

成员参与行为与农民专业合作社组织结构差异

——基于中西方的比较分析

邵 科¹, 徐旭初^{2,3}, 黄祖辉³

(1.农业部管理干部学院,北京 102208; 2.杭州电子科技大学 人文学院,浙江 杭州 310018;

3.浙江大学 中国农村发展研究院,浙江 杭州 310058)

摘 要:成员不同的业务、资本和管理参与行为会形成差异化的合作社惠顾、产权和治理结构;西方传统合作社、非传统合作社与中国的农民专业合作社成员参与行为的差异最终引致了迥异的农民专业合作社组织结构安排。当前,中国农民专业合作社呈现惠顾返还比例不高、成员与非成员业务边界模糊等惠顾结构特征,少数核心能人占大股、股权集中度较高等产权结构特征,成员管理参与少、少数主体内部控制等治理结构特征,显示其已偏离合作社的本质性规定和基本原则。因此,想要推动中国农民专业合作社规范发展,必须鼓励成员与合作社进行产品交易,强化成员惠顾额返利;鼓励成员认购股金,限制单个成员持股上限;鼓励成员参与管理。

关 键 词:成员参与;惠顾结构;产权结构;治理结构;组织结构

中图分类号:F324.6

文献标志码:A

文章编号:1009-2013(2013)06-0013-07

Comparison between China and West on the effect of member's participation on organization structure of farmer cooperatives

SHAO Ke¹, XU Xu-chu^{2,3}, HUANG Zu-hui³

(1.Agricultural Management Institute of Ministry of Agriculture, Beijing 102208, China; 2.School of Humanities, Hangzhou Dianzi University, Hangzhou 310018, China; 3.China Academy for Rural Development, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Abstract: Member's different behaviors of businesses, capital, and management participation contribute to the heterogeneity regarding the distribution of patronage, capital share and management in farmer cooperatives. Farmer cooperatives in China deviate from traditional cooperatives and non-traditional cooperatives in the western countries, which sequentially results in different organization structure of farmer cooperatives. Currently, China farmer cooperatives show following characteristics: the return ration of patronage is not high, the boundaries between member and nonmember is unclear, small group of core member owns a high portion of ownership, and small group of core member control the cooperative, all these indicate that the present cooperatives stray away from its essential connotation and basic principles. To better standardize development of the China farm cooperatives, we should encourage the members to trade with the cooperatives, strengthen the return of patronage, encourage members to subscribe equity, set an upper limit of ownership of single member, and encourage member to participate management.

Key Words: member participation; patronage structure; ownership structure; governance structure; organization structure

自 2007 年《中华人民共和国农民专业合作社法》颁布实施以来,中国农民专业合作社欣欣向荣,

从 2007 年的 3.68 万家快速增长到 2013 年 6 月底的 82.8 万家,实有成员达 6540 多万户,占农户总数的 25.2%。但是由于很多合作社存在着一些运营不规范的问题,农民专业合作社的发展受到了社会各界不少质疑。

笔者认为,合作社的运行规范与否,取决于合作社的民主控制程度,而民主控制的落实在于成员

收稿日期:2013-11-13

基金项目:国家自然科学基金项目(71020107028);教育部人文社会科学重点研究基地重大项目(10JJD790017)

作者简介:邵科(1984—),男,浙江宁波人,博士,助理研究员,研究方向:农民专业合作社与农业产业组织。

对于合作社事务的参与程度,也即依法加入合作社的成员个体,通过业务、资本和管理三个维度参与合作社生产经营活动的程度。^[1]对于一个标准意义上的合作社组织而言,成员在参与合作社活动过程中具有惠顾者(使用者)、所有者(投资者)、管理者(控制者)身份合一的属性,^[2-4]但中国的农民专业合作社成员在参与角色上,往往偏离了惠顾者(使用者)、所有者(投资者)、管理者(控制者)合一的经典状态,也即很多作为惠顾者(使用者)的成员,不具有所有者(投资者)身份,成员享有的管理者(控制者)权力也非常有限,甚至其并不奢望管理者(控制者)身份的获得。在参与行为上,多数成员与合作社有着较多的业务参与(进行产品或服务交易),但是紧密程度不够;很多成员并没有资本参与(不入股合作社),少数成员资本参与程度较高(在合作社入大股);一些成员基本没有管理参与(基本不参加成员大会,不参与合作社重大事项投票),一些成员的管理参与仅限于形式,对合作社决策的影响非常有限(只参加活动但不参加投票,或者虽投票但是对最终决策基本不起作用),少数成员对合作社控制力明显较强(拥有合作社重大决策的最终决定权)。^[1]

农民专业合作社成员业务、资本和管理参与行为的差异,引致了迥异的农民专业合作社惠顾结构、产权结构和治理结构特征,最终形成了截然不同的农民专业合作社组织结构安排。笔者试图对比合作社发展得较早的西方,剖析中西方农民专业合作社成员参与差异,分析成员惠顾、产权、治理结构的特征,解读中国当前很多农民专业合作社运营不规范的制度原因所在,以期为推动农民专业合作社规范化建设提供一些参考。

一、成员业务参与下的合作社惠顾结构

农民专业合作社扮演着提高农民在市场中话语权和竞争力、促进农民增收致富,推动农业产业化发展,创造农村就业和推动农村社区发展等角色。^[5]这些功能的发挥首先依赖于合作社成员的业务参与(也即所谓产品或服务惠顾)。对于合作社组织而言,基于成员与合作社之间的产品惠顾额进行利润分配的惠顾额返还是合作社有别于其他企业组织的本质性规定之一,^[6]成员的惠顾额受到

其专业化生产程度等因素的影响。^[7]

在西方早期的农业合作社发展过程中,成员的忠诚惠顾对于农业合作社的成功起到了关键性的作用。但合作社较早就意识到组织发展合作的本质属性是公平而不是平等地对待成员,农业合作社不仅需要普通小规模农户的忠诚参与,更需要大农场主的惠顾。因此,农业合作社较早就面临成员惠顾额不均等的问题,从那时起合作社就面临如何在照顾小农户成员利益(保证合作社的公平)和关照大农户成员收益(追求合作社效率)之间进行决策的难题。^[8]

最近几十年,随着西方社会经济环境的变迁,很多传统合作社的成员开始出现分化,有些成员老去,有些成员选择退出合作社,有些成员的生产规模开始变大,新吸收入社的成员又有着与老成员不同的生产状态,甚至有些新入社成员并不从事农业生产、不存在惠顾行为,成员惠顾结构的异质性逐步凸显。为适应社会经济变革而生的新一代合作社更是在成员的惠顾原则上发生了明显变化——成员的惠顾权开始与股权投资挂钩,即成员被要求基于惠顾额进行投资,成员不能再随意进出社。另外,当生产者不再希望成为新一代合作社的成员时,他的惠顾权(交易权)可以在内部转移。^[9-10]总体而言,新阶段下,西方农业合作社惠顾结构的不均衡状态加剧。

中国农民专业合作社成员的惠顾既可能包括化肥、农药、饲料等农资类实物产品惠顾,也可能包括植保、机耕等技术服务类产品的惠顾,还可能包括一些特殊的资金互助类的金融服务产品惠顾,但瓜果蔬菜等所谓实物产品的产后销售仍然是主要惠顾内容。合作社成员间的产品惠顾额并不均匀。对于那些以生产大户为领头人的产销合作社而言,更加具有惠顾额的异质性,集中体现为合作社理事长或者合作社理监事会成员等少数人的产品惠顾额占合作社总惠顾额的比例较高;但对于那些以贩销大户为带头人的产销合作社而言,贩销户们的产品惠顾额并不会太多,甚至很多贩销户并不从事农业生产,并无产品惠顾,他们主要承担将成员产品销售到市场的任务。很多农民专业合作社的核心成员属于贩销户或法人成员,本身并不从事农业生产,与合作社几乎没有产品惠顾。他们在合作社

中入股比例大,为了获得经营利润,会推动合作社在经营利润的返利形式上按有利于自己的方式进行,最典型的情况是增加按股分红的比例,按惠顾额返利的比例常常被压低到 60% 以下,有些合作社按照惠顾额返利的比例更是在 20% 以下(甚至为 0)。导致普通成员会因为不太信任合作社而选择直接的价格改进(比如不参与合作社的年度分红,选择以略高于市场均价的价格将农产品交售给合作社,当场进行现金结算),加剧合作社不按惠顾额进行返利的状态。

大多数农民专业合作社除了带动成员农户外,还通过多种方式带动非成员农户增收致富,且数量非常可观。很多合作社(或者一些核心成员)会从非成员农户中收购产品,且所占比例并不低,甚至有可能超过成员的惠顾额。同时,很多合作社也给非成员农户提供多样化的农业生产服务,且与提供给普通成员的服务差别不大(甚至相同)。这显然会削弱合作社对成员的吸引力,降低成员对合作社的忠诚度,使成员减少甚至不再参与合作社的业务,进而迫使合作社为了稳定销售业绩不得不加大对非成员产品的收购量,加剧非成员业务惠顾现象,形成恶性循环。

简单而言,相较西方农业合作社从传统向现代转型过程中成员惠顾逐步与股权挂钩的趋势,中国农民专业合作社则呈现出成员惠顾额比例异质性、惠顾返还比例不高,以及成员与非成员间业务边界模糊等特征。

二、成员资本参与下的合作社产权结构

对于西方的传统合作社而言,合作社的成员资格被严格限定在惠顾者成员中;成员虽有个人的股份,但所有涉及这些股份的决定都由合作社集体决策;剩余回报权不可转移、不可估价但可以赎回,收益分配与成员的惠顾额成正比。因此,西方传统合作社的产权结构较为同质、均衡。西方传统合作社在长期发展过程中积累了大量公积金,其属于合作社集体共有,服从集体决策安排。^[11]这就导致了西方传统合作社出现了“模糊产权”的系列问题,比如有些成员不愿付出只想坐享其成的“搭便车问题”,有些成员不愿为合作社增长做出贡献的“视

野问题”,有些成员为降低风险而宁可降低投资预期回报率的“投资组合问题”,以及为防止成员与经营者之间出现利益分歧的“控制问题”,成员之间因不同的目标而导致的对组织施加破坏性影响的“影响成本问题”。^[12]上述问题会影响合作社的运营和绩效,最终会影响到合作社的效率。^[13-14]

模糊产权的弊病,最终激发了实践领域合作社产权制度的变革,20 世纪 90 年代新一代合作社在北美获得大发展,成为变革的典型。新一代合作社的成员不再可以自由进出,成员资格转向封闭,股权可以内部交易,并且股权与成员惠顾额成比例等。^[15-16]库克和伊利奥普洛斯用美国的 127 个样本合作社数据证明,清晰产权非常重要。^[17] Chaddad 和 Cook 分析比例投资合作社、成员投资者合作社和股份投资者合作社等多种非传统产权安排的制度变化发现,与传统合作社更多依靠来自利润留存的内部分配积累方式不同,非传统合作社更倾向于依靠投资者获得资本。^[18-19]西方非传统合作社对产权制度变革、产权清晰化的追求,导致了西方非传统合作社的产权结构朝着异质、不均衡的方向演化,成员作为投资者的身份开始凸显,一些成员甚至以纯投资者身份加入农业合作社。

中国农民专业合作社财产来源理论上包括成员出资、公积金、国家财政直接补助、他人捐赠以及合法取得的其他资产等五大部分。企业家人才具有稀缺性,企业家往往又有实现其人力资本产权资本化的内在要求,因此,中国农民专业合作社的领头人(企业家)主导的农民专业合作社产权安排多采用资本化方式,^[20]股份化色彩较浓。农民专业合作社发展并不刻意强调成员的生产者性质,合作社股份呈现出法人股(包括供销社、龙头企业、农资公司、政府基层事业单位等)、贩销户等非农业生产者股和规模不等的农业生产者股等兼有的现象,并且单位法人、贩销和生产大户等在合作社中占有非常重要地位。^[21-22]合作社为“农村精英”控制、普通成员处于依附状态,合作社产权安排呈现少数核心成员持有多数股份的格局。^[23]这种农民专业合作社成员资本参与(即成员入股)形成的合作社股权结构具有集中度较高的特点。资本在中国的农民专业合作社中不是从属地位,而是处于主导状态,合作社

资本化、股份化特征明显。不过,对于很多合作社而言,光靠理事长很难独立支撑起组织的持续发展,理事长周围往往还会有一些核心团队成员,他们持有相当比例的股份(往往高于普通成员),因此,合作社在股权结构上呈现出更为鲜明的“核心-外围”结构,^[21]只是这些核心团队成员的持股比例与理事长相比还存在一定差距,合作社的产权制衡度并不十分理想。

合作社的股份化和资本控制特征使得合作社呈现出明显的功能弱化现象,特别是在经济发达地区,普通农户有可能会在拥有资本、技术后,在市场比较稳定且加入合作社收益感知不是很明显的情况下选择退出合作社。^[24]此外,由于很多农民专业合作社的分红实际上采取了以按股分红为主的方式,在股权集中度高的情况下,合作社的多数经营利润流入到了少数人手中,普通农民哪怕留在合作社中,其所获得的二次返利也将非常有限。

简单而言,相较西方农业合作社从传统向现代转型过程中逐步清晰化的产权安排,中国农民专业合作社在产权上呈现的资本化、股份化特征明显,少数核心能人占大股,合作社股权集中度较高。

三、成员管理参与下的合作社治理结构

治理问题在合作社制度安排中最为核心,它决定了合作社是否朝着使贫困群体受益的方向运营。^[25]相对于公司治理,合作社治理问题较少受到理论界的关注,^[26]研究合作社治理的理论文献并不多,^[27]有关合作社的治理理论框架尚在形成中。^[28]

合作社治理问题具有它的特殊性:一是作为成员所有的组织,合作社的基本决策是由全体成员或者他们选举产生的代表做出,特别是在小型合作社当中,重要的决策基本上由全体成员做出。合作社采取一人一票的集体决策制度,并且通过简单多数原则做出决定。但是,当成员之间的观点(利益)不相同的时候,他们之间的冲突就会产生,合作社的合理决策目标达成就会发生困难。^[29]二是在实践领域中,合作社必须想方设法在组织治理的过程中尊重合作社的基本原则,否则哪怕组织财务绩效再理想,也会面临成员的认同危机,或者引发成员间的利益冲突。葡萄牙的农业信用合作社就是一个典型

案例,它选择了在经营事务和绩效而不是合作社规则本身进行努力,尽管这个战略给他们带来了财务上的成效,但也驱使合作社面临不断增长的利益冲突和认同危机。^[30]三是合作社需要在满足市场需求与满足成员需求之间达成一种微妙的平衡,而达成这种平衡的关键在于理事会、成员大会和管理层之间对责任的清晰界定。^[31]具体而言,合作社组织需要围绕成员大会、理事会和管理层等,在投票、多数原则和法定人数等治理内容上做出进一步的制度化设定。^[32]很多学者认为传统合作社治理机制存在某种缺陷,并影响合作社效率。^[33-34]

合作社全体成员组成的成员大会是合作社的权力机构,拥有设定和修改章程、选举理监事会成员、决定重大投资事项和批准年度业务报告等职权。西方农业合作社在经历了上百年的发展之后,规模变得很大,在这些规模很大的合作社组织中,往往由成员选举本地区本领域的代表,然后由全体代表组成成员代表大会作为权力机构行使成员大会职权,但普通成员所组成的全体成员大会仍然有权以一人一票的方式决定合作社解散、合并等重大事项或议题。需要注意的是,多数合作社仍然坚持着“一人一票”的投票原则,但在欧美国家的一部分合作社中已经出现了比例投票倾向,即主要根据成员与合作社的惠顾额确定差异化的成员票数(不再一人一票,但有单个成员的最高票数限额)。这种投票原则的变革不但发生在新一代合作社中,也出现在一些有着悠久历史、管理原则革新后的传统合作社中。^[35-36]由成员大会选举产生、具有从业技能和经验的人员所组成的理事会是合作社的执行机构,其职责是执行成员(代表)大会的决议,制定本社的重大发展战略等。理事会还负责聘任经理层人员,并且结合本社的特点考评经理层的社会和财务目标实现情况。^[37]许多国家的合作社还设有监事会或者监事,监督合作社理事会和管理层的行为是否符合组织章程和成员要求等。^[38-39]不过相较于理事会,监事会的价值在发展过程中被相对忽略。在芬兰等国家(地区)的合作社监事会因对公司增值无效而受到广泛批评。^[40]在西方农业合作社发展壮大的过程中,专业化的经理层团队地位不断凸显,在组织内部冲突解决和资源分配等方面扮演越来越

重要的角色，^[41]合作社经理可能比普通营利性企业组织的同行拥有更多的权力。由于合作社受到的外部控制很弱，管理层常常没有改革的压力。^[42]

成员在合作社治理当中的参与是合作社治理结构的重要内容。^[43]成员一般经由成员大会参与组织治理，其参与治理的内容包括选举理事会成员，讨论、决策合作社面临的关键问题等，但较少直接影响经理层。^[42]随着合作社成员规模的扩大，成员的管理参与情况可能会发生一些微妙的负向变化，但英国合作社集团的例子表明，此种管理参与的规模障碍并非不可逾越，^[44]只是需要对合作社的治理结构，特别是对合作社的投票和代表系统进行合理设计，以确保成员对合作社尤其是那些大型合作社的有效控制。^[45]

中国的《农民专业合作社法》对成员(代表)大会等有明确规定，几乎所有的合作社都制订了章程，设立了成员大会，一些规模大的合作社还成立了成员代表大会。虽然要求成员(代表)大会有效召开，成员投票选举合作社监事会、投票决定合作社兼并和收购等重大事项、向合作社理监事会提出自己的意见与建议等，可能会降低合作社的管理效率，但至少会改进合作社治理结构的理论缺陷。事实上，合作社的舶来品属性、合作社知识普及不够，以及农民对于原人民公社的刻板印象，导致很多普通农民成员对如何通过成员(代表)大会参与合作社管理等认识模糊；很多成员的业务、资本参与水平有限，不愿意花费额外精力参与成员(代表)大会、不愿意积极向合作社提意见等进行管理参与，再加上一些核心成员对普通成员管理参与行为的有意阻挠，农民专业合作社的成员(代表)大会几被虚置。

在中国农民专业合作社组建和发展过程中，拥有市场能力和社会关系优势的农村能人发挥了至关重要作用，合作社形成了关键性生产要素所有者主导的治理结构状态。^[46]同时，由于中国农民专业合作社的发展时间尚短，经营规模不大，盈利能力较弱，绝大多数合作社并没有聘请经理人，农民专业合作社治理具有理事会和经理层职能合一的特征，合作社理事长更是“董事长—总经理”合一的典型代表。合作社在鲜明的“核心成员—普通成员”的成员结构下，^[47]在独具中国特色的“核心—外围”

状态下，核心成员掌握了合作社的实际控制权，成为合作社的实际代理人，^[21]合作社治理面临着对管理者的监督成本过高、对理事会等核心成员约束不足，内部人控制严重等困境。^[48]

简单而言，相较西方农业合作社从传统向现代转型过程中表现出的成员大会代表化、投票权比例化、经理层强化、监事会弱化，中国农民专业合作社在治理结构上呈现出成员管理参与不足，少数人内部控制和被龙头企业等外部主体所掌控等特征。

四、结论与启示

西方传统合作社、非传统合作社与中国农民专业合作社成员参与行为的差异不同程度地影响了合作社的惠顾结构、产权结构和治理结构，最终引致了迥异的合作社组织结构安排。

很多西方的农业合作社开始偏离传统模式，而很多中国农民专业合作社则显现出不规范。设想分析刻画农民专业合作社组织结构状态的两种极端特征：一种情形，在一个拥有相当数量成员的营销合作社中，每人持股比例相同；每人的产量相等，且将自己按合作社要求生产的农产品全部交售给了合作社；每人都积极参与合作社管理，重大事项决策“一人一票”；合作社按照股份和交易额返还的比例相等。此时成员资本、业务和管理参与积极性高，合作社可以被视为处于标准的企业契约状态，成员民主控制下的合作社完全可以依靠自己的权威性调动成员开展生产、经营活动，成员每年将会从合作社获得等额返利，合作社达到了人们所设想的规范状态。另一种情形，假设上述合作社的情况发生变化，只有理事长入股合作社；每人的产量不等，但只有理事长将自己的农产品全部交售给合作社；只有理事长积极参与合作社管理，且拥有合作社重大事项最终决定权(一票否决权)；合作社只按照股份进行利润返还。此时成员资本、业务和管理参与积极性极低，毫无积极性可言，合作社处于标准的市场契约状态，依托价格机制发挥作用。合作社利润将为理事长所独享，该组织实质上已不再符合合作社特征。

因此，中国当前农民专业合作社所呈现的惠顾、产权和治理结构特征已偏离合作社的本质性规

定和基本原则。想要推动农民专业合作社规范发展,必须高度重视成员参与问题,包括:鼓励成员与合作社进行产品交易,强化合作社推行符合法律要求的按惠顾额返利;鼓励全体成员认购股金,并限制单个成员的持股上限;鼓励成员参与管理,坚持“一人一票”原则,强化理事会定期向成员(代表)大会定期报告制度等,以促使合作社形成合理的惠顾、产权和治理结构状态,塑造合理的组织结构安排,推动农民专业合作社的规范化运行。

参考文献:

- [1] 邵科,徐旭初.合作社社员参与:概念、角色与行为特征[J].经济学家,2013(1):85-92.
- [2] Reynolds B J, Gray T W, Kraenzle C A. Voting and Representation Systems in Agricultural Cooperatives[R]. RBS Research Report, 1997 No. 156.
- [3] Sigismondo B N. Culture and relational contracts in Brazil's agribusiness cooperatives[R]. Paper presented at the XXI International Co-operatives Research Conference on The Contribution of Co-operatives to Community Culture, University College Cork, Ireland, 2005.
- [4] Barton D G. FCStone Conversion to a Public Corporation[J]. Journal of Cooperatives, 2009, 23: 183-202.
- [5] 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.
- [6] Crooks A. The Horizon Problem and New Generation Cooperatives: Another Look at Minnesota Corn Processors[R]. Paper presented at the NCR 194 Meeting, Kansas City, MO, 2004.
- [7] Fulton J R, Adamowicz W L. Factors that influence the commitment of members to their cooperative organization[J]. Journal of Agricultural Cooperation, 1993(8), 39-53.
- [8] Anderson B L, Henehan B M. What Gives Cooperatives a Bad Name?[R]. Paper presented at the NCR 194 Meeting, Kansas City, Missouri, 2003.
- [9] Nilsson J, Germundsson P. A New Generation Cooperative of Old Days: An Analysis of a Starch Potato Cooperative[R]. Festschrift in Connection with the 65th Birthday of Dr Hans H Muenkner M Kirk and J Kramer (eds.), Marburg University, Germany, 2000.
- [10] Sporleder T, Zeuli K. Evaluating Producer Investment and Risk in New Generation Cooperatives Using Real Options[R]. Paper presented at the World Congress of the International Food and Agribusiness Management Association, Chicago, Illinois, 2000.
- [11] Chaddad F R, Cook M L. The Emergence of Non-Traditional cooperative structures: Public an private policy[R]. Paper presented at the NCR-194 Research on cooperatives Annual Meeting, Kansas City, Missouri, 2003.
- [12] Cook M L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach[J]. American Journal of Agricultural Economics, 1995, 77(5): 1153-1159.
- [13] Porter P K, Scully G W. Economic efficiency in cooperatives[J]. The Journal of Law and Economics, 1987, 30(2): 489-512.
- [14] Nilsson J. Organisational principles for co-operative firms[J]. Scandinavian Journal of Management, 2001, 17(3): 329-356.
- [15] Cook M L, Iliopoulos C. Beginning to Inform the Theory of the Cooperative Firm: Emergence of the New Generation Cooperative[J]. The Finnish Journal of Business Economics, 1999(4): 525-535.
- [16] Holmes M, Walzer N, Merrett C D. New generation cooperatives: Case studies—Expanded 2001[R]. Illinois Institute for Rural Affairs, Macomb, 2001.
- [17] 库克 M L, 伊利奥普洛斯 C. 集体行动中的不明晰产权: 美国农业合作社的案例//科斯, 诺斯, 威廉姆森, 等. 制度、契约与组织[C]. 北京: 经济科学出版社, 2003: 390-405.
- [18] Chaddad F R, Cook M L. Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology[J]. Review of Agricultural Economics, 2004, 26(3): 348-360.
- [19] Chaddad F R. Both Market and Hierarchy: Understanding the Hybrid Nature of Cooperatives[R]. Paper prepared for the International Workshop Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future, Rehovot, Israel, 2009.
- [20] 周应恒, 王爱芝. 我国农民专业合作社股份化成因分析——基于企业家人力资本稀缺性视角[J]. 经济体制改革, 2011(5): 75-78.
- [21] 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, 111.
- [22] 丁建军. 对农民专业合作社内部治理几个问题的思考——基于湖北省荆门市农民专业合作社的调查[J]. 农村经济, 2010(3): 116-118.
- [23] 黄胜忠, 徐旭初. 成员异质性与农民专业合作社的组织结构分析[J]. 南京农业大学学报: 社会科学版, 2008(3): 1-7, 43.
- [24] 崔宝玉, 李晓明. 资本控制下的合作社功能与运行的实证分析[J]. 农业经济问题, 2008(1): 40-47, 111.
- [25] Shaw L. Overview of corporate governance issues for co-operatives[R]. Discussion paper commissioned by the

- Global Corporate Governance Forum for the Working meeting on Corporate Governance and Co-operatives , London , 2007 .
- [26] Jussila I , Goel S . Cooperation and conflict : Four perspectives on governance of co-operatives[R] . Paper presented at the 13th Conference of the International Association for the Economics of Participation , Mondragon , Spain , 2006 .
- [27] Cornforth C .The Governance of cooperatives and mutual associations : a paradox perspective[J] . Annals of Public and Cooperative Economics , 2004 , 75(1) : 11-32 .
- [28] Pozzobon D , Filho C . In search of cooperative governance : a Brazilian agricultural co-op case study[R] . VI International PENSA Conference , Ribeirao Preto , 2007 .
- [29] Zusman P . Group Choice in an Agricultural Marketing Co-Operative[J] . The Canadian Journal of Economics , 1982 , 15(2) : 220-234 .
- [30] Paula C , João R . The Portuguese agricultural credit cooperatives governance model[R] . In 1st International CIRIEC Research Conference on the Social Economy , Victória , 2007 : 1-27 .
- [31] Harris A , Stefanson B , Fulton M . New Generation Cooperatives and Cooperative Theory[J] . Journal of Cooperatives , 1996(11) : 15-28 .
- [32] Pozzobon D M . Three studies on farmer cooperatives : heterogeneity , member participation and democratic decision making[R] . College School of Economics , Business and Accounting ,University of São Paulo ,2011 .
- [33] Jerker N . Organisational principles for co-operative firms[J] . Scandinavian Journal of Management , 2001 , 17(3) : 329-356 .
- [34] Logue J , Yates J . Productivity in Cooperatives and Worker-Owned Enterprises : Ownership and Participation Make a Difference[R] . Background paper for the World Employment Report 2004-05 , Geneva : ILO , 2005 .
- [35] Cook M L .Cooperative Principles and Equity Financing : A Discussion of a Critical Discussion[J] . Journal of Agricultural Cooperation , 1992(7) : 99-104 .
- [36] Zeuli K ,Cropp R .Cooperatives :Principles and practices in the 21st century[R] . Report A1457 , University of Wisconsin , Cooperative Extension Service , 2004 .
- [37] Roger S , Chris C , Mike A . The Governance Challenges Of Social Enterprises : Evidence From A Uk Empirical Study[J] . Annals of Public and Cooperative Economics , 2009 , 80(2) : 247-273 .
- [38] Lang M ,Castanias R ,Cook M L .Ownership ,Financial Instruments ,and Control of U .S .and Selected European Co-operatives[R] . University of California Center for Co-operatives , Working Paper Series , No.11 , 2001 .
- [39] Bijman W , Hendrikse G . Growers' Associations and the Stability of VTN/the Greenery[A] .Hendrikse ,G .(eds .) : Restructuring Agricultural Cooperatives[M] . Rotterdam : Erasmus University , 2004 : 9-28 .
- [40] Tainio R . Strategic Change in the Evolution of Cooperatives[J] . The Finnish Journal of Business Economics , 1999(4) : 484 - 490 .
- [41] Cook M L . The role of management behavior in agricultural cooperatives[J] . Journal of Agricultural Cooperation , 1994(9) : 42-58 .
- [42] Spear R . Governance in Democratic Member-Based Organisations[J] . Annals of Public and Cooperative Economics , 2004 , 75(1) : 33-60 .
- [43] Österberg P , Nilsson J . Members' perception of their participation in the governance of cooperatives the key to trust and commitment in agricultural cooperatives[J] . Agribusiness , 2009 , 25(2) : 181-197 .
- [44] Birchall J , Simmons R . What Motivates Members to Participate in the Governance of Consumer Co-operatives? [R] . A Study of the Co-operative Group , Stirling University Research Report , 2004(2) .
- [45] Turnbull S . Stakeholder democracy : Redesigning the governance of firms and bureaucracies[J] . Journal of Socio-Economics , 1994 , 23(3) : 321-360 .
- [46] 黄祖辉 , 徐旭初 . 基于能力和关系的合作治理——对浙江省农民专业合作社治理结构的解释[J] . 浙江社会科学 , 2006(1) : 62-68 .
- [47] 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 .
- [48] 国鲁来 . 农民专业合作社需要制度创新[J] . 农村经济 , 2011(5) : 3-6 .

责任编辑: 李东辉