

莒南县供销合作社综合改革与农民合作社联合社 运行机制调研报告*

钟真 穆娜娜**

摘要 2014年以来,莒南县供销合作社综合改革试点取得了一系列显著的成效。截至2017年5月,莒南县供销合作社已组建镇级农民合作社联合社12个,县级农民合作社联合社1个;但联合社采取的基本都是认缴入股的方式,尚未做到实际出资,而且供销合作社与联合社在机构运行方面实行“两社合一、合署办公”的模式。此外,莒南县供销合作社在全县建设了12处镇级为农服务中心;同时在全县242个农村社区组织实施“村社共建”项目456个,在山东全省率先实现了全覆盖。通过改革,莒南县供销合作社目前已经形成了以丰禾农业服务公司为龙头,以镇街农民合作社联合社为骨干,以为农服务中心为平台,以农民合作社、农产品基地和企业等农业经营主体为服务对象的农业社会化服务体系。

关键词 莒南县 供销合作社改革 联合社 为农服务中心

* 本文得到国家自然科学基金“社会化服务对农业经营主体生产效率的影响机制与政策选择研究”(批准号71773134)、“成员异质性、合作社理论创新与农民专业合作社发展政策体系构建”(批准号71273267)、国家自然科学基金国际合作与交流项目“变化市场中农产品价值链转型及价格、食品安全的互动关系——以蔬菜、渔产品和乳制品为例”(批准号71361140369)和教育部人文社会科学重点研究基地重大项目“我国新型农业经营体系构建与实践案例研究”(批准号14JJD790030)资助。

** 钟真,中国人民大学农业与农村发展学院副教授,主要研究方向为农户经营行为、农业社会化服务、农业机械化;穆娜娜,中国人民大学农业与农村发展学院博士研究生,主要研究方向为农业政策、合作经济。

一 引言

莒南县隶属山东省临沂市，地处山东省东南部鲁苏交界处，东与山东省日照市相邻，紧靠岚山港，南与江苏省连云港市接壤，西与临沂市河东区毗邻，北与莒县相接。截至2014年3月，全县总面积1388平方公里，下辖15个镇街、1个省级经济开发区、242个行政村（社区），81.64万人口。莒南县是沂蒙革命老区的重要组成部分，是山东省四个一类革命老区县之一，被誉为“齐鲁红都”、山东的“小延安”。

莒南县属鲁东南丘陵区，为胶南隆起的一部分。地势总特点是东高西低，东部是北高南低，并向东南和西南呈脊背状倾斜。全县平均海拔高度200米，最高点是县境北部的马山，海拔高度662.2米；最低点在壮岗镇陈家河村前，海拔高度19.9米。县地貌以大店、十字路至相沟为界，分为东西两部分，东部低山丘陵区，西部平原区，以低山丘陵为主，其他类型地貌分布面积较小。莒南县属暖温带季风区半湿润大陆性气候，大陆度61.1%。气候总特征是：春季温暖，干燥多风；夏季湿热，雨量充沛；秋季凉爽，昼夜温差大；冬季寒冷，雨雪稀少。四季分明，光照充足，无霜期长。

农业方面，截至1993年底，全县已建成5条农业经济带，即从板泉到大店以白柳条、桑蚕生产为主的经济带；从相沟至演马以板栗、茶叶生产为主的经济带；从陡山到文疃以苹果、杂果生产为主的经济带；从官坊到坊前以苹果、板栗生产为主的经济带；从厉家寨到柳沟以生产樱桃为主的经济带。

二 莒南县供销合作社综合改革概况

莒南县供销合作社现有社属企业25家，基层供销社14处，经营服务网点2200多个，全系统现有员工6600人，资产总额9.86亿元。2016年1~10月，全系统实现销售总额69.64亿元，利润总额6094万元，同比分别增长17.6%和14.5%。

自2014年供销合作社综合改革试点以来，截至2016年11月，莒南县共获得各级财政扶持资金2634.6万元，其中莒南县地方财政支持供销合作社改革发展资金达1079.6万元，在村社共建、农村现代流通、农业综合开发、电子商务、为农服务中心建设等方面获得上级扶持资金1555万元，分别是2013年的8.9倍和7.6倍。2016年，县财政明确在每年给予供销合作社100万元改革发展扶持资金的基础上，再追加300万元村社共建专项扶持资金，明确给每处新建为农服务中心扶持50万元。图1展示了莒南县供销合作社综合改革的基本情况。下面将从供销合作社联合社、为农服务中心及村社共建的视角对莒南县供销合作社的改革现状进行详细介绍。

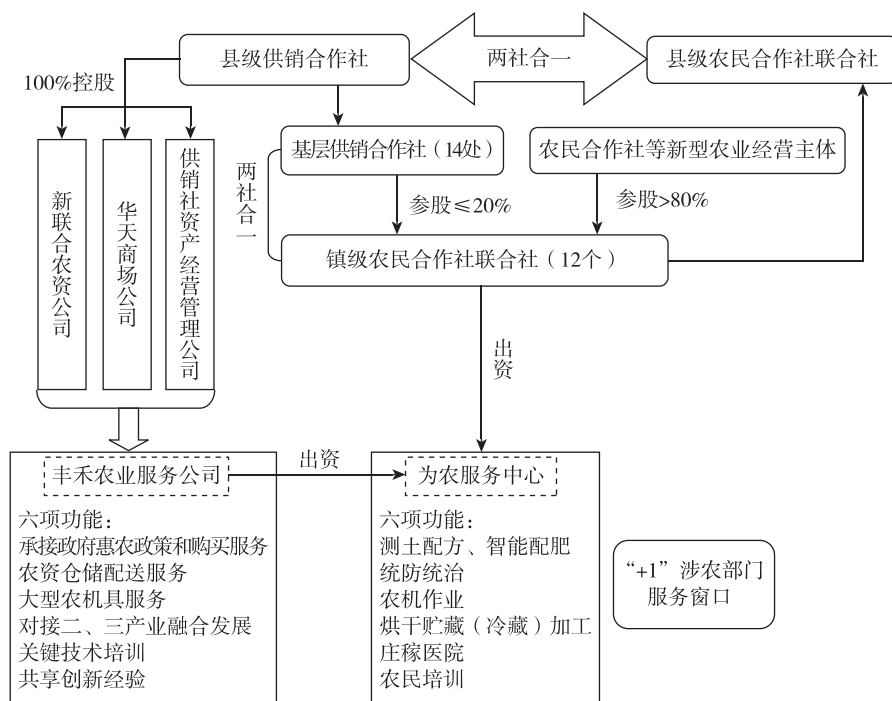


图1 莒南县供销合作社综合改革的基本情况

注：各镇级为农服务中心建设过程中的实际出资情况会与本图有所不同。

（一）农民合作社联合社的组建和发展情况

首先是基层供销合作社联合社的组建。莒南县以乡镇为单位、基层供销合作社为主导，组织农民合作社、家庭农场、农产品企业等新型农业经

营主体按照基层社持股不超过 20%、农民合作社等新型农业经营主体高于 80% 的股权比例组建了镇级农民合作社联合社，并在工商部门登记为合作社法人。镇级农民合作社联合社与基层供销合作社实现了“两社合一”。其次是县级供销合作社联合社的组建。经县编办同意，在镇级农民合作社联合社的基础上，莒南县供销合作社组建并登记了具有事业法人地位的县级农民合作社联合社，与县级供销合作社“一套机构、两块牌子”，并设置了“三部一中心”等机构。

与基层供销合作社相比，各镇级农民合作社联合社在组织各新型农业经营主体以及为农民提供社会化服务方面发挥了重要的作用。镇级农民合作社联合社不仅积极地吸纳农民社员的加入，同时还将政府的政策扶持资金投放到联合社，以股权形式量化到联合社农民社员身上，使其享受分红收益。此外，各镇级农民合作社联合社内部也设置了“三部一中心”（生产服务部、流通服务部、合作金融部以及综合服务中心）等机构，着力解决联采联销、标准化生产、品牌化经营、大田托管、信息资源共享、资金互助等单个专业合作社办不了、做不好的服务。

2017 年 5 月，莒南县已组建镇级农民合作社联合社 12 个，达到了每镇街一家，注册成立农民合作社联合社 13 家。全县的镇级农民合作社联合社出资额累计为 3470 万元，其中供销合作社的平均参股比例为 19.7%，农民合作社等新型农业经营主体占股 80.3%；镇级农民合作社联合社共拥有成员合作社 190 个、家庭农场 6 个、农业企业 3 个，吸纳农民社员 3.2 万户。截至 2016 年 10 月，已有 15 家农民合作社开展了信用互助业务，其中莒南县顺源养殖合作社、丰乐草莓合作社、昊睿农机化种植合作社、贵花种植合作社 4 家合作社获得了信用互助业务资格认定证书；全县累计发放信用互助资金 1052.2 万元，但是各家的互助资金额都会限定在 300 万元以内。

（二）农业服务公司和为农服务中心的建设现状

莒南县目前已经形成以丰禾农业服务公司为龙头，以镇级农民合作社联合社为骨干，以为农服务中心为平台，以农民合作社、农产品基地和企业等新型农业经营主体为服务对象的农业社会化服务体系，供销合作社因此也实现了由流通服务向全程农业生产服务的延伸。

1. 丰禾农业服务公司

丰禾农业服务公司是由县供销社资产经营管理公司、新联合农资公司、华天商场公司三个法人股东组成的县域农业规模化服务龙头企业。公司成立于2015年3月，并于当年7月在县工商局登记注册，注册资本为500万元，县供销社实际持股100%。该公司位于莒南经济开发区西关居委，公司本身拥有建筑面积5000平方米的仓储设施，化肥、农药储存能力达1.5万吨；拥有测土化验室180平方米，测土化验设备齐全；现代化的信息中心和农资展示大厅300平方米；培训教室300平方米，可同时容纳150人集中培训。公司总经销、总代理供销直供等国内外20多个优质化肥品牌，且有县域高毒农药专营职能，兼营农机具经营及维修业务。丰禾农业服务公司的职能主要包括以下六个方面：（1）承接政府惠农政策和购买服务；（2）农资仓储配送服务；（3）大型农机具服务；（4）对接二、三产业融合发展；（5）关键技术培训；（6）共享创新经验。在各乡镇为农服务中心的建设过程中，丰禾农业服务公司发挥了重要的作用。

2. 为农服务中心

莒南县的为农服务中心是以原建制乡镇为区划而建设的，占地面积约20亩、服务半径3公里、辐射范围约3~5公里。莒南县县委县政府出台了《建设为农服务中心实施方案》，明确供销社每建设一处为农服务中心，县财政给予50万元补助。

截至2017年5月，全县已建成为农服务中心12处。全县的12处镇级为农服务中心共设有测土化验中心7处，智能配肥系统10套。其中，智能自助液体加肥站2处，智能配肥网络终端207个。具体情况如表1所示。此外，全县的为农服务中心还购置各类农机具共计220余台（套），整合各类农业机械500多台（套），配备植保飞机3架，服务能力达到50万亩，服务市场经营主体610个，受惠农民达47.1万人。前面提及的2处智能自助液体加肥站分别位于道口镇、石莲子镇等农产品基地密集区，以开展测土配方施肥服务，推广“水肥一体化”滴灌与精准施肥。目前莒南县已发展“水肥一体化”种植基地2800亩，平均每亩可节约用水30%、节约用肥40%~50%、节约人力成本40%以上。

2016年到2017年4月，全县供销系统通过为农服务中心这一平台实现

土地托管面积 35.08 万亩，是 2013 年的 6 倍。其中，全托管面积 6.33 万亩，飞防面积 10.52 万亩，智能配肥面积 16.22 万亩，烘干粮食 5700 吨。从表 2 中可以看出，各乡镇（街道）的为农服务中心是土地托管服务的主要提供者，托管的作物种类已经涵盖了小麦、玉米等大田作物和草莓、花生、蔬菜等经济作物，其中又以小麦、玉米和花生托管为主。板泉镇、洙边镇和坊前镇的土地托管面积是 12 个乡镇（街道）中最大的，均达到了 5 万亩以上。此外，表 3 还详细地列出了 2016 年莒南县全县为农服务中心部分环节的托管情况：就测土面积而言，板泉镇、洙边镇和坊前镇的测土面积仍然是比较大的，石莲子镇的测土面积也比较大；配肥面积和统防统治面积比较大的是板泉镇、洙边镇、坊前镇和石莲子镇。可见，板泉镇、洙边镇、坊前镇和石莲子镇的土地托管服务在莒南县各个乡镇中是发展较好的。

表 1 莒南县为农服务中心的部分设备统计情况

单位：台，架

序号	名称	智能配肥设备		植保飞机数量
		设备名称	数量	
1	十字路为农服务中心			1
2	洙边为农服务中心	智能配肥机	1	1
3	板泉为农服务中心	智能配肥机	1	1
4	坊前为农服务中心	智能配肥机	1	
5	石莲子为农服务中心	智能配肥机	1	
		智能自助液体加肥机	1	
6	相沟为农服务中心	智能配肥机	1	
7	文疃为农服务中心	智能配肥机	1	
8	道口为农服务中心	智能配肥机	1	
		智能自助液体加肥机	1	
9	相邸为农服务中心			
10	大店为农服务中心	智能配肥机	1	
11	筵宾为农服务中心			
12	岭泉为农服务中心			
合计	—	—	10	3

注：统计数据截至 2017 年 5 月。

表 2 莒南县供销社合作社土地托管情况

单位：万亩

序号	名称	托管面积	托管主体	托管的主要作物
1	十字路街道	1.35	十字路为农服务中心、富泉农机化种植专业合作社	小麦、玉米、花生等
2	大店镇	1.96	大店为农服务中心	小麦、玉米、草莓、花卉等
3	板泉镇	5.07	板泉为农服务中心	红薯、小麦、玉米、花生等
4	洙边镇	5.04	洙边为农服务中心	小麦、玉米、红薯、茶叶等
5	坊前镇	5.27	坊前为农服务中心、相邸为农服务中心	小麦、玉米、花生等
6	文疃镇	2.32	文疃为农服务中心	小麦、玉米、花生等
7	涝坡镇	1.97	龙德农机化种植专业合作社	小麦、玉米、花生、果品等
8	石莲子镇	3.42	石莲子为农服务中心、洪泉农机化种植专业合作社	小麦、玉米、花生等
9	岭泉镇	2.06	岭泉为农服务中心、中亭农机服务专业合作社	小麦、玉米、花生等
10	筵宾镇	2.17	筵宾为农服务中心、田彬农机化种植专业合作社	小麦、玉米、花生、蔬菜等
11	相沟镇	2.31	相沟为农服务中心	小麦、玉米、红薯、花生等
12	道口镇	2.14	道口为农服务中心	小麦、玉米、草莓、蔬菜等
合计	—	35.08	—	—

注：为 2016 年 1 月至 2017 年 4 月的统计数据。

表 3 2016 年莒南县全县为农服务部分环节托管情况

单位：亩

序号	名称	测土面积	配肥面积	统防统治面积
1	十字路街道	5060	5100	6100
2	筵宾镇	2210	2300	3500
3	大店镇	9890	10000	7450
4	岭泉镇	3160	3210	1120
5	道口镇	19240	19700	8400
6	石莲子镇	24130	25150	14910
7	板泉镇	21210	21360	13700
8	相沟镇	13120	13700	8620
9	洙边镇	25340	25490	12960

续表

序号	名称	测土面积	配肥面积	统防统治面积
10	坊前镇	25610	25820	12440
11	文疃镇	8940	9080	4920
12	涝坡镇	1290	1330	3090
合计	—	159200	162240	97210

(三) 供销合作社村社共建工作的基本情况

莒南县充分发挥供销合作社的市场网络、经营方式等优势，整合村集体的土地以及农民合作社的生产、组织带动等优势，创新“供销社 + 村级党组织 + 专业合作社”的三位一体联合共建模式，规划实施“农村综合服务社、农民合作社、农产品基地和市场、农业服务规模化、人才队伍”等共建项目，并逐步拓展延伸到共建电子商务平台、农村合作金融、为农服务中心等领域，探索出了一条“强基固本、富民兴社”多方共赢的发展路子。

截至 2016 年 11 月，莒南县在 242 个农村社区组织实施“村社共建”项目 456 个，在全省率先实现全覆盖。累计实现交叉任职 57 人，年增加村集体收入共计 1700 多万元，带动农民年增加 1.5 亿元。供销社增加服务网点 210 个、营业面积 3 万多平方米。

三 基层供销合作社主导的农民专业合作社联合社的发展现状

(一) 洙边镇供销合作社农民合作社联合社

洙边镇供销合作社农民合作社联合社是由洙边镇基层供销合作社联合其他 8 家合作社组成的。联合社的各成员社通过认缴股份对联社进行出资。也就是说，目前联合社的成员社都没有实际出资只是认缴。如果联合社有投资项目，则成员社根据各自的认缴股份进行出资。如图 2 所示，其中，基层供销合作社持股 20%，玉芽茶叶合作社和顺源养殖合作社持股 15%，柳河农机水利合作社、大丰收花生合作社、碧芽春茶叶合作社、宏图服务烟农合作社以及心连心农机合作社持股 10%。

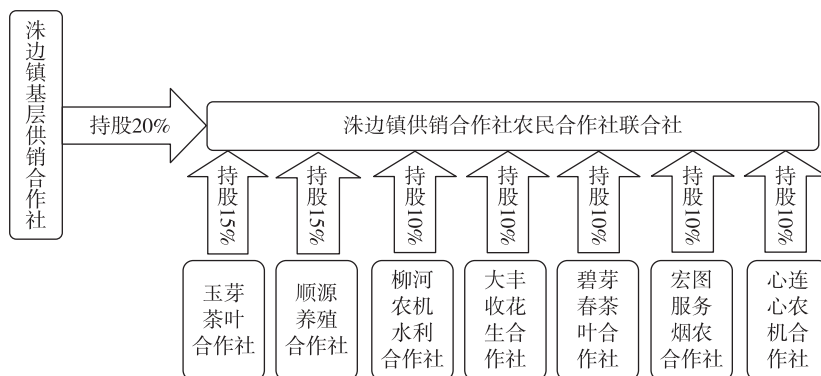


图2 沭边镇供销合作社农民合作社联合社的持股构成

(二) 石莲子镇供销合作社农民合作社联合社

石莲子镇供销合作社农民合作社联合社是由石莲子镇基层供销合作社牵头，联合丰乐草莓种植合作社、五谷丰农机合作社、日月花生种植合作社共同组建成立的。2014年11月，联合社在工商局登记注册，注册资本300万元。但石莲子镇供销合作社农民合作社联合社实现的是股份认缴制。其中：基层供销合作社认缴50万元，占总股本的16.7%；丰乐草莓种植合作社认缴90万元，占总股本的30%；五谷丰农机合作社认缴80万元，占总股本的26.7%；日月花生种植合作社认缴80万元，占总股本的26.7%。联合社现有社员182户，经营范围包括：（1）组织收购、销售成员种植的农产品、花卉；（2）引进农产品、花卉种植新技术、新品种；（3）开展技术培训、技术交流和咨询服务。

(三) 文疃镇供销合作社农民合作社联合社

文疃镇供销合作社农民合作社联合社是由文疃镇基层供销合作社牵头，联合三皇山果品合作社、金水河蔬菜种植合作社、民旺农机合作社共同组建成立的，共有社员156户。2015年2月，联合社在工商局登记注册，注册资本900万元。其中，基层供销合作社出资180万元，占总股本的20%；三皇山果品合作社出资360万元，占总股本的40%；金水河蔬菜种植合作社出资180万元，占总股本的20%；民旺农机合作社出资180万元，占总

股本的20%。据该镇基层供销合作社的主任说,联合成员社都是实缴出资,资金主要用于建造仓库、厂房和购置农具。目前联合社一共购置了6台收割机。文疃镇供销合作社农民合作社联合社的经营经营范围包括:(1)提供农机技术咨询和信息服务;(2)组织采购农具;(3)组织农机化劳动合作和农具规模化作业;(4)组织采购农资;(5)组织收购、销售农产品;(6)开展技术培训、技术交流和咨询服务,引进新技术和新品种。

(四) 大店镇供销合作社农民合作社联合社

大店镇供销合作社农民合作社联合社是由大店镇基层供销合作社牵头,联合红果草莓种植合作社、五谷香水稻种植合作社、永益草莓种植合作社、农乐草莓种植合作社共同组建成立的,共有社员869户。2014年11月,联合社在工商局登记注册,注册资本100万元。其中,基层供销合作社出资15万元,占总股本的15%;红果草莓种植合作社出资25万元,占总股本的25%;五谷香水稻种植合作社出资20万元,占总股本的20%;永益草莓种植合作社出资20万元,占总股本的20%;农乐草莓种植合作社出资20万元,占总股本的20%。大店镇农民合作社联合社的经营经营范围包括:(1)组织成员开展农作物、蔬菜、水果、花卉、苗木种植和畜禽养殖服务;(2)提供农业技术咨询,开展技术培训、技术交流、信息服务;(3)引进农业新技术、新品种、新机械;(4)为成员提供种植、养殖、机耕、机播、机灌、机收服务;(5)组织成员开展农产品购销、储存;(6)供应成员种植、养殖所需的化肥、农地膜以及饲料;(7)组织本社成员开展农机化劳动合作和农具规模化作业。

从大店镇供销合作社农民合作社联合社的成员社构成可以看出,草莓种植类合作社在联合社中占据了主要的地位。因此,目前大店镇供销合作社农民合作社联合社的经营业务也多是围绕草莓而开展的。如联合社利用成员社的出资额,建成了一个草莓交易大棚以辅助成员社销售草莓,1斤草莓收取交易费0.1元,由商贩支付。2016年,联合社草莓交易大棚的草莓交易量为10000吨,收入200万元。此外,联合社的3家草莓合作社还统一购买草莓的种苗。相比之下,五谷香水稻种植合作社与联合社其他成员社之间的业务联系则比较少,利益联结也比较松散。

（五）板泉镇供销合作社农民合作社联合社

板泉镇供销合作社农民合作社联合社是由板泉镇基层供销合作社牵头，联合昊睿农机化种植合作社、凤习养鸡合作社、四季花海合作社共同组建成立的，共有社员 254 户。2015 年 2 月，联合社在工商局登记注册，注册资本 340 万元。其中，基层供销合作社出资 68 万元，占总股本的 20%；昊睿农机化种植合作社出资 136 万元，占总股本的 40%；凤习养鸡合作社出资 68 万元，占总股本的 20%；四季花海合作社出资 68 万元，占总股本的 20%。板泉镇供销合作社农民合作社联合社的经营范围包括：（1）组织采购种苗、化肥和农地膜；（2）组织收购、销售成员社的农产品；（3）为成员社提供养殖禽畜技术服务；（4）为成员提供农机技术咨询、信息服务；（5）组织采购农机具；（6）组织成员社开展农机化劳动合作和农机具规模化作业；（7）开展技术培训、技术交流和咨询服务，引进新技术、新品种。

（六）坊前镇供销合作社农民合作社联合社

坊前镇供销合作社农民合作社联合社是由坊前镇基层供销合作社牵头，联合乐力农机化种植合作社、天雪小麦种植合作社、雪峰茶叶种植合作社、民生种植（未出资）4 个合作社共同组建成立的，共有社员 177 户。2014 年 9 月，联合社在工商局登记注册，注册资金 100 万，均为实际出资。其中，基层供销合作社出资 40 万元，占总股本的 40%；乐力农机化种植合作社出资 20 万元，占总股本的 20%；天雪小麦种植合作社出资 20 万元，占总股本的 20%；雪峰茶叶种植合作社出资 20 万元，占总股本的 20%。该联合社属于同一地区不同业之间的联合，联合社主要负责为 4 家成员社提供协调、沟通、支持、组织等服务，其业务经营范围包括：（1）为成员社提供农机技术咨询、信息服务；（2）组织提供机耕、机播、机灌、机收农机新技术；（3）组织成员社开展农机化劳动合作和农机规模化作业。

坊前供销合作社镇供销合作社农民合作社联合社主要通过各村的便民超市来为社员提供服务。村内便民超市的经理是联合社在本村聘用的联络员，负责将本村的农民需求汇报给联合社，然后联合社统一组织提供服务。例如村联络员会向联合社反映本村的粮食收割需求，联合社通知相关的农

机合作社与村联络员取得联系,村联络员带领合作社农机手进行收割。联合社根据服务作业量以及农资销量给予联络员相应的提成,一般为5~10元/亩。社员通过联合社购买农资、接受农机作业等服务,可以比直接从市场上购买要优惠许多。如联合社提供的化肥价格要低于市场价10元/袋,花生种子价格低于市场0.2元/袋,农药价格低于市场1~2元/瓶。而且社员从联合社购买化肥,可以享受免费的测土配肥服务。此外,联合社提供的机收服务价格为80元/亩,也比农民直接从市场购买的价格低10~20元/亩。同时,联合社帮助社员储存小麦,1000斤小麦仅收取储存费2元。联合社还会邀请农业专家、技术人员为合作社社员提供免费的技术培训服务。

四 镇级为农服务中心的发展现状

山东省供销合作社改革中,供销合作社为农服务中心在提供农业社会化服务中发挥了关键的作用,而且与镇级供销合作社农民合作社联合社之间也有着紧密的利益联结关系。本文通过分析镇级为农服务中心的运行组织状况,一是有助于对联合社有更加深入的了解,二是能够对以供销社为核心的农业社会化服务体系有更直观的认识。

(一) 洙边为农服务中心

1. 洙边为农服务中心基本情况

洙边为农服务中心主要是由丰禾农业服务公司、洙边供销合作社农民合作社联合社以及博丰家庭农场按照3:5:2的出资比例建成的。洙边为农服务中心占地20亩,总投资500万元(上级政府扶持资金300万元、自筹资金200万元),其中建设性投资320万元,设备投资180万元。洙边为农服务中心的建筑面积共4200平方米,晾晒场共7600平方米,购置农机具20多台套。洙边为农服务中心的经理是博丰家庭农场的农场主庞立虎。博丰家庭农场成立于2013年7月,最初是流转土地种植小麦和玉米,后来由于流转土地比较困难,庞立虎便开始与洙边镇基层供销合作社合作,开展土地托管服务以顺应当地农民保留土地经营权的需求,同时也减轻了家庭农场流转土地的资金和经营压力。

2. 农业社会化服务

洙边为农服务中心设有测土配方和智能施肥、统防统治、农机作业（存放维修）、粮食烘干贮藏、庄稼医院（视频对讲系统）、农民培训 6 大服务功能。同时，服务中心还整合农业、气象、农产品检测、农机等涉农部门入驻，形成了“一站式一个窗口”的全程社会化服务中心，服务半径 3 公里，服务耕地面积达 5 万亩，服务人口 5.2 万。

半托管目前是洙边为农服务中心主要的托管方式，托管环节集中在耕种和收获两方面。因此，服务中心整合农机具是非常重要的（如图 3 所示），可以降低中心自购农机具的资金压力，分散风险。服务中心联系作业，便于土地连片，降低农机路耗，提高作业效率，同时也省去了农民和农机手之间的交易成本。因此，为农服务中心接受的农机服务价格都要低于市场价。关于服务中心和农机手之间的农机服务费分成，如果农机具持有者自己作业，则在分成中占大头；如果农机具持有者只提供农机，农机手由服务中心雇用，则持有者在分成中占小头。此外，为农服务中心还会对农机手进行技术培训以提高作业质量。

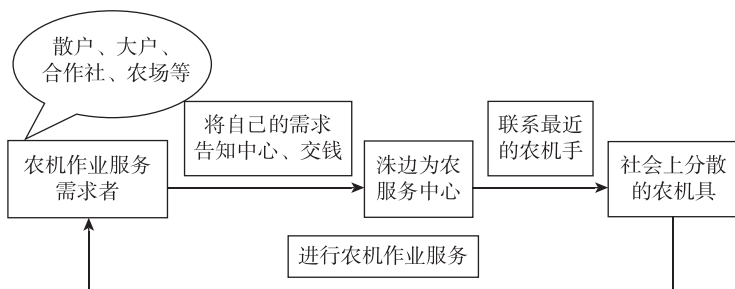


图 3 洙边为农服务中心整合社会农机具流程

毋庸置疑，洙边为农服务中心的社会化服务收益是非常显著的。2016 年，服务中心检测土壤面积 3.7 万亩，智能配肥 1400 吨；实施大田作物托管 5.04 万亩，其中小麦 2.56 万亩，花生 0.93 万亩，玉米 1.55 万亩；承接政府购买小麦一喷三防 1.6 万亩；烘干小麦 1000 吨、玉米 500 吨。最终实现农资销售收入 308 万元，土地托管服务费收入 320.3 万元，利润合计 79.5 万元，节省农民生产成本 133.5 万元。表 4 以小麦为例，来说明洙边为农服务中心提供土地托管服务的增效情况。如表 4 所示，土地托管的亩均成本可

比农民自己种植节约 47 元，亩均产量能够增加 100 斤，共计可以比农民自己种植增收 172 元/亩。

表 4 洮边为农服务中心小麦托管与农民自己种植的效益比较

项目		农民自己种植	土地托管种植	土地托管增收
亩均成本(元)	种子	50	45	5
	播种	60	50	10
	化肥	160	150(配方肥)	10
	打药	90	78	12
	收获	80	70	10
	合计	440	393	47
亩均产量(斤)		800	900	100
销售价格(元/斤)		1.25	1.25	0
亩均纯收入(元)		560	732	172

(二) 板泉为农服务中心

1. 板泉为农服务中心基本情况

板泉为农服务中心是由板泉镇基层供销合作社及其参股 38% 的昊睿农机化种植合作社联合投资建立的。服务中心占地 40 亩，总投资 580 万元，建筑面积 1.4 万平方米。其中，服务大厅及农民培训中心 780 平方米，农机、农资库及配肥车间 2300 平方米，粮食烘干及储存库 2200 平方米，农产品深加工车间 2900 平方米，地下红薯储存窖 5350 立方米（可储存红薯 1600 吨）。此外，服务中心还配备智能配肥机 1 台，粮食烘干机 2 台，大中型农机 60 台（套），花生及红薯干脯、紫薯色素提取加工生产线 5 条。板泉为农服务中心的经营服务主要依托昊睿农机化种植合作社来进行。

昊睿农机化种植合作社成立于 2013 年，2007 年有社员 294 人，发起人 5 户。2014 年，山东供销合作社改革试点，洮边镇基层供销合作社在此合作社参股 38%。2015 年，昊睿农机化种植合作社开始大规模扩张，其中县社注资 110 万元（争取了省社项目扶持资金 100 万元和配肥机 10 万元），并联合国土部门给予土地建设指标，建立了板泉为农服务中心。

昊睿农机化种植合作社主要有土地、资金和农机三种入股形式。其中土地入股实行保底 + 分红的盈余分配方式：合作社提供全程托管服务，保底 750 元/亩 + 超产的 40% 分给社员，这类土地现有 200 亩（2017 年）；或者保底 400 元/亩 + 超产的 60% 分给社员，这类土地现有 1700 多亩（2017 年）。资金入股的自然人 4 人，其中有 3 人每人 100 万元；理事长入股 200 万元，资金入股共计 500 万元。目前带机入社的农机有 126 台，针对带机入社的农机手，合作社提取部分农机服务费，年底再根据各个农机手社员的作业量进行分红。通过加入合作社，农机手的收入得到了极大的提高。例如 2016 年，一个农机手社员净收入 3 万元，如果农机手自己单干，最多收入 2 万元。此外，昊睿农机化种植合作社还流转了 1060 亩耕地，其中 252 亩是果园，100 多亩种植了苗木花卉，其余种植大田作物，如红薯、花生和小麦等，土地租金为 750 ~ 1000 元/亩不等。其中合作社 750 元/亩保底 + 分红的 200 亩耕地也包括在这 1060 亩流转的耕地中。

2. 农业社会化服务

板泉为农服务中心设置了智能配肥、统防统治、农机作业、粮食烘干贮藏、农民培训、农产品收购及加工、信用互助七项服务功能，并整合农业、气象、农机等涉农部门入驻，形成了“一站式一个窗口”的全程社会化服务，服务半径 3 公里，可覆盖耕地面积 5 万亩，服务人口 5 万人。自建成投入运营以来，服务中心联合社区（村）集体、农民合作社以及涉农企业等经营服务主体，通过设立村级联系点、推广测土配肥精准施肥、土地托管农机作业、技术培训等措施，于 2016 年实现托管土地 4.4 万亩、直供各类化肥 1000 多吨，实现销售额 600 万元、利润达 130.4 万元，节省农民成本 81.4 万元，增加村集体收入 25 万元。关于服务中心节本增收的具体情况，表 5 ~ 表 7 分别对花生、玉米和小麦的社会服务价格和服务中心的服务价格进行了比较。以花生为例，与社会服务价格相比，为农服务中心的服务可为农民节约成本 158.5 元/亩。

板泉为农服务中心的土地托管服务目前涵盖了小麦、玉米、花生和红薯等农作物。面对散户，服务中心以提供半托管服务为主；对种植大户、涉农企业等规模主体，服务中心则提供全托管服务。板泉为农服务中心土地托管的实施方式可归纳为以下三种：一是整村托管。2016 年，服务中心

与王家武阳、马槽头等5个村集体签订整村小麦收割及秸秆还田托管合同,实施托管6390亩。二是联合村级服务联系点。板泉为农服务中心已经联合16个村集体设立了村级服务联系点,发挥村集体的组织带动作用,其负责本村的土地托管、预约登记、农资配送等服务项目的组织实施工作,服务中心根据业务规模给予村集体5元/亩的服务费提成。2016年,通过村级服务联系点,服务中心实施托管小麦收割7300亩、玉米收获5600亩、小麦播种1.2万亩。三是跨区作业。2016年,服务中心组织农机远赴郟城、烟台托管1.28万亩小麦收割等业务。此外,服务中心还直接联系对接市供销农资公司,为种植大户、农民合作社、家庭农场等新型经营主体联采质优价廉的化肥,直接配送到田间地头。2016年,服务中心累计联系直供化肥1000余吨、农地膜16吨、农药700余箱,其中智能配肥250吨。

表5 板泉为农服务中心花生托管价格与社会价格比较

单位:元/亩

项目	中心服务队价格	社会价格	节约成本
种子	140	160	20
耕地	50	70	20
播种	80	100	20
地膜	35	45	10
农药	40	48.5	8.5
化肥	140	160	20
机械收获	120	180	60
合计	605	763.5	158.5

表6 板泉为农服务中心玉米托管价格与社会价格比较

单位:元/亩

项目	中心服务队价格	社会价格	节约成本
种子	40	50	10
播种	50	70	20
农药	75	90	15
化肥	120	140	20
机械收获	100	120	20
合计	385	470	85

表 7 为农服务中心小麦托管价格与社会价格比较

单位：元/亩

项目	中心服务队价格	社会价格	节约成本
种子	45	50	5
播种	50	60	10
农药	75	90	15
化肥	140	160	20
机械收获	50	80	30
合计	360	440	80

五 村社共建的发展现状

村社共建在提供社会化服务、组织农民、促进村集体和村民增收方面发挥了重要的作用，是对为农服务中心和联合社社会化服务功能的重要补充，是实现农业社会化服务规模化手段之一。莒南县供销合作社的村社共建模式多是通过成立合作社，以流转和集中土地为主要抓手，对农业生产经营进行统一管理来提高农业经济效益、增加农民和村集体的收入。下面以莒南县的两个村社共建案例来对此进行详细的阐述。

（一）莒南县石莲子镇郝家庄村

1. 郝家庄村村社共建基本情况

郝家庄村位于莒南县石莲子镇。该村有人口 1112 人，耕地 1360 亩，地处丘陵地区，人均年收入 4000 元左右，在石莲子镇排在中游水平。村里有超过一半的人口在外务工，留守在村的农民大多以种植粮食作物为主，一年纯收入不到 1000 元/亩。此外，郝家庄村拥有 30 多年的草莓种植历史，当地金黄色的砂质土壤适合草莓的生长，蔬菜种植在郝家庄村也比较普遍，但大多是小棚，不成规模，经济效益不高。

2012 年，郝家庄村成为供销合作社“村社共建”的改革示范点。之后，石莲子镇供销合作社出资，村集体出地，合作建设了集办公、农资超市、日用品超市于一体的社区服务中心。此外，村集体还与石莲子镇供销合作社共同出资 50 万元（村集体以路、灌溉渠等折股 25 万元）成立了绿园合

九果蔬专业合作社，建立了果蔬产地交易市场。过去村民要走十多里的路去卖粮食，而现在收购市场就在村里，节省了农民的时间，也省去了很多运输成本。郝家庄村果蔬交易市场的管理费收取标准是 1 斤草莓的交易费用为 5 分，进行产品销售的农户缴纳；交易市场的收入最后由村集体和基层供销合作社五五分成。

2. 郝家庄村集中土地具体做法

郝家庄村村社共建的土地集中工作是由该村村委会来推动实施的，以土地置换和返租倒包的手段为主，目的是使土地集中连片，便于进行设施建设、改良和统一管理。如 2013 年，绿园合九果蔬专业合作社在村干部的发动下，以 1500 元/亩的价格流转了 400 亩土地，集中连片、提高设施档次后，再以 1500 元/亩的价格反包给想种地的农民。村集体协调土地置换流转的过程如下：合作社先询问农民意愿，想反租的农民上报种棚数量后合作社再去流转、建设、反租倒包。例如，截至 2015 年 12 月，该合作社基地内有 150 户社员，每户平均需要 2 个蔬菜草莓大棚，每个大棚是 5 亩，该合作社总共需要 1500 亩地。而一个社员自己的承包地只有 2 亩，即使全部调整集中，也不够，所以合作社就需要再去流转 1200 亩土地。需要特别指出的是，果蔬大棚由承包户自己出资，合作社负责建设。

当然，供销社要发动村民积极地参与土地流转和基地建设，增强供销社与村民之间的信任至关重要。为此供销社做了三方面工作：第一，供销社投资建立社区服务中心，获得了农民的信任。在上级政府的推动下，村集体和石莲子镇供销合作社合作，投资建设村级活动、农资、日用品超市于一体的社区服务中心 1 处，为村民的生产生活提供了极大的便利。在 2015 年之前，村里只有私人开设的小卖部，货品种类不全，质量没有保证，很多村民要去十多里外的石莲子镇购物，来回得需半天时间。供销合作社超市的建立满足了村民的消费需求。第二，供销合作社组织农民代表去寿光市、江浙等省份考察、学习；同时供销合作社还组织专家和技术人员开办夜校对农民进行培训。第三，绿园合九果蔬专业合作社在内部设立兼合式党支部，吸纳该村 38 名党员加入该支部成为兼合式党员，党员发挥模范带头和组织保障作用。

3. 郝家庄村果蔬基地经济效益

果蔬种植规模的扩大、先进技术的指导以及可靠的销售渠道增加了村

民、村集体和供销社的收入。对村民来说，承包基地的果蔬大棚，种植韭菜每亩纯收入1万多元，种植草莓每亩纯收入超过2万元，这远高于之前种粮每亩不足1000元的收入水平。同时，郝家庄村村集体可以获得土地流转中介服务费、社区服务中心土地入股分红和果蔬产地交易市场管理费。例如，2016年，郝家庄村村集体收入58000元，而村社共建之前，村集体基本是没有收入的。基层供销合作社则获得农资、农产品和日用品销售利润，以及果蔬产地交易市场管理费。那么，基地增收的具体机制究竟是怎样的呢？

首先是种植规模的扩大。村民原来经营的传统果蔬大棚一般一个棚的面积只有1亩；而经过合作社的流转整合，最小的棚也有1.5亩，最大的有10亩。2013年以前，一个农户经营5亩地，由于耕地比较分散，5亩地就是5个单独的大棚，户与户大棚之间的耕地都闲置浪费了。现在耕地连片，农户节约了进出各个大棚的时间，同时也节约了土地、扩大了种植面积。2017年，郝家庄村果蔬基地有韭菜棚100亩、草莓棚200亩、露天草莓200亩。

其次是先进技术的指导。在果蔬的生产过程中，供销合作社派驻的技术人员对村民进行统一指导以保证产品的质量和产量。基地的韭菜都选用良种，合作社统一购买，种子单价为50元，远低于市场价80元，有机肥也比村民自己从市场上单独购买便宜20%。

最后是可靠的销售渠道。对果蔬业来说，能够在收获之后及时销售出去是增加收入的重要保证。一是因为果蔬具有易腐性，贮存不利的话，容易腐烂，从而导致减产损失；二是因为果蔬的价格波动比较大，果农对市场变化一旦把握不准，就会有滞销的危险。例如，果蔬基地的草莓于2015年8月、9月栽种，元旦上市，春节前能卖10元/斤，到4月平均售价为2元/斤。可见，春节前后，草莓的价格差距是很大的。郝家庄村果蔬基地交易市场的建立节省了农户自己销售产品的时间和运输成本，同时也降低了草莓因腐烂而可能导致的损失。在郝家庄村果蔬基地，草莓和韭菜等通过供销合作社直接对接批发市场和大型超市。同时郝起可、郝启欢等蔬菜销售专业户和党员代表也带头跑市场，将基地的蔬菜以高于市场0.1~0.2元/斤的价格直供超市。

(二) 莒南县道口镇曹家庄村

1. 曹家庄村村社共建基本情况

曹家庄村位于莒南县道口镇。该村一共有人口 2000 人, 共 600 户, 2100 亩耕地, 其中 1000 亩菜地。2012 年之前, 曹家庄村有 400 户农民种植蔬菜, 以卷心菜和甘蓝为主。虽然种植蔬菜一直是当地的种植传统, 但是卷心菜和甘蓝的市场价值比较低, 仅仅几分钱一斤。2008 年, 国家政策鼓励成立农民专业合作社, 曹家庄村顺势成立了一家合作社。然而, 该合作社并没有实际运作, 只是一个空壳。

直到 2012 年, 道口镇基层供销合作社与村集体进行“村社共建”后, 曹家庄村的合作社才开始真正运作起来。此外, 道口镇供销合作社还组织带领村两委班子和村里的蔬菜种植大户到寿光、临沂、沂蒙学习大棚蔬菜种植的先进经验。同年, 曹家庄村村集体与道口镇基层供销合作社合作建立了蔬菜产地交易市场, 号召农民加入。此时, 合作社也重新注册资本 100 万元, 投资建设了样式更好、更大的蔬菜大棚, 开始种植市场价值较高的西红柿。

2. 曹家庄村合作社社员入社方式

村民加入曹家庄村合作社的一般程序是, 社员先向合作社报出自己计划种棚的数量, 合作社根据需求建棚, 并租给社员经营。合作社建设大棚的资金来源是承包大棚的社员自身, 而建设大棚所需要的土地都是通过村支书去协调。协调土地是比较有难度的, 因为有的村民不想种棚、只想露天种地。这时, 合作社就需要采用置换的方式, 以便大棚集中连片。曹家庄村合作社平均每年吸收将近 100 户社员, 2015 年末经营面积已经达到了 1000 亩左右。截至 2015 年 12 月, 该村加入合作社的村民一共有 200 户。

3. 曹家庄村合作社蔬菜销售方式

为了帮助社员统一销售蔬菜, 合作社和村集体合作建成了一个蔬菜产地交易市场, 负责统一联系客商和经纪人收购蔬菜。交易市场的收购价对所有社员都一样, 但会根据蔬菜质量进行分级。蔬菜的销售货款由客商或经纪人先打给合作社, 合作社根据交易量分给社员。曹家庄村的社员都很相信合作社, 不会质疑西红柿的质量标准和销售价格。对于新社员的加入, 合作社的老社员是非常支持的。因为经营规模大了有利于联系客商, 增加

合作社的市场谈判话语权。如果一个村的蔬菜产量不够载满一车，客商就不会来，小商贩则会杀价，导致蔬菜无法高价出售。

曹家庄村的蔬菜产地交易市场主要是由合作社投资建设的。其中合作社社员和道口镇基层供销合作社各投资了一部分。该蔬菜产地交易市场占地 20 亩。交易市场的盈利会在投资者之间进行分红。正常情况下，交易市场一年的盈利额在 40 万左右，村集体分红 10 万元，社员分红 10 万元；另外 20 万元左右作为合作社的运作资金，补贴社员的化肥、农药等农资投入。

4. 曹家庄村村社共建经济效益

通过村社共建和经营高效蔬菜大棚，曹家庄村村民以及村集体的收入都得到了不同程度的提高。2016 年，西红柿的批发价平均为 2.2 元/斤，市场景气之时能够达到 2.4~2.5 元/斤。农民每斤西红柿赚 0.5 元；曹家庄村拥有高效蔬菜大棚 300 多个，一个棚的年收入为 10 多万元。不仅农民增收，曹家庄村的村集体每年也有 10 余万元收入。村集体的增收来源主要是交易市场管理费、土地整合协调费及出租给供销合作社作日用品与农资超市的土地租赁费。例如，村集体出面协调土地流转，供销合作社支付协调费，第一年 100 元/亩，之后就逐年下降，稳定在每年 10 元/亩，村集体每年至少有几万元的协调费收入。交易市场管理费和社区中心的土地租金每年也能给村集体带来 10 余万元的收入。

村社共建之前，曹家庄村村集体的收入主要依靠几十亩的果园，收入非常有限。村社共建之后，村集体收入大幅增加，利用这些收入，曹家庄村进行了基础设施改善。例如，安装了 40 盏路灯，修建了 4000 米绿化带，硬化了 1200 米路面；同时，村委会还组建了环卫管理队伍，解决了村民的生活垃圾问题。

六 总结评述

（一）为农服务中心、村社共建与农民合作社联合社的关系

前文对洙边为农服务中心和板泉为农服务中心的案例分析表明，莒南县为农服务中心多是由基层供销合作社联合一些合作社或家庭农场等农业经营主体投资建立的。与此同时，基层供销合作社又联合该农业经营主体

及其他一些合作社、家庭农场或种植大户成立基层供销合作社农民合作社联合社。可见,联合社的运营与为农服务中心是相互补充、互为依托的,部分联合社尤其是同业联合的农民合作社联合社,已不仅停留在“行业指导”的层面,也会提供一些社会化服务,如大店镇供销合作社农民合作社联合社和坊前镇供销合作社农民合作社联合社。

此外,基层供销合作社农民合作社联合社还积极吸纳“村社共建”项目下的合作社。如石莲子镇的丰乐草莓专业合作社,是由石莲子供销合作社领办的一家专业从事草莓种植与销售的合作社,该合作社同时也加入了石莲子镇农民合作社联合社。可见,供销合作社联合社的角色更像是一个组织协调者,意在将基层乡镇村的各个农业生产服务主体整合到一个体系中提供指导和生产服务,这一点仅依靠为农服务中心或“村社共建”都是难以实现的。为农服务中心发挥的主要功能是经营服务。“村社共建”是以村为单位帮助其更加合理有效地经营整合村集体的各项资源,实现农民、村集体和供销社利益共享、同步增收。

(二) 存在的问题

通过对莒南县供销合作社农民合作社联合社的分析可知,莒南县基层供销合作社农民合作社联合社多数实行认缴出资的形式,很少会实际出资。只有当联合社有实际的投资需求时,成员社才会依据认缴股份进行出资。而这类联合社能否发挥作用,第一取决于当地为农服务中心的发展水平,第二与成员社的性质有很大关系。尽管各个联合社都涉及为成员社提供农资、技术等各类农业社会化服务,可是真正在提供服务的联合社却很少。坊前镇农民合作社联合社通过便民超市为其成员社提供了优惠有效的农资、农机作业、粮食储存运输等服务,此联合社之所以能够在该镇发挥一定的作用,与当地为农服务中心尚未完全建立起来有很大的关系。一旦为农服务中心建设完善,联合社的经营业务无疑会受到影响。其他几家基层供销合作社农民合作社联合社的成员社之间则基本很少有实质性的业务联系。其中,大店镇的联合社以草莓合作社为主,成员社之间有共同的利益诉求,它们共同出资建立了草莓交易市场。一方面,辅助社员销售草莓;另一方面,从交易费中盈利,增加联合社的收入。

（三）政策建议

联合社若以同业联合为主，会更容易激发成员社进行合作。若非同业，但是合作社相互之间有业务需求或互补，可以通过联合社建立稳定的合作伙伴关系。如粮食种植类合作社之间可以合作成立联合社，然后与农机类联合社进行合作。这样既节约了交易成本和服务成本，又提高了各自的收入，利益的联结和核算也较为紧密和明确。周振和孔祥智（2014）的研究曾指出，当存在着联合的潜在利润时，产品同质性的合作社群体联合谈判成本相对较低，更容易发生诱致性制度变迁从而生成同业联合社；产品异质性的合作社群体，由于产品的差异容易导致合作社之间利益需求的不集中，自发联合的谈判成本过高，从而很难自发形成联合社，一般要在政府或公共部门的干预下，通过强制性制度变迁的方式才能生成异质性联合社。所以建议供销社在领办成立联合社的过程中，根据各地的实际情况，采取不同的方式，同业合作社之间的联合相对来说比较容易实现，可以进一步促进同业之间的再合作；产品异质性较大的合作社要试图挖掘共性，促进合作，以实现联合办大事和提高各自经营绩效的目的。

参考文献

周振、孔祥智，2014，《组织化潜在利润、谈判成本与农民专业合作社的联合——两种类型联合社的制度生成路径研究》，《江淮论坛》第4期。

Report about the Comprehensive Reform of Supply and Marketing Cooperatives and the Operating Mechanism of Farmers' Cooperatives Association in Junan County

Zhong Zhen Mu Nana

Abstract: Since the comprehensive reform of Junan Supply and Marketing

Cooperatives (Junan SMC) in 2014, it has gained a series of obvious effects. Up to May of 2017, Junan SMC has established 12 Farmers' Cooperatives Associations (FCAs) at the township level, 1 Farmers' Cooperative Association at the county level; However, all the shareholders from the FCAs did not have actual investment basically, and the FCAs are co-located with SMC. Additionally, Junan SMC established 12 agricultural service centers at the township level, and in the meanwhile implemented 456 Cunshegongjian projects in 242 rural communities, achieving full coverage on the county level of Shandong Province in advance. Through reform, Junan SMC has formed its agricultural socialized service system, which regards Fenghe agricultural service company as leader, FCAs on the township level as backbones, agricultural service centers as platforms, and farmers' cooperatives, agricultural products bases and enterprises as service objects.

Key words: Junan county; reform of supply and marketing cooperatives; farmers' cooperatives association; agricultural service center