

宜昌地区农民专业合作社适度规模经营研究¹

向云, 黄婧

(三峡大学 经济与管理学院, 湖北 宜昌 443000)

【摘要】: 宜昌地区的农民专业合作社发展迅速。专业合作社通过横向规模扩张和纵向一体化, 实现了一定程度上的规模经营, 有效地降低交易成本, 提高了农民抵御风险的能力。但是农户之间的异质性、土地流转的障碍、山区农业机械化程度低、基础设施不完善等因素的存在, 阻碍了农民专业合作社的规模化经营。政府应该从农业发展规划、制度建设等方面着手, 引导农民专业合作社实现规模经济。

【关键词】: 农民专业合作社; 规模经济; 制度

【中图分类号】: F321.42 **【文献标识码】**: A

引言

随着市场经济的发展, 我国农业生产领域的“小农户”与“大市场”的矛盾越来越突出。国际经验表明, 要解决“小农户”与“大市场”的矛盾, 比较理想的选择是发展农民专业合作组织, 提高农民的组织化程度。

在西方发达国家的农业领域, 合作社是重要的组织形式。合作社能有效降低交易成本 (Royer, 1995) 和农业生产中面临的各种风险 (Shaffer, 1987)。合作社通过纵向或横向一体化, 实现规模扩张, 提高谈判能力, 获取创新利润 (邓衡山, 2011)。农民专业合作社也有助于农民采用新技术, 提高经济收入 (Ahebaw and Haile, 2013)。

2007 年 7 月 1 日实施的《中华人民共和国农民专业合作社法》, 成为我国农民专业合作社进入新的发展阶段的标志。我国农民专业合作社进入了依法发展的时期, 各地的农民专业合作社如同雨后春笋般迅速成立并不断发展壮大。

1、宜昌市农民专业合作社发展情况

1.1 宜昌市农民专业合作社发展迅速

宜昌市是“七山二丘一平”, 山地和丘陵面积占比达到 90%, 特色农产品种类多, 农业人口比例高。专业合作社法正式实施之后, 各种专业合作社发展迅速。如图 1 所示, 当年就有 89 家专业合作社在工商部门登记注册, 截至 2015 年底, 成立的专业合作社已经达到了 5101 家, 8 年增长了 57 倍。合作社主要涉及种植业和养殖业, 覆盖了生产、加工、物流和销售全产业链。

¹[收稿日期]: 2017-09-20

[基金项目]: 宜昌市 2016 年社会科学研究课题项目“农民专业合作社适度规模经营研究——以宜昌地区为例” (编号: yskl6kt030)。

[作者简介]: 向云 (1979-), 女, 土家族, 湖北宜昌人, 讲师, 硕士研究生, 研究方向: 区域经济; 黄婧 (1994-), 女, 湖北宜昌人, 硕士研究生在读。



图1 宜昌市专业合作社发展情况 单位：家

1.2 宜昌市农民专业合作社的主要模式

1.2.1 国有、集体经济改制型。依托原有品牌等优势，国有企业或者乡村集体经济改制成农村专业合作社，以农村地区丰富的劳动力和土地资源，发展专业化生产，优势互补，使农民增收。宜昌市晓曦红柑桔合作社是该模式的代表。1991年成立的长江上中游农业开发公司是一家国有企业，于1996年注册了“晓曦红”的品牌，并一直采用统一生产、统一销售的管理模式。2003年企业改制，所属桔园实行买断经营，并成立夷陵区柑桔协会进行技术指导等服务工作。但由于协会属于非盈利性组织，与果农个人利益联系不紧，缺乏凝聚力。为了更好地发挥果农的积极性，同时将“晓曦红”品牌做大做强，2006年夷陵区柑桔协会再次进行体制转换，变更为宜昌市晓曦红柑桔专业合作社。合作社建立股份制度，内部发行投资股不断吸纳新的成员和吸收更多资本，以扩大规模。所吸收的投资股用于兴办实体，不断延伸产业链条，扩大合作社规模。截至2015年底，合作社已经成立或参股了晓曦红果业有限公司、晓曦红综合服务有限公司、晓曦红农产品市场有限公司、晓曦红农业科技开发有限公司、晓曦红果品深加工有限公司和宜昌市进出口贸易有限公司共六家实体公司，成为集柑桔生产、产品加工、市场营销、果蔬冷链物流、农业科技开发、柑桔文化与生态农业旅游观光为一体的农民专业合作社经济组织。合作社有个人成员1485个，团体成员15个。2015年合作社实现销售收入2.32亿元，被评为“全国农民专业合作社示范社”。

1.2.2 龙头企业带动型。农产品加工、销售等领域的企业在与农户交易过程中，往往存在交易成本高、难以标准化、稳定性差等缺陷，进而有了成立合作社的需求。宜昌市许多专业合作社属于此种类型：宜昌山里来有限责任公司发起设立了宜昌山里来蔬菜专业合作社、宜昌普溪河农机专业合作社和宜昌山里来种植专业合作社；湖北秀水天香茶叶公司带领700多户茶农成立了高山云雾茶叶专业合作社；众赢药业有限责任公司牵头成立湖北宜昌众赢药材种植专业合作社；邓村绿茶集团发起成立了邓村绿茶专业合作社联合社等等。

以邓村绿茶专业合作社联合社为例，作为当地龙头企业，邓村绿茶集团在经营中发现保证茶叶的品质是影响集团发展的关键。而要保证茶叶的品质，必须对茶叶的种植进行标准化和科学化的管理。尽管邓村已经存在多家茶叶专业合作社，但是各家合作社管理不一，尤其是在茶叶的病虫害防治方面，无法做到统防统治，结果往往是事倍功半。2013年底，由邓村绿茶集团牵头，夷陵区邓村绿茶专业合作社、众合生态茶叶专业合作社、夷陵区金乡寺农产品合作社、天之韵茶叶专业合作社、永乐茶叶专业合作社5家农民专业合作社，组建了“宜昌邓村绿茶专业合作社联合社”。联合社采取“农户+联合社+公司”的经营模式，由联合社成立机修机采服务队、病虫害防治服务队和综合服务中心，为联合社的茶农提供服务；茶农种植的茶叶采摘后销售给联合社；联合社简单加工后销售给邓村绿茶集团，集团按照3%毛利润返还给联合社的成员，从而形成了茶农、茶商和市场的有效对接，使茶农的收入有保障，使公司的产品品质有保证，实现邓村绿茶出口海外并盈利的目标。

1.2.3 社会精英领导型。社会精英是指在工商领域做出较大成就，并具有一定社会影响力的人士。他们往往具有丰富的管理经验，敏锐的市场洞察力，并掌握丰富的社会资源。利用他们的经验和社会影响力，能够很好地团结一批农户，并整合各种资源，实现合作社的规模效益。这种模式的典型案例是湖北星翔农产品专业合作社联合社。该社的理事长王恩珍女士本是宜昌市泽嘉生态农业有限公司董事长，同时担任市区政协委员、区工商联副主席、市妇联常委、夷陵区女企业家协会会长等职务。2012年王女士受小溪塔街办党工委的委托作为政协委员任官庄村经济发展总顾问。任职期间，有感于自己承担的社会责任，结合官庄当地特色，集合夷陵区民间资本，自己带资在官庄村率先发起注册宜昌市第一家农产品专业合作社联合社，即湖北星翔农产品专业合作社联合社。联合社原由丰福柑桔专业合作社、浩恩柑桔专业合作社、岩花林木专业合作社、新合果蔬专业合作社、夷陵桂源柑橘专业合作社、宜昌八大家柑橘专业合作社以及白鸡坳家庭农场、峰宝山家庭农场等 8 家实体联合组建而成，后来又逐步成立或者联合了湖北夷陵果蔬有限公司、星翔柑桔综合服务有限公司、夷陵红乡村旅游专业合作社和 4 家打蜡厂。形成以“夷陵红”品牌为依托，涉及柑桔、苦荞茶、核桃、花生、木耳、香菇、土鸡蛋、土蜂蜜、菜籽油、生态蔬菜等多品种，农业生产、加工、物流、技术服务和农业观光旅游全产业链的综合性农业经济实体。

1.2.4 专业大户领导型。这种类型的农村专业合作社一般由多年从事生产、运销、技术推广等工作的农村专业大户牵头，联合从事同种专业生产的农民自发创立。目前许多的专业合作社都属于这种类型。以长阳县岩松坪椪柑生产基地为例，岩松坪村地处清江河谷地带，雨量充沛，光照充足，种植的椪柑口感极佳，岩松坪椪柑品牌逐渐获得市场的认可。当地椪柑种植大户为了控制质量，减少风险，成立了多个专业合作社。合作社规模大小不一，有的合作社成员达到 20 多人，有的则只有 8 人左右。主要采取“农户+合作社+市场”的经营模式，合作社提供技术指导和部分资金周转，社员管理主要依靠市场约束，柑农可以按照合作社提供的包装和要求自行销售，也可以交由合作社统一收购后对外销售。

2、宜昌市农民专业合作社规模经营的实现形式

2.1 以土地流转为基础的规模扩张

宜昌市大多数农民专业合作社以种植业为主，土地成为影响合作社规模的主要生产要素。要想实现规模经营，必须实现土地的集中经营。前文提到的宜昌山里来蔬菜专业合作社就采取了这种模式。合作社成立之初采取“入社自愿，退社自由”的原则，社员的随意入退社使合作社无法保证蔬菜的数量和质量，为了稳定货源，合作社通过土地流转建立起了 66.67hm² 标准化的蔬菜生产基地。合作社支付给农户土地流转费用，并且聘请农户在生产基地进行劳动。既解决了土地流转出去之后农户的收入保障问题，又通过土地集中，实现了统一的标准化的蔬菜种植和管理，保证了蔬菜的质量和产量。

2.2 不断吸收新社员及资本实现规模扩张

“入社自愿，退社自由”是许多农民专业合作社采取的组织原则。该原则有助于打消农户的疑虑，吸引更多的农户加入合作社。但是过于自由也带来了弊端，一是合作社的稳定性受到挑战，当合作社的价格与市场价格相比没有优势时，入社农户往往选择退出，自行在市场上销售产品。二是无法吸引农村地区的富余资本入社来扩大规模。

在不断的改革和探索中，宜昌市的专业合作社摸索出一条新的入社退社制度。在坚持“入社自愿，退社自由”的前提下，一是严把入社关。例如山里来蔬菜专业合作社，只吸纳愿意从事蔬菜产业的农户入社，并且入社股份在农户退社时只能进行转让，转给愿意接受该股份的成员，而不能把股份撤走。从而保证了合作社的稳定性，同时也保证了蔬菜种植的数量和质量，山里来蔬菜的市场销路越来越好，入社农户获得越来越多的实惠，反过来又吸引更多的农户入社，合作社的规模也越来越大。二是创新性地入社股份区分为成员股和投资股。晓曦红柑桔专业合作社就是采取的这种机制。为了防止合作社被资本控制，晓曦红柑桔专业合作社严格限制了成员股的数量，要求社员入社必须至少投入一股成员股（每股 10 元），但最高不超过 1000 股。同时为了吸收更多的成员和资金，内部发行投资股。投资股金额主要用于兴办实体，进一步做大做强合作社。投资股可在社内转让，可以继承和赠予，但不能退股，以保持实体运营的稳定性。依靠这种模式，宜昌市晓曦红柑桔专业合作社旗下发展了 6

家实体公司，涉及柑桔产业的技术服务、柑桔种植服务、柑桔加工、销售等环节，实现了柑桔产业链上的扩张。

2.3 纵向一体化的规模扩张

产业链条上的纵向一体化，使外部市场活动内部化，实现内部控制和协调的经济性、节约交易成本，减少了上下游产业链随意终止交易的不确定性，增强对外谈判能力。纵向一体化的扩张可以在合作社内部实现，也可以通过外部的联合来实现。

上文晓曦红柑桔专业合作社的案例中，就是通过合作社内部实现的。合作社以柑桔产业链为依托，根据发展的需要，采取项目融资的方式筹集成员的资金，成立了多家实体公司，服务于柑桔的产前、产中和产后：柑桔农业科技开发公司从事柑桔新品种的研发和推广，相关技术的培训等业务；柑桔综合服务公司为社员提供包括技术咨询、劳务派遣、农药销售、物资运输等服务；果品深加工公司从事柑桔等果品的深加工和销售等经营业务，已经成功研发生产出柑桔果酒系列等等。

星翔农产品专业合作社联合社则通过联合实现了产业链条的扩张。联合社成立时联合了四家柑桔专业合作社、宜昌市泽嘉生态农业开发有限公司以及桂源、三五等几家柑桔打蜡厂。泽嘉生态农业开发有限公司主要经营农业项目开发，农作物的种植，农产品加工、销售，涉及产前、产中和产后；打蜡厂服务于柑桔产后环节。

2.4 横向联合兼并式的规模扩张

在农民专业合作社数量大、规模小、实力弱的情形下，通过联合或者兼并实现规模经济成为必然选择。鉴于合作社兼涉及问题比较复杂，宜昌市专业合作社多采用联合的方式实现扩张。从事同类农产品服务的专业合作社联合起来，组建联合社是最普遍的方式。典型的案例有邓村绿茶专业合作社联合社。在联合社成立之前，邓村有 5 家绿茶专业合作社，但各家专业合作社服务能力不一，管理方式不一，规模经济效益不明显。尤其在茶叶病虫害防治方面，如果一家合作社安排喷洒农药，其他几家没有同时进行，结果是害虫飞到了另外几家的茶园里，根本无法达到防治的目的，茶叶质量标准不一。邓村绿茶集团作为邓村绿茶主要的销售商，为了保证茶叶质量，引导 5 家专业合作社成立了邓村绿茶专业合作社联合社。湖北邓村绿茶集团负责茶叶的外销，5 家专业合作社负责茶叶的种植、收购、加工和为茶农提供技术培训、生资配送等服务。

随着联合社的发展，带动了当地更多的茶农加入联合社，甚至出现整村入社的情况。于是，联合社以 13 个茶叶专业村为基础，依靠 13 个村党支部，实现了“农户+村+社”的联合模式。

值得一提的是，邓村绿茶专业合作社联合社将合作从生产领域推向了消费领域。考虑到 13 个茶叶专业村主要种植茶树，茶农缺乏其他生活用品，联合社开始联合粮油、蔬菜、水产等合作社，引入本地没有的粮油、蔬菜等生活物资，同时将联合社的茶叶销售到这些合作社去，实现互惠互利，形成跨行业跨区域的规模经营。

3、宜昌市农民专业合作社实现规模经营中存在的问题

实现适度规模经营的实践中，宜昌市农民专业合作社走出了多种方式。但是，在 7000 多家专业合作社中，能够实现规模经营的只是少数。相当部分合作社仍处于松散的合作阶段，无法结成紧密的互助合作、统一运营管理的模式。调查发现，影响合作社规模经营的因素是多方面的。

3.1 农户之间明显的异质性影响合作社规模做大

同一地区的农户在资金实力、经营规模、家庭劳动力等方面有着明显的差异。差异使得农户在选择是否加入合作社时有不

同的利益考量。即使同一合作社的社员，异质性的存在也使得他们的利益诉求有差别，实现合作社的统一管理成为难题。许多合作社处于能人主导的管理模式下，缺乏健全的内部治理机制，但是一旦这些“能人”不复存在，合作社也往往随之名存实亡。合作社自身的稳定性不能够保证，何谈做大规模？

3.2 土地流转制度的现实障碍影响土地的连片集中经营

我国农村土地是按照人口根据远近肥瘦搭配的原则进行分配的，由于农村人口多，每个农村家庭承包的土地面积小且分散。规模经营首先要通过土地流转实现土地的集中经营。但是，土地流转在实践中受到不同程度的阻碍。一是经济层面的障碍，如果当地二三产业不发达，非农就业岗位不足或者不稳定，不能解决土地流转出去后农民的后顾之忧，农民就不愿意将土地流转出去。二是农户心理层面的障碍，部分农民对土地有深厚的感情，土地被视为衣食之源，自然不愿意轻易流转出去。三是农村人际关系的影响。在我们的调查中，有这样一个案例，某农户与当地的种植大户有私人恩怨，该农户既不加入种植大户主导的专业合作社，也不愿意将土地租给合作社。为了便于合作社农产品的对外运输，合作社争取了政府补贴修建一条道路到种植基地，道路要经过该农户的田地，结果农户百般阻挠道路的修建。此外，土地细碎化严重，流转的交易成本太高，流转机制不健全等等因素的存在都阻碍了土地流转的规模。土地不能集中经营，合作社的规模难以扩大。

3.3 山区种植机械化利用率低，合作社生产效率无法提高，缺乏对农户的吸引力

成立合作社的优势之一是便于集约经营，采用机械化作业，提高生产效率。但是宜昌地区山多丘陵多，大型农业机械难以使用，生产经营依然主要依靠劳动力。以长阳岩松坪梭柑种植为例，每年椪柑种植需要开沟施肥，挂果之后需要套袋防虫，但当地农田大部分是梯田且土质较硬，没有适合的农业机械，全部需要人工完成，劳动量太大，当地年轻人一般不愿意从事，需要雇佣劳动力，劳动力成本上升。在进行市场销售时，合作社和农户面对同样的市场，销售价格没有差异。成本支出和销售收入没有差异，因此，加入合作社与不加入合作社，在当地部分农户看来并无明显优劣。合作社并不具有很强的吸引力。3.4 政府缺乏对农田基础建设的投入，无法吸引社会资本近几年，各级政府都加大了对农村的各项投入和补贴发放，但是涉及对农田基础建设的投入非常少。比如农田机耕道路的建设、农业用水用电设施的建设方面都缺乏投入，农业耕作的基础环境得不到改善，农业耕作方式难以得到改善，对年轻人缺乏吸引力。在我们的调查中，部分长阳等山区种植业合作社领导人明确表示看不到当地农业的出路，他们的子女没有一个选择继承父辈衣钵，都选择在外地工作。在这样的背景下，合作社要想吸引社会资本发展壮大，无疑是天方夜谭。

4、促进宜昌地区农民专业合作社适度规模经营的对策建议

4.1 完善针对农村的各项补贴制度，加大对农田基础建设的投入

目前各项针对农村、农户的补贴政策，让农民的生活环境得以改善，农民的生活水平得到提高。但在促进农业长期发展方面，部分补贴并没有发挥很大作用。以有机肥补贴为例，政府为了引导农民进行有机种植，每年免费提供有机肥给农户。但是有机肥补贴并没有与有机耕种完全结合起来，没有进行有机耕种的农户也能获得有机肥，有机肥并没有用来进行有机耕种，农民进行有机耕种的积极性并没有调动起来。因此，有必要对当前的各项补贴和优惠政策进行梳理，以促进农业健康长期发展为宗旨来完善补贴政策。

其次，加大对农田基础建设的投入。俗话说“栽下梧桐树，引得凤凰来”，基础硬件措施做好，才能吸引人才和资金，农业才能做大做强。

4.2 做好农村地区产业发展的长期规划，促进农业的长期稳定发展

要发展壮大，先要稳定。宜昌部分地区的发展缺乏长远规划，政府部门的引导方向多变。去年柑桔价格好，引导农民快种柑桔；今年核桃市场行情好，又鼓励农民赶快种核桃。有时仅仅是因为换了领导，领导认为种茶叶好，又支持农民栽茶树。结果造成政府钱投了不少，但都没有什么收益，无论是茶叶，还是核桃或者柑桔，都不成规模，没有很好地发展起来。因此，政府部门应该在进行充分的市场调研的基础上，联合农业科研院所，结合当地土地、气候、劳动力等条件，制定好农业产业发展的长期规划，引导农民，集合社会资源，共同将当地具有特色的产业做大做强。

4.3 创新土地流转制度，多渠道促进土地流转

针对当前土地流转过程中的实际障碍，创新土地流转的形式，推进土地流转工作。“反租倒包”让土地先流转集中到合作社，然后再由农户承包进行耕种。这种形式既可以让土地集中实施统一规划种植，又没有割断农户与土地的联系。“代耕代收”让无合适劳动力的农户将土地流转给合作社，由合作社组织服务队进行标准化的耕种和管理，农户获得土地的产出收益，向服务队支付服务费。这种方式保证了农户获得土地收益，同时也保证了农产品的质量。“土地入股”允许农民以土地作价入股合作社或者合作社所属实体，让农户能够获得土地分红，保证农民在土地流转出去之后的收入来源有保障。“租地招工”的形式是合作社根据发展的需要，租用农户的土地兴办企业，从事农产品加工等工作，企业招聘农户进企业务工，农户既能获得租金收入，又能获得务工收入，解决了农户的后顾之忧。

4.4 吸引或培育农业产业链条上的龙头企业，以龙头企业带动合作社的规模经营

政府除了给予合作社各项政策优惠之外，在农业生产的上下游企业中，吸引一些有影响力的企业到当地与合作社展开合作，或者选取合适的企业进行重点培育，发展成龙头企业。引导龙头企业与合作社开展“公司+合作社+农户”的经营模式，鼓励企业与合作社签订合同，结成紧密的合作关系，以纵向一体化来整合农产品生产、加工以及销售，实现农业产业链上的规模扩张。

4.5 加强村一级行政机构的管理协调功能，以村为单位来组建专业合作社

在缺乏精英人士的合作社，可能难以凝聚当地农户加入合作社，合作社规模无法扩大。在这种情况下，可以充分发挥行政村的村党支部或者村委会的管理职能，以村为单位来组建专业合作社。邓村绿茶专业合作社联合社在发展过程中，就充分利用了村党支部的管理职能。联合社成立茶产业党支部，直接对接13个绿茶专业村的村党支部，由村党支部引导全村茶农按照要求进行统一的田间管理，实现村社合作。首先，村党支部或者村委会可以在土地流转过程中发挥作用，村委会将村民流转出来的土地集中起来，再打包租给种植大户或者公司。一方面避开了农村复杂的人际关系给土地流转带来的障碍，另一方面也能降低公司与单个农户进行交易的成本，减少土地流转的交易成本。其次，村党支部或者村委会可以比较有效地组织村民进行统一的田间管理和标准化生产。

4.6 建立农业服务部门与合作社的有效衔接机制

针对山区农业劳动力投入高，生产效率低的问题，需要发挥农业科研院所的力量，发明创造适合山区农业的机械设备或者耕作方式，进行科学种植。除此之外，合作社要做大做强也离不开金融部门的资金支持，农户需要专业培训，社员之间要进行信息交流和经验分享，政府部门的农业政策需要有效传达到农户，新技术需要在农户之间进行推广等等。要有效地满足这些需求，需要在农户、合作社与农业服务部门之间构建有效的对接机制。台湾在这方面做出了很好的实践，值得我们学习。台湾形成了“农委会—农业改良场—农会—产销班—农户”的管理和沟通渠道。农委会负责农业政策的制定和发布，农业改良场与台湾省九所农渔学校和六家农业试验所合作，进行农产品品种的改良和农业技术的升级，并开办农民学院，对农民尤其是各产销班班主定期免费培训，培训内容除了农作物病虫害防治、农作物种植等常见项目外，还涉及土壤培养、农业电子商务、休闲农业、有机农业等内容。农会则向农民推广农业政策和农业技术，并设立供销部、信用部等部门，供销部以当地的主要农作物为中心，设计发展“通路”，负责市场开拓。信用部则吸收农委会的农业发展基金和社员的存款，并为社员提供资金支持。产销

班相当于生产小组，负责班内成员的协调管理。这条机制的存在，既有垂直管理的畅通，也有横向的畅连合作。政府部门、科研机构、培训机构、金融服务部门等等与农业发展相关的部门机构联合起来，共同促进合作社的规模发展，促进农业的发展。

[参考文献]:

[1]Royer JS .Potential for Cooperative Involvement in Vertical Coordination and Value-added Activities[J], Agribusiness: An International Journal, 1995, 11 (5) : 473-481.

[2]邓衡山，徐志刚，黄季焜，等. 组织化潜在利润对农民专业合作组织形成发展的影响[J]. 经济学（季刊），2011（4）：1515-1532.

[3]Abebaw, D.Haile.M.G.The Impact of Cooperatives on Agricultural Technology Adoption: Empirical Evidence from Ethiopia[J].Food Policy, 2013, 38 (2) : 82-91.