

卅载不改一所愿 筚路蓝缕启山林

——仪陇县乡村发展协会 农村发展实践梳理回望报告



施永青基金（香港）北京代表处



仪陇县乡村发展协会

目录

目录	1
前言：梳理背景与目标、方法	2
一、背景和缘起	2
二、梳理目的及目标	3
三、梳理方法和过程	4
第一部分 合作社从孵化到运行：教育陪伴与过程监管没有终点	6
一、村级扶贫互助社成立背景	6
二、互助社制度设计：以信用合作为基础，推动合作社综合发展	7
三、保障资金安全运行，手把手带合作社蹒跚起步	8
四、长久陪伴：合作社能力建设与组织建设不是一日之功	9
五、试水乡镇联合社的经验与教训	11
六、熟人社会不会天然守则 创建合作社第三方托管服务	12
第二部分 家庭农场培育 搭建综合服务体系	16
一、培育家庭农场、发展养牛产业的考量	17
二、在四个层次上全方位培育养牛产业	19
三、大户带小户现阶段难以实现	36
四、种养结合内循环型家庭农场的适度规模分析	37
第三部分 联合社双层经营边界与待突破的瓶颈	44
一、双层经营组织架构与服务经营收益无法内部化	44
二、“下海”对工作团队的改变和影响	52
三、从资源和人力视角看未来发展空间	55
四、从效率角度看联合社可持续发展	59
后记	64
附录一：访谈名单	65

前言：梳理背景与目标、方法

一、背景和缘起

仪陇县乡村发展协会（以下简称协会）是 1995 年在联合国开发计划署（以下称 UNDP）的以人为本乡村参与式扶贫与可持续发展项目支持下建立的，迄今整整 30 年。从 1996 年开始协会以尤努斯小额信贷的扶贫运作方式，在县域贫困村社组织动员村民建立农民活动中心（互助小组），组织支持农村中低收入家庭的生计，培育农民自信、自立与自我发展，被誉为“可持续性、可操作性、可推广性”的成功典范。在此基础上 2005 年协会开启村级农民扶贫互助合作社创建的实践探索之路，进行村级农民合作组织创建，创建政府支持下村民投资的村级互助合作信用基金，为农户家庭发展、生产发展提供信用合作服务的基础上，同时组织开展村内生产发展的组织和服务，探索培育村民在合作组织组织下的自我组织、自我服务、自我经营管理的能力，2007 年这个模式被农业农村部、国务院扶贫办向国内一些地区进行复制推广。

2013 年协会结合合作社信用合作服务存在的问题和自身小额信贷风险处置过程中的经验，开启村级合作社日常运行规范化与外部监管日常化的实践探索，建立合作社日常运行的第三方集引导、现金、资产、财务、监管于一体的合作社规范化运行托管服务平台，期望在第三方托管、监管基础上提升合作社日常运行规范化水平和能力，截至目前 12 家自愿申请加入的村级合作社依然在接受协会托管监管服务。施永青基金也是从支持第三方托管服务平台的建设开始了与协会的合作。

2014 年随着城市经济逐步下行，城市返乡中年、青年逐步增多，农村小农又逐渐进入老年基本退出农业生产，协会深知多年来大量回乡创业青年农民回乡很难立足发展、大多以失败而告终的现状，这一年协会开始帮助回乡创业青年农民“回得来、稳得住且逐步成长发展”，并称其为“第一代现代职业农民——家庭农场培育支持”，开启了与他们一道进行家庭农场、县域肉牛产业培育的实践探索。

协会从早期农民活动中心扶贫到村级农民主体合作社及合作社多产业组织培育再到家庭农场与县域单一产业——养牛产业培育，从早期以贫困小农为主要服务对象，逐步演变为

以家庭农场为主要服务对象。2020 年协会“下海”发动创建县域养牛家庭农场联合社，搭建家庭农场综合服务体系。这期间经历了牛价高涨期和牛价断崖期的考验，仪陇养牛产业已经成型。

协会的实践是一场跨度 30 年、在县域范围内进行的乡村改造实验，其探索过程和经验甚为宝贵。期间协会的工作重点、服务对象、方法在不同阶段各有不同，但其工作目标都是一脉相承的，只是在不同历史阶段，依据自身资源与环境、需求的不同做出的改变，乡村的减贫与发展、农民的主体性意识培养、组织化建设、信用合作、产业发展、综合服务体系的

发展贯穿始终。

施永青基金¹从 2013 年起支持协会的各种乡村实践，这次梳理以施永青基金支持的乡村综合发展/经济类项目为切入口，2013—2024 年为重点关注时间段，尤其是 2015 年支持发展养牛家庭农场、培育县域养牛产业的创新历程，初步总结家庭农场组织培育、综合服务体系搭建等工作及经验教训。诸如：家庭农场是如何培育的？家庭农场是否存在适度规模？如果有，决定适度规模的因素有哪些？协会曾尝试以大户带小户共同发展，实现情况是怎么样

的？在盈利的同时，怎么降低农户暴露于市场上的风险？联合社相关体系的设计与建设，是如何一步步走出来的？作为新的制度和组织创新，面临的难题和风险有哪些？

协会大部分同事和业务进入服务经营机构联合社，协会的社会目标与市场目标如何平衡？金融服务、购销服务、技术服务、教育培养等体系的支持具有正外部性，这些溢出的社会效益，谁来承担成本？仪陇的实践经验及生成的条件，有哪些是可以复制的，哪些是独有的？

还有，协会的转型对乡村公益机构的自我生存与成长发展路径也有借鉴和参考价值。协会作为公益组织“下海”，公益组织原本用于服务小农，扶持弱者（贫困群体），但协会服务对象从小农转成家庭农场，目标与方法是否有所调整？

二、梳理目的及目标

1. 梳理目的

¹ 本报告以“施永青基金”指代施永青基金（香港）北京代表处自 2008 年-至今在内地所有合法身份。

以作为公益组织的协会在乡村一线的多年实践为案例，观察经过协会培训教育后的农户、协会员工、联合社互助小组成员的意识转变，基层各种合作组织孵化、陪伴，并在县域搭建服务于产业发展的综合体系，这些工作能否有利于形成农民为主体的农村社会化农业组织体系和服务体系建立的基石？以及支撑这些创新探索的条件，包括推动者的认知、输入的资源及社会资本、政策环境，人力资本等。

2. 梳理目标：

① 创建合作社第三方托管平台的必要性及操作内容和效果。

② 家庭农场培育的策略、方法及经验；也包括养牛户家庭农场的适度规模；农户中有散户、大户或家庭农场，彼此间的支持效果如何？

③ 联合社运行机制，信用、购销、技术服务等不同体系的搭建及它们之间的关系，参与者全过程的利益分享机制是如何体现的？

④ 协会与联合社关系。包括协会作为公益组织与作为经济组织的联合社的关联、边界，包括利益关系、边界体现在哪里？乡村公益组织如何看待外部环境，如何找到自我生存的道路。联合社成员，既有协会的老同事，也有新的会员、员工，成立几年来协会成员、联合社成员是否有意识与行为的改变？这些不同背景的成员，他们怎么看联合社的定位？对其社会服务、公益服务功能和作为经营性的营利组织的关系如何理解？

⑤ 村民、农民家庭在 30 年的陪伴教育中的意识和行为改变，协会如何看待、衡量这些变化？

⑥ 施永青基金作为一家长期的外部资金的提供者，对协会的实践中的关键性作用有哪些？

⑦ 协会、联合社未来发展。

三、梳理方法和过程

1. 文献资料梳理

从 3 月至 9 月，阅读协会资料 400 余份，并搜集、查阅有关协会的研究和报道，包括有关协会的多篇硕士论文、博士论文、调研报告等，以及在相关历史阶段有关农村发展、扶贫

及农村金融相关文献。

2. 访谈

访谈主要分为线下和线上访谈。形式主要是一对一、小组座谈、随机非正式访谈交流。

被访谈的对象：协会的负责人及骨干；一般工作人员和业务人员；联合社骨干成员、互助小组成员、养牛户；施永青基金负责人、项目官员。

访谈时间：线下访谈 5 月 9—16 日在仪陇实地调研，7 月访谈施永青基金，8 月访谈刘少芬。线上访谈：4 月到 9 月，多次请教高向军秘书长，线上沟通解惑，并不断根据需要提供相关资料。

访谈名单请见附录一

3. 调研与参与式观察

共有三次机会做参与式观察。包括立山片区入户调研、参加协会（联合社）办公周会、参加日兴片区互助小组成立大会。

第一部分 合作社从孵化到运行：教育陪伴与过程监管没有终点

一、村级扶贫互助社成立背景

协会以扶贫小贷为工具从 1996 年开启以人为本乡村扶贫与可持续发展的实践，模式上借鉴孟加拉国乡村银行（一般也称格莱珉银行）扶贫小额信贷运行模式，包括建立活动中心和互助小组的工作方法。在协会业务开展鼎盛期，已经覆盖全县九个乡，成立了 400 个活动中心。

协会最早的小额信贷服务以农民活动中心为平台，提供教育、技术培训与互助合作相结合基础上的资金支持。农民活动中心每周有一次活动，开展农户间的交流、学习，农户每周在活动中心偿还一次（1/52 的贷款本息，一年 52 次中心活动）。协会把组织化、农民教育、扶贫和发展串在信用合作服务链条上，持续不断地支持农户发展，而且效果显著。

2000 年开始，作为开展小贷的工作平台农民活动中心开始减少。随着 90 年代末期大量农民进城务工，农民活动中心逐步解体。一个直接原因是 2000 年也是中国政府推进城市化进程起步阶段，而这个阶段农村农业生产成本倒挂，基本上所有的农业生产都是亏损的，大量农户被迫外出务工。大规模农村人口向城市转移，农村逐渐走向空心化。

农民活动中心与农民的黏性低，农民没有归属感。当时建立的农民活动中心是从扶贫和项目要求出发建立的，没有发展成长为农民主体组织。在中心农户是被组织者，活动中心里农户之间的组织、利益联结纽带没有形成。支持借贷的资金也是外来的，这种外来组织和资金并不能让农民自己紧密联系起来。说到底，没有真正建立在农民利益基础上的组织治理结构和以此为基础的可持续发展的机制。

同一时期全国整体上农村资金净流出，农民不易获得金融支持，日常农业生产和家庭发展需要的资金，主要依靠周借应对。彼时仪陇县的农村信用社的存款 70 多亿，绝大部分是来自农民存款，却基本不为中低收入农民提供服务。协会小贷资本金有限，要考虑怎么把农民手中的钱留在乡村，支持乡村发展，当时民间形成了一些实践经验，提出内置金融的概念。协会也称这种农民自己出资开展互助金融的扶贫互助社为内置金融的组织形式。

2005 年中央提出新农村建设，仪陇被国务院扶贫办确定为新农村建设试验县。国务院

扶贫办派出干部定点到仪陇县挂职县委副书记，驻仪陇开展新农村建设的试验。协会秘书长高向军当时是县政协副主席，她提出的以资金为纽带、创建农民为主体的集资金互助、生产合作、购销联合为一体的农村新型互助合作组织的方案得到这位副书记的青睐，因为新农村建设的试验是需要进行机制创新，因此高向军的方案很快得到县委的支持，开始在县域贫困村进行试验。

二、互助社制度设计：以信用合作为基础，推动合作社综合发展

协会之前有多年创立农民活动中心的经验，也有深厚的群众基础。创建互助社这种村级合作组织，协会开始思考在农民活动中心基础上推动村一级农民组织建设。通过用农民的钱建立农户之间的利益联结机制，这作为农民合作组织的基础，在合作组织的组织下开展资金互助、生产合作、联合购销服务。这是最初的设想，因此组织建设首当其冲。

协会坚持资金是村民建立合作组织的利益联结纽带，这个纽带没有，农户之间合作的基本利益联结就不复存在。首先要为村合作组织构建一个信用合作的互助基金，且钱要交给建立起来的农民组织来服务和经营管理。

协会经过反复测算：一个村合作组织的信用合作基金需要10万元左右（10万元在村内服务年利息收入可以达到1.5万—2万元左右，合作组织提取三金、给出资农户分红后，还可以支撑组织基本运转）；一个村如果可以动员80—100户农户自愿参加，就可以达到这样规模，组织就可以通过服务基本实现自立运转。协会根据当时农户家庭出资可能，设定每个家庭出资一个份额500元，政府支持资金1比1配500元，一个家庭最多出资可以两个份额。同时设计在村内组织大家评比，评选出的贫困户由政府帮助出资的方式，让政府支持资金和农民出资资金在合作组织内成为产权明细的合作社资产。协会称其为用政府和市场两只手撬动农民组织起来自我发展，从农民的角度将合作组织变成“我的组织我说了算”的组织。

组织从动员到成立、制度、章程、资金管理都是在不断与农户进行宣传讲解和讨论，这个过程其实就是一个农民教育的过程。互助社是农民自己的组织，必须自己出钱、自己组织运行，培养农民承担责任的自主意识。此外在成立之初也规定村“两委”不能在互助社里任职，主要原因是避免村干部的惯性思维，什么事情都是干部说了算，农户就很难参与。当时出资的村民强烈要求不能让村干部管，因为那些年村干部一直在税收上缴上跟农户的冲突比

较大。当时方案设计是需要村干部代表村民对合作组织运行支持和监管的。

协会的方案得到县委、县政府同意，支持协会独自做这个社会试验，并为每个试验村安排资金 8 万元，到 2006 年协会在四个村推动建立起四家村级资金互助合作社²。2006 年上半年这个实验被国务院扶贫办和国家财政部看到并认可这个方法，仪陇模式在一些省市贫困村复制推广。仪陇县委、县政府高度重视，形成了政府、村“两委”与协会共同推进的局面。县里成立多个部门参与的专门工作小组，后来设立了一个扶贫互助社指导中心。2007 年协会得到财政部专项支持资金 100 万，按照自己的方式继续扩大示范村到 16 个村。

互助社是以村级综合发展为目标的组织平台，要解决的问题是综合的发展问题，而不仅仅是资金问题。合作社法 2007 年开始实行，在 2007 年前全国各地都有推动合作社的民间实践，资金互助、联合购销、产业发展都是合作内容。短时间内联合购销相比产业更容易实现，早期也有专家建议在合作社建立初期，避免进入产业发展，因为其对合作社的能力、市场环境、技术水平要求更高，更具有复杂性和长期性。但协会推动的互助社很早就介入产业发展。

三、保障资金安全运行，手把手带合作社蹒跚起步

互助社的资金管理主要包括合作社互助基金服务与经营管理、合作社产业滚动基金建立与运行管理、组织成员投资与争取外部支持、对合作社组织开展的经营性服务活动进行核算管理、合作社积累及成员投资的经营管理。

以资金为纽带动员农户自愿投资创建合作社，以引导教育组织建设为先导。从互助社创建的动员推动到合作社成立的制度、运行机制讨论都组织全体成员共同参加讨论来确定。合作社创建初期 15 天组织一次成员活动，主要是农户引导教育、发展方式讨论，让大家知道资金互助运行管理制度和制度推广教育，讨论生产发展组织服务和联合购销，将合作社的信用合作、产业合作、联合购销与农户教育有机结合综合推进，让合作得以深化，也培养了合作社多方面的能力。

而对于扶贫互助社的性质，政府部门认为这就是单纯地解决农户资金困难的问题。然而

² 2005 年 7 月 23 日，协会在县委、县政府支持下最先在三蛟镇昆山村成立了“贫困村村级发展互助资金”（扶贫互助社）。在仪陇试点成功经验的基础上，2006 年 6 月，国务院扶贫办与财政部在全国确定了 14 个省的 28 个扶贫开发工作重点县进行“贫困村村级发展互助资金”试点工作。本报告中，扶贫互助社也称合作社、互助社。

上述这些功能的意义远远大于小额信贷服务，扶贫互助社提供了一种财政扶贫资金新的使用模式。再者，农村发展里农村信用合作、产业合作、购销合作缺一不可，他们之间有着千丝万缕的联系，需要综合推进，但在国家层面却划分为不同部门分别进行管理。

孟加拉乡村银行小贷模式在互助社继续得到本土化的应用，如互助社的信贷不需要担保抵押，小额度等比例分期偿还。一户农户贷款 1 万元，名义年利率 10%，11000 元每 10 天分期本息等比例偿还一次，一年 36 次偿还完本息。清楚明了，这种方式村民都会算，农户说不欺人，村合作社管理人员也很容易管理。起初是每十天偿还一次，后来逐步延长还款时间到 1 个月。

健全的财务管理可保障资金的安全、透明。协会在小贷经营和历次风险中习得的经验与智慧运用在互助社上。除了制定财务制度，协会也在其中承担了各种责任，在日常的管理中，帮助支持合作社管理团队组织月度成员集中活动；帮助合作社建立财务管理系统、指导建立信用服务经营管理台账等业务管理流程；合作社每月定期向协会报送互助社的月度业务报表与财务报表；根据各村产业特点指导推动合作社开展生产互助和购销合作；监管和检查扶贫互助社信贷业务按照管理规程进行运行服务；协会监管人员每月对各互助社银行账户进行核查，如发现漏记、多记或不清楚的事项，及时查明原因，并指导做出银行调节表和账务调整，以确保银行存款与总账余额相符。

四、长久陪伴：合作社能力建设与组织建设不是一日之功

协会说互助社是自己的孩子，看互助社从出生到成长 20 年发展轨迹，这个比喻也是贴切的。协会不仅贡献了经验和智慧做了互助社的组织和制度创新，更难得的是长达 20 年的悉心陪伴，也呈现了合作社发展的一种经验：农民自组织不是光靠自己发展，社会资源的支持、第三方的监管都不能少。

2005—2010 年协会先后在 21 个村帮助建立起 21 家农户自愿投资、政府配股的农民自己的合作社。这个过程非常艰难，主要难在一是推动动员农户认知情况下自愿投资参加难，最初农民是不懂的，要说服农民让他懂，所以协会把这个过程看成农民的教育过程。二是合

作社管委会成员组织开展合作社的各项活动能力不足。管委会是农民推选他们信任的人，老百姓选出的人有公心、不自私，但普遍能力有所欠缺，如没有管理经验，但做管委会成员需要有组织能力、教育能力，需要懂合作社该如何组织，带领大家往前走，这也是非常难的关键环节。三是因为中国农村社会没有合作文化基础，大家对于合作组织应该怎么样组织开展组织建设、互助金融服务、联合生产组织、联合购销组织等等都完全处于一个无知的状况，需要让大家学习理解基础上讨论合作社的发展。

协会采取每个月组织管委会成员培训学习，指导他们怎么开展成员组织教育活动、怎么组织讨论合作社生产和联合购销活动，怎么一步步开展金融服务活动，在这个基础上协会工作人员每个月到每一个合作社与管委会成员一道组织成员集中活动，带着管委会和全体成员一步一步往前走。

协会对互助社的培训，包括基本原则、管理知识，还有一直贯穿的互助社的理念和原则、市场运营能力的培育、与政府的关系；强调公开、民主、透明，晏阳初的乡村改造理论和信条也是培训的重要内容。2007年亚洲开发银行技援项目（TA4933）专题研究报告的仪陇案例，全面评估了互助社成立前期的经验，认为协会“毫无保留地贡献，把自己的技术、智慧、经验、时间和精力贡献出来，在社区宣传、发动、帮助互助社的能力建设和组织建设、开发的制定相关的互助社管理的规章制度，是互助社试点工作取得成效的一个重要因素”。

相比系统制度设计，更难得的是协会长期在陪伴、教育、监管上的投入。在协会的工作考评记录里，合作社建立之后是大量的陪伴工作。协会对第一批合作社日常的陪伴包括四个版块：合作社组织团队能力支持；小额信贷运行指导辅导；合作社成员集中活动支持；联合购销、产业发展组织服务。在工作人员的考核表上，也看到协会对综合发展的重视。在《协会对村扶贫互助社日常工作指导、推动和监管工作情况考核表》上，100评分中，组织活动（40分）、信贷业务（30分）、产业发展与购销加工（30分）三个部分，权重最大是组织部分。

2020年前每月协会都组织合作社管理人员到协会开会，主要开展指导合作社来讨论评估自己合作社本月社区服务活动开展的情况，在此基础上讨论制定合作社下月行动计划，然后组织合作社进行分享交流，协会进行指导点评。直到疫情开始才停止此项支持活动。

合作社成立最初管理人员只有三个人。主要是考虑当时业务只有信用合作，从控制成本

考虑设置的岗位。后来合作社社区生产发展服务、产业培育业务增加后，2013 年协会依托托管有一定基础的合作社，争取到小母牛的养牛扶贫项目支持，通过项目支持在托管的合作社组织开展村级联合养牛产业培育支持。为了联合养牛产业发展，协会推动合作社成立了一个管理委员会，每一个合作社大概就是 7 到 11 个人的管委会。合作社 3 个人，加上村“两委”的人、村民代表、合作社社员。协会也要对管委会培训，还要进行考评。

自 2005 年 6 月协会开始推动村级互助社，从一开始就是按照从互助基金到村级合作组织创建这个方式走起来的，协会跟创建起来的村级合作组织一道探索合作组织建设、互助基金经营服务管理、生产合作、联合购销的综合农民合作社建设和运行的实践探索。之后合作社与协会一直沿着这条路逐步成长发展，逐步形成合作社的共治与服务管理，逐步开展联合产业培育和生服务，发育合作社内部服务体系与运行机制，逐步形成合作社社区凝聚力。

五、试水乡镇联合社的经验与教训

2007 年协会就已经意识到在分散村社建立的村级合作社在运行过程中显示出来的问题是，村级合作社规模太小，合作社分布又很分散。协会也试图推动这些分散的合作社之间的合作，但终因距离较远不可能有实质性的合作，因此高向军开始思考在一个乡镇各村创建村级农民合作社基础上建立合作社联合社的想法。

2008 年高向军应邀请前往台湾参加为期半个月的两岸农民合作组织交流活动。在交流中她的很多困惑给解开了，于是更加笃定之前的思考，即在一个乡镇创建一家合作社联合社，集农民的信用合作、生产互助、联合购销、农民教育于一体，且联合社就可以达到基本应对市场竞争的规模，一个乡镇合作社联合社的雏形在高向军脑海里形成了基本方案。

2008 年参加壹基金当年的公益典范机构评选活动，协会被评选为十大社会组织的典范机构，获得了 100 万元的奖励资金。奖励资金的使用由机构自行决定，协会可以用于协会自身建设，也可以用于公益项目。高向军做全体人员的工作，最后大家同意用这 100 万元奖励资金在一个乡镇范围的每一个村创建一家合作社，并在乡镇创建合作社联合社，项目方案三年一期，共计三期，得到壹基金同意支持。

从 2009 年开始协会用奖励的 100 万元在仪陇县丁字桥镇开始了合作社联合社的实际探索。协会在丁字桥镇一鼓作气地快速推进，很快在这个镇的六个村中的五个村一一组织搭建

起了村级合作社，并支持运行到 2011 年。在五个村级合作社基础上开始搭建村级合作社联合社，在项目支持下轰轰烈烈地运行了四年。

因为这些合作社及合作社联合社搭建得快，没有经过 2005 年那波催生合作社过程中充分细腻地动员、教育，组织，且具体操作人员也不一样。协会 2005 年开始做 16 家村级合作社时，是在协会直接组织带领工作人员做出来，协会人员是经过多年的熏陶、培养的，他们首先对自己的工作有深入的理解，而丁字桥镇联合社是由丁字桥镇政府和各合作社推选当地人员通过选举产生构建起来的联合社班子，缺乏比较长时间的教育和组织培训。协会在对新产生的班子人员手把手的培训、辅导、支持下，丁字桥联合社试验运行起来，但运行合作社组织应该具备的价值观、公共管理思维与能力和农民自主发展这两条线并行的能力，新班子的人很难在短时间内能接上，特别是价值观不匹配。但培养人的过程是漫长的，要在当时空心化的乡镇遴选到有能力做这件事情的人基本上也是不可能的，当时不管协会对组织者、负责人怎么培训，设计再好的运行机制都被当时整个社会都弥漫的经济建设为中心、以为自己赚钱为目的的现实社会冲得七零八落。

这个试验项目运行了四年后，随着壹基金从私募基金会改为公募基金会后不再支持农村发展，后续资金无以为继，协会只能叫停该联合社运行。

丁字桥镇联合社的试验，当时协会是想为乡镇政府构建新型农业体系组织平台进行试验，在乡镇一级进行农民主体组织体系建设基础上，为这个组织搭建内部信用合作服务、购销合作服务、生产发展及农民学习平台于一体的综合农民合作组织平台。丁字桥联合社才刚刚起步因为种种原因而夭折，但其经验教训为协会后来的家庭农场培育、养牛产业、养牛联合社的实践探索起到很好的借鉴作用。

从多年的实践探索走过来，高向军清楚做农村扶贫与做农村发展有天壤之别，也看到农村发展中经常被忽视却重要的短板，也因此协会把新型农村发展主体培育、成长陪伴与有效运行机制的实践探索定位为协会农村发展的主线。

六、熟人社会不会天然守则 创建合作社第三方托管服务

协会老同事提到，成立托管平台的直接因素之一是丁字桥联合社的信贷资金管理不行，

村民感觉每年自己交了钱，第二年也没有分到红利。事实上，协会自己运营的小贷业务也经历了几次比较大的风险。2012年初，协会完成了《仪陇县乡村发展协会2011年暴露出的多年隐存贷款问题及甄别处理情况报告》，并向公益小贷机构的同行做了公开分享。报告非常详尽分析了问题的内部、外部成因，清楚地看到小贷风险是如何产生和隐存下来的。协会意识到合作社的信用合作贷款服务经营管理也存在类似的问题，而且比协会的小贷问题更大，如果不进行规范就将重蹈协会覆辙。

没有第三方监管的合作社机制是不完善的。合作社成立初期出现一些问题，一是因为当时交通不便村级组织离乡镇银行服务网点较远，合作社信用贷款服务基本上是当天回收贷款，资金未进入合作社账户就直接放款；二是村级管理人员受当时银行信贷影响，不按照要求进行回收管理，而将回收贷款换约据转贷，致使合作社信用合作放款虚拟和财务虚假，合作社信用业务台账与账务没有现金流水支撑，可以随意造假，不可信、不合规。在当时这些虚拟业务和财务账未必是恶意，但时间一长问题就出现而且越来越严重。

通过几年的合作社能力建设支持，协会看到运行这样的村级互助组织最大的困难是农民的组织和财务管理能力水平问题，而农民合作组织人员不具备这种能力，又没有资源外聘专业人士；另一方面原来合作社制度设计的时候，认为合作社有来自成员和村委会监督应该就没有多大问题，但运行几年下来意识到熟人社区不会自然而然遵守规则。村级互助社设计的制度，一定要让农民出钱，但来自出资人和村委会的监管专业与力度都不够，合作社直接管理者慢慢懂了以后，他们就会因为各种原因找到漏洞便开始作假。所以无论合作社还是小贷，公共组织的第三方过程监管不可缺少，社会组织有来自捐赠方的过程监管，而合作社这种社会经济组织就更离不开过程监管。

谁是监管主体？协会作了合作社的孵化、成长陪伴发展支持，但问题出在过程监管上，谁应该作为合作组织发展的过程监管主体？城市小企业和个体企业都有财务公司，但农村合作组织其实比小企业要求更高。但在中国农村社会很长时间农民合作组织的财务能力、金融管理能力都是不够的，这种公共性质的组织必须有外部监管服务体系。

协会作为社会组织，认为自己应该进行这个社会实践探索。如何有效开展合作组织过程的监管？如何有效支持合作社提升规范专业管理水平？带着这个问题协会开始了长达10多年的合作社第三方托管监管支持服务的实践探索。因为农民组织只要账不乱，互助合作才可

能逐步成长发展，账一乱，大家就离心离德，组织就会分崩离析。

建立托管平台，12家合作社健康运行。为帮助合作社解决这些问题，协会启动了合作社财务、现金、投资经营过程监管托管方案制定，同时开始与合作社管理人员和相关村委会进行研讨，提出村组织和合作社在理解后自愿申请协会托管并签订托管协议。16家合作社申请托管，经过协会与合作社近1年时间的进村入户，对各合作社以及合作社与成员之间的往来账务清理后，协会接受了12家合作社托管申请，协会于2013年开始了对12家合作社的印章，现金、财务、投资经营过程与财务核算控制监管服务的托管实践探索。这个托管平台建设在2013年获得了施永青基金的《农民合作组织能力建设》项目支持。

合作社的制度是由协会与合作社一起讨论设计的。协会在这个基础上设计制定合作社托管方案。明确协会托管原则、托管的边界、方式、权利、义务，比如合作社的贷款只能为村内农户服务，单笔贷款额度也有限制，每一笔贷款由合作社负责按照制度进行贷款客户的组织和调查确定是否同意贷款、贷多少，但是需要由协会进行合规性审核后，才能由托管平台通过网络银行向贷款农户进行贷款发放。合作社负责按照制度进行日常贷款回收管理，所有托管合作社日常服务经营活动的账、钱的支配权都是合作社的。托管平台负责进行月度贷款发放复核和放款服务，每月进行合作社财务支出凭证审核、核算和银行对账服务。

协会进行合作社托管的目的：一是想让合作社规范管理稳定成长；二是农民合作组织一定要有第三方机构进行监管支持；三是进行相当于一个乡镇每个村一家合作社的托管，希望为乡镇农业服务中心探索如何进行村级合作社运行支持、监管的实践探索，因为乡镇政府只对村级组织的政府拨付资金进行财务托管，但乡镇应该对村级合作组织的自营业务财务进行支持与监管服务。

目前托管的12家村级合作社2020年作为成员机构加入协会发起的养牛联合社，在联合社的托管下运行。但随着合作社成员的老龄化，协会期待未来这些互助社由村集体经济组织管理，成为村级互助养老的组织基础和平台。

小结

这么多年走过来，现在看来搭建一个良性的合作组织体系，合作社在有效的嵌入式教育引导下一步一步成长是完全可以实现的。这期间一步步完成了合作组织孵化、内在组织教育、服务方式、联合生产活动的组织开展、内置互助金融的经营和服务管理等探索，协会收获了

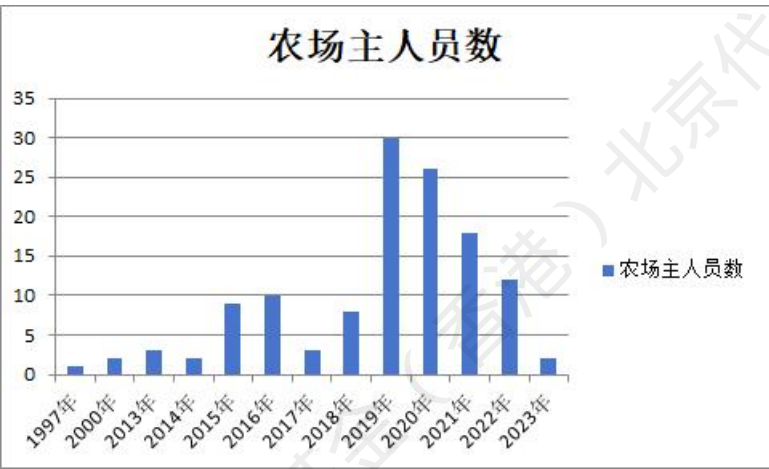
诸多方面的经验，也系统把握了合作社有效运行机制。

施永青基金（香港）北京代表处

第二部分 家庭农场培育 搭建综合服务体系

从 2015 年开始，协会通过培育养牛家庭农场推动了仪陇养牛产业的发展，10 年间经过了市场周期考验，目前基本盘已经稳定。根据 2023 年 10 月的数据，联合社 12 家成员合作社养牛 833 头，家庭农场存栏 8125 头（这是牛价下跌低谷期的数据），流转土地 7762 亩。标准养殖场 106687 平方米。农民进入养牛产业的时间在 2019—2022 年为高峰，这与协会推动的工作节奏与牛价高峰期正相关，请见图一。

图一：新养牛户进入时间



数据来源：协会资料《协会、联合社成员现状名单》

协会通过密集、系统地对家庭农场的强力培育，可以让一个家庭农场基本上三年就可以熟练应用饲养技术，但真正的成熟表现在经历了最近两三年的经济低迷期还能稳定发展。除了技术，还有面对高涨和低迷期的心态、认知和长期主义的韧性。这十年协会与家庭农场走过了一个完整的市场周期，也检验了协会（联合社）在推动丘区养牛家庭农场的思路、方法的有效性。

在积累全方位培育家庭农场经验的同时，也引发很多有价值的思考，比如资源相对缺乏的丘陵地区的农业发展道路的选择、县域养牛产业综合服务体系的发育、对家庭农场的适度规模的再理解、对提供产业发展所需的公共服务的组织的成本分析等等，每一个议题都值得深入探究。本部分围绕家庭农场的培育和发展，对培育的主要工作手法、综合服务体系的提供、养牛家庭农场适度规模的理解，做一个概述性的描述和分析，为未来更多的进一步梳理和研究做一些基础性的呈现。

一、培育家庭农场、发展养牛产业的考量

协会从 2013 年开始明确要发展养牛产业，这个安排有对国家未来农业发展方向的判断，同时常年在一线也看到农业生产主体发生更替，以及协会 20 多年来推动乡村发展在不同阶段累积的经验和遇到的瓶颈，要继续探索新的解决路径。另外，发展养牛产业也有为协会拓展发展空间的考量。

1.从村级合作社到家庭农场：服务对象发生转变

协会 2015 年开始做家庭农场培育，但推动农户发展养牛是从 2013 年小母牛项目开始的。协会 2005 年开始申请小母牛项目，对建立了合作社的村社提供产业发展支持，一共是 3 期项目。第三期 2013—2018 年项目期内支持 9 家村级合作社组织下的养牛产业培育支持。小母牛项目是扶贫项目，培养的基本是老年农民。原本考虑到老年人养一两头母牛，每年产下的牛犊卖了，既有收入，也能提升老人幸福指数。因为少量养牛需要的劳动强度不大，每天牵出去放养，对老年人的身体健康有好处，牛也充当了空巢老人的陪伴者，同城里人养宠物的道理一样。

小母牛项目要求“礼物传递”。母牛养起来了，但在老年人这里传不动了，根据协会资料《养牛产业合作社滚动基金及养牛统计表》显示，到 2017 年 3 月，13 个合作社（互助组）共有 988 农户养牛 988 头。因为养牛户都是老年人，无力养育更多母牛。

背景：丁字桥玉屏村的联合养殖业发展，养牛户饱和

2013 年合作社向协会申请到小母牛养牛项目支持资金 67.2 万元，初始养殖农户 113 户。2015 年合作社通过协会申请“基础母牛扩容增量”政府项目支持资金 22.2 万元，其余 40.83 万元资金由农民自筹。目前共建有联合养殖场 3 处，全村 195 户，其中养殖农户 124 户，基础母牛 139 头。刘长江、张刚俊两位村民还荣获丁字桥镇委、镇政府颁发的 2015 年度农村经济工作肉牛养殖大户的奖状。

执行多年的小母牛项目为协会后来推动的养牛产业打下了产业基础并积累了一定的养殖经验，而青壮年返乡又为产业发展准备了适合的群体。

2014 年因城市经济下行回乡创业青年人增加，在政府一个能繁母牛支持项目吸引下，加上协会在一些村子推动养牛形成的影响，回乡创业选择养牛的青年人增加。从回乡创业青年人身上看到他们旺盛的进取心与原动力，协会意识到他们才是农村发展的主体和未来，也由于协会自身的农村发展和社会组织的社会创新使命使然，协会开始从合作社扶贫到职业农民、家庭农场、县域养牛产业培育，走上这条新型现代农业生产者主体培育的艰辛之路。

然而，那一波回来投资养牛的几乎全部都亏了，大家没有经验，之前仪陇县也没有养牛的技术和标准的支持。在参加县农业农村局组织的仪陇养牛项目推广会议上，协会已经比较清楚地看到农业部门对养牛的认知还停留在比较表层的水平上，因为仪陇一直是个养猪大县，在机构乡镇改革时基本上只留了养猪技术人员，县域农业系统内养牛技术人员几乎没有。协会就是在这个起点上开始了对回乡创业青年农户的关注、研究。

2. 前瞻视角：从扶贫和社区公共服务到构建农村社会化农业组织体系和服务体系

协会在 2015 年前基本上是针对小农户的扶贫和孵化创建合作社的探索，合作社起到的作用是扶贫和为社区小农户提供生产发展服务和社区公共服务。

高向军敏锐地捕捉到了新的方向，因为从养牛扩容增量项目中看到国家开始提农业要做大，协会看到这个产业是很有前景的，但仪陇养牛产业还是各种空白，协会就来推动养牛产业的发展。

推动养牛产业是协会最新的一次转型。每次转型，高向军的考量除了必要的现实条件和机缘所致，她一直都是很自觉地站在社会发展所处阶段，判断这些事情对于乡村乃至国家发展的意义。20 世纪 90 年代初，人民公社时期搭建的农业的生产组织、服务、购销体系逐步解体，农业生产中的小农户在大市场中完全原子化般漂浮，而高向军也看到近年来国家为了构建新型农业体系所进行的农村基础建设，包括撤乡建镇、扩大村的行政建制、高标准农田改造、乡村道路与耕作便道建设、国家出台的合作社法、家庭农场注册、村级组织改造与新型集体经济组织建设的法律法规等。她认为，在这些基础建设之上，未来构造的是以农民为主体、以市场为导向的农村社会化农业组织体系和服务体系³。

³ 协会资料：《附件：乡村干部培训提纲初稿》，形成时间不详，但可以看到高老师系统的思考。

协会以养牛产业切入，探索如何支持大量分散小农户创建主体组织；如何搭建支持和服务体系。在这些思考里，高向军曾提到分散小农的分门别类的主体组建、适应不同产业的服务的提供，这些考虑应该是来自以往小规模、多产业集合带来的问题。

二、在四个层次上全方位培育养牛产业

协会推动养牛产业的发展，最开始也没有具体的路径和方法，但是自始至终晏阳初的乡村发展十大信条⁴就是方法论的总纲，到具体的情境中发现问题和需求，寻找解决问题的方法。现在回头再看，大约可以看到四个层次：一个是针对创办经营养牛家庭农场的培育，在认清自己能力与境况下，一边开阔视野，一边进行自身能力的提升，包括家庭养牛技术、家庭战略定位、家庭理财金融的意识和能力。第二个层次是在县域养牛产业服务的空白的现实条件下，做好多种基本服务功能培育，如配种技术人员引进培育、改良及优质冻精液组织与配种支持、进行系谱控制管理、疫情防控组织教育、地方养牛技术服务土专家培育、当地养牛药品组织供应、组织优质饲料服务。第三个层次是组织平台、综合服务功能的系统性构建。创建联合社，搭建联合社信用合作服务、购销合作组织服务。此外，在 2023 年初牛价断崖式下跌冲击下，让农户与联合社面对困境有了更多的思考，对于种养结合循环农业家庭农场的适度规模有更深入的认识和行动，这是第四层次的工作。第四层次的思考与应对，将放在第四节“种养结合内循环型家庭农场的适度规模”中讨论。

这一个章节针对这几个层次的工作展开分析与讨论。

（一）针对养牛户自我能力提升开展工作

1. 建立养牛交流学习平台认清自己

2013 年最初推动养牛产业时还没有出台家庭农场登记的办法。协会最早的想法是返乡

⁴ 晏阳初《平民教育与乡村建设运动》有一篇《乡村改造运动十大信条》，是作者 1988 年在菲律宾国际乡村改造研讨会的一个讲词，所言十大信条就是乡村建设的十个基本条件。1、深入民间。2、与平民共同生活，向平民诚心学习。3、共同计划，共同工作。4、从他们所知开始，用他们已有来改造。5、以表证来教习，从实干来学习。6、不是装饰陈列，而是示范模型。7、不是零零碎碎，而是整个体系。8、不是枝枝节节，而是通盘筹划。9、不迁就社会，应改造社会。10、不是救济，而是发扬。（信息来源：网易网 作者 土里巴吉 《读书笔记 | 晏阳初乡村改造十大信条》<https://www.163.com/dy/article/G08BK0E50512S0Q1.html>）

青年每家养殖 3—4 头能繁母牛，一年可以收入在 2 万—3 万元，让农户家庭有一个支柱产业，打工者家庭至少可以回家一个人来从事该项产业⁵。到了 2015 年搭建养牛交流学习平台的时候，多数参与者已经经历过一波规模养牛（最少 20 头）的洗礼。

协会虽然在支持村小农户养牛扶贫有了一定的养牛基础，但是对推动养牛产业发展方面还是空白。凭几十年的农村扶贫经验，也清楚地知道大量回乡创业农户 95% 以上都以失败而告终，最后又回到城市打拼。但晏阳初的乡村发展十大信条协会用了这几十年。协会的目标是清晰的，农村发展的方法论是成熟的。坚信晏阳初乡村发展十大信条的理论指引，协会要与返乡青年共同讨论学习，了解他们的真实状况然后找到切入点。

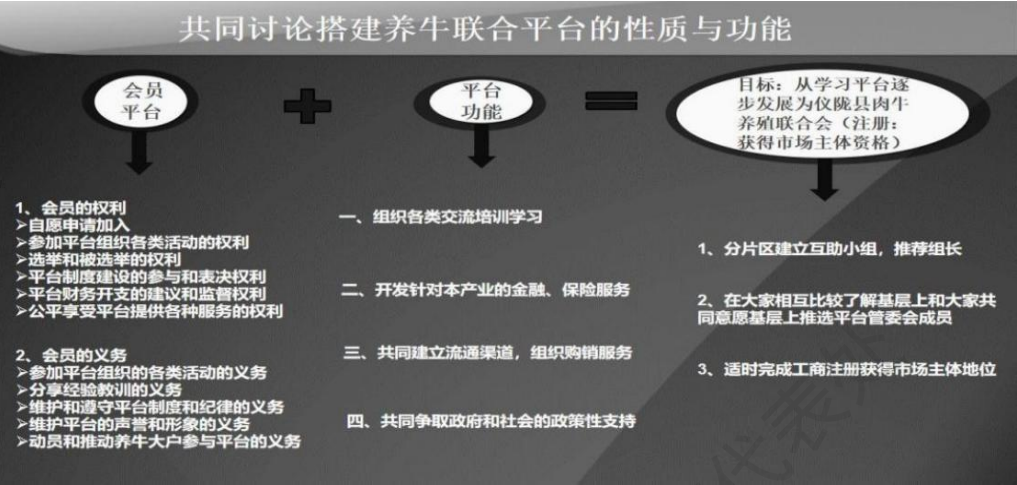
当时大约 200 多户农户参加县农业农村局的项目推广活动，协会以这 200 家青年农户为基础，协会组织回乡创业青年农户共同学习研讨，并共同搭建仪陇县回乡创业养牛学习平台。期初协会每月集中组织一次大家的共同研讨学习活动。第一次的交流主题是“我养牛遇到的问题与挑战”。协会组织大家思考：你们回来一定不是干承包地的，想要干比承包地更大的事儿，因为你们去过外边大市场了。但要做什么？该怎么做？有什么能力？缺什么？答案是缺技术、缺资金、缺信息。通过研讨协会看到全部回乡创业养牛农户其实都不懂养牛，空有一腔热情。第二次主题是：“我们应该怎么办？”大家意识到要建立自己的组织，有抱团发展的意愿。图二、图三是当时讨论的结果。

图二：第一次集中活动进行了分组研讨的结果



⁵ 1、资料：《仪陇县乡村发展协会关于组织合作社联合养殖肉牛项目进展情况与挑战》

图三：第二次集中研讨活动：“我们应该怎么办”的讨论结果



通过养牛学习平台的研讨，协会深刻认识到 2013 年在小母牛项目支持下开展的是养牛扶贫项目，而非养牛产业发展培育。通过养牛学习平台的共同研讨，开始思考养牛产业和回乡创业家庭农场培育的问题。回乡创业农民他们年龄基本上就在三四十岁左右，大多是外出打工有了一定的原始积累，开阔了视野，且对回乡创业很有自信。大部分人已经认为城市是自己挣钱但无法扎根的地方，老人和孩子都在的农村才是自己的家，他们需要回归。他们的知识水平跟上一代农民完全不一样，普遍接受的教育基本上小学、初中，回来是不可能搞传统农业，但对现代农业却一点都不懂，怎么搞谁也说不清楚。怎么样能让他们回得来、稳得住，成就自己的家庭农业产业发展是一个新的命题摆在协会和高向军面前。

2. 走出去见识什么是真正的现代肉牛产业

在小母牛、施永青基金的项目支持下，从 2015 至 2016 年间协会一方面组织养牛农户参加养牛学习平台交流学习，创建全县养牛农户微信群，推动养牛人之间不受距离限制的互相交流学习；另一方面组织带领他们走出去。第一次带二十多家养殖户到云南实地考察学习现代肉牛养殖知识，到了云南大家才知道什么是好的牛品种，知道现代肉牛生产最基本的知识，明白本地黄牛就是耕牛，后来根据当地养牛家庭农场的问题和需求不断地组织到吉林、云南、贵州等地学习和组织采购好的母本。

组织外出参学这种学习形式一直持续到现在，这种走出去眼见为实的培养方式比在本地上课培训更吸引人。以 2024 年为例，组织家庭农场两次 28 人前往成都、邛崃、雅安、新津、什邡等地实地考察培训学习，为的是转变饲养经营观念；组织前往大北农基地（饲料公司）

考察两次；组织 30 人前往南部、南充参加交流与学习宰牛。

传统上养牛户每年只在春节和端午节卖牛，认为这个时候的市场的牛价高一些。协会希望家庭农场每个月都有买卖牛交易，来对冲外部市场波动的风险。因为市场的需求一直存在，只是春节时销量高一些。传统的安排有利于批量屠宰，但农户获得养牛收入就只在这两个时间点上，按这个周期来布局，1-3 月购进牛只。如果这个时候牛喂不好，胃发育不好，就影响后面的喂养。需要改变原来的饲养习惯的地方很多，比如喂养时点和饲料，喝水与饲料的喂养顺序都需要重新学习。协会看到成都周边有好的、更科学养牛方法，也不再按照习惯每年只是两次卖牛，而是价格合适随时可以卖牛。协会立足养牛户的情况，慢慢进入更细节的支持。

3. 请进来：手把手一家一户辅导家庭农场的基础构建

通过外出考察学习知道了差距和问题，针对现状协会申请新的项目支持“请进来”从零开始培训、辅导、指导、学习、起步。

2016 年在小母牛项目和美慈中国（简称美慈）的项目支持下，协会争取到云南省国家种畜场派出六人专家技术团队的长期支持。谈到云南种畜场，高向军再次感叹自己这辈子一直遇到好人、贵人，这次也是。国家种畜场的党委书记是一个正厅级的藏族干部，他认为协会为老百姓着想做事，愿意用他们的技术来支持协会。国家给种畜场的任务也是支持西南片区，所以可以到仪陇支持当地的养牛发展。党委书记派了六个技术人员到仪陇，这一年他们的工资是种畜场发的，协会负责技术员的食宿并承担培训和交通这些成本。技术人员在仪陇一年时间，不仅一户一户辅导家庭指导牛场建设，家庭养牛布局，牛只如何饲养，同时根据现状分区域组织大量的集中饲养管理、养牛科学知识、市场情况的培训辅导活动，正因为这一年在地辅导培养，第一波养牛人的养牛技术比较扎实。

协会也争取到政府支持，聘请西南农业大学老师为协会作肉牛养殖专家顾问。协会需要专业老师的战略辅导，高向军向县委提出申请支持协会聘请专家顾问的费用支持，从 2016 年一直到现在，协会聘请西南农业大学的老师为协会养牛产业培育工作开展方式、产业基础设施建设等提供专家指导支持。

同一时期聘请西南农业大学反刍动物专家团队持续开展肉牛养殖科学知识培训。全部养牛农户是在养牛科学知识基本为零的基础上起步的，协会针对这个现状申请施永青基金支持，

有了一个为期一年的养牛科学知识培训项目。协会每月聘请养牛专家老师来仪陇深入牛场现场，组织系列养牛科学知识的培训学习，一年 10 期的专家老师组织的养牛科学知识的培训，让仪陇第一代肉牛养殖农户初步了解掌握了肉牛养殖的基本科学知识。

4. 家庭农场家庭商业计划与家庭财务系统辅导教育

2016—2017 年协会跟随聘请的专家团队挨家入户，对每一个家庭进行饲养经营管理辅导指导的同时进行家庭养牛经营管理的调查，通过对 100 多户养牛家庭逐一调查，清楚地看到这些回乡创业家庭不仅仅是养牛技术问题，更为严重的是农业的认知和盲目进行家庭产业发展经营问题，导致之前的两年左右时间这 100 多个家庭每个家庭亏损都在 20 万—30 万左右，部分坚持不下去的农户又回城打工。

如何能帮助坚持下来的家庭走出亏损实现盈亏平衡？协会深度解剖亏损的原因，在于回乡创业养牛农户不仅不懂肉牛养殖，对家庭财务支撑能力、发展计划都基本停留在空想基础上，同时对肉牛市场的认知浅显，这不仅仅是饲养技术问题，家庭农场的战略问题和经营管理问题同样是短板。

协会在美慈项目支持下用一年多时间，一方面支持组织专家老师针对性开展各类辅导培训活动，另一方面协会为家庭农场编制了家庭农场发展的相关知识学习手册、针对养牛家庭农场编制了月度财务核算资产负债表、编制了家庭商业计划模板，针对还在坚持的养牛农户开展为期两年的家庭农场综合知识培训、逐一与家庭农场一道编制自己农场的商业计划、督导辅导这些家庭农场进行月度家庭农场饲养经营管理核算。

（二）县域肉牛产业服务功能发育、培育

2016—2018 年协会根据需求申请施永青基金支持《扶持回乡创业农户培育贫困乡村现代农业产业基础项目》《仪陇县高品代母牛基地创建项目》、美慈支持家庭农场培育项目支持下，经过几年的努力当地肉牛规模、改良水平都在快速提升，但地方肉牛产业服务基本功能不具备，对养牛农户带来很大的生产发展问题。

1. 解决杂交母牛配种问题

当地配种人员都是猪配种和当地黄牛配种，对改良的杂交母牛无能为力，上万头杂交母牛由于地方配种技术人员缺乏基本处于空怀状况，协会针对配种这一问题申请施永青基金支持培育当地改良品种能力建设项目。

在协会的顾问引荐下，通过多方努力请来了安徽的配种改良配种专家邱德超。邱老师也是一位重要的“贵人”，他在80年代就获得过国家农业部配种标兵称号。项目按照邱老师的建议开展：对全县养殖母牛普遍进行初检、建档，逐步推动县内养殖母牛农户自愿参与母牛保育配种服务；项目为自愿参加母牛保育配种的农户每头母牛每天1元保育+加配种费标准收费，保证能繁母牛每年配种和母牛犊牛的保育服务。项目支持给予每一头参加保育的母牛40%的母牛保育配种费支持，60%由农户承担。同时项目支持建立仪陇冻精液站并开展配种系谱控制管理。

在项目支持下邱老师在仪陇一待就是3年。邱德超是做实操的，协会要求老师在解决杂交母牛配种的同时为当地培养配种人员。几年下来邱老师跑遍仪陇的母牛养殖场，就没有他解决不了的问题，同时为仪陇手把手带出来一个配种团队。协会还邀请西南农业大学肉牛工程学院的专家对当地配种团队开展一年多系列配种科学知识与实操能力提升培训活动，在此基础上协会在专家和邱老师的辅导下开始进行优质冻精液的组织与系谱控制管理工作。

2. 解决没有反刍动物兽医与药品经营服务功能问题

随着仪陇养牛规模逐渐扩大，药品、牛只保健品假冒伪劣品充斥当地市场，兽医、药品问题对生产饲养和饲养成本影响很大。协会2016年聘请云南专家老师在仪陇期间，对县域内的兽医、兽药品情况进行了深度的考察了解，当时就提醒协会这是一个很大的问题。但协会深知这个要改变这个现状是协会无能为力的。在紊乱的市场情况下，协会只能相信国家的专业企业。

因顾问老师指导、牵线，协会开始跟成都中牧生物药业有限公司（以下简称中牧）反刍动物药品生产专业企业接触，一拍即合开始与中牧合作。协会负责为中牧在开展优质药品、保健品及科学饲养方法的推广，企业依托协会将当地作为药品生产推广销售、研发基地。与中牧的合作协会收获了企业高水平技术服务团队支持，他们常年安排专业技术人员无偿开展

生产技术与牛只保健培训，帮助当地农户解决购进应激处理与牛只疑难病救治，同时为当地培育牛只保健及一线治病处理技术人员，指导参与当地养牛产业疫病防控。

但好的东西成本高，农民消费难，因此推起来实际难度很大。好在企业做技术支持是免费的。中牧的很多技术员自己的家庭也在养牛，知道养牛人的痛点。企业技术人员与学院的技术老师完全不一样，他们能实操处理农户出现的问题，且能跟市场与成本利润挂钩。遇到急事半夜打个电话，中牧都会安排附近的技术人员赶来支持。

协会引进企业的技术人员填补了当地兽医兽药缺乏这个空白，同时还为仪陇培养了本地技术人员。协会与中牧的合作协议上要销售他们的药品，实际上销售额是比较少的，但中牧这家上市公司还是一家有社会责任的企业，中牧认为协会的农村发展方向、方法是对的；另外大企业即使有好的产品，也没有能力为分散的农户提供服务。协会擅长做组织化工作，通过组织化的平台网络，企业把好的技术和产品触达到农户，这与协会要推动的方向是一样的。

例如，2022年中牧研发出来的新的牛用驱虫药，企业就跟协会合作组织支持开展对养殖户的驱虫教育培训，企业派出专业人员，协会分片区组织养牛农户参加牛只寄生虫专业知识培训后，并分片区深入到全部养牛农户家庭进行牛只寄生虫识别与当地寄生虫普查，精准指导农户进行寄生虫驱虫与防治，同时就寄生虫的相关问题，给协会的工作进行指导。这次活动企业低价销售药品买一送一，老百姓不仅增长了知识而且得到了实惠也有积极性，企业的支持也丰富提升了联合社的服务质量。跟中牧的合作很好地解决了养牛产业疫情防控与农户持续技术支持问题。

3. 努力寻求解决饲料经营服务乱象问题

随着养牛规模不断扩大，牛只购进、饲料销售量不断增大，县域内多的时候十多家饲料销售进入当地市场进行饲料销售，套路、方法无奇不有，来自东北、云南、山东等地的牛只销售经纪人也大量进入当地市场，带来农户无法辨别饲料真伪，市场紊乱，很多农户被骗损失严重。组织起来走出去牛只采购的团购、在农户的呼吁下与企业合作生产定制饲料等各种探索都没有走出成功的路数来，终因市场太乱，光靠一家协会的能力太弱而失败，在市场环境恶劣的情况下好心很多时候没有好的结果。

（三）创建联合社：构建综合服务功能与组织服务体系

1. 为什么创建联合社

农民无法自己发起、运行县域合作组织。2015 年刚建立养牛交流学习平台，大家都认同走组织化的路。那时候还没有家庭农场，协会希望作为支持者的角色推动他们自己发动养牛合作社，但并没有人响应来做这个事情。经过调查发现，因为养牛户“自己的稀饭还没吹冷”，所以得先解决他们的问题，于是协会把组织化的想法暂时放下了。

产业发展刺激出浮躁的贪心、市场乱象严重。到 2020 年县域肉牛产业已经有了一定的基础，随着城市宏观经济日益下行和仪陇养牛农户成功的影响，加之牛价市场行情高位运行，这期间养牛成为热门行业一路高歌猛进，吸引了众多的饲料企业、牛只购进销售的经销人员、协会培育起来的成功养牛家庭农场，都想挣快钱、发大财。这种氛围下很多养牛家庭农场不再琢磨养牛技术，而是进入养牛产业的经销环节，当地各类企业、个人纷纷无序进入牛只购进销售，饲料饲草、药品保健品等养牛产业生产资料的购进销售。五花八门的坑蒙拐骗，在这种紊乱恶劣的环境中，养牛生产者很难潜心进行养牛生产，大家互助拆台、你争我斗，如此下去势必将多年培育起来的养牛家庭农场、养牛产业带入死胡同。

在 2020 年的疫情居家封闭期间，协会组织团队在微信群里针对出现的问题进行充分讨论，大家面对紊乱的市场，感到单个组织或者个体的微弱的力量无济于事，唯有通过有效组织、通过抱团的力量来应对。然而协会在多年家庭农场、养牛产业培育过程中，一直在推动养牛农户成为组织建设的发起人和组织者，但根本没有可能实现。丁字桥联合社的试验让协会记忆犹新，协会清楚地看到县域内同产业的从业者绝大多数只想着自己挣快钱，还没有联合起来的意识和组织能力，靠他们自己不可能自觉走联合起来发展的道路。在这种情形下，协会没有别的选择，只能自己“下海”发起创建仪陇养牛家庭农场联合社。

推动家庭农场的规范化发展是不是一个农村发展组织应该做的？家庭农场不是扶贫范畴上的服务对象，甚至在协会内部，也会有这样的疑惑，有的老员工认为把推动家庭农场作为当前的主要任务，是有些偏离原来的目标的。高向军认为，从扶贫到发展的过程的不同阶段都需要社会组织，进入新阶段社会组织也要随着社会需要、新阶段的使命去调整自己的具体工作。协会一直认为自己的实践探索是走在社会发展的前面，推动以家庭农场为基础的县

域养牛产业也是在为国家做试验。支持家庭农场的规范发展，是为国家把新的农业生产组织的基础打牢。

出于协会自身生存发展的考量。2016年、2017年《中华人民共和国慈善法》（2024年修订）、《中华人民共和国境外非政府组织境内活动管理法》相继出台。社会组织要在法律框架下开展活动，相关管理部门形成了系统的工作框架和标准。这就在执行中，协会以项目形式存在的信用合作探索的空间变小，公益组织是不能从事经营性活动，协会从一成立就以小贷为工具做乡村扶贫与发展，虽然不是一个商业活动，但是严格意义上来说它的确是金融活动。把信用合作这样的经营性资产委托联合社去服务乡村，现在合作社法并没有明确支持信用合作，但也没有禁止，还有试验的空间。协会没有小贷金融牌照，但资金来自公益性资产，即便遇到最坏的情况是暴雷风险，因没有向民众吸储，不会引起大的社会风险。

协会因为小贷基金才有了一定的自我造血功能，是能走到今天的重要条件之一。信用合作收入是协会运行支撑重要和稳定的收入来源。为了给信用合作这块找到一个可以持续运作的合法性空间成立联合社，让这个金融运作更合乎政策环境，也让这个基金在一个制度框架内运行。

出于以上两方面的考量，2020年协会亲自“下海”，协会投资50万元，推动动员养牛家庭可选择投资3000元、2000元、1000元，合作社投资5000元左右，逐步投入达10多万元，于2020年4月注册，2020年7月组织县域养牛联合社成立活动。

2. 联合社：更系统和强力推动组织教育、养牛技术提升

协会发起创办的联合社，其实是社会组织创办了一个经营性农村发展服务组织。它服务于仪陇的乡村振兴，带动全县养牛农户成为现代养牛产业链上的主体，带领全产业链创富和共富。联合社以合作制为基础，将小农经济、家庭农场嫁接到现代农业产业链上，正在努力走出一条推动小农户与现代农业发展有机衔接、公平分享利益、适合本土农业发展的道路。从这几年的实践看，联合社在组织教育、经营服务体现出来的社会公益属性比其经营属性更强。

成立联合社的几年，联合社内部治理结构、专业服务队伍、服务网点组织体系建设在实践中不断优化，为县域内分散养牛农户成长提供日常服务与经营管理过程中运行机制逐渐形成。

在引导教育农户、快速提升技术能力方面，联合社用了“两条腿走路”的方法。**一条腿是有针对性、有计划、有组织地开展各类集中培训研讨活动。**针对不同群体，有不同的系统培训。针对代表大会成员和服务团队的培训学习，联合社采取每月组织代表大会成员、服务团队工作人员集中培训与研讨活动，每两个月一次分片区集中成员和潜在成员培训。内容既有现代农业与联合社合作方式的学习，也有针对性分类饲养技术的培训。两方面内容相结合，既能强力推进全体成员对组织与联合重要性的认知提升，同时提高饲养管理能力。大家就是在这种比较频密的互动和讨论中，逐步构建起联合社各项制度、运行服务机制与经营管理模式。针对服务团队，专门聘请专家开展配种服务团队配种接生母牛保育专业技能与现场练兵活动，快速提升技术服务能力。还有针对新起步养牛农户，开展起步辅导培训与现场观摩学习。

在集中培训学习这个方法下，通过月度计划和评估的方式促进互助小组的学习和讨论，也是联合社有效的工作手法之一。

每个月联合社各部门、互助小组都要做当月的计划，并根据上一个月的计划对落实情况做评估。过去对村级合作社也是如此，合作社做计划，月末评估时来协会一起开会讨论。无论对哪个群体，通过计划和评估，不但提高工作效率，也能让行动是朝向目标的，交流想法和行动，这个过程也是一个能力建设、促进关系互动的抓手。

2024 年联合社开始推动互助小组创建，当年四个互助小组建立。在联合社的架构设计中，互助小组既是成员自己的组织，同时也是联合社组织体系中的底盘组织，它是农户自主参与联合社活动的双向组织平台，同时也是就近的同产业农户生产互助的组织平台。

互助小组的建立的目的之一，是为了打破联合社过去的组织架构中，有的片区代表屏蔽联合社与农户的信息交流，利用网络 and 平台优势服务于自己的经营。通过联合社工作团队参与互助小组每月的计划和月末一起评估，促进联合社与养牛户的关系。联合社每月组织互助小组组长、副组长集中进行小组月度计划与评估培训活动，就是每月所有小组的负责人与联合社管理团队都要一起开会讨论计划与评估。

另一条腿是有计划、有组织地开展日常入户联合购销、金融理财、家庭饲养经营管理的一对一辅导指导服务教育。一对一辅导、量身定制服务，是联合社（协会）很有历史渊源

且有效的工作手法。从成立第一年起联合社就探索出集中组织培训与入户辅导指导有机结合，在县域内强力快速推进养牛家庭农场和养牛产业基础培育成效显著。

从做小贷开始协会一直强调真实的情况、真实的数据，求真一直贯穿始终。到服务对象的情境中解决问题，让协会处在相对真实的情境里，是做好工作的前提。

协会（联合社）注重服务群体的家庭状况，入户调查的能力也越来越强。只是养牛是一个新的产业，需要边做边学，积累相关专业知识。协会的数据显示，2024 全年入户开展家庭农场成长辅导指导、饲养管理、家庭农场经营管理、家庭理财金融教育辅导 2000 户次；这些数据意味着联合社成员平均每个月都访谈和指导一次，这与联合社对工作团队片区的考核指标一致。

前文已述，在联合社成立前的 2017 年开始，协会一方面请外边的专家来给他们做技术辅导，协会除了组织工作方法，也擅长做家庭农场的财务培训。2016 年美慈在退出中国前，将自己在国际上推动家庭农场的手册、商业计划书等知识积累交给协会。协会因地制宜做了改变，但这种支持无疑让协会站在一个有积累的起点上。2017—2019 年协会帮助做家庭农场的月度的财务资产负债表和流水账，也做商业计划书。这也是入户辅导的一个阶段工作。

（请见图四）

图四：养牛户基础情况调查及改进意见示例

养牛户基础情况调查及改进意见					
技术人员入户调查时间：2017年4月8日					
姓名	MOU	联系电话	*****		
地址	仪陇县龙桥乡关门**村				
饲养规模（头）	120	公牛（头）	50	品种	1、本地
		母牛（头）	20		2、西杂
饲养方式	圈养	饲养周期	4	定位合理	是/否
场地面积（m ² ）	600	场地建设合理（是/否）	否		否
青贮窖（m ³ ）	80	青贮窖建设合理（是/否）	否		
牧草面积（亩）	10	品种	黑麦草/青贮玉米	产量（吨）	12/亩
饲草饲料机械（台）	粉碎机、铡草机、割草机、三轮车		牧草充足（是/否）	是	
粗饲料使用情况	充足				
精饲料使用情况	酒糟（kg）	400/天	日粮搭配	（是/否）合理	
	玉米面（kg）	100/天		否	
	饲料（kg）	60/天			
养殖效益情况	养牛4年，第一年亏13万，第二三年利润补上第一年亏损，今年根据饲养现将利润应该不错				
养殖情况	今年下半，圈存牛47头，目前需要将圈存牛进行育肥，出栏时间在3-4个月30头左右。需要出栏后再购进，也可以提前购进高品代牛育肥。准备在8-9月购进高品代牛如果包括哥哥需要购进60头左右。资金情况：可以卖50头牛左右，我们可以向银行贷款5万元，但已经贷了。全部专业养牛。这次选择购进20头试喂。我们自己能拿出15万元，饲料钱是准备好。				
赛德专家与农户讨论的改进意见					
根据养殖户目前养殖和资源情况：（赛德技术人员4月13日与该户共同讨论意见） 1、本场只适合饲养育肥牛，不适合养母牛； 2、改用自动饮水系统，改建青贮窖，平均每头牛3m ³ ； 4、加快青贮玉米种植，根据养殖数量，保证每头牛配备1.5吨青贮，保证每头牛500公斤/年的野草、500kg稻草/年； 5、把母牛发放给社员饲养； 6、每头牛除场地建设、饲草饲料，要准备14000元钱作为买牛、饲料、酒糟用。					

现在联合社工作团队的入户辅导进入一个新的阶段。每次入户调查的结果，会更新在这个成员的专门的档案里，内容除了基础信息，包括这一段的家庭主要收入来源，支出规模（生活和经营分开）、农场的种植养殖情况、养殖历程与策略调整及现状，并给出建议。在每周例会上，大家一起讨论分析这些成员的最新情况，并一起给出建议。同时，这样的讨论也是对工作团队提升能力的机会。对话焉不详的要更加清晰，对家庭和经营支出混在一起的，要分开列出。联合社希望这些信息能进国家的家庭农场名录系统，把真实的信息留在系统里。

协会（联合社）推动家庭农场工作的最重要的两个抓手或者工作方法，一个是入户调查、一对一家庭财务辅导，二是通过互助小组开展工作。这两个工作方法都不是在培育家庭农场中创造出来的，从1996年开始小贷工作以来，一直使用并优化和迭代，至今依然是协会（联合社）有效的工作方法，而这两个工作方法可以让协会（联合社）的工作能一直扎向土地，但无疑也是高成本的。

联合社表现出极强的技术集成与转化能力。我们国家的农业类高校、科研机构、农业公司、农业装备生产企业、服务企业的技术和产品都很强大，但这些技术、产品是无法与分散小农发生对接、应用。联合社对接涉农的各种单位，能够高水平地吸纳和集成各种先进农业技术，并精准传导给需要的农户，快速提高农户现代农业生产能力和水平。这种集成形式一个方面是政府为联合社聘请的专家顾问提供专业指导；另一方面企业派驻联合社技术人员与西南农业大学专家定期入场巡回指导与集中培训相结合。之所以能够集成和转化，在于联合社形式上连接两头，有一个信息聚集和服务的平台功能。但是要达成彼此的信任与合作，让这些技术和信息对农户有用，联合社在其中做了大量、长期的组织教育工作，这些不是一个单纯的商业公司能完成的⁶。

依靠合作防疫日常化。这些年联合社比较重视对家庭农场的技术培训，养牛户日常遇到问题，联合社能协调组织和帮助那些不会解决问题的人。如国家公共防疫主要是口蹄疫等，但有些流行病不在国家防疫范围内，养牛户如遇到，以前只有每家每户各自面对。有了联合社这个组织平台，每年阶段性地给养牛户提示。养牛户自己不能做的，依靠当地互助小组，请那个区域有能力的人去提供帮助，联合社再给提供帮助的人一些补助。有一年从东北买的牛带入结节病，最初养牛户以为只是蚊子叮咬。协会把照片发给专家，被诊断为结节病。随后技术团队马上下村处理。还有很多农民平时不会、不敢给牛打预防针的，联合社安排养牛户之间的互助，并给提供帮助的农户一些交通补助。

组织成员应对和度过低潮阶段。2023 年联合社组织的定制饲料出现质量问题、加上牛价下跌，对养牛户造成困难。为了帮助养牛户降低成本，联合社与多家企业洽谈寻求饲料供给合作支持，同时开始摸索内循环的道路。光是 2023 年夏天，就先后三次采取组织分片区秸秆收储技术、饲养营养搭配技术培训，下半年联合社组织推动 121 户家庭养牛农场落实收储周边农户 15500 亩玉米秸秆 31047 吨，在大大降低农户饲养成本的同时，推动全体养牛农户参与环境保护。这次遭遇的问题让协会更深入思考何为适度规模、如何对冲市场风险，找到了适宜模式（关于走循环农业降低成本的更多讨论将在适度规模章节展开）。

⁶ 协会资料：《乡村振兴探路者论坛-仪陇案例》孙同全研究员点评

3. 搭建综合服务体系

联合社认为小农大国农业出路在于：构建小农户的有效组织体系与有效的农户成长服务体系。要破解农业生产及过程中的紊乱购销乱象对农业生产者带来的伤害，联合社从联合购销开始进入。虽然村级合作社举办过各种联合购销，但协会并非亲自下场参与联合购销，而且村级合作社阶段还没有提到购销体系建设的层面。联合社创建后，希望通过组织联合购销服务来提升联合社的凝聚力。服务团队一边学习一边实践探索，虽然目标坚定，然而联合社在逐步组织开展的联合购销服务中，挤压了私营农业服务者的服务空间，阻力巨大。加之成员认知和需求参差不齐，这方面可圈可点经历和教训非常多，让联合社收获匪浅。

协会有 30 年信用合作的经验，联合社除了原有的扶贫小贷业务，也开展了产业信用合作的实践。

(1) 联合购销体系

在 2022 年联合社一份报告中提到当时每月为 100 多户提供饲料定制和配送服务，规模在 1000 吨左右，逐步挤出县域内三家质次价高企业。到 2023 年饲料定制与配送出现了问题，就停止了联合社的饲料联合购销。

定制饲料、购销实际是一块市场蛋糕，各种利益盘踞其上。要重构这个供销体系，联合社一家冲不破这个利益网。在联合社的联合购销中，参与其中的联合社成员牵头人、有经营能力的人，很快就把这个生意据为己有。联合购销对联合社与成员关系造成伤害。甚至有成员说，如果联合社下场直接做联合购销，自己就不做成员了。

尽管联合社努力和尽力，但是面对市场大气候能力还是太弱。协会在联合购销上的挫败，也再次印证联合购销需要支付的成本不是一家联合社组织能够支付得起。中国台湾农会的制度政策是联合社所期待的，比如所有的购销，政府支付 3% 的服务费，像肥料、种子，政府采购交给农会，农协组织去服务自己的成员。而现在联合社没有这样的政策补贴，成员认为联合社在与其争利，把一个服务经营关系看成买卖关系、对手关系。

联合社要保证采购的质量，也没有条件像中国台湾农会那样有政府在质量、价格上把关，联合社只能自己找大国企、龙头企业，至少质量好、规模大，这也是联合社推荐一些大的药品公司、饲料公司的理由。但另外一面，质好必然价格也高，而养牛户有一个自己的最佳性

价比。也因为如此，一些互助小组集体采购饲料，他们自己选择的公司，并未选择联合社推荐的大公司产品。

(2)信用合作的左右跷跷板

信用合作是联合社所有业务中最基础的。在联合社的文件中，信用合作被定为联合社一切工作的基础；是联合社为养牛农户提供的最不可缺失的重中之重的服务；信用合作是联合社综合运行最核心的支撑⁷。联合社的信用合作的资本金主要来源于协会小贷基金和产业基金两部分。运行几年后，小贷基金保持比较稳定，产业基金贷款处于暂停的阶段。

联合社信用合作有6个产品品种（请见背景框）。除此之外，协会在协调农业银行给家庭农场贷款，背书但不担保，为的是降低银行风险，农民获得更便宜的贷款。国家给家庭农场设定的贷款实际是政策性贷款，养牛户要用钱，协会把银行带到农民家去做评估。

联合社设计过桥资金贷款与银行的产品设计有关。银行给家庭农场的贷款30万3年期，一年还10万，而不是30万到期一起还。每年需要还回去10万元，银行会在5天之内再给贷款人返回。就是针对这个30万的还款方式协会设计的搭桥产品，因需要还银行10万的时间，可能不到卖牛的时候，养牛户手里没钱，协会就用会员的钱（协会50万+会员10多万）做搭桥。一天1万块钱利息5元，期限一般最常见为7天。

饲料贷款利率年3.6%，如此低的利息，也体现了信用合作的功能。饲料贷款给农民的额度是1万元，因为这是只买半个月的饲料的额度，协会的利息连资金成本都不够。那为什么要这样呢？因为农民去买饲料的时候常去赊购，企业也乐意给他赊购，因为它是比卖饲料更高的价格。通过信用合作低息贷款，引导农民躲开赊销陷阱。

⁷ 协会资料《关于联合社信用合作部及金融服务业务》

背景：

联合社内置信用合作金融服务产品

1. 小养牛户购买高品代母牛贷款：每购买一头高品代母牛最高限额贷款 8000 元；
2. 家庭农场购买高品代母牛和育肥牛及饲养周转性贷款：根据每个家庭农场的养牛稳定经营状况、家庭现金流稳定状况和购买资金短缺情况量身定制每个家庭贷款额度，每个家庭农场最高贷款余额不得超过 20 万元；
3. 联合社定制饲料贷款额度，原则上按客户饲养牛只一个月需要饲料资金的 80% 作为上限；
4. 搭桥贷款：搭桥贷款额度只能在银行授信贷款有效期内且在授信额度内搭桥；
5. 重组贷款：在客户有真诚意愿归还贷款，同时对重组后贷款具有偿还能力。重组贷款额度不能高于客户重组时的贷款余额，同时客户必须交清重组前贷款的全部利息。重组期限最长不能超过一年。
6. 续借贷款：客户续借贷款余额不能超出联合社贷款品种上限。

联合社内置信用合作金融服务贷款利率政策

（一）联合社针对农村低收入家庭小额度贷款名誉年利率 12%；

（二）联合社内置信用合作产业贷款分品种贷款利率：

1. 饲料贷款利率年 3.6%；
2. 小农户购买高品代母牛贷款，执行名誉利率 3.6%/年；按月等比例偿还本息；
3. 联合社家庭农场购买母牛和育肥牛及饲养周转性贷款年利率 9%；
4. 搭桥贷款按照每天 1 万元 5 元利息计算；

通过贷款方式引导，这也是协会要培训农民的一部分。因光培训不够，用资金支持降低农民对赊账的依赖。农民如果是饲料靠赊销，买牛也贷款，会增大家庭财务风险，所以要鼓励他们量入为出，否则就容易导致高负债。

产业基金贷款额度比较大。在经济形势不好的情况下风险高，特别是养殖风险更大。联合社刚成立一两年的时候牛价高，一头牛一般都能赚 3000 元，好的情况可以赚 4000-5000 元，大家都激情高涨，当地银行放款也比较宽松，联合社放大额贷款比较多。2022 年的下半年开始牛价断崖式下跌，相当于腰斩。协会的很多养殖大户亏 100 万甚至 200 万元。产业贷款现在也还有很多欠款。按照联合社要求，欠款户每月应该还一部分利息和本金。2025 年 4 月，联合社正式走司法程序起诉了 3 户，联合社根据调研判断这 3 户并不是没有钱，但却不还钱。

产业基金按下暂停键。联合社也在反思，毕竟不是在市场上打拼的人，忽略了市场的残酷。当牛价好的时候，就被裹挟参与其中，觉得他们发展得越快，家里挣的钱越多越好。在贷款控制上协会做得少了，这也再次证明了信用合作、合作经济离不开外部监管。信用合作走过 30 年，小贷和产业基金有其公益属性的一面，但也不可回避其经济金融的属性。现在

经济形势不好，协会多做社会服务，经济情况好再发展经济，支撑机构和事业的运行。但是这些左右的摇摆和再平衡，不会动摇协会的战略决策，究其根本价值观是基石，长远看行动最终还是围绕最终目的这个主轴而波动。

信用合作的产业基金暂停，但国家的资金还在继续流向农村，但是农民的理财能力有限，产出能力有限，农民不能很好利用这么多资金。高负债也意味着高风险，因此协会 2023 年开始不再帮农民在银行贷款，也是从 2023 年开始给每家每户做工作降低负债，收缩发展。

产业基金有几个品种经过几年操作下来，协会有了一定经验和认识。大额贷款找银行，有中小额度的资金缺口跟协会借。协会起到补充作用，因为小的额度银行是不借的，但是对农民可能是急需的。

案例：

刘毅家庭农场：机会眷顾准备好和坚持的家庭农场

刘毅、蔡婷夫妻住仪陇县新政镇白鹤林村 3 组，家有 6 口人，父母、夫妻及一双女儿。刘毅从小父母外出打工，跟着婆婆爷爷生活长大，长大后跟随父母在江苏经营无缝钢管加工厂。由于从小与父母的分离，与父母之间存在很多的分歧与不理解。在与妻子结婚生下第一个女儿后，面临生活的漂浮、子女的教育等困扰，尽管父母极力反对，但还是决定夫妻双双回家。2015 年 10 月小两口带上自己刚满 4 岁的女儿回到家乡—仪陇县新政镇白鹤林村生活。

刚刚回到家乡的夫妻只有 3 万—4 万元积累，原计划养羊，由于当时市场羊价太低，才选择了养牛。在自家家庭 4 亩左右承包地上，用自己带回来的 3 万—4 万元资金起步了牛场。牛场建好后自己的钱也基本花完了，在亲戚处借了 6 万—7 万元购牛。第一波买了近 20 头当地土牛，2000—3000 元一头，其中有公牛 8 头，其余都是母牛，开启了自繁自养养牛之路。那时的日子真是很难，父母不支持，养牛的喂养每天都需要资金投入，家庭三口人需要生活。没有钱买饲料，基本上靠自己与妻子每天都上山割草饲养，那时候他的爷爷给了小夫妻很多的支持帮助，帮助他清理牛场，割草。

直到 2016 年协会开始组织养牛学习平台，刘毅每一次都积极参与，通过组织近一年的互相交流学习和组织大家来到云南考察学习肉牛养殖，才知道什么是商品牛养殖？为什么要品种改良？牛需要科学饲养及饲养方式学习。2017 年协会聘请云南养牛专家团队驻县开展了一年的专业技术辅导培训和入场指导，刘毅受益匪浅，现在他还保持着跟云南老师的联系。

刘毅 2015 年 12 月开始第一批养殖的 20 头土杂牛，到 2016 年底部分销售，收入 4 万元左右。2017 年在协会组织下外出购买西门达尔良种母牛，圈存母牛达 30 多头，这一年得到政府扩容增量能繁母牛支持项目支持，投资 10 万元改新圈舍 100 平方米，当年销售育肥牛赚钱 10 万元左右。2018 年有了优良的能繁母牛，开始了自己稳扎稳打自繁自养家庭养殖模式，一年一年滚雪球，家庭农场规模和自己的饲养经营管理能力水平都一年上一个台阶，这一年圈栏牛只在 80 头以上，年销售纯收入达 20 万元。2019 年陆陆续续销售和购牛饲养圈存牛只达到 100 头左右，年销售达到 60 头，年度销售净利润 20 万元以上。利润大都用于扩大饲养基础建设和家庭开支上。到 2020 年家庭农场饲养牛只常年圈存饲养量都在 130 头以上，年净利润保持在 25 万元以上；自 2021 年以后年纯收入在 30 万—40 万多元左右。

目前刘毅家农场养殖规模存栏达到 140 头规模，家庭养牛场基础得以夯实：建有四栋养牛圈 800-1000 平方米左右；建有粪便堆码棚 200 多平方米；三级净化池两个 300 立方；秸秆青储池能储存 50 吨左右；酒糟储存池 60—70 吨左右；流转土地 30 亩。一直以来刘毅利用牛场的粪便、车辆支持周边农户发展，农户家庭的秸秆都免费支持他养牛，周边农户无论哪一家需要帮助，刘毅都会积极努力地去帮助他们，与周边农户建立起非常良好的关系。目前夫妻又添了一个孩子，家庭在县城购买了房子，汽车，妻子在县城照顾孩子读书，他自己在农场养牛，家庭其乐融融。在 2023 年市场牛价断崖式下跌阶段，刘毅自繁自养模式还是有抵御市场风险的能力，有一定的盈利。刘毅谈到，回过头来看自己成长走过的路程，最要感谢协会持续支持帮助。

三、大户带小户现阶段难以实现

协会在推动养牛产业发展的时候，也看到养牛家庭农场与小农户养牛可以有一些利益连接，通过一些制度安排让养牛大户去带周边的小农户。

首先是降低大户的养殖成本。因为母牛如果交给小农抚养，它的成本大约一年 1000 多元，放到农场里就要 5000-6000 元。小户一般牵出去放养，最多每天补一斤粮食，自己种的粮食成本低，小养殖户的饲料有成本优势。再者牛是需要走动的，牛不运动会增加配种的难度。因此从道理上讲小农户养母牛是一种最好的安排。协会也不断教育大户，自己养再多的牛，自己一个农场也占领不了市场，大家共同把产业做起来，大家才能占有市场上某个位置。

对小户而言，在牛的买卖、养牛的技术、饲料购销上，也能得到大户（家庭农场）的支持。协会原来设计的是，小农的母牛生了小牛卖给家庭农场。出发点是小农户不懂市场行情，也不知道自己的牛到底值多少，经常被买卖牛的经纪人欺骗。曾有一农户的两头小牛周五被一个经纪人 2000 元买去，下星期一 7000 元卖掉。协会是希望小农户养母牛，家庭农场育肥牛，大户能帮助小农户配种和技术指导。

2019 年协会开始做了一系列的制度设计，让大户跟小户有一个产业上的连接。协会专门为学习平台成员户带动小农户发展，制定了《仪陇县养牛学习平台区域养殖大户与周围小农户联合进行肉牛产业培育合作协议》。在合作过程中可采取共养母牛、共养育肥牛，也可以采取小户养殖母牛，大户育肥的方式进行合作。整个合作的组织、推动、管理工作在协会指导与鉴证下由大户牵头进行⁸。协会是作为居中方来起到协作、鉴定的作用，对合作方式、投资、收益分配都做了多种可选择的方式。

⁸ 详见协会资料《仪陇县养牛学习平台区域养殖大户与周围小农户联合进行肉牛产业培育合作协议》

同时，为了激励大户，在产业基金贷款方面给予优惠政策。设立产业滚动基金的管理（礼品传递），养殖大户为自己组织联系并愿意帮助通过协会培训的周边小农户购买高品代母牛的，按户每户 6000 元无息资金支持。养殖大户（家庭农场）愿意为小农户养殖母牛提供高品代母牛购买、饲养过程技术支持（自养或者托养），按市场价回购小农户母牛产下的犊牛。养殖大户每一户一次性申请上限 15 户，共 9 万元。可以多次滚动申请⁹。

2019 年在一些片区建立了这样的大小户的互助小组，通过带动小户，大户可以提高自己威信，在购销方面联合多家小户一起购买降低成本。这样的小组最多的时候有 20 个左右，每个小组有五六户，但后来慢慢就解散了，一个原因是养一两头的农户减少了，再者如果大小户之间非亲非故的，处理各种操作和利益分配很麻烦。例如小农户的牛只有一两头，每家的牛的成熟期不同步，但农场的牛要规模化养殖，往往需要批量采购、批量卖。对于不批量购买的农场，补充牛只要考虑现金流，有钱就补牛进来，小农户的供给满足不了大户的需求。总之，大户与小户交易，这种规模养殖与分散小农户的交易在现阶段是错位的，增加了交易成本。从效率考虑大户放弃这个方式。从做公益的人讲，总是希望扶助弱者，大户小户连接，但目前来看还要基于他们的需求，目前联合社也不再强推上述的大小户的互助联合。在国内的养牛产业中，通过村集体组织大企业，实行大户带小户的模式，长期实践效果待观察¹⁰。

四、种养结合内循环型家庭农场的适度规模分析

1. 提出适度规模：在市场低迷下的反思和应对

2023 年 3 月，意想不到的整个牛价市场突然断崖式下跌，打乱了联合社原有的计划。协会从 2017 年陪伴的家庭农场算是第一波，基本上技术已经成熟，而 2020 年左右起步的大量养牛农户、家庭农场整体饲养水平、经营管理能力还属起步阶段，就遇到市场断崖式的冲

⁹ 详见协会资料：《仪陇县乡村协会支持养牛大户（家庭农场）带动周边小农户参与母牛养殖项目协议（礼品传递协议）》

¹⁰ 四川广元市昭化区狮子村“两委”计划在村集体经济组织的带动下，联合本村招引的大型肉牛养殖企业，通过村集体经济资产管理有限责任公司与养殖企业确定“5+3+2”联合代养模式，即村集体、公司及农户各按五成、三成、二成比例出资采购牛犊，给农户代养。例如：一头牛买入价约为 12000 元（400 斤左右），保底养殖到 1200 斤，出栏售价在 22000 元/头以上。扣除本金、饲草料及人工后，头均出栏保底利润为 3000 元，利润的 50%归农户，30%归鑫煜农业，20%归村集体。截至 2023 年底，全村 30 多家代养户代养肉牛 100 余头，单项村集体经济收益约 8 万元。资料来源：韩冬青博士论文：《环境规制背景下肉牛养殖户适度规模养殖研究》

击。面对市场冲击，联合社与聘请的专家一道多次深入养殖农户，研讨如何组织应对、稳定家庭农场与产业发展。这一年联合社围绕降低生产成本、降低家庭农场牛只存栏量、降低负债为核心开展组织服务、引导支持。在这之前，协会（联合社）认为家庭农场的规模越大越好，2023 年牛价下跌让协会重新思考家庭农场的发展路径。同年施永青基金一行到仪陇调研并与大家座谈，联合社开始思考与讨论家庭农场适度规模的问题。

2013 年中央一号文件第一次明确提出了家庭农场是新型生产经营主体之一，也是规模经营主体。国内对家庭农场研究指出与传统的小农户生产的差别，规模上强调适度规模经营，但比小农户经营规模大得多；劳动力以家庭劳动力为主；作为市场经营的主体，是专业化、市场化生产，以利润最大化为目标。利润最大化是其与小农户的本质区别，后者主要是为了满足自己消费而进行农业生产，追求产量最大化¹¹。

适度规模经营是我国家庭农场发展的基本方向和主要模式。家庭农场的规模，在有关研究中区分了不同的模式，比如美国的规模化大农场、欧洲的中型农场、日韩的小规模农场。中国幅员辽阔，东北大规模和西南的适度家庭农场规模肯定不可同日而语的。衡量是否规模适度，国内相关研究大概有两个标准：“收入标准论”和“效率标准论”¹²。收入标准指的是与非农收入相比较。在调研中，养牛家庭农场习惯用收入标准，即农场收入与外出打工收入比较。效率标准与经济学上最佳规模、最大规模的标准类似，能让农户收益最大化的规模是适度规模。按照经济学原理，当企业的规模小于市场规模的时候，企业会以利润最大化的标准来选择企业的规模。那么决定企业规模的是单位产出的平均成本或者效率。

2. 适度规模的核心要素

如果从效率的视角定义，选择能够实现各种生产要素的优化组合和最高资源利用率的规模效益最佳点¹³。作为养殖业家庭农场，又面临一个环境约束条件。有研究养猪家庭农场的适度规模是从两个视角着眼的：外部环境成本最低时的规模，是环境所允许的农场发展的最佳规模；综合利润率最大时是农场在内驱力作用下的最佳规模¹⁴。也有研究者综合运用宏观

¹¹ 郭熙保，吴方，查科. 我国家庭农场研究进展与展望. [J]西部论坛. 2022 年 5 月

¹² 郭熙保，吴方，查科. 我国家庭农场研究进展与展望. [J]西部论坛. 2022 年 5 月

¹³ 高双平，郭丽华. 家庭农场适度规模经营的研究综述[J]中国市场 杂志 2016 年第 43 期

¹⁴ 何郑涛. 循环经济背景下养殖型家庭农场 适度规模的研究 ——基于四川重庆生猪养殖家庭农场的

统计数据、国家肉牛牦牛产业监测的数据进行实证研究，认为在环境约束下，养殖利润最大化与环境成本内部化视角下的适度肉牛养殖规模分别为中规模与小规模。不承担环境成本时为 60—85 头；如果环境成本内化，适度规模缩小到 31—46 头，如果完全承担环境成本，适度规模继续缩小为 18—25 头。在仪陇调研中，环境还没有成为家庭农场规模的重要约束条件，但仪陇种养结合内循环的模式事实上缓解了环境压力。

如何测量家庭农场的适度规模，在学界有不同见解，这还是一个发展中的概念。从仪陇养牛家庭农场的实践看，种养结合内循环家庭农场模式的适度规模有其内在规定性，与家庭成员的规模、流转土地和自然资源利用、饲养技术相关、资金直接相关，也有非经济因素在发挥作用。

家庭农场种养结合内循环中，种植业变现及效率提升有助于降低养殖成本；同时最大限度地将种养业的副产物有效再利用，使生产与环保紧密自然嫁接。大部分生产要素向内解决（如自繁自养、秸秆利用、牛粪还田种草），而不是完全把目光投向外部市场，可有效对冲市场波动带来的风险。但内循环模式适度规模的内在规定性，也意味着家庭农场挣不到市场上畜牧大企业那样的大钱。经历过一次牛价的高涨和低谷，这些农场开始意识到需要管理挣大钱的贪心。从另外一个角度看，家庭农场的收入保障了一家人在一起，不用因外出打工而亲人分离，他们的收入标准让位效率标准。

讨论仪陇县养牛家庭农场的适度规模，本报告尚没有得到完整周期的数据来开展研究，但目前根据实地调研、访谈及资料阅读，认为经过 2023 年牛价断崖后，为降低成本农场直接利用秸秆、种养结合、牛粪还田形成一定程度的循环经济。只是从效率角度，家庭农场的适度规模各家情况不一样，全家劳动力是否充分利用、夫妻是否一起生活，文化程度、学习能力、拥有的自然条件等都影响了一个家庭农场的适度规模。但总体而言，影响家庭农场的适度规模的两个核心因素，依然是传统农业中的种养结合兼业经营与活劳动不计入成本。另外，养牛家庭农场有其专业性要求，技术水平也是重要的因素。按照这些条件考察，对于单个小农户 3—4 头牛算是一个最经济的数量，而家庭农场可以根据各自的条件不同，可以是几十头，可以上百头，都在自己的适度规模上。但是一旦到了 300—400 头的规模，其所需要的人力已经不符合家庭农场本来的定义，家庭农场主要劳动力不全是家庭提供。降低成本的

一些因素，如自繁自养技术、种养结合不能与养牛规模匹配，都会降低效率甚至导致很大亏损。

3. 从养牛成本讨论适度规模

决定企业规模大小的是使用不同的方式来完成运营活动，所导致的各种成本最小的组合。总体来说，组织运营成本包括生产成本和交易活动成本。本报告以直接生产成本的视角讨论适度规模。

养牛成本中，牛只购买和固定资产投资都是大笔支出。成本最大的是建场的成本，饲料也是大头，一头牛一年需要 5000-6000 元饲料。此外还有药品、配种服务费，人工、水电等，这些都是直接成本。还有些因为养牛技术和能力不够，因决策和方法失误带来的损失。例如品种的选择、防疫的能力、配种生牛犊、饲养技术、买卖周期、渠道选择等元素都影响效率。

仪陇养殖产业基本稳住了。2022—2024 年的 3 年时间牛价下跌，仪陇养牛户也亏损，但整体上相对其他地方要好一点，主要得益于围绕降低养殖成本做足了功课，也在这三年的历练中，找到适合小家庭农场的适度规模。

(1) 自繁自养降低购买成本。

母本保存。产业发育当中，实际上是很多细节决定成败的。问题的解决不能完全靠政府，而是更多靠合作来支持分散小农户。协会 2016 年就开始做品种改良，2018 年施永青基金支持了《扶持回乡创业农户培育贫困乡村现代农业产业基础项目》《仪陇县高品代母牛基地创建项目》两个项目。尽管项目结束了，但协会还在推动仪陇县的母本保留。2018—2020 年 3 年从云南、贵州、吉林买母本回来，不断地更换更优质的母本。现在母本主要是西门达尔品种的牛，全县现在大约有 1 万多头，最高峰的时候大概是接近 3 万头。因为牛价下跌导致很多人杀牛。母本保证了自繁这条路不断，自繁自养是家庭农场很大的优势，产业才能够可持续发展。协会每年就要搞几场母牛改良的技术培训，头几年西南农业大学的专家和邱德超老师在仪陇做培训。

自繁自养的一个环节是配种。配种有一定技术门槛，协会通过一定补贴支持配种技术人员给小养牛户配种。互助小组做出月计划，自己找配种技术人员，协会按照一头牛一元的标准补贴交通成本费。这些配种技术人员同时也给养牛户做培训，比如牛多少天发情，要怎么观察，要及时报告。因为小农户的牛发情时间不一样，不能靠下乡一次服务多个农户来降低

交通成本。配种的技术人员一次配不上就要来两次，200 块钱配种费不能覆盖汽车来回的油钱。所以协会还在跟政府申请支持，希望未来政府支持配种技术人员帮小农户配种的成本。

自繁自养的优势，养牛户只要自己算账就很明白。在 2020—2021 年在吉林买一头牛好的品种 600 斤左右的要 12000 元，这种牛一头一年饲料成本 7000-8000 元，待牛长到了 800 斤，一天比一天吃得多，基本上要达到日均 30 块钱。假如 1 年或者 1 年半后卖掉，但如果赶上牛价从 18 元降到 10 元，一头牛卖的钱和买时的钱差不多，倒贴 7000-8000 元饲养成本。而自繁自养节省买牛犊的钱，如果自己不会配种的，还需要支付一些小额配种等其他费用。

自繁自养的牛没有应激期。从外边买来的牛因为长途运输，在 1-2 个月应激期内会减重，自繁的长势比较好。同时，没有经过外边的环境，像肺炎、口蹄疫这些病也比较少。

自繁自养还是有一定的技术门槛的，比如需要养牛户留意发情期，也能及时配种。例如，成员袁兆明加入学习平台时养牛亏 80 多万。2016 年配种专家邱德超带一些当地养牛户学习配种、人工授精。袁兆明学会了，现在是仪陇养牛配种的土专家。他能准确把握牛发情的技术，掌握配种时间节点。当地片区已经有几个这样的技术骨干，联合社支持他们去给小农户配种。

要自繁还需要母牛质量好，精液质量有保证且不退化。西南农业大学的专家给协会介绍几款已经鉴定过的冻精液，每种使用期 2 年。冻精液获取和质量不是问题，这些工作为自繁准备了基础。

(2) 种植业和秸秆回收降低饲料成本。

养牛家庭农场的土地来源一般有三种：自有、捡邻居亲戚弃置的土地、流转土地。土地种植的大部分产出都可以成为饲料，而且联合社专门从外地引进适合牛吃且种植方便的草供农场种植。比如从广西引进一种牛吃的草，一年撒种年年自己长，不用后期维护，而且营养成分高。根据土地的状况和牛饲料需要，多样性种植的产出直接成为饲料或者成为饲料加工原料。例如，一家养牛农场流转土地 210 亩，其中按照 100 亩种植小麦计，国家给流转费用补贴每亩 150 元，降低了平均流转土地费用。此外，国家还每年给 3000 斤小麦种子、农业保险补贴。这家另自有土地 5 亩。

以一家农场的种植利用为例。210 亩土地种植多种作物，其中种草 30 亩、玉米 120 亩（做青贮 200 吨，价值 6 万元）、边边角角不好的土地，可以种红苕 5 亩（收红苕 1 万斤，价值 0.2 万元，用于养猪）、小麦实际种植 40 亩（收麦子 6 吨，价值 1.44 万元，用于养牛

饲料添加)、稻谷 10 亩(收稻谷 6500 斤,价值 0.65 万元,用于养牛饲料添加和酿酒)、油菜 2 亩(收油菜籽 700 斤,价值 2400 元生活用油,油枯作养牛饲料添加)、黄豆 10 亩(收黄豆 4000 斤,价值 0.6 万元用于养牛饲料添加)。这里的产出大部分用于牛饲料,而这些饲料成本主要是 100 亩的种子钱。传统人工种植主要在边角土地,不方便机械作业的地方。因为家里有基本的劳动机械,这些机械日常也出租给村民使用。

总体上牛吃饲料里 80%是粮食,中国传统上一直是小农户粮食通过养殖业变现成钱,而且通过养殖让种植产出增值。另外,附着物如粪便的利用,一头牛可给一亩地提供肥料,这种循环经济既环保又降低成本。例如一个 60 头牛规模的农场,一天以草为主的饲料,按照市场价需要 200 元,但是自己种植的成本只有 24 元。牛粪做肥入田,不需另购肥料,自我雇佣不计入自己劳动。靠内循环建立起来的家庭农场,抗市场风险的能力就强。

当地粮食价格下降的时机,小养牛农户有能力利用周边秸秆、粮食降低饲养成本(前文已述)。

(3)通过互助合作,联合购销和饲料加工,降低饲养成本。

联合社与多家企业洽谈,寻求针对当地养牛农户特点、利用农户自身粮食配合科学添加料的方式合作支持农户降低饲养成本。如与大北龙饲料企业合作针对中小养牛农户利用自身粮食+浓缩料自拌加工饲养方式的辅导支持,帮助养殖农户降低饲养成本。

比较成熟的互助小组几十户,自己选择适合的饲料,联合购买每吨可以便宜 300 元,一车就可便宜几千元。另外,除了自己种植的产出,需要额外配置一些饲料原料,按照联合社请专家提供的配方,小组自行进行饲料加工,加工每吨需要加工费 20 元左右。

(4)从劳动力投入看饲养成本。

一个壮年劳动力如果全职养牛,可以每天喂养 100-200 头牛,这不是一个很重的劳动量,但需要家人配合做种植及其他工作。如果靠一个人料理养牛所有事情,可以胜任 20 头牛。但对于老年人,有些体力劳动无法胜任,如接生、防疫打针,还有干旱时候要给牛提水,需要附近的互助小组成员帮忙解决。

联合社成员家庭农场的家庭成员大部分是 4—6 人。基本上是夫妻、两个孩子,再多就是 1—2 个老人。而孩子不贡献劳动力,主要是夫妻两人劳动,如果有老人还可以帮衬。夫妻全职养牛的情况比较少,他们担任村里的干部、要不在外承担部分工作,在家务农的,除了养牛,也有其他的种养殖劳动。所以一个家庭农场能提供的全职劳动力,应该不足 2 人。

联合社一位成员刘毅养殖牛 100 多头，主要是夫妻两人参加劳动，但无法完全打理，还是雇了村里一位残障人帮忙割草，每月工资 2500 元。另一位养殖大户养牛 300 头，光清理牛粪需要雇一个人，拉牛尿再雇一个人。农场共雇佣 4 个人，每个月工资 3000 元，一年人工成本 18 万元，平均下来每头牛人工费用就是 600 元。

(5)关于资金和土地。

如果养牛一开始就借钱，建场借钱，买牛借钱，一旦资金链断裂，就难以为继。如果牛头数超过 100 头，在当地也要看流转土地的面积、位置，是否有足够的土地种草，能否照顾得来都是要考虑的。

以上讨论了小规模家庭农场养殖影响效率的几个重要因素。那么，一般夫妻两人在家，根据各自家庭的情况，能投入劳动的多少和能力，可以找到自己的适度规模，30 头、50 头、80 头、100 头都可以，但流转土地的面积也不是越多越好。

在调研中，根据当地土专家袁兆明的测算，家庭养殖比大农场利润高，就在于以上几点。如果大农场一头牛能挣 2000 元，这种夫妻经营的小家庭农场最低可以挣到 3500 元，利润高出 1500 块钱。这是大农场无法竞争的，但这种经营模式也只适合家庭小农场。

小结

本章主要内容是关于仪陇养牛家庭农场的培育过程及方法，协会（联合社）对家庭农场提供多年的教育和培训和陪伴，搭建组织化平台，发展技术、金融和购销综合支持系统，仪陇县养牛产业有了基本盘面，家庭农场在经过学习实践和市场的历练得以成长。协会（联合社）在培育过程中，很多经验值得深入研究，一个公益组织何以推动一个县域养牛产业的发展，种养结合内循环养牛家庭农场模式对于中国家庭农场模式的贡献，适度规模还可以有更系统的定量研究。但是，因为本报告是一个偏项目评估的梳理总结，没有进入更深入和系统的研究。

第三部分 联合社双层经营边界与待突破的瓶颈

本部分主要讨论联合社作为一个经济组织的可持续运营问题。联合社作为一个经营服务组织的属性，却有一个以搭建公共服务体系、优先提供公共服务为使命的社会组织内核，第一部分所述的培育家庭农场和养牛产业的工作，需要长期大量人力和各种资源的投入，但因这些服务公共属性，并没有商业回报，需要政府的补贴或社会资源的投入。尽管联合社是一家经济组织，但服务经营产生的收益目前无法内部化。

一、双层经营组织架构与服务经营收益无法内部化

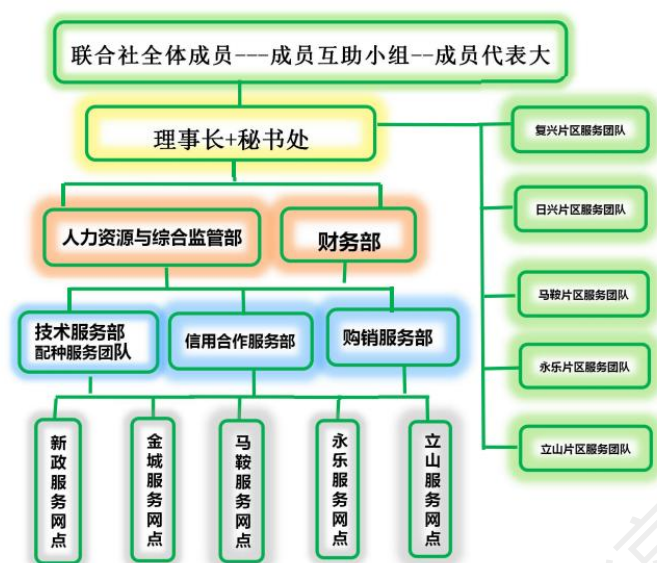
1. 联合社组织架构与双层经营服务体系

联合社内部有双层经营服务组织体系，一层是成员层级的组织体系，里面包括了村级合作社、家庭农场和在培育的潜在养牛户。这一层还有两个体系：片区和互助小组。片区是按照区域与养牛农户分布划分不同片区，目前分为五个片区。互助小组是在每个片区内引导组织创建成员主体的互助小组（互助小组一般有 20-30 个家庭农场）。联合社片区与互助小组在组织体系上不是一个完全垂直的关系。

联合社最高权力机构是代表大会：联合社代表大会产生联合社理事长，理事长组建联合社服务团队，也即第二层级。作为第二层级的联合社服务团队目前由 22 名专职人员组成¹⁵，为成员培育、组织、服务的。请见下图五：

¹⁵ 协会资料《仪陇县群联农民养牛合作社联合社组织体系》

仪陇县群联农民养牛合作社联合社组织体系架构图



2021年8月协会将涉农业务转移至联合社，除了助学项目的社会服务部外，工作人员全部转入联合社，成为联合社的工作团队。2022年6月协会将历史上积累的扶贫小额信贷基金480万元左右、养牛产业培育发展基金440万元左右，受托并创建联合社信用合作服务部，专门用于培育联合社成员成长发展与县域养牛产业成长发展，协会逐步停止自90年代起步的小额信贷扶贫及信用合作试验项目。

联合社是协会的二级机构，两个机构是性质不同的独立法人机构。协会、联合社基本上实行两个机构一套人马，工作人员从事两个机构服务，但财务各自独立核算管理¹⁶。

这一章主要回顾整理联合社作为一个机构的运营情况及面临的挑战。

2. 以社会化服务为业务核心的合作组织的经营管理

联合社是一个合作性质的经济组织，为成员提供全方位的服务，同时联合社需要进行服务的经营管理。联合社由协会资产、人员、业务而来，所以联合社坚持自己是一家以社会组织（公益组织）的基础上，以社会化服务为核心的合作组织，不是一家单纯的公司和企业。这里比一般合作组织有更强烈的双重定位：站在成员发展的视角，为成员做好组织、教育、服务等工作；另外一方面，作为一个经济组织，也有服务经营管理机制，也即社会目标与经济目标在联合社这样的组织框架内，如何实现这双重目标？

¹⁶ 资料：《协会战略转型、联合社创建的财务处理意见》2023年1月6日

服务团队在提供社会服务方面，无论是工作目标与内在价值观的自洽、业务能力、工作方法相比服务经营，应该是驾轻就熟。而“下海”增加了服务经营内容，这是一个重要转型。对于机构负责人高向军，随着公益资金的萎缩，坚持社会发展目标的同时也面临机构生存的问题，双目标的经营比单目标经营的组织要更加复杂。在调研中她时常提及的愧疚，就是没有把员工的工资提高一些。

因此，在联合社内部，对综合管理部门（非业务部门的）会议上，要把实现组织盈亏平衡发展提到非常重要的位置上：“检验我们工作的成效就是让机构的服务经营管理能提高大家的收益，如果大家的收益提高了说明我们的支持监管服务是有效的，如果我们严格管理后大家的收入减少了说明我们的支持服务监管是有问题的。在支持服务基础上的监管推动是联合社综合部门一定要把握的工作原则。”¹⁷

3. 服务经营的三块业务的开展

联合社的财务分账核算包括三部分：一是购销服务经营核算；二是小贷和产业信用合作进行独立核算；三是联合社受托执行的公益项目、政府支持各类项目建立联合社二级财务账分类进行核算管理。

2022 年执行联合社出台了购销提成方案。工作团队认为，2021 年联合社在成员培育过程中开展联合购销教育引导，通过一年多来的实践探索，2022 年联合社统一组织开展的联合购销服务经营管理业务布局基本成型。包括：（1）统一组织的冻精液、液氮；（2）统一组织采取合作方式开展的药品服务；（3）统一组织的定制饲料配送服务三项业务¹⁸。推动这些服务经营的工作落实在工作人员的计划和考核指标里。

同时，联合社强调对全体成员的组织、引导、教育、服务是联合社重要的核心业务，并没有用服务经营经济指标考评的组织成长推动、成员教育的评估方式。笔者根据 2022 年 11 月各业务部门的月度总结，还有几个片区的实现情况的文件，详见表二。销售部门的工作计划体现在不同片区的工作，因为目前工作团队各部门负责人同时也是各个片区的负责人，所以各业务部门都在全员直接参与服务经营活动。社会服务与服务经营活动很多时候是同时进行的。

¹⁷ 文献：《联合社综合监管部门与行动部门之间的关系问题（11.15）》

¹⁸ 文献：《联合社购销提成管理暂行方案（试行）》（2022 年元月）

表二：不同部门工作板块和任务指标

2022年10月仪陇县群联养牛农民专业合作社联合社主要活动内容											
部 门						片区服务团队					
金融服务部		技术服务部		购销服务部		永乐片区		日兴片区		立山片区	
1	继续完善新系统：使系统数据与老系统一致；检查各种报表是否合理；记录系统不合理、不好用的功能，和没有的功能。将发现系统的一些问题和不好的功能反馈给软件老师，要求他们更快完善。业务点员工学会使用新系统功能。	1	保育配种技术服务团队训练营（5天）	1	月度联合社定制饲料完成80吨组织、生产、配送服务	1	参加高素质农民集中培训活动	1	组织片区人员参加服务团队集中培训活动	1	组织参加高素质农民培育与肉牛饲养专业技术培训活动
2	信用合作金融日管理（后合日开、日结）：小额日回收率80%以上；小贷拖欠日回收率40%以上；产业贷款月度回收率70%以上。	2	配种服务团队团队建设（1天）	2	定制饲料服务农户数67户	2	推动新养牛户参与联合社辅导指导活动	2	组织片区代表代表大会成员集中活动	2	分两片开展成员潜在成员技术培训活动
3	本月信用使用金融小贷业务计划	3	片区入户辅导指导服务（饲养管理技术、疫病防控与治疗、环境保护、圈舍修建、种群购建）（9月总体基数400户次）	3	动保药品推广与服务辅导户数59户，计划达到70户	3	定制饲料计划与配送服务工作	3	组织高素质农民50名及联合社（五天）	3	分两片开展成员、潜在成员集中培训活动
4	做好产业客户购牛和经营周转的资金服务。	4	各片区推动新养牛农户参加辅导、指导	4	优质冻精液、液氮采购、销售及管：库存300支，计划100支	4	定制饲料服务户数增加数（服务4户）	4	成员、潜在成员技术培训（五天）	4	推动新养牛户参与联合社辅导指导活动
5	小贷、产业贷款资金用途检查表督导与催收	5	与秘书处一道牵头分两片组织成员、潜在成员技术培训活动（5天）	5	联合社、恒永牧与仪陇县梅林饲料公司洽谈定制饲料代加工意向与落实	5	推动养殖户饲养动保药品与增加	5	推动新养牛户参与联合社辅导指导	5	定制饲料计划配送数量
6	小贷、产业贷款风险客户跟踪督导与催收	6	合作社财务做账及财务托管（片区主任负责回收各辖区每个村出财务报表与票据	6	联合购销月度业务报表	6	片区组织交流学习活动	6	分两片开展成员潜在成员组织建设与年度总结活动	6	定制饲料服务户数增加数
7	信用合作金融月度业务报表	7	参加服务团队员工、成员代表、周例会	7	参加服务团队员工、成员代表、周例会	7	片区入户辅导指导服务	7	定制饲料计划与配送服务工作	7	推动养殖户使用饲养动保药品
8	风险与困难客户的了解与重组工作	8	整理月度部门工作简报	8	组织联合吉林购牛方案制定和本月组织一次吉林购牛	8	片区小额日回收率80%以上	8	定制饲料服务户数增加数	8	片区入户辅导指导服务：
9	参加服务团队员工、成员代表、高素质农民、周一例会培训	9	部门业务完成情况考评与下月行动计划制定	9	整理月度部门工作简报	9	小贷拖欠日回收率40%以上	9	推动养殖户饲养动保药品与增加	9	动员养牛农户加入联合社
10	整理月度部门工作简报			10	部门业务完成情况考评与下月行动计划制定	10	产业贷款月度回收率70%以上	10	片区组织农户交流学习活动	10	组织参加联合购牛学习
11	部门业务完成情况考评下一个月行动计划制定					11	饲料贷款月度回收率	11	片区入户辅导指导服务	11	片区组织交流学习活动
								12	本片区推动农户加入联合社	12	片区小额日回收率80%以上
								13	组织片区成员潜在成员参加联合购牛和购牛培训	13	小贷拖欠日回收率40%以上
								14	片区小额日回收率80%以上	14	产业贷款月度回收率70%以上
								15	小贷拖欠日回收率40%以上	15	饲料贷款月度回收率
								16	产业贷款月度回收率70%以上		
								17	饲料贷款月度回收率		

(1) 饲料定制与销售：尚有欠款，业务暂停

2022 年全年累计为 200 多户农户提供联合社定制饲料服务，全年按照农户需求计划定制生产饲料 89 批次，共计 1068 吨，并配送服务到户。社会效益是明显的，定制饲料保证不用囤积饲料，避免霉变，而且优质的饲料给养牛户增加了收益。收购商更喜欢收购喂定制饲料的育肥牛，收购价格也高，原因在于使用定制饲料同等斤数的肉牛出肉率远远高出其它饲料喂的肉牛，同样一头 1300 斤肉牛要多出 5—25 斤肉¹⁹。

根据 2022 年 1—6 月饲料购销的收益，2022 年 1-6 月份，联合社饲料销售总吨位数为 411.96 吨，上半年饲料销售毛利润 70,928.8 元²⁰。在保证价格不变，但运输成本不确定的情况下估算全年毛利润应该在 18 万元左右。联合社在联合购销业务服务经营的毛收入基础上提取公积金 5%、公益金 5%、风险金 5%、留存 5%，共计 20%²¹。其他收入由各参与方参与提成，包括联合社各部门、片区服务人员（1-6 月 4 个片区 5 位服务人员购销 254.92 吨），两个饲料销售网点销售 157.04 吨，参与销售提成和应付卸车费用。但显示饲料欠款尚有 380,027.8 元。

(2) 药品服务经营暂时亏损状态。

联合社服务团队与技术服务团队按照日常保健服务和不同季节易发生的疾病提供 48 个品种动保药品有 200 家农户使用，但资料没有显示有偿使用的比例。2022 年 3—6 月有一个销售提成统计，按照片区销售毛收入提成 80%，综合提成 15%，留存 5%的原则进行毛收入提成管理，但实际上尚有 21,108.5 元拖欠资金，所以各个片区提成有正有负（欠款），总体是负数，药品销售也是亏损状态。

在 2022 年 3 月开始执行的提成政策中，提到全部入户辅导指导销售药品必须现金交易，不能赊销，对未收回的药品拖欠资金，在联合社月度财务核算时按照应收账款进行财务处理，在季度绩效提成前进行扣收后核算管理的方式进行管理。

¹⁹ 数据来源：《联合社 2022 年度总结》

²⁰ 资料来源：《联合社 2022 年 1-6 月饲料销售提成》：2022 年 1-6 月份，联合社饲料销售总吨位数为 411.96 吨，生产成本为 1390189.2 元，饲料运输总成本为 59630 元。上半年饲料销售毛利润=饲料销售额（1520748 元）-生产成本（1390189.2 元）-饲料运输成本（59630 元）=70928.8 元。

²¹ 协会资料：《联合社购销提成管理暂行方案（试行）》（2022 年元月）

与药品服务同样，数据显示，动配站全年组织高质量优质优价的冻精液 13,500 支，液氮全年组织 12 批次 1,200 升，为联合社配种服务团队服务农户提供冻精液、液氮支持服务。但没有销售数据。

2021 年的联合购销活动购销规模较小，联合购销的组织、服务成本与二次再分配都无法纳入核算管理，计划在 2022 年将联合购销服务成本逐步纳入核算。但目前可见的数据，也没有成本核算。

2022 年应该是联合社在探索联合购销最多的一年。在机构的资料中，呈现的记录也仅限于 2022 年。联合社饲料的购销在 2023 年上半年暂停。直接的原因是在定制饲料中，代生产饲料的加工厂作假，二是联合社以高于机构部门负责人的工资聘请了一位成员做购销部门负责人，但与外部合谋，为自己个人不当牟利的同时，也伤害了养牛户的利益，导致其不再养牛。同样也出现在不同片区，联合社支持发展片区代表，但成为这些人个人经营的网络，他们本来是联合社与农户之间的联系纽带，但事实上成为联合社与养牛户之间的屏障。后来联合社推动成立互助小组，联合社工作团队与互助小组有了双向互动。

(3) 信用合作：成本高于收益。

高向军说她在机构生存与使命之间来回撕扯了 10 年。社会发展要坚守，如果想让机构的收益高一点，同事们工资提高一点，她要想挣钱这个问题；如果只想农民的问题，机构生存又成了问题。这种拉扯也体现在信用合作，尤其是产业基金的信贷上。

2022 年为近 2000 多户次参加联合定制饲料生产配送服务的农户铺底饲料资金支持，累计 200 多万元；为参加定制饲料农户提供低息饲料贷款，2021-2022 两年来累计为 80 多户次发放低息饲料贷款 100 多万元；为帮助在银行拿到国家低息产业贷款农户按银行一年一偿还再贷的要求，联合社建立搭桥贷款，为 70 多户次提供 1500 万元支持；为帮助成员产业成长而开发的产业应急贷款，2021—2022 年为 60 多农户提供产业应急贷款 1000 多万元。

2021—2022 年联合社累计滚动投资信用合作产业扶持资金 3000 多万元，然而两年实现服务利息收入不到 50 万元，而这两年小额信贷实现利息收入 170 多万元。因为总信用合作资本金不足，协会扩大产业贷款扶持力度，就要降低小额信贷服务额度，但对于联合社来说产业贷款利息收入远远低于小额信贷利息收入，且风险大于小额信贷。

利率是资金的价格。从世界范围看，正规金融机构小额信贷名义利率在 30% 以上是十

分普遍的现象。乔纳森·莫多克（Jonathan Morduch）以孟加拉格莱珉银行为例，贷款期限为一年的名义利率为 20%（实际利率 15%~16%），但他经过测算，认为应该收取 32%左右的名义利率以维持财务可持续性。从国际上 200 多家小额信贷机构的统计数据来看，情况大抵如此²²。实际上，在一些更贫困的国家和地区，利率可超过 100%。

虽然协会（联合社）的主要收益是信贷利息，而且是目前唯一稳定的具有自我造血的功能的业务。但是，如果从经济核算的指标看还是不挣钱的，而是作为工具来开展社会发展工作。小贷收取村级互助社的贷款利息低至年利率是 9%，小贷名义年利率大概 12%，实际利率大约 17%。其他金融产品的名义利率，最低的只有 3.6%。

南充市的农村小额信贷可持续发展研究课题组曾经对协会的小贷业务做过研究，显示资产回报率比较低。利率低，信贷规模有限，利润率普遍偏低，资本利润率仅在 1%左右，资产利润率不到 1%，资本、资产利润率效率极低。课题组测算协会平均营业费用率在 55%左右，有的年份营业费用率接近 70%。协会给合作社和农户提供很多服务，经常下乡沟通、做调查，组织学习成本很高，所以这不是按照经济指标来核算的利率。这个研究测算小贷项目需要吸收至少 1 万名借款成员才能够实现规模经济²³。但 2024 年数据显示贷款用户为 6000 人左右，最高的时候 7000 人。

成立联合社后，协会在联合社上面投放的资源主要是靠信贷的收入支持。目前的新业务没有带来收益，从始至终信贷一直是最核心的业务，即便如此仍不足以覆盖成本，依然需要社会资金来支持。

3. 联合社运营的社会支持

看协会（联合社）这 10 多年推动养牛家庭农场走过的历程，似乎一家社会组织以一己之力，培育一个县域养牛产业，为仪陇县现代农业产业打下一定的基础，做了一件不可能之事。前面章节梳理了协会（联合社）掌舵者和团队的坚定和韧性，还有联合社成员共同努力，同时，县委、县政府的支持，持续的外部社会资源的输入也是成就这个产业的必要条件。前文梳理了在培育过程中来自政府不同部门、企业与科研机构、公益机构的支持。本小节以资

²² 乔纳森·莫多克. 小额融资承诺[M]，比较，26 辑

²³ 农村小额信贷可持续发展研究课题组. 农村小额信贷可持续发展研究——以四川省仪陇县乡村发展协会为例. [J]金融与经济 2013 年第 6 期

金支持的视角看社会资源支持。

协会（联合社）经历仪陇养牛产业培育到回乡创业者的培育，再到联合社孵化创建与成长培育不同阶段，每个阶段、每一步都有来自各方的资源和不间断的支持。施永青基金从2015年支持养牛交流平台，一直到未来2026年的项目期结束，历经12年，这种持续的支持保障了这个社会创新实验没有中断。虽然是一个长期的资助，但并没有用一个固定的资方框架去框住协会的探索，而是立足此时协会所面临的问题、要探索的方向，给予相应灵活的支持。最初施永青基金的项目是3年期，但协会在这个过程中每年遇到和要解决的问题不同，于是项目改为一年一期，一起讨论眼下要支持的内容。

协会经常说施永青基金很严格，但也因为严格而让其不断提升。施永青基金给予了充分的空间，但也会关注、协作中间的过程和方向，以另外的视角给协会必要的提醒和帮助。协会推动家庭农场的发育，原是希望规模越大、挣钱越多才是发展的方向。2023年施永青先生与协会（联合社）团队座谈，对联合社重点是服务还是经营的定位、农场的适度规模的提点，都是在2023年牛价下跌，协会（联合社）的反思中，起到了画龙点睛的作用。日常里协会与施永青基金同事会有很多讨论，高向军的政府官员视角，喜欢叫村民“老百姓”，很爱护服务对象，认为需要长时间的呵护。在施永青基金项目同事看来，需要服务对象承担更多的责任才是真正的自主和自立。在认知上双方无法完全达成共识的时候，施永青基金邀请其参加相关的学习培训启发思考，而且从项目设计上帮助做一些推动。

总体上，2013年起推动养牛产业的外部资源主要来自小母牛和施永青基金。现在的联合社产业基金480万元来自小母牛、美慈、招商银行的公益资金，施永青基金2015年起设立13个项目约262万元支持养牛产业的发展（不含区域能力建设、居家养老和教育项目）。

联合社支出可粗略分为项目活动费用和人力成本两个部分。资金来源除了机构的小贷利息收入，还有来自政府各部门和不同公益机构的捐赠，资金来源渠道多样化。以2021年联合社的培训辅导项目来看，资金来源包括：施永青基金三个项目能力培训支持费21万元；省老促会妇女培训费6000元；县妇联养牛妇女培训费7万元；县委支持培训费10万元，联合社成长到有收入来源后由联合社自行承担²⁴。

另外，在使用这些资金时候，联合社的文件特别指出，外部环境对公益资金的使用审核

²⁴ 资料：《联合社服务团队开展各类服务活动工作补贴方式与标准（2021年11月起试行）》

日趋严格，公益项目对资金有更加严格的分类和标准要求，所以在资金使用安排上采取先公益项目资金后政府支持资金的原则安排使用。

人力成本支出。协会、联合社有成系统的工资管理制度²⁵，整体上月平均工资在2000-3000元。即便2022年加上年购销提成，个人工资也增加不多。饲料提成除了销售部门外，其他所有员工1-6月共提成620.44元，每人每月约100元。其中担任部门负责人的员工也在片区提成中体现，如某片区1-6月药品与饲料提成，该片区负责人也是联合社业务部门负责人，在片区共提成600元。因此，在2022年1—6月，因销售提成每个月工资增加了200元。购销提成对他们的工资贡献依然比较低。

目前联合社员工的支出除了内部的信贷收入，政府每年补贴6万元为一个公益性岗位，施永青基金的项目2019年以来的项目都有人力支持，目前按照月工资5000元计算，支持2个岗位。总计人力费用87.343万元。

协会、联合社两个机构2024年基本实现年度收支平衡。联合社在政府没有投入之前，还需依靠社会公益资金和爱心人士的支持。协会下海成立联合社，目前对社会公益资金的筹措是否有影响，尚待观察。另外，国内公益资金对公益组织有越来越多的要求，注册已经是必须的，还有慈善组织认定，乃至评级要求等等。后者也是协会（联合社）正在经历和应对的。

二、“下海”对工作团队的变化和影响

1. 如何理解双层经营的边界

联合社成立5年，协会一直在实践与反思中探索双层经营合作组织里，组织与成员之间的合作边界、风险控制边界和方法。合作社实际是双层经营，一层是成员农户、家庭农场的经营。一层经营是服务管理的经营，如果搞商业的经营，就被认为跟农户争利了，也失去农民的信任。所以这两层的边界在哪里？联合社针对家庭农场的培育成长做服务、教育支持，但家庭农场有很多的需求，在这些需求中哪些是合作组织该提供的？通过农民教育在多大程度上能够实现推动真正合作的发生？尤其是生产经营达到一定规模，用什么样的制度来激发联合的动力以及用什么样的制度来保障合作不走偏？

²⁵ 资料：《协会及联合社工资管理制度》。（2022年4月试行）

作为负责全局的高向军，她要解决的是家庭农场的发展和机构的可持续性的问题，这两个发展交织在一起，但目标是不一致的，就像平行线，走起来实际上是很难平行的，有时候这边重了，那边轻了，都会出问题。

访谈的员工都是经过协会多年的教育培养，做农村发展工作驾轻就熟，也很有成就感。联合社的服务经营管理，让他们与新的服务对象增加了一层利益上的权衡与考量，新工作对他们有新的能力要求，这些新的冲击让他们有了更多的思考。

同事：

我个人不成熟的看法，（联合社）要以服务为主，不能以经销为主。如果不是经销的话，我们以服务为主，也许可以和这些养殖户走得近一些。老百姓觉得我们凡是去搞经销的话，想赚他的钱。你如果卖东西给他，你说你不赚他的钱，他不信。像现在建互助小组，由小组来搞经营，搞经销这块还比较适合，我们工作以后就轻松好多了。

农户对于你组织经营购买，如果有问题，他就说是你的问题，因为搞任何经营都有风险，失败风险和责任，他就把所有的风险责任包括市场风险、经济形势风险，他都可以怪罪到你头上。农户能够挣到钱，他就感觉和你没关系。他一旦亏损了，你在他手上得到一分利润，他都非常不高兴。

至少在目前盈利靠自身不行，还是必须有外部公益资金和政府的支持，因为靠服务社会盈利，其实很难达到的。

同事：

经营这部分我感觉路还挺长。下海里边有一个目标，就是我原来以为这应该是一个增长点，但实际上也是一个比较难的事情。我们机构包括我们这些老人本身就是做公益的，公益人的一个心态和一个商业人不一样。

2. 团队如何看待下海转型

2020年协会发起联合社是机构的战略转型，协会大部分同事成为联合社工作团队的一员，也在经历这些变化。他们怎么看到这个转型？服务对象发生变化，对他们原有的价值观、

工作方法、能力是否有冲击？怎么看待联合社未来的发展？在调研中，专门访谈了部分老员工，对这些年的转型做了回顾。

同事：

协会下海做联合社，空间发展上对协会是有帮助、有提升的。我们做联合社这一块，也契合了国家乡村振兴的这一块，因为很多政府的执行和功能部门做不来这些，像我们这种方向性的，实实在在做到每一家每一户，而后根据个体的不同实际情况去规划支持，是有效的。走到这一条路上来，应该是我们协会这几十年走出来的，所以能够和政府接上轨、对接上。

同事：

让协会的人视野更开阔。服务对象有一定规模，有带头示范的作用，别人可以借鉴他们。比如说原来我们只能带大家走出去学别人的，那么我们身边当中就有可以学习的。规模大了，也打破一个村的界限。

能看到一些家庭农场，如果不是联合社的学习与支持，可能早就死了、穷了。因为我们当时成立一个联合社，请了专家老师，一对一教他们，这些对他们帮助非常大。这两年遭遇市场牛价下跌，对老百姓是一个最大的冲击，但是联合社对很多的老百姓确实非常有帮助的。也是源于施永青基金这个项目支持，如果没有那个项目支持，我们估计也开展不下去了，车子的油钱，包括人工、会议，我们协会信贷能支持一些，至少说车辆、人员，请技术人员这些费用我们光靠我们是支持不下去的。也因此联合所一直出现到现在。

服务对象发生变化，对工作方法是否有挑战？5月11日周例会上，高向军秘书长与大家讨论时说：“大家会问家庭农场挣的钱是他们的，不是我们的。为什么要培育？培育合作社大家还得想通，合作社是帮老百姓，那家庭农场呢？大家一定要知道家庭农场搞好了，这是国家的基础。所以我们要有家国情怀，才能把这个事情做得好。”

同事：联合社有信息化和组织化优势，开始有了商业伙伴成分。

联合社的成员比较复杂，素质差异大。联合社对他们有很多服务。以前成立村级互助合作社，包括丁字桥联合社，服务对象是偏弱势群体，那个时候的培养、培训，与现在还有些不一样。建立合作社会给他们带来一些支持。那么现在的联合社的服务对象，有大规模也有小规模，有一些它的独特需求，我们的优势第一个就是提供信息，第二个因为有组织化优势，就是像抱团一样提供技术上的支持，不是技术服务的公司直接对个人。饲料销售这一块

也是如此。资金的互助也是一个支持，原来的小贷也延伸到这里，我们叫信用合作，也给他们带来一些便利，有产业贷款、饲料贷款。

推动合作社的时期，协会的支持更是让他们作为主体，让他们去发展，给他们做一些意识的改变和培养，让他们自己有主动性。联合社更像一个平台，还有商业合作伙伴的关系，就是有什么、我能支持你什么，在意识培养方面在合作社那个时候强调多，比如说合作意识、我们要团结起来这些。

同事：工作方法上也没有很大的改变。

工作方法上也没有很大的改变，做农村发展与做其他的工作还是有区别的。农村这块三教九流，哪种人都有，有理解的，也有不理解，就是你给他做了再多事，他也许不理解你，但是作为我们就要正确地面对这些事实。反正都要一视同仁地去接住他。像我做合作社做了很多年，觉得合作社还是好做一些，因为都是老熟人了，也是熟人社区。如果是养殖户，很多就是财大气粗瞧不起人，但是跟他长期沟通了，他觉得还可以，也许最后就变成朋友了。我跑片区，可能一个月就要跑 20 天左右。我有趣往外跑，其实还是挺刺激自己的。

同事：与新同事相处有不同。

因为协会的这些老人经过很多年都被洗脑了，意识改变了，跟这些新的同事在一起工作的时候，新老同事之间的那个差距肯定还是明显的。

对于新同事，比如互助组长跟着我们一起去走访农户。他首先就要提出的是我今天是不是白跑，你们有补助吗？老同事下乡跑农户，中午吃饭都很简单，八块钱一碗面解决问题。当跟新同事在一起合作的时候就不是这样。这些新人又不是一下子就能培养起来的，新老同事的连接靠什么呢？还是人与人之间相处的感情，人都是有感情，他能够明白我们是在帮他，我们只是让他付出时间成本和能力成本，他让更多的农户能够得到认可，这对他也有好处。所以这样逐步走下去，大家关系比较好，机构也算是给他的一个改变。

三、从资源和人力视角看未来发展空间

1. 资源视角

在访谈中，有的协会员工认为比从前忙了。除了信贷业务，还有培育、服务家庭农场的工作。而外部资源没有持续进来，要靠信用合作收入来补这部分缺口。但高向军认为要把握

大势，国家的资源一定会进来。协会现在做的事是着眼未来的，国家一定会在这个方向往前走，会投放资源，关键看执行机构的能力，能做成什么样。机构有资源和没有资源的走法不一样，如果在这个阶段有资源进来，可让联合社的试验能够给全社会做一个样板。联合社走了三四年，实际上遇到很多问题，这些问题和解决方法让后面做的人少走弯路。

员工对前景未必那么乐观，但是他们信任高向军的判断。只要高向军在，他们会有信心，在调研中大家的反馈也是如此。

公益资源依然是一个重要支撑。2025 年协会拿联合社的实践向社会去筹资几次，每一次都中标入围，但最后因为没有做慈善组织认定而最终落选。今年协会参加政府对社会组织的评级，仪陇县以前从来就没有组织开展过这些工作，为此增大协会的工作成本。另外，根据新慈善法，社会组织可以做慈善组织的资格认定，有了这个资格，可以打开一些公益资源的通道。

仪陇当地政府和全国其他地方一样，今年对社会组织进行全面的严格整顿，要求对协会进行各种严格的检查、高标准要求。政府开始对社会组织建设、运行、监管，对协会未必就只是紧箍咒，而是借此将协会纳入了政府的视野。

2. 机构和人力视角

协会成立之初，第一波招了 14 个工作人员，至今有 8 人还在。协会（联合社）目前员工 22 人。现在机构转型最大的困难是团队老化，员工平均年龄是 55.7 岁，但这些人 与高向军一起造就的机构的一些价值和品质，在他们身上也有非常多的体现。

(1) 同事们的意识改变

这些同事在协会的工作时间比较长，最初的一批人有的本来是村书记，有的来自植保站。最近 10 多年因为企业不景气，有些同事从企业下岗进入到协会。经历过学习和服务农户，看到服务对象的改变，也经历过几次风险，对自己的工作价值有认同感。这次调研中，被访谈的老同事们都提到在协会工作中自己学习到的、被激励到的、被改变的过程。

同事（第一波入职）：

我们一直不断学习。协会在最初成立的时候，我们就参加了很多学习、参访。上面给我们灌输的学习都是一种公益性，都要为社会服务，包括我们最早去巴中晏阳初纪念馆学习，去学习他的十大信条，

我们每年都有集中学习。记得我们每年在农忙的时候同事们集中学习，老百姓在每年5月份学习半个月，包括我们出去国内外学习。逐渐地当洗脑了一样，对自己到底要挣多少钱，就没怎么想那个问题。老同事就在这个方面特别坚定。

同事（入职10多年）：

我在这里变化非常大，我这里、那里培训，给你的是成长的一个机会，你每一次的学习，你会沉淀一点点东西，你在一些工作当中，这是最大的成长和帮助。对接的这么多基金会，我认为由于基金会对我们有一些牵引和引导和触动。

某项目的M老师，她对我们严格要求，推动我们自己往前走。M老师特别的要求是，我每一天要给她写一封邮件。就是每一周要写一个报告。看你是哪一方面有一些弱点，她提升我的能力。因为她当时也没有说出来，这样让我的工作压力是很大的。走过半年一年回过头来看，得到的是自己能力提升。

(2)机构的品格：坚持、直面问题与创新

在第二章讨论作为灵魂人物的高向军的特质也影响到机构，与她一起的员工共事20—30年，大家一起形塑了一个机构的品格。在访谈中，一位老员工认为机构品格，得到其他同事的赞同。

坚持：整个团队有一种坚持的心态。30多年一直这么发展。一个理念就是，一直要把这个事情做下来、做好。失败了，我们找到了一个经验，又爬起来了。

2010年出现系统性风险，当时同事想着机构可能要垮了。但是大家一起来把问题理了之后，我们还有300多万，可以重新来。在遇到各种困难的时候，团队的坚持是最重要的，协会留下来，做一些公益性的社会服务还是很重要的。

大家在这个协会这么多年，但报酬是相当低。高老师也经常给同事打气，她一直说，我们今天就做了，我们就把这事儿一直做下去，不能半途而废。当时招我们的是谭兴政、郭瑞香老师。郭老师说，我们来找你们是要你们有一种社会的公益心态，随时可以挣钱的心态可能就不适合干这个工作，因为这个挣不了多少钱的。从协会走出去的几个人都发财了，他们当时认为我们工资太低了，坚持不下去。

第二个，是直面问题，解决问题。这些年小贷隔几年就出现问题，同事说，我们协会

跟其他机构不同的是每次出了问题，我们总结了后，马上就改正，并且我们就坚持就一直把它做好。

我们小贷第一次出问题，当时我们项目结束了，过后是 2003 年，项目也有风险，但不大，我们承受下来，我们就改革，又进了几个项目，就一直到现在。

2010 年出现的风险是最大的一次风险，但这个风险出了过后，协会到北京去参加了一个小贷交流会，国内做小贷的一些负责人都在。一位洪医生听了高主任剖析风险的发言，洪医生（美籍华人）当时就非常欣赏高主任的勇气，能够勇于承认错误，还能继续坚持。所以洪医生当时表态，他也支持我们，最后通过合规的渠道给我们了 100 万。

第三个是创新。为什么我们一直要跟着高主任，因为她爱创新。他 2005 年推动合作社，当时就是因为县上来了一个挂职副县长，他经常到我们协会来，当时他提出互助社的理念。因为大部分年轻人出去了，在家里都是些老年人和少年，所以村上的产业大家都做不好。建互助社的目的就是为了把村上这些年龄大的老百姓和其他村民组织起来给他们一个基金。当时高主任经常说的理念就是，一是要他们大家动起来，联合生产也就是互相学习，还有资金互助，大家买肥料或生产上或者其他都要用，可以在合作社来对接。

做合作社时候的成本大，（农村发展部）做那些项目，包括最后的项目，没人员费用的，特别是小母牛项目。高主任有多少创新，所以我们才跟着那么下来，如果没有高主任这样的坚持，我估计现在我们再有公益心，可能也坚持不下去了。因为人一旦没有精神支柱，上面没有一个坚持的，那么可能就看不到希望了。我曾经在这个机构一个月领 80 块钱的工资，2000—2003 年之间，领了 1 年多。我有 3 个孩子，他们也苦，我们就不像其他家庭带孩子，买那些吃的喝的。

高老师虽然她有些脾气，但是我们还是比较佩服她的，因为她就是一个坚持的理念引领和托举大家，如果不是高老师，大概我们确实也关了多少年了，

多少扶贫机构最后都走了。没法做了，那就关了，把钱给大家划了分了，如果遇到这个心态，那肯定早就关了，但是高主任就不一样，她一直坚持。

(3) 团队的培养

高向军今年 66 岁，她希望还能再做 10 年。经常会有人问老机构同样一个问题：后创办人（高向军）时代的协会怎么样？有人能扛起来吗？至今她在一线带工作坊，准备报告，还

每天早上 6 点就开始工作。

在最近的一次交流中，高向军再次谈到机构最大的问题就是工作人员老化，而她的精力和资源没有办法去培养人才。能否筛选、培养出独当一面的团队成员甚至接班人，除了需求、意愿，空间、资源也是必须条件。在中国基层社会的人力资源是最匮乏的，高向军认为一个公益机构招人的最重要的标准是价值观，不在能力上，能力的培养就要靠机构跟上。协会第一波招来的同事除了一个高中毕业，其他都是初中学历。但是他们愿意坚持做这个，对她信任只是一方面，更多是他对自己做的这个事情觉得是有意义。可是要培养一个农村发展工作者，没有 3—5 年带不出来。协会不轻易让人离开，有情感和对同事处境的考虑，也是因为做农村发展的人稀缺。

UNDP 曾说项目培养出高向军就是成功，但是高向军并没有培养出下一个“高向军”。公益人大多有个百年老店梦，希望机构可以持续发展，团队有成长，但是有些人的使命就不在这里，机构存废各有宿命。现在很多公益机构慢慢就发展成家族式或者夫妻店，有人质疑丧失公益本性，但可能是因为公益的高风险和不确定性，只有夫妻或者家人愿意共担风险。一个机构能稳定更替，需要的各种资源和人的支持不容易获得。另外，在讨论代际交替的问题的时候，下一代如果有适宜的条件，更容易成为一个职业经理人，承担不起第一代扛起的使命和旗子。成长的环境不一样，第一代公益人在逼仄的环境里撑起一片天空，自有一种舍我其谁的承担。这个底气与责任是很难培养和教育出来的。协会的人力资源状态短期难以大调整和改变，但目前的结构是稳定的。

高向军说，目前这个团队，我带着大家走十年，国家的资源一定能来，我们的东西一定会有好的结果，包括协会和联合社。

四、从效率角度看联合社可持续发展

2020 年协会发起成立联合社，是协会重要的组织类型的转型。前文分析了成立联合社的缘由和目标，养牛产业发展刺激出浮躁的贪心、市场乱象严重，长期下去可能毁掉刚刚培育出来的这个新产业，而同产业的从业者还没有联合起来的意识和组织能力，协会没有别的选择，只能自己“下海”。另一方面，也是从协会自我造血的前景考虑，认为联合社这个组织类型有更多的发展空间。

在第二部分已经分析了联合社对推动养牛产业发展的作用，在这一部分也从服务经营的

效率、协会员工的认知与感受，看到组织转型有待突破的瓶颈。从协会到联合社，不只是两个工作平台的转换，两种组织类型的运行也有诸多不同，其中协会是非营利性公益组织，而联合社是互助性的经济组织。尽管合作组织注重社会公平天然属性，不以利润为唯一目标，但是作为经济组织，追求内部的经济效率也是应有之义。

仪陇养牛联合社成立 5 年，2024 年整体上收入与支出持平，但收入并非来自联合社创立以来的新增业务，主要是协会委托的小贷业务和政府和社会公益资源的支持，可以从以下几个方面分析内部经济效率比较低的成因。

1. 目标优先级不在经济收益

从制度变迁的角度看，成立联合社的驱动力包括可以整合资源，在一定程度上实现横向联合形成规模经济，产业链纵向延伸，成员还可共享品牌，提升技术转化能力，能够更好地实现市场对接，也节约了与外部市场的交易成本，提升联合社内部效率。

合作社的多目标是有别于企业的一个方面，而仪陇联合社是从协会转型而来，联合社也强调自己是社会组织的底色，按照高向军的定位，这个社会组织不是一般意义上的社会组织，一位在体制外探索的共产党领导干部为负责人，以政府的站位来决定做什么的组织。联合社的成立，最关键的动力还不是经济效率目标，是培育家庭农场、推动县域养牛产业的发展。这种定位直接影响到对经济目标与社会目标的取舍、资源投入与工作方式等。这也是负责人高向军提到的经常有撕扯的地方。

目标的优先级不同，导致资源配置不同，直接影响内部的效率。如前文所述，要推动养牛产业发展，在有限的贷款资金盘子里，无论资金规模还是利率，都向产业发展倾斜，但其收益并不如扶贫小贷。

高向军曾经对比中国台湾农会与仪陇乡村发展协会在获得政策和政府资源上的差异。在某种程度上，协会在仪陇县域一直致力于承担中国台湾农会的角色，做农民与政府之间的桥梁，类似中国台湾农会，提供服务不以营利，而以助农增收为目的，多数业务活动收费甚少或全部免费，如推广业务都是免费活动。在目标上主动设定了公共服务的功能。

2. 联合社有效但高成本的工作方法对内部效率有影响

2020 年成立联合社至今 5 年，只在 2021—2022 年开展联合购销等服务经营活动，联合

社大部分工作是开展农民教育和家庭农场辅导。针对不同群体、开展不同内容、不同形式教育培训。一对一入户调查辅导、定期回访跟踪和互助小组工作，是协会 30 年形成的有效的工作手法，也迁移在联合社的组织框架下应用。这些方法同时也是高成本的，一对一的入户辅导服务近似于量身定制，而且服务陪伴整个成长周期。这种个案辅导服务，有针对性、有效、深入，但非标准化、无法形成一定规模，需要比较高的时间和人力投入。从人力投入上讲，工作人员有三分之二的时间在教育和入户辅导，做数据追踪和记录。数据记录的工作是从国家家庭农场基础数据的真实性考虑，工作团队希望真实的信息留在国家家庭农场的数据系统里，这个视野超过了一个合作社对内部效率和长远效率的考虑。

经济效率是资源的有效配置与使用，即追求一定的投入有更多的产出，或者比较少的投入可以产生更多的产出。协会作为一个社会组织，无论是从经营扶贫公益小贷到村级互助社的培育，到家庭农场的培育，都是不计成本投入，比较少从组织运营的成本约束上考量。在这一点上，联合社作为一个互助性的经济组织，也并没有把内部效率放在首要位置上考量。

3. 收益没有内部化：既因服务的公共属性，也关乎意识和能力

2015 年到 2019 年协会培养出了第一波养牛家庭农场，这一阶段因为养殖技术提升，加上牛价上涨，农场几乎都挣到钱。协会以前是帮助贫困群体，而现在的服务群体——家庭农场的资产和收入远远超过普通农户，因此协会员工对服务家庭农场却没有经济回报而疑惑。在高向军看来，家庭农场是国家现代农业的基础，同事需要带着家国情怀来做事。

联合社提供的服务大部分具有公共服务和社会服务属性。对农民的教育和培训、技术支持等是在一个县域内以推动县域产业发展为目的开展的，以公共服务的方式提供免费服务。培养起来的家庭农场的收益主要是通过销售牛只获得，也有通过做经纪人、配种等技术服务获得该产业的收益，联合社没有参与其收益分割。相反，有的联合社成员可以利用联合社的信息、网络优势，为自己谋私利，不惜伤害联合社的名誉和小养牛户的利益，这是比较极端的“搭便车”情况，为的是个人利益最大化，罔顾联合社的集体利益。但对于还在初创期的联合社，难以有立竿见影的农民教育的成果和有效的制度约束来增加他们“搭便车”的成本。

联合社表现出技术集成与转化能力有赖于前期大量的培训和教育，这些前期基础性工作，如果从效率角度看，企业难以下场承担，一个是投入高，二是收益不能内部化。不能内部化的原因，一个是协会（联合社）定位为公用服务属性，不具有排他性；另外，在服务（项目）

设计上缺少相应的机制。在适当的限度内，付费更能识别和激励服务对象的意愿，在什么阶段降低投入成本，也是有操作空间可循的。在施永青基金与协会的合作中，双方对此的考虑角度不同，例如协会希望覆盖农户的所有学习成本，但支持方在项目设计上认为在一个县域内参加学习的交通费应该自理，以此培养对农户自己承担的意识。同样，在施永青基金支持的为期一年半的《仪陇县高品代母牛基地创建项目》中，第一年因为需要鼓励农户参与而对给予参与母牛保育服务的农户补贴 146 元/头，但见效后第二年未必用同样的补贴方式，农户可以承担更多成本。

协会擅长筹集和使用公益资金，为了做好事情不计成本，但同时也缺乏成本约束的意识，往往是在事后算账才意识到投入之大。从协会到联合社组织类型转型，尤其是筹资空间变小的情况下，工作团队多年的工作思维也面临着调整。

4. 人力资本与企业家才能也是影响效率的因素

合作社在追求内部收益最大化这点上和企业一样的，都需要在资源约束下实现高效的的生产经营活动，以提升经济效益。联合社搭建服务体系的同时，也开展了购销服务经营，但只试行了一段就停下了。前面已经分析，除了自身的经营能力和经验不足，还有整个农资购销市场环境对农户不友善，一家联合社不太可能独自开辟一方净土。调研中被访谈的员工都认为联合社未来应该立足服务而非经营。

影响合作社经济效率的因素有很多，不同类型联合社也有不同。一般来说，资本投入是提高效率的途径，人力资本的投入，尤其是企业家精神（才能）会影响合作社的内部效率。联合社的工作团队是从协会过来的，他们是多年的农村发展工作者，但服务经营还是新手，负责人高向军早年有经营小卖部的经验，但也还不是一个在市场里历练过的企业家。面对外部大市场和复杂的成员情况和不同需求，联合社也在思考双层经营的边界，联合社工作团队经过 2021—2022 年这一轮市场试水，倾向联合社的未来工作定位为服务而非经营。

联合社这个组织类型得以正式确认，是从 2017 年修订的《中华人民共和国农民专业合作社法》中明确了农民专业合作社联合社的法律地位开始的。国内对联合社的研究从 2007 年颁布合作社法就开始了，但在我国的实践还属于探索阶段，也出现一些不同联合模式的运行规范、经济效益较好的联合社，有的也获得政府资金及政策支持。仪陇的养牛联合社自身资源、定位有自己的独特性，怎么走出自己的联合之路也还在摸索阶段，从目前定位、服务

内容、工作方法看，短期无法依靠服务经营实现收支平衡，依然需要社会资源、政府资源的投入。

小结

这一章梳理了作为经济组织的联合社的服务经营收入面临的困难。这些困难有些来自联合社创立不久，协会组织转型，团队从过往社会创新和服务为主，到身兼经营指标来工作，思路 and 经营能力有待提升。还有更深层的原因是一旦经营目标与使命不能兼顾时，为社会服务的使命会优先。协会（联合社）承担了家庭农场的公共服务和社会服务提供者的角色，发生的成本难以从组织内部解决。

短期内，目前只有信用合作的收入，亦不能覆盖成本。其他的经营业务已经暂停。公益资源整体萎缩，在推动养牛产业发展过程中，有施永青基金持续稳定的支持及其他公益资源输入，到 2026 年合作将结束。协会需要争取相对稳定的资源，但当下筹款难度大于以往时期。对资源方进行梳理，对接相匹配的资源方；另外根据公益资源的流向，将联合社的对外叙述与公益资源的流向对接。

从长远看，协会（联合社）县域内搭建的养牛家庭农场的综合服务提供的公共服务，政府买单。负责人高向军对政策趋势有敏锐的判断，政府资源的到来只是时间问题。目前国内关于家庭农场发展路径，各地有了一些自己的模式，重庆丰都、四川广元、山西晋中、内蒙古、吉林延边等肉牛产地总结了自己的模式。协会（联合社）在与当地政府沟通中，也多次做了适合丘区的农业示范区的可行出路，放在国内大环境里看仪陇经验，协会对自己的模式做一些总结，提升政府部门的意识和外部知名度。

后记

在报告的开篇里笔者提到，协会是一本大书，难以在短时间内读懂，读透。这份报告从2025年3月底开始准备到今，经过调研、阅读文献，不断向协会和施永青基金的伙伴们请教和讨论、修改，依然不敢确认能抓到几分真经。反而这个过程里，一直被协会的人和事所激荡，被协会的历程所牵引，想去探究到底是什么样的一群人，30年到底做了什么事情？这些事情的意义是否已经被人们认识到？对笔者也是一个难得的学习过程。

报告定位在项目回顾梳理，并非完整的机构案例研究。因为调研时间所限，进入实践场不够久，也没有去访谈更多利益相关方，相当的精力用于协会的资料和文献学习和研究。感谢高向军老师和协会同仁的开放，提供了协会不同时期的丰富资料。施永青基金的包容和给予的空间，任由笔者徜徉在协会丰富的历史实践里，看到协会更多精彩的过往。几十年的使命感和初心不变，在高向军老师和协会身上具象化。在外部环境相对逼仄的空间里，硬是创造了一个又一个经得起考验的创新经验。

这份报告没有过多铺陈具体的操作方法，更多是从历史、环境条件出发，梳理农村发展不同阶段要解决的问题，协会用实践给出的解决之道。也期待后续学界和实务界有更多的系统和深入的研究，让这些实践价值得以充分展现。

刘海英

2026年2月6日

附录一：访谈名单

	姓名	与协会（联合社）关系	时间	访谈形式
1	高向军	协会秘书长	5月10日，11日，16日 /3月31日，5月6日，8 月5日，8月26日	线下/线上一对一，
2	晏军明		5月13日	一对一访谈
3	饶胜		5月14日	一对一访谈
4	邓惠民	信用合作部部长	5月15日	一对一访谈
5	曹代勇	协会会长，农场发展部 部长	5月15日	一对一访谈
6	廖聪远	技术服务部部长	5月15日	一对一访谈
7	王波	立山区工作人员	5月13日	共同访点时交流
8	刘姐（刘厚琼）	协会工作人员	5月15日	休息时随机交流
9	黄秀	立山片区工作人员	5月14日	立山片区会场随机交流
10	袁兆明夫妇	联合社成员，立山片区 互助小组的技术人员	5月13日联合社成员	入户访谈
11	吕绍菊夫妇	吕绍菊立山片区互助小 组负责人，联合社成员， 丈夫为村干部	5月13日联合社成员	入户访谈
12	吴华琼	立山片区养牛户，留守 妇女，有18头牛。	5月13日养牛户	入户访谈
13	双塘村合作社骨干、 村干部、养老志愿者		5月15日	座谈会
14	陈明政	日兴片区，70岁独居男 性老人，最多养4头牛	5月14日	成立互助小组活动现场访 谈
15	陈素英	中年女性，日兴片区， 养6-7头牛，死3头	5月14日	成立互助小组活动现场访 谈
16	庄滢玉	施永青基金（香港）北 京代表处项目干事	7月8日	线下一对一
17	陈庆芸	施永青基金（香港）北 京代表处首席代表	7月8日	线下一对一
18	刘少芬	协会顾问，施永青基金 （香港）北京代表处前 员工	8月4日	线下一对一
19	周丽娟	施永青基金（香港）北 京代表处项目总监	12月7日	线上一对一