

# 第一模块 农业合作社基础知识

MATCOM since 1978



MODULE



Basics of an  
agricultural cooperative



My.Coop  
管理你的农业合作社营销

合作社管理基础  
管理你的农业合作社

第一章 合作社管理基础

目录

致谢 .....	v
缩略词 .....	xi
术语表 .....	xii
<b>第一节 农业合作社管理的基本概念 .....</b>	<b>7</b>
引言 .....	9
集体行动的需要 .....	9
合作社的主要特点 .....	13
农民加入合作社的原因 .....	20
<b>第二节 合作社面临的挑战 .....</b>	<b>19</b>
引言 .....	21
双重属性问题 .....	21
合作社在农产品市场中的作用 .....	26
农业合作社的企业家精神 .....	31
<b>第三节 合作社治理 .....</b>	<b>39</b>
引言 .....	41
合作社内的企业治理 .....	42
合作社治理 .....	52
合作社治理的挑战 .....	52
社员的使命 .....	52
<b>第四节 合作社管理、投资与融资 .....</b>	<b>59</b>
引言 .....	59
合作社管理 .....	61
合作社财务 .....	61
合作社投资与融资 .....	64
社员审计 .....	72
学习重点 .....	75
参考文献 .....	77

## 第一模块内容简介

第一模块主要讨论农业合作社的主要特点和管理方式。农业合作社是集体行动组织的例子，个体农民在和大型贸易商、加工企业谈判中处于弱势，这是农民集体行动起来成立合作社的主要原因之一。农业生产者自愿组织起来以满足经济、社会、文化方面的需要，他们成为企业的所有者。他们共同采购农资，共同应对外部环境变化，共同销售农产品，从而提高了生产效率，增强了可持续发展能力，扩大了谈判能力。农业合作社是为农民社员服务的组织，社员也是合作社的所有者。合作社作为市场竞争主体，也需要满足购买合作社产品和服务的顾客的需要。合作社是具有双重属性的组织，既是人们为实现共同利益的需要而形成的社会组织，也是具有自身价值理念和原则的企业，在满足社员利益的同时还要兼顾顾客和社区的需要。第二、第三、第四模块详细讨论合作社农资供应和产品营销两项基本服务内容。

第一模块主要讨论农业合作社管理的相关知识，内容有如何解决合作社的双重属性问题？如何应对市场变化？怎样成功地治理和管理合作社？怎样应对外部环境变化？

第一模块由以下四节内容组成：

- 1、 农业合作社基础知识
- 2、 合作社面临的挑战
- 3、 合作社治理
- 4、 管理者、投资及财务问题

## 第一节 合作社的基础知识

### 内容介绍

农业合作社有何存在的必要？农业合作社与其他农业组织有什么不同？成立和运营合作社有什么原则？农民为什么要加入农业合作社？这些都是第一章中将要解答的主要问题。

### 集体行动的需要

农民与农资供应商和农产品贸易商都有贸易往来。农资供应商经营很大，加工并买卖农产品的贸易商经营规模一般会更大，因此农民面对的往往是比自己更有实力的贸易伙伴。

这种不平等的贸易关系会给农民带来很大风险。农民通常对市场行情了解不多，可能会遭到不公正待遇，例如出售农产品的价格低于在竞争市场条件下的价格。还会因为无法评估农资的质量或没有其他供应商可供选择而购买质量差的农资产品。

在与大规模农产品供应商、贸易商以及加工商的博弈中，个体农户处于弱势地位，这是农民成立农业合作社这样的集体组织的主要原因之一。但通过共同购买原料并销售农产品，农民的竞争力将会提高。本节还会介绍农民成立合作社的其它原因。

### 为什么要成立正式的集体组织？

如果农民需要采取集体行动，该怎样组织？尽管非正式组织可组织集体行动，但当集体的行动日趋成熟后，往往会选择成立合法组织。在很多国家，农民进行集体经济行动所采取

形式是依法成立农业合作社。

成立正式组织必须履行法定注册程序，如准备特定的文件和证件等。组织一旦成立就要受相应法律条文的约束。有些国家有专门针对于农业合作社的法律，有些国家农业合作社和其他企业受同一种法律的管辖。成立正式的合作社有若干好处。第一，农业合作社成了法人实体后，商业交易的责任将从农业合作社社员身上转移到农业合作社。第二，社员同合作社的关系将会合法化，例如可以通过一定程序退社并赎回股份等。第三，相关法律制度会为合作社内部决策规定程序，为合作社的开支和投资的财务报告提供规则。第四，在有些国家，与没有成立合作社的竞争对手相比，合作社可以享受税收优惠待遇。

如果生产者群体希望与买方签订一定数量和一定质量的农产品销售合同，发挥组织的优势就很重要。小农户组织起来后可以增加为大型零售商、品牌食品生产商供应产品的机会。

作为企业社会责任的一部分，国际性的食品生产企业越来越重视从有组织的小农户购买原料，它们甚至会资助小农户建立并管理这类组织。

#### 非正式经济组织

当今，合作社作为非正式经济组织的一种形式正日益受到关注。非正式经济组织内部的劳动者通常以个体或小群体方式劳动，彼此之间常有竞争关系。非正式组织的劳动者通过组建合作社并使用合作社的服务可以增进劳动者的团结。例如，通过统一采购、共同行动保卫自身利益等方式增进团结。在全球范围内都认为合作社对农业发展很重要，因为合作社有助于把生产者组织起来，代表生产者利益，改善他们的生活水平。

组织化还有助于改善工作条件。例如，农户登记为合作社后将依法享有纳税和会计资格，可以享受相应的社会保障。成立正式的组织有助于农民获得政府培训、劳动监督等服务，有助于改善工人的劳动条件（例如，按照工作流程安排工作场所，对化学物品实施安全管理，配置卫生间，提供预防艾滋病等各类疾病的信息）。不过，社员既作为从

事体面劳动的合作社社员也作为雇主的农场主，两者身份有时候会产生一定矛盾。

## 为什么要成立农业合作社？

农民成立合作社是为了满足农业生产的各种需要，以下两个问题有助于了解成立正式的农业合作社的原因：

### 农民怎样通过集体行动获得利益？

举一个玉米农场的例子。农场需要购买种子、农药、化肥等农资，需要贷款建设加工设施和仓库，还需要灌溉系统。在产出方面，农场需要销售产品。农场主需要搜集市场和价格信息，但大多数情况下农场主并不具备搜集这类信息的条件，农场主亲自销售农产品的效率通常很低，有时候甚至找不到农资市场。农场主和其他农场主联合起来组成一个合作社与农资供应商谈判，合作社甚至可以自己生产农资，自己提供信贷，自己负责销售产品，乃至自己兴建水利设施。这些服务都可以通过农业合作社或者某种专业合作社来提供。

**农民为什么愿意通过组建合作社采购农资销售产品而不是直接与其他私营企业打交道？**

实际上，在很多国家的很多产业领

#### 体面工作

工作是重要的谋生手段但工作的意义远不止这些，工作的质量也很重要。这正是国际劳工组织号召的“体面工作”。

体面工作的内涵包括工作的成效、合理的报酬、工作场所安全、对家庭的社会保障、帮助员工融入社会、为个人提供更好的发展前景、人们自由表达关切的权利、组织并参与和自身生活有关的决策、男女平等工作机会和待遇等。

域，农民都直接从私营企业购买农资和农业服务，但有时私营企业提供的服务不可靠，有时会利用农民在谈判中的弱势地位获取利益，农民有时找不到合适的农业服务供应商，或者找到了但是价格不合适。合作社可以弥补市场的不足，向农民提供质优价廉的农资，以公允的价格销售农产品。有了合作社农民可以专注于农业生产，不必担心被强大的贸易商剥夺利益，同时还会获得农资供应、农产品销售业务的规模经济收益和范围经济收益。



## 天盛绿色食品有限责任公司通过合作社原则做大做强

大连天盛绿色食品有限责任公司是辽宁省大连市下属的合作社性质的企业，该公司利用合作社原则解决了优质水果的生产、加工、销售过程中遇到的问题，为社员带来实惠，公司自身实现了快速发展。

### 背景与问题

大连市是中国著名的苹果产区，产业历史悠久，品质优良，深受国内国外市场的欢迎。然而，当地水果生产者以中小型果农为主，分散生产，分散销售，使得大连的苹果产业也面临着困难。一是市场行情大幅波动以及中间商压低价格，经常优质不优价、丰产不丰收。二是部分果农不合理用药，导致产品农药残留超标，影响了当地苹果产业的整体声誉。三是缺乏科学管理和研发投入，果品同质化严重，品质蜕化严重，大连苹果的竞争力逐渐弱化。四是由于公司和农民普遍存在机会主义行为，“公司+农户”的订单农业生产模式难以推广。这些问题对当地农民的利益乃至水果产业的发展都带来不良影响。

### 主要做法

辽宁省大连市供销合作社为解决当地水果产业健康发展，确保果农增收，按照合作社原则组建了天盛绿色食品有限责任公司，吸收社会投资者和 6800 名果农加入公司。果园面积有 1500 公顷，年产苹果 5 万吨左右。兴建了 2800 平方米水果整装加工车间和 10000 吨现代化水果储藏库，可以保证按季节生产，全年销售。实施了全程可追溯生产管理体系，确保产品质量符合质量要求，成立了有机苹果研发中心及新品种、新技术推广中心，拥有科研人员 28 人，获得了绿色食品、有机食品认证，生产的优质苹果出口到欧洲市场，为果农带来良好的经济效益。2006 年，“驼峰”牌红富士苹果被中华人民共和国农业部评为中国名牌农产品，并获得中国国际农业博览会名优产品金奖。

### 重要经验

1、成立合作社把农民组织起来，获得规模优势。农民以果园为入社条件，同时吸收社会投资者对合作社进行投资，建设必要的设施。兴建水果整装车间解决了水果分类分级问题，恒温储藏库保证按季节生产、全年供货的能力，避免产品集中上市遭遇的低价格。保证产品可以获得较高的市场价格。

2、提高产品质量和差别化优势。公司对社员实施技术指导和培训，实施全程可追溯生产体系，对农药、化肥进行统一采购管理，成立了品质检验中心，确保产品的品质。积极实施各种质量认证，满足客户对品质的要求。研发部门不断引进、开发优良果树品种，提高产品的差别化优势。

3、按照合作社原则进行二次利润分配，提高农民对合作社的忠诚度。公司按照合同价格收购社员的产品，让果农直接获得经济效益。同时，年终再把 40%以上的利润按照社员贡献返还给果农。通常情况下，社员果农的经济效益要比非社员果农高 50%以上，这提高了社员对公司的忠诚度，对于不遵守合同的社员有暂停合作社服务的惩罚措施。这些都有效减少了社员的机会主义行为。

资料来源：大连市供销合作社联合社

## 合作社的主要特点

## 合作社的定义

合作社是成员为了实现一定利益而成立的组织，兼具企业属性和社会属性。普遍使用的合作社的概念是由国际合作社联盟和国际劳工组织给出的定义：

合作社是自愿联合起来的人们通过联合所有与民主控制的企业来满足他们共同的经济、社会与文化的需求与抱负的自治联合体。

根据合作社的定义，合作社既是企业也是集体行动的组织。

农业合作社是农民为保护和实现自身利益的组织，所有社员都与合作社有（经济）利益关联，因此社员都希望参与管理决策，这要求合作社的决策机制能够照顾到每个人的利益和表决权。小型合作社的全体社员都可以参与决策。在决策过程中，所有提案都要经过讨论和辩论，然后以少数服从多数的原则进行票决。在实践中，合作社通常采用协商的方式表决，会照顾到每一个人的利益。

大型合作社社员的表决权主要用于选举代表，而不是用来直接讨论决策方案。合作社理事会代表社员行使决策权并向社员负责。理事会的选举方法以及向社员报告的方法通常在合作社章程中加以规定。

正如前面定义所述，农业合作社并不是农民的简单联合体，合作社也是企业，具有一定的组织机构，通常还有雇员，拥有仓库、拖拉机、土地、厂房、办公用房等资产，这些资产归合作社所有，合作社又归农民社员所有。因此，合作社资产的使用是通过前面介绍的民主决策机制实现的。

## 合作社原则与实践的关系

### 其他农业经济组织

在农民集体组织中，除了合作社以外，还有很多其他形式。这类组织种类繁多，服务内容多样，既有全国性的也有地方性的，它们的功能大同小异，例如生产者协会、农村生产者协会、农业生产者协会、农业合作社、农民联合会、生产者协作体、生产者联合会等。

“合作社原则”是组建合作社、合作社培训、起草合作社法规的重要行动指南，但原则毕竟是原则，在实践中，并非所有国家、所有行业的合作社都一字不差地贯彻这些原则。合作社的民主管理形式就是一个例子。尽管一人一票制度是大多数合作社的管理原则，但一些国家实行按比例投票形式。一些联合社以及全国总社也实行按比例投票制度，确定比例的依据是交易额或所有权所占比例。另一个例子是社员经济参与原则，在实践中的多样性越来越

显著。社员与合作社的经济关系多种多样，有些国家非社员也可以持有合作社或社有企业的资产。在实践中运用合作社原则有时候是一种挑战。例如，在一些国家一些行业，有些农民只要采购农资就可以成为合作社社员，有些国家政府要求农民必须加入合作社才给与各种支持。

遗憾的是，一些合作社的社员是被迫入社的，有的社员入社的目的仅仅是为了获得补贴，这类合作社在日常经营中可能会遇到困难，甚至难以为继。社员在这种所谓的合作社中没有归属感、使命感，很容易产生搭便车心理。只要外部机会消失，合作社就会分崩离析。这类组织不是真正的合作社。

实践中还有另一种挑战，尽管合作社实施非歧视的政策，但有些国家对社员资格设定了标准，不是每个人都能加入合作社。例如，有些合作社只允许土地所有者入社，但法律又禁止妇女持有土地。打破这种僵局的办法是妇女成立妇女合作社为自己创造获利的机会，可以成立农村信贷合作社为生产、销售传统手工艺品提供融资，或者帮助她们销售自产的水果蔬

菜等农产品。

保持合作社的自主经营也是一个挑战。在过去,特别是一些发展中国家和计划经济国家,合作社受到大量政府管制和干预的影响,几乎无法为社员带来利益。例如,政府把合作社作为控制咖啡、茶叶、可可等产品生产和出口的手段。合作社对这些产品的定价往往是政策性价格,难以让农民有提高产量的积极性。今天,大多数国家政府取消了对合作社事务的直接干预,并鼓励合作社发展。例如,孟加拉的维塔乳业合作社(Vita Milk)的案例表明,政府减少对合作社的直接干预可以显著提高农民社员的收益。

### 案例 1.1

维塔乳业合作社:从官办到农民所有的合作社

20世纪70年代早期,孟加拉某个邦的政府连同几个开发机构共同发起成立了乳品合作社联合社,其作用是打造乳品产业链,使得农民可以向当地合作社销售牛奶。从很多方面都可以认为这是一项具有战略意义的举措,不仅为农民的组织化生产和收益提供了一种保障机制,还扩大了为农服务的覆盖面,提高了产品品质,为城市消费者提供了合理价格的产品。然而,合作社在邦政府的管理下效益差强人意,经常需要政府补贴才能维持生存。于是维塔乳品合作社在1991年转型成为真正农民所有的合作社,其目标是满足社员和社区消费者的长远利益和需要。

转型后的合作社不再由公务员直接管理,而由社员决定乳品生产和营销活动。合作社不再根据政府政策做决策而是根据社员的需要和合理的商业原则做决策。这一切决定了合作社的战略。转型后的合作社利润和社员数量均增长了10倍,现在维塔乳品合作社成为孟加拉最成功的商业化的乳品企业。维塔乳品合作社每天从遍布各地的1200个村庄的15万多农民社员那里收购牛奶,帮助社员、社员家庭、社区居民等30万人民脱贫。维塔乳品合作社的成功经验在孟加拉其他行业和其他地区得到推广。

资料来源:J. Birchall: Rediscovering the cooperative advantage: Poverty reduction through self-help (ILO, Geneva, 2003)

### 自测题 1.1

请结合维塔乳品合作社的案例思考,为什么合作社脱离政府管制后取得了成功?你所在的国家有类似的事例吗?怎样保证合作社自主经营问题?

## 合作社的基本原则

合作社社员及管理咨询机构通常把“合作社原则”作为组建和管理合作社的基本指导思想。政府在制订合作社立法时也遵循了“合作社原则”。“合作社原则”可以理解为合作社联合行动理念的具体措施。“合作社原则”最早由英国的罗旭戴尔先锋合作社于1844年提出,历经长时间演变,国际合作社联盟于1995年把“合作社原则”归纳为七条原则,作为全世界合作社组建和经营的指导思想。

原则一:自愿、开放的会员资格

合作社是自愿组成的组织,它的会员资格是对所有能利用它的服务并愿意承担会员义务的人都是开放的,没有人为的限制或任何社会、政治、种族和宗教的歧视。

原则二:成员民主管理

合作社是由社员管理的民主的组织,它的事务由积极参与政策制订和决策的成员管理。被选出的男女代表应对成员负责。在基层合作社中,社员拥有平等的投票权(即每成员一票),

其他级别的合作社也按民主的方式进行组织。

#### 原则三：成员经济参与

成员均摊合作社资本，并对其进行民主管理。部分资产常常表现为合作社的共有资产。成员在贡献使其取得成员资格的资本后，可取得有限的补偿。成员按照以下所有或几个项目分配盈余：通过建立储备金发展他们的合作社，储备金中至少有一部分是不可分的；根据与合作社的交易额按比例奖励成员；以及成员批准的其他活动。

#### 原则四：独立性与自主性

合作社是由它们的成员所控制的自主、自助的组织。在它们与其他组织，包括政府，签订协议，或从外部获取资金时，必须要保证它们的成员的民主管理及合作社的自主性。

#### 原则五：教育、培训与信息

合作社为它们的成员、获选代表、管理者和雇员提供教育和培训，以便他们有效地促进合作社的发展。他们告知公众，特别是青年和社会团体的领导人，合作的本质与益处。

#### 原则六：合作社间的合作

合作社通过地方、国家、地区和国际上的合作才能最有效地服务于其成员并发展合作社运动。

#### 原则七：关注社会

合作社通过采用其成员核准的政策促进其所处的社会的可持续发展。

## 合作社间的合作

正如合作社原则第六条所述，合作社经常需要互相合作。地方性的基层合作社通常会共同组建联合社，基层合作社负责从周边村庄收购农产品，但产品的营销由联合社负责。联合社代表若干个基层合作社营销产品，在分选、仓储、包装等环节获得规模经济收益，同时还可以获得比单个合作社更大的市场谈判能力。地方性的联合社还会进一步联合成更大的联合社。

图 1.1 是多级合作社逐级联合模式的理论模型。在实践中并非所有国家的合作社都采用这种层级结构，不同国家会根据实际需要采取不同的合作社层级结构，所用的名字也各不相同，特别是全国总社的命名方式有所不同。在有些国家，四级合作社是全国总社，三级合作社是区域性的总社或行业性的总社，二级合作社是地区性的联合社。

四级合作社

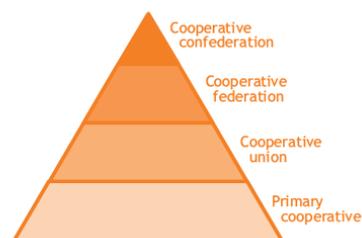
三级合作社

二级合作社

基层合作社

(P20)

图 1.1 用金字塔形状表达合作社的层级关系，随着合作社级别提高，下级成员的数量会减少。金字塔形状的层级关系并不等于这些合作社之间的级别关系。实际上，合作社是自下而上组建起来的，上一级合作社为下一级合作社服务。例如，地区性联合社向基层合作社提供农资等服务，基层社决定了联合社的经营战略和经营活动。





需要指出的是，并非所有国家的合作社都采用这种金字塔式的组织结构。如果有些地方需要较多的联合社，可能采用倒金字塔形状，有些国家和行业规定合作社组织不得超过二级或三级，有些国家则允许组建四级合作社。



中国供销合作社  
CHINA CO-OP

## 宁供连锁超市以联合社为纽带建立供应链体系

### 背景

农民生产的优质农产品卖不掉或者卖不到应有的价格，而城市消费者又常常感到难以买到新鲜、优质、价格公道的农产品，这种现象在很多城市都存在，在大城市尤其明显。

南京市供销合作社出资兴建了与农民专业合作社直接对接的宁供连锁超市，解决农产品流通领域中间环节过多、农产品“”的问题，为农民拓宽了销售渠道，降低了城市生鲜食品的价格，公司也得到了发展。

### 主要做法

1、 以合作社为纽带，在农产品生产者和超市之间建立直接供应供应，降低流通成本。宁供联合省内外 210 家农民专业合作社，牵头组建了全省首家农产品产销对接专业合作联合社，有 6 万个农户社员。

2、 运用物联网技术，打造从田头到餐桌的智能化管理系统，有效保障食品安全，提高农产品流通效率和管理水平。

3、 用激励机制保障供应。宁供集团对参与合作项目的专业合作社实行了保护价收购、二次分配和优惠提供冷链物流、仓储运输等服务优惠政策。与大型专业合作社开展订单式生产，保证各专业合作社的收益，保障农民权益，实现互利双赢。

4、 拓宽销售渠道。除了通过超市、便利店等常规零售渠道销售以外，宁供集团还利用产品直供的优势，面向企业、政府机关、部队、院校等消费大户，实现“农企对接”、“农校对接”，通过宁供集团物流供应链高效配送，降低了流通费用，提高了产品的市场竞争力，大大提升了专业合作社的经济效益。

5、 拓展新的经营业态，着力建设网上超市，销售来自专业合作社、生产基地的农产品，构建“网上交易、网下配送”的产销对接模式。将原有实体销售网点与网络销售相结合，整合货源供应、物流配送、实体门店、自有品牌的优势，形成了产品丰富、质量可靠、物流高效、方便快捷、价格实惠的电商平台，开辟了产销对接的又一有效渠道。改善服务，社区便利店面向会员提供生鲜食品宅配等服务。

### 主要经验

与生产者建立农产品中直供体系降低流通成本。

## 合作社与社区的关系

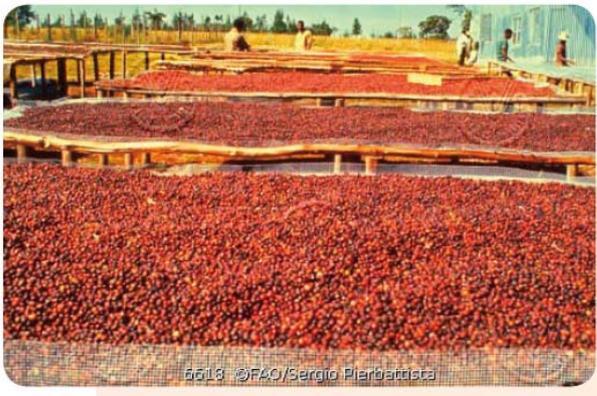
合作社在直接向社员提供利益的同时，也会给社区和地区带来利益。有些合作社的章程规定允许非社员使用合作社的产品和服务。合作社对社区贡献的例子有：合作社可以提供长期就业机会，社员的民主管理经验可以用于合作社外部，合作社开办的学校可以接纳非社员子女入学等等。因此，非社员也可以从合作社收益。政府经常因为这种外溢的经济效益和社会效益给合作社一定的支持，例如提供税收优惠，或者允许合作社免于反托拉斯法诉讼。

实施公平贸易标签制度的合作社要为社区提供一定的服务或投资。案例 1.2 介绍了埃塞俄比亚奥罗米亚州咖啡合作社联合社的事例，该合作社将部分盈余用来支持开展社区活动。

### 案例 1.2 (P21)

奥罗米亚州咖啡合作社联合社是埃塞俄比亚小型咖啡种植者成立的联合社，该联合社由 129 个合作社组成，涵盖 128361 人和 80 万个家庭组成。该联合社是根据合作社原则实施民主管理的组织，全部合作社成员都落实公平贸易原则实施生产，其中 28 个合作社获得了公平贸易标签组织认证。该合作社把出口业务利润的 7% 返还给 129 个合作社，然后合作社把返利的 70% 直接返还农民社员，其余 30% 用于提高产能、固定资产投资、社会服务以及准备金。到目前为止，该联合社利用公平贸易标签组织返利以及自有社会发展资金共实施了供水、教育、健康医疗、电力等 74 个社区开发项目。

资料来源：[www.oromiacoffeuion.org/](http://www.oromiacoffeuion.org/)（2011 年 10 月 7 日）





## 城市化进程中的供销合作社

### ——广州市供销合作社的社区服务业务

广州市供销社积极参与社区服务工作，拓展供销社服务领域，创新社区服务机制，目前已形成广州市规模最大的城乡社区综合服务体系。现有社会工作服务机构 7 家，城乡社区综合服务社（中心）27 家，覆盖全市约 11% 的街道，惠及人口约 170 万，得到了广州市政府及广大市民的充分好评。2014 年，广州市恒福社会工作服务社荣获首届“中国社区发展创新奖”。

#### 背景与问题

珠江三角洲是中国三大经济圈之一，广州则是珠三角经济圈的核心城市，有着 1300 万的常住人口和 600 万以上的流动人口。随着经济发展和工业化、城市化水平不断提高，广州外来人口快速增长、社会管理力量、公共服务资源配置不足等问题的显现，现有城市社会服务水平越来越不能适应社会环境的变化，加强和创新社会服务管理、提升社会服务和管理水平迫在眉睫。解决广州市的社区服务问题，完全依靠政府力量解决广州市的社区服务问题即面临诸多现实困难，也不符合政府推行“小政府、大社会”等社会治理模式创新，而完全是依靠商业化的原则，会加重居民负担，难以让人民群众满意。由于历史上的原因，供销合作社同当地政府部门始终保持着良好的关系，同时作为一个经济组织，供销合作社具备相应的人员、经营网络、管理经验，具有购买、承接政府服务的优势。

#### 基本做法

一是承接政府购买服务。政府以项目的形式实行政府购买社会服务，通过公开招投标，与民办社工机构建立合作关系，实行合约管理。广州市社承办的 27 家城乡社区综合服务中，有 14 家通过公开招标以政府购买服务项目资金建设，同时，还承接了民政、司法、人社、工会、共青团、妇联等单位部分专项购买服务项目，总共获得政府购买服务 7710 万元。按照政府购买服务协议，政府提供服务场地、硬件设施和运营经费；社工机构按照项目计划书聘请社工为主体的服务人员，面向居民开展专业服务。政府委托第三方每年对政府购买项目进行中期、末期两次评估，作为财政绩效评价管理的依据。二是供销合作社支持一点。广州市社拿出部分物业，并按照社区服务的特点，投入资金装修改造成为社区服务场所，并利用扎根基层的优势，整合街镇、民政等政务资源以及慈善机构、社区企事业等社会资源，搭建综合服务平台。自筹资金建设社区综合服务共 13 家。三是市场化运作为补充。借助公益性项目的品牌效应，积极拓展少儿培训、技能培训、招聘、老年人日间照顾等经营性、个性化项目，在公益服务和商业服务之间取得了良好的平衡。

#### 基本经验

合作社与社区的关系不仅是合作社的一条基本原则，也是合作社的一种优势。广州市供销社发挥这种优势，承接政府购买公共服务业务，不仅服务于社区，自身也获得了发展。

（林红，广东省供销合作社联合社）

## 农民加入合作社的原因

本章开头已经讨论了农民采取集体行动的原因。概括地说，农民采取集体行动比单独行动获得的经济利益更多。本节我们将详细讨论农民组建或加入合作社的动机。

和供应商、采购商议价一向是合作社的主要业务，但其他一些活动的重要性也在不断提高。今天的合作社更加关注产品质量，这既符合社员的利益也符合顾客的利益。这不仅涉及产品本身的质量，还涉及到产品生产过程中的质量（例如在负责任的社会环境和自然环境下生产）。对关注质量需要社员具备更多的技术和更高质量的投入品，需要提高分选质量和更严格的质量控制程序，需要把顾客的需要转变为对社员的具体质量要求并与成员进行沟通。

表 1.1 农民加入合作社的原因

农民的理性原因	合作社的活动
降低农资价格	（代表社员）集体议价
方便购买农资	在农场附近供应农资
提高农资质量	质量控制、自产农资
提高产品价格	（代表社员）集体议价
提高市场透明度	获取及发布市场信息、组织市场活动（拍卖、成立农产品交易市场）
进入市场、稳定市场关系	和买方建立长期关系（例如一些特殊产品市场）
获得技术支持	直接提供农业服务或作为农民和其他服务商的中介
获得教育与培训	向社员提供教育、培训、信息
获得信贷支持	直接或间接向社员提供信贷
提高农产品价值	农产品联合分选、仓储、包装，联合加工农产品
减少市场风险	通过共同储备销售农产品
减少生产风险	直接或间接提供生产保险

除了经济动机以外，个体农民还可能出于非经济原因加入合作社：

- 获得集体归属感
- 获得集体的保护
- 符合社区行为规范
- 通过参与合作社管理与决策，获得身份认同和尊重
- 获得参加培训和教育的机会

## 第二节 合作社面临的挑战

### 内容介绍

第二节介绍合作社面临的内部和外部挑战。合作社内部具有复杂的组织结构，容易产生内部矛盾。来自社会、政治等方面的要求需要合作社做出艰难的取舍。政治、市场等外部环境要求合作社不断采取适当的反应。外部环境不仅给合作社带来威胁，有时候也会带来机会。抓住这些机会需要社员和合作社管理者有一定的进取精神。

### 解决双重属性问题

农业合作社最吸引人同时也最富有挑战性的特色之一就是它的双重属性。合作社既有企业属性也有社会属性。社会属性是指合作社实施民主管理，企业属性是指合作社在社员的支持下开展经营。在实践中很难明确划分社会属性和企业属性，社员也不会去区分这两种属性。但是，合作社的双重属性经常引发矛盾，因此这里有必要强调一下。合作社的双重属性不仅体现在组织结构上，其他领域的双重属性也给合作社带来潜在矛盾。

一是合作社的社会目标和经济目标之间会产生矛盾。合作社扎根于社区并从社区获益（使用社区的社会资源、人力资源、自然资源），所以人们希望合作社关注社区发展，但是合作社首要的职能是经济职能，必须像企业一样保持合作社的可持续发展。尽管有时候很难区分社员需要和社区需要（例如，医疗中心既服务于社员也服务于社区），但合作社的目标仍然有轻重缓急之分。合作社需要进行充分沟通并实施良好的管理。合作社需要阐明，合作社的活力与社区利益是一致的，要保持合作社的活力就必须有所选择并保护合作社的可持续发展能力。合作社需要明确界定其社会职能和经济职能。案例 2.1 介绍了乌拉圭妇女合作社解决合作社社会职能和经济职能矛盾的方法。

#### 案例 2.1 兼顾经济组织和社会责任的妇女合作社

几乎所有合作社和社区组织的成立初衷都是为了满足某种社会需要。当个人的力量过于弱小时，人们就组织起来加强力量获得更多机会。但合作社同时也是企业，必须在市场中毫无保留地展开竞争。合作社的社会职能经常被残酷的经济现实所限制，这正是乌拉圭帝利卡利妇女合作社（Delicias Criollas）在从社会组织向经济组织转型的过程中面临的挑战。

帝利卡利合作社是乌拉圭农村妇女联合会的成员，是乌拉圭农村妇女合作社组织。和世界其他很多地方一样，乌拉圭农村妇女在实现经济独立方面面临诸多困难。乌拉圭妇女联合会长期致力于支持妇女生产咸菜、蜂蜜、烘烤食品等活动。妇女联合会主要通过培训、案例咨询、信贷等方式提供制度上的支持，但后来发现尽管很多企业致力于为妇女提供更多机会，但在销售产品实现盈利方面还存在困难。

2004 年成立帝利卡利合作社的目的就是为了把联合会的社会职能和经济职能区别开来。仅仅支持企业生产出好的产品是不够的，还需要帮助他们打开市场。帝利卡利合作社把工作重点放在提高品牌知名度、开发适销对路的产品、寻找销售渠道等领域。与此同时，帝利卡利合作社为了提高合作社的长期可持续发展能力，着手开发复杂的产品，还与超市和出口企业达成供货协定。该合作社在向机构客户销售过程中发现了一个重要的市场——礼品市场。合作社的营销活动并没有背离成立合作社的初衷——改善农村妇女的生活条件。该品牌的成功秘密是通过产品向人们传达了妇女的进取精神。帝利卡利合作社的案例说明，崇高的目标需要脚踏实地的工作才能实现。

资料来源: based on the interview with Lucia Pardo, founder of Delicias crillas, an Agriterra partner

二是外部因素引发的合作社的社会目标和经济目标之间的矛盾。一些政府部门或非政府组织等外部团体在支持合作社发展时通常会明确要求合作社承担一定的社会职能。作为对其提供的经济支持或其他支持的回报,这些团体要求合作社面向社会提供服务,有时候要求合作社尽可能增加小型所有者的数量。单从效率的角度考量,这种做法未必合适。尽管社会职能对合作社很重要,但不应成为主要职能。成立农业合作社的主要目的是支持农业生产者。如果合作社所支持的生产者同时也是社区居民,那么合作社的服务会自然溢出到社区其他人群。

三是变化的外部环境与领导者专业能力矛盾。以前,一些地方的合作社和当地的政治实体关系密切,合作社由政府支持组建,经常性地从政府获得经济支持,还会承担一定公共服务职能,如今合作社越来越多地关注企业属性。国内外市场的发展变化(例如对产品质量和产品质量管理水平的更高要求)要求合作社领导者具备良好的管理知识和管理能力。合作社作为扎根于社区的组织,农业又是政府干预色彩浓厚的领域,因此今天的合作社领导者还须具备政治能力。有时候可能很难找到同时具备企业管理能力和政治能力的领导人。在中长期,合作社解决这个矛盾的方法是领导人分工合作,有人专门负责处理合作社外部关系,有人专门负责合作社的企业化经营。

四是合作社社员和合作社之间的利益冲突。尽管从理论上讲合作社的宗旨是服务社员,这种冲突应该不存在,但实际上这种冲突很常见。社员可能关注短期利益,特别在困难时期更有可能这样,然而保持合作社活力需要着眼于长远。例如,关注短期利益的社员在更高产品价格和为了合作社可持续发展进行长期投资之间会选择前者。这种因视角不同产生的矛盾是理事会时常会遇到的问题。只有那些真正坚持决策合理性的理事会才敢于做出不受社员欢迎的决策。管理者非常有必要向社员说明合作社的投资在长期有利于社员的利益。

#### 自测题 2.1

合作社的双重属性可能引发矛盾,但乌拉圭帝利卡利合作社的案例说明通过充分利用市场机会可以解决这一矛盾。你所在的合作社有哪些营销案例?你怎样在营销过程中向顾客讲述你们的营销故事?



中国供销合作社  
CHINA CO-OP

## 安县圣康蛋鸡养殖专业合作社改善环境

### 背景

四川省安县圣康蛋鸡养殖专业合作社是由蛋鸡养殖大户和村委会牵头而组建起来的，带动当地 400 多户蛋鸡养殖户。养殖户多起来后，家家户户都养鸡，养殖也是分散的，社员养鸡产生的粪便严重污染环境，对当地人的健康也带来威胁。

### 主要做法

合作社非常重视环境问题，出资 600 万元搞了一个鸡粪处理厂，将鸡粪处理变成有机肥料，既解决了鸡粪污染问题，又带来了上千万元的收益，而且也很好地改善了村庄环境。

### 基本经验

关注环境，综合开发，变废为宝，实现了经济效益和社会效益的双丰收。

作者：戎承法，中华全国供销合作总社

## 合作社在农产品市场中的主要作用

尽管所有农业合作社都是为了农民社员的利益服务，但不同类型的农业合作社的作用又各不相同。

很多农业合作社向社员提供多种服务，如果合作社提供的服务内容不是仅限于表2.1所列的某一项内容，这种合作社就可以叫做综合服务社。

即便是开展服务项目的合作社也可能发挥多种作用。例如，营销合作社可能仅限于收购社员产品并与客户进行议价（类似于团体议价），但也可能从事产品分选、仓储、包装等业务。经营易腐烂产品的营销合作社还可能从事延长产品保质期的业务（例如，把牛奶加工成奶酪和黄油）。营销合作社可能仅仅面向贸易商和批发商销售产品，但也可能面向消费者开展零售业务（请参考模块四合作社营销部分内容）。同样，供应合作社也可能开展多项业务，他们的业务可能仅限于联合采购农资并向社员销售，也可能自己生产农资产品，有些畜牧合作社就是这种模式（请参考模块三合作社供应服务内容）。



表 2.1 农业合作社的主要功能

合作社类型	主要功能
营销合作社	销售农产品，取代其他中间商
供应合作社	采购并向农民转卖农资产品（种子、农药、化肥、能源、供水）
保险合作社	提供保险降低农民的风险
信贷储蓄合作社	提供信贷和储蓄业务
其他类型合作社：服务、机械、育种、农业救济等	支持农业生产，使其在较小的规模上实现较大规模的效益。

### 综合服务合作社

综合服务合作社是指满足社员多项需求的合作社，例如偏远地区的农业合作社可能面向社员同时提供信贷、储蓄、供销、消费、社会服务、医疗等多种服务。

合作社提供一种还是多种服务取决于具体情况。如果其他竞争者提供的服务价格有竞争力，合作社就基本没有必要进入这个市场。相反，如果本地缺乏这类服务提供者或者服务不可靠，合作社就可能开展这类服务，特别是在一些偏远农村地区，合作社提供多种服务。随着综合服务社发展壮大，可能拆分成多个专业合作社（或单一业务合作社），合作社的经营范围和功能取决于社员。综合服务合作社的优势是社员可以享受一站式购物的便利，农民社员既可以与合作社的专家讨论农资供应问题也可以讨论市场机会问题。

综合服务合作社的缺点是缺乏战略重点，需要合作社管理者是为多面手，还可能导致投

资项目过多而导致资金分散。此外，综合服务合作社的社员监督、控制管理者行为的难度加大。哥伦比亚北方农业合作社的案例表明，合作社通过强有力的资金支持寻找最佳的经营范围，从而取得成功。

### 案例2.2 以社员满意为目标的一体化服务方法

许多合作社在选择服务范围时经常处于两难困境。无论是综合业务还是单一业务模式都有一定的优缺点。当管理资源和财务资源紧缺时，集中精力做好少数业务比较合适，例如供应农资，提供信贷等。相反，如果社员有多种需求，而且这些需求之间的差异不大，那就可以考虑开展多项业务。例如，农民可能需要农业生产服务，但如果不能帮助农民把产品销售出去，提供这种服务就失去价值。当然，如果合作社提供的服务种类过多，其风险是精力过于分散，加重财务负担。

哥伦比亚北方农业合作社 (Coopgronorte) 是地处哥伦比亚北部的水稻种植合作社。当地与委内瑞拉接壤，市场上充斥着价格优势明显的委内瑞拉产的大米，当地水稻种植者需要把水稻运输到国家中部地区，在那里和本国水稻开展竞争。很显然，开展综合服务对于保障社员利益以及保持合作社的活力都是必要的，因此，十多年来北方合作社一直实施一项最低保护价收购政策，而且保护价通常明显高于市场价。但是合作社认识到，仅有价格优势还不足以让社员在市场不景气时继续从事水稻种植。北方合作社的方法是从生产到销售的全过程帮助农民，甚至还向农民提供技术咨询、信贷、营销、医疗保险等服务。合作社要保持这种大范围的综合服务可持续，需要在农民福利提高和水稻产量提高之间形成良性循环，提高劳动生产率是合作社向农民提供综合服务的经济基础。尽管北方农业合作社社员的平均土地规模不足7公顷，但北方合作社的水稻单产在哥伦比亚几乎是最高的，单位生产成本却是最低的，这提高了合作社的经济效益。坚实的经济基础意味着合作社可以持续实施一些支持农民的项目，并保持较高的劳动生产率。这个合作社算成功吗？用该合作社经理的话说，最有力的证据是该合作社四十年来社员规模持续增长。

资料来源：Based on an interview with Nelson Trujillo, President of Co

### 自测题2.2

你所在的合作社向社员提供哪些服务？请写出每种服务的优势和劣势(可以参考模块二合作社服务部分)



## 合作社：农业产业化不可或缺的环节

### 背景：“公司+农户”的局限性

农业产业化是指以销售农产品商业化生产为目的，以现代企业制度为组织形式所开展的农业生产流通业务。上世纪 90 年代，中国农业产业化快速发展，出现了多种形式的农业产业化经营模式，具有主导性的模式是“公司+农户”模式，即公司与分散的农户签订契约关系的生产模式。“公司+农户”的模式在一定程度上帮助农户解决了农产品的销售问题，但经过一段时间发展后也产生了一些问题，较为集中就是当市场情况出现较大偏差的时候，公司和农民都出现了较多的机会主义行为，公司和农户在价格、质量、数量上的违约行为时有发生，而无论是公司还是农户，这种直接合作的交易成本都很高。实践证明，公司+农户模式不是一种很理想的农业产业化模式。

### 合作社的独特作用

公司+农户模式遇到困难后，有些农业产业化企业探索出新的模式。一种是内部一体化经营模式，即企业从农民手里租用土地经营权，对企业全部生产要素进行统一管理，雇佣农业工人，按照工厂化的模式进行生产。这种模式下，有些企业取得了成功，例如中国供销合作社企业湖南湘茶集团通过一体化生产的模式成功解决了茶叶生产环节的质量管理问题。然而，土地在中国是非常敏感的生产要素，很多地区、很多领域企业难以获得长期、稳定、大规模的土地经营权，有时候企业对生产活动监管的实际困难也很大，因此这种模式的普及范围有限。

### 基本经验

对中国农业产业化具有普遍意义的农业产业化模式就是引进合作社的因素，即公司+合作社+农户模式，通过引入合作社来解决公司和农户之间交易成本过高的问题。公司通过合作社这一载体，可以与农户形成多种有效的利益连接关系。公司既可以与合作社签订购销合同，由合作社保证产品合同履行，也可以与合作社成立合资企业，形成紧密的利益共同体，甚至还可以由公司直接与农户直接成立合作社（法律对公司持有的股份有一定限制），从而减少公司和农民之间的机会主义行为，降低交易成本，促进农业产业化健康发展。

## 合作社如何应对农产品市场变化

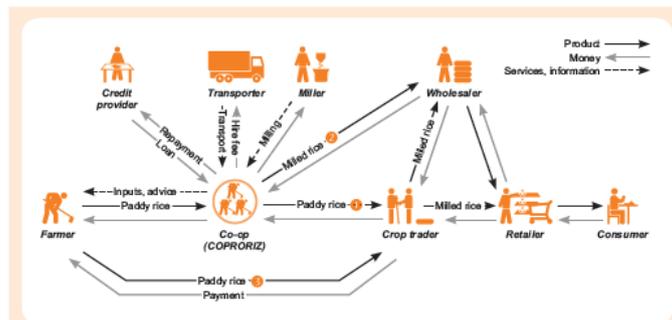
在过去数十年里发展中国家的农副产品市场出现了重大变化，经济全球化加速了发展中国家农业融入全球贸易体系的进程，与此同时很多发展中国家实行了农业自由化、国有企业私有化政策，提高了本国食品生产流通系统对外国



投资的开放程度。在很多国家，超市已成为本国食品产业链的主导环节。国内外市场的变化致使小型农户面临更加激烈的竞争，客户对质量保证提出了更高要求，迫使他们必须提高产品生产技术。在很多行业，企业制订的食品标准逐渐取代政府标准，企业为了回应消费者对食品安全的关切开始实施严格的可追溯体系。此外，随着世界上很多地方的消费者收入不断提高，人们开始寻求多样化农产品，导致了产品差异性加大，细分市场增加（参见模块四市场细分部分内容）。以前的农产品主要是标准化的大宗商品，如今更加强调特色农产品的价值，逐渐根据产品的内在品质实施差别化。消费者更加关注全球企业对社会和自然环境的影响，越来越多地要求食品在负责任的社会环境和自然环境中生产并且可追溯。消费需求的上述变化给合作社及其社员带来了机会，因为合作社可以向客户保证其社员以负责任的方式生产产品。上述变化也可能成为一种风险，因为以负责任的方式进行生产可能得不偿失，消费者的新要求可能成为市场进入壁垒。

农产品市场的变化强化了不同市场主体的相互依赖关系，这些主体可以称为价值链的一个环节环。价值链是指产品或服务从概念、生产、加工、物流直到消费者的各个连续环节。价值链包含经营活动（产品加工、形态改变）和经营主体。经营主体是实际经营产品的企业和农民，他们在价值链的各个环节上产生增加值。产业链上除了有直接经营主体还有其他组织，它们为价值链的顺利运转提供支持。图 2.1 给出了卢旺达大米价值链的示意图（参阅模块四价值链部分内容）。

图2.1 价值链示意图



本例中，水稻的种植者是小型农户，他们种植、收割、晾晒水稻后销售给合作社，同时农户也会向中间商（3）销售一部分水稻。合作社向农民提供若干服务，在生产季节为农民提供化肥、种子、农药，水稻收割后从农户手里收购水稻，再把部分水稻送到面粉厂加工，出售给中间商和批发商（1和2）。合作社向农户提供技术指导和培训。合作社每年召开两次社员大会，由全体社员参加，社员大会选举理事会。合作社经理负责合作社的日常经营。水稻经过面粉厂加工后变成可以食用的大米。合作社的销售对象有两种：采购水稻的粮油贸易商和采购大米的批发商。零售商店和超市从批发商那里购买大米，然后以1-5公斤的小包装出售。本地大米的主要竞争者是泰国大米和坦桑尼亚大米。大米的最终消费者有大米产区的消费者和卢旺达首都基加利的市民。

资料来源：The Royal Tropical Institute, Amsterdam, and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi: Value chain finance: *Beyond microfinance for rural entrepreneurs* (Amsterdam, KIT Publishers, 2010).

生产专门用途农产品的农民对采购商的依赖程度要高于生产普通农产品的农民，采购定制产品的采购商对供应商的依赖程度要高于采购普通商品的采购商。价值链上各个主体的相互依赖关系决定了彼此需要协调。生产专门用途产品的农户、合作社、客户之间更容易密切协调彼此的决策和行动。例如，生产出口豆类的农民根据严格质量标准进行生产，合作社要帮助农民了解这些质量标准并提供必要的技术服务，贸易商要保证物流环节的质量，所有这些环节都是为了保证产品符合零售商的质量标准。这种高水平的“纵向合作”体现了价值链上各个主体之间的契约关系。

合作社在帮助农民参与价值链纵向合作关系方面可以发挥重要作用。合作社是联系农户和买方的桥梁，能够向买方提供产品信息和生产信息，能够向社员提供市场需求信息和产品质量要求。如果个体农户获得认证的费用过高，合作社可以代表农民获得各种必要的认证。通常，全国总社可以帮助基层社及地方联合社获得认证，帮助它们提高在新的市场环境中的谈判能力。

## 广东省供销社的平价商店

广东省供销社建设 1627 家社区便利店及平价超市，利用农民专业合作社与超市直接对接等方式确保产品具有价格优势和品质保障，向消费者提供质优价廉的商品。在某些蔬菜、果品、粮油出现不正常价格波动的时候坚持按照成本定价原则，不跟风涨价，发挥稳定消费预期的作用。

### 成立背景

在中国沿海地区的大中城市是蔬菜、水果等产品的重要消费地，但这些产品的价格经常会受到成本以外的因素影响而发生明显波动，市场预期、中间商投机行为，甚至谣言都可能引起某些商品价格短期内暴涨，不仅影响消费者的利益，也会向市场传递错误信号。2010 年以来，受多重因素叠加影响，广东省的居民生活必需品价格特别是农副产品价格持续高位运行。维护居民食品价格相对稳定，减少不正常的市场波动，成为广东省政府的重要目标之一。省财政设立供销社系统农超对接和平价商店建设专项资金，每年 1.5 亿元、连续三年。广东省供销社系统以此为契机，积极探索农超对接、产销对接与平价商店建设有机结合，取得良好成效。

### 主要做法及模式

一是加强组织领导，抓好工作落实。省联社专门设立平价商店工作办公室，指导、协调、服务全省系统平价商店建设工作；以广东新供销商贸连锁股份有限公司、广东新供销天润农产品有限公司等企业为重点，致力打造引领带动全省系统农超对接、平价商店建设的龙头。

二是探索建店模式，实现多元发展。全省供销社系统因地制宜，发挥优势、积极探索，主要有四种建店模式。**超市平价区模式。**茂名、东莞等地供销社依托本系统日用消费品龙头企业，在现有连锁超市开设或新建平价农副产品专区。**粮油专卖店模式。**广东新供销天润农产品有限公司积极与市县供销社合作成立区域配送中心，多形式开设粮油专卖店。**社区平价店模式。**广州、清远等地供销社利用自身优势，选择在居民消费较集中地区建设农副产品平价商店。**配送加盟店模式。**潮州、汕尾、河源等地供销社成立平价农产品配送中心，利用自身货源优势开展蔬菜、粮油、干货等农副产品配送业务，致力发展连锁加盟店。

### 基本经验

利用农民专业合作社与超市直接对接等方式确保产品具有价格优势和品质保障，向消费者提供质优价廉的商品。以负责任的方式经营与消费者关系密切的生鲜食品，获得顾客的认可。

资料来源：林红，广东省供销合作社联合社





## 农业合作社的创业能力

尽管合作社帮助小型生产者的基本目标并没有变化,但今天的合作社需要采取多种手段实现这一目标。以往合作社的主要作用是通过提高农民谈判能力来获取更好的价格,今天农业合作社需要采取更加积极的营销策略,积极参与价值链经营。要做到这一点需要合作社具备一定的管理能力。例

如,非洲很多合作社针对新的政治环境和市场环境的需要对经营活动进行调整。今天,适应新的市场环境的合作社越来越多,他们的经营绩效也好于以往。这类合作社曾在严格的政府管制和不利的政治环境中失去了活力,如今重新焕发了活力。尽管合作社在自由市场经济环境中面临着良好的发展前景,但合作社如何发挥充分企业的优势仍然是个挑战。

合作社开展价值链经营所需要的各种管理能力和管理视角可以概括为合作社的创业能力。合作社需要提供创新能力,更加重视市场和客户需要,在对外关系中更有战略眼光。合作社的创业能力除了包括一些常规概念以外,例如善于把握新机遇,良好的判断力,敢于承担风险等内容,还应善于拓展拓展、利用与有关方面的关系(参阅模块四)。

### 农业合作社能够提高创业能力吗?

合作社作为由社员监督并为社员服务的集体行动组织,有时候很难界定哪些是创业行为,合作社该用怎样的方式创业。(我们认为社员在自己的经营范围内有创业精神的,他们愿意承担风险,敢于应用新产品、新流程,他们愿意面对新的业务机会。)合作社作为社员的组织应该为社员创业提供便利,例如为社员提供服务,帮助社员开拓新市场。然而,作为一个集体行动组织,如果社员的行动差异很大,合作社不可能支持每个人。因此,社员的哪些创业行为应该得到支持,哪些不该得到支持,合作社必须达成一个共识。合作社领导者专业能力和正确的判断力所产生的权威可以发挥重要作用。合作社在价值链所处的环节也是影响社员创业方向和创业领域的因素。例如,如果合作社与某个大客户的业务效益良好并且关系很稳定,那么社员的创业活动就不能损害这种关系。合作社代表集体行动,少数社员的不同意见不应轻易废止一项业已存在的贸易关系。此外,在大型合作社,不仅农民有创业行动,管理层也有创业行动。有能力的管理者会要求一定的自主决策权以获得新的业务机会。合作社理事会作为全体社员的代表,拥有对管理层自主决策权的最终决定权。如果管理层希望拓展新的业务机会,他们应该向理事会及社员充分说明新项目的优缺点,由理事会(小项目)或社员大会(重大项目)就该项目进行表决。理事会和管理层之间保持良好的沟通和充分信任的关系对合作社的创业至关重要。

如果开展价值链经营的客户希望与(小型)农户达成新的业务关系,合作社是理想的桥梁。与合作社打交道的优势是其交易费用要低于和众多小型农户打交道的交易费用。合作社可以协调社员之间的关系,可以监督社员按照约定的数量和规定的质量生产。合作社除了收购产品,还可以进行分选、包装。此外,合作社还能获得所需的资质认证。

毫无疑问,合作社可以更富有创业能力。在某些市场,如果合作社不想在市场竞争中被淘汰就要提高创业能力。不过,合作社应该认识到创业行为有可能产生内部关系矛盾和合作社职能定位的矛盾。管理层的创业行为和社员的创业行为经常会产生矛盾。如果管理层发现了新业务机会并决定开辟新产品、新市场,那么社员将不得不服从这种决定。有时候可以在内部成立新的事业部让部分成员从事不同的业务,但如果内部业务差异过大,最好新成立一

个合作社把新业务剥离出去。

食品市场值得关注的一个新动向是大型食品生产和零售企业更加重视企业的社会责任，这可能有利于合作社的创业。企业社会责任的一项内容是从小型农户采购产品，另一项内容是在原材料生产过程中保护环境可持续发展能力。这两项内容都有利于合作社，也为合作社兼顾经济目标和社会目标提供了方法。合作社通过关注客户的社会责任，在获得良好业务的同时也满足了成员的社会需要。

### 自测题 2.3

你所在的合作社怎样处理社员和管理层的创业活动？

---

---

---

---

---

## 第三节 合作社治理

### 内容简介

社员成立合作社以后要管理并控制合作社的经营活动。谁有决策权，谁承担决策责任，人与人之间的责任关系，这些都属于合作社治理的范畴。我们可以给出合作社治理的正式定义：治理是指组织的正当利益相关者约束管理层行为的控制措施和制度。合作社治理的核心内容是理事会和管理层的决策权分配以及决策的透明度问题。

本节讨论合作社治理的第一个基本内容。合作社作为民主管理的企业，社员的控制权是核心问题。本节首先讨论企业治理理论，然后讨论合作社治理的特殊性，具体内容有决策权的分配，责任制问题，理事会和社员的关系问题，理事会和经理人队伍的关系。

### 与合作社有关的企业治理理论

尽管合作社也是企业的一种，但合作社自身的一些特点决定了合作社治理在某些方面比非合作社企业更有挑战性。首先，合作社实行民主管理制度，而大多数企业实行专制管理。换句话说，在非合作社企业中，最高管理者大权在握，可以做出重要决策。然而在合作社社员才是“老板”，他们通过理事会保留着对合作社事务的最终决策权。其次，合作社采用了决策权的代理制度。尽管社员拥有最终决策权，但他们已经委托理事会代理执行上述权力。同时，理事会授权管理层代理执行部分决策权，例如合作社的经营决策权。合作社治理的核心问题是社员、理事会、职业经理人之间的权力配置问题，与权力配置密切相关的问题是控制关系、报告关系、责任关系等问题。合作社的社员需要控制理事会，并通过理事会控制管理层。“镜像控制”是这样的一种报告关系：理事会向社员报告，管理层向理事会报告。此外，责任制是公司治理的重要内容，被赋予一定决策权的个人或团体应该承担相应的决策责任。合作社在制定合理的治理结构时应该考虑合作社的以下特点：

- 尽管合作社主要是为社员服务的经济组织，但合作社也是社会组织，需要关注所在的社区。
- 社员与合作社之间有双重关系：社员既是合作社的所有者也是合作社的顾客。
- 合作社理事会由社员选出，但管理层和职员却是聘任的。在有些国家，理事会承担合作社主要管理职能，有些小型合作社由社员承担职员工作。
- 很多农业合作社是综合服务社，向社员提供多种产品和服务。综合服务社和社员的利益关系错中复杂，治理综合服务社的挑战性尤其明显。

### 合作社治理

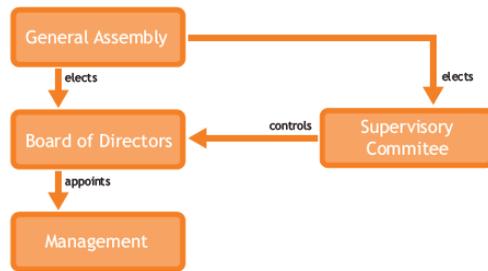
#### 合作社治理的实际做法

按照合作社治理的经典理论，由社员组成的社员大会每年要定期开会并选举理事会。理事任命总经理或者承担一定管理职能。大部分合作社还设有监事委员会<sup>1</sup>，监事委员会成员

---

<sup>1</sup> 监事委员会有时候也称监事会，如果监事的权力仅限于监督财务问题，就会设立财务监督委员会。

来自社员，监事委员会代表社员大会监督理事会。有时候社员大会或理事会还会任命若干委员会。图 3.1 是合作社的主要治理机构示意图。



## 理事会

社员及其组成的社员大会是合作社最重要的利益持有者，不仅是合作社的主要服务对象，也是合作社的共同所有者。合作社的主要治理机构是理事会，理事会制订合作社的使命和愿景，制订合作社战略，指导合作社管理团队，与合作社业务伙伴进行沟通，向社员报告。选举合作社理事是合作社治理的重要内容。

选举理事会的若干问题：

- 需要什么样的人担任理事？
- 理事能够代表社员吗？（例如女社员的比例）
- 理事的任期是多久，可以当选几届？
- 只允许社员当选理事还是允许外部专家当选理事？
- 重视理事的管理能力还是政治关系？
- 理事的业务能力和理念哪个更重要？
- 理事善于和社员、管理层、第三方沟通吗？

基于合作社的民主理念，合作社理事的任期是有限制的，通常是三四年。有些合作社允许理事多次当选，有些不允许多次当选。一个行之有效的措施是理事担任三届以后自动离职。尽管理事会成员的经验和能力是合作社的重要财富，但定期更换理事还是有必要的。原因之一一是理事会需要反映社员需要，如果社员发生变化，例如带有不同利益诉求的新社员加入合作社，那么理事会也应该有所调整。原因之二是更新理事管理能力的需要。合作社经营的政治经济环境是动态的，适应新环境的管理知识和技能与适应十年前环境的知识和技能并不一样。如果合作社领导人任期太久可能导致合作社的僵化和短视。

合作社需要选择一个合理任期长度。一方面，保持一定长度的理事任期有助于保证合作社战略和政策的连续性，还有助于积累经验，提高合作社绩效，另一方面，理事会需要不断注入新力量、新思维。为保证合作社理事会工作连续性，理事应有不同的入职时间，假设理事会任期3年，那么每年只需改选三分之一的理事。

在某些国家，合作社为了更好地控制管理层，会聘请一些外部专家（会计、营销等方面的专家）担任理事，这主要发生在聘请职业经理人队伍的大型合作社。

### 自测题 3.1

你所在的合作社的理事会的能力结构是怎样的？你认为还需要补充哪方面技能？

为什么要聘请职业经理人？

小型合作社通常由理事会负责日常经营管理，这类合作社也没有能力聘请职业经理人。随着合作社规模扩大，通常会需要聘请职业经理人。职业经理人定期向理事会报告，重大决

策仍然由理事会拍板。

聘请职业经理人的主要原因有三个：

- 随着合作社规模扩张，理事在经营自己业务的同时难以兼顾合作社的治理及日常运营工作。
- 社员通常不具备高效率管理企业的管理技能和管理经验。
- 在不断发展变化的市场中管理企业需要快速反应快速决策以便抓住机遇，然而理事或其他选举出来的领导人会比较官僚，行动迟缓，而拥有一定自主权力的职业经理人具备高效管理企业的能力。

尽管聘用职业经理人的必要性很容易被接受，但找到合适人员却并不容易。

## 妇女参与合作社治理

合作社治理不能忽视妇女的作用，同样不能忽视青年团体和弱势群体的作用。在很多国家，妇女在农业生产中发挥重要作用甚至主要作用。因此，允许妇女参与合作社的领导，鼓励妇女参与合作社会议和决策是必要的。具体措施有制订性别平等政策，制订妇女和其他弱势群体参与合作社治理的原则。

以下问题可以用来判断妇女在农业合作社管理中是否履行了相应的权利义务。

- 是否允许共有社员身份和双重社员身份？
- 如果以家庭为单位入社，妇女是否有表决权？
- 妇女在农村合作社和农业生产中的作用是否得到充分认可？
- 女性社员是否参加委员会会议并参与讨论和行使表决权？
- 女性社员是否参与决策？
- 妇女是否参与合作社的经济事务并监督有关事务进展？
- 会议使用的语言是否能为全体参会者所理解，还是只有受过正规教育的人才能理解？
- 合作社会议（委员会会议、社员大会等）的日常安排是否适合妇女参与，是否为妇女照顾婴幼儿提供便利设施？
- 妇女是否能够方便地了解会议信息？妇女是否有权通过正常渠道获取信息？
- 女性社员是否参与选举，是否在合作社担任职务？

## 合作社治理面临的挑战

合作社治理很容易遇到各种挑战，特别是有些人既是社员又是管理者，容易出现利益冲突。这些挑战用经济学术语表述就是所谓的“代理问题”

### 代理问题

合作社的社员委托理事会代理行使社员权力。社员希望理事会决策符合社员利益，然而理事可能会为了私利决策。如果社员有监督决策的充分权力，那么这不构成问题，但在实践中社员通常不具备监督理事会行为的能力和条件。解决理事谋取私利有两个常用手段是：（1）成立监事委员会来监督理事会，（2）定期改选理事会，必要时社员大会行使解散理事会的权利。

理事会和职业经理人之间也会出现代理问题。职业经理人远比理事会了解企业的运营情况和客户需求，因此合作社有可能被职业经理人主导，职业经理人可能利用自身在信息和知识方面的优势谋私利。

#### 代理问题

代理问题通常是指委托人（甲方）委托代理人（乙方）从事一项任务。委托人向代理人提供一定的激励（工资或一次性报酬）让其承担一定任务。由于委托人并不充分了解代理人的行为，于是代理人有可能不会尽职尽责，也就是付出的努力不够活质量不好。委托人获取信息的成本很高或者根本做不到，因此很难衡量代理人的绩效。代理问题就是如何用一定的激励和控制措施实现代理人的最佳绩效。



解决代理问题通常有两种办法。一是把委托人和代理人的利益联系起来，例如根据合作社的绩效向代理人提供奖励，二是委托人强化对代理人行为的了解，也就是加强沟通。提高工作透明度对于委托人加强控制至关重要。在实践中两种手段经常结合起来使用。

农业合作社怎么解决理事会和管理层质检单代理问题？解决代理问题有多种方法，这里举3个例子：

- 把合作社管理者的利益和合作社的具体业绩指标挂钩，例如把乳品合作社向社员支付的价格作为考量指标。
- 从农村社区及社员家属招聘管理者。这些管理者和社区有共同的规范和价值观，滥用权力的可能性较小。
- 当理事会把权力委托给专业化的管理团队时，理事也需要提高专业水平，可以对理事提供教育培训或者聘请外部专家作为理事会顾问。

案例3.1通过肯尼亚某乳品合作社人工授精业务的事例介绍了社员和管理层在寻求解决重大利益关切方面通过协商一致解决利益冲突问题的重要性。

### 案例 3.1 从明确需要到采取行动

合作社社员需要管理团队，同时管理团队也需要社员，但双方未必总能互相欣赏。产生这种分歧的原因很简单，社员关心自身福祉而管理团队需要维护合作社的福祉，两者并非总能相容。例如，社员对于合作社的支持可能有非常具体的要求，但管理者认为这种要求实施起来代价过高甚至根本做不到。于是出现矛盾：社员认为管理者是自以为是的独立官僚，而管理者认为社员是不切实际的理想主义者。

解决这类矛盾的关键是用合作社可以承受的方式满足社员需要。肯尼亚诺瓦塔尼罗乳品合作社的人工授精项目同时从管理者和社员的角度解决问题，为解决这类矛盾提供了很好的思路。

在肯尼亚西部利福特山谷地区，牛奶品质的奶农维持生计至关重要。大约五年前，诺瓦塔尼罗合作社的管理者清楚地认识到改进奶牛繁育水平对提高乳品质量和合作社收入是关键问题。实施人工授精项目可以从长期改变奶牛的品种并提高牛奶产量，但这一项目急需时间也需要资金。合作社高层管理者向合作社所有领导者通报了想法，并在社员大会上提交了项目方案。社员非常清楚改良奶牛品种的重要性，他们也认为人工授精是最好的办法，于是积极支持这个项目并认真加以实施。

人工授精项目取得成功的关键是社员并不认为该项目是合作社领导层布置的任务，而是领导层倾听社员声音并采取行动的体现。这有助于合作社动员群体社员并筹集项目实施所需的资金。社员认为长期以来牛奶产量不足是他们帮助发现的问题，而通过人工授精解决问题也有他们的功劳。社员的支持对该项目的成功至关重要。人工授精项目不仅切实改进了奶牛品种，提高了牛奶产量，还增进了社员和管理团队之间的信任，从而进一步提高了合作社的实力。

资料来源：瑞典合作社研究中心供稿

## 合作社治理的其他挑战

合作社治理还会面临其他一些挑战，例如成员缺乏使命感，治理体系中某些社员代表性不足，缺乏必要技能，缺乏自主性等。

### 使命感

社员可能不愿意（缺乏使命感）或不能够（缺乏必要的能力）参与合作社治理，尤其是在监督理事会方面更加突出。解决这类问题的方法是加强能力建设，例如开展教育和培训。本文稍后展开讨论这一问题。

#### 使命感

是指社员在合作社的价格和服务短期内不如外部价格和服务有吸引力的时候仍然选择和合作社交易。

#### 平等参与

合作社领导团队的性别失衡会导致某些社员的代表性不足，解决办法是采取纠偏措施鼓励妇女参与合作社领导人选举，这可能需要给妇女提供领导能力培训或者对治理方式进行必要调整（例如调整开会时间，改变决策方式等）。领导团队的性别失衡还有可能导致女性社员处于不利地位。要把社员资格给予家庭而不是给家庭某一个人，举办培训班提升性别平等意识，提高妇女参与决策的能力，这些措施都有助于解决问题。

除了妇女以外，合作社的其他群体也可能面临着不平等待遇，这在综合服务合作社表现得比较突出，因为合作社理事会或管理团队可能偏爱合作社的某种活动或某些产品。

#### 技能

合作社理事和管理团队需要具备相应的知识和能力，在不断变化的市场环境中这显得尤其必要。领导一个合作社既需要向政治团体和社会团体游说的能力，也需要企业家才能，显然获得这样的能力是有代价的。如果缺乏这方面的技能就要加强能力建设，如果不具备这样的人员可以考虑聘请职业经理人。

#### 自主经营

农业合作社经常得到外部利益相关者的重要支持，包括政府机构、捐赠者、非政府机构的开发项目等。这种支持是非常必要的，有时候是成立合作社不可或缺，但是合作社作为社员自主管理的组织应保持其自主经营的特色。外部支持者不应试图控制合作社，也不应把合作社作为获取外部支持的工具。合作社即使获得外部支持也应该保持其来自社员又服务于社员的本色。如果合作社的领导者利用合作社获得政治利益，合作社理事为了自己的政治前途决策而不是为了社员利益决策，那么合作社面临着丧失独立自主的危险，在这种情况下合作社应该与政治脱钩，要坚持社员对合作社的控制力并限制领导者的任职时间。

#### 自测题3.2

你怎样看待女性担任合作社领导者？有多少女性担任合作社领导者？你所在的合作社的女性领导人有哪些优势？

## 社员的使命感

### 什么是社员的使命感

即便农民有充足的理由成立合作社并成为其中一员，这也不必然意味着社员对合作社的目标或者对合作社的长期投资负有使命感。

使命感体现在以下三个方面：

- 坚定地认可组织和目标和价值观
- 愿意为组织多做贡献
- 愿意作为组织的成员

社员的使命感对合作社非常重要，原因有以下几点：

**社员的使命感可以让合作社的工作和预算落到实处，有利于制订合理的投资计划。**

长期投资计划离不开社员对合作社的贡献。如果社员对合作社不再有贡献，那么理事会会因为担心投资闲置而不敢进行有效的投资。部分社员退出合作社会给其他社员带来消极影

响（因为担心降低合作社设施的使用效率），因此通常社会形成一种压力使得社员对合作社保持使命感。

**作为合作社的社员需要付出时间和努力。**合作社作为社员管理的组织，需要社员参与合作社治理机构，参加社员大会，选举理事会，批准（或否决）合作社战略、政策和财务报告。如果社员缺乏使命感，可能不愿意参与合作社的治理。参与和使命感是互相促进的关系，参与合作社治理既有助于提高对组织的使命感，也有助于提高社员对理事会决议的使命感，因此决议更容易得到实施。换句话说，社员对合作社的使命感越强，合作社的决议就越容易得到社员认同，最终导致合作社决策的顺利实施。



**合作社的融资通常来自社员，社员缺乏使命感会导致不愿意为合作社提供（更多）资金。**

合作社要保持运营的效率和效果就需要周转资金和投资资金。正如合作社原则第三条所述，社员是合作社资本的供给者。如果合作社有盈余，理事会和社员大会可以决定把盈余分配给社员或者作为合作社的再投资资金。缺乏使命感的社员可能更希望分配盈余，这会导致合作社未来投资资金不足。

**使命感有助于降低合作社和社员之间的交易费用并预防机会主义行为。**

有使命感的社员搭合作社便车的可能性更低一些，他们也更愿意和合作社交流不为人知的信息，例如交付的产品质量。例如，有使命感的乳品合作社社员会主动地报告奶牛使用抗生素的情况（防治奶牛疾病的必要手段），牛奶中即使只有少量抗生素也会抑制活性菌的活力，影响奶油凝结，致使乳酪的质量受到明显影响。如果合作社不能充分相信社员，那就不得不购买昂贵的检测设备。案例3.2 介绍了荷兰养猪合作社社员使命感不足所带来的不利影响。

### 案例 3.2 社员缺乏使命感导致合作社解体

有时候保持社员的使命感是很困难的。在荷兰，大多数生猪养殖户都是生猪屠宰合作社的社员。不过，一些私营的中间商能够以较高的价格向德国和比利时的私营屠宰场出售生猪，于是当这些私营中间商开出更高价格时，养殖户就把生猪卖给中间商而不再卖给合作社，最后所有生猪屠宰合作社都倒闭了。

### 怎样保持社员的使命感

社员的使命感受社会、经济、组织因素的影响。影响社员使命感的经济因素至少有两个：依赖程度和直接经济利益。社员的选择范围决定了社员对合作社的依赖程度，缺乏其他供应和销售渠道的社员使命感会高一些。社员的直接经济利益取决于合作社提供的服务数量、质量和价格。合作社的服务质量越好，社员的使命感越强。合作社收购农产品的价格比其他采购商的价格更高吗？合作社供应的农资的价格和质量比其他供货商更好吗？合作社能否及时付款也是重要因素。合作社拖欠款项现象并不罕见，如果情况总是如此，那么社员在急需用钱的时候就可能把货品卖给其他买家。案例3.3 介绍了肯尼亚卡比样合作社的票据保付代理业务解决拖欠付款问题的做法。

### 案例 3.3 通过票据保付代理保证及时付款

全世界农民共同面对的一个财务问题是他们需要现金支付日常家庭开销和购买农资，但只有在作物收获后才能收到钱。更有甚者，有时作物收获了也不能及时收到钱，贷款会拖欠很久。有时农民因为急需用钱会以较低价格出售产品，这种恶性循环让农民难以自拔。肯尼亚西部的茶农就面临着这类问题。尽管肯尼亚基本上一年四季都可以生产茶叶，但茶农在蒙巴萨市场把茶叶拍卖以后还要等上三个月才能收到钱。很多茶农是肯尼亚卡比样合作社的社员。尽管合作社实力雄厚，有 3000 社员，但拖欠贷款问题仍然导致合作社生产所需资金不足。合作社决定通过两个步骤解决这个问题。首先，合作社恢复了茶叶加工厂，这样他们可以绕过中间商直接到蒙巴萨市场拍卖茶叶。其次，合作社通过一家小微金融机构——比亚沙拉保理公司提供票据保理业务。

票决保理业务是解决拖欠农户款项的好办法。农民向买方出售茶叶后会开具一份发票，通常农民需要等待 30-90 天才能收到货款。在新的制度安排下，农民向保理公司（本案例中是比亚沙拉公司）出售发票，保理公司基本上会按照票面金额的 70-90%向农民付现款。茶叶拍卖以后，保理公司扣除一定利息和手续费后向农民结清尾款。票据保理业务改善了卡比样合作社的财务状况，社员还贷的压力减轻了，其他农民也受到这种及时付款机制的吸引开始加入合作社。合作社茶叶加工厂的加工量不断增长，为合作社融资扩大服务规模提供了坚实的保证。随着合作社解决资金问题的能力不断增强，他们对比亚沙拉保理公司业务的依赖性已经有所降低，但仍然继续向社员提供这种简单有效的融资业务。

资料来源: Based on the case study “Micro-factoring: Instant payment on delivery of tea in Kenya”, published in The Royal Tropical Institute, Amsterdam, and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi: Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs, (Amsterdam, KIT Publishers, 2010), and on an interview with Billy O’Mathu, President of Biashara Factors.

合作社不仅可以通过支付最高价格、提供最佳服务来留住社员，还可以通过提供业务捆绑（例如供应农资供应连带技术支持，销售产品连带信贷业务）来达到这一目的。业务捆绑使得社员不愿意离开合作社。

影响社员使命感的一个社会因素是团结精神。如果合作社强调团结的理念，社员更容易负有使命感。这类理念往往在小范围内有很强的影响，但在覆盖区域很大的合作社内部影响较弱。

影响社员使命感的另一个社会因素是信任程度。社员是否信任合作社领导者？换句话说，这么多年来合作社领导者是否证明他们值得信任？如果社员对领导者信任程度较低，其使命感也会弱化。

影响社员使命感的第三个社会因素是组织因素，正如前文所述，社员的参与和社员的使命感是互相促进的关系。积极参与合作社决策过程的社员通常对合作社负有更多使命感。组织因素的一个重要内容是沟通。社员希望也有必要了解合作社做的每件事，不仅因为他们应该参与合作社治理，还因为合作社的社员是自愿的。如果社员不了解合作社做了哪些决定，



尤其是不了解合作社决策的原因，那就可能对合作社缺乏使命感。

影响社员使命感的组织因素中的另一个内容是社员的差异性。如果合作社的社员差别很大，例如生产的产品或者所在的地区不同，那么社员很容易认为某些社员（或社员团体）获得了更多好处。在向不同的社员提供不同的服务时，尽可能地提高服务的透明度可以减少这种猜测。另外，实行按比例付费原则也有助于消除不公平感。按比例付费原则是指使用成本较高的合作社服务的社员支付较高的服务费。当然，实行按比例付费原则应该兼顾社员的团结和平等。

总的来说，社员的使命感对各种合作社都很重要，负有使命感的社员更愿意留在合作社，更愿意参与合作社治理，更会更加自觉避免搭便车行为，更愿意为合作社投资，更愿意捍卫合作社的利益。保持并增强社员使命感的手段有保持社员和合作社间的良好沟通，选择值得信任的领导者，合作社提供优质服务，提供比竞争者更优的价格。

### 自测题3.3

你所在的合作社怎样强化社员使命感？结合你的经历，保持社员对合作社忠诚度的障碍有哪些？解决这些障碍的方法有哪些？

## 第四节 管理者、投资和财务问题

### 内容简介

本节从企业的角度讨论合作社的管理问题。本节内容不涉及工商企业和合作社共有的企业管理问题，企业计划、预算、筹备、分析、财务报告等内容对合作社和工商企业同样重要，但本节不加以讨论，本书假设读者已经具备相关企业管理知识。

本节首先介绍合作社管理的一般性问题，讨论合作社管理者的职责。本书前文已经介绍过理事会和职业经理人之间的关系，这里不再赘述。本节重点讨论如何实现最佳的管理绩效。本文还将讨论财务问题。社员是农业合作社资本金的主要来源，但合作社也有其他资本金来源。尽管合作社保持自主经营，不能过度依赖外部融资，但资本金不足会严重制约合作社发展。解决资本金不足的一个方法是从价值链的角度着手：价值链上各个环节可以相互提供资金支持。本节最后讨论合作社审计问题。

### 合作社管理者

管理者无论为合作社服务还是为其他类型企业服务都要发挥一定的管理作用，管理者主要有三种基本作用：人际关系的作用、信息的作用、决策者的作用（见表4.1）。以上三种作用在合作社的权重和比例可能与其他企业有所不同。

表4.1 管理者的作用

人际关系作用	信息作用	决策作用
领导者	监督者	创业
联系人	发布者	资源配置
解决矛盾		谈判者

#### 人际关系作用

管理者需要发挥人际关系的作用，他们可能以技术小组负责人或合作社职员的身份与其他人打交道，也可能是联系组织内部其他部门或其他组织的人。合作社的管理者是合作社和理事会（代表社员）之间的联系人。合作社管理者向理事会和社员负责。

#### 信息作用

管理者的信息作用是指，管理者搜集、发布各种信息，例如合作社运营信息，人员和部门的业绩信息，外部发展信息，客户信息等。管理者只有在准确、及时的信息基础上才能做出决策并向理事会提交议案。在合作社，发布信息的人通常是理事会主任，但也可能把这项工作委托职业经理人。

#### 决策作用

管理者负责合作社运营的决策，例如为完成各种任务配置资源和人员。管理者还可能根据对环境和市场机会的判断制定新的计划，这时候管理者也是创业者。管理者另一个作用是与外部各方进行谈判，例如采购供应品或销售农产品时与他人谈判。管理者还要负责解决职员、社员与合作社的矛盾（在理事会的支持下）。

## 管理者需要哪些技能？

有效的合作社管理者需要具备两方面技能。首先，管理者需要具备非合作社企业管理者应具备的一般管理能力，例如财务管理能、技术管理能力以及人力资源管理能力。其次，管理者需要熟悉合作社的组织结构和治理结构的特点。在其他类型的企业，管理者通常位于组织结构的顶端，负责战略决策。然而在合作社，理事会通常直接参与当前和未来的决策。因此，合作社管理者的管理权限要小于其他类型的企业。这意味着并非所有职业经理人都适合担任合作社的管理者，那些非常在意管理自主权的人可能就不合适。合作社管理还需要管理者经常需要向社员解释说明情况。要保持社员对合作社的使命感，合作社管理者必须向社员说明合作社的决定以及该决定对社员的影响。合作社管理者需要经常出席社员会议。随着合作社越来越重视价值链管理，管理者需要具备物流、质量管理、追溯体系、认证等领域的知识和经验。如果没有这样的专业人士，就要对管理者提供相应的培训。合作社在招聘新管理者时应明确要求候选人须具备供应链管理 and 质量管理的知识、经验、技能。

随着合作社规模不断增长，或者不断参与价值链经营，合作社的人力资源管理能力正日益变得重要。管理营销部门职员的难度要大于管理生产部门的职员，因为构成优秀营销经理的主要因素是个人能力。合作社总经理应具备营销理论和实践的理论，还要掌握必要的激励和控制技能，以便领导营销部门职员认真努力工作。案例4.1介绍了某合作社遇到的人力资源管理问题以及通过调整组织结构解决问题的方法。

### 案例 4.1 调整组织结构减少对销售代理的依赖

1999 年玻利维亚的咖啡合作社出现了营销人员管理问题。合作社营销人员在收购商品时没有如实向社员通报产品销售价格，使得商品实际销售价格要高于向社员通报的价格。这些营销人员被合作社解雇了，但他们也带走了大部分市场信息和客户联系方式。结果该合作社因为没有履行国际贸易合同，几乎破产。合作社解决问题的办法是组建地区营销委员会，把营销决策权下放。营销委员会负责监督合作社的营销人员。自 2002 年以来，该合作社恢复了咖啡出口业务。

资料来源：Rubén Monasterios, case-interview for base-line organizational strength, part of impact assessment small-grant fund, Fondo para el Fortalecimiento Economico de las Organizaciones Economicas Campesinas (FONDOECA), May 2011.

合作社管理者应具备的另一项重要能力是财务管理能力。管理者应该保持合作社财务管理的透明度，不仅要向理事会报告，还要向普通社员说明财务问题。社员是合作社的正式所有者，有权了解合作社的财务状况。当合作社从事价值链经营时，管理者应该有针对新的经营方式作出成本效益分析，并向理事会和社员报告。

## 投资和财务

和其他企业一样，合作社也需要投资兴建新项目、购置新资产。合作社有多种资金来源：社员、未分配利润、外部融资。资本和财务问题是农业合作社面临的主要挑战。银行等金融机构通常把农业合作社视为高风险、高交易成本的行业，不相信农业合作社偿还贷款的能力和意愿。其他资金供给方也可能因为缺乏对农业的了解，无法准确评估相应的贷款风险，从而高估农业合作社贷款的风险。

所有合作社的共同特点是社员向合作社投入一定数量的资本，依此成为合作社创业资本（股本）的出资人，社员就是合作社的所有者。即使外部支持者（政府和非政府机构）提供一定补贴和资助，社员仍然是合作社的主要融资渠道。一个人要加入合作社就需要支付一定的现金或等价物作为加入合作社的股本，社员退社时这笔资金可以赎回。合作社通过未分配利润和资本公积金实现的资本增值是社员对合作社的贡献，因为社员有权把这部分资金作为

红利分配。盈余分配方式通常由理事会提出议案，由社员大会表决通过。



中国供销合作社  
CHINA CO-OP

## 泰安市岱岳区润丰蔬菜专业合作社的金融服务

### 背景

山东泰安市岱岳区润丰蔬菜专业合作社成立于2009年1月，由岱岳区良庄供销合作社入股领办，目前已发展社员2000余户。为解决社员生产资金不足和富余资金调剂问题，合作社积极探索在合作社内部社员之间进行信用合作。截止目前，合作社资金互助余额1920万元，已吸纳并及时为社员提供生产资金1200余万元，累计为7500人次社员提供内部资金互助9800余万元，帮助社员发展基地1.2万亩，带动周边蔬菜种植面积6.5万亩，各种蔬菜年销售额3600万元，帮助社员增收560万元，合作社实现利润120万元。自开展资金互助以来，没有发生一笔呆帐、坏帐。

### 主要做法

一是掌握原则，有法可依。合作社内部资金互助开展以来，始终坚持面向社员、规模适度、服务农业、收益合法、风险可控的5个基本原则。

二是建章立制，严格执行。合作社资金互助本着农民自办、民主管理、政府监管、社员受益的原则，依照有关法律，制订了《合作社内部资金互助章程》、《合作社资金互助社监事会议事规则》、《资金互助管理办法》、《资金互助合作社财务管理制度》、《借款管理制度》等规章制度，并严格落实。

三是完善资金互助运作程序。合作社社员有富余资金时，可以把富余资金入股到合作社互助社，由互助社工作人员据实填写《股金单》，作为普通股享受固定红利。《股金单》一式四份，一份存根，一份给社员，一份会计记账，一份便查。合作社社员生产需要资金帮助时，首先由个人填写《借款申请表》，由互助社指派专人进行考察合格后，根据该社员借款数额的多少，确定担保人数量，但社员最高借款不得超过其入股股金的10倍，借款5万元以下的由3名理事研究通过签字后，由2人担保，可以办理借款手续；5万—10万元的由4名理事研究签字后，由3—4人担保；10万—20万元的由5名理事研究签字后，由4—5人担保；借款金额最高不超过20万元，期限最长不超过6个月，借款占用费按月1.2%执行。

四是强化风险防控。在风险防控方面：严格范围，封闭运行，绝对禁止向社会揽储，互助资金必须由入社社员以自愿入股形式构成；绝对禁止向合作社以外的单位和个人调剂资金，资金调剂使用范围必须严格限定在专业合作社社员之间；资金调剂使用无论数额大小一律实行担保制度，严格限定单笔资金调剂使用额度；建立风险准备金制度，专业社开展资金互助的收入大部分留存专业社，作为风险准备金和合作社今后发展的积累。

作者：戎承法，中华全国供销合作总社

社员可以向合作社提供信贷，这对双方都有吸引力。社员贷款给合作社的利息收入通常高于银行储蓄利息，而银行向社员支付的利率也会低于商业银行贷款利息，这是典型的合作共赢模式。社员和合作社之间长期可信任关系降低了交易费用（商业银行因为违约风险较高所以收取较高的利息）。这种外部融资方式的另一个优点是资金来自社员，合作社保持了对

银行和其他出资者的独立性。

外部融资来源有合作社、商业银行、小微金融机构、合作社支持机构、供货商、采购商等。大多数外部融资者都是为了获得利息，要求借款者提供抵押担保，融资利息和商业银行利息相当。农业合作社有时候可以直接或间接从资助单位获得（部分）融资（请参考卢旺达大米合作社的案例）。

合作社盈余有多种分配方式。一部分盈余根据交易额比例返还给社员，称为按贡献返利或二次返利，另一部分盈余作为合作社的公积金用于支持合作社的发展。大部分合作社不会按照社员股本比例分红，通常的做法是按照股本比例向社员支付固定的利息，因为社员给合作社出资并非为了获得最高投资收益，而是因为合作社经营需要资金。

合作社分配盈余的方式由合作社章程规定，具体比例由社员大会根据理事会提案决定。可以想象，每到当年有盈余的时候，社员大会都要进行激烈地讨论。社员通常希望按照贡献分红，合作社可能希望把盈余作为合作社的股本或准备金（例如用于未来投资）。如果社员对合作社的服务满意并且信任合作社领导者，就更容易接受这种讨论的结果。

有时候很难同时照顾到社员的资金需要和合作社财务可持续发展需要，乌干达卡特雷拉地区合作社的案例介绍了通过在合作社内部的营销业务捆绑信贷业务的做法解决长期困扰合作社的融资难问题。

#### 案例 4.2 金融和营销一体化服务

有时候缺少信贷支持和缺少市场机会是一个硬币的两个侧面。农民可能会找到愿意给出好价格的买家，但没有资金组织生产，也可能有足够的资金，但产品的价格却低于市场价。乌干达合作总社为同时解决这两个问题提出了合作社一体化服务的新办法，也就是信用合作社和营销合作社联合提供服务。在乌干达全国总社的支持下，卡特里娜地区合作社实施了既能让社员收益又能保证合作社财务可持续发展的经营模式。

一体化服务模式由两个合作社共同实施。一个服务由路库玛信用合作社提供，信用合作社负责分析农民的需求并向农民发放贷款，为农民种植棉花、玉米或豆类提供资金支持。信用社给农民一定的还款宽限期，可以在产品销售季节结束后再偿还贷款。另一个服务由卡特里娜营销合作社提供，营销合作社收购农民的产品，然后按照农产品价值的 75% 出具兑换券。农民可以到信用合作社把兑换券兑换成现金或存款。如果农民有贷款，可以用兑换券偿还贷款。营销合作社按照销售额总额收取佣金，用来补偿经营成本并获利。

一体化服务模式的优点是信用合作社为营销合作社提供资金支持，同时营销合作社为农民偿还贷款提供制度保障。两类合作社互补性经营不仅保证了信用合作社的财务可持续发展和未来融资需要，还帮助营销合作社获得了稳定可靠的供货能力，有利于该合作社以较好的市场价格销售产品。

资料来源：Based on a written assessment of the Katerera ACE provided by Mascha Middelbeek, Agriterria liason officer.

## 合作社怎样吸引社员投资？

正如前文所述，社员是合作社的主要融资渠道，如果合作社需要开展新业务或者扩大创业规模，就可能需要股权融资（有时候一些高风险的创业项目很难获得贷款或者融资成本太高）。合作社怎样才能从社员那里募集到资金呢？

### 价值链融资

当一个或多个金融机构参与价值链经营并根据价值链所形成的关系提供融资服务就是价值链融资。在价值链融资中，买方、卖方、金融机构依据价值链形成平台开展合作（参考模块4有关内容）。

合作社需要向现有社员和潜在社员提供透明信息，让他们自己判断投资的合理性。社员只有充分了解投资风险及相应的利益后才会投资。由社员自己判断对合作社进行投资更有利于实现既定目标。

首先，改善合作社的服务质量，提高整体经营效率也会提高融资能力，吸引更多的社员和企业投资，还有助于提升社员的使命感。融资能力和经营效率是互相促进的关系。这体现在两方面。一是拥有充足资金的合作社可以投资于一些先进技术，降低生产成本或者提高产品质量，也既降低成本又提高质量。先进技术通常更有可能提高盈利水平从而改善合作社的财务状况。二是使用落后技术装备并且资金不够充足的合作社很难提升生产效率。解决这个困境的一种可能的措施是提高劳动者的效率，裁减冗员，让员工努力工作，另一个措施是在具备条件的时候（例如农业正常丰收年景）尽可能增加资本公积。

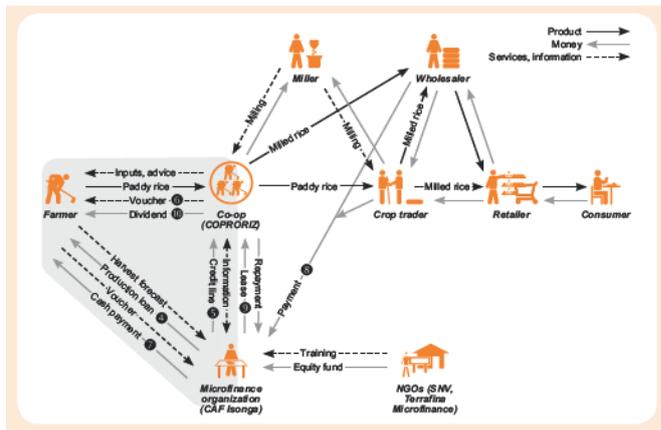
其次，可以通过提供有竞争力的价格策略，优惠的付款条件、提供信贷等手段稳定或扩大提高社员对社员的贡献或与合作社的交易额。向社员提供信贷或者货到立即付款都需要一定的周转资金。这也是有钱才能赚到钱的例子。合作社提供短期贷款或者优惠的商业贷款都可能帮助合作社营业额进入良性增长阶段。在有些产销合作社（所谓的新型合作社），创始社员从合作社购买一些自销权，除了合作社每年采购一定数量的农副产品外，社员可以自销一部分产品。这些自销权可以在合作社内部流转，从而具有一定市场价值，因此社员会努力维持并提高自销权的价值。

#### 自测题4.1

图4.1和案例4.1都讨论了通过一定的制度创新解决农业合作社社员融资问题的方法。你所在的合作社社员有融资问题吗？有哪些解决方法？

### 价值链融资

如果外部融资者认可合作社在价值链上的重要性，就有可能向合作社提供信贷支持。表4.1介绍了卢旺达水稻合作社（同时参阅表2.1）从小微金融机构融资的办法。



在卢旺达，为水稻合作社及其社员提供融资的主渠道是一家小微金融机构——伊松加金融服务公司。这家金融公司为满足水稻种植户的需要，在农场附近开设了分支机构。伊松加金融服务公司向合作社及其社员提供了多种融资业务。该公司获得了荷兰的非政府机构（荷兰开发组织以及特拉菲娜微型金融公司）的技术支持和资金支持。一种方式是金融公司向农民提供贷款，使得农民有钱购买农

资，雇佣劳动力。合作社作为农民和金融公司贷款合同的担保人，承诺在农民无力偿还贷款时保证还款。贷款申请获批后，金融服务公司将资金划转到借款人的银行账户（4）。农民向合作社销售水稻后偿还贷款。如果农民没有按约定还贷（例如，农民没有向合作社销售水稻），合作社将代为偿还贷款。

另一种方式是水稻商品化贷款，这种方式下合作社可以更快地向农民付款，小微金融机构为合作社提供一定的授信额度，允许合作社在农民把水稻交付到仓库的当天支付贷款（5）。合作社储藏水稻，等到行情有利的时候再出售。当有买家愿意支付较好的价格时，合作社把水稻运到面粉加工厂加工成大米后出售给买方，然后合作社偿还小微金融机构的贷款本息。

为加快向农民付款，采用了兑换券制度。农民把水稻交付给合作社仓库后会收到一份由合作社仓库和小微金融机构信贷员（同时也是仓库保管员）共同签署的载明一定数量的兑换券（6）。合作社发放的兑换券以其信用额度为限。农民拿着兑换券到小微金融机构营业场所变现，该机构在扣除加工成本和利息后给与全额兑现（7）。兑换券的价值取决于合作社与贸易商议价的情况（通常是选择出价最高的贸易商）。贸易商通过小微金融机构向合作社付款（8），合作社用该贷款偿还贷款。该工作机制之所以运转良好，是因为所有支付活动都通过小微金融机构的平台进行，合作社和金融机构是仓库的共同监管人，共同控制水稻的出入库活动。

小微金融机构的信贷员帮助合作社开展内部评估，共同寻找合作社持续亏损的原因。他们发现主要原因是运输成本问题。以前合作社主要租用卡车把水稻运送到首都基加利面粉厂，这种方式的成本太高，根本无利可图。由于合作社成立不久，还没有资金购买卡车，同时也没有可以获得贷款的抵押物，于是小微金融机构向合作社租赁了一辆载重 5 吨的卡车（9），此后合作社开始见到经济效益。金融机构为什么以租赁而不是投资贷款方式提供卡车？因为在合作社还清贷款之前卡车的所有权在金融机构手里，这样的风险会小一些。

由于降低了运费，强化了管理，提高了透明度，减少了跑冒滴漏，合作社从 2008 年起开始盈利。合作社提取利润的 10% 作为准备金，其余以分红的形式返还给社员（10）。

资料来源：The Royal Tropical Institute, Amsterdam, and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi: Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs (Amsterdam, KIT Publishers, 2010).

## 合作社审计

审计是由指定的由审计人员根据一般公认准则及有法律规定对组织的财务报表进行独立审查并做出结论的活动。这是针对财务审计的一般定义。合作社审计是指由审计人员根据一般公认的合作社审计准则及有法律规定对合作社的财务报表、经营绩效、公开报告等进行独立审查并做出结论的活动。

正如其他企业的经营达到一定规模后需要审计一样，合作社也需要审计。需要强调一点，合作社审计的审计范围不仅限于审查财务报告的真实性，因为成功的合作社不仅体现为利润、增长速度、市场份额，还需要促进社员和社区的利益。因此，合作社审计的内容通常有一定特殊性，一般称为管理审计（绩效审计）和社会审计。

### 为什么合作社需要审计？

以审计的方式对合作社的经营活动和经营绩效进行经常性的评估和监督是必要的，原因有以下几点：

- 社员有权利了解合作社的管理是否正常。
- 大型合作社通常聘请职业经理人经营，为确保职员的工作效率和工作态度，理事会和社员有必要对合作社的财务和运营情况进行系统性的全面检查。
- 在合作社存有资金的社员以及和合作社开展交易的非社员希望了解业务是否安全。
- 新成立的合作社通常由缺乏必要资质的名义管理者进行管理，有时候合作社缺乏适当的治理结构，财务报告制度不健全甚至没有财务报告制度。如果没有审计制度，合作社的组织问题、管理问题、财务问题都是不透明的，如果这类问题得不到解决就有可能带来经济损失，直接影响社员利益，还可能出现理事会和管理层滥用合作社资金的问题。
- 审计结果可以作为提高合作社经营绩效的工具。
- 审计可用于了解合作社的社会责任。尽管社会责任是合作社的内在属性，但需要用

一种可信的方式体现出来，而审计就可以做到这一点。

在绝大多数国家合作社都会注册为法人。合作社依法注册意味着合作社需要遵守有关法律。某些国家法律规定合作社须定期接受审计（在很多国家是一年一次），并且审计过的财务报告要提交给监督机构。一些没有正式注册的合作社也可能需要接受审计。有些国家规定小型合作社审计的频率可以低一些，例如两年一次。有些国家合作社享受免于审计的待遇，但我们不建议合作社享受这种待遇。

## 内部审计与外部审计

有必要对内部审计和外部审计进行一下区分。外部审计是由外部独立机构实施的审计，就合作社外部审计而言，审计人员或审计单位不应该与该合作社有任何关联。

内部审计是指由合作社内部员工和领导者实施的审计。合作社还可以委托内部的监事会或财务委员会进行内部审计。有些国家内部审计人员是社员但不是专业审计人员，有些国家规定内审人员必须是具备审计资质的专业审计人员，例如内部审计机构的人员。不过即使从事内部审计的人员不是专业审计人员，也必须具备合作社（财务）管理的相关知识。

合作社内部审计和外部审计应该力求最高效率、最佳效果，既实施内部审计也实施外部审计会让合作社受益。

一般来说，合作社建立有效的审计制度有助于提高合作社绩效，会提高社员对合作社的信任度，增强社员的使命感。用一句话概括，合作社审计符合社员、债权人、管理者的利益。

## 学习要点总结

第一模块讨论了农业合作社的基本特点、合作社的组织特色和基本功能。大部分合作社都提供多种服务，因为社员需要多种服务，包括农资供应、信贷、产品加工与销售等。合作社除了对农民直接支持外，还会给所在社区提供社会公益服务。平衡经济职能和社会服务职能的关系是每个合作社都会面临的挑战，但基本要求是合作社必须在经济上有活力才会有能力为社员服务。

同时满足合作社每个利益相关者的要求是合作社面临的一个挑战。尽管合作社的宗旨是服务于社员的利益，但客户、非政府组织、政府部门、所在社区等其他利益相关者也都和合作社的活动息息相关。在不同的利益相关者之间做出正确选择离不开清晰的战略和透明的决策程序。

营销合作社的业务是价值链的一个环节，与价值链上各个主体密切合作能为合作社采购、销售高附加值产品带来新的机遇。向本地高端市场以及国外市场销售产品通常需要达到很高的质量标准，经常还需要第三方认证。合作社可以帮助社员提高产品质量并获得必要的认证。

合作社内部治理应遵循国际公认的合作社原则（Cooperative Identity Statement）和本国的合作社法规。合作社实行民主管理原则，每个社员都有表决权。合作社的表决权是社员（以社员大会的形式）、理事会（由社员选举）、职业经理人之间复杂的互动关系。大型合作社通常聘请职业经理人并对理事会负责。

合作社的管理者应发挥多种作用，具备多种能力。财务管理是合作社面临的一个挑战，不仅因为获取融资通常很难，还因为管理者要具备以透明方式管理财务的能力。审计可以用来评估合作社的经营绩效并增强社员对合作社的信任程度和使命感。

