

促进小农户与现代农业发展有机衔接： 组织创新与制度设计

国际领袖计划

2019年9月
山东莱西

立足亚洲 · 真诚探索 · 知行合一



目录



章节	页码
1 概述	2
2 项目背景	3
3 现状与挑战	10
4 双层经营制度设计与治理结构	17
5 运营模式	30
6 莱西试点	46
7 财务分析与投资	52
8 社会影响	63
9 风险分析	70
10 结论	72

概述

- 本规划书为百乡工程莱西试点项目提出双层经营的制度设计建议。该设计以乡镇为中心，建立小农户与现代农业发展有机衔接的机制，创造在市场条件下能让农民真心信赖的合作经济组织形式。
- 在整体设计上，由党委政府牵头成立**乡镇合作社及社区合作社**，形成镇、村（社区）两级**集体经济组织**的联动网络。
- 在功能性组织设计上，分别由乡镇合作社成立**乡镇农业合作企业**及由社区合作社组织农民成立**专业产销组及社区营造组**。
- 乡镇农业合作企业以整体提升小农户社会地位和市场经营能力为使命，构建具包容性，对小农户和价值链伙伴开放，鼓励多方参与的现代农业产业链，从而共担风险，共享发展成果。
- 乡镇农业合作企业对内设立**智慧乡村服务中心**，培育产销组，并将服务嵌入组织，为农户提供农事服务、金融服务、推广教育及社区服务。
- 推广教育培育社区的**内生力量**，提高社区参与度，并系统性培养专业技术农民，推广生态技术。
- 社员通过社区合作社入股乡镇合作社，集体持有乡镇农业合作企业**60%股权**，分享全产业链增值收益。此外，乡镇农业合作企业**30%净利润**用以成立社区基金，支持乡镇公益事业。
- 乡镇农业合作企业在县级组成**农业合作企业联盟**，联合建立标准管理体系、协调整合乡镇内部资源及对接外部资源。
- 财务分析模型假设乡镇试点在3年内将服务扩展至服务种植**70,000亩大田**及**4,000亩水果**的**12,000户社员**。乡镇农业合作企业收入来源为农机作业托管、农资集中采购、劳动力调配、采后分级预处理及营销增值和信贷服务。
- 乡镇农业合作企业将需要**2,200万元的投资**以建设水果采后预处理设施。启动后第五年，乡镇农业合作企业的**年总收入预计达到1.43亿元**，**净利润预计达到810万元**。投资回收期为**3.4年**。

创造在市场条件下能让农民真心信赖，走向共同富裕的合作经济组织形式



项目背景

国际领袖计划



全球未来研究所 (Global Institute For Tomorrow) 是一家于2004年在香港成立的独立智库，多年来通过开拓性的思维及方法，对当今全球面临的经济、环境、社会可持续性挑战进行深入坦诚的思考和探索，将经理人教育和领导力开发提升至新的高度。国际领袖计划为全球未来研究所旗舰项目，为专业经理人提供一个跨界合作平台，通过行动学习，培养具前瞻性视角与长远战略眼光的商业帅才。

项目团队与目标

- 本次第65期国际领袖计划于2019年9月2至12日在香港及莱西举办，项目团队由24名来自10个国家的12家机构的专业经理人组成。团队于9月2日至6日在香港进行课堂学习，随后于9月7至12日前往莱西实地调研。
- 本次项目因携手北京农禾之家咨询服务中心，进入该中心与布瑞克农信集团，恩派公益集团发起的百乡工程平台，从而得以与莱西市委政府及当地相关农业服务机构共同探索在乡村振兴实践中的农民合作组织的组织创新，制订此份助力小农户和现代农业发展有机衔接的制度设计规划书。
- 本次项目系百乡工程. 莱西研究项目（已于2019年10月21日正式启动）前期准备之一。项目团队以百乡工程莱西试点的目标（见第16页）及主要思路为纲领，提出设计方案，期望为各相关参与方提供来自国际视角的参考意见。具体的研究与实施，将由莱西市委政府和北京农禾之家咨询服务中心在未来一年中，运用百乡工程平台聚合资源，与各参与方共同进行更深入的探索。



国际高管团队探索促进小农户与现代农业发展有机衔接的制度设计

规划方法

- 以实地考察、座谈、小组讨论等形式与莱西市农业农村局、人力资源和社会保障局、社会科学院社会政策研究中心、北京农禾之家咨询中心、青岛丽斌玉米专业合作社、莱西金丰公社、青岛东鲁生态农业有限公司、青岛丰诺农化有限公司等利益相关者深入交流，加深对中国农村与农业的认识，了解现有组织运营模式、农民的需求与各方面对的挑战。
- 探索达成以下乡村振兴愿景的创新路径：

通过农民组织化，提升小农户的生产经营能力与产品的市场竞争力；创造繁荣舒适的乡村生活环境，留住青年人才；促进城乡融合，走向共同富裕。
- 制度设计需考量：
 - ✓ 可持续的商业模式，在商业可行性与社会效益之间寻找平衡点；
 - ✓ 基本国情与地方社会经济因素对农业发展的影响；
 - ✓ 生产端因素，如农民组织、技术、资金、劳动力、生产管理、采后处理和品质保障；
 - ✓ 市场端因素，如市场开发、流通渠道、品牌战略和推广方式；
 - ✓ 农民组织、推广教育与社区营造；
 - ✓ 制度设计的在全国其他县市的可复制性。



项目伙伴



北京农禾之家咨询服务中心是在北京市民政局注册的民办非企业单位，2010年由中国社会科学院社会政策研究中心农村合作组织课题组全体成员发起成立，意在倡导和指导农民合作组织走向集金融、供销、推广、教育、社会服务于一体的综合发展方向。



2018年初，北京农禾之家咨询中心发起“百乡工程”。这是一个落地在县乡，资源在全国，将规划、经济、技术、组织、人才等多要素整合起来形成系统化服务，共同支持乡村振兴的社会公共服务平台。中国社科院社会学所为百乡工程的指导单位。

项目团队也衷心感谢下列机构给予的支持：

莱西市委政府、院上镇委政府

青岛丽斌玉米专业合作社、莱西金丰公社、青岛东鲁生态农业有限公司、青岛丰诺农化有限公司
布瑞克农信科技集团、莱西农业大数据中心、青岛志涛农机专业合作社

中国

经济社会发展概况

- 从1978年到2017年改革开放以来40年，中国国内生产总值（GDP）增长了33.5倍，年均增长9.5%。2018年GDP增长放缓至6.6%，创28年新低，但中国的增长率依然保持在世界最大经济体中的前列。在经济增长下行中，经济由过去依靠制造业出口贸易与基础设施建设投资带动转由向内部消费与服务推动。
- 中国自2014年起出台一系列政策深化经济结构调整，注重经济增长的质量以达致平衡协调发展，促进国家长远的繁荣稳定。
- 2017年提出实施乡村振兴战略，推动农业农村优先发展，力争在2020年实现全面脱贫，建成小康社会的目标。
- “大国小农”是中国的基本国情。全国2.3亿小农户占农业经营主体的98%以上，户均不过十亩田，经营耕地面积占总耕地面积的70%。
- 部分农产品供求结构失衡，政府提出深化农业供给侧结构性改革，加快培育农业农村发展新动能，提升农业质量效益和产业链水平，发展壮大县域经济。

国民经济统计 (2018)

- 人口：13.9亿
- 城市人口比例：59.6%
- GDP总量：90万亿元
- 人均GDP：64520元
- GDP增长率：6.6%
- 三大产业占GDP比重：
 - 第一产业：7.2%
 - 第二产业：40.7%
 - 第三产业：52.2%
- 通货膨胀率：2.07%



中国农业农村正处于经济转型的关键阶段，积极探索长期可持续的发展之路

莱西

山东省莱西市概况

- 莱西为山东省县级市，隶属于青岛市，是国务院确定的沿海地区对外开放县市，也是中国农村综合实力百强县市之一，素有“青岛后花园”之称。
- 位于胶东半岛中部，全市面积1568平方公里，辖下共有8个镇、3个街道和1个省级经济开发区。
- 建设大青岛北部绿色崛起的典范之城是莱西新时代的使命。四大战略为生态优先、创新驱动、人才支撑及融合发展，并以美丽乡村建设作为乡村振兴战略的有效载体。
- 2019年，青岛市委提出深化拓展“莱西经验”，按照抓镇促村的工作思路，全面优化农村基层党组织体系，以组织融合推进行政村规模调整优化试点。在2020年，形成100个左右大社区，推动资源整合。
- 承包耕地面积107万亩（71,333公顷），其中粮食作物种植玉米68万亩，茬口为小麦、大蒜以及部分胡萝卜。
- 蔬果种植实施“南菜北果”战略，包括大小沽河流域10万亩设施蔬菜，店埠5万亩胡萝卜，马连庄5万亩甜瓜，南墅、马连庄、河头店，沽河、院上10万亩优质苹果、3万亩优质日韩梨、1万亩优质晚熟桃和1万亩设施葡萄。全市果园面积20万亩。

国民经济统计 (2018)

- 常住人口：76.3万
- 农业人口：40.8万
- 城市人口比例：52%
- 人均可支配收入：
 - 全体居民 31,742元
 - 城镇居民 43,079元
 - 农村居民 20,441元
 - 上海居民 68,034元
 - 全国农村居民14,617元
- GDP总量：620亿元
- 人均GDP：81,283元
- 三大产业占GDP比重：
 - 第一产业：10%
 - 第二产业：48%
 - 第三产业：42%
- GDP增长率：7.2%
- 出口总额：174.58亿元

莱西位置





现状与挑战

中国农业的可持续性挑战

- 水稻、小麦、玉米三大谷物自给率保持在98%以上，大豆自给率不足20%。
- 全国已建成6.4亿亩旱涝保收、高产稳产的高标准农田。
- 全国农作物耕种收综合机械化率超过69%，小麦生产基本实现全程机械化，玉米、水稻耕种收综合机械化率超过80%。
- 苹果产量占全球总产量的58%以上，果园面积达230万公顷。山东、陕西和山西三省是中国苹果主产区。
- 然而，中国农业的快速发展也带来了严峻的可持续性挑战：



组织化程度低

小农户面临着耕地碎片化、生产经营规模小的困境。

小农户组织化程度低，难以达到资源优化配置，在现代产业链中小生产与大市场的矛盾突出，小农户的增值收益空间受压缩。



产品同质化

产品同质化竞争给小农户带来较高的生产过剩和市场价格波动风险。

作物单一化也会导致生物多样性退化和传统作物品种及相关农业知识的丧失，并带来自然灾害的风险。



农村老龄化

大部分农民年龄在50岁以上，农村劳动力和技术人员短缺，面临断代风险。

农村老龄化影响农村社会经济健康发展。

城乡发展不平衡使农村青年更愿意到城市发展。



环境污染

中国的化肥用量约占世界的三分之一，农药平均用量是发达国家的2.5倍。

过度使用化肥和农药导致地下水源污染、耕地板结、土壤酸化、农药残留等问题。

- 随着消费者尤其是中产阶级对食品安全日益关注，生态食品越来越受到市场与消费者的青睐。消费结构与消费偏好的改变将会对现行农业与食物体系产生巨大的冲击。

需要一条兼顾生态与自然资源承载力、食品安全与农民生计的可持续路径

乡村振兴战略

- 应对人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾，党的十九大提出实施乡村振兴战略，从全局和战略高度来把握和处理工农关系、城乡关系。
- 按照产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕的总要求，建立健全城乡融合发展体制机制和政策体系，加快推进农业农村现代化。
- 乡村振兴是包括产业振兴、人才振兴、文化振兴、生态振兴、组织振兴的全面振兴。
- 坚持农业现代化和农村现代化一体设计、一并推进。
- 让农业成为有奔头的产业，让农民成为有吸引力的职业，让农村成为安居乐业的家园。
- 抓好农民合作社和家庭农场两类农业经营主体发展，赋予双层经营体制新的内涵，不断提高农业经营效率。
- 发展新型集体经济，走共同富裕道路。
- 通过健全农业社会化服务体系，实现小规模农户和现代农业发展有机衔接。

《习近平总书记2018年9月21日在十九届中央政治局第八次集体学习时的讲话》

“城乡将长期共生并存，这是客观规律。即便我国城镇化率达到70%，农村仍将有4亿多人口。如果在现代化进程中把农村4亿多人落下，到头来‘一边是繁荣的城市、一边是凋敝的农村’，这样的现代化是不可能取得成功的！”

——习近平



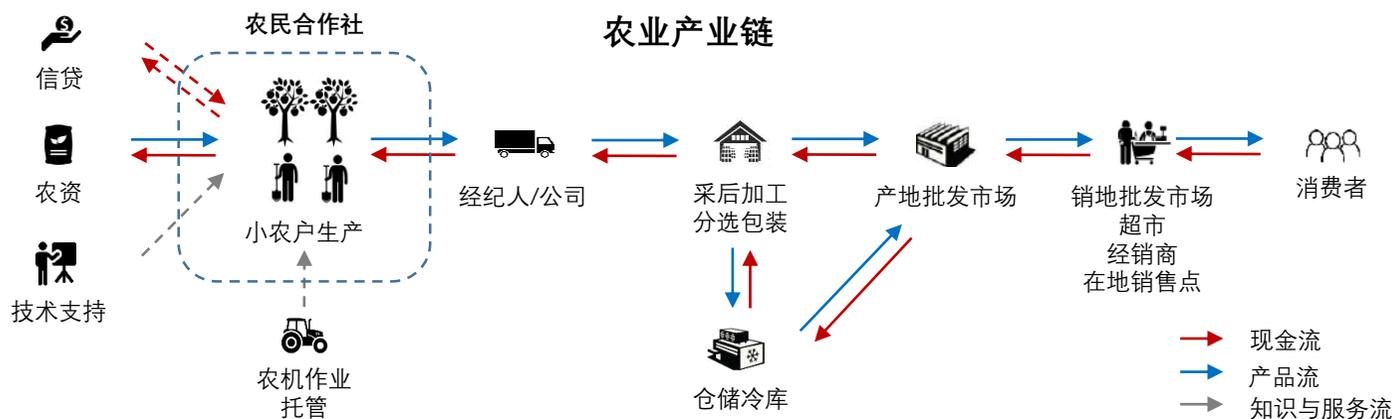
小农户是乡村发展和治理的基础，亿万农民群众是实施乡村振兴战略的主体。精耕细作的小农生产和稳定有序的乡村社会，构成了我国农村独特的生产生活方式。扶持小农户，更好发挥其在稳定农村就业、传承农耕文化、塑造乡村社会结构、保护农村生态环境等方面的重要作用，有利于发挥农业的多种功能，体现乡村的多重价值，为实施乡村振兴战略汇聚起雄厚的群众力量。

——《关于促进小农户和现代农业发展有机衔接的意见》

乡村振兴战略总要求：产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕

小农户和现代农业发展：如何衔接？

- 在中国“大国小农”的基本国情下，如何由小规模分散经营走向高质量发展，实现小农户和现代农业发展相衔接，各农业经营主体需找到协力互助的基础，打破目前小农户与大市场互斥的界限。



农业经营主体面临的挑战

农民专业合作社

- 合作社为农民提供产前、产中、产后服务，是农民为解决共同的问题而合作互助，共同组建的组织。然而大部分合作社规模较小，组织化程度低，经营管理能力较弱，产品标准和质量难以保证，无法在大市场取得发展优势。大部分农民依旧依靠经纪人和传统批发市场渠道进入市场。
- 在发展过程中虽然对资金及技术等存在强烈的需求，但是还是难以通过合作实现内部整合满足需求。

龙头企业（公司+农户）

- 公司的经济实力和经营管理能力较强，但受到营利目的的左右，无法与小农户共担风险，共享利益，双方难以取得互信。
- 生产托管、供销服务、技术支持等社会化农事服务缺少与小农户协作的组织平台，交易成本高。公司难以个别服务大量分散的小农户。
- 公司主导，小农户未能合理分享全产业链增值收益。

小农户与现代农业发展需扭转互斥为互构

莱西现代农业发展的多元模式及面临的挑战

丽斌合作社

合作社+综合农事服务中心+村级分社



- 丽斌合作社以综合农事服务中心为枢纽，整村推进大田（玉米、小麦）托管及秸秆收储。
- 服务细化成生产过程的各个环节，统一测土、供种、机耕、机播、机收，为农户提供一站式服务。
- 合作社分镇、村两级，由70家村级分社，3家镇级分社组成。农民入社率平均每村达85%，共托管3万亩地。服务嵌入组织。
- 快速扩张的同时，面对经营管理能力不足的问题。

金丰公社

公司+农机手



- 中国首家开放的现代农业服务平台。
- 提供大田（玉米、小麦、胡萝卜、土豆、花生）多环节托管、全托管、订单种植、农机培训和农资等服务。
- 莱西地区大型、先进农业装备引领者。为农机手提供农机维修保养服务。
- 拥有150人专业农机服务队伍，托管8万亩地。快速扩张的同时，面对难以组织小农户整合连片土地的问题。

丰诺农化

公司+综合农事服务中心



- 提供经济作物（葡萄、梨、桃、苹果、甜瓜、草莓）统一技术培训、技术托管、农资、仓储和销售。
- 与顺丰成立瓜果采后预处理中心，进行果品智能分选、智能包装、暂存和贮藏，并建立代发系统、可追溯系统及大数据平台，搭建拍卖平台，实现线上远程交易。
- 大田（玉米、小麦、胡萝卜），以村为单位进行全程托管。
- 4家直营农资店，服务20个村，1.2万名会员（农资客户）。
- 以科技带头人带动周边小农户，但缺少组织基础。

东鲁农业

公司+托管大户

- 提供有机苹果、桃子、葡萄、板栗、紫土豆和梨的单一环节托管、多环节托管和全程托管，包括种植技术、生产资料、日常管理、采收及销售。
- 以托管大户带动小户，形成托管链条，深入发展精细化农业，帮助农民提高技术，脱贫致富。
- 目前30家大户带动小农户数量有限，缺少农民的组织基础。着力培养专业托管服务团队，为大户及小户服务。

农事服务需建基于农民的组织化

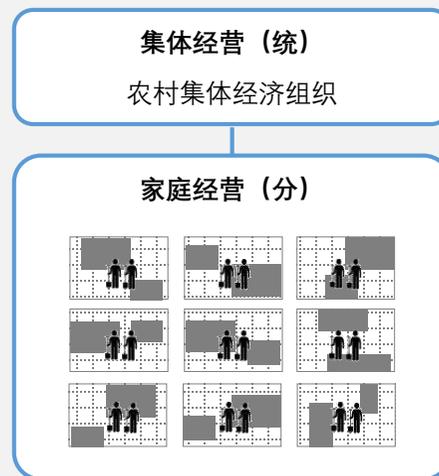
小农户和现代农业发展：统分结合的衔接机制

- 实现小农户和现代农业发展有机衔接，需要建立统分结合的衔接机制。
- 自改革开放以来，如何把分户承包的积极性和集体规模经营的优越性结合起来，一直是统分结合的双层经营体制制度建设的核心问题。
- 早在1990年，**莱西经验**就提出要发展集体经济。党中央组织部、民政部、共青团中央、全国妇联联合在莱西召开村级基层组织建设会议（史称莱西会议）提出基层组织建设的三条经验，即**党支部建设、村民自治、集体经济**。2020年即为莱西会议召开30周年。
- 1999年，国家将“**统分结合，双层经营**”的集体经济组织写入宪法。
- 党的18大以来，更是高举加强集体经济组织的旗帜，期冀以**集体经济组织**作为获得小农户信任、将小农户再组织起来应对大市场的中间经营主体。

重建集体经济组织的需要

- 集体经济长期缺位致使小农户已经习惯于只分不统。在市场体制下需要重建小农户的集体经济组织，使之既能在竞争性的外部市场上集合发力，又能维护小农内部市场的合作与公平。
- 组织和服务两大功能需要协同互嵌，形成紧密合作的农业服务合作体。

统分结合的双层经营体制



农村集体经济组织是围绕公有土地形成的“乡、村合作组织”，由农民自愿联合，具有社区性、综合性的特点，承担一家一户办不好或不好办的事。

推进小农户再度合作，形成与现代农业服务相适应的合作组织

百乡工程莱西试点项目

莱西试点是在莱西市委、政府领导下，借力北京农禾之家咨询服务中心和以中国社科院为主的研究团队的力量，为在乡村振兴实践中创新莱西经验，强化党在新时期对基层的领导力，以新型集体经济组织方式和机制为载体实现农民的再组织化和走向共同富裕道路的一种探索性试验。



百乡工程
乡村振兴战略

莱西试点目标

- 以乡村振兴为导向，乡镇治理为枢纽，乡、村一体化的新型集体经济组织为载体，党对基层的全面领导为核心，探索具备复制推广价值的现代农业、现代农村、现代农民高质量发展的新路子。

莱西试点主要思路

- 以乡镇治理为枢纽，大力推进乡村治理体系和治理能力现代化。
- 以乡、村一体化的新集体经济组织为载体，形成内外市场有别的平衡机制。
- 以加强党对基层的全面领导为核心，把农村和农民组织起来。

莱西试点将在院上、南墅、马连庄、沽河四个乡镇进行，强化乡镇党和政府的综合治理能力、让乡镇以构建新型农村集体经济组织为改革的突破口，带动本区域产业、生态、人才、文化、组织的全面振兴，形成以乡镇为基本单位的乡村长效振兴机制。



百乡工程发起人中国社科院杨团教授

以新型集体经济组织方式和机制为载体实现农民的再组织化和走向共同富裕道路



双层经营制度设计与治理结构

双层经营制度设计思路

- 本规划书为百乡工程莱西试点项目提出双层经营的制度设计建议。该设计以乡镇为中心，建立小农户与现代农业发展有机衔接的机制。
- 乡镇上联县下贯村，是县域这个乡村振兴的范围单元的中间枢纽。无论地理、生态、人口还是产业、文化、行政，乡镇的历史稳定性都比较强，具有自足社区的基本特质。
- 在整体设计上，由党委政府牵头成立**乡镇合作社及社区合作社**，形成镇、村（社区）两级**集体经济组织**的联动网络。
- 在功能性组织设计上，分别由乡镇合作社成立**乡镇农业合作企业**及由社区合作社组织农民成立**专业产销组及社区营造组**。
- 乡镇农业合作企业通过与价值链伙伴合作，构建农业产业链，在乡镇一级整合服务和产品以企业化经营的方式对接市场，并对内设立**智慧乡村服务中心**服务产销组，将服务嵌入组织。
- 农民通过社区合作社入股乡镇合作社，集体持有乡镇农业合作企业60%股权，分享全产业链增值收益。此外，乡镇农业合作企业30%净利润用以成立社区基金，支持乡镇公益事业。
- 乡镇农业合作企业在县级组成**农业合作企业联盟**，联合建立标准管理体系、协调整合乡镇内部资源及对接外部资源。

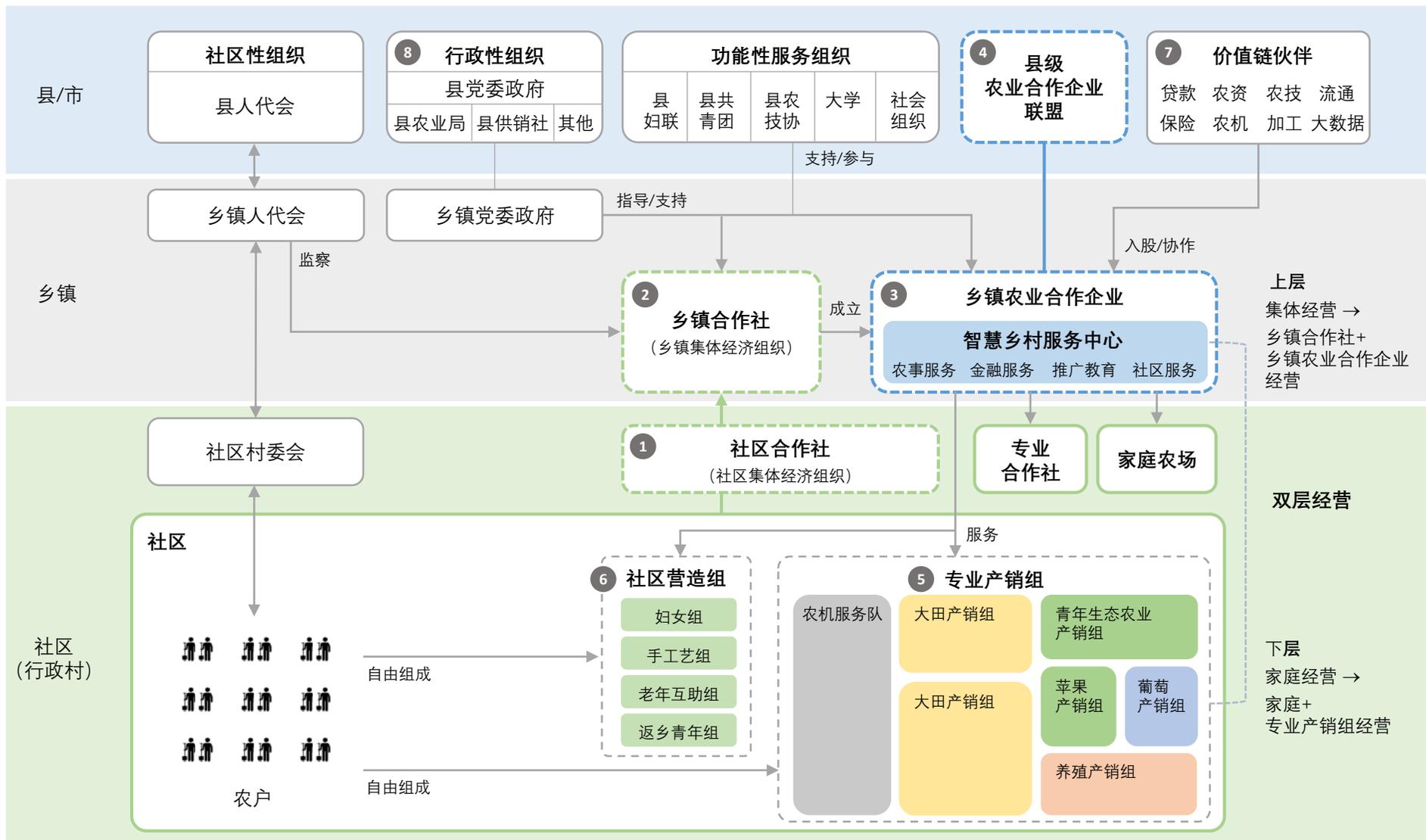
“要强化乡镇管理服务能力，切实把乡镇建成乡村治理中心、农村服务中心和乡村经济中心，使乡镇成为带动乡村的龙头。要建立完善保障机制，落实工作责任，形成工作合力，加强人才支撑和投入保障，因地制宜探索乡村治理有效实现形式。”

——中央农村工作领导小组组长胡春华，2019年6月



把乡镇建成乡村治理中心、农村服务中心和乡村经济中心，使乡镇成为带动乡村的龙头

双层经营：制度设计



(虚线为建议成立的组织)

关键主体及其功能

1 社区合作社

- 社区合作社覆盖村级社区（行政村）的所有农户，为社区性、综合性合作组织，兼具经济与社会功能。
- 组织社区内的农户成立专业产销组及社区营造组。

2 乡镇合作社

- 乡镇合作社为社区合作社在乡镇的上级合作社，为乡镇集体经济组织。
- 与价值链伙伴合资成立乡镇农业合作企业，在乡镇一级整合专业产销组，整体提升经营规模和能力，向外对接市场。

3 乡镇农业合作企业

- 乡镇农业合作企业内设智慧乡村服务中心，对内服务产销组及社区营造组，提供农事、金融、推广教育及社区服务。
- 对外拓展销售渠道和建立价值链伙伴关系，与小农户共享发展成果。

4 县级农业合作企业联盟

- 县级农业合作企业联盟由县内乡镇农业合作企业联合成立，负责协调整合内部资源和统筹对接政府及外部资源。
- 负责制定统一生产标准、溯源体系等。

5 专业产销组

- 专业产销组，如苹果产销组、大田产销组，由社区内邻近农户按生产品类自由组成。
- 是最小的合作经济单位，通过成员间的互助合作，相互监督，提高农业生产的组织化、专业化和规范化程度及经营效益。

6 社区营造组

- 社区营造组，如妇女组、老年互助组、技术学习组、儿童教育组，由社区居民为创造共同的生活福祉自发组成。
- 在社区村委会及社区合作社的支持下，组织社区服务与活动。

7 价值链伙伴

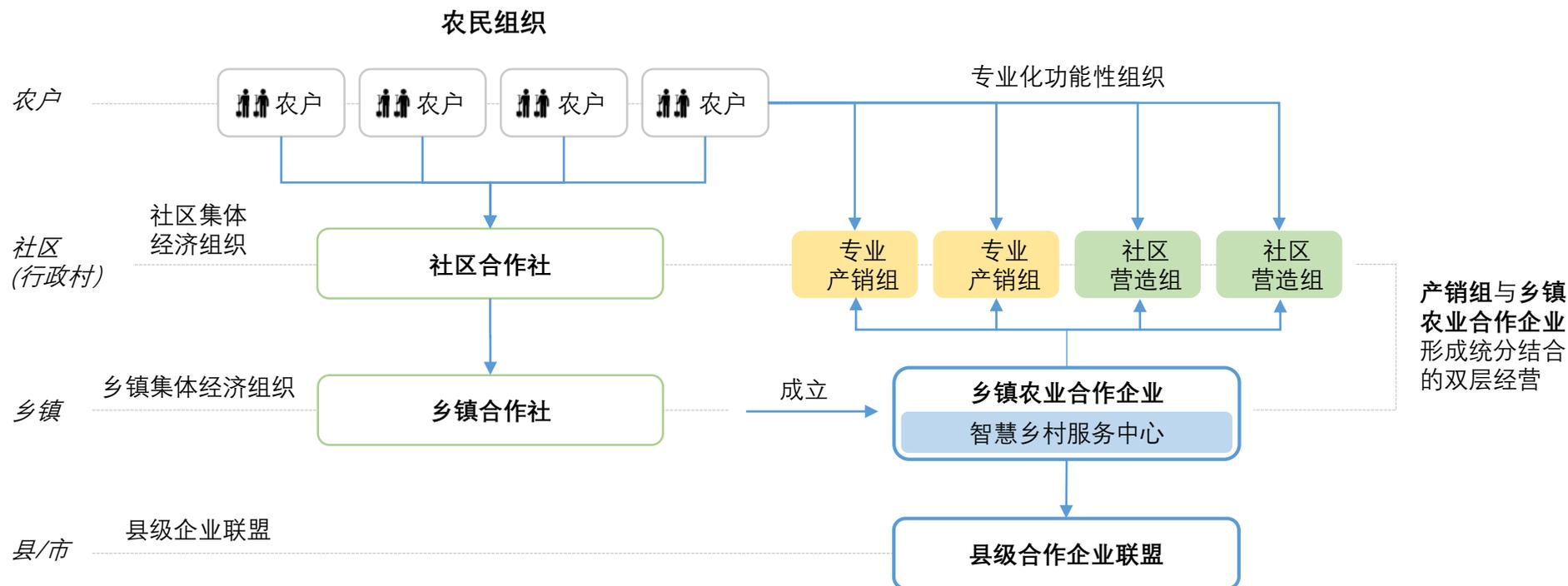
- 价值链伙伴（农业服务机构）参与智慧乡村服务中心的产前、产中、产后服务业务，提供专业知识、技术与管理支持。
- 智慧乡村服务中心也为价值链伙伴提供一个连结小农户，扩大服务规模的组织平台。

8 党委政府

- 县级及乡镇级党委政府牵头成立并指导乡镇合作社及其下乡镇农业合作企业，支持合作社经济和公益事业的发展。
- 对接县级和省级政府及群团组织资源，包括人才支，持智慧乡村服务中心的发展。

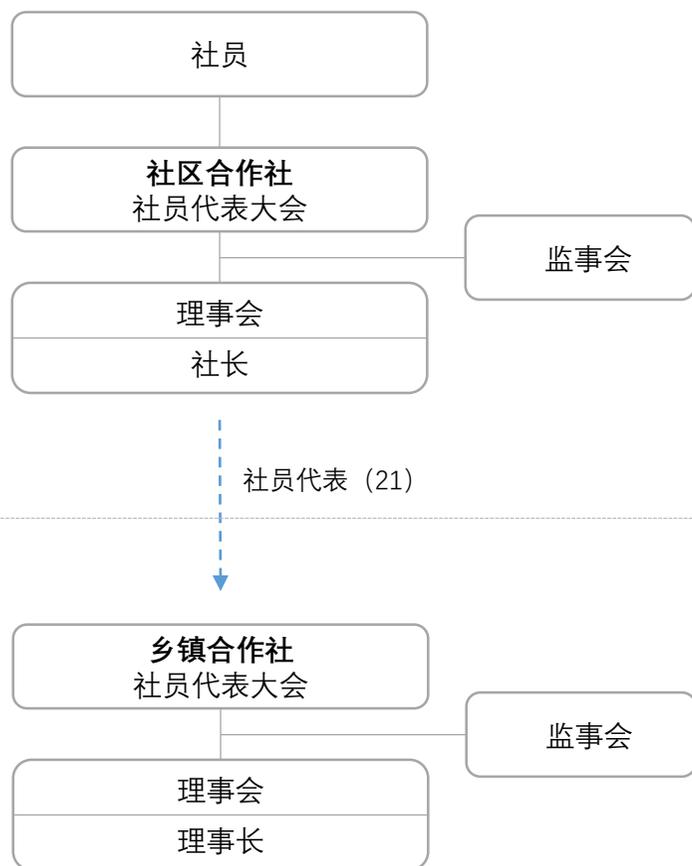
农民重新组织化：组织架构

- 由社区党委与村委会牵头，组织社区成员成立社区合作社。社区合作社为面向社区（由多个自然村合并的行政村）农户，并由农户自愿加入，兼具经济与社会功能的社区集体经济合作组织。农户以土地承包经营权入社。
- 社区合作社引导农户自由组成功能性专业产销组和社区营造组。农户按产品品类可参与多个产销组。
- 社区合作社在乡镇一级联合组织乡镇合作社，为乡镇集体经济组织。
- 乡镇合作社成立乡镇农业合作企业，设立智慧乡村服务中心服务专业产销组，形成企业化规模经营对接市场。
- 统分结合的双层经营由“农户与集体”双层经营，提升为专业化的“产销组与乡镇农业合作企业”双层经营。
- 乡镇农业合作企业在县级组成县级合作企业联盟，统筹对接外部资源并负责制定县内统一的产品标准和溯源体系等。



构建乡、村一体化的组织载体：治理结构

- 乡镇合作社和社区合作社通过社员代表大会的连结机制形成乡、村一体化的新型集体经济组织。



社区合作社

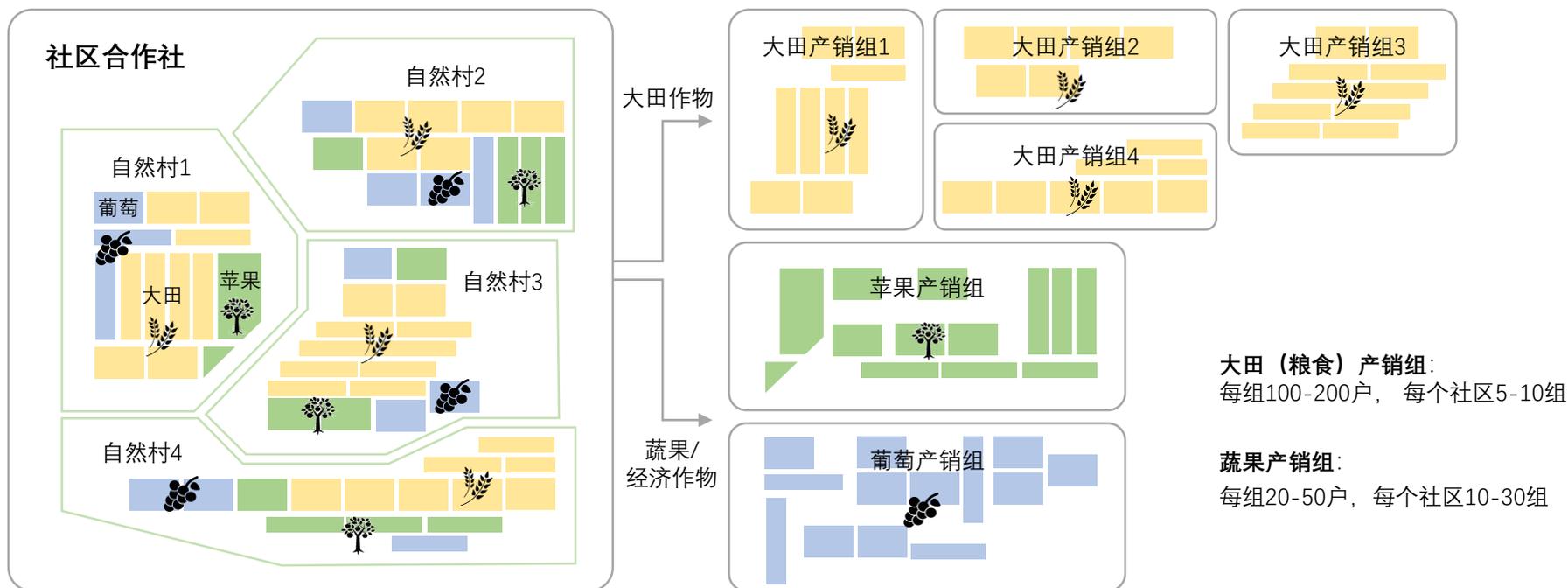
- 社员代表大会为社区合作社最高权力机构。
- 社员代表由专业产销组选任。产销组30人以下者，选出一人，超过30人时，每满30人加选一人。每位代表只能代表一个产销组。
- 社员代表大会选出9位理事和3位监事以及乡镇合作社社员代表20人。
- 理事会选出社长。社长为乡镇合作社当然社员代表。
- 监事会监察理事会执行社员代表大会决议案并对社区合作社的业务及财务进行监督和检查。

乡镇合作社

- 社员代表大会为乡镇合作社最高权力机构。
- 乡镇合作社社员代表由社区合作社选出的代表组成。
- 社员代表大会选举出9位理事和3位监事。社区合作社社长为当然理事。理事会由民选理事和社长组成。
- 理事会选出理事长。
- 监事会监察理事会执行社员代表大会决议案并对乡镇合作社的业务及财务进行监督和检查。

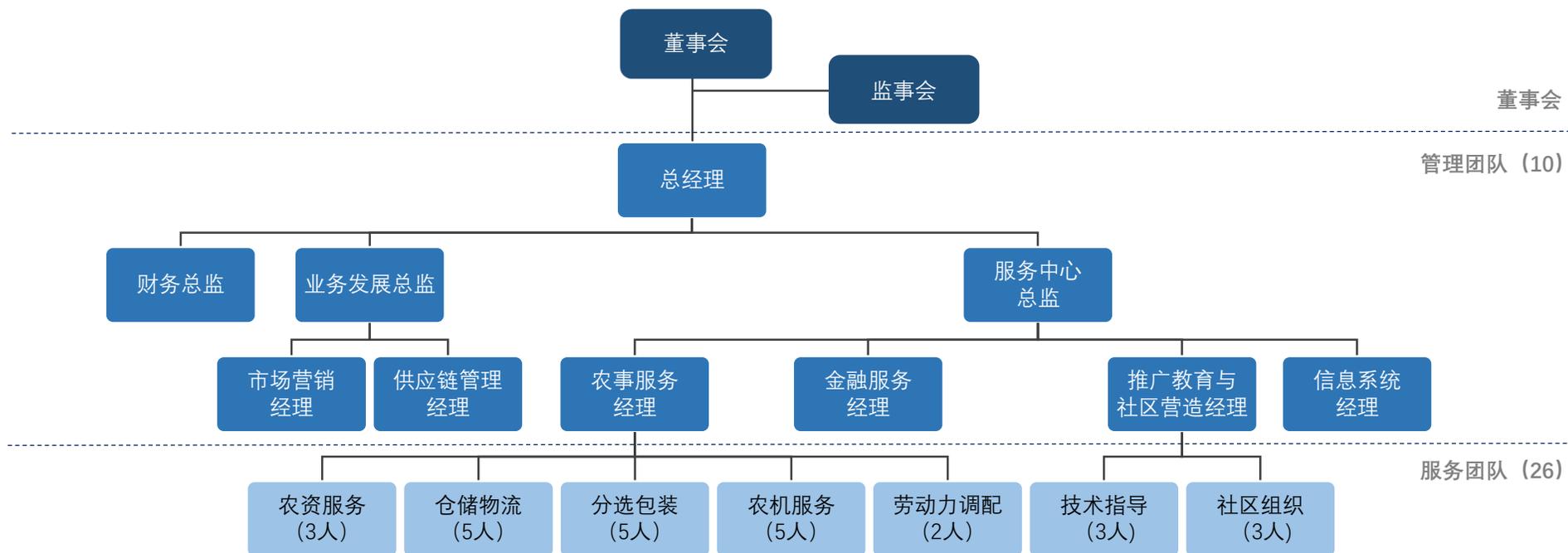
专业产销组：组织模式

- 专业产销组是最小的合作经济单位，由社区合作社引导农民自由组织。组长由组员选出，负责统筹产销组事务，与智慧乡村服务中心对接。
- 社区合作社通过对社区内农户的种植情况进行调研和规划，优化品种结构和区域布局，合理搭配早中晚熟品种。引导农户按生产品类与邻近农户组织专业产销组，如大田（粮食）产销组、苹果产销组、葡萄产销组等。成员间相互支持。产销组业务独立核算。
- 大田产销组需整合大面积连片土地提高农机作业效率，农民习惯以村划界，可按自然村组织，整村推进。组长选由村干部，如村书记或村会计担任，为组员安排服务。组长的服务成本计算在产销组托管服务管理成本中。
- 蔬果产销组需按品类组织适度规模的规范化生产，为达到一定规模可跨自然村组织。蔬果技术要求较高，精耕细作，组长可选由技术能手担任，带领组员提高技术水平。组长的服务成本计算在产销组技术管理成本中。



乡镇农业合作企业：治理结构与组织结构

- 乡镇农业合作企业以整体提升小农户社会地位和市场营销能力为使命。
- 由乡镇合作社与价值链伙伴共同持股，与小农户共担风险，共享利益。



- 董事会是乡镇合作企业的最高决策单位，负责企业的战略方向，监督财务资源配置以达成企业目标。董事会成员由乡镇合作社、价值链伙伴（投资者）、乡镇党委政府代表、乡镇合作社党支部代表组成。
- 监事会对公司的业务和财务进行监督和检查。
- 总理由董事会聘任，负责企业日常运营，并执行董事会的决议以达成企业的战略目标。
- 企业设立以下职能部门：市场营销、供应链管理、农事服务、金融服务、推广教育与社区营造、信息系统管理。
- 企业重大决策，包括投资与扩展计划需由乡镇合作社社员代表大会通过。

乡镇农业合作企业：管理团队的主要职责

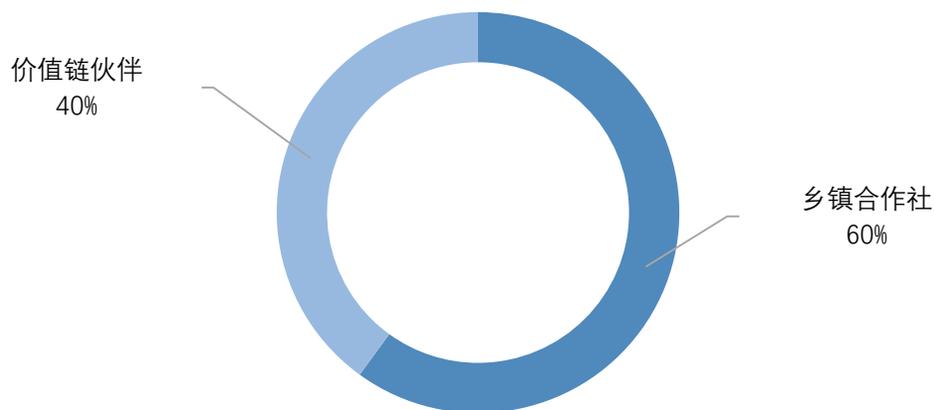
主要管理团队成员的职责：

职位	职责
总经理	<ul style="list-style-type: none">负责企业的战略方向与整体运营绩效管理主要利益相关者与合作伙伴关系向董事会汇报
财务总监	<ul style="list-style-type: none">负责企业的财务规划与报告负责企业的财务风险管理建立和完善企业内部财务管理制度向总经理汇报
服务中心总监	<ul style="list-style-type: none">负责管理智慧乡村服务中心的整体运营规划农事服务、金融服务、推广教育与社区营造、智慧乡村管理系统（信息系统）等面向乡村社区的核心服务建立管理体系规范业务管理组建服务中心管理团队与服务团队与农民组织、农业服务机构及社会组织建立互利共赢的合作关系了解农民与社区的需求，并开发相应服务满足需求发掘和整合社区的在地资源
业务发展总监	<ul style="list-style-type: none">负责供应链管理与市场开发，将生产资料供应、生产、分选、仓储、分销、配送、运输等环节有效整合负责制定市场营销方案，涵盖定价策略、市场细分、推广策略等品牌建设

乡镇农业合作企业：股权结构

- 乡镇农业合作企业由乡镇合作社与价值链伙伴（投资者）合资成立。乡镇合作社持股比例不低于60%，价值链伙伴持有其余40%股权。
- 农民通过社区合作社入股乡镇合作社，集体持有60%股权，对企业控股，将确保农民得以共享企业收益。
- 以初始投资2,200万元为例，合作社股金可由22,000户社员各入股600元，合计1,320万元，持有60%股权。

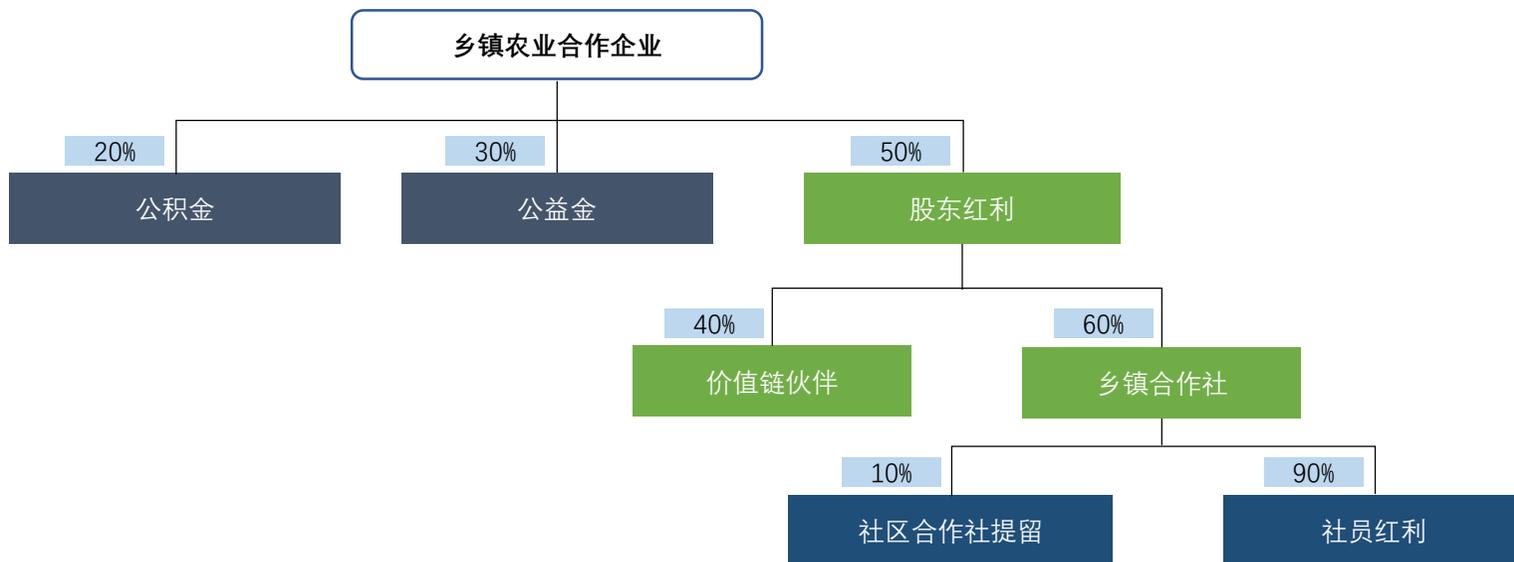
乡镇农业合作企业的股权分配



乡镇农业合作企业由乡镇合作社与价值链伙伴合资成立

乡镇农业合作企业：利润分配结构

- 利润分配应权衡不同利益主体的利益诉求，达到公平合理的分配。
- 投入运营5年后，乡镇农业合作企业每年将30%的净利润用以支持当地社区发展（公益金），20%投入企业未来业务发展（公积金），其余50%作为红利分配给股东。
- 公益金将导入在乡镇合作社下设立的社区基金，用于乡镇内的公益事业，并在乡镇合作社下成立“多方利益相关者委员会”（由社员代表、企业董事会代表、乡镇党委政府代表、社会组织代表、教育机构代表、医疗机构代表等组成）管理基金。基金用途由委员会建议，乡镇合作社社员大会决议。
- 乡镇合作社将其所得股东红利之90%返还给入股社员，10%平分给各社区合作社作为集体提留，用于社区的组织建设。



乡镇农业合作企业利润分配结构需平衡不同利益主体的财务回报与社会发展

乡镇农业合作企业：企业治理与信息披露

- 良好的企业治理坚守原则，诚信、公平、透明地开展业务及披露信息，以保护所有利益相关者的利益。
- 企业遵守当地法律以及对各利益相关者负责，并承诺以合乎道德的方式开展业务。
- 企业应着眼于平衡股东与其他主要利益相关群体，包括客户、社区及合作伙伴的利益。
- 企业治理机制包括对行为、规章、惯例、决策、企业代理人以及各利益相关者的监管。

董事会监督

- 举行定期董事会会议，全面评估公司管理，运营团队表现和公司业绩
- 监督公司与专业产销组、价值链伙伴及其他服务提供商之间的协议
- 管理团队的人事与薪酬决策

内部控制

- 管理团队向董事会定期汇报
- 内部审计，以检验管理控制机制的设计与落实
- 对专业产销组和采后分级预处理设施进行抽查，以确保管理规范和安全

公开披露

- 董事会、管理团队及所有员工的职权范围
- 申报利益
- 年度股东大会以勾勒来年的战略目标和实施计划。

诚信、公平、透明地开展业务及披露信息

价值链伙伴资格



成为价值链伙伴的条件：

- ✓ 承诺在互惠互利的基础上参与智慧乡村服务中心的业务，为产销组及小农户提供服务或产品，共建现代农业产业链。
- ✓ 在产前、产中、产后环节提供的服务和产品达到县级合作企业联盟制定的标准。
- ✓ 接受县级合作企业联盟评估及监管其产品与服务。
- ✓ 提供专业知识、技术与管理支持。
- ✓ 入股乡镇农业合作企业，购买5-10%股权。

乡镇农业合作企业董事会对价值链伙伴资格有最后的决定权。

下列涉农行业的服务机构可以加入成为价值链伙伴：

- 银行
- 保险
- 农资
- 农机服务
- 农产品流通
- 农产品加工
- 农业技术研发、教育与咨询
- 信息技术与大数据管理
- 儿童与青少年教育

承诺与乡镇合作社共同构建现代农业产业链



运营模式

价值定位

- 乡镇农业合作企业的价值定位：

经济

- 通过实现规模经济增加农民收入
- 支持价值链伙伴扩大服务范围
- 分享利润，实现互利共赢

环境

- 建设生态和谐的社区
- 减少使用对环境有害的投入品

社会发展

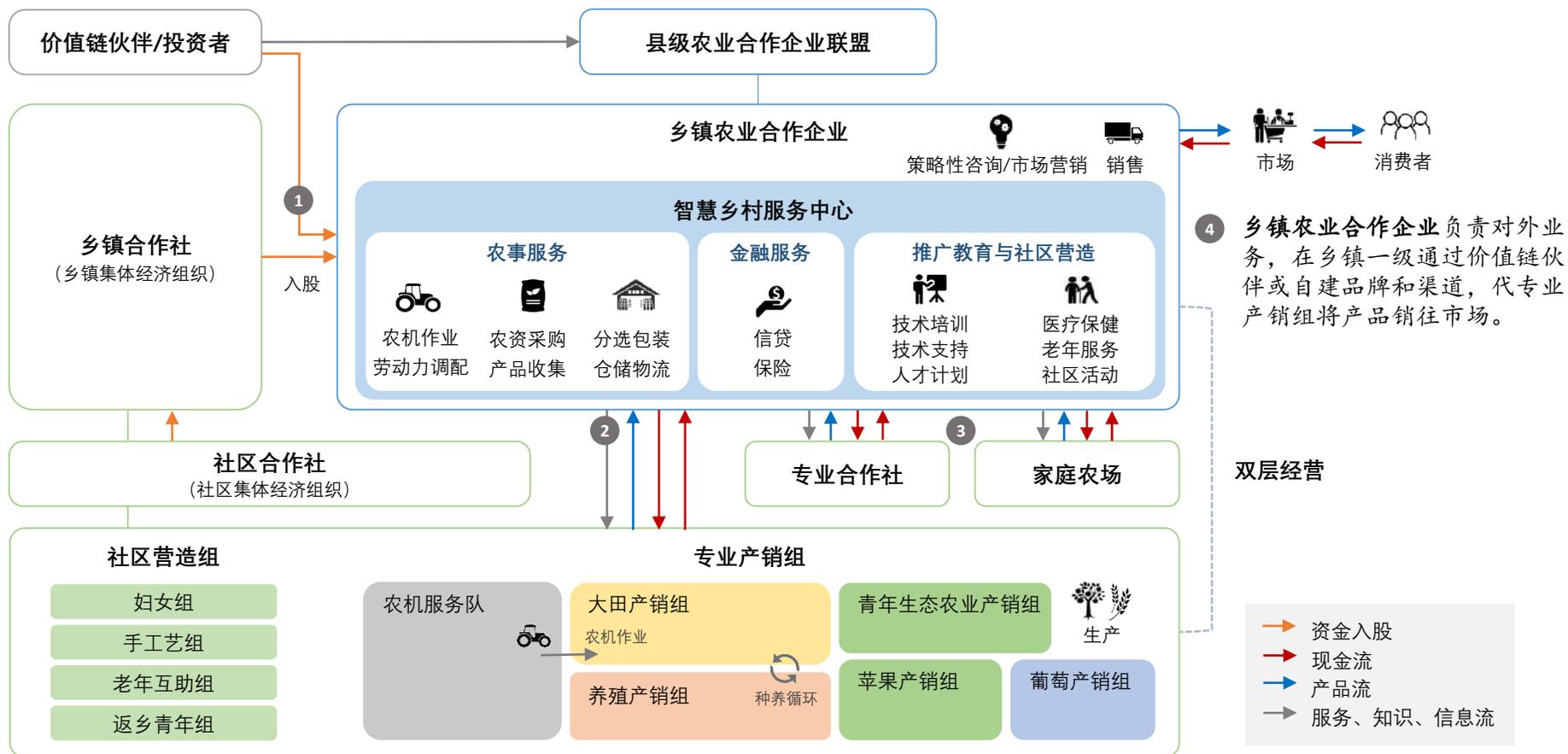
- 支持乡村振兴和精准扶贫
- 为有抱负的年轻成员创造机会
- 为社区居民营造健康舒适的生活环境

- 乡镇农业合作企业以整体提升小农户社会地位和市场经营能力为使命，深度融入市场经济。
- 对内服务不以营利为目的，在乡村空虚、家庭空巢、劳动力老化、农产品销售难等极多难题汇集的当下，填补家庭经营的功能缺陷，为农民提供切合需求的服务，最大限度为农民节本增效，创造在市场条件下能让农民真心信赖的合作经济组织形式。
- 对外为农民打开市场，构建具包容性，鼓励多方参与的现代农业产业链。

推动农业全面升级、农村全面进步、农民全面发展

双层经营运营模式

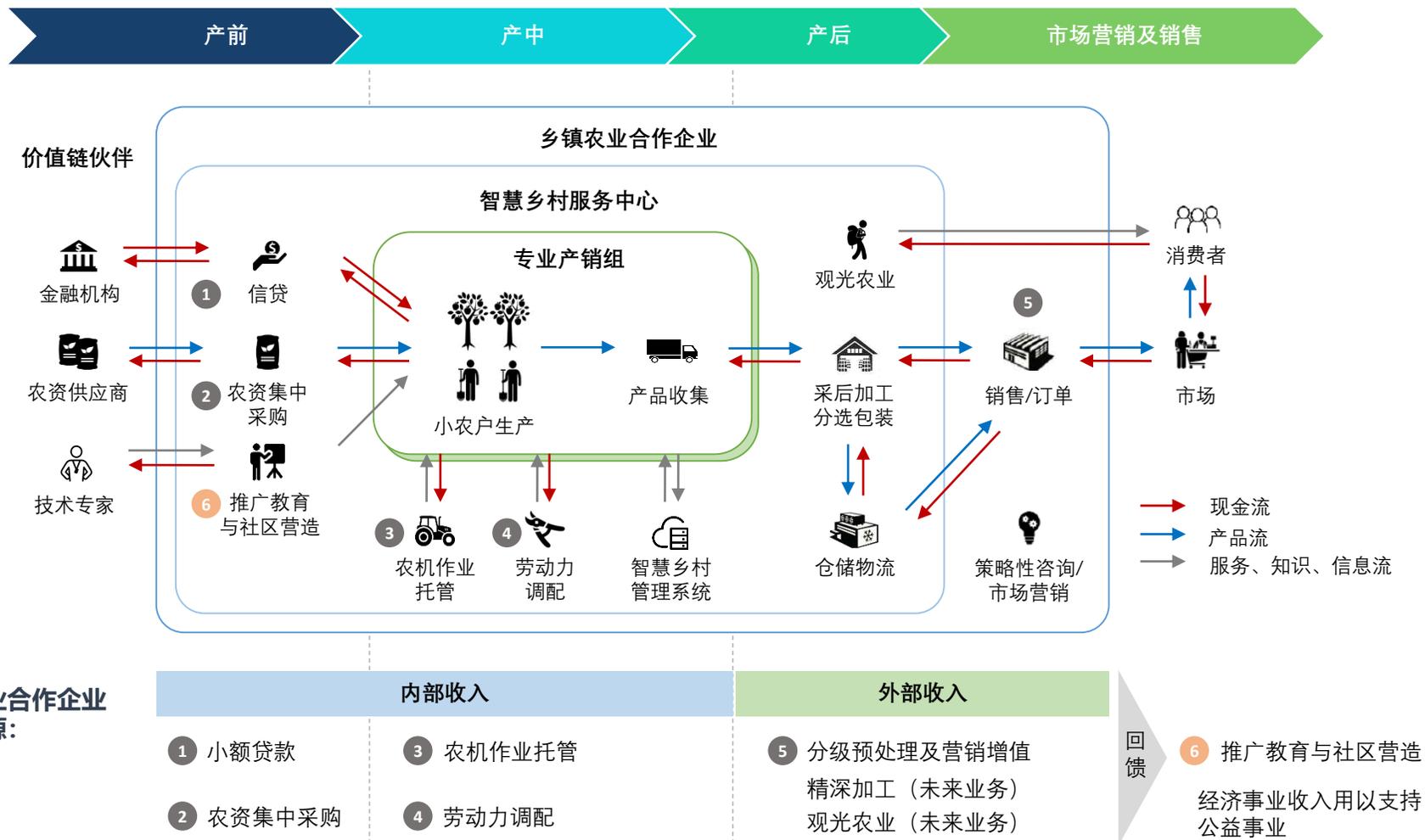
- 乡镇农业合作企业内设智慧乡村服务中心，培育专业产销组和社区营造组，在农民组织化的基础上，构建双层经营运营模式。



- 1** 价值链伙伴入股乡镇农业合作企业，参与智慧乡村服务中心的业务，并提供专业知识、技术与管理支持。
- 2** 智慧乡村服务中心负责内部业务，为小农户提供生产托管、供销、金融与推广教育等综合服务，并以智慧乡村管理系统为基础，建立制度化管理体系。经济业务，包括农事和金融服务的收益将用以支持推广教育和社区营造。
- 3** 智慧乡村服务中心也为现有专业合作社及家庭农场提供服务。

构建全产业链服务体系

- 乡镇农业合作企业及其下智慧乡村服务中心为专业产销组提供产前、产中、产后和市场营销及销售服务，建设从田间到市场的全产业链。



乡镇农业合作企业：供应链管理与市场营销

乡镇农业合作企业负责整体供应链管理和价值链伙伴关系及市场营销等对外事务，并向内对接智慧乡村服务中心，服务专业产销组。

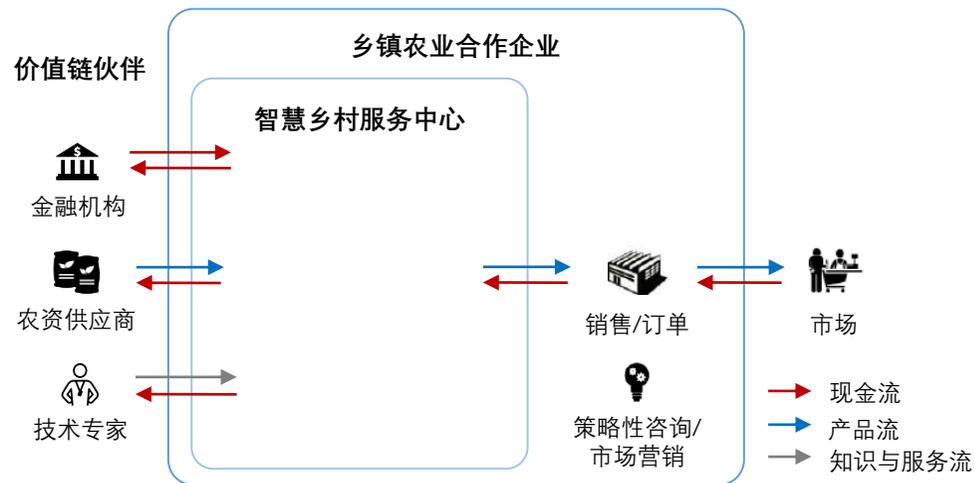
供应链管理

- 与价值链伙伴共建由田间到市场的农产品供应链，将资金、技术、生产资料供应、生产、分选、仓储、分销、配送、运输等环节有效整合。

市场营销及销售

策略性咨询/ 市场营销

- 制定市场营销方案，开发优质生态农产品市场。
- 按产品分级及市场区分，制定产品定价策略。
- 以大数据结合生产状况和市场趋势，分析市场价格走向，调节仓储量。
- 打造品牌，增强产品竞争力，提升溢价。



销售/订单

- 开拓多元销售渠道，连接经销商、加工厂、销地批发市场、超市、电商平台、在地销售网点、农夫市集及共销社等，打开更广泛的市场。
- 与买家签定订单，并通过智慧乡村服务中心与产销组共同制订生产计划。
- 使用智慧乡村管理系统的产品溯源数据库向买家提供产品安全信息。

整合“从农田到餐桌”的价值链

智慧乡村服务中心：农事服务 — 供销

供销服务提高产品流通的组织化。

农资集中 采购

- 以批发价格批量采购农资。
- 以低于市价10%向产销组销售农资。农户需在产销组内按生产计划订购，集中采购以享有价格优惠。
- 为农户提供测土配方和农资使用指导。
- 在智慧乡村管理系统中记录农资交易，进行农资购买追溯。



产品收集

- 中心与产销组直接对接，并在产品销售之后与产销组结算，通过智慧乡村管理系统以电子支付向农户付款。
- 产销组安排产品收集。
- 粮食作物如玉米小麦收割后按订单协议卖给当地加工厂，少部分由农民自留。
- 高值水果由服务中心进行分级预处理。



负责生产资料的采购和产品的采后收集销售

智慧乡村服务中心：农事服务 — 生产托管

生产托管服务通过农民组织化集中劳动力、设备和土地，提高农业生产的专业化和规模化程度。

农机作业 托管

- 向大田（粮食）产销组提供专业化农机作业托管服务。
- 托管服务包括耕地、播种、飞防、收割等关键环节。
- 组织农机服务队对接大田产销组。
- 通过价值链伙伴为农机服务队提供农机维修保养服务，保障服务质量。



劳动力 调配

- 向蔬果产销组提供技术和劳动力支持。
- 提供蔬果生产各环节如栽种、嫁接、修剪、授粉、梳花、梳果、套袋、植保、采收等环节的专业托管服务。
- 培养专业技术农民推广生态农业技术，并在农忙时期满足劳动力需求。
- 建立技术劳动力的供需数据库，根据需求调配人员。



为产销组提供农机与关键环节托管服务

智慧乡村服务中心：农事服务 — 分级预处理

采后分级预处理提高产品的标准化和保鲜度，赋予产品更高的价值。



采后加工 分选包装

- 为蔬果产销组生产的产品，如苹果、梨、葡萄、甜瓜进行采后分级预处理。
- 运用称重和光学智能分选线自动分级。
- 按市场分级进行客制化包装。
- 产品分级可区分产品规格，将优质产品销往高端市场，提高溢价。



仓储物流

- 为蔬果产销组提供保鲜仓储冷链运输服务，为产品保鲜，降低采后损耗，延长销售期。
- 较高的保鲜度可提高产品价值。
- 自建物流可提高邻近市场的配送效率。
- 价值链伙伴提供技术与管理支持。
- 减少中间环节与农户和价值链伙伴分享采后产业链增值收益。



未来：开发衍生产品，通过精深加工，提高附加价值。

为产销组提供分级预处理及仓储物流服务，延申产业链，提高增值收益

智慧乡村服务中心：金融服务

金融服务为农民提供生产流动资金及保险。



信贷

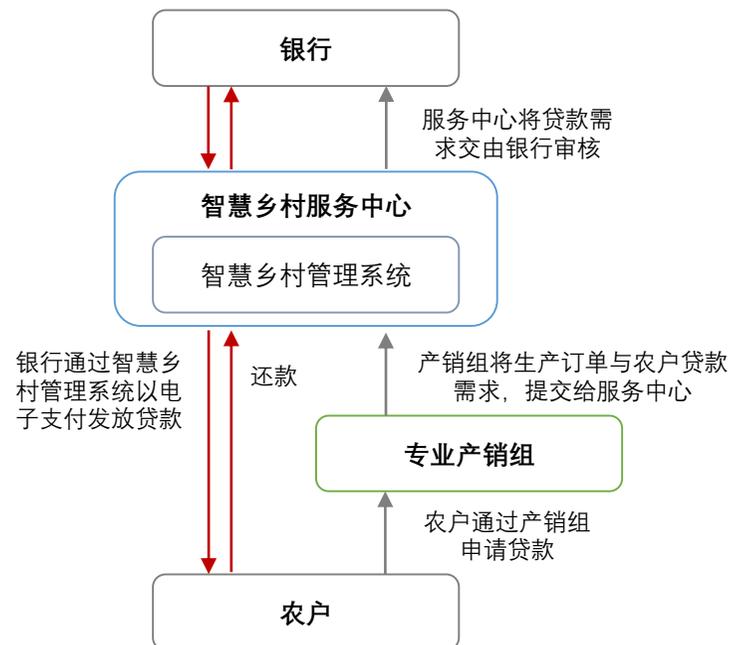
- 与银行合作，为农户提供小额贷款。
- 由产销组整合农户贷款需求，向智慧乡村服务中心提出贷款需求。
- 银行以作物产销组订单为依据，按农户需求与过往交易记录决定农资贷款额。
- 银行以农机组订单为依据，按农机手需求决定农机贷款额。
- 银行通过智慧乡村管理系统以电子支付向农户发放贷款。
- 服务中心监督农户通过电子支付还款。
- 农户支付9%年利息，服务中心收取3%管理费，银行收取6%利息。



保险

- 与保险公司合作，为产销组提供农业保险。
- 对遭受自然灾害、意外事故疫病、疾病等保险事故所造成的经济损失提供保障。
- 对农机意外事故提供保障。

订单融资机制



为产销组提供贷款与保险服务，解决小农户贷款需求，降低财务风险

智慧乡村服务中心：推广教育与社区营造

推广教育培育社区的内生力量，增强社区凝聚力，激发社区活力。



- 指导产销组，提升经营管理能力和社区参与度。
- 为产销组组长提供领导力、财务、经营管理和农民组织培训。
- 系统性培养专业技术农民，为产销组提供技术指导和支持，推广生态技术。
- 指导社区组织社区营造组，如妇女组、老年互助组、手工艺组、村庄环境组、返乡青年组、儿童教育组，并在此基础上组织社区活动和服务，如家政培训、老年照护、医疗保健、村庄清洁、文化保育、儿童夏令营、青年研习营、生态旅游等活动，创造良好人居环境和提升生活品质，并促进城乡交流。
- 引入外部力量，如社会组织、大学、妇联、共青团等支持在地团队。
- 组织外地研习班，学习其他地区的农民组织、综合服务和社区营造经验。
- 每年的推广教育和社区服务经费预算分别在12万元和60万元。
- 此外，投入运营5年后，乡镇农业合作企业每年会将30%的净利润导入社区基金，用于公益事业，建立可持续机制。

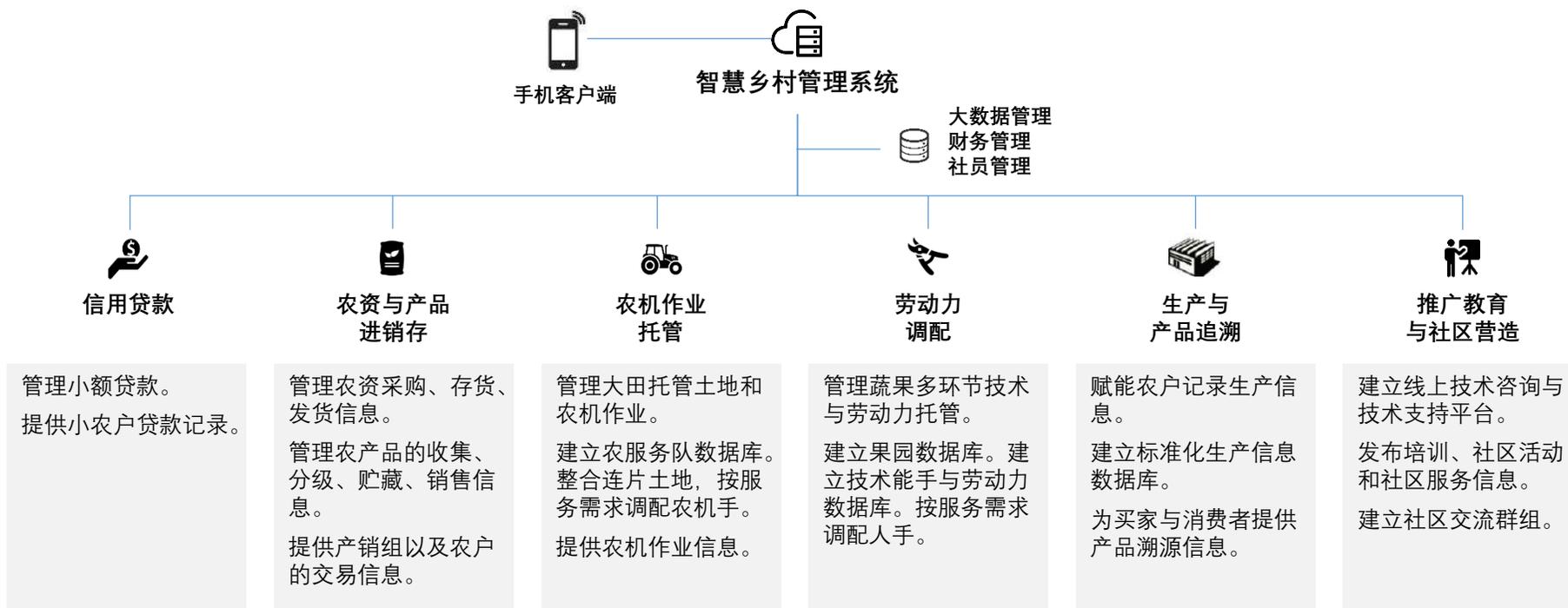


- 定期举办工作坊、丰收节、食农教育等活动，带领城市消费者体验乡村生活，了解农民生产的过程，建立城乡连结和信任。

为社区提供推广教育，助力社区营造，促进城乡融合

智慧乡村服务中心：智慧乡村管理系统

- 以大数据、移动互联网、信息管理系统等数字技术驱动双层经营的组织与服务创新。
- 赋能产销组与智慧乡村服务中心，建立制度化管理体系。
- 整合产销组、社区与乡镇的生产经营信息。
- 开发手机客户端，让农民易于使用相关线上服务功能。

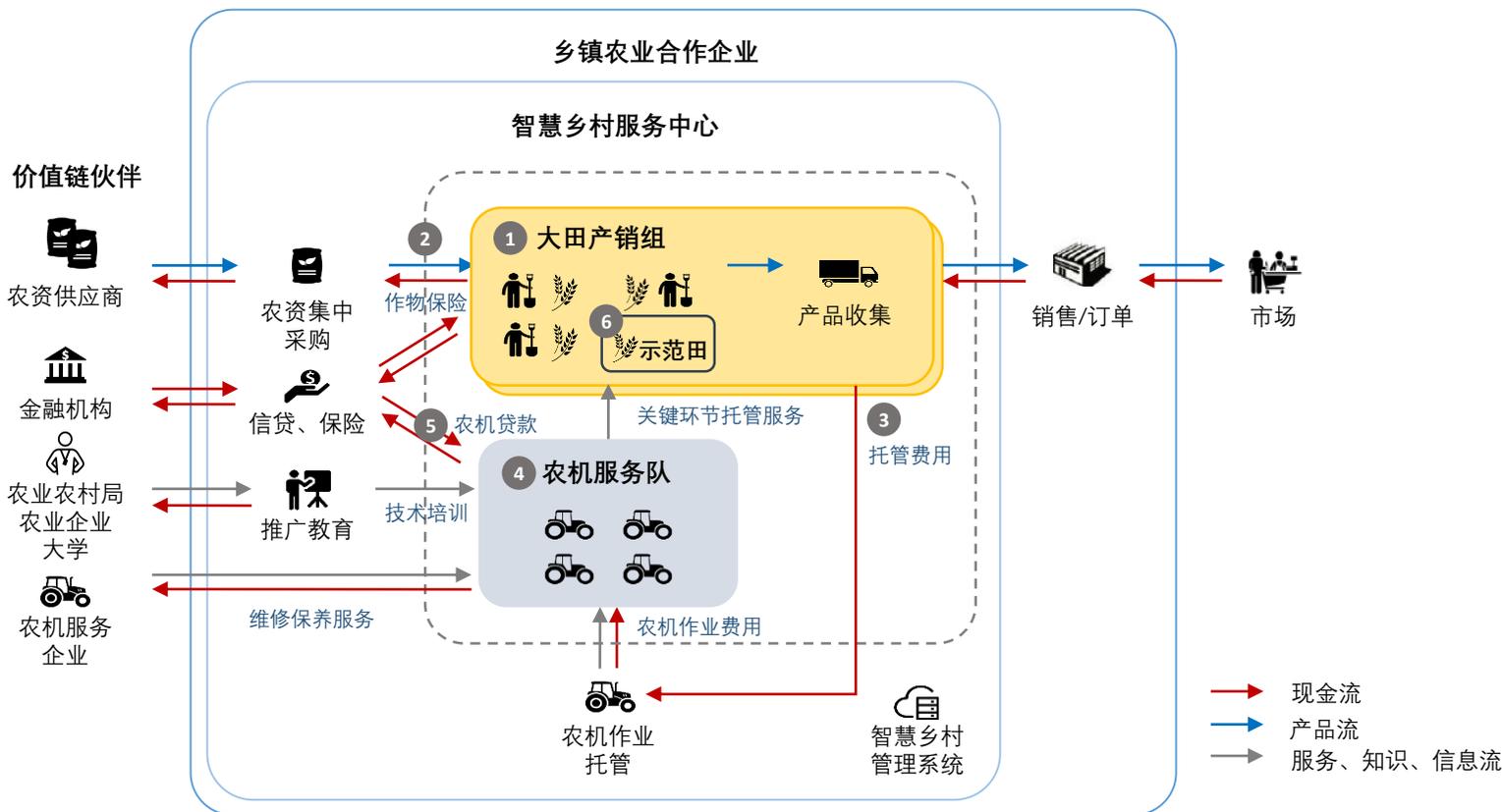


建立线上管理系统，为产销组与小农户赋能，规范管理

大田产销组运营机制

- 提高大田作物如玉米、小麦等粮食的生产效益，关键在于组织农民集中土地，实现连片机械作业，适度规模化生产。
- 由于粮食作物收入较低，种植者大多数为外出务工的兼业农民或留守的老年农民。托管服务可帮助农民轻松管理田地。

- 1 大田产销组以自然村整村推进组织农户，对接农机服务队，实现机械化耕作。
- 2 大田产销组组员统一采购农资。
- 3 各环节托管费用由产销组与中心统一结算，再由中心支付农机服务队费用。
- 4 农机服务队由社区内农机手和价值链伙伴农机手组成。
- 5 农机服务队可通过农机贷款引入先进设备。
- 6 大田产销组及农机服务队可与大学共建示范田，做教学和研究，推广保护性耕作、农牧结合、有机肥替代化肥等生态技术，提高种植水平。

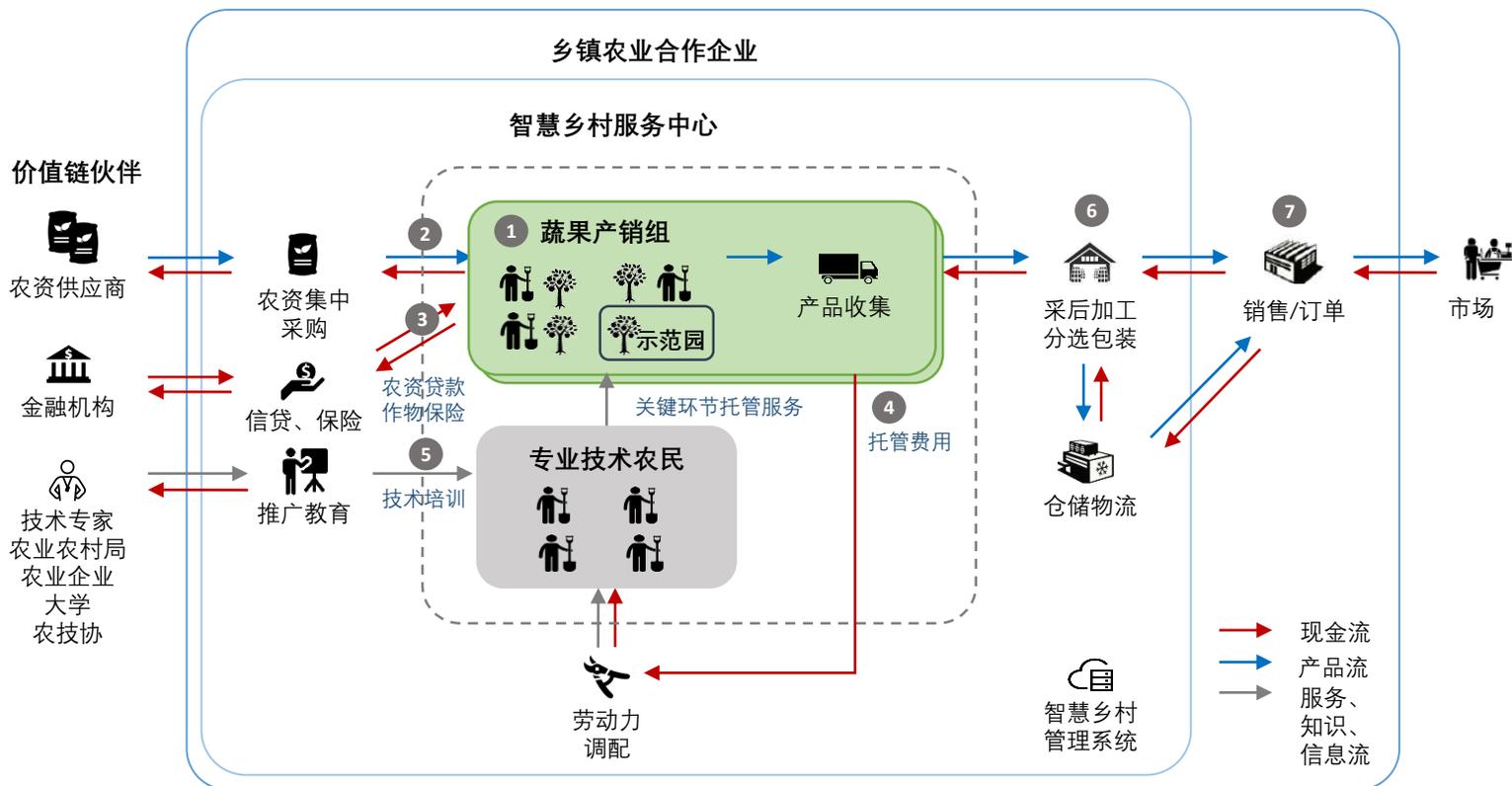


组织农户集中土地，实现连片作业

蔬果产销组运营机制

- 提高蔬果的生产效益，关键在于培养和组织技术农民，以技术保障产品质量，并联合起来达到专业化的适度规模经营。
- 蔬果种植收入较高，可吸引愿提升精细化管理技能，掌握一技之长的青壮年农民。技术农民也可以提供关键环节托管服务，支持老年、贫困及其他有需要的农民提升生产水平，脱贫致富。

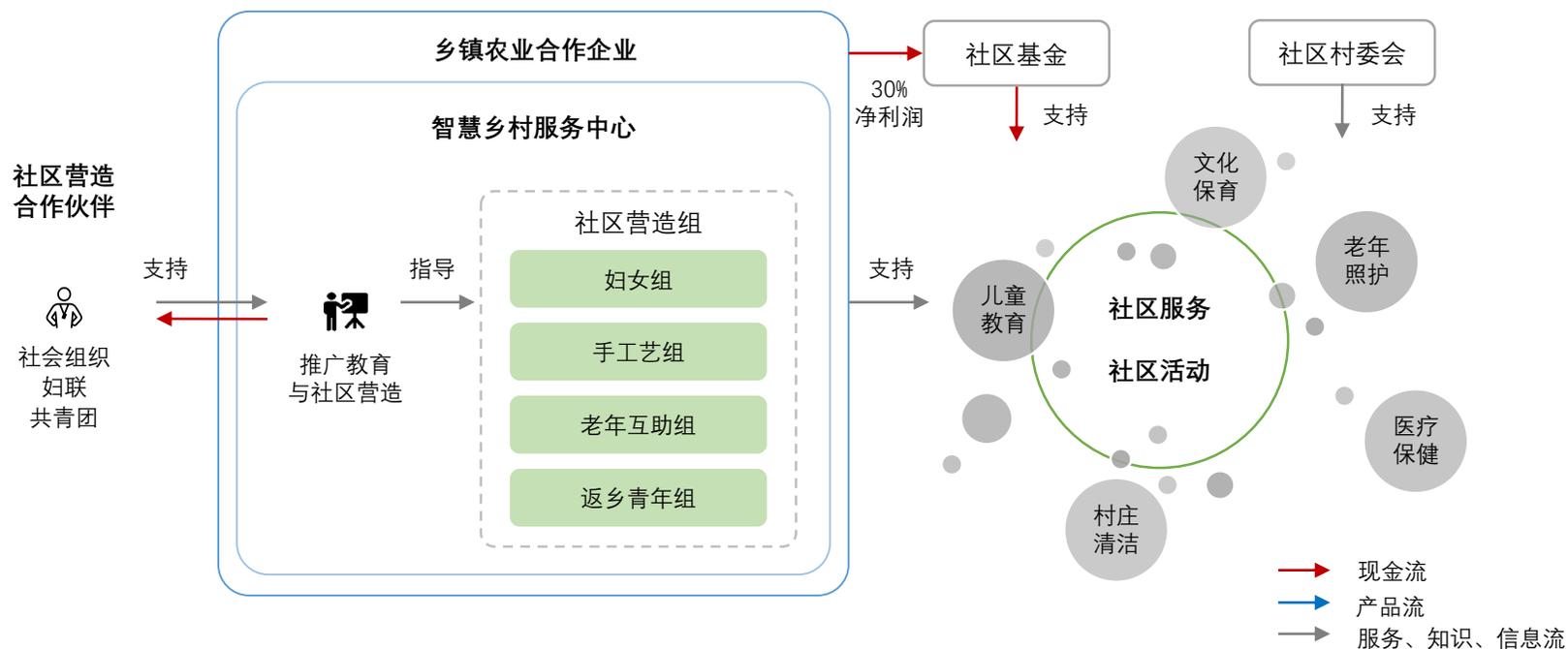
- 1 蔬果产销组组织邻近相同产品的农户，达到适度经营规模。
- 2 蔬果产销组组员统一采购农资。
- 3 蔬果产销组组员可申请农资贷款。
- 4 各环节托管费用由产销组与中心统一结算，再由中心支付技术专业农民费用。
- 5 推广教育培育专业技术农民，设立小农户示范园。
- 6 采后产品分级、保鲜预处理和冷链物流可减少损耗，提高产品质量，获取增值收益。
- 7 与买家共同制定产品标准，并提供产品追溯信息。



培养技术农民，达到适度规模的专业化生产

社区营造组运营机制

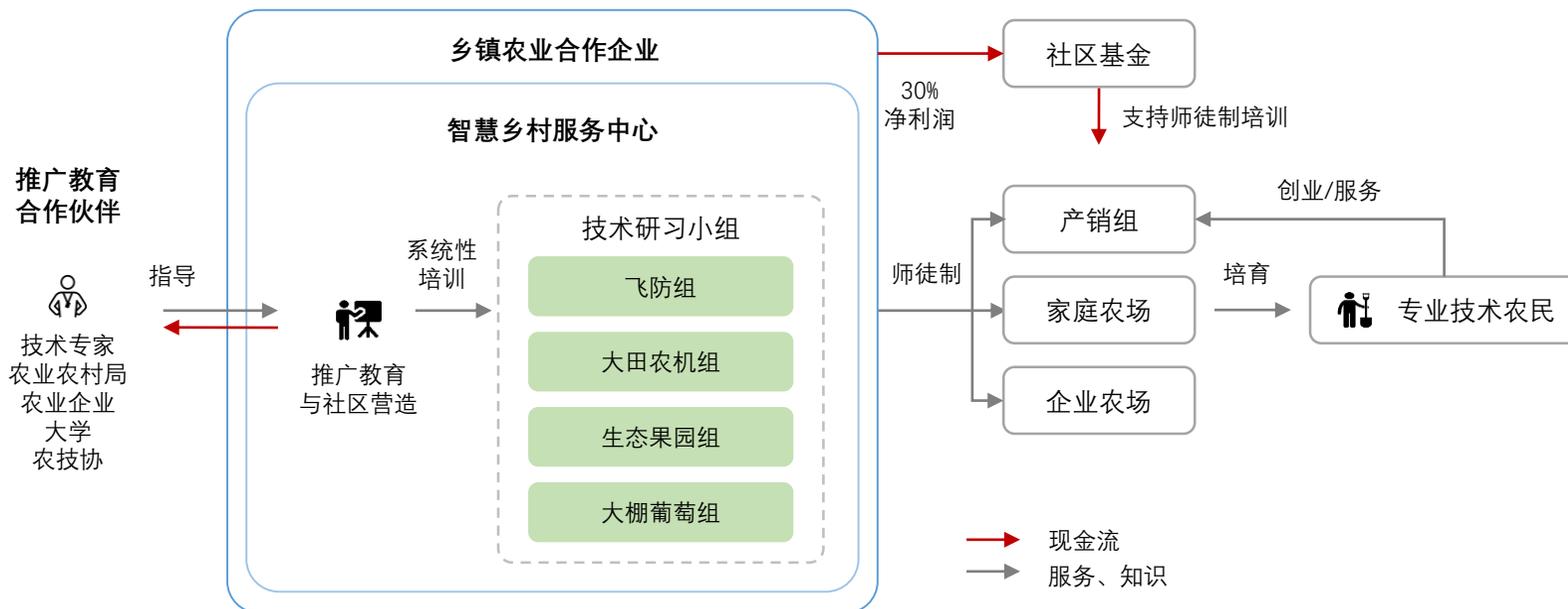
- 提高社区营造的可持续性，关键在于农民的自发组织和积极参与。
- 智慧乡村服务中心通过培育妇女组、手工艺组、老年互助组、返乡青年组等社区营造组，凝聚社区力量，筹办社区活动和服务，创造共同的生活福祉。
- 社区战略合作伙伴如社会组织、妇联、共青团可提供资源，支持社区服务的开展和拓展。



通过社区的组织化，激发社区内在的生命力

专业技术农民培养机制

- 开办系统性培训课程培养专业技术农民。学员按专业组成技术研习小组。课程涵盖专业技术、生态学和经营管理等内容。
- 邀请农业农村局、农业企业、大学、农技协的专家及农民技术专家授课及组织外地研习。课程为期2年，由推广教育经费、社区基金、价值链伙伴、政府共同资助。
- 以师徒制，让产销组、家庭农场或企业有经验和技术的农民带领学员实习1-2年，培养学员成为专业技术农民。实习期间，学员参与农场劳动。实习由农场和社区基金共同资助。
- 专业技术农民可自主创业经营自家农场或成为专业服务人员，服务产销组及其他家庭农场和企业农场。



以系统性培训和师徒制培养专业农民

社区动员与推广计划

- 为获得当地社区、政府、价值链伙伴及客户的支持，需制定一个多管齐下，协同一致的沟通计划。
- 传达组织与服务对农业生产、社区建设和乡村振兴的意义。
- 让农民了解服务和产品所能创造的价值和可得到的实惠。
- 让价值链伙伴了解组织平台所能为他们创造的价值。
- 社区动员以建立信任为本，以下为可以运用的多元推广方式：

政府支持

以符合国家政策方向的制度建设取得政府的支持。

让政府各级干部了解试点内容和制度设计。

政府的支持和推广有助提高社区的信任度和认可度。

入户交流

通过入户访问，了解农民需求。

推广切合需求的农事、金融、推广教育和社区服务。

以热情和真诚服务农民，取得认可。

个人推荐

以服务质量和效益建立信任和口碑，提高整体社区对组织和服务的支持。

通过社员分享个人心得，带动周边社群。

由社区内有影响力的人推荐，增加认可度。

示范活动

通过培训、示范、讲座、推介会等活动，让社区加深对企业和服务中心及其服务和产品的了解。

可与价值链伙伴共同举办活动。

多元媒体

通过微信、视频、讨论群组、传单、数字媒体及电视广播节目等方式传播信息。

增加透明度，让社区了解公司和服务中心的计划与运营状况。

组织的成功离不开社区的了解、支持和信任

级
效衔接



丽斌农业

LIBIN AGRICULTURE

让社员老有所依

乡村振兴综合农事服务大厅

一家人 一件事 一起做 一辈子

服务热线：0532-82416666

共青团莱西市农村青年创业者协会总社

青岛丽斌农业合作社
CPC 中国农村合作银行
三农保险服务

莱西市一块帮青年志愿者互助中心
综合农事服务中心 莱西市农村青年创业者协会
开放办社合作性

莱西试点

莱西试点覆盖范围

- 百乡工程莱西试点将在莱西12个乡镇和街道中的四个——院上、南墅、马连庄及沽河进行。

乡镇概况

乡镇	院上	南墅	马连庄	沽河
乡村人口	82,438	39,408	44,224	72,016
乡村户数	22,205	12,023	15,876	21,752
自然村数	103	75	77	99
居民人均可支配收入 (元)	19,075	16,361	17,322	18,723
玉米面积 (亩)	93,292	36,590	76,326	86,512
果园面积 (亩)	25,316	20,299	20,864	21,552
苹果面积 (亩)	10,268	8,824	9,478	18,686
梨面积 (亩)	6,670	2,367	3,215	268
葡萄面积 (亩)	3,688	5,017	7,236	1,331

来源：《莱西统计年鉴（2018）》

4个试点乡镇覆盖范围



4个试点乡镇覆盖354个村庄，71,856户村民

乡镇试点

- 乡镇试点以因地制宜，发挥当地优势的方式起步。

院上镇

以丽斌合作社为基础，从大田起步

- 考虑在丽斌合作社的组织基础上组建乡镇合作社，并将现有村级分社转为专业产销组。
- 大田以村为单位组织大田产销组，连片托管。考虑与金丰公社合作，提高农机服务水平。
- 由于大田覆盖全村几乎所有农户，可在大田产销组的基础上，按蔬果品类，另行组织蔬果产销组。
- 与蔬果企业，如丰诺、东鲁合作，引入技术，共建设施。

马连庄镇

以丰诺为依托，从水果起步

- 考虑与丰诺合作，构建水果产业链。
- 从组织水果如葡萄、梨、桃、苹果、甜瓜示范果园开始，逐步引导周边农民组织专业产销组。
- 依托丰诺提供技术支持、农资、分选、仓储、销售服务。
- 向大田作物和其他品类扩展。
- 以试点积累的经验支持其他乡镇发展水果产业。

沽河街道

以市供销社为依托，从蔬果起步

- 莱西市委组织部试点地、市供销社、广大蔬菜所在地。
- 考虑以市供销社为依托，从蔬果产销组起步，建立供销社领办的乡镇合作社。
- 建立若干品种的标准化规范，培养产销组。
- 向大田作物和水果等其他品类扩展。
- 以试点积累的经验支持其他乡镇发展蔬菜产业。

南墅镇

以东鲁为依托，从水果起步

- 考虑与东鲁合作，构建水果产业链。
- 从组织水果如有机苹果、桃子、葡萄、梨示范果园开始逐步引导周边农民组织专业产销组。
- 成立有机水果培训班，培养专业技术农民。
- 向大田作物和其他品类扩展。
- 以试点积累的经验支持其他乡镇发展水果产业。

各乡镇以各自优势为起点，逐步多元化发展

莱西青年人才政策体系

- 乡镇农业合作企业需要建立专业的技术和管理团队。莱西市政府的人才政策，可提供人才资助，支持引进技术和管理人才，激励青年返乡。
- 莱西市人力资源和社会保障局提供以下人才政策：

补贴政策	资助标准
齐鲁、青岛、莱西乡村之星	每月资助500-1000元（4年）
一次性创业补贴	1万元
一次性小微企业创业补贴	1.2万元，吸纳至少1人就业，提高到2万元
一次性创业岗位开发补贴	2000元
用人单位吸纳就业社保补贴和岗位补贴	社保补贴 每月870元，岗位补贴每月200元（36个月）
三支一扶计划（支农、支教、支医和扶贫）	工作生活补贴、社会保险和住房公积金
大学生住房补贴和一次性安家费	每月500-1500元住房补贴（36个月），15万元（博士研究生）/10万元安家费（硕士研究生）
技术技能提升补贴	初级 1000元、中级1500元、高级2000元
基础人才集聚工程引进人才津补贴	每月本科毕业生500元、硕士毕业生1000元、博士毕业生2000元（36个月）
小微企业大学生就业补贴	每人每月400元（36个月）

结合莱西市政府人才政策，为启动乡镇试点引进人才

乡镇试点五年计划

以下为乡镇的试点的概括性计划，个别乡镇可按当地情况调整，制订实施计划：

短期：第1年

中期：第2-5年

长期：5年之后

战略目标

- 成立镇、村两级合作社及乡镇农业合作企业
- 与其他乡镇联合成立县级农业合作企业联盟，连结政府及外部资源
- 建立价值链伙伴关系，引入投资

- 建立标准规范及管理系统
- 优化服务流程及组织方式
- 扩大经营规模
- 加强市场营销，建立品牌
- 培养师资，建立规范培训体系

- 成立社区基金
- 进行产业升级
- 投资提升与扩大蔬果预处理设施
- 投资建设下游精加工设施
- 投资提升果园种植方式

关键行动

- 组建管理团队
- 成立智慧乡村服务中心
- 组织专业产销组和社区营造组
- 在大田产销组的组织基础上发展蔬果产销组
- 联合价值链伙伴启动核心农事、金融、推广教育及社区服务
- 组建农机服务队，引入先进农机设备
- 开办系统性技术培训课程，培养技术农民，推广生态技术
- 建立技术劳动力的供需数据库
- 联合价值链伙伴建设采后预处理设施

- 扩大专业产销组数量
- 提高专业产销组经营管理能力
- 规划生产，稳定生产，保证质量
- 加强品牌推广，扩大市场
- 以大数据辅助经营管理决策
- 培训农民使用智慧乡村管理系统，建立生产管理与产品溯源体系
- 开办进阶技术培训课程，培养师资
- 推广保护性耕作、农牧结合、有机肥替代化肥等生态技术
- 推广节水灌溉
- 联合社会组织组织社区服务与活动

- 建立新的价值链伙伴关系，进行产业升级，引入新技术和设备
- 发展一、二、三产融合的观光农业
- 投入公益事业，如教育、医疗、养老，回馈社区
- 将试点经验分享给其他乡镇，带动莱西市的农业产业升级。

所需资源

- 核心业务的启动资金
- 管理人才
- 技术人才
- 智慧乡村管理系统开发

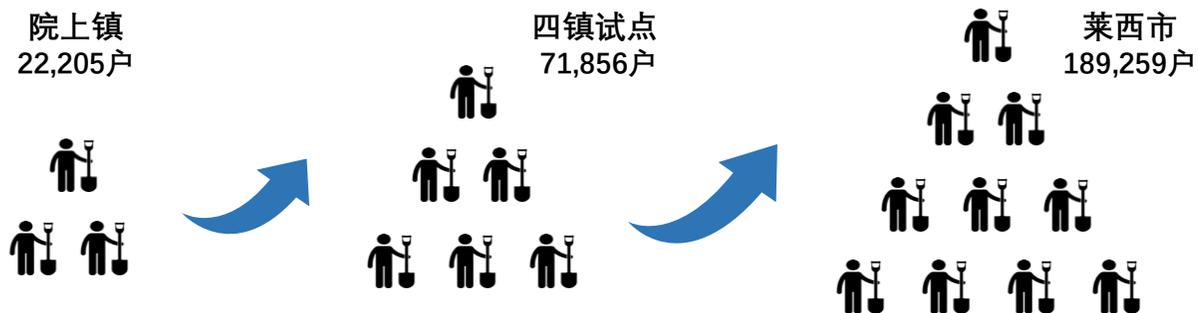
- 社区生产数据，帮助优化生产
- 专业技术农民，发展高质产品
- 农机手与农机，扩大田托管规模

- 推动产业升级的经营管理与技术人才

组织多元利益相关方统一试点方案，共同制定实施计划

未来扩展规模

农户



- 未来百乡工程试点可由四镇试点扩展至覆盖全莱西市。
- 覆盖规模将扩大2.6倍，由7万户增加至全莱西市的19万户。

服务承包耕地面积



- 未来全莱西市，以70%的耕地覆盖率计算，服务规模将达到75万亩。
- 2019年，全市土地流转面积55.76万亩，占全市总承包耕地面积的52%。
- 双层经营模式可为土地流转提供替代方案。
- 例如，流转入合作社的土地可采取产销组和关键环节托管的模式经营。

未来由四镇试点扩展至全莱西市



财务分析与投资

财务分析与投资

- 此财务模型建立了一个试点乡镇—院上镇的财务分析。其中假设院上试点在3年内将服务扩展至种植70,000亩大田及4,000亩水果的12,000户社员。乡镇农业合作企业收入来源为农机作业托管、农资集中采购、劳动力调配、水果采后分级预处理及营销增值和信贷服务。
- 乡镇农业合作企业将需要2,200万元的投资。60% (1,320万元) 的投资将来自院上镇的22,000户村民 (99%覆盖), 40% (880万元) 的投资将来自价值链伙伴。
- 投资涵盖建设采后分级预处理中心, 包括1.5万吨处理量的自动分拣线及包装线和6,000吨贮藏量的气调库。
- 五年后, 乡镇农业合作企业的年总收入预计达到1.43亿元, 净利润预计达到810万元。投资回收期为3.4年。
- 在每年60万的社区服务预算之外, 由第6年开始, 乡镇农业合作企业每年会将30%的净利润导入乡镇合作社下成立的社区基金, 用以支持公益事业。
- 从第6年开始, 股东也将获分配50%的净利润。
- 第五年之后, 公司将考虑进一步投资。未来将进一步推出新产品和服务, 引导产业升级。

评估年数:

5

		结果
投资者	总投资	¥ 22,000,000
	净现值(NPV)	¥ 11,340,730
	内生投资报酬率(IRR)	18.1%
	回收期	3.4 年
业务利益相关者	平均毛利率 (%)	10.5%
	平均净利润 (%)	4.6%
	平均资本收益	18.3%
	资本负责比率	(现金大于负债)

主要财务假设见下页

主要财务假设

经营收入假设

农机作业托管服务（大田）

服务包括机耕、机播、飞防、机收、管理
370元/亩

农资集中采购

粮食（小麦及玉米）：430元/亩，苹果：2,500元/亩，
秋月梨：3,000元/亩，葡萄：5,000元/亩

劳动力调配

1,000元/亩

分级预处理及营销增值

3,700元/亩（分拣、包装、保鲜仓储、品牌、销售）

信贷服务

9% 利息

运营假设

- 社区合作社在智慧乡村服务中心的支持下组织农民按产品品类成立专业产销组。
- 智慧乡村服务中心通过产销组服务农户。
- 智慧乡村服务中心组织农机手及技术农民支持小农户提高生产效率（10-20%）及产品质量。
- 智慧乡村服务中心在价值链伙伴的支持下运营采后分级预处理中心。
- 专业产销组组长通过智慧乡村管理平台管理交易与帐款。
- 价值链伙伴通过智慧乡村服务中心向产销组提供产品及服务。

运营规模假设

此财务模型建基于院上镇小农户的农事、金融、推广教育和社区服务需求，并选取了小麦、玉米、苹果、秋月梨及葡萄五种作物的种植为例子。

粮食（大田 - 小麦和玉米）

第1年：服务 30,000亩（院上镇36% 的大田面积）

第2年：服务 50,000亩（60%）

第3年之后：服务 70,000亩（84%）

智慧乡村服务中心将服务大约100个大田产销组，每组由100-200户按自然村组成。每户种植4-10亩粮食，总共大约12,000户。

水果

第1年：服务 1,500亩（7% 的果园苹果、秋月梨和葡萄分别各500亩）

第1年：3,000亩（15%）

第3年之后：4,000亩（19%）

智慧乡村服务中心将服务大约30个水果产销组，每组由30-50户按产品组成。每户种植2-10亩果园，总共大约1,000户。

推广教育及社区服务

第一年的社区服务经费预算为10万元，第三年开始将增加至60万元。服务覆盖全社区村民。

此外，每年12万元的推广教育经费将用于技术培训及技术支持。

成本假设

农机作业托管服务（大田）

服务成本为359元/亩（97%的收入），
95% 的成本（341元/亩）在支付农机手

5% 的成本（18元/亩）在支付大田产销组组长

农资集中采购

农资以低于市场价销售给农民，中心取10%利润

劳动力调配

中心取3%的服务费，97%的收入用以支付农民

分级预处理及营销增值

毛利的20%用以支付价值链伙伴管理和指导费用

毛利的20%返还产销组

收入的75% 为直接成本

信贷服务

支付银行6%贷款利息

通胀率2.7% 及 企业税 15%

投资假设

- 总投资额2,200万元，1,400万元在第一年投入，800万元在第二年投入，用以建设分拣线、包装线、气调库、购买冷藏车及办公设备，和开发管理软件。
- 60%的投资将来自院上镇的22,000户村民（99%）。每户入股600元。
- 其余40%（880万元）由价值链伙伴投资。

资本结构与投资需求

- 第一年的投资包括管理软件、办公设备和10,000吨处理量的分拣和包装线，3,000吨贮藏量的气调库和两辆15吨载重量的卡车。在第2年，投资包括其余的软件开发费用，5,000吨处理量的分拣和包装线，3,000吨贮藏量的气调库和一辆卡车。

(人民币)

类别	初始资本需求			其他需求		
	第0年	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年
软件开发	500,000	-	100,000	-	-	-
办公设备	460,000	-	-	-	-	-
分拣、包装、仓储	10,700,000	-	7,700,000	-	-	-
冷藏车	400,000	-	200,000	-	-	-
营运资金	1,940,000	-	-	-	-	-
合计 (资金需求)	14,000,000	-	8,000,000	-	-	-
资金来源	第0年	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年
股权投资	14,000,000	-	8,000,000	-	-	-

首两年分别需要1,400万及800万元的投資，合計2,200萬元

乡镇农业合作企业主要收入来源

- 乡镇农业合作企业的五大主要收入来源来自智慧乡村服务中心的生产托管服务、供销服务和金融服务。第五年，总收入预期达到1.43亿元，净利润达到818万元。

(人民币 万)

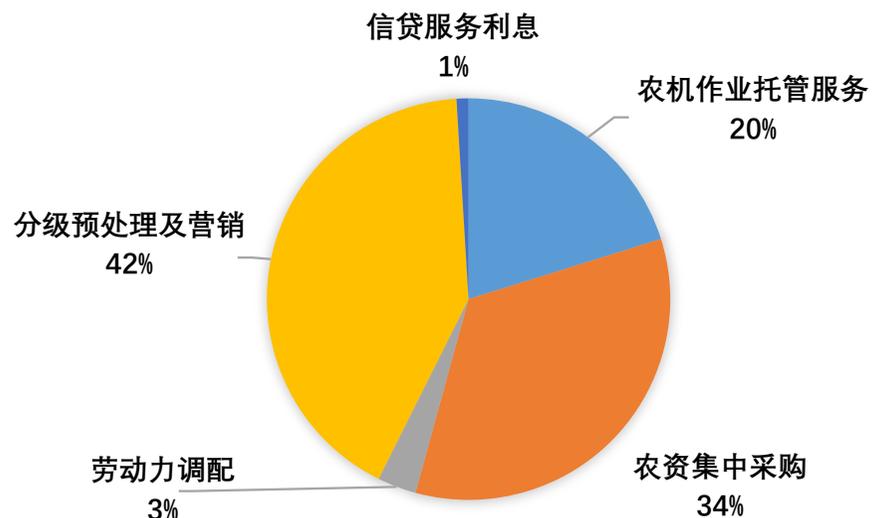
收入	生产托管服务		供销服务		金融服务	总计
	农机作业 托管	劳动力 调配	农资 集中采购	分级预处理 及营销增值	小额贷款 利息	
收入	2,881	445	4,873	5,957	137	14,293
毛利率	3%	3%	10%	15%	33%	-
税前利润	963 (6.7% 利润率)					
净利润	818 (5.7% 利润率)					

主要收入及利润来源为供销服务，生产托管不以营利为目的

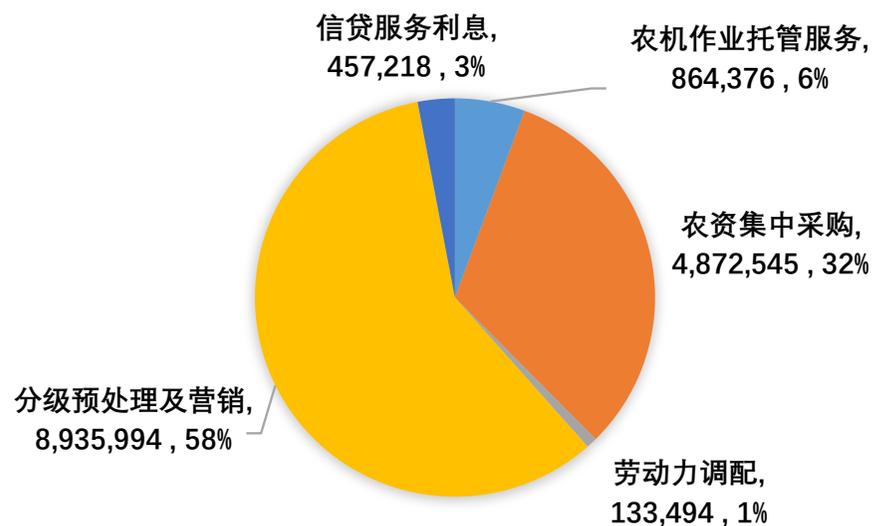
经营收入来源与经营毛利结构

- 乡镇农业合作企业的经营利润主要来自分级预处理及营销服务（58%）和农资集中采购服务（32%）。毛利润的72%来自水果业务，28%来自大田业务。

经营收入来源（第五年）



经营毛利结构（第五年）



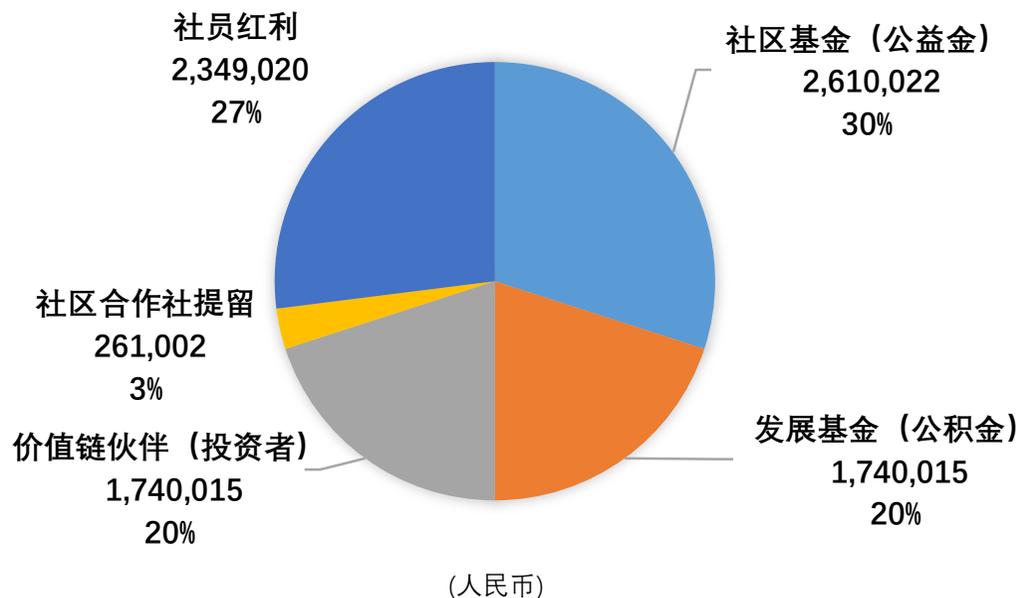
(人民币)

分级与处理及营销和农资集中采购为两大收入和利润来源

利润分配

- 从第6年开始进行利润分配。净收入的30%（260万元）将用于社区基金。社区合作社也将获得3%的集体保留，并将在院上镇的10家社区合作社中平均分配每家2.6万元，用于组织建设。此外，每户入股600元的农户可获得107元的红利回报。

利润分配



50%的利润保留为社区基金和发展基金，保障社区与企业的可持续发展

损益表

(人民币)	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年
收入	47,792,752	93,353,843	135,516,091	139,175,025	142,932,751
减: 经营支出	(42,956,714)	(83,465,698)	(121,044,480)	(124,312,681)	(127,669,123)
经营毛利	4,836,038	9,888,144	14,471,611	14,862,344	15,263,628
经营毛利率	10.1%	10.6%	10.7%	10.7%	10.7%
减: 间接成本					
工资	(1,661,160)	(2,128,601)	(2,186,074)	(2,245,097)	(2,305,715)
行政管理	(360,000)	(369,720)	(379,702)	(389,954)	(400,483)
服务器	(24,000)	(24,000)	(24,000)	(24,000)	(24,000)
推广教育与技术支持	(120,000)	(123,240)	(126,567)	(129,985)	(133,494)
社区服务	(100,000)	(200,000)	(600,000)	(600,000)	(600,000)
启动成本	(300,000)	-	-	-	-
折旧	(1,342,000)	(2,172,000)	(2,172,000)	(2,172,000)	(2,172,000)
利息及税前利润	928,878	4,870,583	8,983,268	9,301,308	9,627,935
减: 利息					
减: 税	(139,332)	(730,587)	(1,347,490)	(1,395,196)	(1,444,190)
净收入	789,546	4,139,995	7,635,777	7,906,112	8,183,745
純利润率	1.7%	4.4%	5.6%	5.7%	5.7%

乡镇农业合作企业从第一年开始盈利，第五年净收入为818万元

现金流量表

(人民币)	第0年	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年
经营现金流:	0	2,131,546	6,311,995	9,807,777	10,078,112	10,355,745
投资现金流:	(12,060,000)	0	(8,000,000)	0	0	0
融资现金流:	14,000,000	0	8,000,000	0	0	0
初始现金	0	1,940,000	4,071,546	10,383,542	20,191,319	30,269,431
现金流量变动	1,940,000	2,131,546	6,311,995	9,807,777	10,078,112	10,355,745
期末现金	1,940,000	4,071,546	10,383,542	20,191,319	30,269,431	40,625,175

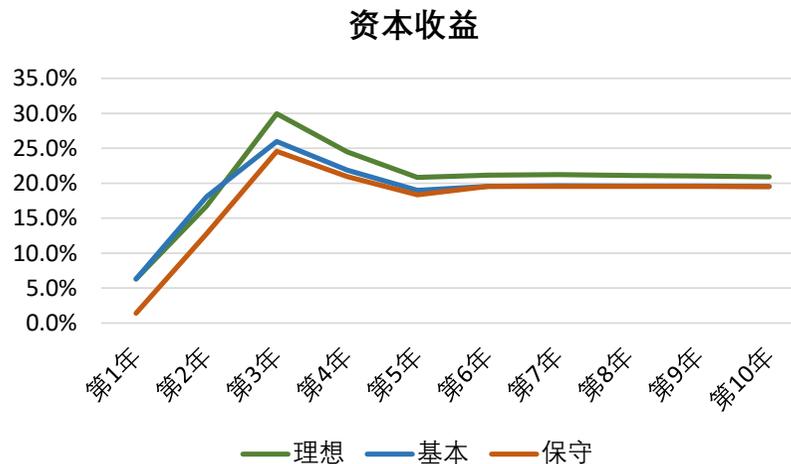
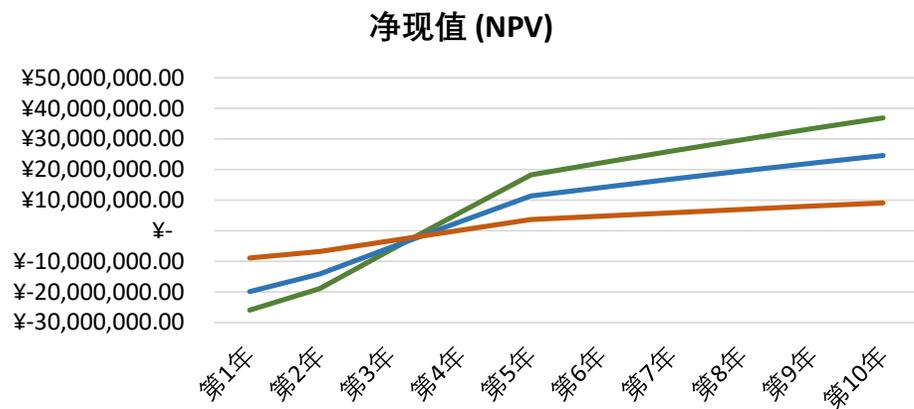
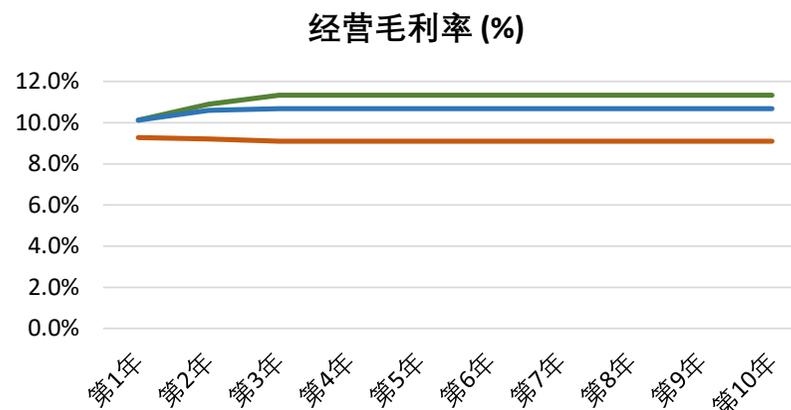
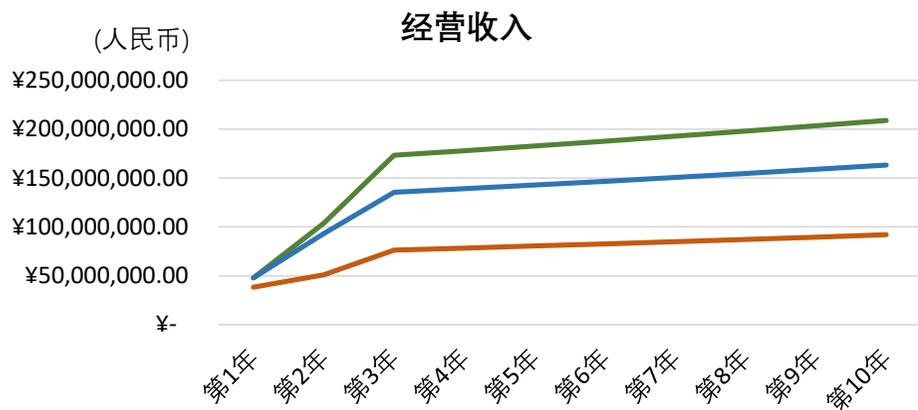
第五年经营现金流为1,036万元

资产负债表

资产 (人民币)	第0年	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年	第6年
流动资产							
货币资金	1,940,000	4,071,546	10,383,542	20,191,319	30,269,431	40,625,175	44,265,190
应收账款	0	0	0	0	0	0	0
固定资产							
软件开发	500,000	400,000	380,000	260,000	140,000	20,000	0
办公设备	460,000	368,000	276,000	184,000	92,000	0	0
分拣、包装、仓储	10,700,000	9,630,000	15,490,000	13,650,000	11,810,000	9,970,000	8,130,000
冷藏车	400,000	320,000	400,000	280,000	160,000	40,000	0
资产合计	14,000,000	14,789,546	26,929,542	34,565,319	42,471,431	50,655,175	52,395,190
负责及所有者权益							
流动负债							
交易及应付账款	0	0	0	0	0	0	0
非流动负债							
长期贷款	0	0	0	0	0	0	0
负债合计	0						
所有者权益合计	14,000,000	14,789,546	26,929,542	34,565,319	42,471,431	50,655,175	52,395,190
负责及所有者权益合计	14,000,000	14,789,546	26,929,542	34,565,319	42,471,431	50,655,175	52,395,190
资本收益		6.28%	18.09%	25.99%	21.90%	19.01%	19.53%

平均资本收益超过18%

场景分析



场景	服务规模	分拣包装能力	仓储能力
理想	粮食 70,000 亩, 水果 6,000 亩	25,000 吨	6000 吨
基本	粮食 70,000 亩, 水果 4,000 亩	15,000 吨	6000 吨
保守	粮食 60,000 亩, 水果 1,350 亩	5000 吨	3000 吨



社会影响



价值创造

- 为小农户、社区及价值链伙伴创造的社会、环境、经济价值：

小农户

- 提升技术水平，培养专业农民
- 提升生产、组织、管理能力
- 降低农资、劳动力等生产成本
- 提高产品质量，增加收入
- 获得农产品全产业链增值收益
- 获得高效农机作业服务
- 增加就业机会
- 拓展销售渠道
- 建立品牌
- 建立产品溯源体系
- 修复土壤及生态环境
- 获得儿童教育、养老服务、健康服务等社区服务

乡村社区

- 培养专业技术团队与农机服务队
- 提升农民组织化程度和经营规模
- 发掘和盘活社区资源
- 提高社区幸福感
- 提高社区邻里的相互连结与信任感
- 提高整体生活品质
- 传承乡土文化
- 改善农村生态与人居环境
- 留住青年人才
- 老年人老有所依
- 促进城乡融合
- 共建社区公共设施
- 积累集体资产

价值链伙伴

- 在农民组织化的基础上建立产品直供直销渠道
- 降低服务的组织成本
- 扩大经营规模
- 整合土地，提高作业效率
- 通过智慧乡村服务中心的线上管理系统降低为小农户服务或销售产品的成本，增加交易透明度
- 获得产品溯源信息
- 提升产业链水平和服务绩效
- 整合产业链，增加市场竞争力
- 提升社区对企业的信任度

连结小农户与大市场，促进城乡融合

社会影响力评估

- 用以衡量社会影响力与社区可持续性的指标和目标：

序号	影响	指标	3-5年内的定向变化
1	农民收入高于城镇收入	年收入高于城镇居民收入的农民数量	年增长10%
2	农民年轻化和专业化	青年农民(40岁以下) 数量比例 专业农民数量比例	年增长10% 年增长10%
3	产品生态转型	生态产品所占的百分比	年增长20%
4	生态修复	每亩有机堆肥使用量	年增长10%
5	减少负债率	每户贷款余额控制在1万元以下农户比例 还款率	大于95% 大于95%
6	社区民生全面改善	受高等教育的孩子 年均医疗花费	增长10% 降低10%

* 与莱西市政府和乡镇合作社共同制定目标

经济效益

- 农民净收入以葡萄的亩均净收入最高，其次是秋月梨、苹果和粮食。莱西市农户平均种植10亩耕地，以种植4亩粮食及苹果、秋高梨、葡萄各2亩计算，试点启动后第一年农民的年净收入为77,513元，高于城镇居民收入。
- 通过改善生产管理，提升技术，农民的收入可以增加10-20%。通过采后分级预处理为产品增值和进入直销渠道，可再增加增加5-15%收入。



小农户种10亩地，包括6亩高值水果，可获得高于城镇居民的收入

生态与社会效益

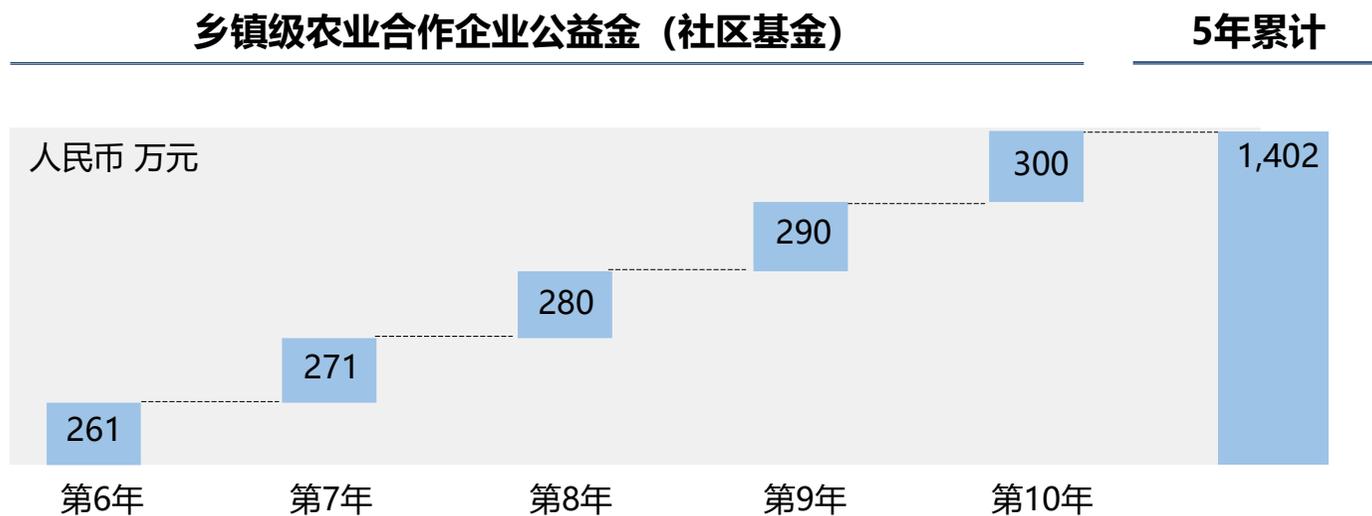
- 四镇试点可以创造的环境与社会效益：



全面改善社区生态与社会发展的可持续性

社区基金

- 乡镇农业合作企业由第6年开始将年净利润的30%导入社区基金， 逐年由260万增长至300万元， 五年累计超过1400万元。
- 基金将用于支持社区的公益事业， 如保健医疗、 养老、 教育等。



每年260-300万元投入社区公益事业

公益事业

- 社区基金用于支持以下公益事业，与政府和现有社会服务机构携手，为社区提供服务与支持：

医疗保健



设立医疗保健基金，以便社员和他们的家人在重大疾病的情况下可以获得经济援助。

提供一次性1万元以下资助。

老人护理中心



在社区建立或资助现有老人护理中心，为社区长者创造互相陪伴充实生活的空间，组织诸如舞蹈，绘画等活动，促进老年人的体能锻炼和生活交流。

手工艺中心



在社区建立手工艺品中心，老年人或残疾人可以与妇女或青年共度时光，传承手工艺。这将促进农村社区的代际交流与合作。

高等教育奖学金



提供大专奖学金支持年轻人修读农业、社会工作、企业管理、供应链管理等相关专业。毕业生可以在乡镇农业合作企业或乡镇内的企业取得就业保障，并需工作至少5年，为乡建事业储备人才。采取政府、企业、基金三方共同资助的模式。

儿童学前教育中心



在社区建立儿童学前教育中心，为2-4岁的儿童开办促进身心平衡发展，亲近大自然，传承乡土文化的学前教育课程。

技术培训中心及试验农场



在乡镇建立技术培训中心及试验农场，与大学合作开发系统性的培训课程。培养专业技术人员及培训导师，推广生态技术。支持青年技术农民的师徒制实习。

与政府及社会服务机构携手，支持社区公益事业的发展



风险分析

风险分析与缓解措施

财政

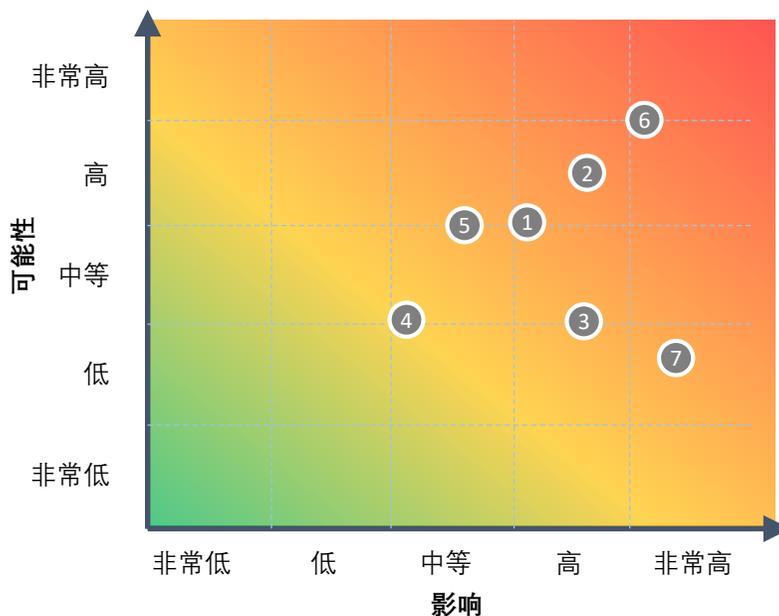
- 风险：**缺少资金。
缓解措施：扩大融资范围；争取政府支持，增强农民的信心和入股意愿；取得价值链伙伴的信任，共同投资项目。
- 风险：**收入来源不确定，服务及产品需求不稳定。
缓解措施：加强与产销组沟通，了解农民需求，并定制服务和产品（农资及其他用品）；开拓市场，建立稳定销售关系。

运营

- 风险：**农产品价格波动。
缓解措施：发展订单农业，以协议价销售产品。
- 风险：**农资质量不稳定。
缓解措施：向可靠的厂商直接采购。
- 风险：**农民技术能力不足。
缓解措施：加强技术培训；组织技术学习小组；以关键环节托管的模式帮助农民解决技术不足的问题。
- 风险：**业务管理能力不足。
缓解措施：由价值链伙伴派出管理人员，同时加强人员培训。

信誉

- 风险：**因服务投诉，引致负面观感，使农民对企业失去信任。
缓解措施：加强工作人员培训，规范操作；建立全面的合规机制以降低风险，并制定危机管理计划。





结论



结论

- 本规划书探索在乡村振兴实践中，小农户如何通过组织化，由小规模分散经营走向高质量发展，与现代农业发展相衔接，并提出双层经营的制度设计方案。
- 在整体设计中，通过成立乡镇合作社及社区合作社，建立镇、村（社区）两级集体经济组织的联动网络，并在此组织基础之上，与价值链伙伴合资成立乡镇农业合作企业，构建现代产业链，服务在社区自发组成专业产销组小农户，将组织和服务两大功能协同互嵌。
- 双层经营体制的生命力在于维护农民的主体性，创造在市场条件下能让农民真心信赖的合作经济组织形式，并对各利益相关者开放，鼓励多方参与，从而整合资源、共担风险，共享发展成果。
- 部分经营收益将投入社区公益事业，创造良好人居环境，提升生活品质和水平，为乡村振兴注入可持续动力。

成功的关键要素包括：

- 在商业可行性与社会效益之间取得平衡，维持财务稳定；
- 取得市委市政府及镇党委政府的长期支持；
- 取得关键价值链伙伴的支持，构建具包容性的产业链；
- 培育青年人才，组建对乡村建设有理想和热忱的专业经营团队；
- 将服务建基于农民的组织化和积极参与；
- 创造一个公认的品牌和多元营销渠道，提高公众对莱西产品的认识；
- 积极推广生态农业技术，提高产品质量；
- 识别风险并制定行动计划，有效应对缓解风险。

