

发育农民合作自组织：乡村振兴的核心

——山西永济蒲韩乡村发展经验总结

目 录

一、“土生土长”的农民合作组织.....	3
（一）黄河边上的蒲韩乡村.....	3
（二）“做着家门口小事”的大组织.....	4
1、蒲韩乡村的领头雁	4
2、蒲韩乡村的核心团队	5
3、蒲韩乡村的业务部门	7
4、蒲韩乡村目前开展的服务工作.....	8
二、蒲韩乡村组织成长的发展历程.....	11
（一）从农业技术培训到妇女跳舞学习——实现村民组织动员	12
1、偶然的善意：农资销售中的技术培训.....	12
2、滑铁卢式的遭遇：“公司+农户”养鸡项目的失败	14
3、有组织的文艺活动：妇女骨干力量的挖掘.....	15
4、形式多样的自我学习：骨干的思想觉悟提升.....	17
5、参与村庄基础设施建设：提高组织的凝聚力.....	19
（二）试水经济项目的惨败——组织持续发展的转折.....	21
1、创办红娘手工艺	21
2、千亩生态园项目	23
3、涂料厂和手工蒸馍坊	24
（三）蒲韩合作组织的创新——发展乡村服务经济.....	25
1、组织发展的宗旨：“服务教育再服务”	26
2、组织发展的新生力量：返乡青年.....	27
3、组织经济发展的杠杆：农民互助合作金融.....	30
4、组织发展的根基：立足农户和土地，进行综合服务.....	35
5、组织发展的市场开拓：城乡良性互动.....	38
三、蒲韩乡村的经验启示与机遇挑战.....	44
（一）蒲韩乡村的经验.....	44
1、发展理念层面	44
2、策略方法层面	45
3、组织管理层面	48
4、团队文化层面	49
（二）蒲韩乡村面临的挑战.....	50
1、与政府部门的良性互动	50
2、单项业务的专业化提升	51
（三）蒲韩乡村的走向.....	51
1、植根生产生活价值认同.....	53
2、融合老人养老的生态生产.....	53
3、发挥教育功能的手艺传承.....	54
4、超越利差收益的合作金融.....	55
5、构建以人为本的城乡体系.....	55

一、“土生土长”的农民合作组织

（一）黄河边上的蒲韩乡村

蒲韩乡村坐落于山西省永济市，东靠中条山，西邻母亲河。地处晋陕豫黄河金三角地带，中华民族发祥的核心区域。唐朝时期，蒲州被称为中都。黄河大铁牛、普救寺、鹳雀楼、万固寺等历史遗迹都位于此地，杨贵妃、王维、柳宗元、马远、杨博等历史名人也生于此。

由于乡村小学教师郑冰发起推动的综合性农民合作组织目前给社员提供的服务范围包含蒲州镇、韩阳镇的 43 个自然村 3865 户（其中 24 个行政村，韩阳镇与蒲州镇各 12 个行政村），因此得名“蒲韩乡村”。

蒲韩乡村地理条件优越，位于晋、陕、豫三省交界处，同蒲铁路、运风高速公路及省道纵穿南北，交通便利。正如歌曲《再也不能这样活》所唱：“东边有山（中条山），西边有河（母亲河）”，土壤平坦肥沃，气温适宜，农作为要比邻近地区早熟 7-15 天。因为黄河滩地，本地村民的户均土地面积达 15 亩，是其他地区的三倍。服务范围内，所到之处都可见到大片的果园，杏、桃、柿子、苹果、梨、核桃、枣、香椿等经济作物，让人垂涎欲滴，还有大片的麦田、油菜、芦笋、药材，全年有四十余种农作物。

蒲韩乡村所在区域有 6520 户人，25800 口人，其中 1500 余户常年在外开饭店，服务社员 3865 户。辖区土地面积 8 万余亩，社员拥有 7 万余亩，其中 6 万亩为果树种植，1 万亩为粮食和蔬菜种植。

90 年代开始，伴随着农业产业化发展思路，农民的生产方式都转向了大量使用化肥农药和除草剂等化学制品，使得本身具有双重正外部性的农业生产走向了三重负外部性的不可持续之道，农业生产的现金收益也越来越无法满足日益准城市化的生活方式的开支。与此同时，打工潮的兴起使得大量青壮年劳动力外出打工获取更高的非农现金收益，而从事农业生产的大部分为 50 岁以上的老年人。孩子也由爷爷奶奶照看，到年纪后就尽可能送往县城的寄宿学校。蒲韩乡村和全国农区乡村面临的困境一样：奔波的乡村主人、互害的乡村生产、无奈的乡村环境、无力的乡村治理、迷失的乡村教育、盲目的乡村医疗、混乱的乡村市场。

（二）“做着家门口小事”的大组织

1、蒲韩乡村的领头雁

作为蒲韩乡村领头雁的郑冰，睿智而谦逊，言语中透露着身为农民的自信以及对乡村事业的自我认同与自豪感。

1998 年，亚洲金融危机爆发后的第二年，中国刚刚有点起色的出口经济遽然受到输入型通货紧缩的打击，危机一如既往的向“三农”转嫁。就在如此不利的宏观背景下，面对市场经济大潮的冲击和消费主义文化的侵蚀，逐渐凋敝，趋于一盘散沙的家乡，生长于中条山下，黄河岸边的郑冰恰是而立之年，却已有十余年的小学教师经历。郑冰利用闲暇时间帮助丈夫谢福政打理黄河滩的农资店，因看到农民盲目施肥而决定组织技术培训，在组织技术培训中不满农资公司打广告而倔强的自掏腰包请老师。在与丈夫的争吵中，持续不断的技术培训却给自家农资店的生意带来了意外的翻倍收益。随后便坚决的辞掉小学老师的工作，专心与丈夫经营农资店，不是因为其收益，而是被冬天里三四百老百姓在黄河滩听课的情景所感动。由于农资销售中积累的良好信用，郑冰便给计划养鸡的农户担保贷款，而村民养鸡失败后的不还款以及一系列遭遇，让郑冰在反思中开始走出个体经营，在跳舞、学习、修路中看到了乡村蕴藏的真正力量，完成组织动员，形成立足于社区服务的团队。而这个决定，也让郑冰的人生轨迹发生了重大变化。二十年后的今天，她带领一百多位老中青骨干走在乡村振兴的大道上，郑冰也成为享誉国内外的农村带头人。

二十年的发展，虽经历各种波折，但也正如郑冰所言“**乡村的事情永远都做不完，而参与其中的人的成长变化则是最大的收获**”。是的，没有生命的改变，又何谈乡村事业的发展呢？

如今，蒲韩乡村已经成长为一个服务 3865 户农村社员，8127 户城市消费社员，涉及金融、统购统销、城乡互动、儿童教育、社区养老、传统手工艺等多方面内容的综合性农民合作组织。郑冰说自己走了很多弯路，但恰是这些弯路让如今的蒲韩乡村区别于主流“眼中有钱，心中无人”的发展思路，坚持以“服务教育再服务”为宗旨，以“真实生活品质提升第一，经济互助第二”为理念，作为家乡的主人，扎扎实实的摸索着乡村综合发展之道。

2、蒲韩乡村的核心团队

蒲韩乡村的团队缘起于低成本的“夫妻店”，在不断的发展中，目前有 113 个全职工作人员，其中 80%以上是 35 岁以下，80%以上是女性，95%以上是本地农民或市民。团队成员有四点基本要求：**要孝敬父母，要邻里和睦，夫妻关系相处良好，有积极向上的学习态度。**团队始终坚持艰苦奋斗、自力更生的创业精神，**成员要熟悉农村，对农村农民有感情，互助互爱，在你追我赶中不断提升和超越。**经验、管理和认识三方面齐头并进，在多方学习中提高综合能力！

团队格言：

“工作中的女人最美丽”

“找市场，不找市长”

“乡村是我们自己的家园，建设当然就要靠我们自己”

“给社员提供任何服务，都要有自信，不能低三下气的求着社员参与”

“农村到处都是资源，到处都是要做的事情”

“谁要骂自己的丈夫，就请离开团队”

“寻找问题是责任，发现问题是水平，解决问题是关键”

“看明星不如看自己”

“不怕没做到位，就怕自以为是”

.....



团队部分成员

对于蒲韩乡村这个庞大而综合的组织来说，因为坚持立足社区的综合发展才使得所有工作深入人心，当然也就对管理水平提出了极高的要求。而创造者郑冰就像一位经验老道的足球教练一样，对身边的人非常熟悉了解，甚至通过一个眼神和表情就能看出一个人的心思和状态。这也就打造的蒲韩的管理特色——“敢于求变”，在蒲韩，不会存在一成不变的岗位，人人都须成为多面手，人人都得独当一面，人人又得熟悉其他岗位的工作，人人都是管理者。

- （1）一人多岗制。通过参与多个岗位的工作对自身进行全方位的提升；
- （2）轮岗制。在轮换岗位中深入了解其他部门的工作，促使团队顺畅的沟通交流和配合；
- （3）竞选上岗制。自我进行综合评定后选择自己的岗位；
- （4）自己制定预期薪酬。根据自己的工作内容制定自己的预期薪酬；
- （5）工作时间自由支配。辅导员 80%的时间由自己支配，独立思考中相互协作。

辅导员——蒲韩乡村最基础但最重要的岗位，因为每一个辅导员都详细掌握着自己所服务村庄或片区 200-300 户社员的家庭信息，家里多少地，种的什么，地在哪，有几口人，都在干什么等等都清清楚楚，包括城市消费社员，而且信息

是动态的。这就保证了蒲韩核心经验“入户”工作的延续和创造。

蒲韩乡村辅导员要求：

- (1) 与社员交朋友；
- (2) 熟悉所服务社员的具体家庭住址；
- (3) 了解社员家庭成员的基本信息与兴趣特长；
- (4) 熟悉社员与邻里之间的关系及交友群体；
- (5) 了解社员在村庄的家族关系和外村直系亲属；
- (6) 孝敬长辈，时常给老人零花钱；
- (7) 关爱孩子，不打骂孩子；
- (8) 和爱人相处多欣赏，不指责，互帮互学；
- (9) 辅导员在一起互帮互助，信息共享；
- (10) 对干事要尊重，有意见或建议用文字传递或者当面沟通；
- (11) 穿衣要得体，穿出自己的风格和品位；
- (12) 在办公室学习和讨论不影响他人；
- (13) 办公室内手机要如“春雨润无声”一样；
- (14) 辅导员有事可请假，但要干事同意；
- (15) 辅导员家庭卫生每月交换评比一次；
- (16) 办公室和辅导员家庭卫生每周交换检查一次；
- (17) 与社员交流的时候，引导社员家庭垃圾分类，制作堆肥，让垃圾变粪为宝；
- (18) 了解社员中的技术能手，互动学习，参加专业技术课。

老干事——蒲韩乡村的七仙女，与郑冰共同创业十余载，身怀“绝技”，乡村的工作就是“沟通”的工作，而对她们来说，没有解决不了的事情，她们就是最好的老师。如果说郑冰是“定海神针”的话，那她们就是“顶梁柱”。

在郑冰看来蒲韩的管理是**一半制度一般人情**，这是乡土社会熟人网络所决定的。这也造就了，蒲韩的管理无论是对内部工作人员，还是服务的农户和消费社员，核心都是各种**内涵教育元素和人情元素**的制度与机制创造，而并非一般意义上的合作社管理框架与制度。其将学习与管理的融合做到了极致，也就促使了蒲韩团队是一个学习型团队，蒲韩乡村是一个学习型社区，有学习就有改变，有改变就有进步和希望。

3、蒲韩乡村的业务部门

蒲韩乡村下属五个注册单位，“永济市蒲韩种植（养殖）专业合作联合社（以下简称“联合社”）”、“永济市农民技术培训学校”（以下简称“学校”）、“永济市蒲州镇果品协会”（以下简称“协会”）、“永青蒲韩永济消费店”和“永青蒲韩运城消费店”（以下简称“消费店”）。由五个单位共同组成蒲韩乡村决策机构——理事会，理事会有 35 名理事，为了及时准确的做出决策，设有常务理事会，由 11 名理事组成。

联合社：成立于 2012 年 9 月，在永济市工商局注册，主要进行经济业务，为社员提供农资统购、农产品统销、日用品统购、资金互助四项服务，现有专职工作人员 38 人，办公中心地点在蒲州镇寨子村如意巷。

学校：成立于 2006 年，次年正式在永济市教育局注册。坚持“不学不教、不静不教、不通不止”的理念，对联合社、协会、学校、消费店工作人员和社员进行能力建设与技术培训，同时也接待外部团体参访学习。设有 9 个班级，分别是干事班、辅导员班、技术大课、田间技术课、生命礼仪班、心灵手巧班、不倒翁班、小小家长学堂、互动学习班，教学课程是根据实际生活和工作中遇到的问题，共同讨论分享，总结经验，可以充分体会到“生活即教育”。

协会：原名为“永济市农民协会”，于 2004 年在永济市民政局注册，2007 年更名为“永济市蒲州镇果品协会”。主要进行公共服务，为社员提供土壤转化、儿童家长教育、手工艺传承、不倒翁学堂四项服务。

消费店：永济运城消费店成立于 2014 年 3 月，现有员工 29 名，其中辅导员 27 名，干事 2 名。通过在城市社区组织各种老人、儿童、青年人等活动与城市社员建立稳定的信任关系，将蒲韩 3865 户社员所生产的健康农产品与城市社员对接，让消费社员吃上健康安全的农产品。同时将举办各种生产社员与消费社员

交流互动的活动，让双方在互动中了解彼此的生活，建立更加信任互助的关系，重构人与人之间的信任。

4、蒲韩乡村目前开展的服务工作

蒲韩乡村以“服务教育再服务”为宗旨，坚持“真实生活品质提升第一，经济互助第二”的理念，深入社员的生产生活，为社员提供统购统销、生态生产、信用互助、老人养老、儿童教育、手工艺传承等全方位的综合服务，坚持经济服务和公共服务齐头并进，相辅相成，相互促进。由此，成为了一个独具特色的综合性农民合作组织。

蒲韩乡村生产社员入社要求

- (1) 户籍在本地或居住 3 年以上的居民，且有自耕土地者；
- (2) 土壤转化 1-5 亩/户，且严格遵守土壤转化标准；
- (3) 1 亩土地需有 500 元现金配套方为 1 股（股金只享受分红，不计利息），以此类推，但每户社员的股额不得超过 5 股以上；
- (4) 家庭生活垃圾需积极交费并认真分类；
- (5) 孝敬老人，确保老人健康快乐的生活（生病除外）；
- (6) 正确引导孩子成长，保证不打骂孩子，且能积极鼓励并培养孩子的好习惯；
- (7) 不赌博、不偷窃、不上访并能邻里和睦相处；
- (8) 自愿自觉自费参加农业技术培训（4 次/年，5 元/次）；
- (9) 自觉参加乡村公益活动；
- (10) 社员从正式入社获取社员证、股金证，并在联合社建立社员家庭背景信息档案和社员个人账户；
- (11) 联合社将净利润 60%对社员进行实物返还，返还依据是社员与本社的交易额流量。
- (12) 社员入社自愿，退社后三年退股金，重新入社需要与退社间隔两年以上；

- (13) 社员享受联合社综合业务服务；
- (14) 非正式社员不享受三年后分红；
- (15) 非正式社员与正式社员区别在于没有股金证，只有社员证；
- (16) 非正式社员可享受与正式社员同等服务（资金互助除外）；
- (17) 非正式社员入社标准同正式社员相同（现金入股可无）；
- (18) 社员需遵守国家法律、追求生活真善美，尊重生态自然。

经济服务

农资统购：社员统一购买农资与市场就有谈判地位，既可以保障质量，也可低价获得。

蒲韩乡村为社员提供一年四次的统购服务，社员日常也可到农资店零散购买。鼓励社员科学有计划的生产，提前预交农资款的社员，既可以获得 3 厘的分红，购买农资也可在社员价基础上更优惠。

提供的种子有：小麦、玉米、豆类、蔬菜等。农药有：石硫合剂、苦参碱等。化肥有：氮肥、磷肥、钾肥多种复合肥（硝酸磷、硝酸磷钾），冲施肥。所有农资都会根据市场上的变化进行更新。

城乡互动（农产品统销）：蒲韩乡村将本社区的大宗农产品直接对接市场进行销售，现金支付，不欠账。如果销售产品所得收入不急用，也可不领取，按期限入股合作社，将获得相应分红。

土壤改良 3 年后合格的土地生产的农产品将统一收购与城市消费社员进行对接，用良心生产，为城市社员提供健康安全的农产品。

日用品统购：随着农村水电路网等基础设施的不断完善，农民的家庭消费也在不断增长，为了让农民获得物美价廉的各类产品，正确引领社员消费，为社员提供每月一次的日用品统购服务。统购的种类有生活日用品、家电类、粮油类等。

资金互助：当前正规的金融机构，如：农业银行、建设银行、农村信用社等都很少为农民提供贷款，即便有也是需要抵押，且贷款过程非常复杂。蒲韩乡村通过信用基础为社员提供生产生活中所需要的 2000-30000 不等的小额资金。

资金服务不是为了赚取社员利息，而是作为综合服务中的一项内容而已，做

到切实服务社员。服务利息如下：

月利率	无息	0.5%	0.8%	1.3%	1.5%
额度	2 千以下	5 千元以下	1 万元以下	2 万元以下	3 万元以下

公共服务

农业技术培训：为社员提供技术培训，即可以帮助其科学及时的防治农作物病虫害，以便保障产量和质量，还可以引导社员合理使用化肥农药，并逐步转向生态健康的生产方式。

社员需参加春、夏、秋、冬一年四次自费（5 元/次）技术大课堂，技术大课堂主题是，农作物病虫害防治措施和政策信息。

社员选出 180 名种庄稼能手需自费参加一年 6 次专业技术十个班级的系列讲座，十个专业技术班分别是：苹果、桃、柿子、杏、核桃、樱桃、山楂、蔬菜、粮棉豆瓜、养殖。

土壤转换：凡是社员均需转化 1-5 亩土地，采用不使用化肥农药、除草剂、催熟剂等化学制剂的生态生产方式。土壤转化首先是促使社员关心自己家庭的食品安全问题，让自己吃上健康安全的农产品，其次是为城市社员提供生态健康的农产品。但更重要的是让社员在有一定经济收益基础上热爱养育我们的大自然，保护我们生活中的土壤、水和空气等资源，为全社区的孩子健康成长营造一个安全的环境。

蒲韩乡村会引导社员将家庭生活垃圾进行分类堆肥，茅厕粪源或鸡、羊、猪、牛等动物粪便技术处理后使用，秸秆还田增加土壤有机质，培育蚯蚓疏松土壤，也会从外部统一购买生物菌肥、有机肥等替代化肥。会通过技术培训、座谈会、入户等方式传播生态防虫治虫方法。

不倒翁学堂：老人是宝，不是累赘。蒲韩乡村坚持“活到老，学到老，老不服老；我不老，我要老，我助我老。”的理念，为村庄内 75 岁以上的老人提供不出村且低成本的养老服务。

一个村庄，在村委的同意下，老人子女的支持下，12-15 位 75 岁以上的老人就可以聚集在常年在外的农户家里进行不出村的互助养老（房子是租的，装修布

置的很舒适），而老人的子女们只需要支付每月 200 元的生活费，还可以用等额实物抵换。老人们在一起不是吃吃饭，晒晒太阳就完事了，得学习和教学，这才是核心！这个聚集地不是养老院，是“不倒翁学堂”。老人们要识字、唱歌、跳舞、练气功、剪纸绣花编织、种菜等，同时要将自己的经历与技能分享给村里的儿童和年轻人。

儿童家长教育中心：孩子是家长的老师，家长不能以大人自居而随便教育孩子，需要在不断的观察中了解孩子、陪伴孩子，有什么样的家长就有什么样的孩子。

从 2011 年开始，每年暑假都会组织上百孩子参加的夏令营（生活营、手工营、国学营、英语营），让孩子们在大自然中开阔视野，发挥想象力，同时与伙伴和家长有更多的互动交流。

目前正在探索 3-6 岁的混龄孩子在村庄内坚持“传统文化、自然教育、科学艺术”三位一体的教育理念进行小班式的学习成长，孩子们在沙坑里变化着各种玩法，在田野里与动植物对话，在农户家里观摩和学习各种手艺，还会徒步于山间 4-5 小时，农村天然具备的各种教学素材都会成为孩子们的课堂，这一切还都在不断的创造中。希望未来能延伸到初中和高中，为社区内儿童的全面健康成长营造一个更好的环境和平台。

手工艺传承：乡村的手工艺不仅是文化，也是在地循环经济的核心。从 2004 年开始，蒲韩乡村就已经发掘社区内剪纸绣花纺线织布的传统手艺，从种植生态棉花到纺线织布，再到各种成品销售到香港、加拿大等地，已经摸索出了丰富的经验。

目前，已经在筹备和启动豆腐、蒸馍、打铁、木工、酿醋、香油、编织、纺线、织布、绣花、榨油、磨面等十二个手工屋，既可以生产安全健康的农产品，也可成为城市社员参观，儿童互动学习的丰富素材。

二、蒲韩乡村组织成长的发展历程

乡村组织化的根本体现就是形成一个内生性的社区管理团队，以为社区提供服务而取得组织的合法性和生存基础，并随着服务面的扩展管理团队越来越成熟

和稳固。因此，蒲韩乡村组织化和管理团队的形成必然有一个成长过程，大体可以分为以下三个阶段：

（一）从农业技术培训到妇女跳舞学习——实现村民组织动员

在其他乡村社区的组织动员阶段，一般可以得到大学生志愿者或公益组织的帮助，或者因为过往的上访维权预先支付了动员成本。在蒲韩乡村，郑冰因为是从农资店经营开始，通过科技培训和妇女跳舞服务对社区进行了相当有成效的动员，而这一动员直接和农资店的收益正相关，也就是说郑冰是通过农资店的收益承担了社区初期动员的成本。另外，郑冰还申请到了当地政府妇联的帮助，提供科技培训师资和文化活动的组织名义。这样一种通过为社区提供服务来进行有效动员并获得收益支付成本的方法，是最可持续，也最有成效的。蒲韩乡村一开始的经验为后来走上正确的道路起了至关重要的作用。而其他乡村建设社区因为通过外部资源的无偿获得来支付初期动员成本，一定程度上滋生了机会主义心理，忽视了服务的重要性。每一个乡村社区都应该因地制宜的找到一条组织动员、服务、收益、成本相互促进相互支持的办法。

1、偶然的善意：农资销售中的技术培训

身为铁道工人子弟的谢福政，年少之时被村民看作是“不务正业的花花公子”，但其修黄河堤坝、镇政府邮递员、自制豆腐、食品厂打工等丰富的经历却历练出了一位多面而老道的乡村精英，妻子郑冰称他为“好人中的坏人，坏人中的好人”。

1997 年，经历各种尝试后，谢福政在黄河滩兴办了一个农资销售店。当时身为村庄小学老师的郑冰，在闲暇时段也经常到农资店帮忙。有一天，一位叫苏长业的村民来店里买化肥。两亩半的芦笋，他要买 800 块钱的化肥。郑冰告诉他，这些地 300 块钱的化肥就够了，多了也是浪费。苏长业急了：你卖化肥的还嫌我买得多？他从兜里掏出 800 块钱，甩在那儿说，我有现钱，不赊你的账！苏长业受不了郑冰的“教育”，大吵一架之后，气呼呼地走了。这件事情之后，郑冰就觉得改变农民的观念很重要。

正好，1998 年有一个供货商联系郑冰，说想从省里某高校请两位专家到村子里为村民做关于农资知识方面的报告。刚好村里农民对科学有效使用化肥的知识比较缺乏，农户因化肥用量不当，以及农药使用不当而造成严重损失的情况时有

发生。供货商的这一提议正好迎合了这一需求，郑冰便欣然答应，并积极的开始张罗。但后来才发现供货商提出这一建议的主要目的是为了推销自己的产品。郑冰心里感到很不舒服，就商量说能不能少做广告多讲些农业知识，但供货商不答应，说花这么多钱请老师来就是为了来介绍产品的。性子本来就倔强的郑冰干脆一咬牙自己就把请老师的费用给出了。由于前面发动工作做的比较充分，培训会上一下子来了 400 多位村民。不料想这次培训效果特别好，到中午吃饭时间村民们仍津津有味的听着，郑冰就索性又掏钱为大家买来方便面、面包和水等食物，简单吃过后，下午继续讲课。培训在黄河滩上凛冽的寒风中从上午 9 点一直持续到下午 5 点，结束以后很多村民都问什么时候再举办这样的培训。看到村民们对农技知识的饥渴需求，郑冰便产生了将培训持续下去的念头。



农业技术培训

起初，举办这些培训的费用都由农资店支付，这是一笔不小的开支，请专家每次要花一千多元，郑冰的爱人非常有意见。但同时，意外的收获开始到来。在市妇联的帮助下，举办了几次培训后，农资店的名声也在附近的村子里传开了，村民们都知道这里有个自己掏腰包给大家办农业知识讲座的人。于是也都爱到这里来买东西，99 年的生意出奇的好，以前每年能卖掉 100 吨化肥，而那一年卖了 1300 吨，农资店一下子就挣了六万多块钱。于是，这种农技培训便慢慢固定

下来，并且随着农资店在附近村庄开设分店，培训点也扩展到这些村庄。逐渐形成以寨子村为中心，在周围 18 个村中以 6 个分店和 80 户技术培训联系户为纽带的“科教兴农互联网”。每个分店配一个小教室，与农业局长期合作给农民做技术培训。仅 1999 年到 2000 年，就共组织过果树、芦笋、玉米、棉花、养鱼等各类免费技术培训 12 场，培训人数达到 5000 人次。

当时政府对农药经营的控制严格，登记比较困难，2000 年郑冰夫妇将农资店的登记由个人转为“集体”，性质转为“全民”，原有农资店资产作价 9 万元成为这个“集体所有企业”中的不分配固定公益股，再由市农业局出面担当其主管单位，挂靠在农业局下属的果桑服务公司下，取得了农药经营执照。在后续的发展中农资的统购和销售既是与社员的生产紧密连接的桥梁，也是占比比较大的经济业务之一，承担了蒲韩乡村形成组织的初始成本。同时，郑冰夫妇通过农资销售中的技术培训，与蒲韩乡村众多农户产生的连接也使得农资销售区别于一般的个体店经营模式，为后续形成组织发展奠定了基础。

2、滑铁卢式的遭遇：“公司+农户”养鸡项目的失败

2001 年，当地芦笋的市场收购价格滑入低谷，种植户收益严重下降，客观上导致农资店上一年度赊给参加技术培训的农民的 13 万元农资款无法收回，使得农资店的资金运转也遇到了困难。为了找到更好的致富路径，一些村民提出想养鸡，与市里一家公司合作，采取龙头企业+农户的模式运作。但是村民没有足够的资金，而农资销售网络的成功，让郑冰积累了比较好的信用，于是，郑冰便为 30 户养鸡户担保，从信用社获得每户 5000 元的贷款。然而，不幸的是，这个项目最终以失败告终。在那段时间，为此郑冰与家人发生了争吵，自己一气之下便离家出走了。在市里又遭遇了车祸，被车撞倒在路旁的小摊上，溅出的开水将自己身体多处烫伤，住进了市里的烧伤医院。家人到处找也找不到她，这个时候，她一个人躺在床上，几乎陷入了无法支撑下去的地步，直到后来家里人找到。面对上门要钱的人，郑冰说：“只要我人在，肯定不能欠你们一分钱，如果老百姓真的不还，给我三到五年时间，我都会还给你们。”起诉方请的律师一看这人态度还挺好的，万一这人没命了，那钱也就彻底没了，所以他们就不追着要钱了，也就给了郑冰一个喘息的机会。

接连的打击使郑冰在回到家里养病的 1 个多月里，不得不仔细思索遭遇这种困难的原因。她发现农民不是没有钱，而是把钱存入了信用社，然后又想尽办法从信用社获取贷款。至于欠款农民，少部分人确实是因为贫困而还不起贷款，但也有相当大的一部分人是觉得其他人都不还而自己还，心里不平衡，所以才决定不还。

郑冰就想不通在农村做事怎么就这么难，最后，最大的认识就是要没有一个利益共同体，联合不起来，单打独斗在农村根本没出路。也意识到诚信的重要性，如果没有相互间的诚信，虽然刚开始一点小的利益把大家连接起来了，但遭遇一点困难马上就散了。

后来，养鸡户欠信用社的贷款由郑冰自己先垫还一万多，并承诺以后村民还不上都由自己来还，加上信用社了解了情况后觉得她也不容易，才没有把农资店查封掉。但这些事情使得农资店和郑冰半年都没有缓过劲来。

3、有组织的文艺活动：妇女骨干力量的挖掘

养完伤，郑冰到武汉妹妹那儿待了几天。在武汉看到那么多人整整齐齐的在广场上跳舞，郑冰便问这是谁组织的，妹妹说没人组织，这是大家自发的。郑冰一听没人组织就跳的这么整齐，而且天天早上准时到准时离开，非常受启发。2001 年 7 月的一天，几个和郑冰比较要好的妇女一边看电视一边聊天，剧情让一位大姐突发感慨：“你看人家城里女人活得多潇洒，坐在办公室里打电话，一下班就跳舞，咱们村里女人除了围着灶台转，就是拉扯些东家长西家短的破事，活得真没意思。”郑冰就问：“真要让你们跳舞，你们跳不跳？”没想到几个姐妹都异口同声：“咋不跳哩，你要能请来老师教咱们，咱们一起跳。”说干就干，郑冰请市里的妇联帮忙，请来了一位幼儿园的舞蹈老师教大家跳舞。**基于养鸡事件的反思，跳舞开始时，郑冰便有意识的进行组织训练。**组织了 24 个人，分成 4 个小组，选出了 6 个带头人，李金绒和牛淑琴是其中的两个。但众目睽睽下，大家扭扭捏捏，跳不起来。人群里开始有人说风凉话，有人甚至称她们为“女流氓”。一下午，一个动作都没跳会，但看的人很多。

晚上开会时，几个小组长说不干了，那么多人笑话我们。郑冰非常气愤，“我们扭个健身秧歌，怎么成流氓了！城里人跳舞就叫潇洒，村里就叫流氓。一定要

坚持跳下去，要靠行动打掉那些愚昧的思想”。

在农村，话语权往往掌握在两类人手里：一类是强势者，另一类是造谣者。其他的人或碍于情面，或出于自保，很少有人挑战这一权威。所以，村里人往往是非不分。郑冰做的很多事情，都是在和这些现象的互动和较劲中不断往前走。



妇女文化活动

几位骨干就想尽办法动员村民开始跳舞，刚开始好些妇女不好意思，就在农户院子里，跳熟练了就到巷道里，最后到村庄公共空间去跳。没过多久参加的人就越来越多，寨子村的妇女除了年纪比较大的，80%的人都加入了进来。村庄舆论也发生了很大的变化，一些之前说风凉话的人也加入进来。一位围观的外村人评价说：“这些女的没有白活。”

基于技术培训时形成的服务网络和对之前探索的反思总结，郑冰并不满足于一个村庄的跳舞，便让骨干们 2-3 人一组，开始包片区在整个蒲州韩阳两个镇推动，骨干们面临着巨大的挑战。冬天，下着大雪，大家徒步到各自负责的片区开始教跳舞，有时回去天都黑了，但大家豪无怨言，还编出了各种顺口溜形容当年的场景。

鞋磨烂，嘴磨破。看的多，跳的少。一人在前教，一人往里推.....

总之，采取各种办法技巧，用最平和的心态和真诚的坚持换来了村民们的参与。

这种简单易学便于大众参与的文化活动，使得原本沉寂的村庄一下子热闹起来。村民们空闲时间也开始走出自家的院子，聚到一起。在这个过程中，村民之间的联系渐渐增加，用其中一位文艺骨干的话说，“我们起初就是先见面交个朋

友，以前不同两个村民小组的新媳妇互相都不认识，在一起跳跳舞，聊聊天说起这是谁家的媳妇，就认识了”。

同时，在这种公共生活的空间里，一种良性的社区舆论氛围也开始慢慢形成。

妇女们在跳舞休息的时候经常会聊起各家的家务，一些婆媳关系不好经常吵架的就会被大家拿出来议论。而有些婆媳关系好的，往往还会一同参加跳舞活动，也会得到大家的积极评价。时间久了，议论的话题延伸到家庭生活和社区事务的方方面面。虽然以前大家偶然也议论这些，但是不在像现在这样人多的公共场合。而且那时候也不怕别人说，现在大家跳舞的时候都要表现自己好的一面，再听到别人议论自己就不好意思了……

后来，大家还把社区里一些不好的习惯和行为编成小品在节庆活动时演出，更直接对这些行为形成舆论压力。

跳舞还收到了一个意想不到的效果：缓和了家庭矛盾。一个过去经常挨骂的男人对郑冰说：“自从跳舞后，他回家，媳妇不骂他了。郑冰回应到：女的难道天生就爱骂丈夫？她就是活得不痛快嘛！”

2003 年正月十五，为了让跳舞的妇女们到市里展现大家的风采，经过争取，郑冰组织了 1000 多个妇女在永济大街上跳舞。而市里领导们潜意识里觉得那么多农村妇女肯定会乱成一团，便将他们的跳舞排在了最后一位。可实际情况却恰好相反，妇女们都是自己解决交通问题，从早到晚没人掉队，也没吃午饭，最后表演的时候整整齐齐，全场惊叹。郑冰也没想象到效果如此好，深受感动，但也面临一个巨大的压力，他们的出路在哪里？

渐渐地，在跳舞的过程中，参与跳舞的妇女们还得到了自我组织活动的初步锻炼，并且在这些活动中，彼此间的协作日益加强，集体行动力也初步体现出来。

4、形式多样的自我学习：骨干的思想觉悟提升

时间久了后，跳舞的人多了，大家就觉得光跳舞也没有意思，于是就把参加跳舞的人按照居住的巷道分成九个小组（寨子村的村民居住区共分为三个村民小组、九条巷道），每个小组选一个组长组织自己巷道内的人来跳舞，每天晚上比赛谁跳的好，对于大家评出的优秀组成员，奖励一朵小红花。一次因为比赛还引

发了一件“跳舞事件”，因为大家太较真了，有两个组觉得评判不公，相互不服，渐渐开始互相议论，形成了纠纷。对这件事情，郑冰和几位骨干思考讨论了很久，觉得光让大家跳舞图个热闹还不行，得让大家懂道理，长见识，但是如何才能做到呢？

当时正巧从电视里看到大学生辩论赛，于是便产生了一个想法，“话不说不清，理不辨不明”，把一些道理变成话题让大家展开辩论吧！经过大家商量后，选取了身边息息相关的一些事情作为题目，比如：婆媳关系不好，婆婆责任大还是媳妇责任大？生男好，还是生女好？妇女是要融入市场经济大潮还是做贤妻良母？

一开始，辩论的时候总会吵的不可开交，但也使大家渐渐感觉到自己知识水平不够了。看到电视里大学生们辩论时滔滔不绝，但轮到自己道理就在嘴边却说不出口。于是，妇女们又开始商议组织起来学习，提高自己的知识水平。几位积极分子还把自家的屋子腾出来免费给大家当学习教室。

参加学习的妇女分成几个小组，每天晚上干完家里活后便集中到一起读书讨论，最初讨论的话题从天下大事到身边琐事，十分宽泛。经过不断总结经验后，课程变得越来越规范，形成了几项常规的内容：家庭教育讨论，政策法规学习，生产技术交流等。为了使学习氛围活泼不枯燥，还设计了一些趣味活动，比如讲笑话和猜谜语等。

但长期组织学习，特别是到外村组织，还是会遇到各种困难：

据郑冰回忆：“我们从一个村到外村开始学习，当时我记得在一个村学习的时候有十几个人，但是组织大家学习的骨干回来说那个村不学习。说为什么？他们说人很难组织。那天他们说你能不能帮我们去组织一下？”当时我去的时候那个房间就坐了 12 个人，有一个女的非常强势的说，郑冰，学习给钱吗？12 个人坐在房间这种状态，我说你要钱干什么？她说我孩子星期天要回来拿钱，我说你孩子要钱干什么？在哪里上学？她说我孩子已经上高中了，我说你供孩子上学干吗？她就提出来，孩子上完大学就能挣大钱。我就问她，你孩子从小到大花多少钱，她说起码要花我 10 多万。当时那么多人已经在看着我们两个对话了。

我马上就翻脸了，我说你这个人简直不讲道理，你孩子上学上 10 多年，要 10 多年时间，还要花 10 多万。你觉得孩子上学是有出息的，我们今天组织你到这里来，你给我交学费才行，凭什么给你钱，再说又不是你在地里干活我把你叫来学习，明明现在是农闲时间，冬天你在家做什么？他说没事，聊天。我说你没事的时间学习有什么不好？假如从现在开始学习，再学 10 多年你想想你是什么样子？道理就是这么简单。”

当然在组织学习中也受到了政府部门的关注：永济市市委书记听说有农民自发学习，不太相信。有天傍晚市委书记带着四套班子来了，因为学习场所在马路边的房间里，大晚上亮着灯，人多声音大，他们便很容易就找到了。结果一看，真是在学习，大为吃惊。市委书记说“我们学习都不好好学，你们农民是真学习啊”。结果那天晚上大家走的比较晚，一起讨论今天高兴不高兴，很多人说高兴，市委书记都来了。大家没想到这么一个活动，能够惊动市委书记亲自来。还有人说，书记说了要给钱。因为书记在那个会场说了一句，10 万 8 万不嫌多，3 万 5 万不嫌少。郑冰说，我也看到你们眼睛放光，如果说明天市委书记说给钱，拿 10 万块钱我们干什么用？当时就有一个人说，不管，只要给钱就是好事。郑冰觉得不对，大家都不知道拿着钱干什么事，干吗就要接钱？

所以，从那时郑冰就组织团队开始了真正的讨论，到底他们能做哪些和经济有关的事？

5、参与村庄基础建设：提高组织的凝聚力

随着跳舞、学习的推进，郑冰发起的这个妇女为主体的自组织实际已初具雏形。对于组织的名称，在当地妇联的指导下，从最初的“妇女俱乐部”、改换为“妇女文化活动中心”，最后又换称为“妇女协会”。

而在活动的过程中，大家渐渐又提出了一个新的问题，觉得“老是跳舞不行，我们得做点什么”，再者“天天学习，总得学出些成果来吧”。就在此时，一个新的机遇出现了，并促使寨子村参与跳舞和学习活动的妇女们形成了一个更有“实战性”的自我组织——村建理事会。

因为寨子村的妇女文化活动已经获得了当地妇联的关注和认可，2003 年底，郑冰被市妇联推荐到北京参加一家公益组织农家女举办的研修班，在会上结识了一批从事乡村发展工作的实践者，首次有了社区建设的概念，并了解到全国许多其他乡村的实践经验。

2004 年《农家女》杂志社的谢丽华老师来寨子村参观交流，临走时说：“郑冰，你们妇女活动搞得很不错，但村里的环境卫生太差了。”当时郑冰心里想，村里不就是这个样子么，还能变成啥。不过谢老师的话还是让她觉得很惭愧，后续就组织妇女骨干讨论，大家觉得以后不能光指望政府，而是要自己行动起来，用双手改变自己居住生活的社区。由于跳舞和学习活动已经培育起来的行动能力，很快他们便以居住的 7 个巷道为单位，每个巷道推举出了 4 位有公益心的代表，由这 28 位代表组成寨子村村建理事会。

寨子村村两委间关系有些复杂，在这种治理状况下，村民的公共行为也很难约束。村庄道路一到雨天就泥泞不堪，巷道垃圾到处乱扔，卫生十分差。

村建理事会成立后，针对这种情况，认为社区的头等大事就是让环境好起来，于是决定要依靠村民自己的力量完成全村的道路硬化和修排水渠。

为了充分发动村民们参与，理事会印了传单挨家挨户的宣传，向大家说明修路是对大家都有好处的事，一定要大家共同参与才能做成功，使大家受益。最后，绝大多数村民都被动员了起来，每家分片包干，负责自家门前的路，而入村出村的路口，由村建理事和一些热心文化活动的骨干来共同完成。而修路基本的材料费用支出则由理事会发动集资，郑冰个人也凑了一部分。

修路过程中，一开始也有几户人家不愿意出力，大家就一起到他们家门前去帮忙，最后他们自己都感到不好意思，便参与进来了。路渠修好后，大家士气高涨，便一鼓作气又在村子前面的荒地上平整出了一个篮球场。

就这样，前后花了七十多天的时间，历届村两委都没有解决的令所有村民都感到头疼的问题，被这个妇女们自发组织起来的村建理事会解决了，而且总花费加起来只有 3 万多元钱。后来她们听到附近一个村子的人说他们村委会请人来修路，一共花了 14 万多，这让她们更加感到自豪了。

路修好后，理事会继续着手整治村里的卫生。为了解决垃圾随处倒放的问题，他们发动老年人组建了一只义务卫生监督队，对乱倒垃圾的行为进行监督。发现

后，由理事会发动舆论谴责改正。取得了很好的效果。

此前，寨子村的妇女文化活动早已经扩散到附近的数十个村庄，而这次的村庄整治取得的成功更让其他村的人十分羡慕，许多人提出想更多的参与到寨子村村建理事会的活动中来。这对理事会来说是件好事，但也面临着一个问题：如果活动涉及这么多村庄，以寨子村建理事会的名义开展就不合适了，所谓“名不正则言不顺”。而且，在跳舞以外的其他活动中，也有很多男性加入，再叫“妇女协会”也不合适了。于是，妇女文化活动中的积极分子，以及先前农资服务网络中的老骨干们，凑在一起几经商议，最后决定以原来的农资购销网络和妇女活动网络中有稳定联系的农户为基础，组建一个综合性的协会。2004 年 6 月 7 日，在市领导的支持下，在县民政局顺利注册了“蒲州镇农民协会”。

至此，这个在农资购销和妇女文化活动基础上发展而来的具有 3865 户稳定会员的、综合性的农民自组织成立了。有了这个合法的组织实体，日后开展起工作就更加方便了。

（二）试水经济项目的惨败——组织持续发展的转折

在完成组织动员后，大家都在琢磨着如何在生产上有经济收益。于是在 2005 年先后成立了四个经济合作组织，红娘手工艺、千亩生态园、涂料厂和手工蒸馍坊，其中后面三个全面失败，这成为蒲韩乡村发展历程中的又一次重大经验教训。

农民组织化的第二阶段，是管理团队初步形成并探索寻找组织定位的过渡阶段，即通过不断的试错搞清楚农民组织起来能干什么。当今普遍生产过剩的社会大背景下，农民在运作产业项目上没有任何优势，大概只有经历失败后，才能认识到不断拓宽服务经济的范围才是正道。

1、创办红娘手工艺

2003 年前后，在一次偶然的活动中迸发出了成立红娘手工艺的想法。

据手工艺负责人牛淑琴回忆：在跳舞活动开展的如火如荼的时候，参与跳舞的妇女积极分子们就开始琢磨着能让大家一起做点什么。后来一位来采访的记者无意间提到，“你们除了跳舞，能不能发展一下，做个手工什么的？”受到这个思路的启发，我们很快就发动村子里的老年人，组织了一次剪纸比赛。村里有许

多老年人都会剪，我奶奶、妈妈都会。剪纸的时候，年轻人都趴在那儿看，目不转睛，特别喜欢，就是不会剪。

然后大家就开始想是不是可以把村里喜欢这个的年轻人组织起来。于是，我们就在村里挑选了 7 个人。当时，郑冰家里也有线等，就是需要买点布，反正也不多，大家就一人摊了几块钱。慢慢开始学着做。后来郑老师从城里学习回来，带回来一个布贴娃娃，就是用布贴上去的，我们就照着这个做。当时就是自己感兴趣做着好玩，也不卖。后来，有一天计生局的一个人来，说听说我们在做手工品，要拿一个看看，过两天再还。我们就答应了。后来他们就送来了一个奖状，说拿到省里参加了一个评比，得了二等奖。我们可高兴了。有几个说，能得奖就不错了，但也有人觉得这没有创新，认为应该有自己的东西。

我们就想：这里过去有土布，织布纺线的技术都有，都是这里最传统的东西。但现在老人们年纪大了，年轻人都不会，慢慢会失传的。我自己只是小时候学过织布，其他的工艺都不会。于是，我们就开始拜访当地的老人们，请他们说怎么染线、浆线、怎么煮线。后来到 11 月份的时候，就开始学织布，这时已有有 27 个感兴趣的加入进来了。

后来我们又请了一个当时已经 84 岁的老人教我们做小物件，她什么都会做，像虎头鞋啊。。。后来又请了四个老人，我们管她们叫巧巧手。有个老人，只要天空有一只鸟飞过，就可以画出来。

就这样，在文化活动中，手工艺兴趣小组慢慢发育起来了。当年冬季，郑冰前往北京参加公益组织学习交流，带回了第一个订单，这个兴趣小组才真正开始了手工艺品加工的合作尝试：

郑冰带回订单后，大家看了样品，认为难度不大，都跃跃欲试，便把 200 个左右的订单接了下来。第一次接单，自然都很兴奋，每天 8 点前就开始上班，那时候是冬天天还没有亮，有时候晚上 9 点才回家。大家自己规定不能迟到一分钟。没过多久做完了，很轻松，觉得肯定没有问题。负责人牛淑琴拿去给郑冰看，直接说不合格。牛淑琴还很不服气，最后拿尺子一量，大小和样品不一样，拉链拉开后也不平，里面只有几十个合格。于是她高兴地来，不高兴地走。回去后她跟大家一说，大家都不服气，家里人也都反对，劝能做就做不能做拉到。但大家都暗自较劲，讨论了一下如何修改，过了两天，终于做完了。再拿给郑冰看，这次

是过关了。从那个时候起，我们就提出了一个口号：喜欢听批评不喜欢听表扬，因为老是说好，就没法改进，你说缺点，我们还可以改进一下。

第一次的成功给大家很大的信心，并逐渐吸引了附近许多村庄的妇女加入进来。到 2005 年底时，逐渐形成了纺织组、织布组、缝纫组、绣花组 4 个小组。共有 200 户社员入股，在对内部制度加以规范和完善后，手工艺加工项目逐渐形成了红娘手工艺合作社。

手工艺合作社早期的产品主要由北京的两家公益组织帮忙代销，以及放在附近的旅游点销售。但市场状况并不好，也没有产生盈利，需要靠农资购销合作上缴的利润来帮助维持。直到 2006，香港一个推动公平贸易的公益机构到这里参观后，决定与他们合作，尝试往香港销售。结果，这里的手工艺产品在香港市场十分受欢迎，使合作社有了稳定可观的订单来源，并逐渐开始具有盈利能力。随着内地消费群体的成长，这里生产的手工艺品和土布用品在当地也开始走俏。但郑冰考虑到从事生产的有很多是老人，接太多单会使他们的工作强度太大，不利于老人的健康；另一方面，合作社的另一个目的是发掘和保护本地的民间手工艺，若订单太多，会挤占年轻成员们向老人们学习的时间。于是除了保证香港的订单外，一直控制其他地方订单的量。

2、千亩生态园项目

在 2005 年的时候，协会组织原来寨子村村建理事会的 5 个骨干先后参观考察了南街村和成都郊区的一个生态农业示范点。回村经过讨论后，便决定借鉴南街村土地集中的方式和成都生态农业的经验，开展一个经济发展项目，即千亩生态园建设项目。

项目采取以土地入股的方式，全村绝大部分的农户都参与了入股，一共集中了 870 亩土地来建立生态农园。生态园建好后分为三个小组，分别采取两种模式管理：两个小组采取集中管理，组织入股的农户参与劳动生产；另一个小组是建好后由原来的农户自己管理。生态农园及园中的道路桥梁都按照生态旅游的形式设计，并先后组织人员前往几个高校选看树苗，2006 年便开始基建及栽种树木。

但问题很快就暴漏出来：一是土地集中起来后管理难度太大，农户把土地

入股后就等着分红，而不是真正的去打理这里的生产了。据两位参与者回忆：

我记得这个村只有几十户没有入股，大家都有土地入股，这都是大家的口粮田。第一年我们干的时候，大家在地里扛着旗，唱着歌，义务投入劳动，随着后面一些投入，比如采摘棉花的人工投入大的时候，大家就开始慢慢没有那么卖力了。到第二年的时候，大家的想法就变了，觉得不是自己的土地了，自己只是在这里工作。发现有很多小事情，本来是一天可以完成的，有时候几天都干不完，有人偷懒.....

到了 06 年就发现管理跟不上了，那时主要是由种庄稼能手来做，每个人管一种作物。可是大家没有想到的是，他们家里还有很多地，他如果兼顾了这里，家里那块就兼顾不到。太耗精力了.....

二是当初签订的合同是三年见效益后分红，但村民当年就想分红；三是基础设施建设投入太大，后续资金不足。加之，新建的生态园要吸引消费群体和开拓产品市场也需要周期，短期内很难收效。这一系列的矛盾和困难又引起了主要负责人之间的矛盾。渐渐许多人开始对这种合作的模式产生怀疑。

到 2007 年下半年，生态园项目实在难以继续维持了，经过反复的讨论商议后，最后决定将土地分回给个人，协会只负责技术和市场。从那以后，协会便确立了一个原则，即：农民的土地绝对不能动，不能合并。

3、涂料厂和手工蒸馍坊

涂料厂建设是 2005 年发起的另一个未能取得成功的合作项目。涂料厂采用会员入股的方式，每股 300 元，但对单户入股总量进行限制，防止出现大户控股。同时，为了体现社区公益性，对村里 12 户智障、残疾、特困户每户赠送一股，资金由协会出。虽然引起了很多争议，但最终还是被执行了。

涂料厂上马后，第一批产品出来就发现质量不过关。于是，协会选派了 10 名技术员去北京接受培训，但短期内仍难以根本解决。涂料生产毕竟是一个新的工业项目，对于村民来说，无论是技术、市场，还是工厂管理都比较陌生。所以，经营过程中种种问题都暴露出来，一直没有盈利。最后，不得不关门告终。

手工蒸馍坊的尝试过程与涂料厂类似，也是采用入股的方式。虽然技术简单，

但销路并不好。再加上工厂化生产以后，人员劳动力成本都开始显露出来，与不计劳动成本的家庭小作坊相比毫无优势可言。于是上马后，很快便以失败告终。

虽然，接连三个项目的失败对协会产生了很大影响，但并没有从根本上将这个农民合作组织击垮。这要得益于蒲韩乡村在其他领域的合作有较好的发展势头：一方面，此时农资购销领域的合作已有稳定收益，手工艺合作领域 2006 年也开始盈利，这使得协会作为一个整体在经济上仍可以继续维持；另一方面，三个经济项目的失败虽然导致了一些参与者的退出，但由于文化领域合作的持续开展，她们中的许多人依然继续参与着协会发动的文化活动，因此，联系并未完全断绝。并且，随着跳舞活动、合作购销业务、及手工艺合作向周围几十个村庄的扩展，从整体上看，协会以其他领域的合作联系起来的农户范围不仅没有缩小，反而在扩大。从而保障协会最终渡过了这次“难关”。

通过妇女跳舞、组织学习、环境卫生治理和修路完成组织动员，并取得比较好的效果，且有一定的农资店收入积累和妇女组织基础的情况下，蒲韩乡村注册成立了“蒲州镇果品协会”。按照协会注册要求，郑冰第一次建立了协会的组织管理架构，并初步组建了协会管理团队。此后，协会开始尝试拓展其他经济创收项目。2004 年到 2007 年间，除了农资连锁超市外，其他 5 个生产类项目都不成功。除了那些外部环境客观因素之外，剩下的就只能从团队自身找不足之处了。协会在连续遭遇失败之后，受到很大的打击，但没有被压垮。这种低落的局面促使郑冰带领协会开始深刻的自我反思和批评。

在此阶段，对很多合作社来说都是一样的要遭遇挫折和失败。作为普通的农民，不仅是在蒲韩乡村，任何地方的小农在组建合作社之后，都有上项目的冲动，但几乎没有成功的。所以，关键不在于项目遭遇失败和挫折，而是在项目失败后合作社能否承担住损失，能否不因一时的失败而解体。农民合作社建基于小农家庭，只要动员还有效，组织化因素还在，社区就有从头再来的机会。对于蒲韩乡村来说，不仅有很牢固的妇女文艺组织基础，还有农资店收益的积累，这就是他们能够承担住项目失败损失的原因所在。

（三）蒲韩合作组织的创新——发展乡村服务经济

经过上一阶段的挫折和反思之后，蒲韩乡村管理团队开始更加重视社区基础工作，挖掘并整合社区内部资源，以及管理团队自身的学习和培养。具体包括：1、梳理并总结 1998 至 2007 年的工作经验和教训；2、讨论并制定 2008 年至 2018 年的十年规划；3、成立青年农场，重视对本地青年的吸收和培养；4、管理团队学习，充分利用外部机会组织团队外出参观考察，扩大视野；5、加强社区调研，组织团队入户访谈，深入挖掘社区需求；6、根据社区不同群体的需求，拓展更多的服务项目，提出“服务经济”的概念，认识到从服务中开发创收项目的重要性。蒲韩乡村的成功之路，也正是一条将服务经济的范围领域从农资服务拓展到资金互助服务、生活用品供销服务、农业生产产前产中产后各环节的服务……

1、组织发展的宗旨：“服务教育再服务”

如果说 2002 年养鸡项目失败，由郑冰个人承担了相应代价，也使她意识到了组织的重要性。那三个经济项目的失败，就是整个团队在遭遇失败后的彻底反思与成长。

据郑冰回忆：2007 年我们失败之后的半年农闲时间里，全部都在讨论，到底我们该怎么办？我们总结前 10 年的经验和教训，到底我们做的这些事值不值得？该不该做？大家都觉得哪一块都应该做。问题是怎么做？首先我们总结第一条就是不能急，要慢慢地做。原来就是看到哪里就做到哪里，结果一做起来很快，当然塌下去也很快。所以总结之后就是感觉，那年轻人怎么办？所以从我们中年、老年的这些骨干，就开始引导自己的子女回到社区来。”

2007 年国家出台了《中国农民专业合作社法》，郑冰就顺应形势，注册了 28 个专业合作社。2009 年政府下发政策的时候，说一个村报 5 个合作社，就有补助。郑冰立马召集所有理事长召开会议，与大家讨论，不要钱行不行？她觉得这种信息传达有问题，组建合作社的目的是拿政府的政策，是对接市场的，不是为了成立一个合作社，拿政府的钱。成立合作社太容易了，5 户身份证就可以到工商登记注册，花不了 100 块钱。当时就有 6 个理事长说不行，给钱不要，是傻瓜。郑冰让其马上退出合作社联合社，因为你自己都没做好，凭什么要钱？

2008 年郑冰带领大家大胆而稳健的做了十年规划，并提出十年时间要将蒲韩乡村打造为中国第一村，这个第一指的不是经济，而是村庄整体风貌和村民

综合素质。

第一阶段（2009 年—2012 年）：侧重社区公共服务与经济合作实体有效促进做好基础工作。

- （1）社区农民文化活动持续开展的制度建设，且还原于日常生活中；
- （2）社区农民学校培养人才的课程及教学方法的有效进行；
- （3）红娘手工艺作坊完成传统文化的纽带作用；
- （4）有机农业联合社生产组织体系制度建设；
- （5）生态家园环保理念全社区普及；
- （6）妇女活动由娱乐提升到以家庭教育为核心的读书文化活动；
- （7）农资超市转型为消费者合作社；
- （8）老人健康快乐的生活追求唱响社区。

第二阶段（2013 年—2015 年）：侧重制度化促进社区各个项目步入快速发展期。

- （1）有机农副产品的生产加工与消费市场有效合作；
- （2）社区老人与妇女、儿童三位一体的服务理念，应用于实践中。（老年康乐与社区服务相结合；妇女儿童学习与社区生产发展相结合）；
- （3）环保与节能一并推行。（垃圾分类处理，生态厕所改造，污水有效防治，社区能源充分利用）。

第三阶段（2016 年—2018 年）：侧重社区内部良性循环与政府、市场有效结合完成社区三大目标。

- （1）社区环境回归生态、文明、古朴、含蓄；
- （2）社区社员人人具备积极向上的学习能力；
- （3）社区社员达到稳定增长的经济收入。

这个十年规划不是空穴来风，而是认认真真总结前十年的经验教训基础之上做的，从此蒲韩乡村坚持“服务、教育、再服务”的宗旨踏上了综合性农民合作组织的发展正道，这里也成了一个对外输出经验与教训的地方。

土壤转化、环境卫生治理、老人互助养老、农产品统销、日用品统购、儿童家长教育、传统手工艺……一切社员有需求的事情都在有条不紊的推进和积累，团队也从个人、几个人跃升到了几十人，大家共同建设自己的家园。

2、组织发展的新生力量：返乡青年

2008 年的总结反思让郑冰意识到，农村的事情越做越踏实，肯定有做不完的事，这是一百年的事。但团队的核心成员几乎都是跳舞和搞环境卫生历练出来的，全是中老年人没有年轻人。而以城市化为导向的教育和文化价值使得年轻人都是选择离开被冠以“贫穷、落后”的农村，青年人回归乡村重要但却困难重重。

郑冰首先选择的办法就是让工作团队的中老年将自己的子女往回叫，一位 1990 出生的年轻人 L，母亲在手工艺工作。L 上完大学后就在太原上班，工作压力大，住在十几平米的出租屋感受不到生活的气息，非常想念家里的大房子，在母亲的说服下便回到了蒲韩乡村。L 刚回来时，晚上基本都是住在培训学校，不敢回家，想回家时也只能偷偷回家。村子里无形的舆论压力太大，村民不会觉得年轻人回归是协助家乡发展，反倒认为孩子上了大学回到村里是没有出息。郑冰认为，年轻人回乡首先得使得自己内心的承受力强大起来，同时团队要帮助年轻人克服困难。L 第一次来到蒲韩团队时，刚好看见自己的母亲在跳舞，非常惊讶。郑冰便与其对话，你从小到大见过你母亲跳舞么？L 说，没有。那你想没想过你母亲敢跳舞，L 说肯定不敢。这是一个相互影响，相互教育的过程。

初始回归的年轻人却和中年人搞不到一块去，需要时间磨合，于是就组织周末学习班，让年轻人和中年人相互理解对方，试图拉近彼此的距离。不断的学习过程中，郑冰便发现，**最重要的学问还是在家里，母子、母女在家里关系越来越好，也体现在工作上的合作越来越好。那在家里怎么来好，把代沟怎么缩小，非常重要。**比如家长总容易用家长的命令要求子女，但子女总容易叛逆，觉得你什么都不对，其实需要有一个中和点。有一位工作人员，她儿子刚回乡时 24 岁，她要给儿子买皮鞋，她儿子不愿意。其他工作人员觉着人家都 24 岁了，还不相

信他，在这种小事上，团队提倡彼此尊重，让你儿子买鞋去，买回来看你满意不满意。儿子买了鞋回来，她说你看那么难看，她立马就给出这样的看法。在这些细小事上怎么让家庭里面缩短代沟，团队里面中年和青年的合作也是这个过程。

郑冰认为，年轻人回来，不种地是不行的，如果不种地，根本谈不上尊重农民，尊重农民不是客气的一句话，尊重农民是真正从心里觉着农民不容易，农民辛苦，不是说多给农民点钱就叫尊重农民。对农民好，是要发自内心对农民的好，一种地就会立马觉着农民有多不容易。年轻人刚回来时不知道在农村干什么，他们认为回到农村就种地。郑冰说当然是种地，但一说种地他们就立马拒绝。他们会觉着我凭什么种地，从小父母都是说好好读书，跳出农门的。其实年轻人刚开始非常抵触种地这事。2009 年开始，团队就弄了四十亩地，分了三块。天不亮（因为没太阳，年轻人不种地的原因嫌太阳晒）七八个人相约去地里锄草，目的不是锄草，就是建立和土地的情感。那锄草的这样过程，因为人多才有乐趣。其实这个过程是用了一些聚堆热闹的方式，然后大家一起比赛锄地，看谁锄得快，其实不经意之间就把活干了。大家锄草过程中会有不同的感知和收获，这个收获在哪儿，就是对庄稼怎么认知。不认识农作物在农村混啥，就没法混。年轻人中间的情感也连接起来了，每一次劳动回来都分享，大家觉着辛苦，真的辛苦，那老百姓辛苦吗？真的辛苦，这种感觉是到地里干活才出来的。光背“锄禾日当午”不管用，背得再熟，没有那种情感在里面，只有干了活，才能体会到农民不容易。2007 年《中国农民专业合作社法》出台后，2008 年蒲韩乡村注册了 28 个专业合作社，郑冰让回来的年轻人一人跟进一个合作社，同时一人种一亩地、一人跟一个村，年轻人通过“三个一”来锻炼。年轻人一做合作社都想做公司做企业，郑冰便规定，三年做出一个合作社来，要把 20 户到 150 户沟通个遍，沟通一次又一次，建立信任关系，这才有做合作社的可能性。但是老百姓百人百姓，假如你不能和这几十户的农户沟通顺畅，你根本谈不上做合作社。**所以我们就觉着历练年轻人和农民打交道的这个环节，重要的是在合作社和农户的沟通上。**

经过不断的磨练和积累，团队中也慢慢迎来了第二波年轻人，便是第一波回乡年轻人的同学和朋友。随着年轻人的增多，郑冰深知，农民表面憨厚其实很精明。农民见年轻人一面就能判断是干什么的，但年轻人不一定能判断农民。年轻人从农民那获取到的信息是假的，可能还不知道，那工作就没法开展。**那年轻人**

必须突破的就是和农民建立朋友关系，真不是谁骗谁，谁哄谁，一定是彼此信任，那怎么建立这个信任才最重要。

2013 年郑冰亲自带了 15 个年轻人搞家庭环境卫生。她告诫年轻人，村民要厉害你比他还要厉害，你今天不搞家庭卫生，我就不走，你能把我怎么样，就用这种办法。当然也有些巧办法，1500 户中按 20%的比例选出 300 户发奖状。选 300 户的时候就选那些家庭脏的不成样子的对门做榜样，但这个对门选了之后，就把现场的小组会开在对门，我就不说你，我就在这儿开，看你怎么办。人都有尊严，都有自觉性的，软硬兼施。只要敢和这些人吵，年轻人一定能锻炼出来，因为这是对他有益呀，明明在这儿打麻将或者聊东聊西，干嘛不把家庭卫生搞好。政府把村里卫生都搞好了，你家里为什么不搞，这个和村民说起来要理直气壮。在评选和环境卫生检查中你发现就触碰老百姓的那种尊严了，我家卫生管你屁事，检查啥。年轻人要会沟通不会碰到这种情况，要不会沟通的话，农民会觉得是我家自己的事，他会抵触。面对这种抵触我们毫不客气，我们就不会客客气气说，你家卫生做好，厨房、客厅、院子、厕所都好了，是你受益还是我受益，家庭卫生就是课堂，你家的孩子还需要给他拿那么多钱吗？这个要和农民辩个道理，非说清楚不可。然后开大会，发奖状。我们不发东西，一定注意，在农村不能发东西，只能发奖状。发奖状，发镜框，发锦旗都可以，但就是不发东西，奖状多多益善，这个花钱又不多，其实农民是有尊严需要的。你发东西，哪怕一块钱的东西，都会导致大家相互争抢。所以检查家庭环境卫生就会变成对我们一个青年人的绝对锻炼，但这个方面绝对不能客气，必要的时候农民一些错误的观点你也必须给他纠正，你客气下次就进不了这个家了，你就当场和他吵，这个不含糊的。

村庄里的选举换届也是郑冰历练年轻人的好时机。别看农民大多数没文化，却精明着呢，每逢选举换届，便是镇政府领导最头疼的一个阶段，各村选举的时候派系非常复杂。起初郑冰是不参与的，爱选谁选谁。但后来迫不得已，丈夫谢福正被选上村长，她才真正参与到选举中去，却发现太让人不可思议。尤其是选举之前选举之后，曾经有人说你看赵本山的乡村爱情，郑冰说有点儿像但不真。后来便让年轻人关注选举过程，其实村里大家是有亲戚朋友关系的，有派系之间的关系，不把那个过程看懂，就不知道哪一块就得罪谁了。别看表面很平静农民

很朴实很朴素，但是对新来的人说，每一个村都有几个特精明，精明到不是人，都成精了。那样的人如何去打交道，会和那样的人打交道，自然就会和普通老百姓家里打交道。

通过不断的磨练和积累，蒲韩乡村的返乡青年越来越多，也逐渐成为了团队的中坚力量。在巨变的城市化进程中，要促使年轻人返乡，这个过程和人生道路一样，注定就是曲折的，也是精彩的，更是无法估量和预测的，其价值和意义只能交给时间和参与其中的个体。

3、组织经济发展的杠杆：农民互助合作金融

2002 年，为了周转农资店的现金流，从厂家获得优惠，郑冰向农民借款 2 万多元。到年底还了每户农民借款的同时还支付了 3 厘的分红，村民们都不好意思收，但她还是执意要给，认为那是农民应该得的。

2003 年，郑冰便向农民每亩土地 50 元的方式入股，筹集股金 11 万元，村民不仅得到购买农资的优惠，年底还会有分红。

但这种做法被当地信用社以非法集资为由告到政府。而信用社之所以将她们告到政府，原因是信用社看到农资店每次组织技术培训都有数百人参加，便猜测有很多人在农资店入股，对信用社的业务构成了竞争。但后来在地方政府的主持调解下，信用社看了农资店的账目后才发现，“集资”总额不过 10 万多，也就不了了之了。事后当地主要领导私下对郑冰的做法表示了支持，说“新生事物就要大踏步走”，并建议农资店将入股股金的说法改为预交农资款，也不要出现红利等说法。这件事虽然没有对蒲韩乡村的发展带来直接的损失，但却形成了很大影响，此后发展中对金融业务一直保持着十分谨慎的态度。

有了之前的“风波”，2004 年以每亩土地 50 元的方式预交农资款 33 万元，2005 年 40 万元，2006 年 45 万元。

2006 年，郑冰在外地参加活动中结识了从事农村发展项目的“富平学校”。该组织的一个核心业务便是在农村推广小额贷款。双方经过接触商讨后，便决定在蒲韩乡村内尝试开展小额贷款业务。

2006 先以项目合作的形式，为蒲韩乡村提供 40 万元贷款资金，蒲韩乡村以预付农资款的方式向社员募集 40 万元作为配比资金。由此，蒲韩乡村便正式开

始探索农村信用服务，向社员借款的月息为 1.5%，年利息收入 7.2 万元，本息全额还给富平学校。

第一年的盈利成功后，富平学校于 2007 年将贷款增加到 200 万。郑冰得到这笔贷款后，便又以为社员提供赊账的形式将这笔资金的大部分利用农资购销网络“贷”了出去，而结账时按照 1.5 分/月的利息折算对农资进行加价，成为实际的“还贷”方式。例如，一袋化肥正常价格 100 元，赊账半年收取 109 元，赊账一年 118 元。这种操作成为向社员开展小额贷款业务的开始。由于已有的农资购销网络以及这种赊销的经营方式以往已经运作多年，而操作者对大部分农户的信息了解也比较充分，因此，这次小额贷款的尝试仍然十分成功。

富平学校看到这种情况后，2008 年将资金投放量增加到 400 万元。对于这么大一笔资金，郑冰十分重视，操作小额贷款也成为蒲韩乡村工作的重中之重。为了确保操作成功，协会几乎动员了所有的力量。除了抽调协会已有的骨干组建专门的小额贷款团队来操作，还动员了其他各个工作板块的骨干义务参与。

小额贷款在当地社区顺利推出的一个客观条件是当地农户旺盛的金融需求和正规金融服务的不足。当地种养殖业发达，经济作物覆盖率高，对生产资料的用量大，季节性短期性的贷款需求很大。协会对所联系的 3865 户社员的初步摸底估算，约有 48%的农户都存在贷款需求，大多数贷款额度在 2 万元左右，总信贷需求规模在 5000 万左右。

农户信贷需求调查情况表

金额/户	%户	户数	资金需求总额（万）
10 万	3%	116	1160
5 万	5%	193	965
2 万	30%	1159	2318
1 万	10%	386	386
合计		1854	4829

而正规金融机构由于难于解决与分散农户交易成本过高的问题而不可能满足这些散户的小额信贷需求，而且对于农户而言手续繁杂十分不便。当地农户的生产、生活中的紧急开支大都以民间借贷的方式来解决。

2008 年中国银监会、中国人民银行联合出台了《关于小额贷款公司试点的指导意见》，为小额贷款这种操作形式提供了政策依据。在这个背景下，富平学校和协会也在已成功操作的项目基础上，**顺势在永济市成立了小额贷款公司（下文简称“公司”）**。于 2009 年 5 月在永济市正式进行了注册，注册资金 3000 万，其中由 F 机构投资 2100 万，持股 70%。对于公司的团队构成，由富平学校派出总经理和财务负责人进驻当地，而具体的业务则由协会抽调出十几名骨干组成的团队来操作，**公司与这些骨干签订劳务合同**。公司地址设立在协会的发源地寨子村，后来由于业务的拓展，分别在临近的另两个乡镇设立了分营业所。相应的也有新招聘的信贷员补充进来，三个所的工作人员有 30 多名。

公司成立后，除了已有的社区工作基础和小额信贷项目操作锻炼，各种信贷制度也在具体的操作中被骨干们不断完善。据当时抽掉到小额贷款团队的骨干们回忆：

公司刚成立时是开座谈会，把农户叫到一块，给他们宣传。到后来，我们就用 PPT 讲。

最开始做项目的时候，主要以 6 个农资店的老顾客为基础，由我们协会的骨干来推进，协会里面有十几个骨干都兼着做。当时也是专门有个办公室，有专门的会计和财务人员，都是内部的。我们几个最早在农资店，2009 年小额贷款公司成立，把我从协会抽调出来。

在农资店的时候接触面比较广，哪家种庄稼比较好，都接触过，所以下乡做工作的时候就比较容易了。2009 年前三个月的时候，分了五个区，都是在下面扎扎实实的做工作。从那时候做到现在，发现农户确实是讲诚信的。在工作中就想着如何服务农户，如何做好自己的工作。当时，下着很大的雨雪，都到户服务。

公司成立后，制度一直在变，制度基本都是我们这十个信贷员们每天讨论，最后形成的。每天开晨会总结，就讨论制度，谁有好的建议就坚持，不好的东西就取消了。

对于贷款审批：后来讨论是接到农户贷款申请后 3 天必须入户，了解清楚情况，5 天就要答复贷还是不贷。如果可以贷，信贷主任审核，审核后 5—7 天内贷出资金。放款之后，信贷员要回访。不定期回访，一年期的客户一般是 3 个月到 4 个月回访一次。由于村民经

常见，很多情况都比较了解。回访后要整理信息。**一个信贷员负责 5、6 个村，1000 多户，最多不超过 1500 户。**

贷款不需要担保，一切由信贷员负责。信贷员由于对本地都比较了解，一般以家庭固定财产和收入来判断他们的还款能力；还有就是看信誉，人品信誉好的，孝敬父母的可以贷。**不可以贷的是人品不好的，无所不为的（人际关系不好的），不孝敬父母的，赌博的等等。**再有，假如他以前没开过饭店，突然要借钱去开饭店，肯定就没有经验，我们就要详细考虑贷不贷给他。甄别时，还要访问 3 户邻居。

贷款人可以找另一个人帮他借贷，但公司要求信贷员必须知道他是给谁贷的，替代的那个人的住址，防止很多人给一个人贷。如果代人贷款者符合条件，我们可以放贷，但最多不能超过两户，总额度不能超过 6 万。也要求贷款人夫妻都知道，不回访用款人，回访贷款人。

对于替别人贷款者的甄别：信贷员由于大致都了解他们的家庭情况，一看开支，就知道他不需要贷款，就问他为什么付这么高的利息还要贷，一问就问出来了。

贷款用途种养殖 40%多（包地、购买农资等与种植有关的），消费 20%多（结婚、盖房子居多），剩下的做生意的（包括收购的），但是比较少（20%多），上学的、看病的，更少。还有别的情况，比如老人 50 多岁，孩子在外面也是很有钱，但是他们不想麻烦孩子，遇到急用就自己来贷款。

也有遇到贷款用途改变的，按照公司规定不允许。但因为农户不是单一的，是多种经营的，农闲时间比较多，贷款的钱也会用于其他经营事项。但如果是拿去放高利贷，就不允许。

我们的额度最开始比较小，第一年 5000，第二年 10000，公司成立后 20000。现在基本是 1000 到 2 万。

贷款以一年期居多。因为贷款都是家庭信誉贷款，农户都会有这种想法，计划不如变化，

宁愿贷一年，如果状况好，可以提前还，多讨一点违约金都可以，这样还可以保证信誉。

我们在公司做的时候，没有逾期不还的。**有一户，家里两个人都不在了。那笔贷款就从信贷员工资里扣，每个月扣工资的 30%，一直扣到本息还完后为止。**

随着小额贷款公司业务的增长，商业化公司的逐利倾向与协会服务本地社区的诉求之间的张力逐渐彰显出来。**双方在诸多问题上产生了分歧**，主要包括下面几个方面：

一是信贷员的管理和激励方式。公司希望按照以工资加提成的方式对信贷员加以激励。但我们认为，虽然采取提成方式会刺激信贷员拓展业务，但如果信贷员收入超过当地收入太多，会被老百姓孤立起来，甚至会使贷款户觉得受到了盘剥而心安理得的不还款了。而且，小额贷款团队本来就是从协会骨干中抽调出去的，如果收入过高也会引起协会内部的不平衡。因此，协会坚持采用工资加年终奖的方式。

二是单笔信贷额度。当前，小额贷款公司在当地贷款分为基本额度（1000 元至 30000 元）与大额贷款额度（30000 至 50000 元）两档。鉴于业务发展的良好势头，公司希望将单笔限额提高到 7~10 万。但协会坚持认为，开展小额贷款业务主要是服务当地普通小农户生产生活中的信贷需求，而目前贷款的平均额度是 2 万元左右，5000 元及以下还不到 10%。在当地资金需求旺盛的条件下，如果单笔额度限制提高，资金大部分都会贷给本身具有一定实力的经商大户，这样就与协会开展小贷业务的初衷不符了，而且大额的贷款也不利于风险控制。

三是对于利率水平。公司设定的利息为 1.75 分/月，协会在农户反映利息过高后多次与公司商谈，要求将利息水平降为 1.5 分/月，但未获答应。据信贷员介绍，1.75 分的利息已经非常接近国家规定的不能超过基准利率的 4 倍的上限，于是公司将利息设定在国家规定上限的临近值的同时，每笔还收取手续费，贷款 3 万以下，收 100 元，贷款 3 万以上，每笔收 300 元。这样规避利率上限的限制。

四是在贷款的客户通知上关于违约处理的条款中，公司规定“提前还款的，按照实际使用天数计息，再加收 1 个月的利息。到期前 15 天内还款，全部按照合同计息”。很多贷款农户对此难以理解，提前还款为什么还要罚款呢？公司的解释是提前还款会打乱公司的自己规划，会带来财务成本。据协会介绍，起初公

司设计的是提前还款罚一个月的利息，经过交涉后才降到现在的罚半个月。

对于小额贷款公司的商业化操作理念和具体制度设计中的唯利倾向，我们很难认同。协会方面曾粗算过一笔账：**按照他们操作中的实际贷款量计算，一年毛利在 1000 万左右，除去 30% 多的各种税收，以及房租、车费、工资开支（由于我们的坚持，人工开支实际很低）等，一年从社区拿走的利润至少有 500 万以上。**这笔钱被公司滚动投入放贷获利，而没有对社区其他事业的发展产生任何好处。

这些从理念到操作方法上的分歧成为我们和公司之间难以根本协和的矛盾。到 2012 年初，随着原协会抽调过来的十几名骨干与公司签订的 3 年劳务合同临近到期，这些矛盾也开始公开爆发出来。

这时，小贷公司仍希望劳务合同期满后双方继续合作。对在公司工作的骨干开出了更优惠的条件，包括：给予负责人郑冰公司副董事长的职位，以及一万以上的月薪；对其他信贷人员也提升工资和奖励。但**对于协会所提出的降息、取消提前还款违约金等要求并没有让步，因此双方并未达成一致，最终合同期满后社区原有骨干整体退出。**

在协会骨干退出小额贷款公司后，小额贷款公司在这个社区的业务很快陷入了困境，在维持了数月后，公司总部从寨子村撤出，迁移到寨子村所在的镇上，而分布在另外两个乡镇上的分公司没有改变。

4、组织发展的根基：立足农户和土地，进行综合服务

协会在决定终止与小额贷款继续合作时，最大的担忧在于如何满足社区马上将要面临的信贷需求缺口。因此在合同期满前，他们就开始尝试寻求与外界其他方面的合作。并先后接触了两家机构：一是通过北京一家公益组织的介绍，与香港施永青基金会取得了联系；一是试图通过一定渠道从当地某大型国有金融机构获得批发贷款，但由于合作社不具有承接批发贷款的资质而难以马上开展合作。

最后，协会与施永青基金会达成了合作的意向，双方在协会退出小额贷款公司后展开了正式合作。合作社提前按月向基金会申请所需的资金，支付每月 7 厘的利息。

在富平小额贷款公司运作期间，协会的核心骨干都参与其中，大家的工作和

目标都是在放贷，原有协会的公共服务内容没有太多精力顾及。

2012 年 5 月从小额贷款公司退出后，郑冰就将所有业务进行整合，回归社区，为村民的生产生活提供综合性服务。信用服务，只是九项服务中的一项而已，目标不是赚取农户的利息，而是真正解决村民在生产生活中的资金需求，也将利息做了全面调整。

社员如有贷款需求在每周四前到联合社填信用服务申请表，周四辅导员和指导干事会进行入户审核，如通过，周五就可到联合社领款，如没通过，会告知相关原因。而其最好的风险把控就是给社员提供综合支持（技术、信息、资源等），让社员赚到钱或解决家庭遇到的紧急事务。下面通过案例解释：

人员：指导干事 Z 辅导员 H

农户：丈夫（35 岁） 妻子（31 岁）

目的：走访向合作社申请借款的农户（初审）

到达农户家后先交谈一些生活上的事情，如：评价别人屋子收拾的整洁干净，孩子多大，在哪上学等。进入正题后首先了解借款要干什么：农户夫妻两要外出开饭店。

Z 就以此开始询问开饭店的地点？山东菏泽

房子确定了么？亲戚帮忙推荐的

房租怎么交？一付一年

饭店周边是什么情况？不清楚

经过一番询问就判定农户对开饭店的准备工作并没详细考虑，Z 便以自己开饭店的经历讲述开饭店之前应该做哪些准备：

（1）所选地点周边的情况：是否有工厂，有的话是本地人多还是外地人多，工厂有多少人。这一些列问题都是判断是否有吃饭的人群。建议其通过商店买东西或自己蹲点观察来了解所选地点周边的人流情况。

（2）房子情况：水电是否方便，房租多久一交，周边是否有拆迁计划，房子产权是否清晰。这些问题一方面是了解开饭店的便利情况，一方面了解是否可以持久或生意不好时能

否有低成本退出的可能。建议其房租一季度一交，不要一交交一年。

期间还讲述了自己两段经验：A、开饭店时水不方便，生意不错，但每次很忙的时候又要拎着桶到其他地方提水，影响操作（以此强调水电方便对开饭店的重要性）；B、一次开饭店选址时，当地已有两家饭店，有段距离，生意都特别好，都有公车停车点，其丈夫要在两个饭店中间开，她坚决否决，原因就是中间没有停车点（以此强调饭店选址交通的重要性）。

经过一番对话交流后丈夫开始说自己没想那么多，主要考虑到是亲戚推荐就没多想。妻子非常认同 Z 的说话，感觉很有经验，应该考虑周全。

随后就开始交谈资金问题，农户因为父亲去世前看病花了不少钱，所以手头紧张，本想到信用社去借款，但信用社到下周才可办理，所以就选择了合作社。

Z 详细清晰的介绍了合作社的资金互助业务：

我们贷款不是为了赚你那点利息，现在贷款利息都调整了，2000 元以下的是无息，2001-5000 元月息 5 厘，5001 元-10000 元月息 8.1 厘，10001 元-20000 元是 1.3 分，可以整袋零还，都是为了帮助农户。我们合作社还有其他综合性的业务，贷款之后家里就必须有至少 1 亩土地进行土壤改良，发展有机农业。同时也可以参加合作社的日用品统购，农资统购和农产品统销等业务，没条件耕种的土地也可参与合作社的土地互助流转。贷款到期前一个月合作社辅导员会提醒还款，还款需提前一天，需要留家里老人电话（这一部分向农户清晰的表述了合作社不只开展信用服务，合作社还有其他与大家生产生活相关的服务业务，同时有贷款的附加条件：就是进行至少一亩土壤改良）

在介绍中农户提了两个问题：

询问还款问题：借 15000 元，有钱后能否先还 5000，还 5000 后利息是按 1.3 算还是 0.81？

回答：当然可以先还一部分，还完一部分后辅导员会电话通知还款之后贷款资金和利息计算情况。还 5000 后利息还是按 1.3 计算。

在介绍合作社的其他业务时，提到要留家里老人的电话进行对接时，妻子有

误解，以为留电话要向老人要钱。

解释：留老人电话是为了了解家里后续是否有需要参加合作社的日用品统购等其他业务，而不是跟老人要账，同时强调，即便不参加合作社其他业务按贷款要求也是要留家里老人电话的。最后商定，如果合作社要进行日用品和农资统购，辅导员可以先和妻子联系，妻子再和家里老人详细说明，如有需求再和辅导员联系。客观上为了避免辅导员到家被老人误解，同时化解妻子的担忧。

最后说明办理贷款的相关手续：

今天回去后合作社还要进行复审，晚上或明早辅导员会电话通知。如果通过，明天夫妻俩带上身份证、户口本、社员证和建行卡到合作社办理贷款手续。

而当前蒲韩乡村将信用服务、老人互助养老、生态种养殖和生态建筑四者融为一体，真正将信用服务变为支持社区生态经济发展的杠杆，既形成了信用服务内部封闭式运行避免外部宏观经济波动产生的风险影响，又促进了社区生态经济和公共服务的良性发展。

5、组织发展的市场开拓：城乡良性互动

2013 年 11 月，在上海同济大学举办的第五届全国 CSA 大会上，郑冰听了温铁军教授关于“因为城市中产阶级崛起而对自身食品安全和孩子教育的关注，所以农村和自然环境结合的资源有条件满足城市消费者的需求”等论述后，回来就开始筹备蒲韩乡村的“城乡互助”工作。当然，郑冰并没有盲目冒进，而是组织骨干成员在运城永济两个城市做了几个月的调查，发现消费者对生态产品的确有很大需求，于是就开始布局蒲韩乡村在这方面的的工作。郑冰要求团队尽可能做到，将外部老师讲的宏观形势与理念转化为自身团队的工作策略与方法，在相关策略方法的指导下一步一步制定出推进的工作计划。

基本原则：

- (1) 坚持食在当地，食在当季；
- (2) 坚持以农户为主要生产主体；
- (3) 生态产品的溢价为 30%；

(4) 以生态产品为链接，将农村形成的各种服务经验传到城市，超越于产品的互助；

(5) 消费者不是上帝，需要被教育。



城市社区活动和家庭座谈

在这五条原则的指导下便有了具体的工作推进计划：永济和运城各成立了一个消费店，名字叫“米面油菜书茶咖啡”，店内不销售产品，主要用于工作人员办公和城市消费社员喝茶读书和搞各类活动。将永济市划分为九个片区，由九个辅导员负责，每人负责一个片区，筛选 300 户城市消费者。在运城市寻找了 18 个居民小区，由 18 个辅导员负责，每人负责一个小区，筛选 300 户城市消费社员。前期都是通过各种活动，如：广场舞、太极十二拍、儿童手工课、座谈会等形式与消费者面对面建立联系，完善社员家庭档案。郑冰曾严格要求，前期不许使用微信。有一次永济消费店负责人高兴的对郑冰说，今天有一户配了 20 斤面粉，她就立马一顿批评，我们现在要的不是一户买很多量，而是更多人的参与了解，20 斤面粉 10 户用和 1 户用那是完全不同的思路。

蒲韩乡村城市辅导员工作要求

- (1) 熟悉完善各分管片区的综合信息；
- (2) 熟悉服务种类，服务方法及流程，熟悉作业指导，熟悉基本知识；
- (3) 构建各片区社员网络；
- (4) 按团队目标及分解目标制定自己的业务计划和方案；
- (5) 认真开展各项业务（参与调研，对接服务）；

- (6) 整理社员的档案信息(包括基本状况,沟通感悟,需求分析,服务方案,回访资料);
- (7) 记录工作经历、故事,写日志及总结;
- (8) 全面、准确及时的记录整理社员的反馈信息,提出自己的整改方案;
- (9) 参与团队的各项建设;
- (10) 遵守蒲韩乡村的各项制度规范;
- (11) 积极参加蒲韩乡村组织的各项培训、学习等活动。

因为城市与乡村的地理环境差异较大,所以在城市开展工作时就不会轻易的到社员家走访,也许在城市积累足够的信任后也可以实现此目标。初期辅导员与社员进行沟通交流的场所就会在相对比较开放的公共空间,比如:小区广场、公园等。

蒲韩乡村的理念不是为了仅仅在城市销售农产品,因为食品安全问题越来越严重,所以生态产品只是我们跟城市社员建立联系的一个载体,郑冰更希望将团队在乡村所形成的为社员提供综合服务的经验能够逐步传导到城市,为改变城市以金钱权利和物质消费为导向的文化价值创造合作的力量,未来可以在旅游、餐饮、家政、教育等多个领域探索具有本土文化内涵和可持续发展理念的经营方式。这也就告诉辅导员,大家不仅仅是在工作,而是在为在地社会的可持续发展而奋斗,可以在自己感兴趣的点上深扎探索,形成自己的事业目标。

当然,一切的改变都需要从点滴做起,依靠团队的力量,稳扎稳打的前行!

如何建立社员档案

接触新的社员,建立社员档案,根据对其熟悉程度,可以分为熟人、熟人介绍、蒲韩社区延伸和完全的陌生人。根据不同的熟悉程度,也会有不同的工作方法。

(1) 熟人

对于熟人,可以直接跟他介绍咱们的业务和理念,比如环保、健康、可持续等理念。介绍咱们健康产品来自哪里,如何生产,也要介绍蒲韩乡村的大致情况,比如咱们有多少社员啦,给社员提供哪些服务,有多少户是做土壤改良的,到蒲韩乡村体验游玩等。总之,可以

介绍的全面，但一定要准确真实。

对于对方的质疑，需要解释清楚，比如，“不打农药，那菜不是都被虫子吃完了？”、“不上化肥产量太低”等问题，解释说，我们用的是生物防虫等而不是化学合成的农药，上肥也是用的有机肥、农家肥，最好是我们要熟知农作物生产的全过程和生态除虫追肥的各种方法。

优势：拥有一定的信任基础，对对方信息掌握的更全面而且准确。

劣势：社会信任关系的破坏形成熟人间的质疑。基于关系的考虑，“照顾面子”性质的购买，而并非真正理念的接受。推销产品的时候存在关系包袱。

对策：不盲目的在熟人间发展社员。根据对亲友的了解，选择有可能接受健康有机理念的亲友。

（2）熟人介绍的陌生人

当熟人对于咱们的产品和理念比较认同，她会主动的给她的朋友介绍，“你看市场上馒头都加增白剂、膨大剂，特别是家里有小孩的，吃了都不好。我有一个朋友是做健康农业的，她有好的面和油。”有熟人的这层关系，对方的戒备心理就会稍微弱一点，有的人会直接试用咱们的面粉。

通过熟人介绍，我会先跟她用微信联系，约好时间跟她见面。见面的地点一般不会是在家里，比较合适的是在公共空间，比如美容院，他们在美容的时候，我就会跟她介绍。或者对方的工作地点你可以直接进入的，比如：有个女的是个保安，平时比较闲，她工作的门房我也是可以直接进去和她聊的。

和这样的熟人之间也是互惠互利、礼尚往来的关系，不需要经济上的报酬，比如今天我去买了板栗，给他送一些，明天他买了些葡萄，给我送过来。

（3）乡村社区延伸的人

有乡村辅导员、干事的亲友，也有乡村社员的亲友。在拿到其家庭信息之后，可以直接联系拜访。刚进门的时候，你跟他说，我是寨子协会的，他们一般都知道协会，也没有什么防备心理。你就可以直接跟他介绍咱的工作内容，邀请他参与活动。

（4）完全的陌生人

一般不会一对一的和陌生人搭讪，更多会在小区楼下、广场、公园等公共场合与一群人或几个人一起聊天。聊天的内容可以从吃穿住行开始，比如，“你现在吃的馍是从哪买的？你觉得你现在买的馍好吃吗？”他就会给你讲他的观点。有的人就会说，“我就喜欢吃市场上买的馍”，那这样的人你就没法跟他聊，你再跟他说那馍不健康，他也不会认同。有人说，“我喜欢吃大锅蒸的酵子馒头，那就可以跟他继续沟通。”如果聊得好，她在这社区里面还有熟人，你可以组织活动，让她把她那熟人一拉。

劣势：关系需要从零建立。不清楚对方信息，获得的信息也真假难辨。

优势：关系建立在健康生活理念的共鸣或接受的基础上。谈论产品时，没有太多的关系包袱。

对策：经常去人多的地方和他们聊天（人群比较固定），建立最基础的信任关系。2、做活动（健身活动、儿童游戏、座谈会、歌舞等等）关系建立及健康生活消费观念的传播。

如何进入一个社区

先进行简单的前期调研，如果这个社区有自己认识的人，通过朋友了解社区的情况。如果是完全陌生的一个小区那么要观察社区的消费水平，消费习惯，购买果蔬米面等食物的地点（超市、菜市场）。

然后进入社区后，找人多的地方加入居民的聊天。先认真聆听，搞明白大家聊天的话题，再适时加入话题，聊天过程中不要只顾着自己讲话压迫别人的讲话时间，这样会被居民反感，

控制自己的讲话欲，达到彼此交流的效果。聊天不需急于求成，真正的去关心了解对方的生活所需，再此基础上进行健康生活消费理念的观点发表。在理念的接受，信任建立的基础上进行产品的推销。事情不是一蹴而就的，经常去社区的公共空间走动，混个“脸熟”也是不错的成效。

在社区内组织活动的方式有很多，根据不同年龄段的群体适当选择就可，如：跳广场舞、老人锻炼身体、儿童趣味游戏或手工课程、座谈会等。但不能为了做活动而做活动，要在活动中贯穿我们的理念，同时收集可用的信息，逐步建立社员档案。下面介绍座谈会：

（1）参与座谈会的人员。召集几个熟人，每个带动身边的 3—5 个好友，一起来做一场座谈会；

（2）座谈会的场地。场地可在熟悉社员的家里，也可选择公共空间，视情况而定；

（3）座谈会的内容。适合从大家感兴趣的话题入手，比如传达健康理念、环保，讲要少用一次性的塑料袋，为什么要少用呢？现在有很多人得怪病，因为你呼的空气、吃的东西、喝的水不干净。现在城市人的观念都很强，知道需要保护环境，他们一般都能接受。也可以介绍蒲韩乡村。介绍咱们有多少户社员，多少户在做土壤改良，也才可以说明咱们的产品是健康的，少用农药化肥的；咱在永济、运城有多少社员，咱的服务是什么。在辅导员中，流行着一句话，“我们进到你家里，吃喝拉撒、儿童老人都要‘管’”——儿童夏令营、冬令营；老人不光是要吃好喝好，而且精神要愉快；社员家里要是有大龄男女青年，我们还要做红娘，而且要倡导文明结婚，少要些彩礼钱，少给父母一些负担。

座谈会可大可小，可以泛泛而谈，也可以是专题研讨，可以是辅导员自己组织分享，也可要求相关老师共同参与交流。除过在公共场所搞活动外，座谈会是一个可以不断探索的形式。

社员分类：

老人（60 以上，退休群体）：容易接受健康理念，但是顾虑价格因素，难以使其成为有效消费客户。另外，老人家庭档案难以建立。

中年人（40-60，孩子成年或较大的群体）：对于生态产品比较容易认同，但是建立信任关系比较难。

年轻人（20-40 成家有孩子的年轻群体）：使我们重点选择的服务对象。

工作的一些技巧：

（1）以自己家为配送的一个中心点。一方面便于自己的工作，另外一方面可以使信任关系更进一步；

（2）针对客户的特殊需要量身定制服务方案；

（3）利用网络社交软件（如微信），可辅助与产品生产透明展示、健康理念宣传；还可与社员及时有效克服时空限制进行沟通。

因为城市工作的推进相比于乡村困难更大，所以城市辅导员除过每天晨会的学习交流外，几乎每周都要到乡村来参加培训，同时了解蒲韩生态产品的生产过程，也会带领城市消费者来乡村进行体验活动。

郑冰经常给大家说，不要急于卖产品，就用面、油先和消费者建立信任关系，我都不急，你们急什么，我们用两三年的时间打好基础，后续盈利是水到渠成的事情。

目前的蒲韩乡村管理团队已经正确的把握住了乡村社区建设的定位，以社区服务为本，打好社区组织化基础；以组织为依托，开发服务类创收项目；发挥本地资源优势，充分抓住外部机遇，适时发展产业项目。

三、蒲韩乡村的经验启示与机遇挑战

（一）蒲韩乡村的经验

蒲韩乡村这个经过二十年发展的综合性农民合作组织，因其扎实的功底和直指人心的服务，吸引了国内外众多参访者，研究者也众多。但其“看不见”的经验无法满足来访者短期的好奇心和研究者的条条框框，蒲韩乡村也不是外界描述的实现了……只是还在不断发展中的植根于村民生产生活，重构乡村文化价值自信的综合性农民合作组织而已。

1、发展理念层面

生活为本

蒲韩乡村的发展理念是“**真实生活品质提升第一，经济互助第二**”。不管是中央政府因其承担无限责任，还是因城市过剩产能需要释放，自 2005 年提出建设社会主义新农村战略以来，乡村社会发生了巨变，而最为直观和突出的就是基本实现了五通（通路、通水、通电、通网、通电话）。因为农村实现了五通，就有了各种家电、汽车、网络进入的硬件条件，农民的生活方式也因此发生了巨大变化，几乎和城里没什么区别。同时，因为以城市为导向追求金钱和消费才能体现人的身份价值与地位的文化价值使得乡村的婚嫁加速着这种生活方式的变化。但在享受所有便利与洁净的同时，却必须得获取更多现金收入来支撑这种要进行现金支付的“准城市化”的生活方式。

乡村在城市化的浪潮中经受着各种撕裂，也就是被媒体经常报道的环境污染、三留守、道德沦丧等等一些列城市化和工业化的隐性成本砸在了巨变中的乡村。

和众多乡村建设者不同的是，郑冰则认为，我们不是为了发展合作社而发展合作社，我们祖祖辈辈生活在这个地方，这是我们繁衍生息的地方，我们怎么能只想着赚钱而无视村里的环境卫生、老人养老、儿童教育、手工艺传承等问题呢？

基于这样的认知，蒲韩乡村的发展都是在抓社区生活里的小事，而实践却证

明，当这些被人们认为不赚钱的小事做的越好的时候，反倒是经济线上的收益也就越高，使其发展形成了良性运转。

蒲韩乡村对工作人员的第一要求就是处理好家庭的三大关系（婆媳、夫妻、子女），只有自身将这三大关系处理好了才有理念和能力为社员服务。而在给社员的服务中，不可越俎代庖，一定要让服务对象参与，我们不是在做爱心，而是要把所谓的爱心关注转化为公共服务。所以，蒲韩在改变生活中就有众多内涵教育元素的制度创新，比如 2013 年开始让每户每月交 2 元钱回收垃圾，要不是政府的环境卫生整治项目，垃圾分类也做起来了；2010 年开始的夏令营，即便是农忙时节，也要孩子们轮流到各家吃饭，因为当认识到孩子身上的问题众多是家长的问题时，改变家长的观念是最关键的，而轮流到各家吃饭就是与家长的互动；在不倒翁学堂，要求子女要支付老人每月 200 元的生活费，每月也要给老人进行义务劳动。手工艺品和农产品的加工和销售，首先考虑的是社区内部的流通和使用.....

其实，蒲韩乡村以生活为本的发展过程就是在立足乡村回应“人为什么而活”的现实问题，不空洞、不矫情，充满温情与高度，这也就是蒲韩的发展动力。

入户是农村工作的核心

郑冰曾对工作人员说：“谁给你们发工资啊，不是我郑冰，是咱们服务的社员，那就需要大家全面准确的掌握社员的所有家庭信息，提供最好的服务”。而在对社员的服务过程中，要求工作人员一定要有底气，要抬头挺胸，不能低三下四的求着社员参加各项服务。在她的经验里，入户工作做到位，农村没有解决不了的事情。于是，为了让与她共事十几年的七位老干事们全面指导新工作人员的工作，每人就入户开发二十节课，每节课 40 分钟，笔者参与其中，真是“宝藏”啊！

2、策略方法层面

综合服务

直接搞生产的农民专业合作社 95%以上都会失败，这是温铁军教授自 2003 年在河北翟城晏阳初乡村建设学院培训中一直告诫各方朋友的经验。而蒲韩乡村在

2005 年完成组织动员之后也因为农民的一时冲动奔向了经济生产，结果以失败而告终，那个过程既是惨痛的教训，更是宝贵的经验。从此，蒲韩就提出了自己的发展宗旨“**服务、教育、再服务**”，以**服务经济立足于乡村而改变乡村**。

起初的服务还是单线的服务，可能一个农户家连续不断的就会有不同的工作人员上门服务，有的搞信用服务、有的搞统购服务、有的搞老人服务等。也会搞的农户晕头转向，而自身的服务工作也会效率相对较低。2013 年蒲韩乡村就提出了综合服务概念，就像郑冰说的“**进了农户家，一锅端**”，也就是一个村庄或片区的所有业务都由一个负责人完成。既使工作人员在与农户的频繁交往中拉近了距离，建立了信任感，也提升了所有业务的效率，更为关键的是，降低了单项业务开展的风险，提高了农户参与相关业务的可能性。

综合服务的长期积累，就是在与乡村已有的假冒伪劣、坑门拐骗横行的生产生活服务主体做竞争，最终重构以农民为主体的可持续发展的生产生活服务系统，这将改变一方有根的文化价值。

将爱心转化为公共服务

不少搞合作社的人对社区公益的理解都是停留在爱心层面，就是有盈余了给老人送点东西等单项行为，而在郑冰看来，一定要将社区里所有的帮扶与爱心层面的事情转化为公共服务，这样才可持续，才能让社员参与进来，才会对社区的文化价值形成影响。蒲韩乡村的不倒翁学堂和儿童学堂都是坚持这样的理念，不会通过服务赚钱，但公共服务一定要自负盈亏，前期只需要用盈余投入相关硬件就行。比如，不倒翁学堂在制度设计中，老人子女每月要至少来为所有的老人做一顿饭，要动员社区里有爱心的妇女自愿为老人服务。在儿童学堂的设计中一样，孩子们中午的饭都是由家长来亲自做。总之，坚持一个理念，乡村是大家的家园，只要制度设计合理，一定会有更多的人愿意服务他人。

跨村推进，一村多人

蒲韩乡村服务蒲州韩阳两个镇的 43 个村 3865 户社员，一般人听了都很惊讶。而在郑冰看来，合作社就是做人的工作，服务范围广了合作社的经济流量自然就多，而且村与村之前也可平衡，会规避一些风险。但对社员一定会进行动态筛选，比如，有一次寨子村发生一件事（不细说明），郑冰立马做出决定，寨子村的 204 户，只要 20% 的社员，服务的辅导员将筛选的社员名单必须交给她亲自确定。

3865 户由 18 个辅导员执行九项综合业务，每人服务 200-230 户社员，而每一个村子一般会有 2-3（根据村庄大小确定）名辅导员服务不同的社员。一方面让辅导员熟练掌握更多村庄的信息，同时也避免单一信息的传递，2-3 人共同服务，不管是收集信息还是传递信息都会相互弥补，也会起到相互督促的作用。

抓小放大

在城市化和工业化的大潮中，农村青壮年劳动力大量外出打工，农村被称之为“386199+250”部队。然而，即便如此，乡村的留守群体们依旧生产和生活着，特别是在北方农村群聚的环境中，错综复杂的关系依旧存在，人们不是原子状态。所以，农村遍地是可做的事，而蒲韩乡村做事情的节奏并不是接受了某种理念或外部模式，直接往前推，一切都从日常生活中的小事开始，从社员的需求开始，逐步积累。这样既不会脱离服务的社员，也不会出现不可抗的风险，同时，小事做多了，串起来了，那就会形成超强的信誉度，自然就会创造和积累做大事的机遇与条件。

攒人不攒钱

蒲韩乡村目前有 113 位工作人员，其中乡村有 18 位综合业务辅导员掌握所有社员的家庭信息，18 位城乡互动辅导员掌握社员的生产信息，城市有 27 位辅导员掌握城市 8000 余户消费社员的家庭信息。这些辅导员都是年轻的 80、90 后，城市消费店的工作目前还处于打基础阶段，辅导员都急于上业务，而郑冰多次告诫大家，先通过各种活动与消费者建立联系，同时提升自己的思想认识，这个阶段不是赚钱的时候。在她看来，有人才有事，有事就有积累，有积累就会前进。

能租不买，能买不盖

曾有外部老师建议郑冰盖一栋三层楼，可用于办公和对外接待，郑冰便说：“我蒲韩乡村到处是闲置资源，为什么要把活钱变为死钱呢？闲置的房屋租来一装修就是办公和活动空间，还会避免扎堆凑热闹，更重要的是会有很多空间来展示我们的工作。农户家里就可接待，既有人情味，还成本低。”所以，蒲韩乡村的所有办公和业务开展空间都是租用村里闲置的房屋，未来会看到更多的空间出现，这就是化整为零效果，处处是“红旗”。

3、组织管理层面

坚持不懈

蒲韩乡村的发展壮大，既是偶然，也是必然。偶然是因为其发展过程，特别在初期，并没有非常明确的目标要实现什么，而是在内部做事与外部互动中慢慢前进。必然是因为在整个发展过程中，国家对于农村的发展战略和政策都在不断的加强，新世纪初民间力量推动的当代中国新乡村建设运动具有广泛的启蒙作用，而发起人郑冰超强的学习和转化能力促成了外部理念与思想在本地的生根发芽。

当然，蒲韩乡村的发展也是跌跌撞撞，起伏不定，充满困难和挑战，这是整个中国社会以工业化和城市化为发展目标的客观约束。只是蒲韩乡村在发展中经历的几次大的波折中都没有要放弃，而是在反思与总结中重新上路，这既需要勇气，更需要毅力，特别是在发展初期经济比较困难，参与的骨干不拿报酬的阶段。这也是郑冰眼里，蒲韩乡村核心的经验，也是任何一个地方都可以拿去的经验。

正是因为坚持不懈，才使得蒲韩团队逐步形成：**服务自信、文化自信、价值自信**，才能立足于社区，不亢不卑、不骄不躁，**“守护着这片土地，依偎在中条山与黄河的怀抱里，享受着春夏秋冬四季分明的自然景色，合唱着农民特有的喜怒哀乐，今生生于此安于此，乐在知足；来世生于斯安于斯，化作泥土魂归大地……”**

竞选上岗，季度轮岗

除过辅导员，其他与管理沾边的岗位都要竞选上岗，在所有人面前做竞选演讲，提出自己对工作的理解和相关计划，郑冰也不例外。这也是她一直坚持的一个经验，说不清楚就是没想清楚，没想清楚肯定做不清楚。她也说，“我们这个团队不是在竞争中尔虞我诈，而是你追我赶，共同前进。不仅要自己认为自己可以干好，还要团队成员认可。”更具有挑战的是，每一个部门负责人，一个季度轮岗一次，这就要求负责人要全面掌握蒲韩乡村的业务与未来发展思路，而在这种不断的碰撞中会让管理岗位上的负责人明晰自己的缺点，不断学习进步。郑冰

曾经批评老干事时说，“你们丰富的经验不能代替管理，而要管理好，认识跟不上，绝对不行，所以要舍得花自己的钱买书看。”

独立空间，自主安排

所有的工作人员，80%工作时间都是由自己安排，在独立思考中相互协作，只要工作完成，回家睡觉都可以，或者早上开完晨会，回家照顾下老人和孩子都没问题，甚至规定周六要带自己的孩子来上班。郑冰说，“蒲韩的管理，一半靠情感，一半靠制度，但不是死板的，得灵活应用。”

开会就是生产力

蒲韩乡村的会很多，大会小会，提前告知的，零时召集的，但会议的内容很丰富而鲜活。有讨论工作总结与计划的，也有讨论个人成长与家庭关系的……，而形式就更有趣，每人发表见解、三人一组讨论、分大组讨论、演情景剧……笔者很喜欢参加蒲韩的会，内容和信息量都很丰富，有时会前还要唱个人的成名曲哦，也会选择看小短片。

4、团队文化层面

自力更生

郑冰一直强调，乡村的事情是我们自己的，不是政府的，等靠要的思想要不得，政府只要给我们发展的政策空间和指导就行，钱就算了，我们这么有理念，真心诚意为社员服务的组织无法立足的话那是说不过去的。这样的坚持，会被误解为高傲和傻，但却是蒲韩的灵魂。

在当前国家向农村大量投入的过程，众多组织和个人都是削尖脑袋的套政府的各类项目，一边抱怨着各类潜规则，一边则希望自身能从中获利。而这样的发展案例最终也基本都以失败而告终，还是那句老话“打铁还需自身硬”。

郑冰曾经多次拒绝地方领导明确表态的资金支持，还是坚持**政府只要关心就是对我们最大的支持，我们不能依赖于政府**。2007年农民专业合作社法出台后，2008年就有专项扶持合作社的资金，当时就有成员提出政府给钱不要白不要，不要是傻子，郑冰当即就召集相关人员开会讨论，最终决定：**要钱可以，请退出**。最终也的确有人退出去套取国家的项目资金，但却没有了后续的发展。

当然，从国家的惠农政策和资源落实而言，就应该把配套资金通过蒲韩乡村

这样真正为农民服务的组织进行对接，而不是还继续支持各类产业化的龙头企业，这也对政府提出了更高的要求，支持观念一定要转变，不能老让村民等着政府发钱发物资。需要重新认知和思考乡村的价值与意义，在具有乡村特色的教育、养老、医疗、手工艺传承等方面做配套的扶持将会事半功倍，也符合生态文明背景下的国家战略。

学习是团队的生命力

蒲韩乡村的工作人员早上学习，下午工作，读书分享、专题讨论、观看视频，各种形式都有。在年初的预算中，每位工作人员就有 2000 元的外出学习费用，一旦外面有培训或会议，郑冰就会安排合适的团队外出学习，为此还专门买了一辆 18 座中巴车，外出学习为了尽可能的降低成本都是自己开车去，参加会议也不为主办方增加负担，食宿都是自己解决。有外部的老师来蒲韩乡村参访，那就尽可能的“榨干”，给工作人员讲，完了给社员讲，不放过任何一个可以学习交流的机会。郑冰曾经说，“我们这个团队最大的缺点就是文化水平相对低些，那就要求大家时刻都不忘学习，在这里工作三年要达到研究生的水平。”农民技术培训学校除过社员技术培训和对外接待外，日常主要通过集中培训进行工作人员的能力建设，笔者参与的培训最多每周有 5 个班。也会根据不同阶段来调整培训的形式，培训内容要求是动态课堂。

（二）蒲韩乡村面临的挑战

1、与政府部门的良性互动

二十年来，在蒲韩乡村形成逐步清晰的发展思路和独具理念与能力的工作团队过程中，一直坚持自力更生，强调自立自强，政府部门给予发展空间和政策就是最大的关心和支持。这种精神令人折服，也是蒲韩乡村的法宝之一。

当然，这样的坚持也就缺少了与各级政府的沟通交流，尽管上至农业部，下至全国各地的同仁，众多研究者和实践者都前来参观学习，蒲韩乡村的名誉在国内外可算是响当当，只要是民间力量参与主办的会议培训，必提及蒲韩乡村。然而，对于当地政府来说，并不完全了解和认可这个在他们眼里村里什么事都干的庞大组织。

这个问题在前些年也许并不凸显，但在生态文明与乡村振兴的国家战略背景下，全社会的聚焦点都在关注乡村的发展，各级政府部门也在探求符合中央战略

调整的思路与案例，也匹配了大量资源，这样的社会形势变化必须予以重视。

政府具有多利益主体，在条块分割的行政体系下，无论是“新农村建设”还是“乡村振兴”的“政府主导”实际上是“部门主导”。对于蒲韩乡村来说，所有基于农户生产生活实际需求的综合性探索，完全符合国家的生态文明战略和相关政策，甚至有些探索已经超越了政策范围，但却合情合理也合法，非常有价值。在政府部门“条块分割”的现实背景下，相关的探索就更需要政策空间和相应的理解与支持。

所以，蒲韩乡村需要在与各级政府的主动沟通交流中形成相互信任的关系，获得更大的政策空间，同时在生态产业、教育、医疗、养老等方面也应当争取政府部门的资源支持，在多方参与和共赢中打造生态宜居的蒲韩乡村。

2、单项业务的专业化提升

蒲韩乡村在第一个十年发展中用惨痛的教训得出一条经验：**合作社只做服务，不搞生产**。在第二个十年发展中同样得出一条经验：**合作社给社员提供的服务一定是综合服务**。这两条经验在蒲韩乡村的组织动员和形成规模发展中起了重要作用。

然而，在第三个十年，甚至更长的发展时段中，在城乡互融的社会大背景下，蒲韩乡村在构建面对生态生产、市场、教育、医疗等城乡元素相互交融的生产生活服务系统中逐步形成自己的综合竞争力时，必须处理在综合服务的理念与思路中对单项业务能力专业化提升掩盖的问题。也就需要在综合发展的思路下，加强各单项业务能力的提升，这既是业务能力的提升，更是参与其中的人的成长。

（三）蒲韩乡村的走向

从 2007 年在外部接触有机农业的理念，2008 年开始在蒲韩乡村试验至今，蒲韩团队并没有因为接受了外部时髦的理念与社会趋势而冒进的推进，而是选择了因地制宜的结合与创造，虽显慢，但却走得稳，也有后劲。

当然，因为中国工业化城市化的快速推进和社会结构的变化，生态文明无论是应对当下面临的挑战还是回应未来的发展方向，都是大势所趋。特别是当前在国家提出“美丽乡村”、“田园综合体”、“精准扶贫”、“乡村振兴”等发展战略与政策后，大量资本以浩浩荡荡之势进入，将结何果，只能拭目以待，而蒲

韩乡村也必须应对当前剧烈的变化。

如果说蒲韩第一个十年发展是在误打误撞中跌跌碰碰的前进，那第二个十年就是有经验有目标的慢慢积累，再一个十年呢？在郑冰眼里，未来的规划不止十年，要至少看三十年。

二十年发展进程中，以乡村 8 万亩土地资源为基础，蒲韩乡村积累了“**两大网络与众多干将**”。两大网络分别是：**3865 户乡村生产社员，8127 户城市消费社员**。众多干将就是一百余名以 80 后 90 后为主力的工作人员，相比于社员的改变而言，众多干将及其家庭的改变是最大的，他们也是未来改变的希望与力量。

在郑冰看来，自己并不是在做合作社，也没做什么大事，而是从老百姓生产生活所需但好些人看不起的小事做起。这既是低调，又是高调。低调是心态，高调则是展现了蒲韩改变人心与文化的气魄。

具备“两大网络与众多干将”后，则要进行两大网络的无缝对接。

将现有服务村庄以地势、交通、种植结构等标准划分为 12 个片区，每一个片区实现至少六合一（不倒翁学堂、儿童学堂、手工屋、戏迷中心、小小青年农场、接待屋）。一方面整合乡村的资源，促进社员全方位的参与蒲韩的综合服务，与社员建立更加紧密的利益共同体，重构乡村的文化价值自信；另一方面在此基础上慢慢引流城市消费者以儿童夏令营、家政服务、健康产品配送、农耕体验等方式与农户产生互动，慢慢实现“**合作社统一协调服务，以分散式的农户对接分散式的消费者**”的城乡互动模式。

同时，乡村内部将老人养老、信用服务、生态生产、生态建筑、乡村旅游五者融合发展，合作社通过信用服务支持老人进行生态种养殖，同时老人不仅仅搞生产，还要以生态建筑改变自己的生活空间，也可以接待城市的消费者。可谓是一举五得！

对于蒲韩消费店来说，不少去参访的人员都好奇，为什么店里连展示的产品都没有呢？这也是蒲韩的一大特色，对于城市消费者店的工作来说，产品是直接

从生产端到消费者端，消费店的功能就是工作人员学习办公和社员交流搞活动。消费店不是简简单单卖产品，而是通过产品与消费者产生连接，建立信任关系后，引导其在蒲韩乡村的休闲娱乐体验教育等，这既是在推动社会化农业产生相对高的附加值，更是将乡村综合发展的经验传导到城市，直指当前城市以金钱和消费

为导向的文化价值。

蒲韩的生态不仅仅是农业生产的生态化，更是整个社区发展乃至整个地区的生态化，强调构建人与人的信任关系、人与自然的和谐发展、人与内心的统一。相比于外部投入大量资本改造乡村硬件，以乡村旅游为题材的发展经验而言，蒲韩更看重的是人心的改变，这也是蒲韩生态产业的核心。郑老师曾经说，蒲韩的未来不应该是挺拔的大树，而是创业的森林。这不仅是一种开放的态度，更是与时俱进的发展方向。将传统与现代的元素结合，本地与外地元素互补，复兴乡土社会的方方面面，走向生态化，这是一个没有终点的目标。而蒲韩团队就是一个全方位的服务与监管者，只要认可理念与方向的人，都可以在中条山与黄河的怀抱中尽显自己的人生风采。

1、植根生产生活的价值认同

蒲韩的核心文化是什么？无外乎就是作为农民对自己所生所长的空间的热爱，也许无法快速波及众多村民，但对于蒲韩乡村的工作团队和家庭来说已经深入人心，农户的变化也正在慢慢积累中。而这样的文化认同不仅仅来源于情感的寄托和城乡之间的对比，更是蒲韩乡村为农户提供的实实在在的生产生活方方面面的综合服务，人们可以在乡村生活的更健康、自在，更能有机会探求人生的价值与意义，这是有载体且需要不断发展的自信。

生活在人生的价值追求中永远都应当是第一位，把生态生产为基础的教育、医疗和养老为内涵的生活层面的“三位一体”发展起来，这就是蒲韩乡村的思想文化与精神价值。

2、融合老人养老的生态生产

在生态文明与乡村振兴战略大背景下，农业因为与自然资源紧密结合而天然具备的多功能性想必也会越来越被社会大众接受，只是需要跳出传统的旅游体验吃喝玩乐思维，走向深度参与的生态化才会更可持续。

而随着农业生产从业人员年龄的逐年变大，谁来种地这个问题也是社会关注的焦点，社会上开出了众多方子，但农业生产的问题得跳出农业生产本身来思考，要不然我们依旧是几十年不变的念着教科书里的各种“化”而无法解决问题。

同时，我们必须正视的问题是，在乡村 70 岁以下的老人只要身体健康，搞农业生产也是没问题的，甚至是越干身体越硬朗。而年轻人的回归是一个渐进的过程，从社会舆论到平台搭建到相关政策的支持，都得慢慢推进。

蒲韩乡村就计划将老人的养老与生态生产结合起来，老人搞生产的第一目标就是搞好生活，生活的空间能接待城市消费者，种养结合的生产方式朝向小规模、多元化和生态化。这样让老人在适量的生产中边学习边与外界互动，既有经济收益，也是自立自强，更重要的是将农业的文化效应和社会效应发挥最大，改变一个区域的文化价值。



社区老人的文化交流活动

3、发挥教育功能的手艺传承

手艺不仅仅是技能，更是文化、教育和精神思想的载体，特别是与生产生活结合的各种技艺，更是承载了人类文明成长变迁的记忆，是可持续发展的智慧来源。

蒲韩乡村的红娘手工艺从 2004 年至今已有十余年，经历过风风火火赶订单赚钱而忽视质量与老人身体健康的阶段，调整之后，把卖产品的思路转向为年轻人学习老人的手艺与经历，2015 年开始便着重突破手艺本身以及掌握手艺的老人与儿童教育的结合。孩子教育作为当下社会人们最愿意付出，但也最头疼的问题，是需要有新的尝试和探索。而蒲韩就是在整合在地资源中，寻求本土的方式。

乡土社会是十业并举的，而各种手工艺的价值呈现除过商品交易的经济利益外，发挥其文化和教育的功能，是深入城乡互动的路径，更是乡村自信的体现。剪纸绣花纺线织布，打铁磨面榨油酿醋.....蒲韩乡村的手工艺在逐步复兴中。



社区孩子们向老人学习纺线

4、超越利差收益的合作金融

金融是经济的杠杆，无论城市与乡村，都是这样的规律。乡村的农民合作金融虽然踉踉跄跄，但也在不断发展，只是在乡村的熟人空间里，金融可以在综合服务中化解各种风险而封闭运行，其收益也就不仅仅是利息。

蒲韩乡村从 2002 年就开始探索合作金融，期间也经历了与外界资本合作中被抽血的惨痛教训，最终彻底走向乡村的农民合作金融，这是手握乡村发展主权的探求过程。

而未来，推动合作金融支持农户的小规模、多样化的生态生产是核心，形成真正意义上全方位的“三位一体”合作，让金融作为蒲韩乡村社会生态化发展的组织力和坚强后盾。

5、构建以人为本的城乡体系

城市与乡村的良性互动与互补已是社会趋势，而当前以健康食品为连接的城

乡互动居多,以村庄整体和城市进行互动的案例少之甚少,这也是应当被重视的,只有人的互动,才有城乡价值的互尊互信。

蒲韩乡村在开启城乡互动工作时就是高起点高定位,不使用网络工具,而是让一线的工作人员接受城乡互动的理念后,通过各种小区活动面对面的与消费者建立信任关系,这是非常有挑战的探索,但也是扎扎实实的打下了城市消费者工作的基础。可以想象蒲韩乡村同时拥有庞大基数的生产社员和消费社员所辐射出的成长点是众多的,也就有可能在文化价值和思想精神层面形成更广泛的社会影响。