

农民专业合作社

案例评析

ONGMIN ZHUANYE HEZUO ZUZHI ANLI PINGXI

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

编著

农民专业合作社 案例评析

农业部农村经济体制与经营管理司 编著
农业部农村合作经济经营管理总站

||

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

农民专业合作社案例评析/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编著.

北京: 中国农业出版社, 2009. 7

ISBN 978-7-109-13966-4

I. 农… II. ①农…②农… III. 农业合作组织-案例-
分析-中国 IV. F321.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 098689 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100125)

责任编辑 刘明昌

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月北京第 1 次印刷

开本: 720mm×960mm 1/16 印张: 21

字数: 345 千字 印数: 1~11 000 册

定价: 38.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

《农民专业合作社案例评析》编委会

主任委员 孙中华 袁惠民

编 委 (按姓氏笔画排序)

丁心奎	王丽军	王维海	王秋驰	王淑民
仇 栋	白西兰	白 林	白 剑	冯周安
刘启明	刘 洋	刘景枢	刘德先	巩家友
何 平	吴国良	李洪波	李柏霖	张清林
陈 彦	陈暹秋	郑传根	赵铁桥	罗青平
金 尧	周 敏	姜 葵	胡登洲	侯美茹
郭二满	郭娜英	郭德宝	徐旭初	徐宏伟
耿连营	黄永明	谢鹏云	童日晖	董帝伟
彭学平	蔡章焕	薄存楼	鞠传莲	

主 编 赵铁桥

副 主 编 刘景枢 徐旭初

点 评 徐旭初

【序】

〔 农 民 专 业 合 作 组 织 案 例 评 析 〕

农民专业合作社是伴随农村改革发展产生的新事物，是农民群众的伟大创造，是继家庭承包经营、乡镇企业、农业产业化经营、农村税费改革之后，我国农村经营体制的又一制度创新。

农民专业合作组织产生于 20 世纪 80 年代中期，它的发展经历了较长时期的探索。实行家庭联产承包责任制后，一批专业户大量涌现。为了不断提高农业生产技术水平，由这些专业户牵头组织同业农户自发形成了具有合作社萌芽性质的各类专业技术研究会、专业技术协会。80 年代末 90 年代初以来，随着农村市场经济体制改革取向的确立和深入，原来单纯提供技术信息服务的松散的合作已经不能满足成员的需要，市场竞争迫使这些专业合作组织自主变革，主动拓展服务内容，兴办加工流通实体，帮助成员开拓产品市场，在此基础上，逐步形成了一批具有初级合作制形态的专业协会和完整意义上的合作社。进入新世纪以来，随着农业市场化、国际化进程进一步加快，专业合作社面临国内外市场竞争的挑战和压力进一步加剧，同时为合作社的变革和发展提供了新的机遇，客观上提出了需要国家从立法和宏观政策等方面给予进一步支持的迫切要求。

中央历来高度重视农民专业合作组织的建设与发展。早在 1984 年，中央 1 号文件就明确指出，废除人民公社体制后，“农民还可不受地区限制，自愿参加或组成不同形式、不同规模的各种专业合作经济组织。”党的十六大以来，以胡锦涛同志为总书记的党中央以科学发展观统领经济社会发展全局，按照统筹城乡发展

的战略，实施工业反哺农业、城市支持农村和“多予少取放活”的方针，采取惠农强农措施，加大“三农”投入力度，为农民专业合作社发展创造了良好的政策环境。2004年以来的连续6个中央1号文件提出了一系列支持农民专业合作组织发展的政策措施。2006年10月，全国人大颁布《农民专业合作社法》，明确了合作社的法律地位、行为规范和国家扶持政策。2007年，“发展农民专业合作组织”明确写入了党的十七大报告。党的十七届三中全会《决定》强调，“要按照服务农民、进退自由、权利平等、管理民主的要求，扶持农民专业合作社加快发展，使之成为引领农民参与国内外市场竞争的现代农业经营组织。”胡锦涛、温家宝等党和国家领导人多次实地考察农民专业合作社发展情况并作出重要指示。各地各部门认真贯彻落实中央精神，采取有力措施，支持农民专业合作组织发展。2003—2008年，中央财政累计安排专项资金已经达到8.45亿元。2004—2008年，各省级财政安排专项扶持资金已超过13亿元。国家支持农民专业合作社发展的有关税收政策、金融政策也逐步明确。这些措施为合作社发展提供了有力的制度保障和强劲的支持动力。

进入新世纪以来，特别是法律实施以来，农民专业合作组织蓬勃发展。到2008年底，依法登记的农民专业合作社已经达到11.09万个，实有成员达到2500多万。农民专业合作社充分发挥自身优势，通过“生产在家、服务在社”的新型生产经营体制和方式，组织引导农民参与产业化经营，实行专业化、标准化生产，开展规模化、品牌化经营，开发建设优势产业和特色产业，帮助开拓产品市场，解决了单个农户生产经营中办不了、办不好、办了不合算的许多问题，提高了农民运用现代物质技术装备的能力和水平，在带领农民建设现代农业、参与国内外市场竞争、提高农产品质量安全水平和农业组织化程度、增加农民收入、推进基

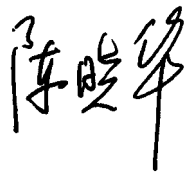
层民主管理、促进农村社会和谐等方面发挥了积极作用，不仅一批经济实力强、品牌叫得响的专业合作组织脱颖而出，而且还培养了一大批优秀的农村实用人才。实践充分证明，农民专业合作社组织的发展，极大地丰富和完善了农村基本经营制度的内涵，探索了转变农业经营方式、创新农村经营体制的有效途径。

当前，农民专业合作社已进入依法加快发展的阶段，各级农业部门要进一步以改革创新精神，加强制度建设，依法履行职责，做好各项工作。要进一步科学分析、判断和把握农民专业合作社发展的形势和趋势，进一步加强农民专业合作社发展实践与理论研究工作，进一步认识和总结中国特色的农民专业合作社发展道路和发展规律。特别是对当前农民专业合作社建设与发展中的新情况、新问题、新特点需要密切关注，高度重视，深入研究。比如，如何处理好农民专业合作社与农户土地承包经营权流转、发展适度规模经营的关系问题，与成员内部的资金互助和开展信用合作的关系问题，与基层党组织、村集体经济组织的关系问题，与保护普通农户成员权益和龙头企业、能人大户的关系问题，与联合社（会）的关系问题，与自身发展和服务成员的关系问题等。要对一些前瞻性问题进行深入研究，加强理论储备，在总结群众实践经验的基础上进行理论升华，再以科学的理论指导合作社发展的实践，加快提升农民专业合作社的市场竞争能力，加快构建完善而有效的政策支持保障体系，加快建立具有中国特色的农民专业合作社建设理论体系。

农业部农村经济体制与经营管理司、农村合作经济经营管理总站组织编写的《农民专业合作社案例评析》一书，把一个个鲜活的合作组织事例收集起来，再请专家对各组织的突出特点逐例评析，这既是了解把握实践发展动态的一种有益尝试，也是分析研究问题方法上的一种创新，既可以作为开展合作社培训的辅

助资料，供各级业务辅导员和各类农民专业合作社相互交流、相互借鉴、相互启发，也可以供广大理论工作者研究参考，对引导农民专业合作社规范快速发展，提高经营管理水平具有积极作用和重要价值。这些案例涉及的产业宽、地域广，组织发起者的身份各有不同，既有粮食、棉花、油料、蔬菜、水果、中草药等种植业和生猪、家禽、奶业、肉牛羊、渔业等畜牧水产养殖业，也有农机、用水、运输、加工等服务业；既有产品合作，也有技术、资金、土地承包经营权入股等生产要素领域的合作；既有东部地区、城郊等较发达地区的，也有中西部地区、偏远山区、贫困地区、少数民族地区等欠发达地区的；既有普通农户、农村能人大户、村干部发起的，也有龙头企业、村党支部和集体经济组织、基层农业技术推广部门、基层供销社等发起的。书中收录的这些案例各有各的特点，结合当地实际和农民群众的思想认识水平，探索了各自的发展路子，总体上也反映了当前我国农民专业合作社发展的一些基本特征。抓住这些案例独特的突出特征，由专家从理论和发展趋势上予以精辟的评点，能够使人释然，得到启迪，值得一读。是为序。

农业部副部长





【目 录】

[农 民 专 业 合 作 组 织 案 例 评 析]

序

北京市圣泽林梨专业合作社 (1)

希望更多的农民专业合作社，具有规范的股权安排，实行真正的民主管理。

北京市延柏大柏老聚八方奶牛合作社 (6)

合作社的产生和发展是产品特性因素、生产集群因素、组织成员因素和制度环境因素等方面综合影响、决定的，其中，产业特性是前提。

河北省涉县柴鸡养殖协会 (12)

根据合作社的组织旨趣，可以将农民专业合作社划分为社员需求导向型合作社和市场需求导向型合作社。现在，农民专业合作社将不再单纯地以社员需求为导向，而是更多地以市场需求为导向。

河北省河间国欣农村技术服务总会 (17)

办一个企业尚且不容易，办一个合作社就更加不容易，把一个合作社持续、健康地壮大起来就更加更加不容易了。

河北省故城县三豆产业化经营合作社 (22)

任何一个农民专业合作社既要抓好组织建设，更要抓好生产经营。而当今时代抓好生产经营的根本之路就是抓好品牌建设。

河北省遵化市广野农产品合作社 (27)

“公司 + 合作社 + 农户”的关键在于利益联结机制。龙头企业与农户两者利益之间既有重合，又有冲突，既有相同的追求，又有不同的诉求，因此，合作社或协会的居间协调作用就显得至关重要。

山西省榆次怀仁醋业合作社 (32)

农民加入合作社，获得的是利益，付出的是责任。合作社不仅带来了经济增长，也许更重要的是给农民带来了自信、合作和责任。

辽宁省西丰县永得利绿色蔬菜专业合作社 (37)

合作社的本质特性在于自我服务、民主控制。可以说，自我服务是合作社的根本使命，民主控制是合作社的根本保障。

辽宁省锦州市北镇葡萄产销联社 (46)

合作社之间的合作是国际公认的合作社基本原则之一。不过，任何农民合作组织的联合或联盟都应该是产权清晰，权责独立的多个农民合作组织的自愿联合或联盟。

吉林省梨树县胜利果乡农民合作社 (52)

合作社不仅对于促进农村经济发展有着有目共睹的作用，而且对于农村社区的和谐和发展也具有不可或缺的作用。

吉林省梨树县富邦农牧发展合作联社 (59)

我国农民专业合作社完全可以拥有远见卓识，完全可以成为供应链中的核心企业，只要他们勇于走向市场，勇于进行尝试……

吉林省洮南市向阳乡凤凰山运输协会 (65)

这些年来，农民专业合作组织的组织形式越来越被引入农业生产经营各环节和农村经济发展各领域。

吉林省乾安县则字村农机合作社 (70)

在我国农户经营规模小的现实情况下，农业社会化服务体系是十分必要的。小户苦于缺乏农机具，大户苦于农机具效能不足，政府苦于难以提高农业机械化发展水平，因而就有了全国各地目前初露锋芒的农机服务合作社。

上海市新凤蜜露桃业合作社 (76)

办合作社不难，办好合作社难，办好一个具有现代意识的合作社更难。

江苏省金坛市碧润水芹专业合作社 (83)

对于农民专业合作社而言,明晰、稳定的财产制度是组织顺利健康发展的重要保障,特别是财产制度必须明晰。

浙江省桐庐县钟山蜜梨专业合作社 (89)

对于农民专业合作社的发生和发展而言,产品特性是前提,生产集群是基础,组织成员最重要,制度环境很关键。

浙江省丽水市碧湖绿源长豇豆合作社 (96)

最有生命力的企业制度并不是那些理论上能够创造最大组织租金或最小交易费用的企业制度,而是那些最能吸引关键性生产要素所有者的企业制度。

浙江省临海市上盘西兰花产业合作社 (103)

合作社要想抓好农产品生产质量控制,根本出路在于农民对合作社的服务依赖(特别是销售依赖。)

浙江省台州市黄岩院桥番茄合作社 (108)

“新一代合作社”不失为我国(特别是我国经济较为发达的地区)农民专业合作社一种比较有效的可能选择。

浙江省温岭市箬横西瓜专业合作社 (114)

这是一个在我国堪称优秀的农民专业合作社。在制度安排和经营管理的许多方面,这个合作社都值得我们研究和学习。

浙江省温岭草鸡合作社 (121)

在农业产业组织和生产技术发生巨大变化的今天,农民专业合作社只有顺应农业产业发展趋势,紧随市场环境变化,对自身组织结构及经营机制进行及时而深刻的创新,才能摆脱困境,赢得挑战。而企业化经营则是合作社应对挑战的主要路径之一。

浙江省台州市路桥金穗粮食全程机械化生产合作社 (130)

粮食生产合作社值得关注,而粮食生产中的服务环节(比如农机服务)更值得关注。

安徽省宣州区新科养猪合作社 (136)

这不是一个经典合作社,而是一个股份合作社,但却是一个成功的合作社。

安徽省含山县巨兴大平油料合作社 (142)

社员为什么加入合作社？唯一合理的理由就是想获得不加入合作社就难以获得的利益。

安徽省池州市江南乡村土鸡产销合作社 (148)

合作社因利益而建，社员们因利益而聚，所以，合作社与社员之间的利益联结机制至关重要。

安徽省灵璧县润禾优质棉专业合作社 (155)

在我国农民专业合作社还很弱小的情况下，龙头企业是发展现代农业、繁荣农村经济和提高农民收入所不可或缺的，肩负着重大的历史使命。即使我国农民专业合作社以后发展壮大起来，也无法取代龙头企业的重要作用。

福建省德化黑鸡产业合作社 (162)

产生内部交易的合作社成员之间的关系是一种基于共同业务平台而形成的经营联合关系。只要是基于共同业务平台增殖利益，并且按照一定的制度、规则（如民主控制、利益共享等）来实现利益，就客观地构成一个合作社。

山东省费县大田庄乡黄土三联农水合作社 (169)

说到底，合作社就是大伙儿一起决策一起干一件对大家都有利的事，所以，这个农水合作社是一个真正的合作社，只不过它不经营农产品，而是经营水。

山东省蒙阴县文友家禽养殖合作社 (175)

合作社除了对农户有着降低成本、增加收入、开拓市场、技术服务等方面的利益，还有一个重要作用——抵御风险。

山东省潍坊市寒亭区益民农产品购销服务合作社 (181)

我国农民专业合作社的兴起和发展，是政府主导下的内生需求诱导型制度变迁。正因为如此，制度环境因素对于农民专业合作社的创建和发展是至关重要的。

河南省武陟县豫北黄河鹅业专业合作社 (187)

合作社组织成员的结构及其素质、能力、资源等在极大程度上影响着农民专业合作社组织的创建水平、发展水平以及发展路径。

河南省博爱县富源养殖专业合作社	(194)
-----------------------	-------

股份合作社具有明显的机制优势，这是不争的事实，关键在于如何将其股份化倾向通过相关制度安排控制在一定程度内。

河南省郑县冢头镇前王庄出口蔬菜基地合作社	(200)
----------------------------	-------

要尽快改变我国农产品质量安全的不利局面，至关重要是将质量安全概念灌输到农产品从生产到消费的各个环节。其中，从生产源头加以控制最为重要。

河南省荥阳市阴赵砦优质小麦繁育合作社	(206)
--------------------------	-------

社员加入合作社，固然希望获得种种有益的服务，必定也在乎合作社的盈余分配，而盈余分配通常取决于合作社成员结构、股份结构、民主管理以及本土文化等。

湖北省广水市俊华养猪合作社	(213)
---------------------	-------

合作社的社会效益往往突出体现在对社区发展和妇女发展两方面。无论如何，合作社一直是人类社会进步的重要部分之一，尤其对于农村妇女而言。

湖北省郧县合叶桑蚕专业合作社	(220)
----------------------	-------

在农民专业合作社发展中，应该发挥村党支部的政治领导作用和党员的先锋模范作用。不过，合作社是独立的经营主体，村党支部及其成员参与合作社的产生和发展，要注意恰当的作用定位和合适的方式方法。

广东省廉江市良垌日升荔枝合作社	(227)
-----------------------	-------

合作社在市场环境中，必须与其他企业一起竞争，优胜劣汰。因此，合作社必须使自己强壮起来，必须努力构建自己的核心竞争力。

重庆市奉节县金云中药材种植专业合作社	(232)
--------------------------	-------

近二三十年来，农业（食品）产业正处于具有深远意义的结构变革中，已进入供应链时代，因此，合作社的经营战略必然地要走向供应链，参与供应链，融入供应链。

四川省仁寿县曹家水果专业合作社	(240)
-----------------------	-------

如果我们将合作社视为兼有企业和共同体属性的特殊经济组织，那么，专业协会作为致力于提高农民组织化程度、增强农民整体竞争力的联合体，

无疑可被视为合作社或是合作社雏形。

云南省通海县联庆玫瑰专业合作社 (245)

符合经典意义的合作社也许是很少，越来越少，但还是有的，而且可以很有生命力。这是一个在全国堪称优秀的合作社，这是一个难得的符合经典意义的合作社。

云南省通海县五垸山蔬菜专业合作社 (253)

在农民合作中，资金合作从来就是一个核心问题。且不说合作社的社员入股本身就具有资金合作的成分，全世界几乎所有合作社形式都或多或少地包含着具体的资金互助内容，我国农民专业合作社自然也不例外。

云南省蒙自县甜石榴产销联社 (260)

不少专业协会由于具有多种组织形态属性，在市场化进程以及有关合作组织发展的制度导向下，必然发生着多样化的演变，或转变为专业合作社，或转变为行业协会，或转变为股份制企业，或向个人或私营企业转化。

陕西省户县清凉山养猪协会 (266)

专业协会改制为农民专业合作社，无论对普通社员还是领导人，股东社员还是非股东社员，都意味着更多的收益、责任和约束。因此，还是让农民自己选择是否将专业协会改制为农民专业合作社吧。

陕西省千阳县兴盛乳业专业合作社 (272)

从长远来看，目前实力较弱的农民专业合作社，可以从“公司+合作社+农户”的模式，逐步发展“合作社+公司+农户”的模式，从而使农产品加工增值大多数甚至全部归农户所有，大幅度提高专业合作社的经营服务实力和专业农户的经济效益。

陕西省洛川县京兆乡南安善苹果专业合作社 (277)

规模经济对于合作社来说是至关重要的，是合作社发生的基本动因之一。甚至可以说，规模经济收益是合作社的第一收益。

青海省民和县马营镇牛羊养殖协会 (282)

农民专业合作社具有天然的益贫倾向和益贫功能，这正是农民专业合作社的可爱之处。

甘肃省甘州区长绿蔬菜协会	(286)
我国相当部分的农民专业合作社、农民专业合作社等实际上也都是农民 专业合作社，只不过他们依然称号协会，并没有去工商部门登记注册为农民 专业合作社法人罢了。	
宁夏回族自治区贺兰县金贵镇优质稻麦产销合作社	(292)
对于我国这样一个人口大国而言，粮食生产是一项关系到国计民生的战 略性任务。在这方面，农民专业合作社大有作为。	
宁夏回族自治区灵汉渔业联合社	(300)
平衡是有限度的，兼顾是有分寸的，即不应突破“以惠顾者（使用者） 为主体”、“以按惠顾额分配盈余为主”，这一点几乎就是我国农民专业合作社 及其实践的试金石。	
宁波市象山金元蛋业合作社	(309)
就一个合作社来说，能够比较顺利地进入市场，这是基本层次，能够基 于规模和特色与交易对象进行价格谈判，则是次高层次，而试图影响市场 价格，则是更高境界。	
后记	(314)

希望更多的农民专业合作社，具有规范的股权安排，实行真正的民主管理。

北京市圣泽林梨专业合作社

北京圣泽林梨专业合作社创建于2005年，现有社员230人，遍布全区5个镇的18个自然村。梨树种植面积3500亩，年产量1500吨。主要品种有黄金梨、园黄梨、丰水梨、爱甘水梨等日韩系列精品梨，以及早红考密斯梨、巴梨、康佛伦斯、凯斯凯德等欧美西洋梨系列精品梨。

一、合作社组建背景

北京圣泽林梨专业合作社前身为北京圣泽林生态果业有限公司，始建于2003年1月，主要以种植、销售精品梨为主营业务，建成200亩市级梨标准化生产基地，注册了“圣泽林”商标。由于公司在市场开拓方面取得了长足进展，自己所生产的产品已无法满足市场扩容的需要，需要扩大自己的种植基地，为此公司采取了“公司+农户”的运作方式，通过与农户建立订单农业的合同关系，组织收购产品供应市场。农户从十几户逐步扩大为140余户农户，年销售量由10万公斤扩大为40万公斤。公司业务得到了发展，农民的收入也得到了提高，但存在的问题也十分突出，主要是供货市场不稳定，生产投入品无法统一，农户侧重在价格方面的争执讨价，而不注重自己的产品质量标准，造成产品质量参差不齐，产品质量难以控制，与农户合作维系的时间不够持久和长远，也不利于品牌和市场的培育。鉴于“公司+农户”运作模式存在的问题，2005年年底，公司与部分梨种植户进行了沟通，建议运用合作社的运行机制，将分散的农民组织起来，合作经营，共同发展。经过充分协商讨论，于2006年1月5日正式成立了合作社。

二、合作社运作模式

新成立的合作社采用“合作社+示范基地+社员”的运作模式。公司以团体成员身份加入合作社，生产基地发挥示范、试验、新技术和新标准普及推广的作用，采用订单方式收购社员产品。合作社成员90%以上为农民社员，实行社员代表大会制度，社员代表29人。设理事7人，正副社长各1人，执行监事1人。每年召开1~2次代表会，重大事项表决实行一人一票制。团体社员及投资型社员最多可享受20%的附加表决权。

合作社设置两种股，一是身份股，加入合作社的农户须限额认购100元股金。此股不参与合作社的盈余分红，社员退出合作社时，此股无条件退还。二是发展股，面向社员筹集，自愿认购股份，主要用于购买新合作社资产。此股参与合作社的盈余分红，社员退出合作社，其发展股可以转让给本社其他社员，也可在保证合作社的正常运行、保护大多数社员利益的前提下，通过协商并经理事会批准以适当方式退还。合作社限定单户社员认购股金额度最高不能超过合作社总资产的20%。

分配方式为：弥补亏损、提取公积金后的当年盈余，首先不低于60%按成员与合作社的交易量（额）返还，不高于40%按股金分配（只限于交纳发展股社员）。所提取的公积金，以及接受国家财政直接补助和他人捐赠形成的财产，以成员账户中记载的出资额和公积金份额（只限于认购发展股的社员）平均量化到成员。

本着提高效率，节约开支的原则，规范后的合作社设置办公室、财务部、生产销售部三个部门，按照实际工作需要招聘职员。办公室负责日常办公、宣传、培训、公关、企业策划；财务部负责财务核算、统计分析、资产及股金管理、对外投资；生产销售部负责生产资料供应、生产管理、产品营销。

三、合作社管理决策制度

要想办好合作社，必须要有高度的民主意识。合作社成立以来，在重大决策方面坚持了民主管理决策，特别是在涉及到社员切身利益方面，始终坚持“先民主、后集中、再决策”。

2006年秋季收购梨时，合作社召集了理事和部分社员代表，讨论最低