分析》, 《中国农村经济》第3期。
- 3.黄胜忠、张海洋, 2014: 《利益相关者集体选择视角的农民专业合作社形成逻辑、边界与本质分析》, 《经济与管理》第5期。
- 4.李旭, 2015: 《农民专业合作社成长性的评价与决定机制——基于利益相关者理论》, 《农业技术经济》第5期。
- 5.刘同山、孔祥智, 2013: 《关系治理与合作社成长——永得利蔬菜合作社案例研究》, 《中国经济问题》第3期。
- 6.刘同山、孔祥智, 2014: 《精英行为、制度创新与农民合作社成长——黑龙江省克山县仁发农机合作社个案》, 《商业研究》第5期。
- 7.苗珊珊、张松槐, 2009: 《农民专业合作组织成长机理研究》, 《合作经济与科技》第15期。
- 8.徐旭初, 2009: 《合作社文化: 概念、图景与思考》, 《农业经济问题》第11期。
- 9.徐彦、赵凯、于小妹, 2008: 《农民合作经济组织成长性评价的理论探讨——基于层次分析法的分析》, 《安徽行政学院学报》第2期。
- 10.苑鹏, 2007: 《中国特色的农民专业合作社发展探析》, 《东岳论丛》第4期。
- 11.张晓山、苑鹏, 2009: 《合作经济理论与中国农民合作社的实践》, 北京: 首都经济贸易大学出版社。
- 12.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。
- 13.钟颖琦、黄祖辉、吴林海, 2016: 《农户加入合作社意愿与行为的差异分析》, 《西北农林科技大学学报(社会科学版)》, 第6期。
- 14.Akgün, A. E., and H. Keskin, 2014, "Organizational Resilience Capacity and Firm Product Innovativeness and Performance", *International Journal of Production Research*, 52(23): 6918-6937.
15. Annarelli, A., and F. Nonino, 2016, "Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State of Research and Future Directions", *Omega*, 62(C): 1-18.
16. Chibanda, M., G. F. Ortmann, and M. C. Lyne, 2009, "Institutional and Governance Factors Influencing the

Performance of Selected Smallholder Agricultural Cooperatives in KwaZulu-Natal”, *Agrekon*, 48(3): 293-315.

17.Cook, M. L., 1995, “The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-institutional Approach”, *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5): 1153-1159.

18.Cook, M. L., and B. Plunkett, 2006, “Collective Entrepreneurship: An Emerging Phenomenon in Producer-owned Organizations”, *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 38(2): 421-428.

19.Cuervo, A., D. Ribeiro, and S. Roig, 2007, *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, Berlin: Springer,.

20.Diaz-Foncea, M., and C. Marceullo, 2013, “Entrepreneurs and the Context of Cooperative Organizations: A Definition of Cooperative Entrepreneur”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30(4): 238-251.

21.Fischer, A., and U. Kothari, 2011, “Resilience in an Unequal Capitalist World”, *Journal of International Development*, Introduction JID Virtual Issues.

22.Graham, J. R., M. Lemmon, and J. Wolf, 2002, “Does Corporate Diversification Destroy Value?”, *Journal of Finance*, 57(2): 695-720.

23.Kyriakopoulos, K., M. Meulenber, and J. Nilsson, 2004, “The Impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance”, *Agribusiness*, 20(4): 379-396.

24. Liang, Q., and G. Hendrikse, 2013, “Core and Common Members in the Genesis of Farmer Cooperatives in China”, *Managerial and Decision Economics*, 34(3): 244-257.

25.Miles, M. B., A. M. Huberman, and J. Saldana, 2013, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, third edition, California: Sage Publications Ltd..

26.Ponomarov, S. Y., and M. C. Holcomb, 2009, “Understanding the Concept of Supply Chain Resilience”, *International Journal of Logistics Management*, 20(1): 124-143.

27.Rodriguez, A. B., A. Johnson, L. Shaw, and S. Vicari, 2016, “What Makes Rural Cooperatives Resilient in Developing Countries?”, *Journal of International Development*, 28(1): 89-111.

28.Sawalha, IhabHanna Salman, 2015, “Managing Adversity: Understanding Some Dimensions of Organizational Resilience”, *Management Research Review*, 38(4): 346-366.

29.Sexton, R. J., and J. Iskow, 1998, “Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives”, Giannini Foundation Information Series No. 88-3, http://s.giannini.ucop.edu/uploads/giannini_public/3c/be/3cbe3e1c-7b9d-4f8b-ad50-887936216e0f/883-coops.pdf.

30.Soboh, R., A. O. Lansink, G. Giesen, and G. V. Dijk, 2009, “Performance Measurement of the Agricultural Marketing Cooperatives: The Gap between Theory and Practice”, *Applied Economic Perspectives and Policy*, 31(3): 446-469.

31.Stern, C. W., and G. Stalk, 1998, *Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group*, New Jersey: Wiley.

32.Sutcliffe, K. M., and T. J. Vogus, 2003, “Organization for Resilience”, in Cemerón, K. S., J. E. Dutton, and R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Fransisco: Berrett-Koehler, pp. 94-110.

33.Valentinov, V., and C. Iliopoulos, 2013, “Economic Theories of Nonprofits and Agricultural Cooperatives Compared:

New Perspectives for Nonprofit Scholars”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(1): 109-126.

34. Yin, R. K., 2013, “Case Study Research: Design and Methods”, *Sage*, 5(4): 206-207.

The Scaling up of Farmers’ Cooperatives from the Perspective of Organizational Resilience: A Multi Case Analysis of Pig Cooperatives

Ji Chen Jia Fu Xu Xuchu

Abstract: This study takes four pig cooperatives in China as cases to explore organizational scaling up from the perspective of cooperative resilience and cooperative performance. Based on their level of resilience and of performance, these cases are divided into three types, namely, “STAR”, “QUESTION MARK”, and “DOG” cooperatives. “STAR” cooperatives have a high level of resilience and good performance, and they have a high potential of scaling up in the future. “DOG” cooperatives have a low level of resilience and of performance, and they have a low potential of scaling up. There are two types of “QUESTION MARK” cooperatives. One type of them has a high level of resilience but a low level of performance, and its potential of scaling up depends on the change of their performance. Another type of “QUESTION MARK” cooperatives has a low level of resilience but a high level of performance, and its potential of scaling up depends on the change of their resilience. The impact of resilience on cooperative scaling up is shown to help cooperatives prepare for risks, and recover from risks. The impact of performance on organizational scaling up is found to improve benefits for farmers, and attract more farmers to join in. The entrepreneurship of cooperatives’ leaders is found to be an important factor that influences cooperative performance.

Key Words: Resilience; Cooperative; Performance; Scaling Up; Pig Industry

(作者单位: ¹浙江大学中国农村发展研究院;

²英国埃克塞特大学商学院;

³闽江学院商学院;

⁴杭州电子科技大学文法学院)

(责任编辑: 薇 洛)