

# 大户领办型农民专业合作社研究<sup>\*</sup>

## ——以箬横西瓜合作社为例

郭红东 田李静

(浙江大学中国农村发展研究院 浙江 杭州 310029)

[摘要]该文以浙江温岭市箬横西瓜合作社为案例,分析了该合作社的产生背景、运行机制、绩效以及获得的经验与启示。研究结果表明:农民的专业化、规模化与商品化经营是农民专业合作社发展的内在动力;各级政府部门的扶持是农民专业合作社发展的重要外部条件;能干的经营班子是农民专业合作社发展的关键;完善的规章制度是农民专业合作社稳定发展的保障;使社员受益是农民专业合作社吸引农户参与的根本手段;提高合作社的市场竞争力是农民专业合作社持续发展的保证。

[关键词]农民专业合作社 西瓜合作社 专业大户

浙江省温岭市箬横西瓜合作社经温岭市农业林业局批准,成立于2001年7月,2002年2月经工商行政管理局参照股份合作企业进行注册登记,注册资金5.22万元,专业从事“玉麟”牌西瓜的种植与销售。合作社自建立以来,通过品牌建设、技术创新、开拓市场、规范运作,有效地解决了农户小生产与大市场的对接,促进了农民进入市场的组织化程度,推进了当地农业产业化进程。现有社员352人,固定资产680万元,拥有西瓜生产基地19个。常年可供“玉麟”西瓜12万吨,在国内23个省市50多个水果批发市场建立销售网点,2007年实现销售收入20768万元,连接农户10000户,促进了西瓜经营效益显著提高,瓜农经济收入稳步增长,实现了传统农业向现代农业的跨越。2002年8月被农业部列为全国农民专业合作社试点单位,2003年10月被财政部列为全国农民专业合作社试点单位,2004年被农业部评为全国农民专业合作社组织先进单位。

### 一、合作社产生的背景

西瓜是箬横镇的农业主导产业,1999年全镇西瓜种植面积达到了6000多亩。随着西瓜产业的蓬勃发展,出现了许多新的情况、新的问题。主要表现为:

(一)瓜农难以有效联接市场,西瓜出现卖难。2000年,箬横镇西瓜产量41300吨,温岭市西瓜产量103950吨,分别比1996年增加了8.2倍和6.9倍,大量西瓜集中上市,当地西瓜普遍出现卖难问题,相当一部分瓜农因此蒙受重大经济损失。

(二)千家万户种西瓜,技术服务跟不上。从上世纪90年代后期开始,农户纷纷从粮食作物转向西瓜种植,2000年箬横镇西瓜种植农户近2500户,温岭市全市西瓜种植农户达到近万户,瓜农的服务需求非常强烈。但仍然缺乏有效提供技术服务的农村组织,因此,许多农户种植的西瓜品质不佳、产量不高,影响了经济效益。

<sup>\*</sup> 本调查得到笔者主持的国家自然科学基金项目“中国农民专业合作社成长机理与发展对策研究”(项目编号:70773097)课题经费的资助,特此感谢!

(三)实施标准,提升品牌,缺乏有效的载体。早在1999年初,箬横镇人民政府下属农贸服务公司就向国家工商行政管理局申请注册了“玉麟”牌商标。1999年底,温岭市又制定了“玉麟”西瓜生产技术质量地方标准。但面对千家万户种植西瓜的局面,实施“玉麟”西瓜生产技术质量标准及提升品牌缺乏有效的组织载体。致使当时温岭市西瓜标准难以统一,品质难以提高,品牌难以提升,形不成整体市场竞争力,市场占有率不高。2000年,全市2.97万亩西瓜当中,达到“玉麟”牌西瓜标准的仅占18.2%,绝大多数西瓜只能在当地廉价销售。

面对上述单家独户的小生产与千变万化的大市场之间的矛盾,2001年7月,在箬横镇长山村以彭友达为首的31户西瓜种植大户联合有关农技人员、营销大户、种植大户,在当地政府的帮助下和上级业务主管部门的指导下,创办了箬横西瓜合作社。

## 二、合作社的运行机制

### (一)组织性质和宗旨

西瓜合作社是以从事西瓜生产经营的农户为主体,以惠顾合作社和资金入股为前提,在家庭承包经营的基础上,按照股份合作制方式生产、经营、管理和分配的“民办、民管、民营、民受益”互助经济组织。其宗旨是提高农民生产经营的组织化程度,改善社员的生产经营条件 and 市场交易地位,为社员提供生产、营销、技术、信息等方面服务,增加社员经济收入。

1、民办。合作社由从事西瓜生产经营的农户自愿出资联合创办,是瓜农自己的组织和利益共同体。

2、民管。在管理上实行社员大会制度,以“一人一票制”为基础,民主选举管理和监督机构,民主决策合作社重大事务。

3、民营。按照公司制运作,理事会经营管理合作社业务,监事会监督和检查理事会工作,实行独立核算,自主经营,自负盈亏。

4、民受益。合作社最终的目的是让社员受益,

对外经营产生的盈余按惠顾原则返还给社员。一是服务受益,社员从合作社提供的各种无偿服务中受益;二是互助受益,社员从社员之间开展的技术、资金互助中受益;三是产品受益,社员不但在投售产品中按合同价受益,而且在盈余分配中受益。

### (二)组织形式和利益机制

1、参照股份合作企业进行工商登记注册。西瓜合作社是参照股份合作企业在工商行政管理部门进行登记注册。具有企业法人资格,合作社理事长是法定代表人。社员认购合作社股份的出资由具有资质的中介机构验资,明晰产权。

2、合作社以西瓜经营量设置股权。合作社按照社员经营量(土地面积)设定股权比例,第一批入社的西瓜种植农户按照合作社设定的股权比例认购股金。

3、以“一人一票制”方式民主选举管理机构。合作社召开创立大会,以“一人一票”制方式民主选举理事会、监事会成员,合作社章程由全体社员签字通过。

4、按照现代企业制度建立经营机构。合作社社长由理事会聘任,合作社根据自身需求和按照现代企业制度设立办公室、生产技术部、市场营销部、基地发展部、财务审计部经营机构,合作社各部门在社长领导下开展工作。

5、制定规章制度保障合作社规范运作。合作社制定一整套的规章制度,保障合作社内部运作规范(西瓜合作社章程、生产技术操作规程、西瓜合作社工作规范、西瓜合作社财务管理制度、西瓜合作社质量管理手册、西瓜合作社现金管理制度、西瓜合作社财务开支审批制度、西瓜合作社会计档案管理制度、玉麟牌西瓜商品瓜质量标准、西瓜合作社生产服务内容)。

6、合作社以惠顾份额为依据,向社员返还盈余。合作社经营西瓜产生的盈余,提取一定的公共积累和风险基金后,归全体社员所有。盈余分配主要按社员同合作社的西瓜交易额比例返还,社员的西瓜交易额越多,其返还的盈余也越多,以体现社员的

劳动成果。

### (三)运作方式

合作社以社员家庭经营为基础,按照合作社西瓜生产技术质量操作规程开展标准化生产;以服务为手段,组织社员开展标准化生产,并按商品瓜质量标准收购社员产品统一包装、统一品牌、统一市场销售。

1、以家庭经营为基础,社员自主开展西瓜生产。合作社以各个社员家庭为经营单位开展西瓜的生产,社员按照西瓜标准化生产要求自主决定种植面积多少。

2、合作社组织实施西瓜标准化生产,提升西瓜品质。合作社以生产服务为手段,统一标准为保障,保证西瓜品质优良。一是拟定种植规划,合作社分析当年的市场西瓜需求和自身的营销能力,对社员生产拟定种植规划,社员按规划的时间和面积要求组织生产,确保产销衔接;二是开展生产技术培训,统一种植技术,提高种植水平;三是加强技术指导,统一农资供应,并定期跟踪检查,强化西瓜质量管理;四是严格产品收购,根据规格分级,保证西瓜整体品质。

3、以培育品牌为核心,提高西瓜市场知名度。合作社积极开展西瓜的绿色认证和评优,提升合作社的品牌,提高西瓜的市场知名度。2001年“玉麟”牌西瓜被认定为浙江农业名牌产品;2001年、2002年在浙江省农业博览会上“玉麟”西瓜荣获金奖;2002年合作社西瓜生产基地被省农业厅认定为绿色农产品生产基地,“玉麟”西瓜被省农业厅认定为绿色农产品;2003年被认定为台州市著名商标和浙江省著名商标。

4、以市场开拓为先导,增强西瓜市场竞争力。合作社积极开拓市场,组建市场网络,扩大市场份额,增强西瓜市场竞争力。合作社联手瓜农开拓市场,组织建立了一支由20多位社员组成的营销队伍,先后在广东、福建、浙江、上海、江苏、北京、辽宁、山东、重庆、四川、湖北、江西等省市50多个大中城市的主要农产品批发市场建立营销网点,在杭

州还专门开设“玉麟”西瓜专卖店,构筑合作社市场营销网络,努力开拓西瓜销售市场,有效解决社员西瓜市场销售问题。

5、以产销服务为纽带,联接农民进市场。目前合作社已经形成了以服务为纽带的生产、服务、销售一条龙西瓜生产经营机制,真正把西瓜生产与市场营销紧密联接起来,形成西瓜种植农户的利益共同体。在产前,合作社利用市场营销网络,为瓜农联接市场经济信息;在产中,合作社统一农用物资供应,为社员代购代批所需的农用生产资料,提高生产组织化程度,降低生产经营成本;在产后,合作社统一合同订购,合作社按“玉麟”西瓜收购标准统一同社员签订西瓜收购合作;统一使用商标、西瓜验收合格后,合作社统一使用“玉麟”牌商标;统一市场销售,合作社将收购的西瓜经分级、整理、包装后统一投放市场,提高瓜农进入市场的组织化程度。

## 三、合作社取得的成效

几年来的实践和发展表明,合作社在推进西瓜产业化、完善西瓜生产服务体制、提高农民的组织化程度、促进西瓜增效、瓜农增收,发挥了显著作用。

(一)提高了瓜农进入市场的组织化程度。西瓜合作社不但把分散生产经营的瓜农有序地组织起来,按西瓜生产技术质量标准,实施西瓜的标准化生产,形成新的意义上的规模经营,而且有效解决了瓜农小生产与大市场联接问题,改变了千家万户进市场的局面,促使农民真正成为市场的主体,保证和增进了农民的利益。

(二)形成了新的西瓜产业化经营模式。目前温岭市西瓜产业化已形成了“市场+西瓜合作社+社员”辐射农户的新型产业化经营模式,改变了原先“市场+公司或购销大户+农户”产业化经营模式中公司(购销大户)与农户利益关联性不强,形不成真正的利益共同体的局面,真正把西瓜产业的种苗、生产、整理包装、营销、市场等几个环节紧密联系起来,瓜农不仅获得生产环节的收入,而且分享营销环节的



利润,体现了农业产业化的本质要求。

(三)创新了农业生产服务体制。随着市场经济的发展,在计划经济条件下产生的各种农业生产服务组织,由于服务质量差、收费高,越来越不适应西瓜种植户的要求。建立西瓜合作社的宗旨就是为瓜农服务,几年的实践表明,合作社在单家瓜农办不了、村集体经济组织统不了、国家农业主管部门包不了的农业生产服务项目中发挥独特的作用,解决了西瓜生产环节中统一生产标准、统一物资供应、统一农药配比、统一西瓜销售、统一结算分配等瓜农和其他组织无法解决的生产服务,创新了农业生产服务体制。

(四)增强了西瓜市场整体竞争力。通过西瓜合作社“玉麟”西瓜生产技术质量标准的组织实施和“玉麟”西瓜优质品牌的打造,温岭市西瓜的优质率明显提高,“玉麟”牌西瓜的知名度、美誉度不断上升,市场整体竞争力明显增强。

(五)推进了西瓜产业化。在西瓜合作社的示范推动和辐射带动下,温岭市形成了以西瓜合作社为核心,箬横镇为中心的东南沿海8万亩大棚西瓜产业带,常年产量近25万吨,成为温岭市农业最重的特色主导产业。

(六)实现了西瓜增效,瓜农增收。合作社围绕西瓜增效、瓜农增收的目标,开展标准化生产、集约化经营、全程化服务、品牌化营销,促使西瓜经营效益显著提高,瓜农收入稳步增长。

## 四、箬横西瓜合作社发展的经验与启示

(一)农民的专业化、规模化与商品化经营是农民专业合作社发展的内在动力。箬横西瓜合作社之所以能发展起来,是与当地一批专业化、规模化经营与商品化经营的西瓜种植大户对合作的内在需求分不开的。农民生产的专业化、规模化及商品化程度越高,农户对技术与市场的依赖性越强,所遇到的问题越大,对合作的意愿越强,参与合作的动力就越大。

(二)各级政府部门的扶持是农民专业合作社发展的重要外部条件。目前发展农民专业合作社,走以农民为主导的发展道路,困难还很多。一方面,农民没有经验,需要政府及时指导和引导;另一方面,在法律、资金、税收等方面存在许多不利于合作社发展的因素,靠农民自己很难解决。政府及相关部门必须为农民专业合作社的发展创造良好的发展环境,保障其规范有序发展。

(三)能干的经营班子是农民专业合作社发展的关键。农民专业合作社能否有效运作,关键在于合作社的理事会、监事会成员的素质高低。建立合作社一定要把整体素质好、群众威信高、具有无私奉献精神和专业经营能力强的人才推选到理事会和监事会,这是搞好专业合作社的关键。

(四)完善的规章制度是农民专业合作社稳定发展的保障。农民专业合作社是农民自身的合作经济组织,发展农民专业合作社必须坚持“民办、民管、民受益”的基本原则,在管理上,要按照合作制原则,实行民主管理、民主监督;在运作上,必须明确分工,落实责任,按照合作社章程、制度和规定规范运作;在分配机制上,应当按照股份制原则,以股份分红为主,保证合作社利益分配公平、公正、合理,调动每个社员搞好合作社建设,开拓农村市场的积极性。

(五)使社员受益是农民专业合作社吸引农户参与的根本手段。合作社只有不断拓宽服务领域,提高服务质量,才能吸引农户入社。合作社要想农户所想,急农户所急,不仅使农户从服务中受益,还可以从其产品销售盈余中得到好处。

(六)提高合作社的市场竞争力是农民专业合作社持续发展的保证。市场竞争力高低直接影响到合作社的生存与发展。没有竞争力的合作社,其自身的生存都成问题,服务社员、返利社员就无从谈起。必须通过发展特色优势产业,开发科技含量高、附加值高的名特优农产品,实行标准化生产与管理,不断开拓市场,争创名牌产品,提高市场竞争力,不断发展壮大自己的实力。(下转第64页)

异地商会评估工作进行总结,召开厦门市异地商会评估工作总结交流会,并在会上颁发厦门市异地商会星级评定等级证书和牌匾。

为搞好这次评估工作,着力形成厦门市异地商会评估的长效机制,厦门市民政局、厦门市经济发展局提出了加强组织领导、搞好宣传发动、加大支持力度的举措:主办双方要加强协调配合,形成工作合力,把评估工作抓好抓实;要采取多种形式,广泛宣传开展厦门市异地商会的评估的意义、内容和方法步骤,营造有利于推进厦门市异地商会评估工

作的浓厚氛围,提高厦门市异地商会对评估工作的认识,激发厦门市异地商会参加评估的热情;要积极探索,建立厦门市异地商会评估的长效机制,将厦门市异地商会评估与相应的奖励或政策优惠挂钩,充分调动厦门市异地商会的积极性、主动性和创造性,发挥异地商会对包括厦门在内的两地、甚至多地的经济发展的重要作用;要积极创造条件,鼓励政府有关部门在政府职能的转移和委托、购买厦门市异地商会服务、评选先进等方面,优先考虑本市星级异地商会。

(上接第 30 页)

## A Study on Professional Farmer Organized Cooperative ——Based on Ruoheng Watermelon Cooperative

GUO Hong-dong ,TIAN Li-jing

(Center for Agricultural and Rural Development,Zhejiang University, Hangzhou, Zhejiang 310029 ,China)

**[Abstract]** This article based on the case of Ruoheng watermelon cooperative in Wenling city, Zhejiang province, analyzed this cooperative's development background, operating mechanisms, performance and access to the experience and enlightenment. The results show that: the professionalization of farmers, large-scale farmers and the commercialization of professional management is an internal driving force for the development of cooperatives; support from government departments at all levels is the important external condition to the development of farmer cooperatives; capable of operating a professional team is critical to the development of cooperatives; a well-established rules and regulations is a safeguard to the stable development of professional farmer cooperatives; enable members to benefit from professional farmer cooperatives is fundamental means to attract farmers to participate in; intensify market competition is a guarantee to the cooperatives' sustainable development.

**[Key words]** professional farmer cooperatives; watermelon cooperatives; professional farmer