

# 韩国农业协同组合的综合改革与启示

文 / 王怡雯 曹斌

韩国农业协同组合（简称“韩国农协”）是全球合作经济组织的重要组成部分，也是东亚合作经济组织的特殊形式。韩国农协不同于日本农协，一是政府影响力较大，农协理事长长期由政府委派，直到1987年才实现由农民自下而上地民主选举；二是全国层面的农协中央会根据1961年修订后的《农业协同组合法》规定，吸收了国有农业银行而成立，可以同时开展供销业务和金融业务，而日本农协中央会无此功能；三是农协体系由全国层面的中央会和地方层面的基层农协两层构成，前者负责供销、加工和金融，后者主要负责生产，组织结构简单，管理效率较高。20世纪90年代以来，韩国农协受到内外环境变化影响，被迫进行综合改革，并且取得了显著成效。相关统计显示，截至2023年1月，韩国农协总资产金额为139.7万亿韩元，仅次于三星集团、SK集团、现代汽车和LG集团，位居第5位，是全球排名第9位的农民合作经济组织。

## 一、韩国农业协同组合面临的问题

20世纪70年代以来，随着快



韩国首尔市江南区的农协超市

速城镇化、工业化及全球经济一体化的冲击，各国要求韩国开放农业市场，减少政府干预，原本在政府高度保护下的韩国农业农村社会发生了剧烈变化，对韩国农协发展造成了巨大压力。

### （一）成员数量持续减少

2020年，韩国农业人口为403万人，2022年减少到209万人，降幅达42.7%。农业人口的流失，导致韩国农协成员数量减少，动摇了基层农协的发展根基，部分欠发达地区基层农协的经营难以为继，相继出现经营困难等问题。

### （二）成员老龄化问题突出

2000年，韩国60岁以上老年人占农业人口的比例为33.1%，2022年这一比例提升到67.3%。根据韩国统计局预测，今后韩国的老龄化比例将进一步提升，到2067年，韩国将成为全球老龄化最严重的国家之一。快速老龄化不仅对韩国经济、政治有所冲击，也给韩国农协的长期发展带来严峻挑战。

### （三）市场竞争能力较弱

韩国农协长期倚重金融和保险业务支撑，而供销业务处于亏

损状态，发展情况并不乐观。随着大规模工商资本对农村社会的持续渗透，在农资供给、农产品销售等领域与农协的竞争也变得日渐激烈。韩国农协的竞争实力进一步被削弱，零售市场的份额也在逐渐缩小，遭到成员指责。

#### （四）民主管理体制制约发展

近年来，韩国农协成员出现两极分化，逐渐形成了少数规模农户和大多数中小规模农户并存的多元化经营结构。然而，韩国农协坚持理事长选举和重大事宜实行“一人一票”的民主管理，致使少数规模农户和农村精英阶层的建议被忽视。

## 二、韩国农业协同组合的综合改革措施

亚洲金融危机之后，韩国经济受到重创，市场化进程加快，韩国政府逐渐减少了对农协的支持。韩国农协一方面扩大经营规模，力图达到能够和财阀相对抗的经营规模，发挥规模经济和范围经济优势，降低管理成本；另一方面，大刀阔斧地改革中央会制度，力图提升其经营能力，提高农协的决策效率。现结合韩国农协中央会相关文献和2023年4月韩国农协金镇亨博士在国际合作社发展系列讲座中的授课资料，将韩国农协改革措施归纳如下。

#### （一）扩大基层农协经营规模

为了增强农协的市场竞争力，增加成员收益，韩国农协通过合并增大单社经营规模。在基层农协改革方面，韩国政府鼓励基层

农协的跨区域整合，通过业务合并等方式，将同类经营同产业的小型基层农协合并为更大规模的农协。截至2023年，韩国基层农协数量下降到1113个，是1969年的14.8%，但同期社均成员数量由139个增加到了1869个，规模优势得到显著发挥。同时，韩国鼓励把隶属不同农协但从事相同农作物生产的农民组织起来，跨地区联合开展同品种营销活动，规避同业竞争。另外，在中央会层面，2000年，韩国农协中央会把之前分离出去的畜产农协和人参农协重新整合在一起，进一步扩大了农协中央会的经营规模。

#### （二）剥离金融保险业务

2012年3月，韩国修订《农业协同组合法》，要求农协中央会剥离金融业务板块，设立农协金融控股公司。之后，剥离保险业务，以提升信用业务的专业化水平。截至2023年1月，韩国农协金融控股公司相继成立11个金融子公司，分别是NH农协银行、NH农协人寿保险公司、NH农协财产保险公司、NH投资证券公司、NH期货公司、NH农协Hedge资产运营公司、NH-AMUNDI资产运用公司、NH农协资本公司、NH储蓄银行公司、NH农协房地产投资信托基金和NH风险投资公司。一方面，公司化改革拓展了韩国农协金融服务范围，不仅可以为成员提供现金存储业务，还可以提供信用卡业务、非营利性保险业务、互助信用业务等金融服务，能够通过市场竞争降低贷款利率和减轻税务

负担的方式来帮助成员发展。另一方面，农协金融子公司的收益，根据《农业协同组合法》第159条之二规定，需要缴纳名为“品牌使用费”的加盟费，缴纳金额是公司营业收入或者营业额的2.5%以内，且该费用只能用于支援基层农协的各种事业项目，增强了中央会为农服务能力。

#### （三）发展专业营销子公司

韩国农协认为公司制度是对合作制的有效补充，可提升决策效率。为了增强供销业务的市场竞争力，韩国农协中央会加快供销业务板块的公司化改制，2012年基本完成了中央会层面的体制改革，初步形成了由14个子公司构成的韩国农协经济集团。子公司覆盖了农产品供销和农资供销的各个环节，在营销环节有农协流通公司和农协HANARO流通公司；在农资供应环节有农友BIO、农协土爱、南海化学、农协饲料、农协CHEMICAL和农协AGRO；在食品加工环节有农协食品、农协牧牛村、农协红参、农协粮食；在对外商贸环节有NH农协贸易和农协物流公司。一方面，各级农协与子公司之间形成人事安排和业务监督关系，不参与具体经营工作；另一方面，子公司独立运营，自负盈亏，公司负责人拥有较为宽松的决策权限的同时，也承担了完成子公司绩效的重任，显著提升了供销业务板块的整体竞争力。

#### （四）拓展农产品流通渠道

韩国农协为了把流通环节的利润留在成员手中，积极拓展流





韩国农协银行全罗南道的基层储蓄所

通渠道。在批发环节，2013年成立“安城农食品物流中心”，不仅承担成员产品的物流、存储功能，还增加了分拣和包装服务，可以把成员的初级农产品加工成小包装或预处理产品，直接配送给便利店、餐饮企业和生鲜超市，缩短了流通渠道，显著提升了产品的附加值；构建了全国地方农产品物流体系，在全国5个重点消费城市建立了综合物流中心，在全国主要农产品批发市场内设立了100个销售平台，专职批发成员农产品，解决成员农产品销售难的问题。

在零售环节，韩国农协建立了直营超市——HANARO超市，在满足消费者需求的前提下，提升农协成员农产品占有量；构建电商平台、电视购物等多种销售渠道，销售农协成员的中高端农产品；构建农产品出口平台，依托韩国农畜产品高品质的竞争优势，扩大向美国、日本和中国等地的出口量。目前，出口产品中

的水果、蔬菜、花卉、食用菌等鲜活农产品出口额已占到总出口额的70%。

在保障食品安全方面，韩国农协建立了“从产地到消费地”的食品履历追溯制度，严格监管食品流通的整个过程，确保所销售的农产品安全可靠。目前，韩国食品研究院、农协食品研究院在全国4个地区设立了食品分析中心，对农协超市销售的农产品进行原产地检查、农残和重金属抽样检查，防止出现食品安全事故，影响农协产品的声誉。

#### (五) 延长农产品产业链条

韩国农协积极延长产业链，提升农产品附加值。以畜产品为例，农协经济控股公司设立并经营上百家畜产品加工厂，显著增加了养畜农户的经营性收入；推动一村一品，成立了“牧牛村”公司，专门经销韩牛制品，目前，各类牛肉制品已经出口到了日本、新西兰等国家和地区，2013年“牧牛村”的肉制品在德

国DLG国际品评会上获得展品金奖，其味道和品质得到客户的一致认可。另外，为了进一步留住利润，韩国农协推动产业链前移，依托成员需求，在韩国设立了28个饲料工厂，各类混合饲料的市场占有率达30.4%，显著提升了市场价格交涉能力，确保了平价饲料的稳定供应；韩国农协设立了韩牛、奶牛和猪改良中心，积极推动改良种畜代替外国品种，从源头繁育具有国际竞争力的基因资源，显著提升了本国种畜竞争力。

#### (六) 改善为农服务体系

韩国农协认为，在全球经济一体化背景下，很难仅仅依靠情怀来维系成员与农协之间的联系，只有不断提升为农服务能力，才能增强成员和农协的黏合力。韩国鼓励基层农协修建农产品产地流通中心，组织成员共同筛选、共同配送和共同结算，降低流通成本，提升农产品商品化率和价格交涉能力；修建稻米综合处理中

心，帮助成员去壳、烘干、储存稻米，减少粮食收割后产生的相关费用及预防粮食损失，部分中心还开展耕、种、收等生产环节的社会化服务，解决稻农劳动力不足的问题；针对新农人、规模化经营主体大多偏向于生产生态友好型农产品的发展趋势，修建了家畜粪尿资源化中心，集中处理家畜粪尿，生产有机质肥料，供应给农协成员，促进了资源在农村的内循环；另外，韩国农协还以各地畜协作为平台，经营450个防疫中心，为成员提供上门服务，极大地方便了成员开展生产活动。

### 三、对推动中国合作社高质量发展的启示

#### （一）稳步扩大单体合作社规模

根据“集体行动理论”，合作社的规模越大，经营成本越低，产品竞争力越强。2021年，我国农民合作社数量达203.1万家，成员达6006.0万人，社均成员数量只有29.6人。而韩国农协数量虽然不足我国合作社数量的0.1%，但是社均成员数量却是我国合作社的63.1倍，可见我国合作社的经营规模还很小，还需要进一步扩大单社规模。建议推进合作社减量提质，进一步提高农民组织化水平，鼓励农民加入合作社；推动同业合作社以乡镇为边界，合并为更大规模的地区性合作经济组织，增强整体竞争实力；各级财政设立专款，补贴合作社在合并中产生的费用支出。

#### （二）加强为农服务能力建设

韩国农协改革方向证明，增强农协与成员的黏合力的关键在于设身处地为成员提供多元化的服务，帮助成员改善经营管理，降低成本，增加经营性收入。建议健全合作社政策支持体系，综合采用财政、项目、金融、税收工具支持合作社修建为农服务设施，购置大中型农业机械，增强合作社服务能力；加强对合作社成员的培训，通过组织讲课、参观、考察活动，培养懂市场、懂管理的市场营销人员，提升合作社营销能力；鼓励合作社开展社会化服务，降低成员生产成本。

#### （三）加快构建农村合作金融体系

综合农协是东亚小农经济体制下特有的合作经济组织发展形式，可以解决农民贷款难、金融机构征信难等问题，但同时综合农协特有的内部结算模式也容易发生韩国和日本农协面临的供销业务过度依赖金融业务收入，导致农协供销板块竞争力减弱的问题。因此，在经济发展不同阶段，合理选择适合本国的发展模式尤为重要。中国合作经济发展具有自身特点，不能简单模仿日韩当前的发展模式，建议修订农民专业合作社法，鼓励合作社开展互助金融业务；培育有能力的合作社增加资金互助职能，按照法律和章程规定规范运作；推进供销社综合改革中的合作金融试点，结合韩国农协的发展经验，促进“三位一体”发展。

#### （四）适时推动合作社办公司

合作社创办公司来实现加工、流通等环节的产业链延伸，具有运营效益高，便于吸引人才、引入外部资金等优势，有利于推动农协做大做强。鉴于中国合作社办公司的现状，建议政府对合作社办公司持中立态度，以免政策倾斜造成市场扭曲，打破公平公正的竞争环境，损害农村其他市场主体的合法权益；坚持为成员服务的基本宗旨，防止子公司业务偏离合作社发展主业；坚持依法管理，确保子公司收益可以返还到持股合作社；加强监管体制建设，防止资产流失，保障合作社成员对子公司经营情况的知情权、话语权和收益权。✍

〔本文是中国社会科学院创新工程项目“面向共同富裕的农村基层组织创新研究”（2023NFSB03）、中国社会科学院智库基础研究课题“实现小农户与现代农业发展有机衔接的多样化路径与政策体系研究”的阶段性成果〕

（作者单位：王怡雯，中国社会科学院大学；曹斌系中国社会科学院农村发展研究所合作经济研究中心主任）

栏目编辑：孙超超