



普及生态农业，引领可持续乡村建设

构建晋陕豫黄河金三角生态农业社会化服务体系

执行摘要

2017年
全球未来研究所
国际领袖计划

国际领袖计划



全球未来研究所是一家香港背景的独立智库机构，多年来通过创新性的思维及方法，将商业技巧和模式引入社会发展项目中。全球未来研究所的**国际领袖计划 (GLP)** 通过独特的体验式学习提升当前以及未来的领袖人才的国际视野和全球思维，培养具有前瞻性视角和长远战略眼光的商业帅才。

在2017年8月7-18日于香港及永济、灵宝、潼关举办的“国际领袖计划”领导力培训项目中，22位来自8个国家及12家企业的专业经理人组成项目团队，与**山西蒲韩乡村联合社**与**吉林世杰农牧技术开发有限公司**携手，以蒲韩联合社将近二十年的社区组织与综合服务经验与世杰公司十多年的生态农业研发、实践与推广经验为基础，制订一个**构建区域性生态农业社会化服务体系**的商业计划书，推动建立公平包容的食物体系，助力乡村营造，以惠及晋陕豫黄河金三角地区1,100万农村人口。

项目团队通过实地考察、会议及小组访谈等形式，与山西永济蒲韩乡村联合社、吉林世杰农牧技术开发有限公司、河南灵宝弘农书院、弘农农业专业合作社联合社、弘农沃土农牧专业合作社、阜祺农业合作社、陕西潼关县政府、永丰源生态养殖示范基地等利益相关者深入交流，了解合作社的运作、现有的情况和政府的政策，并探索应对当前生态环境与食品安全危机，推动可持续乡村建设，消除贫困、改善民生、逐步实现共同富裕的创新路径。

下述为由项目团队制订的商业计划之执行摘要。本文件摘录了计划书核心理念和建议。更详细的分析请参阅商业计划书。

联系方式：enquiry@global-inst.com | <http://www.global-inst.com>

中国小农的困境与突破口

中国2.3亿小农户是农业生产与农村经济的主体。虽然近年大量投资进入农业领域，小农户在社会与经济发展中依然处于边缘位置。过度使用化肥农药使地力耗竭，生产力下降，加上常规农产品市场已趋饱和，竞争激烈，使众多小农户无法摆脱贫困的恶性循环。

中国致力于2020年全面建成小康社会，最艰巨的任务在农村。构建生态农业社会化服务体系，推动农业生态化发展，可为农民生计与农村发展找到新的突破口。

山西永济市蒲韩乡村联合社的经验启发了一个以综合性合作社推动乡村营造，提升农民福祉，并满足消费者对优质生态食品的需求的**综合发展模式**。然而众多发展中的合作社能力有限，还需要全方位因地制宜的支持去扩展他们的服务，并构建“从农田到餐桌”的全价值链。

晋陕豫黄河金三角地区位于山西、陕西、河南三省交界地带的黄河沿岸，包括运城市、临汾市、渭南市和三门峡市。国家支持将黄河金三角建成区域经济发展新引擎，借此契机，本计划书提出建立一个政府主导，投资者、农民合作社、企业、城市社区等多方参与，以综合性农民合作社为核心服务农民，以企业为平台整合农业价值链的**区域性生态农业社会化服务体系**。

项目伙伴

蒲韩乡村联合社

山西永济蒲韩乡村联合社(以下简称“蒲韩”)于1998年在理事长郑冰女士的带领下由农资店组织技术培训起步，依靠内生力量发展成今天覆盖蒲州与韩阳两个乡镇，43个自然村的综合性农民合作组织。3865户社员占乡镇人口的58%。18家于2008年成立的合作社在2012年联合注册成立联合社。

自2014年起，蒲韩组织了8100户永济与运城的消费者社员，在满足城市消费者对生态产品的需求的同时，获得更高的价值回报，并促进城乡互动。

吉林世杰农牧技术开发有限公司

在多年自然农业实践的基础上，李云凤女士及李世杰先生于2009年创办吉林世杰农牧技术开发有限公司(以下简称“世杰公司”)，投入到自然农业种养循环技术的研发及本土化。零污染“发酵床养殖”是世杰公司的核心技术之一。

世杰公司与长春市云凤农牧合作社携手将长春市双阳区郭家村建设成自然农业示范教学基地。目前种养循环技术已推广到十多个省市，共三百多家种养户。世杰公司于2016年发起组织“世和生态农业联盟”，引领更多的合作社及生产者、消费者参与到生态农业及可持续乡村建设的实践中。

蒲韩乡村联合社的实践

蒲韩注重内在资源的发掘和整合与人才的培养，服务当地城乡综合需求，在构建永续生活空间，普及生态循环农业的基础上，恢复生态平衡与乡村社区的生命力。

蒲韩各项业务（见下表）自负盈亏，达到收支平衡，稳健发展。其主要收入来自共同运销、农资与生活用品统购及信用互助。2016年营业额达8千万元，净利润2百万元，拥有完整的，“从农场到餐桌”的价值链。蒲韩永济及运城消费店连结了8100户城市消费者社员。



蒲韩乡村联合社综合服务

| 公共服务 | 生态农业服务 | 金融服务 | 城乡互动 |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 老年服务 儿童教育 手工艺 妇女教育 文化活动 生态家园（垃圾处理） 健康协会 | <ul style="list-style-type: none"> 技术培训 / 技术支持 农资店 植物保护 农机作业 加工作坊 共同运销 | <ul style="list-style-type: none"> 信用互助（支持生产及家庭需求） 公共服务公益金（由利润提取20-30%，支持公益项目及给予贫困户免息贷款） | <ul style="list-style-type: none"> 销售及产品流通 运城及永济消费店（发展及服务社员） 组织农场社区参访，增进城乡互动 参与式保障体系（PGS） |

公共服务与生活互助



在公共服务的建设上，蒲韩围绕社区需求，在十二个片区开发了六项在地业务：不倒翁学堂（养老）、儿童私塾、青年农场、手工屋、戏迷屋及接待屋。蒲韩重视生活品质与社区福祉的提升。公共服务丰富了社区生活，并将社区成员更紧密的连结在一起。只有形成一个有凝聚力，同心协力的社区，才能巩固农业与经济合作的发展。

多元种养循环农业

蒲韩倡导基于小农生产，多元种养结合的生态农业。多元错峰种植让农户不需雇用劳动力，从而降低成本也保障各时段的收入。合作社在小农生产模式中以产销、金融、技术服务连结农户达到适度规模经营。

蒲韩于2006开始进行有机转化。2016年在世杰公司的支持下引进发酵床技术，向小农户推广。

蒲韩正推动建立“不倒翁创业园”，鼓励600户介于55-70岁的农民参与种养循环，在生产生活上相互支持，形成互助养老的生活方式。收入可积累养老金。合作社提供信用互助、机耕服务及社区公共服务。



晋陕豫黄河金三角区域合作

黄河金三角面积5.78万平方公里，2013年末总人口1,721万，小农户占总人口的68%。运城市、临汾市、渭南市和三门峡市2015年的国内生产总值总和为5,060亿元。

2014年3月31日国务院批准《晋陕豫黄河金三角区域合作规划》，将黄河金三角建设成为中西部地区经济增长新引擎和欠发达地区实现一体化发展、跨越式发展的示范区。

中国政府强调区域合作，共同保护生态系统，推进绿色循环低碳发展、提高资源利用效率与完善基本公共服务的供给。



黄河金三角地区是中华文明重要发祥地之一，拥有七千年的农耕文明，积累了大量的农耕智慧，对中国传统可持续的农耕方式产生深远的影响。

蒲韩经验给黄河金三角地区的启示

蒲韩的实践经验为合作社发展及生态农业社会化服务体系建设和发展提供了很多重要的启发：

- 以综合性合作社推动乡村营造，提升农民福祉。社区组织对发掘农村内在价值，整合在地资源，培育内生力量，从而恢复乡村社区的生命力至关重要。
- 农户与农户间的合作超越生产上的合作。日常生活与社区公共服务上的互助对增强社区凝聚力具有深远的影响，并从而巩固农业生产上的合作。
- 合作社入村入户服务前与村两委及村民充分沟通取得共识，形成优势互补，协同发展的关系。
- 合作社辅导员有着重要的角色，他们陪伴小农户成长并了解他们的需求。他们也为合作社收集第一手资料，帮助合作社了解服务需求及降低信用互助的风险。
- 教育与人才发展计划是培育及留住农村人才的关键。
- 技术培训及学习小组的组织对引领生态农业转型及提高农业技术水平起着关键性作用。
- 合作社在小农生产模式中可以通过提供综合服务如资金互助、联合购销及农机互助等连结农民，从而达到适度规模经营。
- 构建一条完整的从农场到餐桌的价值链可留住各环节的利润，获得更高的价值回报。

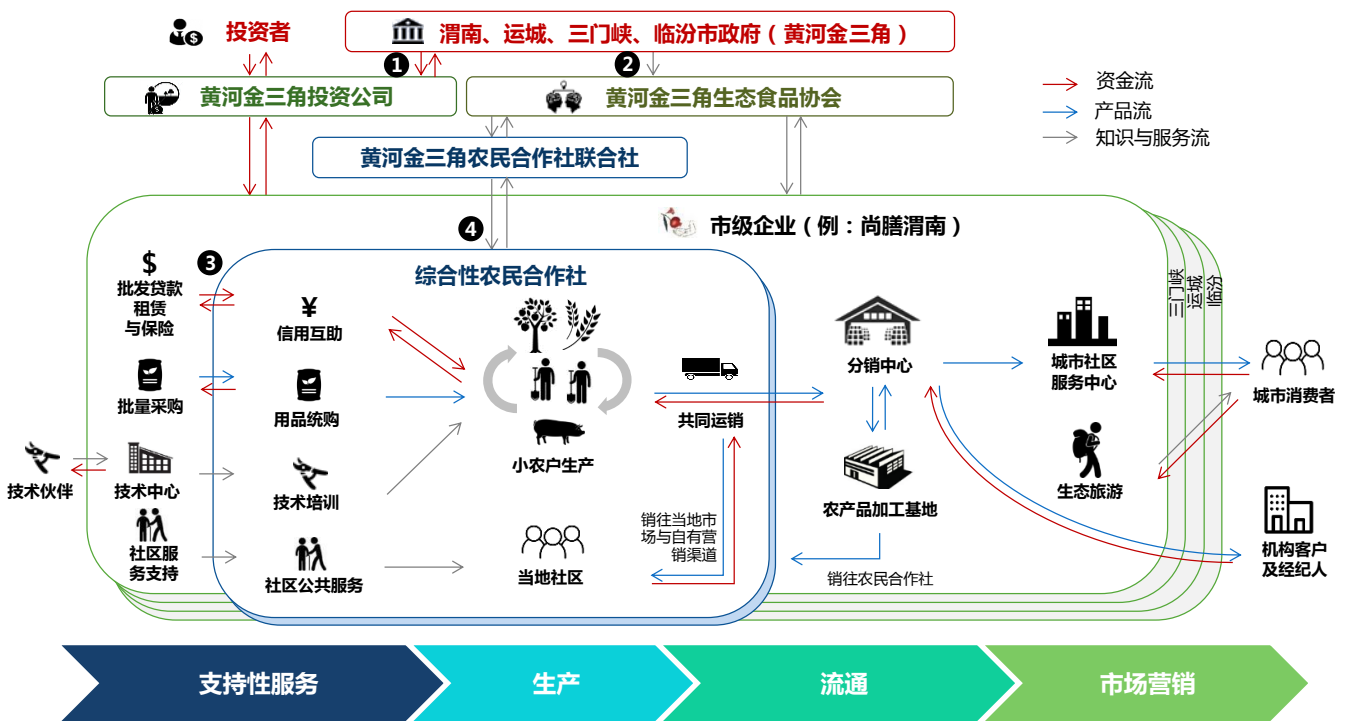


黄河金三角生态农业社会化服务体系：商业模式

本计划书提出一个以综合性合作社为核心的生态农业价值链与社会化服务体系，助力乡村营造，提升农民福祉，并满足消费者对优质生态食品的需求。

此体系提议创建下列主体，以填补合作社力所不及的领域，支持合作社的成长壮大：

- **黄河金三角投资公司** 募集和管理投资基金，投资在生态农业价值链及乡村营造的领域，初期投资建议由政府领投；
- 四家**市级企业**以丰富的运营和管理经验为农民合作社提供专业的价值链服务；
- **黄河金三角生态食品协会** 负责管理黄河金三角生态食品标志，监督保障食品质量安全及成立地区技术中心，普及生态农业，推动可持续乡村建设。



1 黄河金三角投资公司初期阶段由政府主导，包括投资成立四家市级企业。未来可吸引私人投资者投资。

2 黄河金三角生态食品协会是多方参与的行业协会，管理“黄河金三角生态食品”标志以引导建立消费者的信任和保障产品的质量，并要求生产者达到三方面的生产标准：农业系统可持续性、社会发展与生态可持续性。通过参与式保障体系（PGS），一个低成本，与第三方有机认证体系互补替代的体系认证的生产者可使用“黄河金三角生态食品”标志。

3 市级企业（以“尚膳”命名）为农民合作社提供专业的价值链服务，支持合作社的发展壮大，并通过构建“从农田到餐桌”全价值链，连接生产者与消费者。尚膳企业的商业可行性与可持续发展取决于农民合作社的成长、小农户的信任与积极参与，以及周边城乡生态食品市场的开拓与消费者网络的建立。市级企业60%的利润分红将按交易额分配给合作社。

4 小农户通过组织综合性农民专业合作社，整合社区资源组织生产，构建可持续生活空间。黄河金三角合作社联合成立农民合作社联合社，并以其代表合作社进入投资公司、协会及市级企业董事会。

主要价值链服务

尚膳企业为合作社提供以下服务，以整合价值链，支持合作社的成长，并促进城乡互动：

金融服务

- 提供批发贷款，支持合作社的信用互助服务。
- 提供资金支持，引进新技术，如循环农业技术。
- 提供农机、生产设备租赁服务。
- 提供保险以及退休基金管理服务。



分销中心

- 开办独资或合资（包括与合作社合资）分销中心，发展流通服务网络，包括冷冻仓储与运输，通过多元销售渠道打开更广泛的市场。农民合作社可以通过尚膳企业销售其全部或部分农产品。

批量采购

- 建立支持合作社统购服务的采购体系，为合作社批量采购农资与日常用品，监控质量，争取批量优惠价格。



食品加工设施

- 在投资公司的支持下，建设生态农资如饲料、肥料及食品加工设施，开发衍生产品，创造附加价值。也可与其他食品加工企业成立合资公司，扩大产品线与销售渠道。

技术中心

- 运营地区技术中心，为合作社提供系统性的生态农业技术培训与技术支持。



城市消费服务中心

- 在周边城市住宅区建立城市社区服务中心发展城市消费者网络。处理消费者订单，组织配送。
- 建立农产品“地产地销”售买点及农夫市集等拉近生产者与消费者的距离。
- 定期举办工作坊，构建城乡连接的纽带、加深消费者对生态食品的了解。

服务支持

- 尚膳企业将其利润之20%投放在当地社区发展。
- 支持合作社发展社区公共服务，如儿童教育、老年服务与文化保育，提供技能培训与启动资金，旨在改善农村生活质量，并吸引青年返乡。
- 在初期阶段为合作社员工提供薪金补助以培养专业团队。



生态旅游

- 与合作社合办生态旅游项目，带领城市消费者体验乡村生活，了解食物生产的过程，从而引导消费者参与到参与式保障体系中，建立品牌信任感。

品牌建设：尚膳

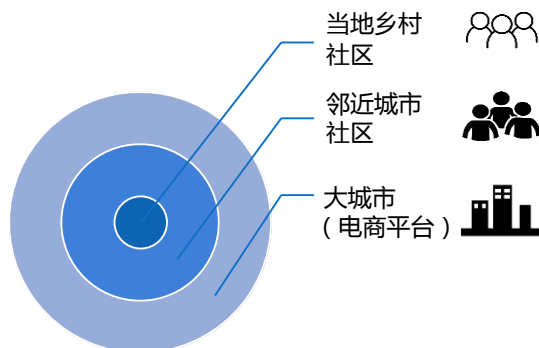


(品牌名称) (产品分类)

建议市级企业以“尚膳”命名，突出企业的经济、社会与生态价值与使命。

“上善若水”出自老子的道德经第八章。“尚膳”和“上善”谐音，寓意了黄河金三角的文化底蕴同时也展示了一种积极的生活态度和自然的生活方式。

目标市场



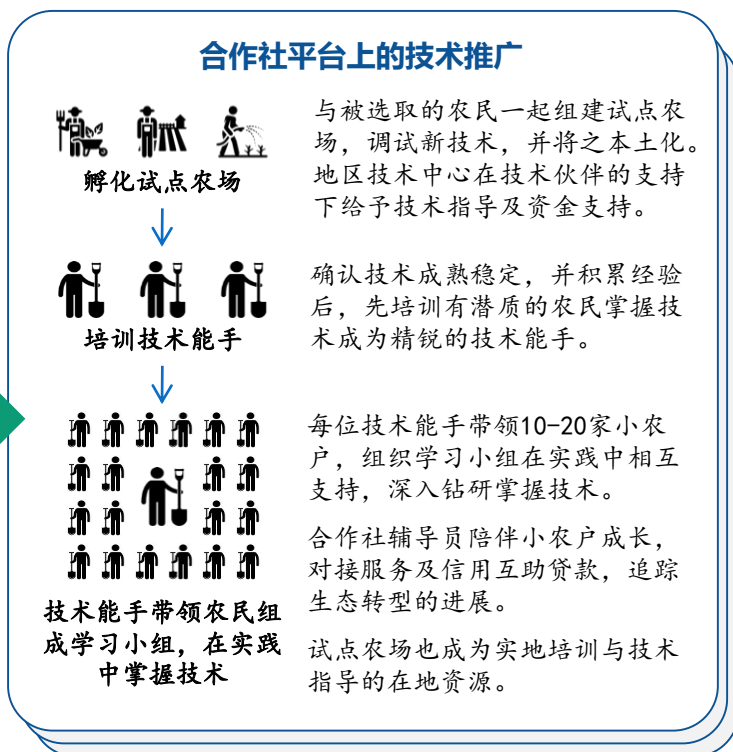
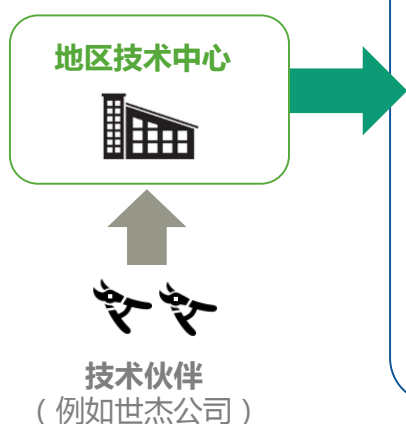
尚膳生态食品的主要目标市场为黄河金三角四市城乡社区的1,700万人口及邻近城市如西安、洛阳、郑州及太原等。

电子商务平台，如京东商城等可以为尚膳产品开拓北京、上海、深圳、广州等大城市市场。

地区技术中心：技术推广

面对当前环境污染、土地退化与食品安全危机，当代农业技术的发展需汲取传统智慧，继往开来。生态农业的推广是当务之急，然而在众多的农村，小农户缺少学习生态农业技术的机会。计划书建议由黄河金三角生态食品协会在四市各成立一家**地区技术中心**。各地技术中心由当地尚膳企业运营，向市内乡村社区推广生态农业技术。

地区技术中心组织本土资深农民以及来自大学、政府、企业及研究机构的技术专家成为技术伙伴。在地区技术中心与技术伙伴的支持下，合作社负责组织基层的生态农业技术试点、示范与推广。



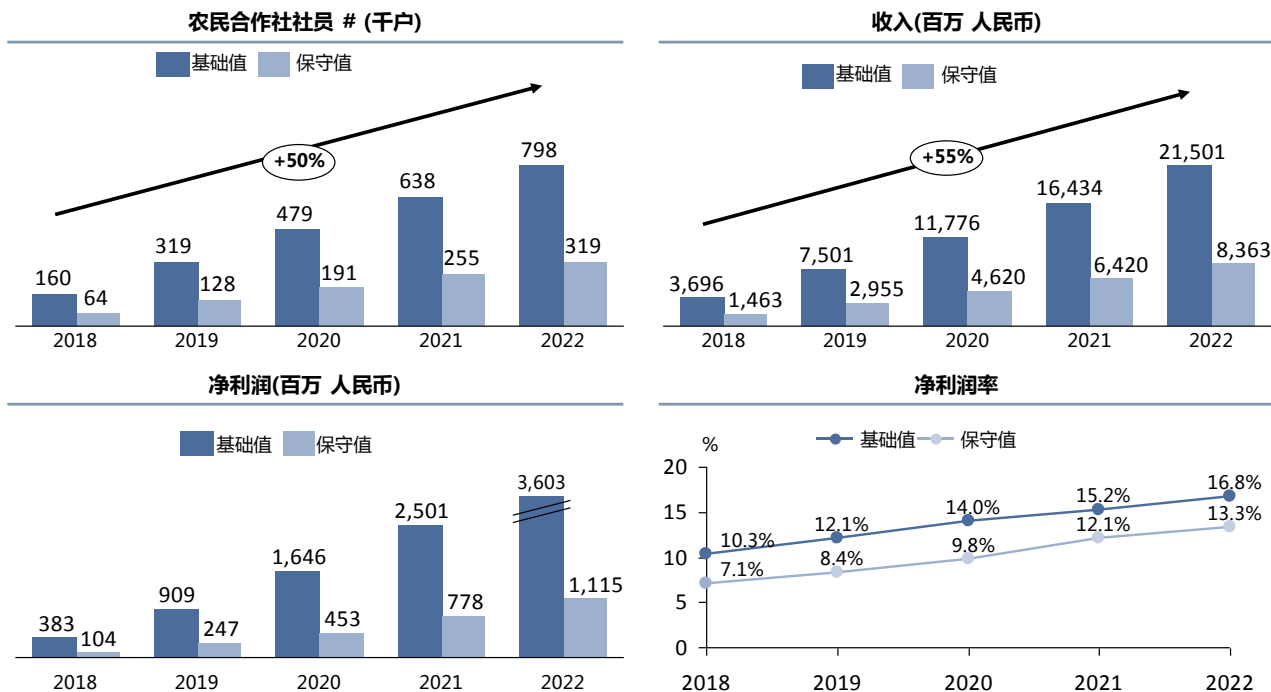
公共服务与社会效益

公共服务聚焦于提高农村生活质量，推动可持续乡村营造与乡土文化复兴。下列公共服务来自蒲韩的实践，可对其他合作社有所启发，发展因地制宜的服务：

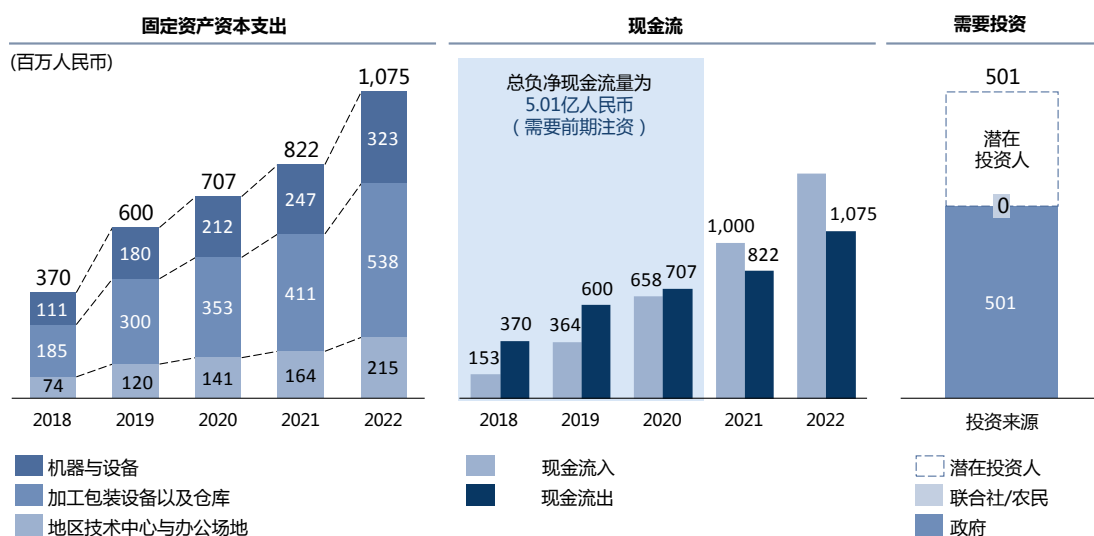


财务分析与投资

五年后，以服务黄河金三角80万农户的规模，四家尚膳企业的年总收入预计达到**215亿元（33亿美元）**，对当地经济发展做出重大贡献。净利润预计达到36亿元（5.6亿美元）。三大主要收入来源为：用品统购、共同运销和信用互助批发贷款。



尚膳企业将需要**5亿元（7.73千万美元）**的初期投资，以支付资本支出和费用。建议由政府领投，私人投资者共同参与。



农户收入将在2022年增加80%，超过国家农村人均水平以上，留住青年人才，推动区域性的乡村复兴。



Tomorrow Matters.