

以色列农业合作社的组织运营及其发展

◆ 张玉军

摘要：本文在介绍以色列农业合作社概况及特征的基础上，重点阐述了以色列农业合作社的组织形式以及运营模式。并深入阐述了以色列农业合作社的历史贡献、存在问题以及发展趋势，最后简述了对中国农业合作经济组织的一些启示。

一、以色列农业合作社的概要和特征

（一）历史——合作社的产生与发展

以色列第一个共产主义色彩的基布兹（KIBBUTZ）于 1909 年在德加尼亚诞生，至今已有近 100 年的历史。在长达 100 多年的时间里，犹太人散落在世界各地，饱尝了各种苦难。第一次世界大战后，俄国和东欧的大批青年开始移居到他们的故土——现在的以色列。但面对贫瘠、沙化的土地，干旱少雨的气候以及充满种族冲突的环境，他们被迫过起了集体耕作、集体谋食的绝对平均主义生活。于是，第一个基布兹便产生了。在基布兹里成员共同拥有生产资料，共同劳动，按需分配。以色列的其他重要的合作社形式基本上是在英国殖民统治巴勒斯坦时期（1917—1948 年）陆续建立起来的，具体包括莫沙夫（MOHAV）、公共交通合作社、储蓄和信贷合作社、消费合作社、生产合作社等。其中，以莫沙夫最具代表性。莫沙夫是由基布兹演变出来的，前基布兹的成员认为基布兹的组织限制性太强，

希望在没有剥削的社会中互相帮助得以生存，于是在 1921 年产生了一种新的合作经济组织——莫沙夫。莫沙夫以家庭为基本生产经营单位，耕地由莫沙夫从国家租用，然后转租给农户，基本的生产资料归农户所有。莫沙夫为农户统一提供农业生产资料，农产品储藏、加工，农产品市场营销，储蓄和信贷等产前、产中和产后的生产经营服务以及公共设施、教育、文化、宗教、卫生等市政服务。1948 年以色列建国以后，随着大批新移民的定居，农业得到了快速发展，农业合作社的数量也进一步增加。以基布兹、莫沙夫为代表的农业合作社在以色列国民经济发展（特别是农业的发展）、国防事务安全、移民安置、社会保障等方面发挥着重要作用。基布兹和莫沙夫已成为以色列农业合作社的标志。

（二）理念——合作社的原则与指导思想

“各尽所能，各取所需”是基布兹的基本原则。按以色列《合作社团登记册》的法律定义，基布兹是“一个供人定居的组织，它保持某种在所有物全体所有制基础上将成员组织起来的集体社会。它的宗旨是在生产、消费和教育等一切领

域中实行自己动手、平等与合作”。因而，基布兹是以公有和平等为原则，建立起来的独特的经济与社会结构和乡村生活方式。其主导思想是在“公有”、“平等”、“自愿”的基础上，坚持亲自劳动、互相合作、民主管理、按需分配的集体生活方式。

莫沙夫与基布兹的根本区别在于其不是坚持集体生产和生活方式，而是以家庭为基本单位进行集体经营活动，通常一个家庭三代生活在一起，在家庭中，各个不同年龄层次的人之间相互合作，构成了莫沙夫社会自身合作理念和相互支持的特征。在以色列的法律定义中，莫沙夫是“一种农业社区组织，它的主要目的是将独立的农民组织起来，同时保持私有财产，在生产资料供应和农产品销售等方面合作互助，履行社区服务职能”。因而莫沙夫的主导思想是在坚持土地国有的基础上，成员之间相互合作、相互支持、民主管理、按劳分配。

(三) 特色——合作社的性质和业务

以色列农业合作社与欧美相比，其最突出的特点就是基布兹的公有性质。基布兹在创建之初和以后相当长的时间里，一切都实行公有制，大到生产资料，小到鞋、袜、口杯。甚至在基布兹里，孩子也不属于个人，而是基布兹的儿女。由于在基布兹里孩子一出生便进入育婴室由专人照料教养，从小便开始过集体生活，孩子在成长过程中所需的各项费用由基布兹支付。虽然现在基布兹正处于渐进的变革当中，一些基布兹也出现了雇佣劳动和按劳分配，然而迄今它并没有触及生产资料的集体所有制的基础。

在业务方面，欧美的农业合作社一般是按农作物或按职能的不同加以组织的专业性合作社，通常农户可以根据需要加入多个合作社，而以色列合作社的最大特点是，它属于多功能的综合性农业合作社。基布兹在建立之初，只从事农业生产，但现在大多数的基布兹除从事农业生产外，还发展了工业和旅游业，其产品种类也多种多样，有的甚至出口到国外，为此，许多基布兹也因此建立了大型的农工商综合体，甚至跨国公司。同样，莫沙夫作为一个多功能的社区合作社，除在生产资料供应，农产品销售方面为家庭提供服务外，还在医疗、教育、文化、信贷等方面为家庭提供服务。

二、以色列农业合作社的组织

(一) 合作社的系统组织

除了基布兹和莫沙夫外，以色列还存在许多专业性的农业合作社，如农业市场合作社（Tnuva）和农业采购合作社（Hamashbir Hamerkazi）等等。如果按照合作社功能层次和区域范围的不同，以色列的农业合作社可以分为两个层次：一是基层农业合作社（第一层次），以基布兹、莫沙夫为代表的综合性合作社。二是区域性和国家层次上的合作社（第二层次），以农业市场合作社和农业采购合作社为代表的专业性合作社。基层农业合作社要从事采购、生产、销售、信用、保险等有关合作社成员的务农和生活方面的所有事业，而区域和国家层次上的合作社大都是以基层农业合作社为成员建立起来的专门从事农产品的销售或农业投入品的采购等业务的。但是经过几十年的发展，除了基布兹、莫沙夫外，以色列其他类型的农业合作社大都不复存在或名存实亡。如遍及全国的消费合作社早已蜕变成了一个普通的商业企业。

(二) 合作社的成员加入与退出

无论是基布兹还是莫沙夫，成员都有随时退出合作社的自由，但是要加入合作社却不是一件容易的事。成员要加入基布兹必须要经过1~2年的“候补期”考验，一方面是让申请者了解基布兹的生活，另一方面基布兹对新成员的人品、素质也有一个认识过程，在候补期满后，再由基布兹成员全体大会举手表决通过，才可以成为正式成员。而要加入莫沙夫就相对容易，只要交纳一定的股金就可以成为莫沙夫的成员，成员租用的土地可以由下一代的一名社员继承。

在基布兹里，成员虽然有退社的自由，但退出的社员只能带走自己的私人物品，其他的要归基布兹所有。此外，基布兹的成员也有可能被开除出农业合作社，如果合作社的成员不努力干活，又不思悔改，只要全体成员大会2/3同意，即可将其开除。

(三) 合作社的管理

民主管理是基布兹和莫沙夫奉行的基本原则。基布兹的内部政策、发展规划、预算、决算、选举干部、吸纳新成员、开除成员等等都要经过基布兹全体成员大会，作出民主决定。基布

兹中正式的合作社社员每人有一票的表决权，可以参与到合作社的管理当中。同样，莫沙夫的成员也均有权参与到莫沙夫的管理当中，包括参加代表大会和委员会的选举等等。

三、以色列农业合作社的运营

(一) 意志决定和合作社成员组织

基布兹和莫沙夫（基层农业合作社）的最高权利机构都是社员大会，凡是合作社的成员每人都有一票表决权。基布兹每周召开一次全体会，每年选举一次管理机构——执行委员会和理事会。理事会有 15~21 名理事，委员会由主席、秘书、财务委员、采购委员、工作组织委员等组成。委员可以连任，日常工作由执行委员会管理。而莫沙夫的社员大会通常是每 6~8 周召开一次，每年选举一次代表大会和委员会。代表大会是莫沙夫的执行机构，处理经济事务及政务，委员会则负责处理农耕、健康、教育、文化、吸收新成员等事务。此外，每个莫沙夫一般有 2 个脱产干部：一个负责与政府机构、银行、销售部门打交道的外务秘书，一个是负责处理日常事务的内务秘书。

合作社活动的开展虽然取决于当选的执行委员会或代表大会，但合作社的成员并不把合作社的运营托付给他们，而是自己主动地参与运营，这是很必要的条件。

(二) 合作社的经营

合作社不同于商业企业，是一个非营利单位，但又是靠自己经营的事业独立核算的经济组织。合作社除了为社员提供必要的服务外还要维持自身的生存。像基布兹这样的“乌托邦”式的合作社，其本身的生存是依靠社员共同劳动创造的财富，而像莫沙夫这样的合作社，既是一个农民社员的联合组织，又是一个独立的经济组织。其生存主要是依靠合作社与组织外的利益集团或个人进行交易取得的最大化的利润。除此之外，莫沙夫的社员还要为莫沙夫提供的服务支付一定的成本费用，以维持合作社的生存。

(三) 政府在合作社经营中扮演的角色

以色列政府一般不直接干预农业合作社的经营，只是在政策、法律、经济和技术等方面为合作社的发展提供支持，可以说政府是农业合作社发展的主导者，而合作社发展的主体却是广大的

合作社的社员。这使合作社可以避免过多的政府干预，从而实现自主运营。

四、以色列农业合作社的历史贡献、存在问题和发展趋势

(一) 历史贡献

以基布兹和莫沙夫为代表的农业合作社在以色列国民经济经济发展，特别是农业经济发展中起着举足轻重的作用。基布兹还与以色列总工会、国防军，被以色列人称为以色列的三大支柱。经过三代基布兹人的共同努力，基布兹人现在已生活在较安定的环境当中。作为以色列民族精神象征和犹太民族复兴基石的基布兹，到 2001 年，全国共有 269 个，成员 12 万多人，占总人口的 2.3%，但基布兹创造的农业产值和农产品出口已占全国总量的 40%。此外，基布兹还提供了占全国工业产值 10% 的工业品。莫沙夫作为以色列最盛行的农业合作社模式，全国共有 450 个，成员占全国总人口的 3.1%，但其生产的农产品和农产品出口已占到全国的 50%。

(二) 存在问题

由于宏观环境的变化，以色列农业合作社面临严峻的挑战。当前其面临的主要问题是：

1. 财政问题 20 世纪 90 年代以来，政府对基布兹和莫沙夫的财政支持和优惠政策明显减少，使基布兹和莫沙夫陷入了财政困难。同时，由于基布兹对所有成员的生产和生活一包到底，导致生产成本相对较高，自身的发展也受到限制。

2. 人才问题 人口的减少和老龄化问题是困扰以色列农业合作社发展的主要问题。其主要表现在基布兹的年轻人不愿意坚持老一辈人的艰苦奋斗的精神，也不喜欢没有现金收入的分配方式，纷纷离开基布兹，致使基布兹的劳动力不足。同时，许多退役的年轻人纷纷进入大学学习，回到基布兹的往往也找不到合适的工作，也使得基布兹的人才不断流失。同时，从人口构成看，基布兹的老年人的比例远远大于其他农村的平均水平。

3. 信念问题 基布兹传统的集体生活的信念已开始被打破，一些基布兹已开始着手实行按劳分配，废除人人平等、吃大锅饭的“各取所需”的分配体制，打破自我劳动的基本原则，出现了

雇佣劳动。而莫沙夫集体“统”的程度也在逐步减少，一些莫沙夫也蜕变成成为仅具有一般社区功能的农村基层组织。基布兹和莫沙夫正面临着私有化和商业化的严峻挑战。

(三) 发展趋势

改革是以色列农业合作社发展的大势所趋。事实上，早在 20 世纪 80 年代，基布兹、莫沙夫就开始了内部制度安排的渐进改革。诸如位于以色列北部的基奈尼特基布兹正在进行全方位的改革，它的领导人还聘请专业咨询公司为基布兹的改革制定整体方案，但基布兹“平等、公有、自愿、民主”的原则没有变。许多基布兹的社员也认为为了生存基布兹必须进行改革，但仍希望改革后的基布兹保留些原有的传统。而像莫沙夫这样的社区合作社，其改革的一个重要方面是实行企业化的经营。合作社经营环境的恶化，迫使合作社走向企业化经营。但由于合作社是合作经济组织性质，如何将合作经济组织原则与企业化经营机制结合起来，是以色列农业合作社改革过程中面临的主要问题。

五、对中国农业合作经济组织的几点启示

以色列独特的基布兹和莫沙夫农业经济组织，对中国探索农业合作经济的组织形式，有很好的借鉴和参考意义。特别是莫沙夫与中国的农业合作经济组织非常相似，其借鉴意义可见一斑。

1. 农业的发展需要农业合作社 这是由农业的特殊性和家庭经营的局限性所决定的。特别是在中国从传统农业向现代农业转变的过程中，合作社的多重功能是不可替代的。农业合作社在以色列农业发展中的作用足以说明这一点。

2. 在鼓励发展专业合作经济组织的同时，应当注重发展为农民提供综合服务的社区性合作经济组织 随着农业和农村经济的发展，中国专业性的合作经济组织取得了长足的发展。但专业性的合作经济组织功能单一，不能为社员提供系统的服务。按照现代农业发展要求和以色列综合性农业合作社的发展看，综合性的农业合作社对以色列农业的发展、经济恢复和政治稳定等功不可没。因此，中国应当吸取以色列发展基层综合性农业合作社的经验。

3. 发展农业合作社应坚持“民建、民管、民享”的原则，政府应注重为合作社的发展提供法律和经济方面的支持 过去中国人民公社官办的色彩浓厚，但官办人民公社失败的教训也是深刻的。而以色列农业合作社的发展是农民迫于恶劣生存环境自发建立起来的，政府对农业合作社只是提供法律、经济和技术方面的支持，农业合作社的运作也是完全依照民主管理的原则进行的，农业合作社的成果也为全体社员共享。按照以色列农业合作社发展的经验，中国农业合作社的发展不应该搞强迫命令，而要建立在政府推动、法律保障、社会引导和农民自愿的基础上，真正按照“民建、民管、民享”的原则来进行。

4. 合作社只有不断的深化改革，才能在特定的环境下求得发展 以“罗虚代尔原则”为指导的合作经济组织的原则内涵、运行机制、服务功能等都会因经济社会环境的改变而发生变化。目前，以色列农业合作社的渐进改革，正是新形势下合作社求生存求发展的重要举措，其改革的成效也逐渐彰显。纵观以色列农业合作社的改革发展的经验，再看中国的农业合作经济组织的发展，特别是社区性合作经济组织的发展步履缓慢，国家推动合作社发展的政策导向作用未能显现，合作社内部的管理和运作机制缺乏灵活性，这一切都要求中国农业合作社要在政府政策和法律的推动下，大胆实践，深化改革，不断探索适合中国国情的合作社发展模式。

作者单位：苏州大学商学院

