

根据中以两国合作社联合培训计划,中华全国供销合作总社合作指导部副部长刘崇高率中国供销合作社交流考察团一行 12 人于 2009 年 10 月 24 日至 11 月 3 日,赴以色列进行为期 10 天的学习培训。以色列内盖夫和平与发展战略研究院(NISPED)对这次活动十分重视,除了专家授课以外,还安排学员实地考察了 4 个合作社(2 个莫沙夫和 2 个基布兹)和 5 个合作社产品加工流通企业,与主管合作社事务的以色列政府工业贸易与劳工部副部长、以色列合作社运动执行主席、项目资助者北美犹太人捐赠委员会主席及中国驻以色列大使进行了座谈。

# 以色列合作社考察报告

文/ 中华全国供销合作总社赴以色列考察团

考察团成员:刘崇高 徐明峰 韩 疆 杜永峰  
仲 典 赵 雷 谷新生 林绍送  
林 冰 杨 飞 张文新 刘 锋

执笔:韩 疆

## 一、以色列基本情况

以色列于 1948 年 5 月 14 日根据联合国分治方案宣布成立,地处欧、亚、非三大洲结合处,西临地中海,北接黎巴嫩、叙利亚,东邻约旦,南出红海且与埃及边境接壤。以色列地形狭长,南北长约 470 公里,东西最宽处约 135 公里,国土面积 20777 平方公里(实际控制面积 28023 平方公里),50%以上被沙漠覆盖,可耕地面积仅有 4100 平方公里,约占国土面积的 20%。2006 年,以色列人均国内生产总值 26200 美元(世界排名第 26 位),月平均工资 1800 美元。目前,全国人口 700 万,92%生活在城市,8%生活在农村,其中农业从业人员 6.1 万人,月平均工资 1300 美元。

以色列是世界上淡水资源十分匮乏的国家,年平均降水量 300 毫米,南部近一半国土面积的沙漠地区年降水量仅为 25 毫米。在如此恶劣的自然条件下,以色列通过合作社,发展了以节水、高效、创汇和完备的农业服务体系为特征的现代农业,不仅使以色列成为一个农产品自给有余的国家,而且使农业成为国民经济与对外贸易的三大支柱之一,与以色列军火工业、钻石加工业并驾齐驱。目前,以色列每年农业出口额达到 15.06 亿美元,占出口总额的 6.3%,其中新鲜农产品出口额 9.09 亿美元,加工农产品出口额 5.97 亿美元。更为可贵的是,南部沙漠地区生产出了占以色列全部农产品出口额 60%的产品。



合作社工作人员在对葡萄进行检测。

## 二、以色列合作社有关情况

2009年,是以色列合作社成立100周年。“合作社创造了以色列国”,这是对以色列合作社地位和作用的形象描述。以色列第一个合作社组织——基布兹于1909年在德加尼亚诞生,在基布兹基础上,1921年又产生了一种新的合作社组织——莫沙夫。1948年前,包括基布兹、莫沙夫、储蓄和信贷合作社、消费合作社等形式的合作组织陆续在犹太人定居点建立起来。1948年以色列建国以后,随着大批新移民定居,农业得到了快速发展,农业合作社数量进一步增加,以基布兹、莫沙夫为代表的合作社组织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了重要作用。目前,有超过50%的以色列农民生活在这两种合作组织内。基布兹和莫沙夫已成为以色列农业合作社的标志。

### (一)基布兹

第一次世界大战后,俄国和东欧的大批犹太人开始移居到现在的以色列,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,他们建立了基布兹(Kibbutz)。基布兹是一种集体经济组织(类似于俄国的集体农庄),财产和生产资料实行公有,重大问题由社员大会决定,社员过着共同劳动、互相合作、按需分配的集体生活。目前,以色列有1.7%的人口生活在大约266个基布兹内,成员被分配到基布兹各个经济部门工作。最初,基布兹主要是从事农业生产,现在已越来越多地从事工业、旅游业和服务业,这些产业是基布兹收入的重要来源。

在以色列期间,我们考察了Yovata和Hatzerim两个基布兹。Yovata建立于

1946年,是从英国殖民者手中购得土地,当时这里寸草不生。经过60多年的建设,现在这里环境优美,一排排高大的棕榈树,一片片碧绿的草坪,一排排住房整齐地掩映在绿树和红花之中,让人感受到一种世外桃源般的和谐、悠闲与宁静,完全像想不出这里原来是沙漠。目前,该基布兹共有200个家庭、500多人(以色列最大的基布兹有1000多户、2000多人)。Hatzerim地处以色列西部沿海,属发达地区,条件比Yovata还要好。两个基布兹具有以下共性:

1. 实行公有制。基布兹的土地是向政府租赁的,租赁期限为99年。在土地之上兴建的所有设施,包括幼儿园、图书馆、食堂、咖啡厅、浴池、剧院、医疗服务等设施,社员居住的房屋,以及出行使用的汽车等交通工具,都由基布兹统一建设、购置、运作和管理。社员在基布兹企业工作所取得的收入多数归基布兹,只留少部分的工资给个人自用。

2. 共同劳动创造收入,分配实行平均主义。基布兹的收入除部分来自于农业生产外,主要通过投资设立工厂获取利润。如Hatzerim拥有全国最大的滴灌生产企业Netafim,成为其收入的主要来源。基布兹为社员分配工作,不论工种和任务多少,都获取同样的报酬,一般男到67岁、女到65岁就可退休。社员根据需要,免费享受基布兹提供的“从摇篮到坟墓”的全部服务。食堂免费向社员提供一日三餐(自助形式),只需在电脑上做一下登记就可以拿到汽车等交通工具的钥匙,大学教育学费由基布兹支付。

3. 民主管理,退社自由。基布兹最高权力机关是社员大会。社员大会每月召开一次,每人有一票的表决权,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社员大会做出决定。社员大会之下设立专业委

员会、理事会和运营官、秘书处,负责日常具体事务。基布兹社员有退社的自由,但退出的社员只能带走自己的私人物品。此外,如果社员不努力干活,又不思悔改,只要社员大会 2/3 以上多数同意,即可将其开除。

据介绍,基布兹目前也面临着一些深层次的问题,主要有两个:一是年轻人不愿意留在基布兹,让人对基布兹的将来产生担忧;二是由于分配机制实行平均主义,一些基布兹效率低下,加上近年来防务和移民职能移交给政府,基布兹的作用有所减弱,一些经营不好的基布兹开始倒闭。

## (二)莫沙夫

莫沙夫(Moshav)由基布兹演变而来,类似于我国的农民专业合作社。与基布兹实行集体生产经营不同,莫沙夫以家庭为基本生产经营单位(这是莫沙夫与基布兹的重要区别),耕地由莫沙夫从国家租用,然后转租给农户,基本的生产资料都归农户所有。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,同时也提供公共设施、教育、文化、宗教、卫生等生活服务。目前,以色列共有 451 个莫沙夫,莫沙夫农民总数约 23.8 万人,占以色列总人口的 3.4%。在以色列期间,我们重点考察了两个莫沙夫:

Lahishi 莫沙夫是一个集葡萄种植、包装、加工、储藏、销售为一体的合作社,共有 66 户农民入社,葡萄种植面积 900 亩。合作社除了社长外,只有 1 名技术员和 2 个管理人员,年销售额达 4000 万美元。产前,合作社预测下一年度市场需求量后,拟定生产量,再按社员土地面积制定每户种植面积配额,防止无序种植引发的市场价格风险;产中,合作社将总结研发的种植技术在社员内部共享,提供水分养料为

一体的滴灌技术、病虫害生物防护技术等指导;产后,合作社统一收购并对葡萄的色泽、大小、甜度进行检测,检测合格的葡萄经过分类、包装,销往国内国际不同层次的市场。经过上述环节,葡萄的销售价格是原来的 2 倍,合作社收取每公斤 0.5 美元的费用。为解决葡萄上市时产量大、市场消化不了、价格低问题,合作社还投资 150 万美元兴建了 500 吨存储能力的冷藏库,通过温控技术,使葡萄的新鲜度保持 4 个月,实现“季节生产,全年上市”。对于质量不高的葡萄,合作社还兴办了葡萄干加工厂。据介绍,经过上述产业化运作,农民销售葡萄取得的收入是终端市场零售价的 60%,而我国只达到 20%,绝大多数利润都让中间商拿走了。

Yisha 莫沙夫距加沙地区只有 6 公里,这里沙化严重,土地贫瘠,但阳光充足,即使在冬季,气候也十分炎热。合作社正是利用这里独特的气候和土地,种植适宜生长的花卉以及草莓,高价出口到欧洲市场(此时欧洲正处于冬季,无法种植上述作物)。目前,花卉的种植面积达到 150 亩,并及时分析欧洲市场,不断调整花卉品种。从 2008 年开始,合作社在应用滴灌技术的基础上,又采用悬挂式无土种植技术种植草莓。通过采用这种技术,草莓不容易产生霉菌,也便于人工采摘,更重要的是,草莓产量大幅提高,可以达到地面种植的 2 倍,每亩可以实现收入约合 12 万元人民币。

(三)由基布兹和莫沙夫出资兴办的其他经营组织

在以色列期间,我们还重点考察了合作社出资兴办的部分企业,这些企业涉及产前、产中、产后各个阶段,涵盖育种、研发、灌溉、加工、销售等方面,为合作社提供全方位的服务,已成为以色列合作社重要的组成部分。给我们留下较深印象的有

三个企业:

1. 耐特费姆滴灌公司(Netafim)。Netafim 成立于 1964 年,是 Hatzertim 基布兹出资成立的企业(Hatzertim 现在的股份占到 44%)。公司主要生产销售滴灌设备,同时生产脱盐设备和污水处理设备,已成为以色列最大的灌溉设备公司,也是世界上最大的滴灌设备公司。目前,公司在全球有 34 个分支机构,17 个工厂,130 个代理商。据介绍,滴灌与喷灌比较,可使水的利用率提高 50%;与漫灌比较,水的利用率提高 9 倍。目前以色列滴灌占 60%,其余都是喷灌,而我国,滴、喷灌只占 2%,98%仍使用传统的漫灌。除节水以外,可以把施肥过程与滴水管线结合起来,改善植物根部条件,使农作物果实大小一致,提高农作物的质量和产量。据介绍,滴灌的成本大概每亩地 800-1000 元人民币,可以使每公顷草莓产量由原来的 50 吨提升到 250 吨,西红柿则由 100 吨提升到 650 吨,口味和品质也大大改善。

2. Ganir 果汁公司。公司的前身是两个成立于 1972 年的柑桔合作社果汁加工厂。两年前,为解决两个加工厂的恶性竞争,通过引入外部资本和技术,重组成立了 Ganir 公司,并成功上市。目前,原来的两个合作社占公司股权的 25%,其他合作社股权占 30%,社会股东占 45%。公司员工 550 人,80%是基布兹社员,有一半以上是高端技术研发人员。公司将从合作社收购的橙子、柠檬、桔子、西柚、石榴等加工为不同类型的果汁,其中 2/3 向 60 多个国家出口,1/3 在国内销售,2008 年销售额达 2.5 亿美元。通过农产品深加工,不仅解决了合作社产品销售问题,而且大幅提高了水果的附加值,使农民分到加工环节的利润。

3. Hevel Ma'on 地区产后加工营销联合社(企业)。Hevel Ma'on 地区位于以色列西南部,邻近内盖夫沙漠。由于土壤沙



# 看世界

化,这里的基布兹合作社主要种植根茎类作物,包括土豆、胡萝卜、小红萝卜以及芒果、花生和棉花。1953年,13个基布兹合作社出资成立了产后加工营销联合社,每个基布兹拥有1/13的股权。联合社理事会由13人组成,经理从基布兹社员中选举产生。联合社主要为成员社产品提供产后加工和营销服务,并提供市场预测、技术研发、农业机械、滴灌、施肥、冷藏等配套服务。以土豆为例,基布兹利用联合社提供的收割设备收割完土豆后,将土豆打包运送到联合社的加工厂,进行清洗、分类、包装,贴上商标后,向国内外市场销售。目前,联合社生产的土豆有50%出口,主要是法国、德国和荷兰。

## 三、启示与建议

(一)合作社必须坚持以市场为导向。在以色列,合作社在生产之前,首先要对来年的市场进行预测,然后根据市场需求组织社员进行生产,以确保合作社产品销售通畅、并在市场上取得高价。反观我国,我国专业合作社发展迅猛,但市场意识不浓,其中一些还是靠行政推动,不太注重、也没能力预测市场,结果是将原来一家一户盲目种植变为抱团盲目种植(广西香蕉滞销就是一个教训),致使一些合作社没有盈利能力,伤害了农民兴办专业合作社的积极性。以色列合作社的经验告诉我们,在市场经济条件下,专业合作社要生存、要发展,必须紧紧围绕市场需要进行生产,必须强调市场决定生产,而不是生产决定市场。供销合作社具有熟悉流通、拥有批发市场和农产品加工销售龙头企业等优势,完全有能力带领专业合作社闯市场,这是政府部门做不到、而农民最需要的。供销合作社应以此为突破口,牢牢抓住市场这个“牛鼻子”,真正成为农民经济合作的带动力量。

(二)合作社应通过联合,延伸产业链条,分享加工流通等下游产业利润。在以色列,合作社一般都拥有或者通过联合构建生产、加工、销售一体化链条,提高农产品附加值,进而大幅增加社员收入。我国专业合作社虽然数量突飞猛进,但实力弱、规模小,70%还停留在简单的种植和养殖领域,延伸到贮藏、加工等产业链的不到20%,增值能力不强。在这种情况下,通过专业合作社间的联合,提升产加销为一体的产业化水平,是增加农民收入的重要途径。目前,“千社千品”富农工程在标准化生产、品牌化经营方面有了一定基础,完全有能力跨区域、跨行业抱团,走产业化、规模化、外向型经营的道路。我们应在专业合作社联合方面先行一步,在延伸产业链条方面探索突破,创新引领农民经济合作的途径和模式。

(三)培育人才是合作社发展的重要因素。以色列合作

社多为外向型,瞄准国际市场,同时注重研发,应用先进的种植、加工生产和管理技术,基本上都实现计算机控制,这是以以色列具有高素质的农民和高素质的管理人才为基础的。相比之下,我国的农民教育水平不高,专业合作社发起人作为当地的“能人”,其学历和知识水平也不是很高,缺乏企业家精神,科技成果转化能力弱,对市场预测和把握能力不足,市场开拓能力十分有限,大多仅瞄准本地市场,丰产不丰收。对专业合作社的负责人进行有针对性的业务培训,是更新他们传统观念、提升其素质技能的重要途径。我们在拓展专业合作社培训项目时,除了必要的理论知识以外,更应注重发挥业务部门和科研院所农产品新技术开发应用方面的作用,通过实地考察、典型分析、提供合作平台等方式,切实提高培训实效。

(四)大力弘扬迎难而上、艰苦奋斗、开拓创新的精神。以色列合作社在恶劣的自然条件中发展了现代农业,沙漠变成了绿洲,堪称奇迹。在考察期间,以色列陪同人员多次指着不远处的巴勒斯坦,说那里的土地比我们这边肥沃,但是他们种出的作物比我们差得多,一脸自豪的样子。犹太人的经验是,在遇到困难时千万不能退缩,而是要尽最大的努力,创新性地想出克服困难的办法。在一些地方,虽然合作社及相关企业有着很大的市场规模,盈利能力也很强,但他们仍然过着朴素的生活,工厂办公设施都很简单。相对于以色列合作社发展环境,我国合作社的发展环境要好得多,近年来一些供销合作社也逐步摆脱困境。但部分供销合作社等靠要思想还不同程度存在,缺乏一种迎难而上、艰苦奋斗、开拓创新的“劲儿”。当前,供销合作社事业进入新的发展时期,我们应加强合作社文化建设,大力弘扬合作社精神,在全系统营造一种迎难而上、艰苦奋斗、开拓创新的氛围,使合作社事业永葆生机和活力。