

四、农民合作社办公司



延链促发展 融合强能力

河北省秦皇岛小江蔬菜专业合作社

河北省秦皇岛小江蔬菜专业合作社立足发展蔬菜产业，着力提升组织管理的规范化水平，探索“合作社办公司”发展模式，通过厘清运营机制、发挥合作社和公司各自优势，提升市场竞争力，蹚出一条主体融合发展之路。

河北省秦皇岛小江蔬菜专业合作社组建于2011年，位于秦皇岛市抚宁区杨家营村，现有成员113名，蔬菜种植示范基地1000亩，拥有固定资产价值1900万元，建有冷藏保鲜库2.2万立方米、清洗加工车间2000余平方米，年加工配送能力3万吨。2016年，合作社全资创办了秦皇岛匠联农业科技发展有限公司，开展农业技术推广、农事农机服务、农资销售等业务，有效提高了合作社的产品品质、经济效益和带动能力。合作社获评国家农民合作社示范社、秦皇岛市农业产业化经营重点龙头企业等。

一、提升合作社组织管理规范化水平

合作社自成立以来，严格规范化管理，推行信息化建设，着力提高整体运行效率。

一是健全组织机构。合作社设有成员大会、理事会、监事会，专门设置经营小组负责协调生产经营管理。经营小组内设4个部门，分别是财务管理部、行政人事部、供销管理部、仓储加工部。合作社发展战略规划、重大项目支出、成员分红等事项，都须经过成员大会和理事会表决通过后才能实施。

二是规范盈余分配。合作社依据《农民专业合作社法》制定了合作社章程，对盈余分配做出原则性规定，成员交交给合作社的菜品按照市场价予以实时结算，年终合作社从可分配盈余中提取10%作为公积金，剩余部分按成员出资比例返还。

三是推行信息化管理。合作社采用钉钉办公软件和用友财务软件优化管理流程，应用食用农产品质量安全追溯平台，通过条码制作与扫描，准确掌握原材料采购、入库、加工、销售各环节相关数据，提高业务管理效率，实现产品质量可追溯。2022年，合作社启动了电商采购平台开发工作。

二、探索合作社办公司发展模式

2016年，经过成员大会和理事会表决通过后，合作社全资组建了秦皇岛匠联农业科技发展有限公司。合作社以种植示范基地为依托，以公司为桥梁，探索“合作社+公司+基地+农户”的主体融合发展模式，形成了蔬菜产业从农技农资服务、基地种植、冷藏保鲜、清洗加工到批发销售的完整链条。

一是厘清合作社和公司运行机制。在发展定位上，合作社聚焦蔬菜从种到销全产业链发展，开展蔬菜种植收购、清洗加工、冷藏保鲜、批发配送等业务。公司定位为技术服务类企业，服务范围包括开展技术咨询和培训，推广新技术新品种，提供病虫害防治方案和多种农机服务等。**在组织管理上**，合作社与所办公司实行财务独立核算。合作社作为公司唯一股东，由合作社理事会代表全体成员参与公司决策。公司设置财务部、综合部、农资部、农技部等业务部门，公司中层以上管理人员超80%为合作社成员，剩余为社会聘用人员。**在利润分成上**，公司经营收入在扣除运营成本、缴纳企业所得税后，剩余利润全部上缴合作社，由合作社依据章程规定进行分配。2021年，公司经营收入790余万元，净利润达50余万元，考虑到新冠疫情影响和实际经营需要，经合作社成员大会同意，该利润全部留在公司用于经营，暂不上缴合作社。

二是提升合作社生产经营质量。合作社统一使用公司自主经营的种子、农药、肥料，推行标准化生产，严把农资采购、生产加工、产品管理等关口，

规范使用食用农产品合格证，实现出库蔬菜每包一证一码，消费者通过扫描二维码即可获取蔬菜产地和种植信息。合作社的产品抽检合格率达100%，未出现质量安全事件，被秦皇岛市人民政府食品安全委员会授予“食品安全示范基地”称号。如今，合作社生产加工的蔬菜产品在唐山和秦皇岛地区的市场占有率达60%，合作社自创品牌“小江菜社”被评为河北省著名商标。



合作社蔬菜加工车间

三是发挥好公司对接服务优势。公司以合作社基地为依托，与科研院所和农资研发企业建立合作关系，承建省级农业创新驿站和区级蔬菜品牌专家工作站，组建生姜蔬菜技术服务群，为广大菜农提供线上咨询服务。2019年，公司开设“小江学堂”，为农户提供交流和学习培训场地，承办胡萝卜种植、生姜栽培等特色蔬菜培训班16场次，培训人数达2000余人，开展田间地头服务面积达1000余亩。为提高社会化服务水平，公司购置了数控种子编织机、种子丸粒机、自走式喷杆喷雾器等十多种先进设备，改进研发电动种绳播种机，累计服务面积达1万余亩，种子利用率及播种质量显著提高。



合作社办公司 做好乡村致富带头人

安徽省临泉县兄弟蔬果种植专业合作社

安徽省临泉县兄弟蔬果种植专业合作社拓宽经营思路，合资创办公司，提升蔬菜产业发展增值空间，让成员分享更多红利，提升了合作社发展质量和水平；注重健全组织机制，严格按章程合理分配盈余，秉持现代管理理念，建立片长组长负责制，提高运营效率，取得了较好的经济效益和社会效益。

临泉县兄弟蔬果种植专业合作社位于安徽省阜阳市临泉县老集镇328省道东侧，主要从事蔬菜种植、农产品加工销售、大棚设计建设、新技术新品种引进推广等。2011年11月，合作社发起人之一宋雷带着几个愿意返乡的年轻人一起回到家乡，创办了兄弟蔬果专业合作社，共同出资流转土地，建设大棚种植蔬菜。合作社管理有方，准确把握市场需求，当年就收回全部投资，吸引了越来越多的农户主动入社。合作社现有成员207个，全部是农民成员，带动农户380户。合作社2016年被评为国家农民合作社示范社，成为大中专院校农业教学实习基地，理事长宋雷被评为阜阳市劳动模范、全市优秀返乡创业典型等。

一、规范运营，探索合作社办公司经营模式

一是健全组织，建章立制。合作社设立了成员大会、成员代表大会、理事会、监事会，坚持“三公（公平、公开、公正）到位”“两权（执行权、监督权）分离”，实行“理事牵头、分层管理、订单服务”的管理模式。合

作社积极参与财务委托代理试点工作，委托专业的会计机构为合作社开展代理记账服务，专门设立财务部门，实行财务电算化管理，按季度公开财务、社务和经营运营情况，不断提升财务管理规范化水平。

二是规范管理，合理分配。合作社按照“民办、民管、民受益”的原则，为成员设立成员账户，做到“一人一个账户，一人一份资产，每年分摊到户，年年盈余返还”。合作社成员以土地经营权作价或货币出资形式，享受合作社统一采购种子、化肥、农药等生产资料的服务。合作社年末进行成本核算和盈余分配，每年可分配盈余中的20%作为公积金提取，按照成员出资份额平均量化后分别计入成员账户，65%按照成员交易量进行返还，15%按照成员出资额、公积金等占比进行分配，实现利益共享、风险共担。

三是创办公司，融合经营。2020年，合作社试点办公司，与安徽菜大师农业控股集团有限公司合资成立安徽菜大师润泉农业发展有限公司（以下简称润泉公司），注册资金6000万元，合作社持股45%，安徽菜大师农业控股集团有限公司持股55%，双方按照持股比例进行利润分成。分工上，合作社负责种植生产，润泉公司负责市场销售。2021年，润泉公司实现销售收入3500万元、利润525万元，合作社按照持股比例获得利润分成236.25万元。在合作社内部，合作社按照章程约定，将从润泉公司获得利润分成的15%留存合作社作为风险备用金，10%分配给合作社管理人员，10%分配给合作社农机手，65%作为盈余返还给合作社成员。

二、加强管理，建立标准化种植管理体系

一是强基础。合作社成立之初，成员都按照传统的露天方式种植，不愿意花钱建大棚。2013年，一场百年一遇的大雪和寒流让农户几个月的辛勤成果全部付诸东流。于是，合作社带领技术专家挨家挨户地看现场，做沟通，给农户普及大棚建设的重要性和技术要领，还组织部分年轻人赴山东寿光参观学习，帮助成员筹资建设温室大棚。经过几年的努力，合作社建

成蔬菜种植大棚2000多亩，现代化连栋大棚30272平方米，实现了四季均可种植蔬菜。

二是立标准。为有效降低损耗，提高蔬菜的产量和质量，合作社从山东寿光邀请蔬菜种植专家长期蹲点，为种植户提供技术指导，规范生产管理。同时，聘请了安徽省农业科学院、安徽科技学院的专家教授组建顾问团队，针对合作社制定了耕种、采摘、收购冷藏、农药化肥管理等方面的技术规范，引导成员按照规范标准开展生产和管理，并逐步形成习惯自觉。

三是提效率。合作社采取层级管理模式，按照种植品种、规模大小、路程远近等将基地分成7个片区，每个片区设一个片长，由合作社理事和优秀的专业种植技术人员担任，负责该片区的综合管理、资源统筹和数据统计工作。每个片区再根据规模大小细分为若干小组，一个组长管理200～500亩土地，负责协调采收，并将收割蔬菜运送到统一的收购点，再按照入库标准进行入库移交。片长和组长的收益与整个片组的总效益挂钩，鼓励农户在保证收购标准的前提下，多劳多得。这一激励机制调动了农户的积极性，年轻人纷纷竞争上岗，过年过节都会主动留在合作社，保证正常的农业生产。效益好的年份，一个片长能有上百万元的收入，一个组长能有30万～40万元的收入。

三、拓宽销路，巩固供港蔬菜生产基地

合作社种植的绿色新鲜蔬果达数十种，年产量2000吨，除了保障本地大型超市和生鲜市场供应，还销往北京、上海、广州、深圳等10多个省份，部分产品销往香港、澳门市场。为了确保供港蔬菜市场份额，合作社2012年注册了“皖北靓点”商标，将每一种蔬菜的收购标准制成展板，在各片区进行展示，要求按照统一规格进行蔬菜采摘，符合收购标准的方可入库。合作社订制了统一的收纳筐，在收购点和冷库进行验货回收时，实行电子编码管理，不仅方便了管理，而且方便快速结算。合作社在基地建立了专业的农产

品检测实验室，对每一批次的蔬菜瓜果进行抽样检测，严禁超标产品进入流通渠道。



合作社成员在集中收获小青菜

四、培育人才，反哺乡村社区发展

合作社积极与省市农业科研技术推广部门合作，不定期地举办各种培训班，组织成员到省内外参观考察，提高成员科学种植的技能水平。10年来，合作社累计培训3000多人次，培养了一批经纪人和一支业务精干的管理队伍。合作社还积极投身公益事业，参与美丽乡村建设，为宋港村修建道路3000米，配备路灯40盏，为困难村民发放扶贫资金30余万元。

■ 创新经营模式 擦亮“楚丹”品牌

■ 湖北省广水市应山红星养殖专业合作社

湖北省广水市应山红星养殖专业合作社致力于蛋鸭养殖和蛋品深加工，重视依法办社、制度建社、规范兴社和创新强社。合作社于2011年参股成立湖北楚丹禽业有限公司，持股3.10%；同时公司也出资合作社，出资占比3.07%。合作社与公司双向出资，形成了“合作社+公司+基地+农户+科研”组织模式，促进了产业链整合，显著提升了经济效益和社会效益。

湖北省广水市应山红星养殖专业合作社创办于2008年12月，经过14年的发展，形成了集养殖、加工、销售于一体的综合发展格局。合作社从最初的小作坊发展到拥有9栋生产车间、1个冻库、3个标准化养殖基地，成员从最初的12个发展到378个，资产总额从2万元增长到3900余万元，全年总收入从最初的4.8万元增长到1000多万元。2021年合作社畜禽出栏58万只，产品总量9200吨，辐射带动成员及周边农户达500余户，吸纳1400余人就地就近就业，被认定为国家农民合作社示范社。

一、创新组建方式，延长产业链条

（一）抱团发展，建社办厂

合作社领办人蒋远辉2000年开始摸索松花蛋制作技术，2005年成立松花蛋加工厂，直到2008年松花蛋制作技术成熟，生产的松花蛋不涩、不苦，入口后有一股浓郁的回香，获得了消费者的高度认可，批发价高于当地市场

1元/千克。2008年12月，在当地农业部门的指引下，蒋远辉与11户养鸭户一起，成立了应山红星养殖专业合作社，将松花蛋加工厂业务并入合作社。

合作社以优惠价格为成员提供鸭苗、饲料和病情防疫服务，以高于市场0.6～1元/千克的价格收购成员鸭蛋，年终盈余返还稳定在0.2元/千克左右，得到了养鸭户的支持，成员不断增多。合作社收购的鸭蛋用于加工松花蛋，由于刚腌制的松花蛋需要放置一段时间才能成熟，鸭蛋收购数量越来越多，原来的厂房已不够用，成为制约松花蛋加工规模扩大的瓶颈。2011年6月，合作社的几位骨干成员与合作社共同出资，成立了湖北楚丹禽业有限公司，以公司名义在产业园区购置30亩土地，建设了加工车间。

（二）创新组建，双向持股

合作社注重做好制度安排，密切合作社与所办公司的联结。

一是实行双向入股，即合作社入股公司，公司出资合作社。

二是公司与合作社签订长期收购协议，合作社收购成员的鸭蛋全部供应公司，价差稳定在0.2元/千克。

三是实行职务互任，合作社理事长同时担任公司总经理，合作社理事也大多担任公司负责人。

（三）紧跟市场节奏，掌握时代风向

合作社利用所办禽业公司，采取了一系列措施拓展市场。

一是加大投资。2018年以来，投资300多万元建成真空烤鸭蛋生产线，投资360万元引进日本“南备迩”裂纹检测设备，配套了皮蛋清洗机、自动装托机、自动给袋机等设备。

二是拓展电商渠道。2020年，公司设立电子商务有限公司作为子公司，入驻淘宝、淘特、拼多多、抖音、国家扶贫网等平台，实现了线上线下销售突破。

三是对接外部资源。2020年，公司、合作社与华中农业大学共同成立了湖北省院士专家工作站，通过产学研结合，提升蛋鸭产业竞争力。

合作社通过办公司，产品销量不断攀升，生产的“楚丹”牌无铅松花

皮蛋和油黄烤鸭蛋受到消费者喜爱。公司在全国设立直销处38个、代理商96个，年加工松花皮蛋8000多万枚、烤鸭蛋3000多万枚，产值近1.3亿元，2022年被评为省级农业产业化龙头企业。

二、重视制度建设，强化规范发展

（一）合作社健全规章制度

严格按照《中华人民共和国农民专业合作社法》的规定运作，制定了合作社章程、财务管理制度、成员管理制度、理事会职责、监事会职责、合作社成员生产标准等一系列管理制度，以制度管社。

（二）合作社注重推行四个“一体化”

一是民主管理一体化。合作社内部健全成员大会、成员代表大会、理事会、监事会设置，落实公平、公正、公开原则，将执行权和监督权分离，实行“理事牵头、成员代表牵线、分层管理、订单服务”的民主管理机制。

二是品牌建设一体化。合作社以高质量、优品质发展为出发点，回收的鸭蛋统一加工、包装，打出“楚丹”禽蛋品牌销售。

三是核算方式一体化。合作社为每位成员设立了成员账户，进行统一核算，做到一人一个账户，一人一份资产，每年分摊到户，年年盈余返还。2021年，合作社实施盈余分配，成员按出资额、公积金份额以及财政补助形成财产和捐赠财产的量化比例共分红189.6万元。

四是发展壮大一体化。合作社坚持合作社、基地、农户三方联动，统一制定计划目标，密切三方的利益联结，实现三方可持续发展。

（三）合作社提供“五统一保”服务

一是统一种苗供应。合作社以低于市场的价格为成员提供优质蛋鸭苗，推广水面养鸭、水内养鱼的立体循环、高效养殖模式，节约资源，保护环境，提高养殖效益。

二是统一养殖标准。合作社投资300多万元，建立两个养殖基地，从鸭舍标准、饲养方式、防疫治病等方面进行示范。

三是统一饲料供应。合作社与饲料公司签订长期供应合同，2021年统一采购饲料3.1万吨，批量采购降低成本79万余元。

四是统一防疫服务。合作社与有关企业签订防疫治病和药品供货合同，由企业派2名畜牧兽医技术人员长年驻扎合作社，巡回为成员提供防疫服务。合作社统一供药、定期防疫、及时治病，保证普防率达到100%。

五是统一技术指导。合作社与有关院校建立了长期技术合作关系，请专家教授入社入户集中培训授课，传授最新的蛋鸭养殖技术和养殖理念，定期组织成员外出考察学习。

六是保证高于市场价收购。合作社以高于市场价0.6～1元/千克的价格收购成员的鸭蛋，当市场疲软、蛋品价格走低时，实施保底收购。

三、制度催生活力，合作彰显优势

（一）加入红星，助力脱贫

合作社吸纳广水市周边17个乡镇千余名农民务工就业增收，全年累计支出职工薪酬达400多万元，既解决了当地富余劳动力就业问题，还带动多名贫困户、残疾农民摆脱了贫困。

（二）联合共赢，按量返还

合作社当年盈余的35%用于提取公积金和风险金，可分配盈余首先按交易量返还惠顾，其次按出资额、公积金份额等比例分红。成员从合作社领取饲料的，还享受每包0.2元的补贴。年终时，合作社汇总成员全年出售给合作社的鸭蛋数量，按每千克0.2～0.3元进行二次返利。2020—2021年，合作社按交易量返还成员金额分别为156.2万元、189.6万元。通过落实惠顾让利和分红制度，增加了成员收入，调动了生产经营积极性，合作社的组织优势得以彰显，农户纷纷加入合作社，把更多小农户引入到现代农业产业链上来。