

合作社与村两委的关系探究*

潘 劲

内容提要：合作社与村两委的关系，在不同类型的合作社中有不同的表现。在村干部领办的合作社中，由于村干部在合作社中的多样化角色认定，合作社与村两委的关系呈现出多样化的特点；在非村干部领办的合作社中，依合作社所发挥的功能以及村两委的执政能力，合作社与村两委的关系可以表现出不同的类型，各种关系类型演绎出不同的行为逻辑。

关键词：合作社 村两委 村社关系

一、相关研究背景

自2006年《农民专业合作社法》颁布后，各种类型的合作社不断产生，学界也掀起了对农民专业合作社（下文简称“合作社”）的研究热潮。从合作社的生发机制到影响因素，从合作社的质的规定性到合作社的异化，从个案研究到计量分析，包括合作社与其他组织的关系，例如与政府的关系以及和金融组织的关系等，都有较多研究。与上述浩瀚的研究文献相比，有关合作社与村级组织关系的研究则很有限。综述相关研究文献，比较有代表性的观点有以下几点：

1.合作社与村级党组织的关系。合作社与村级党组织呈现一种合作的关系。这种合作关系具体包括三个层面：一是政治层面的合作，合作社通过设立党支部与村级党组织开展政治层面的合作；二是经济层面的合作，合作社借助村级党组织的动员能力和资源配置能力解决经营中的困难；三是社会层面的合作，村党支部统筹各方利益，调解合作社与农户之间的纠纷，化解社会矛盾（季婵燕，2011）。

2.合作社与村委会的关系。合作社与村委会的关系存在紧密型和分立型两种模式。紧密型模式是指合作社与村委会实行“一套人马、两块牌子”。这种模式的优势是：能弥补村委会在经济职能方面的不足，完善统的职能；在村委会的带动下致力于村公益事业；不会出现农民专业合作社与村委会的对立。其劣势是：合作社具有不稳定性；村委会成员的能力与合作社发展不相适应。分立型模式是指合作社与村委会两套机构分开设立。这种模式的优势是：互相博弈，共同推动当地经济发展和村庄稳定；能防止因对合作社管得过严、过死而阻碍其发展的状况；能极大地发挥农民的主动性，调动农民的积极性。其劣势是：村民对公共事务的热情下降而导致两套机构之间的矛盾增加；合作社号召力增加影响村委会活动的开展；两套机构之间由于争夺农村管理权而发生冲突（桂河等，2009）。

3.合作社与村两委的关系。合作社作为自助性经济组织，首先要争取的就是经济发展的自主权，这自然会在不同程度上对村两委原本享有的经济发展权形成挑战。一方是权利拓展型参与者，另一

*本文为国家自然科学基金学科群重点项目“农业产业组织体系与农民合作社发展”（项目编号：71333011）、农村改革发展协同创新中心的研究成果。

方是权力垄断型参与者，双方的关系调整必然需要经历一个不断磨合的过程。作为强势的一方，村两委对合作社往往采取的是选择性介入的干预策略：只要不构成对自身利益的严重挑战，也就不去干预合作社的发展；一旦合作社发展危及自身的利益或权威地位的巩固，村两委干预的积极性就会被调动起来。（赵晓峰、刘成良，2013）

以上研究，拓展了有关合作社的研究领域，为人们深入开展合作社与村组织关系的研究奠定了基础。但是，上述研究也存在不足：首先，研究中只是提出了问题，而没有展开分析；其次，研究欠缺深入的个案支撑；最后，研究欠缺深度，类型划分过于简单，没有充分反映当下中国丰富多彩的农民专业合作社实践。

由于村民委员会是在村党支部领导下行使职权，因此，本文将合作社与村委会的关系以及合作社与村党支部的关系简化为合作社与村两委的关系。按照《中国共产党农村基层组织工作条例》和《村民委员会组织法》，村党支部是党在农村的基层组织，村民委员会是村民自我管理、自我教育、自我服务的基层群众性自治组织。村党支部领导和支持村民委员会行使职权。村民委员会应当支持和组织村民依法发展各种形式的合作经济和其他经济。按照《农民专业合作社法》，农民专业合作社是在农村家庭承包经营基础上，同类农产品的生产经营者或同类农业生产经营服务的提供者、利用者，自愿联合、民主管理的互助性经济组织。因此，从原则上看，村党支部、村民委员会、合作社三者的关系应该是：村民委员会在村党支部的领导下，支持各种形式的合作社的发展。

然而，中国农村丰富多彩的实践，演绎出多样化的合作社与村两委的关系。合作社类型不同，其与村两委的关系也各异。本文拟从村干部领办合作社、非村干部领办合作社、跨区域合作社、建立党组织的合作社四种类型的合作社入手，展开对两者关系的探讨，以进一步拓展合作社的研究领域，并为在实践中理顺和把握合作社与村两委的关系提供参考。

二、村干部领办的合作社

村干部领办的合作社在中国农民专业合作社中占有很大比重。2012年7月一项涉及全国7个省2343家合作社的抽样调查结果显示，由村干部领办的合作社占近20%，在某些地区，例如山东省夏津县，村干部领办的合作社高达34%（彭莹莹，2013）。村干部领办的合作社多以本村村民为社员，或以本村社员为主。在各地兴起的“支部+合作社”模式，都属于村干部领办的合作社。由于领办者与村两委融为一体，村干部领办的合作社既可以发挥村两委在政治和行政方面的动员力，又可以发挥合作社的经营效能。

由于领办人在合作社中的角色认定不同，村干部领办的合作社又可以分为不同的类型，从而使合作社与村两委之间呈现出不同的关系。依据领办人在合作社中所发挥的作用，可以将村干部领办的合作社划分为以下四种类型：村组织代理人领办的合作社、能人村干部领办的合作社、社长成功竞选村干部的合作社以及社区领袖领办的合作社。村干部在合作社中的多样化角色认定，也使合作社与村两委的关系呈现出多样化的特点。

（一）村组织代理人领办的合作社

村组织代理人领办的合作社是指合作社领办人以村级组织或村集体名义领办合作社，领办人代表村级组织或村集体在合作社中发挥作用。

案例1：安徽省石台县大山有机茶专业合作社^①

大山合作社位于安徽省池州市石台县大山村，成立于2005年11月，注册资金10万元，现有

^①资料来源：根据郭红东、张若健（2010）整理。

社员 110 人。大山村是全国闻名的富硒村，村内多山坡，比较适合种植茶叶。但是，长期以来，由于茶叶价格较低，村民收入的提升受到了影响。2005 年，在村两委的组织下，全村农户成立了大山有机茶专业合作社，作为安徽省天方茶叶公司的原料基地。合作社统一为社员供应生产资料，统一收购茶叶，并代表社员与公司讨价还价。

合作社理事会有 9 人，监事会有 3 人，村长任理事长，前任村长任监事长。村两委成员多在理事会、监事会中任职。村两委改选，合作社理事会、监事会成员也相应变更。例如，现任合作社理事长由现任村长担任，而合作社监事长则由前任理事长，也就是前任村长担任。合作社的日常管理、与茶叶公司交涉、协调动员社员等工作，由理事长负责。比较重要的事项例如采购生产资料、引进新品种等，由理事会讨论决定。合作社在维护农民利益方面发挥了很大的作用。

案例 2：江苏省戴庄有机农业专业合作社^①

戴庄有机农业合作社位于江苏省句容市天王镇，成立于 2006 年 3 月，目前入社农户近 800 户，占全村农户的 90%。戴庄村两委成员均在合作社任职，但不在合作社拿工资。合作社指导社员开展有机农产品生产，统一为社员提供生产资料、标准化生产规程、农产品加工和包装以及销售服务。合作社通过加工和流通取得的利润，扣除 10%~15% 的公积金后全部按代理销售数量的比例返还给社员。待合作社公积金累积到一定程度，再按社员的原始股份分红。合作社领导人的产生过程是：村两委委员作为合作社理事会候选人，由社员大会选举产生。村书记由理事会推选为理事长。

案例 3：山东省宁阳镇宝源奶业合作社^②

宝源奶业合作社位于山东省宁阳镇东关村，成立于 2005 年 9 月，共有社员 102 个，除东关村为团体社员外，其他均为个人社员。社员来自宁阳镇东关村和庙西村，但以东关村为主。合作社共有股金 20 万元，其中，东关村入股 10 万元，其他社员每人入股 1000 元。合作社理事长为东关村村书记。合作社免费为奶牛养殖户提供防疫、饲料采购和设备维修等服务，并与蒙牛公司签订了牛奶销售协议，蒙牛公司按市场价收购牛奶，合作社按每斤 0.2 元向奶牛养殖户收取佣金。

案例 4：江苏省盐城市建湖区上冈镇仓冈村土地合作社^③

江苏省盐城市建湖区上冈镇仓冈村 2013 年拥有土地 3600 亩。为了响应当地政府加快城镇化建设、推动土地流转的号召，上冈村在村书记的牵头下组建了土地合作社。合作社以每亩租金 800 元统一对外承租。按照当地的规划，该村 2013 年的土地流转要完成土地总面积的 70% (2520 亩)。在村书记（同时也是合作社理事长）的说服动员下，截止 2013 年 4 月，合作社已经流转土地 1000 亩，约占土地总面积的 28%。

上述四个案例的共同特征是：

第一，合作社理事长均由村干部担任。案例 1 中的理事长由村长担任，其他三个案例的理事长均由村书记担任。他们之所以能被选为合作社理事长，主要是因为他们担任着村干部职务。他们并不是以个人身份加入合作社，而是以村组织代理人的身份参与合作社的运作。

第二，对于合作社领办人而言，他们的村组织代理人身份比理事长身份重要。行政职务是他们履行合作社理事长职务、开展合作社业务的重要保障。

第三，合作社理事长即村组织代理人并不是固定的。随着村两委的换届选举，村组织代理人有

^①资料来源：与江苏省句容市天王镇戴庄村党支部书记、有机农业合作社理事长李家斌的访谈笔录（2013 年 11 月 2 日）。

^②资料来源：根据宋茂华（2011）整理。

^③资料来源：与江苏省盐城市建湖区上冈镇仓冈村土地合作社理事长的访谈笔录（2013 年 4 月 20 日）。

可能变更，继而合作社理事长也要相应变更。

四个案例又各有其特点：

案例 1 构筑了合作社与现任村两委和前任村两委的相互制衡关系。现任村两委作为理事会成员，负责合作社的日常运作；前任村两委作为监事会成员，对合作社理事会实施监督，由此构筑了合作社较为合理的权力制衡机制。

案例 2 是目前合作社中较为普遍的形式。村书记牵头领办合作社，并兼任合作社理事长，带领村民共同致富，这种“支部+合作社”模式成为许多地区合作社发展的重要形式。

当然，如果领办合作社、带领村民发展经济是村书记的一种自主选择，则应该提倡这种形式。例如戴庄村两委，将合作社作为发展经济的平台，使戴庄这个镇江市人均收入不足 3000 元的村庄得到了迅速发展，即使是贫困户的年均收入也达到了 6000 多元。但如果将“支部+合作社”模式作为一种行政手段强制推行，指标层层下派，则其作用便会大打折扣。许多村党支部为了应付政府的下派任务或为了得到项目补贴，临时搭起合作社架子，这种被动组建的合作社只是一个空壳，并不能起实质性作用。

案例 3 提供了一个村集体组织兴办合作社的样本。村集体组织以入股方式组建或参股合作社，正成为一些地区振兴集体经济的一种探索。例如，吉林省柳河县出台了《鼓励村集体领办创办专业合作社增加村集体收入的实施意见》及《村集体入股合作社分红壮大村集体经济的办法》等政策，鼓励村集体以土地、集体固定资产、村集体四荒地以及村集体积累和其他无形资产入股，全县已有 21 个村采取领办或入股创办合作社的方式壮大集体经济^①。

但是，集体股份的产权模糊问题由来已久。如何明确集体股份的产权主体，并发挥其应有的激励作用，这是集体入股型合作社所要解决的问题。一些地区将集体资产量化到村民名下的做法值得借鉴。

案例 4 提供了一个土地流转合作社的样本。目前，各地城镇化建设的势头强劲，各级政府纷纷出台政策推动土地流转和劳动力转移。在此背景下，各种类型的土地流转合作社应运而生。由于涉及到土地调整和农民生产生活方式转变等重大事项，协调土地流转、做村民思想工作便成为村两委不可推卸的责任。据案例 4 中的合作社理事长也即村书记介绍，他要“在思想上、感情上、经济利益上说服群众，顾全大局”，“一个个做村民的工作。一次不行两次，两次不行三次，直到做通”。这样的群众工作，仅仅作为合作社理事长是难以胜任的，只能借助村两委的权威及其深厚的群众基础。

（二）能人村干部领办合作社

能人村干部领办合作社是指合作社领办人既是村干部，同时又是专业大户或经济能人，他们以村庄能人和村干部的双重身份领办合作社，而合作社的发展则以领办人的角色认定为主导。

案例 1：浙江省嘉兴市新奇特果蔬专业合作社^②

新奇特果蔬专业合作社地处浙江省嘉兴市秀洲区王店镇庄安村农业园区，创建于 2005 年 12 月。合作社创办人既是村书记，又是村里的果蔬生产大户，承包了 37 亩土地。为了形成规模经济、使果蔬等农产品进入超市，2005 年，他联合 8 位果蔬生产大户组建了新奇特果蔬专业合作社，这样“也可以有自己的名称和发票”。合作社采取统一供种、统一培训、统一回收、统一包装、统一销售的方式，85% 的产品通过上海、江苏、浙江等超市配送中心销售，15% 的产品通过农产品批发市场销售。销售收入的 42% 按销售额分配，28% 按股分配。

^① 《吉林省柳河县出台政策壮大村级集体经济实力》，《村委主任》2011 年第 14 期。

^② 资料来源：根据郭红东、张若健（2010）整理。

合作社初见效益后,有越来越多的农户要求加入,目前合作社社员已达 100 多户,注册资金 100 多万元。

案例 2: 河北省沧州保丰农业种植专业合作社^①

河北省沧州保丰农业种植专业合作社发起人过去长年在外经商,2009 年回村后参加村委会竞选并成功当选村主任。2010 年 4 月,他发动 88 位村民入股组建了保丰农业种植专业合作社。合作社总投资为 100 万元,单个社员最少投资 1000 元,最多投资 2 万元,合作社发起人投资 30 万元。合作社建有石磨面粉厂、土肥站以及科技培训中心等,为农户开展面粉加工、测土配方、农资购销以及种植技术培训等服务。合作社的服务网点覆盖沧州市的 70 多个村庄。合作社盈利按股分配,2012 年的分红比例为 30%。目前,合作社发起人已不再担任村主任职务,而是专心致力于合作社发展。

上述两个案例的共同特征是:

第一,合作社发起人具有双重身份,既是村庄能人,又是村干部。

第二,在合作社组建过程中,合作社发起人的双重身份同时在起作用。新奇特果蔬专业合作社的发起人作为专业生产大户,有组建合作社获得规模效益的内在需求,而他的村书记身份对于他组建合作社有直接的帮助。正如他所言:“村干部对国家产业政策比一般农户知道得要早,掌握得要多一点,相对来说,我们去办理执照时,跟工商和税务人员比较熟悉,办理起来比较容易。但是,在时间方面,合作社的事情有时候会和村里的事情有冲突,自己总是感觉时间不够用。”而保丰农业种植专业合作社的发起人,作为多年在外经商的能人,在赚到钱后想回家乡发展事业,但是,由于长年在外做生意而不在村庄,他难以获得村民的认同。经过一番周折后当选上村主任,借助村主任的权威发动群众,减少了很多阻力,从而为其事业的开创铺平了道路。

(3) 合作社成功运作后,发起人的村庄能人身份便逐渐居于支配地位,其是否继续留任村干部则视具体情况而定。如果双重身份有利于合作社的发展,那么,即使时间上有冲突,担任村干部会占用很多精力,发起人也会通过各种方式留任。例如新奇特果蔬专业合作社的发起人,村干部身份能便于他协调社员之间以及合作社与村里的关系,便于他同工商和税务部门打交道。如果双重身份影响了合作社的发展,例如保丰农业种植专业合作社的发起人,已经利用村干部资源组建了合作社,并且合作社业务已经扩展到若干个县,处理村内事务会占用很多精力。当村干部身份已经不是一种资源而成了一种负担时,合作社的发起人就不再担任村干部,而是全力以赴投身于合作社的发展。

(三) 理事长晋升为村两委成员的合作社

合作社理事长通过带领社员致富,赢得了民心,在村两委换届选举中成功竞选成为村两委成员的案例很多。身兼村两委成员之职可以为合作社带来很多便利,这也是许多理事长参选村两委成员的原因。合作社理事长由单一身份转变为双重身份后,也相应地承担起双重责任。

案例 1: 河北省献县方周“益藤”葡萄专业合作社^②

方周“益藤”葡萄专业合作社位于河北省献县方周村。合作社理事长自上世纪 90 年代起就从事大棚葡萄种植,经过不断的摸索,成为远近闻名的葡萄种苗繁育和种植大户。在他的带动下,全村及附近村庄的葡萄种植业也发展起来。2009 年,他发动群众入股组建了葡萄专业合作社,入社社员 280 户,其中本村村民 200 户。合作社总股本为 600 万元,其中,理事长投资 200 万元。合作社

^①资料来源:与河北省沧州保丰农业种植专业合作社理事长的访谈笔录(2013 年 3 月 18 日)。

^②资料来源:与河北省献县方周“益藤”葡萄专业合作社理事长的访谈笔录(2013 年 3 月 19 日)和电话访谈笔录(2013 年 3 月 31 日)。

为种植户提供种苗、栽培与管理技术、大棚设施等多项服务。合作社负责收购社员的产品，销售利润扣除费用后按社员与合作社的交易额比例返还社员；而出售种苗、大棚设施等的利润则按股分配。

合作社成功组建后，申请到 100 万元的项目资金用于基地建设，促进了村庄经济的发展，理事长也于当年被选为村主任。他在致力于合作社发展的同时也在履行村主任的职责，并成功说服合作社社员同意由合作社出资为村庄修路和绿化环境。

案例 2：青海省大通县新华农机科技示范合作社^①

青海省大通县新华农机科技示范合作社成立于 2010 年 10 月。合作社理事长张新华出生于 1962 年，1989 年开始在大通县从事客运，2010 年联合 36 个社员成立了新华农机合作社，总投资 120 万元，其中，张新华等 3 个大股东各投资 10 多万元，政府补助 30 万元，借款 30 万元，其余社员每人投资 4000 元。农机合作社购置各类农机具，为农户提供机耕、收割等多项服务。合作社盈利基本上用于购买新农机。目前，合作社拥有各种大型农机具 12 台（套），总价值 680 万元。由于合作社能提供农机服务，全村 200 多劳动力得以从土地中解脱出来，外出务工。2011 年，张新华被选为村主任，他先后为村里争取整村推进项目资金 124 万元、党政军企建设项目资金 300 万元。

由以上两个案例不难看出，通过领办合作社，领办人可以获得村民的认同，从而提升群众基础。由合作社理事长当选为村干部后，理事长和村干部的双重身份使得合作社领办人多了一份责任。正如张新华所言：“以前是个人致富，带领社员致富，现在是带领全村人民致富”。方周“益藤”葡萄专业合作社理事长更是发出了“水能载舟，也能覆舟”的感言。依靠村民的拥戴当选为村主任，只能通过为村民服务、为村庄做事，才能获得村民的长期拥护，为下一届村两委换届连任奠定基础。因此，回馈村民，努力为村庄争取项目，由合作社出资支持发展村庄的公益事业等，也就在理事长的考量之中。

（四）社区领袖领办合作社

社区领袖是指长期在村庄任村书记，将带领村民共同致富作为一种使命，在村民中具有高度权威性和认同感。在社区领袖创办的合作社中，理事长同时也是村书记，或村书记和村主任“一肩挑”。尽管身兼双职或多职，但他主要还是以社区的掌舵人身份出现，即使是在打理合作社事务，也难以改变他在村民中的领袖地位。

案例 1：山西省晋中市榆次区东长寿村蔬菜和灌溉合作社^②

山西省晋中市榆次区东长寿村蔬菜和灌溉合作社的理事长同时也是东长寿村的村书记和村主任。他自 1995 年开始就担任该村的村书记，2005 年又兼任村主任。18 年的书记生涯，使他在村民中享有较高的威望。为了调整村庄的产业结构、保障农业灌溉用水，他领办了蔬菜合作社和水利灌溉合作社。蔬菜合作社共有 60 户社员，投资 80 万元，单个社员最少投资 1 万元，最多（村书记）投资 20 万元。合作社与山西将军红农业公司合作，发展设施蔬菜种植。水利灌溉合作社社员为全体村民，负责管理和维护全村的水利设施，制定水电费的收取标准。水利合作社的社员代表大会成员同时也是村民代表大会成员，两个会议往往同时举行。

合作社所在村还有农机、养鸭、养猪和林业合作社，都是在村书记的动员支持下组建起来的。除负责村庄事务外，村书记自己还经营一家消防器材公司，同时还拥有将军红公司 30% 的股份。

案例 2：山东省枣庄丰园池田藕合作社^③

^①资料来源：与青海省大通县新华农机科技示范合作社理事长的访谈笔录（2013 年 5 月 31 日）。

^②资料来源：与山西省晋中市榆次区东长寿村蔬菜和灌溉合作社理事长的访谈笔录（2013 年 3 月 22 日）。

^③资料来源：根据韩俊（2007）整理。

山东省枣庄丰园池田藕合作社位于山东省枣庄滕州市山亭区冯卯镇南赵庄村，是由村书记赵启朴于 2005 年创办的。

赵启朴自 1993 年担任南赵庄村村书记后，就开始带领村两委探索村庄发展之路。经过多方摸索，最后决定依托村庄丰富的水洼地资源种植池田藕。在他及村两委的示范带动下，全村的池田藕产业迅速发展起来。为了取得更高的经济效益，2005 年，赵启朴发动种植大户成立了合作社，社员只需每亩交纳 100 元的服务费，就可以享受合作社提供的统一建池、下苗、施肥、管理、销售等一系列服务。合作社的藕苗是全国最好的高产优质品种，远销全国各地，为合作社及社员带来了滚滚财源。

赵启朴在 1993 年以前就是很有社会影响的村庄能人，曾带领本村 100 多人外出打工。1993 年，在老村书记的盛情邀请下，他回家乡接替村书记职务。在带领村民发展池田藕并组建合作社的过程中，他的威信不断提升，先后被选为“优秀共产党员”和市人大代表，并当选副镇长。

上述两个案例的共同特征是：

第一，合作社理事长长期由村中的权威人物村书记担任。近 20 年的村书记生涯使他们获得了村民的高度认同，在村民中享有较高的威望。无论是在村里，还是在合作社中，人们都将他们视作当家人。村两委和合作社理事会换届选举对他们来说只是履行程序，他们在村中的领袖地位是难以撼动的。

(2) 领办人作为社区领袖，具有带领村民共同致富的使命感。他们将合作社作为发展村庄经济的平台，带领村民共同致富。这种使命感，使他们在管理合作社和组织动员村民加入合作社时不遗余力。例如，东长寿村村书记在蔬菜合作社集资额不足的情况下，补足余额 20 万元；南赵庄村赵书记在组建池田藕合作社时，带领村两委成员挨家挨户做动员，给村民讲解联合起来的好处。

(3) 合作社及社区发展具有稳定性和可持续性。由于具有权威地位，社区领袖不会受村两委和理事长换届的影响，村庄发展和合作社发展均有着稳定的预期和长远规划。社区领袖的个人资源和社区资源叠加在一起，增强了社区的发展能力，而社区权力的稳定性是这种发展能力具有可持续性的前提和基础。

三、村域内非村干部领办的合作社

由于中国农民合作社的准入门槛很低，五个人就可以组建合作社，且无出资额限制，因此其规模一般偏小，大多局限于在村域范围内。浙江大学曾于 2009 年 7~9 月和 2010 年 1~2 月对全国 10 省 29 个地区 100 多家合作社、300 多个社员进行过调查，其结果显示：有 70% 的社员来自本村，有 23% 的社员来自邻村，有 7% 的社员来自其他村（郭红东，2011）。从不同的创办主体来划分，中国农民合作社可以分为大户领办型、企业领办型、村干部领办型等。而这几种类型的合作社在村域范围内都有所呈现。为了集中阐释合作社与村两委的关系，并与村干部领办的合作社相对应，笔者将村域内大户领办型合作社、企业领办型合作社等并称为村域内非村干部领办的合作社，并探讨这类合作社所呈现的与村两委之间的多样化关系。文中所探讨的村域内合作社也包含以本村社员为主的跨村合作社。

村域内非村干部领办的合作社与村两委的关系，依合作社所发挥的功能以及村两委的执政能力，可以划分为以下四种类型：村两委依托型、合作共赢型、博弈制约型和村两委监管型，这四种类型的关系各演绎出不同的行为逻辑。

（一）村两委依托型

在村两委依托型关系中，村两委一般具有较高的权威性，将各种类型的合作社作为发展经济的平台，给予多方支持；合作社在村两委的扶持下不断发展，成为村民致富的载体。

案例 1：山西省寿阳县景尚乡禹家寨蔬菜合作社^①

禹家寨蔬菜合作社成立于 2007 年 8 月，入社成员 123 户，其中有一多半来自禹家寨村。禹家寨村是个蔬菜种植村，辖 5 个自然村。合作社理事长尽管不是本村人，但由于长期从事蔬菜营销，与禹家寨村有着密切联系。合作社在村两委的支持下组建并运行。村书记在村内享有较高的威望，“选举时没进行任何拉票，获得所有党员的认同”。《合作社法》颁布后，村书记做了大量的宣传动员工作，为村民讲解政府对合作社的扶持政策，动员村民入社；在合作社运转过程中，村书记及时解决合作社所遇到的难题，例如帮助合作社联系用工，在合作社流转土地时协调其与村民的关系等。村书记在蔬菜合作社中任常务理事。

案例 2：江苏省盐城市建湖区上岗镇仓冈村合作社^②

仓冈村是一个农业大村，有 3600 亩耕地，2200 户农户，2012 年的户均纯收入为 1.24 万元，其中 1/3 来自农业。《合作社法》实施后，村里先后组建了土地合作社、农机合作社、粮棉收购合作社。

村书记已在该岗位上任职 7 年，之前还担任村主任 8 年，担任村会计 12 年，在村民中享有较高威望，具有较强的奉献精神。除了十几亩的粮田外，村书记没有其他经营项目，他将精力主要花在对村庄的管理和为村民服务上。为了便于村庄的土地流转，他不取报酬，担任土地合作社理事长；为了转移农业剩余劳动力，解决村民耕作辛劳问题，他发动村中的农机户，组建起农机合作社，承担了全村土地的耕种和收割任务；为了确保村民的粮棉等农作物实现顺利销售，他支持村中的粮棉大户组建粮棉收购合作社，并在合作社遇到资金回笼问题时及时与客商和村民沟通协商，以确保粮棉销售款及时支付。不过，村书记并没有在合作社入股，“如果入了股，老百姓遇到问题就不好说话了”。他自己坦言：“谈经济收入不要做干部，谈人生价值则做干部”。他希望能成为吴仁宝式的好书记。^③

上述两个案例有以下共同特点：

第一，以村书记为首的村两委在村民中有较高的威望，获得了村民的广泛认同。

第二，合作社是在村两委的支持下组建并发展起来的，为村庄的产业发展和村民增收做出了重要贡献。

第三，村书记以中立的身份介入合作社，为协调村民之间以及村民与合作社之间的关系创造了条件。

在农村经常发生这样的个案：身兼合作社理事长的村书记或村主任争取来相关项目资金，并将项目资金按规定量化给合作社社员，进而引起非社员村民的不满，认为这是将村集体财产分给社员，村干部的威信由此受到挑战。而在这两个案例中，村书记通过将自己置身局外，从而取得了村民的信任。在案例 1 中，村书记完全有条件担任合作社理事长，但是，为了避免矛盾和误解，他只在合作社中担任常务理事，合作社事务主要由理事长打理，他主要负责村庄事务。案例 2 中，村书记通过不在合作社入股方式也使自己在调解纠纷时“好说话”。

^①资料来源：与山西省寿阳县景尚乡禹家寨蔬菜合作社理事长的访谈笔录（2013 年 3 月 24 日）和电话访谈笔录（2013 年 3 月 31 日）。

^②资料来源：与江苏省盐城市建湖区上岗镇仓冈村村书记的访谈笔录（2013 年 4 月 20 日）。

^③盐城市有关部门曾多次组织乡村干部到华西村等经济发达村庄考察，在全市掀起向吴仁宝学习的活动。

（二）合作共赢型

在合作共赢型关系中，合作社与村两委以相互独立的主体出现，在相互合作与支持中获得共同发展。

案例 1：山西省寿阳县云胜蔬菜加工合作社^①

山西省寿阳县云胜蔬菜加工合作社成立于 2009 年，当时有 5 位发起人，总投资 300 多万元，5 位发起人每人入股 25 万元，贷款 100 万元，私人借款 80 万元，用于建设蔬菜加工厂、办理食品安全手续等。5 位发起人的具体分工是：理事长负责总体工作，其余 4 人分别负责收菜、运输、生产等，不拿工资。合作社现有雇工十儿人，厂房占地 4 亩，为河滩地，村里没有收费。村里有一个停产的砖厂，占地 18 亩，合作社出资 18 万元将其买下，拟建咸菜加工厂，投产后会雇用 80 多人。合作社社员目前已发展到 55 户，主要为合作社提供蔬菜。合作社社员每年能为合作社提供 50 万斤蔬菜，约占合作社加工原料的一半。

合作社所在村的村两委成员均不是合作社社员。村书记患有慢性病，家有四五亩地和一辆拖拉机；村长主要跑运输。合作社理事长为党员，他自己坦言不想当村书记，嫌麻烦，没有精力。

合作社所在镇有着 20 多年的专业种植蔬菜的历史，绝大多数农民种植蔬菜，全镇范围内有多家蔬菜加工厂和合作社，专业化分工十分发达。

案例 2：吉林省梨树县榆树台镇百信农民资金互助合作社^②

吉林省梨树县榆树台镇百信农民资金互助合作社位于榆树台镇闫家村。2003 年，8 户养羊户联合成立了榆树台镇百信农民合作社。为了解决社员的资金短缺问题，2004 年，在原合作社基础上成立了农民资金互助合作社，2006 年 12 月，合作社社员发展到 45 户，股本金为 69300 元。合作社设定了不同性质的股金，对不同成员的资格和权利予以限定。村两委成员没有在合作社中入股，也没有担任职务。不过，为了获得村两委的支持，合作社对村两委采取主动合作的办法，主动沟通，听取他们的意见，“联手把事情办起来”。

上述两个案例具有以下共同特点：

第一，合作社具有较强的独立性。合作社是在几位发起人的运作下组建起来的，村两委成员没有介入合作社的组建和运作过程。

第二，合作社解决了社员的蔬菜销售和资金短缺问题，获得了社员和村民的认同。

第三，合作社具有较强的与村两委对话的实力。云胜合作社作为“村里唯一的企业”，村里给予了用地支持：免费让合作社使用 4 亩河滩地，并让合作社以 18 万元廉价取得了停产砖厂的 18 亩场地。相应地，云胜合作社也为村庄发展做出了贡献：解决了村里十几个劳动力的就业问题；理事长不但承诺新建加工厂的 80 个用工优先选用本村村民，而且允诺在合作社发展壮大后拿出一部分利润来发展村庄的公益事业。百信合作社也主动与村两委沟通，提议与村两委联手把事情办起来。

（三）博弈制约型

在博弈制约型关系中，合作社与村两委是相互博弈的主体。能够领办合作社的都是村庄能人，他们在为社员提供服务的同时，也为自己赢得了声誉。随着合作社规模的扩大，村民对村庄能人的认同感也不断增强。由此，在博弈制约型关系中，可能出现以下三个结果：

第一，村两委为了提升自己的执政能力，避免地位和信任度下降，增强了对村民的服务意识；或直接领办合作社，带领村民致富，以此巩固自己的政治地位。很多由村两委领办的合作社便是在

^①资料来源：与山西省寿阳县云胜蔬菜加工合作社理事长的访谈笔录（2013 年 4 月 24 日）。

^②资料来源：根据李姿姿（2011）整理。

这种背景下产生的。

第二，合作社的成功运作，对村两委的权威性构成威胁，引起村两委的不满，从而对合作社发展设置种种障碍，甚至进行打压。

第三，合作社领办人参加村两委竞选，并成功当选村书记或村主任。据课题组对山西省晋中地区的调查，有超过 10% 的合作社社长参加了村两委选举并成功竞选。

（四）村两委监管型

在村两委监管型关系中，村两委通过前置审查或审议合作社理事会提议的方式对合作社实施监管。在村两委监管型合作社的发展中，一般具有较强的政府行为，当地政府赋予村两委监管合作社的职责。

江苏省盐城市盐都区近年来出现利用合作社名义非法从事资金吸纳和放贷、甚至花钱买合作社执照的现象，高息揽储，高息放贷，成为社会不稳定因素，同时也影响了合作社的声誉。为了治理这些“假合作社”，盐都区要求区、镇经济管理部门和村委会要承担起对农民专业合作社登记的前置审查职责，对合作社进行监管。在这一前置审查体制下，合作社质量得到进一步提升。

为了保护草原的生态环境，科学合理地利利用草地资源，青海省于 2008 年在全省牧区六州推行草地生态畜牧业建设。海西州率先在天峻县梅陇村开展全省生态畜牧业建设试点工作，经过两年多的实践，探索出了符合海西州实际的生态畜牧业合作社发展模式，即“以草场承包经营权、牲畜折价入股，劳动力专业分工，生产指标量化，用工按劳取酬，利润按股分红”的“梅陇模式”，并将其作为全州生态畜牧业建设的主推模式。截止到 2012 年底，全州已组建生态畜牧业合作社 150 个，实现了合作社在牧区村的全覆盖。生态畜牧业合作社实行“四议两公开制度”，即理事会提议、理事会和监事会商议、村两委审议和成员大会决议以及财务公开、社务公开。经村两委审议的合作社议事制度的实施，使合作社的项目扶持资金能得到合理使用，取得了良好的生态效益和经济效益。

在村两委监管下的合作社，即使村干部没有在合作社内任职，一般也都与村两委保持着融洽的关系。例如，课题组在梅陇生态合作社调查时，村书记一直在现场，尽管他并没有在合作社任职。而在其他一些地区，课题组在调查非村干部领办的合作社时，现场很难见到村干部，电话联系后村干部有时也不到场。

四、跨区域合作社

跨区域合作社不同于村域范围以及社员主要来自本村的合作社。它的社员比较分散，分布在不同的区域。跨区域合作社与村两委的关系主要表现为合作社与社员所在社区以及业务所及地区村两委的关系。其具体类型可以分为以下三种：

（一）协作关系

跨区域合作社在发展过程中要经常与不同社区的村两委打交道，尤其在发展社员、进行土地流转、建立产业基地等方面，需要不同社区村两委的支持与协助。村两委在当地社区一般都具有一定的权威性，由他们出面组织协调可以收到事半功倍的效果。例如河北省肃宁县春意秸秆能源开发合作社，社员来自若干个乡镇，合作社一般都通过村两委来发展社员。以合作社的一个棉秆收购点为例，最初其所在村只有四五户社员，在村两委的动员下，已经有 200 多户社员加入，涉及棉田 3000 多亩^①。

^①与河北省肃宁县春意秸秆能源开发合作社理事长的访谈笔录（2013 年 3 月 21 日）。

（二）村两委成员成为合作社的骨干社员

在一些农村社区，村两委成员本人就是专业户，一些跨区域合作社将这些村两委成员发展成为骨干社员或理事会成员。专业户与村两委的双重身份，使这些骨干社员或理事会成员在所在社区能较好地发挥组织和带动作用。例如贵州省湄潭县辣椒专业合作社，其理事均为相关村庄的村主任，合作社通过这些村主任理事来发展社员和开展相关业务（洪名勇，2012）。

（三）村两委成员成为合作社的业务人员

跨区域合作社的许多业务需要依托社区组织来完成。合作社将村两委成员聘请为业务人员，利用其在社区的地缘和人缘优势来拓展业务。例如，江苏省盐城市目前正在进行农民资金互助合作社试点，合作社一般在一个镇的范围内组建。互助金的吸纳和投放需要有较高的信用保障和风险控制体系。村两委成员一般对本社区村民的经济状况、人品等情况比较了解，在村民中也较有威信。农民资金互助合作社一般聘请村两委成员为论证员。这些村两委论证员在吸纳互助金的同时，还要对本社区成员互助金的投放进行把关。

五、建立党组织的合作社

2008年中共中央十七届三中全会《关于推进农村改革发展若干重大问题的决定》提出，“创新农村党的基层组织设置形式，推广在农村社区、农民专业合作社、专业协会和产业链上建立党组织的做法”。在中央的统一部署下，各地纷纷开展在农民专业合作社等新兴组织中建立党组织的活动。据课题组对河北省肃宁县的调查，截止到2012年底，全县共有农民专业合作社443个，其中，建立了党组织的有111个，建立了合作社支部的有35个。肃宁县的农业重镇万里镇共有68家农民专业合作社，至2012年10月底，共建立了5家合作社党支部。该镇西辛庄村绿苑蔬菜专业合作社党支部成立于2010年6月，至2012年10月，已有28名社员提交了入党申请书，4名社员加入了党组织（梁钟鸣，2012）。

（一）合作社设立党组织的形式

合作社设立党组织主要有以下几种形式：

1. 合作社单独成立党支部。在一些跨地域、跨行业、规模较大的合作社，为了更好地发挥党员的带头作用，方便党员过组织生活，一般都单独成立党组织，由合作社总部所在乡镇党委管理，或挂靠在县级行业主管部门党委或县委组织部门。例如山西省平遥县晋伟中药材专业合作社，将4名党员组织起来，独立成立了合作社党支部，其组织关系挂靠在县供销社。^①

2. 合作社联合组建党支部。一些从事相同产业的合作社或行业组织由于单独成立党支部的条件尚不具备，于是采取多个组织联合的形式组建党支部。例如，湖南省安乡县凝福棉花种植合作社、白家棉花病虫害防治合作社与县棉花流通协会联合组建了县棉花协会党支部，其组织关系挂靠在县农经局党委（中共湖南省委农村工作部、湖南省人民政府农村工作办公室，2011）。

3. 合作社依托村党组织组建党支部或党小组。一些由村两委牵头组建的合作社或主要以本村村民为社员的合作社，往往与村党组织合并组建党支部，或在合作社中建立党小组，归村党组织管理。例如内蒙古自治区宁城县夕子镇二十家子村龙山蔬菜合作社，其理事长为村两委成员。合作社依托村党委成立了合作社党支部，理事长同时兼任党支部书记。村里有30名党员加入了合作社，并在合作社中起着示范带动作用（田原史起，2012）。

合作社党支部在合作社中有什么作用？这可能是许多人关心的问题。下面的一个案例较好地论

^①与山西省平遥县晋伟中药材专业合作社理事长的访谈笔录（2013年3月23日）。

释了一个合作社党支部在合作社发展中所发挥的作用。

案例：辽宁省西丰县永得利蔬菜合作社^①

永得利蔬菜合作社总部位于辽宁省西丰县平岗镇三合村，地处辽吉两省交界处，理事长为梁仁德。1994年，在外地做了4年蔬菜经纪人的梁仁德回到家乡三合村，设立蔬菜收购点。2001年，他投资200万元成立永得利绿色蔬菜开发公司。2003年，他在三合村建立了占地2万平方米的辽北蔬菜批发市场。2004年，他在县政府的帮助下成立了永得利蔬菜产业协会。2005年，这一协会成立党支部，将分布在西丰县3个镇17个行政村的47名党员的组织关系全部迁入协会。2006年，这一协会改制为合作社，有成员167户。2009年5月，合作社的89名党员入股70万元，成立“农民党员资金互助社”，为合作社社员建设蔬菜大棚发放小额低息贷款，并为社员建房、医疗提供短期资金借贷服务。2009年9月，合作社成立全国第一个合作社党委，下设5个专业党支部和14个党小组，并制定了合作社的治理机制：理事会提议—党委会审议—社员代表大会决议—监事会监督。合作社党委组织党员建立了“农业灾害保险互助组”，还建立了3个党员科技示范基地。

合作社在发挥党员带头作用的同时，还通过各种方式提升党员的地位：每年评选优秀党员，颁发1000元奖金和纪念品；各区域村（屯）的理事选举优先考虑党员；社员向合作社借款由所在村（屯）党员担保；每年“七一”组织党员外出旅游。2012年10月，已有10位优秀青年转正为中共党员。

通过发挥党员及党组织的带动作用，合作社的各项业务均得到了发展。2012年6月，合作社已经拥有1520户社员，蔬菜大棚6000多座，年批发销售蔬菜3万多吨，实现产值3400多万元。

（二）建立党组织的合作社与村两委的关系

合作社建立党组织的方式不同，其与村两委的关系也各异。

在依托村党组织建立党支部或党小组的合作社，其党员的组织关系仍然由村党组织管理。合作社党组织的建立，在突出党组织的政治动员力和党员的带动能力的同时，更加强了合作社与村两委尤其是与村党组织的关系。在村两委领办的合作社中，合作社党组织与村党组织合并，村书记的领导地位得到进一步加强；在非村干部领办的合作社中，随着合作社党支部或党小组的建立，由于组织关系由村党组织管理，这样，村党组织便得以与非村干部领办的合作社建立起联系。

与依托村党组织建立合作社的党组织不同，在单独或联合组建党组织的合作社，合作社与村两委的关系发生了微妙的变化。

首先，党员的组织关系发生改变。合作社建立党支部前，党员的组织关系在村党支部。合作社建立党支部后，党员的组织关系有的实行由村党支部和合作社党支部进行双重管理，有的则由村党支部转到合作社党支部，例如辽宁省西丰县永得利蔬菜合作社。党员组织隶属关系发生改变，必然引发其与村党组织关系的改变。

其次，合作社的地位得以提升。合作社建立了党支部，并且隶属于上一级党委，在组织地位上与村党支部平等，由此提升了合作社在所在社区的地位和话语权。

最后，发展党员的渠道拓宽。长期以来，农村党员的发展主要依托村党组织。培养党的积极分子、发展党员是村党组织的重要职责。培养谁、发展谁，要由村党支部决定，而最终结果取决于党支部书记。目前，在中国一些家族势力和宗派势力浓重的地区，农村党员的发展受到很多限制。合作社党支部建立后，农村发展党员的渠道拓宽，农村的一些种植养殖能手和经济强人可以突破当地家族势力和宗派势力的限制，得到党组织的重点培养，最后发展成为党员。例如，“中国脐橙之乡”

^①资料来源：根据农业部农村经济体制与经营管理司、农业部农村合作经济经营管理总站（2009）以及刘同山、孔祥智（2013）整理。

江西省寻乌县在果业合作社及相关组织中建立党支部，近年来，已经发展党员 187 名，培养入党积极分子 623 名，在册登记的入党申请人达 2315 名（季婵燕，2011）。在一些建立了较多合作社党组织的地区，例如江西省寻乌县，由合作社培养的党员成功竞选村两委成员的案例时有发生。

六、总结

通过以上分析可以看出，合作社与村两委的关系，在不同类型的合作社有不同的表现。

在村干部领办的合作社，由于领办者与村两委融为一体，既可以发挥村两委的政治影响力和行政动员力，又可以发挥合作社的经营效能。但是，由于领办人在合作社中的角色认定不同，村两委领办的合作社又可以分为不同的类型，其与村两委因而呈现出不同的关系：在村组织代理人领办的合作社，领办人代表村组织在合作社发挥作用，领办人的村组织代理人身份要比其理事长身份重要，并且，村组织代理人可能随村两委换届而改变；在能人村干部领办的合作社，发起人的能人和村干部的双重身份在合作社组建过程中同时发挥作用，而在合作社成功运作后，发起人的能人身份便逐渐居于支配地位，是否继续留任村干部，则要视是否有利于合作社的发展而定；在理事长晋升为村干部的合作社，理事长和村干部的双重身份也使得合作社领办人承担起双重责任；在社区领袖领办的合作社，由于社区领袖的权威地位不会受村两委和理事长换届的影响，村庄发展和合作社发展均有着稳定的预期和长远规划。

在非村干部领办的合作社，依据合作社所发挥的功能以及村两委的执政能力，合作社与村两委表现出不同类型的关系：在村两委扶持型关系中，合作社是在村两委的支持下发展起来的；在合作共赢型关系中，合作社与村两委以相互独立的主体出现，合作社具有较强的与村两委对话的实力；在博弈制约型关系中，合作社的存在对于村两委形成一种制约，从而能促使村两委提升执政能力；在村两委监管型关系中，合作社质量得以提升，与村两委的关系也较为融洽。

跨区域合作社与村两委的关系表现为合作社与社员所在社区以及业务所及地区村两委的关系。合作社通过与村两委开展协作，或直接将村两委成员吸收为自己的骨干社员或业务人员，与不同社区组织建立联系，以拓展自己的业务。

建立党组织的合作社，由于建立党组织的方式不同，其与村两委的关系也不同。依托村级党组织建立党支部，强化了其与村两委尤其是与村党组织的关系；单独或与其他组织联合建立党支部，则提升了合作社在社区的话语权，并拓宽了发展党员的渠道。

参考文献

- (1) 季婵燕：《村级党组织与农民专业合作社关系的调查与分析——以浙西农村为个案》，《陕西行政学院学报》2011年第8期。
- (2) 桂河、于战平、曲福玲：《农民专业合作社与村委会关系的研究——基于天津市西青区辛口镇的调查》，《中国农民专业合作社》2009年第11期。
- (3) 赵晓峰、刘成良：《利益分化与精英参与：转型期新型农民合作社与村两委关系研究》，《人文杂志》2013年第9期。
- (4) 彭莹莹：《农民专业合作社企业家成长影响因素研究》，中国社会科学院研究生院博士学位论文，2013年4月。
- (5) 郭红东、张若健：《中国农民专业合作社调查》，浙江大学出版社，2010年。
- (6) 宋茂华：《产权制度与经济绩效：农民专业合作社产权制度分析》，《特区经济》2011年第4期。
- (7) 韩俊：《农民专业合作社调查》，上海远东出版社，2007年。
- (8) 郭红东：《中国农民专业合作社发展》，浙江大学出版社，2011年。

- (9) 李姿姿:《中国农民专业合作社组织研究》,中央编译出版社,2011年。
- (10) 洪名勇:《欠发达地区农技协生成机制与发展模式研究》,中国经济出版社,2012年。
- (11) 梁钟鸣:《万里镇党组织与合作社“同频共振”促民富》,《肃宁周报》2012年12月14日。
- (12) 中共湖南省委农村工作部、湖南省人民政府农村工作办公室:《对湖南省农民专业合作社党建工作的调查与思考》,《中国农民合作社》2011年第6期。
- (13) [日] 田原史起:《日本视野中的中国农村精英:关系、团结、三农政治》,山东人民出版社,2012年。
- (14) 农业部农村经济体制与经营管理司、农业部农村合作经济经营管理总站:《农民专业合作社案例评析》,中国农业出版社,2009年。
- (15) 刘同山、孔祥智:《关系治理与合作社成长》,《中国经济问题》2013年第3期。

(作者单位:农村改革发展协同创新中心,
中国社会科学院农村发展研究所)
(责任编辑:陈秋红)