
提高农民合作社可持续发展能力探析

——基于仁怀市高粱产业 5 个合作社的案例分析

罗露 陈磊 向嘉琪 黄昌鑫 杨垚¹

(贵州大学, 贵州贵阳 550025)

【摘要】: 农民合作社是今后农业生产及经营管理不可或缺的重要组成,但目前合作社的发展仍存在诸多问题。为探索消除合作社可持续发展的现实瓶颈,提高合作社的可持续发展能力,基于实地调研及案例分析,探寻仁怀高粱合作社现实经验及面临的挑战。研究发现,仁怀市高粱合作社的运行突出表现为龙头企业支持与政府扶持相结合,但在资源使用、组织原则、人才管理等方面仍有不足。需加强内部经营管理和外部扶持,依靠政府和龙头企业的力量,为合作社发展保驾护航。

【关键词】: 农民合作社 可持续发展能力 案例分析

【中图分类号】 F321.4 **【文献标识码】** A

1 文献梳理

农民合作社是农户在现行政策规章制度下成立的自愿联合、民主管理的合作互助组织,并按照一定的组织制度及运营以实现农民增收。近年来,合作社因自身优势得到蓬勃发展,合作社的运营不仅可以解决散户在农业生产过程中由生产要素而导致的生产成本昂贵问题,还为农产品提供销售渠道,实现了农业发展与农民增收、脱贫攻坚与乡村振兴的有效衔接机制(彭超, 2021)。在实际运营中,农民合作社的可持续发展能力日益受到关注,合作社的管理能力、资金使用效率、经营绩效、社会效益等发展要素都成为重要影响因素。

现阶段农民合作社的发展仍面临规章制度不规范、组织原则不清晰、品牌效应底下、人才储备不足、资金使用效率有待提高、农民收益有待提升等问题(马文成, 2021),而提高农民合作社的可持续发展能力一方面可以保障其当下对农业经济发展带来的效益,另一方面在政策不断深化改革、合作社竞争逐渐加大、市场经济对合作社要求严格等大趋势下,可为农业发展、乡村振兴和缩减城乡差距以更好实现第二个百年奋斗目标而提供对策或方案。

任大鹏(2020)指出农民合作社具有覆盖农户广泛、服务方式灵活、服务内容针对性强、服务链条长等优势,为促使农民合作社可持续发展,需提高合作社的社会化服务水平;穆娜娜等(2020)则提出农民合作社的社会化服务不仅可以从政策方面探索,还可以在外部资源合作的同时提升自己的平台优势。农民专业合作社对“三农”发展具有不可替代的重要作用,为提高合作社发展质量,不少学者提出建议。其中孔祥智(2020)认为首先要以规范化促进质量提升,其次要对接龙头企业以促进合作社壮大,最后要大力促成产业联合社发展;任大鹏(2021)认为提升合作社的市场竞争力,可通过土地流转、土地入股、生产托管等

作者简介: 罗露(1998-),女,贵州黔西人,本科在读;陈磊(1998-),女,贵州仁怀人,本科在读;向嘉琪(1998-),女,贵州仁怀人,本科在读;黄昌鑫(1999-),男,河南信阳人,本科在读;杨垚(1998-),男,土家族,贵州铜仁人,本科在读。

基金项目: 贵州大学大学生创新创业训练项目研究成果,项目编号:贵大(国)创字 2019(046)

多种方式来实现。李旭(2015)的研究表明农民专业合作社的成员、领办人、客户和供应商、政府这几个主要利益相关者都与农民专业合作社的成长性呈相关关系,还指出提高农民合作社成长性,需要加强社员素质教育、提高负责人管理能力、开发高价值客户群以及“适度”的政府支持。曲承乐、任大鹏(2019)更直指只有通过调整当前合作社政策的扶持策略,引导合作社强化服务功能、调整业务结构,合作社才能够从内部实现相对充分且平等的资源供给,实现自身的可持续发展。

通过上述文献梳理,不难发现,要实现合作社高质量发展、提高合作社的可持续发展能力,需着眼于合作社内部与外部发展;合作社不仅要规范自身运行、提升社内成员总体素质、完善合作社与农户利益联结机制以提高市场竞争力;也要积极对接龙头企业、主动与外部资源合作以提升平台优势;除此之外,还要从政府和政策方面努力探索,寻求政策支持。

贵州省仁怀市农村经济发展模式具有示范性,当地农民合作社在当地政府和龙头企业——茅台集团的带动作用下已基本具备规模经济优势,较多的基层实践不仅检验了农民合作社的有效性,还为研究现阶段农民合作社的不足之处和如何提高农民合作社的可持续发展能力指明了方向。选择仁怀市高粱产业 5 个农民合作社为研究对象出于以下考量:①仁怀市是贵州省经济强县,产业发展处于全省领先地位,三变改革以来,仁怀市的农民合作社普遍发展迅速;②仁怀市是著名的酒都,高粱是酿酒的主要原材料,在仁怀市具有重要的经济价值,且仁怀市高粱产业农民专业合作社数量众多,具有调研价值。

2 案例分析

2.1 案例基本情况

课题组于 2019 年 7 月前往贵州省仁怀市对高粱产业合作社进行实地调研,经过梳理形成 5 个案例合作社,其基本情况如表 1。

上述有 4 个合作社成立于 2011 年 3 月,1 个合作社成立于 2012 年 5 月,合作社成立时间相同或相近,其原因是:继 2007 年实行了《中华人民共和国农民专业合作社法》,2009 年国务院下发的《国务院关于加快供销合作社改革发展的若干意见》更是明确指出要加快合作社建设、强化合作社服务、加大对合作社支持力度,由此各地政府大力推行农民专业合作社建设;同时,2007—2011 年间,贵州省社获得中央专项资金 6994 万元,2008—2010 年省级财政共安排专项资金 3100 万元,“十一五”期间,中央、省和各级地方政府投入供销合作社系统各类建设扶持资金 1.74 亿元,如此大力度的政策与资金支持,贵州的供销合作社在 2011 年开始蓬勃发展,而后为实现合作社改革与发展,各供销合作社更名为农民专业合作社。

2.2 仁怀市高粱合作合作社经营特征

通过调研发现仁怀市高粱产业种植、销售全程由政府主导,合作社作为茅台酒厂或粮油公司与农户间的桥梁,起中介作用,以保证有机高粱种植的标准化与规范化,同时也保障茅台酒原料——有机高粱的质量符合要求。与传统农民专业合作社不同,因强势龙头企业——贵州茅台集团的带动,仁怀市高粱产业合作社表现出其统一指导、统一标准、扩大规模、提供服务的突出桥梁作用。农户每年种植面积、产量、收入因合同程序的标准化使得年总收入无大变动,收入稳定,且有政府支持和保险保障,因此仁怀高粱产业农民专业合作社的农户有着较强的积极性,农户投入热情高涨,积极地参与高粱的生产耕作。

2.2.1 运行特征。

一是政府主导、村委带头。本次调研的合作社均由合作社的股东大会选举出合作社的经理人,但经理人多为合作社所在村组的村干部。高粱产业农民专业合作社发展的目的是“立足茅台、服务茅台”,由政府牵头、村委干部担职带头,共同领导农民合作社所在村组发展,通过种植高粱并销售给茅台集团,“服务”于茅台的同时又带动仁怀市农业经济发展。

二是管理标准化、有机指标统一化。龙头企业对合作社的高粱品种、种植标准、平均产量、收购价格等指标有严格规定。每 667m²耕地定量收购 250kg、售价 9.2 元/kg；有机高粱指标统一按照《2016 年有机作物生产工作意见》开展高粱种植工作，有机认证统一由仁怀南环认证中心、南京有机认证中心进行有机认证；土地质量、操作流程(生产、销售过程)、除草与化肥均须达标；有机高粱红缨子的品种要求叶色浓绿、颖壳红色，籽粒红褐色、易脱粒，种皮厚、耐蒸煮、剥离质量高，支链淀粉多、酿酒不易糊化，孕穗期注意防治高粱条螟的危害，具体栽培技术措施须按要求执行。

2.2.2 利益联接。

一是固定种子、肥料来源，合作社为农户进行分配种肥。茅台集团为高粱合作社提供研发的有机高粱种子和特定肥料并由经理人按入股土地分配至各户，因此种肥来源稳定且统一。

二是规范种植，合作社监督农户生产全流程。合作社经理人组织农户根据龙头企业的要求规范生产并组织培训，培训内容包括：GB/T19630-2011 国家有机产品标准体系(种植、管理、标识、销售)；保证高粱生产完整性；《国家有机产品认证实施细则》具体内容；有机农业关键种植技术；开展轮作计划(即合理利用土地不同季节种植不同产物)；有机物网络化管理。

表 1 案例合作社基本情况介绍

	A	B	C	D	E
成立时间	2012 年 5 月	2011 年 3 月	2011 年 3 月	2011 年 3 月	2011 年 3 月
	862 户农户	800 余农户	218 户农户	20 个小组	400 余人
经营产业	有机高粱(红缨子)种销，高粱地产出 250kg/667m ² ，高粱售价 9.2 元/kg				
发展状况	333.33hm ² 高粱地，年产值约 1380 万元	306.67hm ² 高粱地，年产值约 1050 万元	120hm ² 高粱地，年产值约 369 万元	86.67hm ² 高粱地，年产值约 299 万元	60hm ² 高粱地，年产值约 207 万元
农户入股方式	土地入股				
成员对农民合作社的担忧	(1)土地改善问题；(2)高粱产销严格				
农民合作社存在的风险	(1)自然灾害；(2)产量不够带来的销售及收入风险；(3)农民种植操作技术风险；(4)土壤改善问题				
成员参与社内事项的方式	(1)直接参与生产销售过程；(2)参与经理人竞选事项；(3)投入热情高涨、积极参与生产耕作				
社内带头人起到的作用	(1)连接茅台集团与农户的媒介作用；(2)组织管理、技术支持；(3)沟通、协调、监督、对外销售				

三是保障销粮，合作社组织农户统一销售高粱。每年高粱成熟时，由合作社统一通知农户收粮，统一租车前往粮油公司售

卖，也可由其自行运送，由此以合作社为单位形成规模化、标准化的生产和销粮模式。

四是明确盈余，合作社运营资金为销粮补贴。农民合作社的高粱销售给当地粮油公司的价格为 9.2 元/kg，而粮油公司实付 9.4 元/kg，差额 0.2 元/kg 由当地财政进行补贴，作为合作社的盈余，一般用于合作社经营管理。除这一盈余之外，合作社每次对外签订的订单完成 80%，即可得到政府 5 万元奖励。此外，合作社一般不需聘请财务人员，村级高粱合作社资金运行由农商银行负责与监管。

2.2.3 政府扶持。

合作社盈余中，销粮差额 0.2 元/kg 由当地财政进行补贴；种植所用专业肥料，农户只需付一半费用，剩余由财政补贴；由于仁怀市高粱种植对龙头企业茅台集团发展起着重要作用，为规避自然灾害等导致高粱产量、质量变化带来的损失，合作社组织农户对种植面积进行投保，参保费用也由政府财政补贴。

2.3 存在问题

2.3.1 土壤改善有待提高。

仁怀合作社部分土地土壤营养物质较缺乏，种植的高粱不符合茅台集团的质量标准，或产量达不到规定的 250kg，对于这种情况，种植户只得从其他单产较多的农户手中购入高粱以达到茅台酒厂的收购标准，这又会增加农户成本。基于此，合作社经理人表示，当地农户采取在种植高粱时间间隔种植土豆或者红薯这一方法来改善土壤的营养情况，但土壤改善方法有待提高。

2.3.2 人才缺乏。

调研中发现种植户虽具有一定的种植经验，但他们普遍缺乏创新理论知识，难以提高高粱种植质量。仁怀合作社是围绕当地优势高粱产业而组建的，较少围绕“产业能人”组建合作社，制约了合作社的发展壮大。因此，当地政府应引进专业技术人才，并定期开展职业培训，实现合作社的可持续发展。

2.3.3 管理能力有待加强。

本次调研的 5 个合作社的带头人均是当地农民，整体素质不高，管理能力薄弱，合作社的带头人没有接受系统学习和培训，导致合作社管理运营水平低下，从而形成合作社运营不规范的局面，主要表现为经营决策、财务管理、分配工作等制度不完善，这极大地限制了合作社的高效快速发展。

3 促进合作社可持续发展的建议

实现合作社可持续发展既需要合作社自身经营效率的提高，形成造血式的发展，也需要外部力量的扶持保障，形成稳定高效的力量输送，两者相辅相成、相互作用。

3.1 加强内部经营管理

第一，保护土壤营养物质。

农作物的生长依靠肥沃的土壤，过度地种植造成土壤营养物质流失，农作物生产数量、生产质量不能达到销售标准，合作

社应采用间隔种植、专家培育等方式有效提高土壤肥力。

第二，引进专业人才，提高合作社发展的原动力。

专业人才是合作社可持续发展的原动力，可以改善农户缺乏生产理论知识的现象，提高合作社的决策管理水平，激发合作社成员的开创性思维，从根源上解决合作社自身存在的问题，实现合作社的可持续发展。

第三，规范化建设，提高合作社运营效率和风险规避能力。

合作社应定期开展职业培训，提高成员生产力；不定期检查合作社成员技术是否达标，形成良性反馈机制；突出风险防范重要性，改善农民风险防范意识淡薄、承受风险能力弱、保险意识弱的现象，加强保险产品的完善、宣传及普及。

3.2 加强外部扶持

第一，加强政府支持与外部激励。

政府应起着调配引导、中间架梁、不过度干涉的作用，提供持续经营的基础设施和适当参与运营决策。提供舒适的工作环境和福利保障，吸引人才的流入；给予帮扶企业和农户一定的税收优惠，同时完善税收优惠政策和扩大税收优惠；明晰各部门管理权责，加强各部门之间的相互沟通和协调监督机制，提高政府的管理效率。

第二，突出龙头企业的帮扶作用。

建立“龙头企业+合作社+农户”的农业组织形式，有利于提升农业产业链的竞争力，有效地搭建起产业链四个维度之间的分工合作，合作社和农户主攻生产端，龙头企业主攻销售端，紧紧围绕农业生产发展的各个环节，实现经济效益最大化。于企业而言，农民合作社可形成规模效应、降低成本、提供担保与监督；于农户而言，合作社使其种植、销售得到保障、收入得以稳定，形成稳健的发展态势。

参考文献：

- [1]彭超. 农民合作社在乡村建设行动中的作用[J]. 中国农民合作社, 2021(03):23-24.
- [2]马文成. 开展脱贫攻坚中农民合作社的财务治理问题探析[J]. 中国农民合作社, 2021(03):68-70.
- [3]孔祥智. 如何提升合作社质量[J]. 中国农民合作社, 2018(12):45.
- [4]任大鹏. 提升农民合作社发展质量的几点思考[J]. 中国农民合作社, 2021(01):31.
- [5]邱中慧, 魏世农, 王盛鑫. 贵州农村合作社可持续发展主要约束因素及路径选择[J]. 理论与当代, 2020(07):12-15.
- [6]任大鹏. 谈谈合作社的菜单式农业社会化服务[J]. 中国农民合作社, 2020(11):27-29.
- [7]穆娜娜, 孔祥智. 合作社农业社会化服务功能的演变逻辑——基于仁发合作社的案例分析[J]. 财贸研究, 2019, 30(08):64-75.

[8]李旭. 农民专业合作社成长性的评价与决定机制——基于利益相关者理论[J]. 农业技术经济, 2015(05):76-84.

[9]曲承乐, 任大鹏. 农民专业合作社的价值回归与功能重塑——以小农户和现代农业发展有机衔接为目标[J]. 农村经济, 2019(02):9-16.