

---

# 浅析乡土情怀、企业家才能在专业合作社中的作用

## ——以蒲江县茶韵天成合作社为例

杨凌峰<sup>1</sup>

(西南财经大学 中国西部经济研究院, 四川 成都 610000)

**【摘要】:** 农民专业合作社想要成为真正的合作社, 发挥综合服务功能和获得综合效益, 首先要解决运行模式问题。为寻找合作社模式成功的关键因素, 选取四川成都蒲江县茶韵天成合作社进行实地调查, 对具有乡土情怀的合作社理事长进行深度访谈, 并对其他普遍存在合作社模式进行比较分析, 结果发现, 合作社理事长所具备的乡土情怀和企业家才能是合作社避免走向异化的关键因素, 在合作社发展过程中起着至关重要的作用。洞悉这种在乡村振兴战略下应运而生的具有中国特色的合作社的优势后, 鼓励更多城乡人才带头组建专业合作社, 对中国合作社的特色发展具有重要意义。

**【关键词】:** 乡村振兴 农民专业合作社 乡土情怀 企业家才能

**【中图分类号】** F327 **【文献标识码】** A

乡村振兴战略提出了产业、组织、文化、人才和生态振兴五个方面的要求, 其中产业和人才两个方面在乡村振兴中至关重要, 由于农民专业合作社天然地衔接着产业和人才两个因素并且在助力产业振兴中发挥了举足轻重的作用, 在各地政府的政策支持和鼓励下, 农民合作社如雨后春笋般蓬勃发展。合作社发展的模式有多种, 如农民自办、村“两委”领办、专业大户领办、龙头企业领办及能人带动多种类型, 尽管合作社类型多样, 数量众多, 但是能够真正运行正常、发展良好的合作社却少之又少, 很多合作社在发展中就变成了“空壳社”甚至直接倒闭。究其根源, 是因为这些合作社不构成真正意义上的合作社, 而是异化了的合作组织<sup>[1]</sup>。根据合作社基本原则对照来看, 大部分合作社的内部治理并非民主管理而是由大股东或者精英控制, 盈余分配并非按交易量返还而是按资分配来照顾股东的利益, 社员之间是互惠关系而非互助关系, 等等。为探究国内当下存在的几类合作社的发展问题以及探究成功因素, 2021年10月, 笔者前往四川省蒲江县对茶韵天成合作社进行了实地调查, 对返乡创业的合作社带头人和当地村民以及入社会员们进行了深入访谈, 调查研究可以在理论上厘清农民合作社道路的问题, 在实践上可为农民合作社的成功运行提供经验借鉴, 尽管本研究选取个案作为研究, 但是和案例相似的成功合作社在全国各地都并不少见。因此研究即便不够详尽全面, 但可以证实在产业、人才振兴背景下具有中国特色的农民合作社道路发展越来越具有科学性和可行性。

### 1 当下中国专业合作社发展模式存在的问题

#### 1.1 农民自办型合作社

农民自办型合作社起初就是为了克服小农经济下每个家庭农户力量薄弱且分散的弊端而成立的, 以发挥规模经济效应、提高市场谈判地位以及增强抵御自然风险和市场风险的能力。但是农民自办的合作社往往在运行过程中就会出现各种不可避免和化解的矛盾。比如, 由于单家独户的力量弱小, 社员们聚合起来的入社资金过少, 很难维持合作社的前期运行, 大都还未撑到合

---

**作者简介:** 杨凌峰(1998—), 男, 四川绵阳人, 硕士研究生, 研究方向: 农村金融、农村合作经济组织。

---

合作社开始盈利的时期就入不敷出面临倒闭；在民主管理中，由于农户的民主意识缺乏和个人利己主义根深蒂固，在治理过程中误认为自己就是管理者，经常出现你不服我、我不服你的情形，导致合作社各种事宜常常因陷入争吵而无法商讨下去；更重要的是，合作社的发展和运行离不开良好的管理以及清晰的财务，自办的合作社中社员都是文化水平和知识技能欠缺的传统农民，往往缺乏专业的管理人才、财会人才和技术人才等，导致合作社的运行陷入无序状态。

### 1.2 精英领办型合作社

精英领办型合作社也可称为能人领办型合作社。这种精英往往在农村中具有一定影响力和威望，或者具有一定专业技术水平，再或拥有较大的农业生产经营规模。这种精英领办型合作社的发展好坏一般都取决于领办人的个人水平，其他社员对于合作社的发展就显得不太重要了。正是这样，其弊端也就慢慢显露出来。不管是精英假借农户证件去申请创办了实际上是自己经营的“假合作社”，还是他们带领农民一起创办了属于真正形式上的合作社，这种类型的合作社也大多都是由能人大户们自己管理，其他社员要么没有主动参与民主管理的意愿，要么受制于能人大户。精英往往既作为技术者，又作为经销商，还作为管理者和财会者，一人兼任多职，其他社员并不会发挥任何能够促进合作社发展壮大的作用。不仅如此，这种合作社通常只会发挥按股分配的互惠功能，并没有照顾社员的其他利益，发挥互助功能，更没有发挥提高农村社区治理能力的功能。这里并不是否定精英领办的合作社，而是这种合作社很难符合合作社的原则和特征，发挥合作社的综合功能，往往只会拥有经济功能。

### 1.3 企业领办型合作社

由农业领域的龙头企业牵头领办的合作社在为合作社提供资金、技术、人才、市场等方面发挥了重要作用，弥补了上述能人领办和农民自办的合作社的很多不足。毋庸置疑，这种合作社的确带领了很多村民致富，促进了农村的发展。尽管企业与合作社有形成利益联结机制，但是企业加入或者领办合作社的动机也是为了自身获得更多利益。因此，企业领办的合作社自然显露了资本化的特征。企业领办合作社会以利润最大化为目标，按照资本的逻辑配置资源或生产要素<sup>[2]</sup>，被包装成下乡资本牟利的工具<sup>[3]</sup>，而农户在博弈中处于劣势地位，利益分配往往偏向于企业，农户就很难享受到合作利润或享受到的利润很少。这样一来这种合作社就背离了合作社的宗旨。

除了这些类型的合作社之外，还有政府相关职能部门领办、乡村党组织或集体经济组织领办型等，不过由于这些类型在我国的数量较少，因此将不在一一列举。

## 2 案例分析

本研究选取的茶韵天成合作社既不同于本地能人领办，也不同于企业领办的合作社，而是由一位具有乡土情怀的企业家领办的。从茶韵天成合作社不断成长壮大到合作社的综合功能和效益的发挥，理事长的乡土情怀和企业家才能表现的淋漓尽致，在整个发展过程中功不可没。

### 2.1 合作社的发展历程

合作社的理事长罗女士是一位从事茶产业 20 多年的企业家，自己的老家在成都蒲江县。2016 年蒲江县被国家旅游局确定为国家全域旅游示范区创建单位，但罗女士发现这一政策利好并没有带动当地文化旅游的发展，自己家乡的面貌和村民的生活也没有发生大的变化。而当地的茶叶——蒲江雀舌不仅品质优良，而且历史悠久，更是中国地理标志产品，具有很好的品牌效应。可惜的是，长期以来当地农民种茶收入低，很多农民采摘后在家里简单加工或者不加工就直接拿到街边卖，因此价格便宜，依靠茶叶致富的农民少之又少。针对这一机遇和问题，罗女士便萌生了充分挖掘当地茶叶这一特产的经济文化价值，制作茶叶、推广茶文化、发展观光旅游，增加农民收入的想法。2016 年年底，罗女士立即返乡先创立合作社，在积极动员和鼓励村民的情况下，最终有 26 户农民以一人一股，每股 10000 元的股值加入了合作社。2017 年，合作社注册资金 30 万元，但完全不够运转，这时

---

社员又共同出资 80 多万元用于合作社发展，起初的业务定位就是卖茶苗以及做手工茶，第一年就回笼资金并盈利。2018 年，在合作社的茶叶销量逐渐上升后，前来旅游和观光的游客逐渐增加，这就有了发展观光旅游的一定基础。理事长便开始培养社员作为乡村导游，待考核合格后便可上岗从事旅游接待工作。随着茶叶销量增加，茶叶产品转型到了茶叶的包装售卖以及精品小罐茶的限量售卖。在近几年游客数量增多以及政府的宣传推广下，合作社的茶叶收入和旅游收入良好。2021 年，合作社进入了新的发展阶段，成立了接待组、基地管理组、产品生产组、宣传组和销售组，管理逐渐科学化和企业化。目前，茶韵天成合作社发展态势良好，合作社为当地提供了多个就业岗位，不仅增加了社员的收入，还促进了社员合作意识和技能水平的提高，为当地脱贫致富做出了不小的贡献，越来越多的社员和村民意识到合作的重要性，不断挖掘和培养当地蕴藏的发展潜力。

## 2.2 乡土情怀迎来合作社诞生

乡土情怀可以认为是人们对生长生活过的土地怀有感情从而产生天然的亲近和热爱，这种乡土情怀往往使人轻个人、重集体，将个人利益和集体利益联结在一起，通过达到让村民共同富裕的目的来实现自己的个人价值。而正是因为罗女士有着浓厚的乡土情怀，在知道自己的家乡并没有因为政策红利而发生变化的情况下，便萌生了通过创立合作社来带动村民致富和家乡发展的想法。不过，在最初鼓励农户进入合作社之时，尽管她保证是入退社自由，但她明确了社员一定是要有理念有能力的人，要有良好的心态和积极进取的心。罗女士希望村民能够认识到加入合作社的重要性，并且会在合作社中不断提高他们的合作能力和合作意识以参与到合作社的管理和运营之中。只有这样才能保证合作社民主管理和民主决策，因为即便她作为带头人，也会出现精英俘获或者精英操纵的情况。正是出于乡土情怀，罗女士才不会建立一个“假合作社”，也不会只依靠个人的努力来实现合作社的盈利，而是愿意花费很多的时间和精力去培养社员的合作意识和合作能力，以提高合作社的内生动力。

乡土情怀是罗女士成立的茶韵天成合作社能够按合作社本质规定运作，没有发生异化的主要原因。因为在萌生建立合作社的想法之时，他就没有想过通过返乡成立合作社来获得个人利润，而是希望以此来服务乡亲父老。在这个理念之下，合作社的理事长罗女士就不会去想操纵合作社实现精英控制，而是一心想着村民增收和合作社的长久运行。例如每年合作社的盈利都会在大会上公布，并且分红方式都会和社员一起讨论决定。在 2020 年疫情发生后，当地整个茶产业都有所受损，很多农民种植的鲜茶无处销售。尽管如此，罗女士也会让合作社收购非社员的茶叶并且依托合作社帮助售卖其他农产品，为村民们减少了损失。除此之外，在旅游旺季合作社客流量大的时候，会将一部分客流引入非社员的茶园和猕猴桃园，为当地村民发展的其他产业带来福利。

总之，具有乡土情怀的罗女士目的就是着眼于合作社的集体利益和社区整体利益，保证合作社的规范化运作。如果要谋利，她就会创办企业而不是创立合作社；如果没有乡土情怀，她可能会利用合作社去获得更多的个人利益，从而产生“精英俘获”的异化现象。

## 2.3 企业家才能助力合作社壮大

合作社从成立之初到不断发展壮大一直都离不开合作社理事长所发挥的中流砥柱作用，可以说合作社理事长的才能能够决定合作社前途命运。研究表明，合作社负责人才能会对合作社发展前途产生显著影响<sup>[4]</sup>，合作社理事长的企业家才能能够显著提高合作社的经营效率<sup>[5]</sup>，也能够提升合作社的服务效能<sup>[6]</sup>。在茶韵天成合作社的发展成长过程中，罗女士的企业家才能也发挥得淋漓尽致。

罗女士拥有近 30 年的从事茶产业的工作经验，在茶企工作中掌握了扎实的制茶技术，积累了丰富的市场经验，这为成立和发展合作社奠定了坚实基础，因而合作社能够在最初仅有手工茶业务的情况下也能实现盈利分红。随着合作社的基础业务逐渐稳定下来，罗女士敢于创新、敢于冒险，拓展了茶叶的产业链，经营业务包括新品种的繁殖和销售、茶叶加工、茶园认养、采茶体验、休闲品茗和亲子科普教育等方面，尤其是在茶叶售卖上更加注重品牌和质量的打造，开始了小袋茶叶的包装售卖以及小罐精品茶叶的限量销售。

由于罗女士具备早期在企业锻炼出的管理能力，她能够制定出一系列严密周全的内部管理制度以及科学有效的运转机制。在积攒了几年的实践经验后，合作社摸索出了更加完善的合作社章程和规范的管理机制，并且配备了专职会计，能在每年年底向社员公布财务收支情况。在2019年合作社还成立了党支部，采取“党组织+合作社+党员示范户”模式，发挥了党员干部的模范带头作用，引导社员标准化种植。

企业家才能的发挥会吸引相关的外部资源注入和社会资本支持，合作社的效益和发展才会因此而显著。为使合作社高效发展，罗女士结识了很多高校专家，合作社参与了农大、浙大等高校的科研项目，为高校提供了关于茶叶的一手数据，高校为合作社提供技术支持和指导，保证了合作社茶地的精细化种植。另外，罗女士深谙宣传推广的重要性，成功申请了县级示范社，获得了当地领导的肯定和政府的宣传推广。不仅如此，罗女士在茶企工作中和旅行社有所结交，利用旅行社这一平台，为合作社带来了源源不断的客流量，从而促进了茶叶销售和旅游收入的增加。

### 3 结论和启示

本研究以蒲江县茶韵天成合作社为例，揭示了合作社理事长具有的乡土情怀和企业家才能在农民专业合作社发展过程中起着重要作用。案例中的罗女士正是因具有乡土情怀和责任精神、创新精神、合作精神、冒险精神等企业家精神，才会真心实意地通过发展合作社带动村民致富，而不是为自己获取利益，相反带头人还会牺牲或妥协自己的利益，以保证实现合作社的整体利益。同时，理事长专门注重对社员和农民关于合作能力和合作意识的培养以保证合作社能秉持民主管理的原则，使合作社能够规范运作，没有出现异化现象，而企业家才能又确保了他能将合作社发展壮大，并让合作社发挥了经济功能、社会功能、乡村治理功能等综合功能。

茶韵天成合作社成功的经验可以为解决目前我国农民专业合作社在实践过程中广泛存在的诸多问题提供一些启示和借鉴。

一是在发展农民专业合作社时要注重挖掘和培养合作社企业家，重视并肯定合作社理事长的企业家能力和乡土情怀在合作社发展过程中的重要作用。二是立足于乡村人才振兴的背景下，提高城乡要素横向、纵向流动效率，尤其是畅通人才要素流通渠道，吸引更多“懂农业、爱农民、爱农村”的人才队伍服务乡村，让更多有志之士投身建设美丽乡村的伟大事业中，实现个人价值和社会价值的统一，共同探索具有中国特色的合作社道路。三是要提高农民的知识文化水平和技术能力，要认识到当下中国农民文化素质普遍不高、城乡差异和东西部差异明显以及乡村人才流失严重的严峻性，只有合作社具备充足的资金、管理人才、技术人才、技术设备等条件下，才能发挥合作社的综合功能，助力各地乡村发挥区位优势，提高产品附加值，延长产业链，形成“一村一品”的格局。四是只有充分发挥经济功能、社会功能、社区治理功能，真正服务于农民，服务于社区，得到农民的爱戴和认可的合作社，才能发展壮大。

#### 参考文献:

- [1]应瑞瑶. 合作社的异化与异化的合作社：兼论中国农业合作社的定位[J]. 江海学刊, 2002(6):69-75.
- [2]何均力. 资本化的农民合作社与农业合作化的再思考：基于定州(县)实地调查[J]. 社会建设, 2018(3):74-86.
- [3]冯小. 农民专业合作社制度异化的乡土逻辑：以“合作社包装下乡资本”为例[J]. 中国农村观察, 2014(2):2-10.
- [4]徐旭初, 吴彬. 治理机制对农民专业合作社绩效的影响——基于浙江省526家农民专业合作社的实证分析[J]. 中国农村经济, 2010(5):43-55.
- [5]黄祖辉, 扶玉枝, 徐旭初. 农民专业合作社的效率及其影响因素分析[J]. 中国农村经济, 2011(7):4-13.

---

[6]黄季焜, 邓衡山, 徐志刚. 中国农民专业合作经济组织的服务功能及其影响因素[J]. 管理世界, 2010(5):75-81.