

# 农民合作经济组织变迁的资源渴求模型

## ——以董家茭白合作社为例

王脉 王梦蝶 江路<sup>1</sup>

(中国人民大学 农业与农村发展学院, 北京 100872)

**【摘要】:** 农民合作社作为我国农业经营的重要主体, 在近年来得到了极大发展, 并且发展出合作社、联合社、农合联等多种组织形态。从资源编排理论解释了合作经济组织不断深化发展的原因, 以桐乡市董家茭白合作社为例, 采用理论演绎和案例分析的方法, 分析了合作经济组织的发展历程, 建立了组织变迁的资源渴求模型。研究发现, 从本质上看, 无论是合作社、联合社, 还是农合联的成立, 都是为了满足经营主体发展的资源渴求。为了满足合作经济组织不同发展阶段的资源渴求, 政府应该因时制宜地制定合适的扶持政策。

**【关键词】:** 资源编排 合作经济组织 农合联 农民合作社

**【中图分类号】** F325.12 **【文献标识码】** A

农民专业合作社作为我国农业经营的重要主体, 在近年来得到了极大发展, 并且发展出合作社、联合社、农合联等多种组织形态。但是为何在合作形成联合社之后, 不同的合作社又会进一步发展联合, 形成农合联呢? 合作经济组织不断演化发展的推动力又是什么呢? 本文尝试从管理学视角出发, 根据资源编排理论建立农民合作经济组织资源渴求模型, 以探索其不断深化发展的原因。

### 1 文献综述

2006年10月31日全国人大常委会通过《农民专业合作社法》, 于2007年7月1日起实施。十几年来, 中国农民专业合作社发展迅速, 合作社在数量快速发展的同时, 整体体量也在不断增加, 已经成为农业供给侧结构性改革的主力军(孔祥智, 2016)。

而合作社在发展的过程中也演变出了不同的合作形式。一些合作社之间进行合作和联合, 形成联合社。也出现了以农民为主体, 联合各种合作经济机构组成的农民合作经济组织联合会(以下简称农合联)。

关于合作经济组织为何会在发展中演变出新的组织形态, 学界更多关注了合作社为何会在联合形成联合社这一新组织形式。有学者从经济学视角以新制度经济学的制度变迁理论来分析合作社再联合的原因(孔祥智, 2018)。也有学者从组织学角度对合作社的再联合进行分析(黄斌, 2020)。

而农合联作为一种新兴的合作经营组织, 学界对于其形成的原因的讨论较少。徐旭初(2018)认为它的形成是一种依托政府

---

<sup>1</sup>**作者简介:** 王脉(1999-), 男, 广东广州人, 硕士研究生, 研究方向: 合作经济、农业经济;  
王梦蝶(1997-), 女, 四川眉山人, 硕士研究生, 研究方向: 农产品贸易, 食品经济管理;  
江路(1998-), 男, 陕西安康人, 硕士研究生, 研究方向: 农业经济领域与政策。

和市场等外在条件的变化，当地新型农业经营主体不断调整和优化其生产方式并不断提升其经营体系的结果，也即，是农民(新型营农主体)和政府、市场“互构演化”的结果。

现有理论并不能很好地回答为什么农民合作经济组织会出现从合作社到联合社到农合联的这样一个动态的演变过程。无论是制度理论还是互构演化，都是较为孤立地关注合作经济组织演变的一段过程，并没有连续地将演变过程视为一个主体。

## 2 理论框架

资源是管理学理论中非常强调的影响公司发展的重要因素。而资源编排理论作为一个管理学近年来的新型理论，给我们分析农村合作经济组织的发展提供了一个独特的视角。资源编排理论源于资源管理和资产编排模型，由西莫奈尔(Sirmonetal.)在2011年提出，强调资源编排包含构建资源组合、资源归拢整合和资源转化利用三种行动。

资源编排理论关注对多方面资源的整合利用，强调在发展过程中对资源的能动管理，并将企业对资源的管理过程区分为基础资源、中级资源、高级资源三个方面。从资源编排理论的视角来看，中国近些年农民经济合作组织的发展，正是由对不同类型的资源的渴求驱动，经营合作经济组织的主体一步一步将所需的资源归纳整合在一起，从而获得规模经济，减少交易成本，发展竞争优势，进而做大做强。

参照资源编排理论，我们可以将农业发展所渴求的资源分为三种：一是基础资源，包括土地、劳动力、资本等农业生产基础资源；二是产业资源，包括产业链的配合、优质的品牌和其他主体的议价能力等；三是多元资源，包括金融服务、社会化服务、技术开发、数字农业平台等多领域多方面综合资源。

在此基础上，本文建立了农民合作经济组织资源渴求模型(图1)。在这个发展过程中，推动合作经济组织自觉或不自觉地开展进一步的合作的动力是对资源的渴求。首先，分散的小农户在对基础资源整合的渴求下成立了合作社，完成了土地、劳力、资本等基础农业生产资源的整合。在成功整合土地、劳动力等基本资源，获得规模经济后，经营主体要进一步发展，就需要获取更多产业化的资源，如稳定的销售资源、优秀的品牌资源、产业联盟议价资源等等。对这些资源的渴求使得合作社们进一步结合为联合社。当合作经济组织进一步壮大，其经营者也有了新的综合多元资源渴求，如公共服务资源、信息技术资源、物流系统资源等等。这些资源涉及多方领域，仅仅靠合作经济组织难以满足，因此需要政府主体、金融机构主体、涉农企业主体等的加入，便形成了农合联。

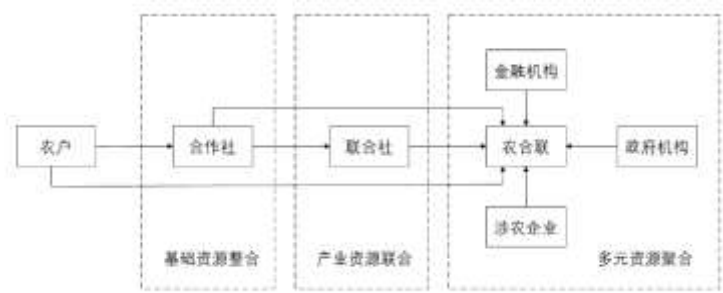


图1 农民合作组织资源编排模型

合作经济组织的每一次演变进化之间，并没有一个普适的组织体系。合作社和合作社之间，联合社和联合社之间，都有着不同的组织架构和运行区别。即使是农合联，不同地区的农合联也有不同地区的特征(傅俊，2020)。因此，这个模型并不是严格的递进关系，而是一种概念性的阐述，并不是每一个集体经济组织都会经历这样的发展。具体情况取决于各个经营主体发展

---

所需的资源类型，如果个体发展并不需要进一步的资源，那么他们并不会进行进一步的合作化。因此在农合联中，依然存在着并未组成联合社的合作社主体，或者并未组成合作社的农户主体。同时如果农合联可以直接提供给个体发展所需要的阶段性资源，那么合作经济组织的发展也并不一定需要经过联合社这一步。

### 3 案例分析

本文选取了桐乡市农合联下属的董家茭白合作社作为案例，具体分析其作为一个经营主体，从个体经营到加入农合联之中的整个资源渴求过程。

桐乡市董家茭白专业合作社是桐乡市发展较好的一个合作社，现有社员 163 人，其中团体社员 2 个，分别是桐乡市供销总社和乌镇供销合作社，农民社员 161 个，注册资金 58 万元，并加入了桐乡市农合联。董家茭白的发展之路能够很清楚地看到一条资源渴求逻辑，主要分为三个阶段。

#### 3.1 基础资源整合

早在 20 世纪 50 年代，茭白作为桐乡的特色产物，桐乡的池塘、小溪、河边等处就偶有种植。70 年代，桐乡茭白种植面积逐渐增加。1987 年，村民引进双季茭白梭子茭种苗试种，获得较好收成，之后周边农户纷纷仿效种植。

但因受种种因素影响，茭白面积扩大有限，到 1994 年茭白种植面积只有 10.67hm<sup>2</sup>。茭白产业的发展受到了土地和劳力资源的严重限制。为了解决这个问题，当地村镇决定大力宣传茭白种植的良好收益，鼓励和引导农户发展这一新兴产业，这一举措有力地推动了董家村茭白面积的扩大。对资源的渴求驱动着经营主体以及利益相关者进行获取资源的努力。在这种努力下，到 1999 年，全村秋季茭白种植面积发展到 70hm<sup>2</sup>。为促进茭白产业发展，1998 年和 1999 年市、镇、村三级共筹资 80 余万元，先后建立了占地面积 3000 多 m<sup>2</sup> 的茭白交易市场和 160 m<sup>2</sup> 的茭白保鲜冷库。

在集群化过程中，桐乡的茭白产业完成了产业集聚，聚合了土地资源和劳力资源，但却没有成立合作经济组织。茭白产业通过农户的集群化完成了基础资源整合。

#### 3.2 产业资源联合

随着产业的进一步发展，茭白产业进一步发展所需要的资源也不仅仅是劳力和土地等基础资源，而是其他更丰富的产业资源，如品牌、技术、质控等等。在这种资源渴求下，桐乡市董家茭白专业合作社于 2003 年 6 月组建，合作社实施了“五统一”管理服务，努力提高茭白质量，先后注册了“董家”牌商标。在合作社的努力下，桐乡茭白通过了无公害农产品、绿色食品认证，并于 2010 年 5 月成功进入上海世博会。同时合作社每年邀请省、市专家来合作社进行技术指导，面对面进行培训，提高社员的生产技术水平，保证了董家茭白的质量要求。在这个阶段中，品牌、技术、质控等产业资源完成了联合。

在这一过程中，农民无组织的自发联合已经满足不了产业发展的资源渴求，从而促使了合作社这一联合组织的诞生。

#### 3.3 多元资源聚合

随着茭白产业扩张，合作社又产生了对更多资源的渴求，2014 年 10 月，桐乡市龙翔供销社董家茭白经营服务综合体以桐乡市董家茭白专业合作社为主体成立，并加入了桐乡市农合联。综合体下设了四个工作小组(生产技术指导组、市场营销组、财务统计组、农技培训组)与三个生产设施(茭白交易市场、茭白保鲜库、茭白核心生产基地)。

加入农合联的综合体有效地获得了作为一个单一产业无法获取的资源。经过市供销社总社牵线搭桥，董家茭白常年在市农产品展销中心专柜供应，是市绿色农产品配送中心直供基地，与“嘉兴天天农展会”等开展产销对接。农合联也提供了农资供应的服务，董家茭白与桐乡供销放心农资乌镇配送分中心签订购销协议，保证农资投入品供货源头正规。此外农合联还组建了新机构来提高服务能力，董家茭白专业合作社和龙翔供销合作社共同成立了桐乡市农产品经纪人协会茭白分会。而 2020 年疫情发生，影响农业生产时，桐乡市农合联也开展多项社会化服务，帮助农户进行生产。

我们可以发现，在加入农合联之后，董家茭白成功地完成了多元资源的聚合，在销售渠道、农资供应、风险控制、行业体系建设等方面获取了许多之前无法获取的资源。整个董家茭白的发展过程可以看到一条清晰的资源渴求与收集逻辑(图 2)。

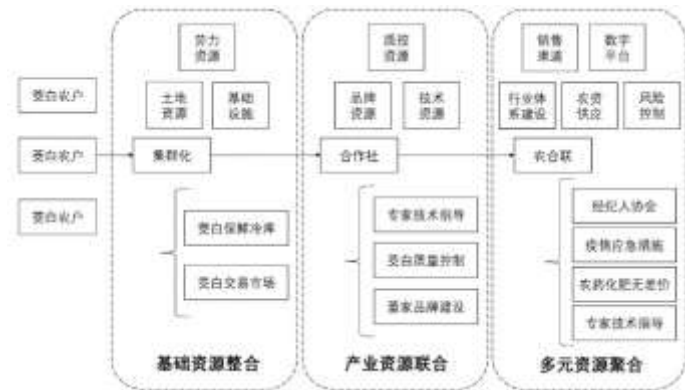


图 2 董家茭白资源发展模型

#### 4 结论与建议

本文研究发现，在农业产业不断发展的时候，对资源的不断渴求促使其不断地进行合作化、组织化。主体所渴求的从最初的基础资源到产业资源再到多元资源，表现出来就是农民合作组织的不断革新。同时合作的深化与发展并不一定要遵循从个体农户到合作社到联合社到农合联的刻板模式，而会根据具体的发展状况演变出不同的形态。据此，本文提出三点政策建议：

首先，在发展农民专业合作社时需认真分析当地所需要的资源和所拥有的资源，才能扬长避短，获得竞争优势。其次，随着合作社发展，逐渐产生多元资源的渴求时，政府需要出面协调合作社的资源获取。单凭合作社本身很难获取这些资源。最后，合作经济组织的发展没有一个固定的模板，各地需要因地制宜探讨适宜的发展模式，而不能对成功案例的经验生搬硬套。

#### 参考文献：

[1]孔祥智. 合作社在农业供给侧改革中的作用[J]. 中国农民合作社, 2016(03):42.

[2]孔祥智, 岳振飞, 张琛. 合作社联合的本质——一个交易成本解释框架及其应用[J]. 新疆师范大学学报(哲学社会科学版), 2018, 39(01):100-106.

[3]黄斌, 张琛, 孔祥智. 联合社组织模式与合作稳定性：基于行动理论视角[J]. 农业经济问题, 2020(10):122-134.

[4]徐旭初, 金建东, 吴彬. “三位一体”综合合作的浙江实践及思考[J]. 农业经济问题, 2018(06):58-66.

- 
- [5]傅俊.江西省农合联现状、问题与建设策略研究[J].现代农业研究, 2020, 26(11):20-21.
- [6]张青, 华志兵.资源编排理论及其研究进展述评[J].经济管理, 2020, 42(09):193-208.
- [7]Sirmon. D. G, Hitt. M. A, Ireland. R. D, et al. 2011. Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects[J]. Journal of Management, 37(5):1390-1412.