

發育農民合作自組織：鄉村振興的核心

——山西永濟蒲韓鄉村發展經驗總結

目 錄

一、「土生土長」的農民合作組織	3
(一) 黃河邊上的蒲韓鄉村	3
(二) 「做著家門口小事」的大組織	4
1、蒲韓鄉村的領頭雁	4
2、蒲韓鄉村的核⼼團隊	5
3、蒲韓鄉村的業務部門	7
4、蒲韓鄉村目前開展的服務工作	8
二、蒲韓鄉村組織成長的發展歷程	11
(一) 從農業技術培訓到婦女跳舞學習——實現村民組織動員	12
1、偶然的善意：農資銷售中的技術培訓	12
2、滑鐵盧式的遭遇：「公司+農戶」養雞項目的失敗	14
3、有組織的文藝活動：婦女骨幹力量的挖掘	15
4、形式多樣的自我學習：骨幹的思想覺悟提升	17
5、參與村莊基礎建設：提高組織的凝聚力	19
(二) 試水經濟項目的慘敗——組織持續發展的轉折	21
1、創辦紅娘手工藝	21
2、千畝生態園項目	23
3、塗料廠和手工蒸饅坊	24
(三) 蒲韓合作組織的創新——發展鄉村服務經濟	25
1、組織發展的宗旨：「服務教育再服務」	26
2、組織發展的新生力量：返鄉青年	27
3、組織經濟發展的槓桿：農民互助合作金融	30
4、組織發展的根基：立足農戶和土地，進行綜合服務	35
5、組織發展的市場開拓：城鄉良性互動	38
三、蒲韓鄉村的經驗啟示與機遇挑戰	44
(一) 蒲韓鄉村的經驗	44
1、發展理念層面	44
2、策略方法層面	45
3、組織管理層面	48
4、團隊文化層面	49
(二) 蒲韓鄉村面臨的挑戰	50
1、與政府部門的良性互動	50
2、單項業務的專業化提升	51
(三) 蒲韓鄉村的走向	51
1、植根生產生活的價值認同	53
2、融合老人養老的生態生產	53
3、發揮教育功能的手藝傳承	54
4、超越利差收益的合作金融	55
5、構建以人為本的城鄉體系	55

一、「土生土長」的農民合作組織

（一）黃河邊上的蒲韓鄉村

蒲韓鄉村坐落於山西省永濟市，東靠中條山，西鄰母親河。地處晉陝豫黃河金三角地帶，中華民族發祥的核心區域。唐朝時期，蒲州被稱為中都。黃河大鐵牛、普救寺、鸛雀樓、萬固寺等歷史遺跡都位於此地，楊貴妃、王維、柳宗元、馬遠、楊博等歷史名人也生於此。

由於鄉村小學教師鄭冰發起推動的綜合性農民合作組織目前給社員提供的服務範圍包含蒲州鎮、韓陽鎮的43個自然村3865戶（其中24個行政村，韓陽鎮與蒲州鎮各12個行政村），因此得名「蒲韓鄉村」。

蒲韓鄉村地理條件優越，位於晉、陝、豫三省交界處，同蒲鐵路、運風高速公路及省道縱穿南北，交通便利。正如歌曲《再也不能這樣活》所唱：「東邊有山（中條山），西邊有河（母親河）」，土壤平坦肥沃，氣溫適宜，農作為要比鄰近地區早熟7-15天。因為黃河灘地，本地村民的戶均土地面積達15畝，是其他地區的三倍。服務範圍內，所到之處都可見到大片的果園，杏、桃、柿子、蘋果、梨、核桃、棗、香椿等經濟作物，讓人垂涎欲滴，還有大片的麥田、油菜、蘆筍、藥材，全年有四十餘種農作物。

蒲韓鄉村所在區域有6520戶人，25800口人，其中1500余戶常年在外開飯店，服務社員3865戶。轄區土地面積8萬畝，社員擁有7萬畝，其中6萬畝為果樹種植，1萬畝為糧食和蔬菜種植。

90年代開始，伴隨著農業產業化的發展思路，農民的生產方式都轉向了大量使用化肥農藥和除草劑等化學製品，使得本身具有雙重正外部性的農業生產走向了三重負外部性的不可持續之道，農業生產的現金收益也越來越無法滿足日益准城市化的生活方式的開支。與此同時，打工潮的興起使得大量青壯年勞動力外出打工獲取更高的非農現金收益，而從事農業生產的大部分為50歲以上的老年人。孩子也由爺爺奶奶照看，到年紀後就盡可能送往縣城的寄宿學校。蒲韓鄉村和全國農區鄉村面臨的困境一樣：奔波的鄉村主人、互害的鄉村生

產、無奈的鄉村環境、無力的鄉村治理、迷失的鄉村教育、盲目的鄉村醫療、
混亂的鄉村市場。

(二) 「做著家門口小事」的大組織

1、蒲韓鄉村的領頭雁

作為蒲韓鄉村領頭雁的鄭冰，睿智而謙遜，言語中透露著身為農民的自信以及對鄉村事業的自我認同與自豪感。

1998年，亞洲金融危機爆發後的第二年，中國剛剛有點起色的出口經濟遽然受到輸入型通貨緊縮的打擊，危機一如既往的向「三農」轉嫁。就在如此不利的宏觀背景下，面對市場經濟大潮的衝擊和消費主義文化的侵蝕，逐漸凋敝，趨於一盤散沙的家鄉，生長於中條山下，黃河岸邊的鄭冰恰是而立之年，卻已有十餘年的小學教師經歷。鄭冰利用閒暇時間幫助丈夫謝福政打理黃河灘的農資店，因看到農民盲目施肥而決定組織技術培訓，在組織技術培訓中不滿農資公司打廣告而倔強的自掏腰包請老師。在與丈夫的爭吵中，持續不斷的技術培訓卻給自家農資店的生意帶來了意外的翻倍收益。隨後便堅決的辭掉小學老師的工作，專心與丈夫經營農資店，不是因為其收益，而是被冬天里三四百老百姓在黃河灘聽課的情景所感動。由於農資銷售中積累的良好信用，鄭冰便給計劃養雞的農戶擔保貸款，而村民養雞失敗後的不還款以及一系列遭遇，讓鄭冰在反思中開始走出個體經營，在跳舞、學習、修路中看到了鄉村蘊藏的真正力量，完成組織動員，形成立足於社區服務的團隊。而這個決定，也讓鄭冰的人生軌跡發生了重大變化。二十年後的今天，她帶領一百多位老中青骨幹走在家鄉振興的大道上，鄭冰也成為享譽國內外的農村帶頭人。

二十年的發展，雖經歷各種波折，但也正如鄭冰所言「鄉村的事情永遠都做不完，而參與其中的人的成長變化則是最大的收穫」。是的，沒有生命的改變，又何談鄉村事業的發展呢？

如今，蒲韓鄉村已經成長為一個服務3865戶農村社員，8127戶城市消費社員，涉及金融、統購統銷、城鄉互動、兒童教育、社區養老、傳統手工藝等多方面內容的綜合性農民合作組織。鄭冰說自己走了很多彎路，但恰是這些彎路讓如今的蒲韓鄉村區別於主流「眼中有錢，心中無人」的發展思路，堅持以

「服務教育再服務」為宗旨，以「真實生活品質提升第一，經濟互助第二」為理念，作為家鄉的主人，扎扎實實的摸索著鄉村綜合發展之道。

2、蒲韓鄉村的核心團隊

蒲韓鄉村的團隊緣起於低成本的「夫妻店」，在不斷的發展中，目前有113個全職工作人員，其中80%以上是35歲以下，80%以上是女性，95%以上是本地農民或市民。團隊成員有四點基本要求：要孝敬父母，要鄰里和睦，夫妻關係相處良好，有積極向上的學習態度。團隊始終堅持艱苦奮鬥、自力更生的創業精神，成員要熟悉農村，對農村農民有感情，互助互愛，在你追我趕中不斷提升和超越。經驗、管理和認識三方面齊頭並進，在多方學習中提高綜合能力！

團隊格言：

「工作中的女人最美麗」

「找市場，不找市長」

「鄉村是我們自己的家園，建設當然就要靠我們自己」

「給社員提供任何服務，都要有自信，不能低三下氣的求著社員參與」

「農村到處都是資源，到處都是要做的事情」

「誰要罵自己的丈夫，就請離開團隊」

「尋找問題是責任，發現問題是水平，解決問題是關鍵」

「看明星不如看自己」

「不怕沒做到位，就怕自以為是」

.....



團隊部分成員

對於蒲韓鄉村這個龐大而綜合的組織來說，因為堅持立足社區的綜合發展才使得所有工作深入人心，當然也就對管理水平提出了極高的要求。而創造者鄭冰就像一位經驗老道的足球教練一樣，對身邊的人非常熟悉瞭解，甚至通過一個眼神和表情就能看出一個人的心思和狀態。這也就打造的蒲韓的管理特色——「敢於求變」，在蒲韓，不會存在一成不變的崗位，人人都須成為多面手，人人都得獨當一面，人人又得熟悉其他崗位的工作，人人都是管理者。

- (1) 一人多崗制。通過參與多個崗位的工作對自身進行全方位的提升；
- (2) 輪崗制。在輪換崗位中深入瞭解其他部門的工作，促使團隊順暢的溝通交流和配合；
- (3) 競選上崗制。自我進行綜合評定後選擇自己的崗位；
- (4) 自己制定預期薪酬。根據自己的工作內容制定自己的預期薪酬；
- (5) 工作時間自由支配。輔導員80%的時間由自己支配，獨立思考中相互協作。

輔導員——蒲韓鄉村最基礎但最重要的崗位，因為每一個輔導員都詳細掌握著自己所服務村莊或片區200-300戶社員的家庭信息，家裡多少地，種的什麼，地在哪，有幾口人，都在幹什麼等等都清清楚楚，包括城市消費社員，而且信息是動態的。這就保證了蒲韓核心經驗「入戶」工作的延續和創造。

蒲韓鄉村輔導員要求：

- (1) 與社員交朋友；
- (2) 熟悉所服務社員的具體家庭住址；
- (3) 瞭解社員家庭成員的基本信息與興趣特長；
- (4) 熟悉社員與鄰里之間的關係及交友群體；
- (5) 瞭解社員在村莊的家族關係和外村直系親屬；
- (6) 孝敬長輩，時常給老人零花錢；
- (7) 關愛孩子，不打罵孩子；
- (8) 和愛人相處多欣賞，不指責，互幫互學；
- (9) 輔導員在一起互幫互助，信息共享；
- (10) 對幹事要尊重，有意見或建議用文字傳遞或者當面溝通；
- (11) 穿衣要得體，穿出自己的風格和品位；
- (12) 在辦公室學習和討論不影響他人；
- (13) 辦公室內手機要如「春雨潤無聲」一樣；
- (14) 輔導員有事可請假，但要幹事同意；
- (15) 輔導員家庭衛生每月交換評比一次；
- (16) 辦公室和輔導員家庭衛生每周交換檢查一次；
- (17) 與社員交流的時候，引導社員家庭垃圾分類，製作堆肥，讓垃圾變糞為寶；
- (18) 瞭解社員中的技術能手，互動學習，參加專業技術課。

老幹事——蒲韓鄉村的七仙女，與鄭冰共同創業十餘載，身懷「絕技」，鄉村的工作就是「溝通」的工作，而對她們來說，沒有解決不了的事情，她們就是最好的老師。如果說鄭冰是「定海神針」的話，那她們就是「頂梁柱」。

在鄭冰看來蒲韓的管理是一半制度一般人情，這是鄉土社會熟人網絡所決定的。這也造就了，蒲韓的管理無論是對內部工作人員，還是服務的農戶和消費社員，核心都是各種內涵教育元素和人情元素的制度與機制創造，而並非一般意義上的合作社管理框架與制度。其將學習與管理的融合做到了極致，也就促使了蒲韓團隊是一個學習型團隊，蒲韓鄉村是一個學習型社區，有學習就有改變，有改變就有進步和希望。

3、蒲韓鄉村的業務部門

蒲韓鄉村下屬五個註冊單位，「永濟市蒲韓種植（養殖）專業合作聯合社（以下簡稱「聯合社」）」、「永濟市農民技術培訓學校」（以下簡稱「學校」）、「永濟市蒲州鎮果品協會」（以下簡稱「協會」）、「永青蒲韓永濟消費店」和「永青蒲韓運城消費店」（以下簡稱「消費店」）。由五個單位共同組成蒲韓鄉村決策機構——理事會，理事會有35名理事，為了及時準確的做出決策，設有常務理事會，由11名理事組成。

聯合社：成立於2012年9月，在永濟市工商局註冊，主要進行經濟業務，為社員提供農資統購、農產品統銷、日用品統購、資金互助四項服務，現有專職工作人員38人，辦公中心地點在蒲州鎮寨子村如意巷。

學校：成立於2006年，次年正式在永濟市教育局註冊。堅持「不學不教、不靜不教、不通不止」的理念，對聯合社、協會、學校、消費店工作人員和社員進行能力建設與技術培訓，同時也接待外部團體參訪學習。設有9個班級，分別是幹事班、輔導員班、技術大課、田間技術課、生命禮儀班、心靈手巧班、不倒翁班、小小家長學堂、互動學習班，教學課程是根據實際生活和工作中遇到的問題，共同討論分享，總結經驗，可以充分體會到「生活即教育」。

協會：原名為「永濟市農民協會」，於2004年在永濟市民政局註冊，2007年更名為「永濟市蒲州鎮果品協會」。主要進行公共服務，為社員提供土壤轉化、兒童家長教育、手工藝傳承、不倒翁學堂四項服務。

消費店：永濟運城消費店成立於2014年3月，現有員工29名，其中輔導員27名，幹事2名。通過在城市社區組織各種老人、兒童、青年人等活動與城市社員建立穩定的信任關係，將蒲韓3865戶社員所生產的健康農產品與城市社員對接，讓消費社員吃上健康安全的農產品。同時將舉辦各種生產社員與消費社員交流互動的活動，讓雙方在互動中瞭解彼此的生活，建立更加信任互助的關係，重構人與人之間的信任。

4、蒲韓鄉村目前開展的服務工作

蒲韓鄉村以「服務教育再服務」為宗旨，堅持「真實生活品質提升第一，經濟互助第二」的理念，深入社員的生產生活，為社員提供統購統銷、生態生產、信用互助、老人養老、兒童教育、手工藝傳承等全方位的綜合服務，堅持

經濟服務和公共服務齊頭並進，相輔相成，相互促進。由此，成為了一個獨具特色的綜合性農民合作組織。

蒲韓鄉村生產社員入社要求

- (1) 戶籍在本地或居住3年以上的居民，且有自耕土地者；
- (2) 土壤轉化1-5畝/戶，且嚴格遵守土壤轉化標準；
- (3) 1畝土地需有500元現金配套方為1股（股金只享受分紅，不計利息），以此類推，但每戶社員的股額不得超過5股以上；
- (4) 家庭生活垃圾需積極交費並認真分類；
- (5) 孝敬老人，確保老人健康快樂的生活（生病除外）；
- (6) 正確引導孩子成長，保證不打罵孩子，且能積極鼓勵並培養孩子的好習慣；
- (7) 不賭博、不偷竊、不上訪並能鄰里和睦相處；
- (8) 自願自費參加農業技術培訓（4次/年，5元/次）；
- (9) 自覺參加鄉村公益活動；
- (10) 社員從正式入社獲取社員證、股金證，並在聯合社建立社員家庭背景信息檔案和社員個人賬戶；
- (11) 聯合社將淨利潤60%對社員進行實物返還，返還依據是社員與本社的交易額流量。
- (12) 社員入社自願，退社後三年退股金，重新入社需要與退社間隔兩年以上；
- (13) 社員享受聯合社綜合業務服務；
- (14) 非正式社員不享受三年後分紅；
- (15) 非正式社員與正式社員區別在於沒有股金證，只有社員證；
- (16) 非正式社員可享受與正式社員同等服務（資金互助除外）；
- (17) 非正式社員入社標準同正式社員相同（現金入股可無）；
- (18) 社員需遵守國家法律、追求生活真善美，尊重生態自然。

經濟服務

農資統購：社員統一購買農資與市場就有談判地位，既可以保障質量，也可低價獲得。

蒲韓鄉村為社員提供一年四次的統購服務，社員日常也可到農資店零散購買。鼓勵社員科學有計劃的生產，提前預交農資款的社員，既可以獲得3釐的分紅，購買農資也可在社員價基礎上更優惠。

提供的種子有：小麥、玉米、豆類、蔬菜等。農藥有：石硫合劑、苦參鹼等。化肥有：氮肥、磷肥、鉀肥多種復合肥（硝酸磷、硝酸磷鉀），衝施肥。所有農資都會根據市場上的變化進行更新。

城鄉互動（農產品統銷）：蒲韓鄉村將本社區的大宗農產品直接對接市場進行銷售，現金支付，不欠賬。如果銷售產品所得收入不急用，也可不領取，按期限入股合作社，將獲得相應分紅。

土壤改良3年後合格的土地生產的農產品將統一收購與城市消費社員進行對接，用良心生產，為城市社員提供健康安全的農產品。

日用品統購：隨著農村水路電網等基礎設施的不斷完善，農民的家庭消費也在不斷增長，為了讓農民獲得物美價廉的各類產品，正確引領社員消費，為社員提供每月一次的日用品統購服務。統購的種類有生活日用品、家電類、糧油類等。

資金互助：當前正規的金融機構，如：農業銀行、建設銀行、農村信用社等都很少為農民提供貸款，即便有也是需要抵押，且貸款過程非常複雜。蒲韓鄉村通過信用基礎為社員提供生產生活中所需要的2000-30000不等的小額資金。

資金服務不是為了賺取社員利息，而是作為綜合服務中的一項內容而已，做到切實服務社員。服務利息如下：

月利率	無息	0.5%	0.8%	1.3%	1.5%
額度	2千以下	5千元以下	1萬元以下	2萬元以下	3萬元以下

公共服務

農業技術培訓：為社員提供技術培訓，即可以幫助其科學及時的防治農作物病蟲害，以便保障產量和質量，還可以引導社員合理使用化肥農藥，並逐步轉向生態健康的生產方式。

社員需參加春、夏、秋、冬一年四次自費（5元/次）技術大課堂，技術大課堂主題是，農作物病蟲害防治措施和政策信息。

社員選出**180**名種莊稼能手需自費參加一年**6**次專業技術十個班級的系列講座，十個專業技術班分別是：蘋果、桃、柿子、杏、核桃、櫻桃、山楂、蔬菜、糧棉豆瓜、養殖。

土壤轉換：凡是社員均需轉化**1-5**畝土地，採用不使用化肥農藥、除草劑、催熟劑等化學制劑的生態生產方式。土壤轉化首先是促使社員關心自己家庭的食品安全問題，讓自己吃上健康安全的農產品，其次是為城市社員提供生態健康的農產品。但更重要的是讓社員在有一定經濟收益基礎上熱愛養育我們的大自然，保護我們生活中的土壤、水和空氣等資源，為全社區的孩子健康成長營造一個安全的環境。

蒲韓鄉村會引導社員將家庭生活垃圾進行分類堆肥，茅廁糞源或雞、羊、豬、牛等動物糞便技術處理後使用，秸稈還田增加土壤有機質，培育蚯蚓酥鬆土壤，也會從外部統一購買生物菌肥、有機肥等替代化肥。會通過技術培訓、座談會、入戶等方式傳播生態防蟲治蟲方法。

不倒翁學堂：老人是寶，不是累贅。蒲韓鄉村堅持「活到老，學到老，老不服老；我不老，我要老，我助我老。」的理念，為村莊內**75**歲以上的老人提供不出村且低成本的養老服務。

一個村莊，在村委的同意下，老人子女的支持下，**12-15**位**75**歲以上的老人就可以聚集在常年在外的農戶家裡進行不出村的互助養老（房子是租的，裝修佈置的很舒適），而老人的子女們只需要支付每月**200**元的生活費，還可以用等額實物抵換。老人們在一起不是吃吃飯，曬曬太陽就完事了，得學習和教學，這才是核心！這個聚集地不是養老院，是「不倒翁學堂」。老人們要識字、唱歌、跳舞、練氣功、剪紙繡花編織、種菜等，同時要將自己的經歷與技能分享給村裡的兒童和年輕人。

兒童家長教育中心：孩子是家長的老師，家長不能以大人自居而隨便教育孩子，需要在不斷的觀察中瞭解孩子、陪伴孩子，有什麼樣的家長就有什麼樣的孩子。

從2011年開始，每年暑假都會組織上百孩子參加的夏令營（生活營、手工營、國學營、英語營），讓孩子們在大自然中開闊視野，發揮想象力，同時與夥伴和家長有更多的互動交流。

目前已經在探索3-6歲的混齡孩子在村莊內堅持「傳統文化、自然教育、科學藝術」三位一體的教育理念進行小班式的學習成長，孩子們在沙坑里變化著各種玩法，在田野里與動植物對話，在農戶家裡觀摩和學習各種手藝，還會徒步於山間4-5小時，農村天然而具備的各種教學素材都會成為孩子們的課堂，這一切還都在不斷的創造中。希望未來能延伸到初中和高中，為社區內兒童的全面健康成長營造一個更好的環境和平台。

手工藝傳承：鄉村的手工藝不僅是文化，也是在地循環經濟的核心。從2004年開始，蒲韓鄉村就已經發掘社區內剪紙繡花紡線織布的傳統手藝，從種植生態棉花到紡線織布，再到各種成品銷售到香港、加拿大等地，已經摸索出了豐富的經驗。

目前，已經在籌備和啓動豆腐、蒸饅、打鐵、木工、釀醋、香油、編織、紡線、織布、繡花、榨油、磨面等十二個手工屋，既可以生產安全健康的農產品，也可成為城市社員參觀，兒童互動學習的豐富素材。

二、蒲韓鄉村組織成長的發展歷程

鄉村組織化的根本體現就是形成一個內生性的社區管理團隊，以為社區提供服務而取得組織的合法性和生存基礎，並隨著服務面的擴展管理團隊越來越成熟和穩固。因此，蒲韓鄉村組織化和管理團隊的形成必然有一個成長過程，大體可以分為以下三個階段：

（一）從農業技術培訓到婦女跳舞學習——實現村民組織動員

在其他鄉村社區的組織動員階段，一般可以得到大學生志願者或公益組織的幫助，或者因為過往的上訪維權預先支付了動員成本。在蒲韓鄉村，鄭冰因為是從農資店經營開始，通過科技培訓和婦女跳舞服務對社區進行了相當有成

效的動員，而這一動員直接和農資店的收益正相關，也就是說鄭冰是通過農資店的收益承擔了社區初期動員的成本。另外，鄭冰還申請到了當地政府婦聯的幫助，提供科技培訓師資和文化活動的組織名義。這樣一種通過為社區提供服務來進行有效動員並獲得收益支付成本的方法，是最可持續，也最有成效的。蒲韓鄉村一開始的經驗為後來走上正確的道路起了至關重要的作用。而其他鄉村建設試社區因為通過外部資源的無償獲得來支付初期動員成本，一定程度上滋生了機會主義心理，忽視了服務的重要性。每一個鄉村社區都應該因地制宜的找到一條組織動員、服務、收益、成本相互促進相互支持的辦法。

1、偶然的善意：農資銷售中的技術培訓

身為鐵道工人子弟的謝福政，年少之時被村民看作是「不務正業的花花公子」，但其修黃河堤壩、鎮政府郵遞員、自制豆腐、食品廠打工等豐富的經歷卻歷練出了一位多面而老道的鄉村精英，妻子鄭冰稱他為「好人中的壞人，壞人中的好人」。

1997年，經歷各種嘗試後，謝福政在黃河灘興辦了一個農資銷售店。當時身為村莊小學老師的鄭冰，在閒暇時段也經常到農資店幫忙。有一天，一位叫蘇長業的村民來店裡買化肥。兩畝半的蘆筍，他要買800 塊錢的化肥。鄭冰告訴他，這些地 300 塊錢的化肥就夠了，多了也是浪費。蘇長業急了：你賣化肥的還嫌我買得多？他從兜里掏出 800 塊錢，甩在那兒說，我有現錢，不賒你的賬！蘇長業受不了鄭冰的「教育」，大吵一架之後，氣呼呼地走了。這件事情之後，鄭冰就覺得改變農民的觀念很重要。

正好，1998年有一個供貨商聯繫鄭冰，說想從省裡某高校請兩位專家到村子里為村民做關於農資知識方面的報告。剛好村裡農民對科學有效使用化肥的知識比較缺乏，農戶因化肥用量不當，以及農藥使用不當而造成嚴重損失的情況時有發生。供貨商的這一提議正好迎合了這一需求，鄭冰便欣然答應，並積極的開始張羅。但後來才發現供貨商提出這一建議的主要目的是為了推銷自己的產品。鄭冰心裡感到很不舒服，就商量說能不能少做廣告多講些農業知識，但供貨商不答應，說花這麼多錢請老師來就是為了來介紹產品的。性子本來就

倔強的鄭冰乾脆一咬牙自己就把請老師的費用給出了。由於前面發動工作做的比較充分，培訓會上一下子來了400多位村民。不料想這次培訓效果特別好，到中午吃飯時間村民們仍津津有味的聽著，鄭冰就索性又掏錢為大家買來方便面、麵包和水等食物，簡單吃過後，下午繼續講課。培訓在黃河灘上凜冽的寒風中從上午9點一直持續到下午5點，結束以後很多村民都問什麼時候再舉辦這樣的培訓。看到村民們對農技知識的飢渴需求，鄭冰便產生了將培訓持續下去的念頭。



農業技術培訓

起初，舉辦這些培訓的費用都由農資店支付，這是一筆不小的開支，請專家每次要花一千多元，鄭冰的愛人非常有意見。但同時，意外的收穫開始到來。在市婦聯的幫助下，舉辦了幾次培訓後，農資店的名聲也在附近的村子里傳開了，村民們都知道這裡有個自己掏腰包給大家辦農業知識講座的人。於是也都愛到這裡來買東西，99年的生意出奇的好，以前每年能賣掉100噸化肥，而那一年賣了1300噸，農資店一下子就掙了六萬多塊錢。於是，這種農技培訓便慢慢固定下來，並且隨著農資店在附近村莊開設分店，培訓點也擴展到這些村莊。逐漸形成以寨子村為中心，在周圍18個村中以6個分店和80戶技術培訓聯繫

戶為紐帶的「科教興農互聯網」。每個分店配一個小教室，與農業局長期合作給農民做技術培訓。僅1999年到2000年，就共組織過果樹、蘆筍、玉米、棉花、養魚等各類免費技術培訓12場，培訓人數達到5000人次。

當時政府對農藥經營的控制嚴格，登記比較困難，2000年鄭冰夫婦將農資店的登記由個人轉為「集體」，性質轉為「全民」，原有農資店資產作價9萬元成為這個「集體所有企業」中的不分配固定公益股，再由市農業局出面擔當其主管單位，掛靠在農業局下屬的果桑服務公司下，取得了農藥經營執照。在後續的發展中農資的統購和銷售既是與社員的生產緊密連接的橋梁，也是佔比較大的經濟業務之一，承擔了蒲韓鄉村形成組織的初始成本。同時，鄭冰夫婦通過農資銷售中的技術培訓，與蒲韓鄉村眾多農戶產生的連接也使得農資銷售區別於一般的個體店經營模式，為後續形成組織發展奠定了基礎。

2、滑鐵盧式的遭遇：「公司+農戶」養雞項目的失敗

2001年，當地蘆筍的市場收購價格滑入低谷，種植戶收益嚴重下降，客觀上導致農資店上一年度賒給參加技術培訓的農民的13萬元農資款無法收回，使得農資店的資金運轉也遇到了困難。為了找到更好的致富路徑，一些村民提出想養雞，與市裡一家公司合作，採取龍頭企業+農戶的模式運作。但是村民沒有足夠的資金，而農資銷售網絡的成功，讓鄭冰積累了比較好的信用，於是，鄭冰便為30戶養雞戶擔保，從信用社獲得每戶5000元的貸款。然而，不幸的是，這個項目最終以失敗告終。在那段時間，為此鄭冰與家人發生了爭吵，自己一氣之下便離家出走了。在市裡又遭遇了車禍，被車撞倒在路旁的小攤上，濺出的開水將自己身體多處燙傷，住進了市裡的燒傷醫院。家人到處找也找不到她，這個時候，她一個人躺在床上，幾乎陷入了無法支撐下去的地步，直到後來家裡人找到。面對上門要錢的人，鄭冰說：「只要我人在，肯定不能欠你們一分錢，如果老百姓真的不還，給我三到五年時間，我都會還給你們。」起訴方請的律師一看這人態度還挺好的，萬一這人沒命了，那錢也就徹底沒了，所以他們就不追著要錢了，也就給了鄭冰一個喘息的機會。

接連的打擊使鄭冰在回到家裡養病的1個多月里，不得不仔細思索遭遇這種困難的原因。她發現農民不是沒有錢，而是把錢存入了信用社，然後又想盡辦法從信用社獲取貸款。至於欠款農民，少部分人確實是因為貧困而還不起貸款，但也有相當大的一部分人是覺得其他人都不還而自己還，心裡不平衡，所以才決定不還。

鄭冰就想不通在農村做事怎麼就這麼難，最後，最大的認識就是要沒有一個利益共同體，聯合不起來，單打獨鬥在農村根本沒出路。也意識到誠信的重要性，如果沒有相互間的誠信，雖然剛開始一點小的利益把大家連接起來了，但遭遇一點困難馬上就散了。

後來，養雞戶欠信用社的貸款由鄭冰自己先墊還一萬多，並承諾以後村民還不上的都由自己來還，加上信用社瞭解了情況後覺得她也不容易，才沒有把農資店查封掉。但這些事情使得農資店和鄭冰半年都沒有緩過勁來。

3、有組織的文藝活動：婦女骨幹力量的挖掘

養完傷，鄭冰到武漢妹妹那兒待了幾天。在武漢看到那麼多人整齊齊齊的在廣場上跳舞，鄭冰便問這是誰組織的，妹妹說沒人組織，這是大家自發的。鄭冰一聽沒人組織就跳的這麼整齊，而且天天早上準時到準時離開，非常受啓發。2001年7月的一天，幾個和鄭冰比較要好的婦女一邊看電視一邊聊天，劇情讓一位大姐突發感慨：「你看人家城裡女人活得多瀟灑，坐在辦公室里打電話，一下班就跳舞，咱們村裡女人除了圍著灶台轉，就是拉扯些東家長西家短的破事，活得真沒意思。」鄭冰就問：「真要讓你們跳舞，你們跳不跳？」沒想到幾個姐妹都異口同聲：「咋不跳哩，你要能請來老師教咱們，咱們一起跳。」說乾就乾，鄭冰請市裡的婦聯幫忙，請來了一位幼兒園的舞蹈老師教大家跳舞。基於養雞事件的反思，跳舞開始時，鄭冰便有意識的進行組織訓練。組織了24個人，分成4個小組，選出了6個帶頭人，李金絨和牛淑琴是其中的兩個。但眾目睽睽下，大家扭扭捏捏，跳不起來。人群里開始有人說風涼話，有人甚至稱她們為「女流氓」。一下午，一個動作都沒跳會，但看的人很多。

晚上開會時，幾個小組長說不乾了，那麼多人笑話我們。鄭冰非常氣憤，「我們扭個健身秧歌，怎麼成流氓了！城裡人跳舞就叫瀟灑，村裡就叫流氓。一定要堅持跳下去，要靠行動打掉那些愚昧的思想」。

在農村，話語權往往掌握在兩類人手裡：一類是強勢者，另一類是造謠者。其他的人或礙於情面，或出於自保，很少有人挑戰這一權威。所以，村裡人往往是非不分。鄭冰做的很多事情，都是在和這些現象的互動和較勁中不斷往前走。



婦女文化活動

幾位骨幹就想盡辦法動員村民開始跳舞，剛開始好些婦女不好意思，就在農戶院子里，跳熟練了就到巷道里，最後到村莊公共空間去跳。沒過多久參加的人就越來越多，寨子村的婦女除了年紀比較大的，80%的人都加入了進來。村莊輿論也發生了很大的變化，一些之前說風涼話的人也加入進來。一位圍觀的外村人評價說：「這些女的沒有白活。」

基於技術培訓時形成的服務網絡和對之前探索的反思總結，鄭冰並不滿足於一個村莊的跳舞，便讓骨幹們2-3人一組，開始包片區在整個蒲州韓陽兩個鎮推動，骨幹們面臨著巨大的挑戰。冬天，下著大雪，大家徒步到各自負責的片區開始教跳舞，有時回去天都黑了，但大家豪無怨言，還編出了各種順口溜形容當年的場景。

鞋磨爛，嘴磨破。看的多，跳的少。一人在前教，一人往里推.....

總之，採取各種辦法技巧，用最平和的心態和真誠的堅持換來了村民們的參與。

這種簡單易學便於大眾參與的文化活動，使得原本沈寂的村莊一下子熱鬧起來。村民們空閒時間也開始走出自家的院子，聚到一起。在這個過程中，村民之間的聯繫漸漸增加，用其中一位文藝骨幹的話說，「我們起初就是先見面交個朋友，以前不同兩個村民小組的新媳婦互相都不認識，在一起跳跳舞，聊聊天說起這是誰家的媳婦，就認識了」。

同時，在這種公共生活的空間里，一種良性的社區輿論氛圍也開始慢慢形成。

婦女們在跳舞休息的時候經常會聊起各家的家務，一些婆媳關係不好經常吵架的就會被大家拿出來議論。而有些婆媳關係好的，往往還會一同參加跳舞活動，也會得到大家的積極評價。時間久了，議論的話題延伸到家庭生活和社區事務的方方面面。雖然以前大家偶然也議論這些，但是不在像現在這樣人多的公共場合。而且那時候也不怕別人說，現在大家跳舞的時候都要表現自己好的一面，再聽到別人議論自己就不好意思了.....

後來，大家還把社區里一些不好的習慣和行為編成小品在節慶活動時演出，更直接對這些行為形成輿論壓力。

跳舞還收到了一個意想不到的效果：緩和了家庭矛盾。一個過去經常挨罵的男人對鄭冰說：「自從跳舞後，他回家，媳婦不罵他了。鄭冰回應到：女的難道天生就愛罵丈夫？她就是活得不痛快嘛！」

2003年正月十五，為了讓跳舞的婦女們到市裡展現大家的風采，經過爭取，鄭冰組織了1000多個婦女在永濟大街上跳舞。而市裡領導們潛意識里覺得那麼多農村婦女肯定會亂成一團，便將他們的跳舞排在了最後一位。可實際情況卻恰好相反，婦女們都是自己解決交通問題，從早到晚沒人掉隊，也沒吃午飯，最後表演的時候整齊齊，全場驚嘆。鄭冰也沒想象到效果如此好，深受感動，但也面臨一個巨大的壓力，他們的出路在哪裡？

漸漸地，在跳舞的過程中，參與跳舞的婦女們還得到了自我組織活動的初步鍛鍊，並且在這些活動中，彼此間的協作日益加強，集體行動力也初步體現出來。

4、形式多樣的自我學習：骨幹的思想覺悟提升

時間久了後，跳舞的人多了，大家就覺得光跳舞也沒有意思，於是就把參加跳舞的人按照居住的巷道分成九個小組（寨子村的村民居住區共分為三個村民小組、九條巷道），每個小組選一個組長組織自己巷道內的人來跳舞，每天晚上比賽誰跳的好，對於大家評出的優秀組成員，獎勵一朵小紅花。一次因為比賽還引發了一件「跳舞事件」，因為大家太較真了，有兩個組覺得評判不公，相互不服，漸漸開始互相議論，形成了糾紛。對這件事情，鄭冰和幾位骨幹思考討論了很久，覺得光讓大家跳舞圖個熱鬧還不行，得讓大家懂道理，長見識，但是如何才能做到呢？

當時正巧從電視里看到大學生辯論賽，於是便產生了一個想法，「話不說不清，理不辨不明」，把一些道理變成話題讓大家展開辯論吧！經過大家商量後，選取了身邊息息相關的一些事情作為題目，比如：婆媳關係不好，婆婆責任大還是媳婦責任大？生男好，還是生女好？婦女是要融入市場經濟大潮還是做賢妻良母？

一開始，辯論的時候總會吵的不可開交，但也使大家漸漸感覺到自己知識水平不夠了。看到電視里大學生們辯論時滔滔不絕，但輪到自己道理就在嘴邊卻說不出口。於是，婦女們又開始商議組織起來學習，提高自己的知識水平。幾位積極分子還把自家的屋子騰出來免費給大家當學習教室。

參加學習的婦女分成幾個小組，每天晚上乾完家裡活後便集中到一起讀書討論，最初討論的話題從天下大事到身邊瑣事，十分寬泛。經過不斷總結經驗後，課程變得越來越規範，形成了幾項常規的內容：家庭教育討論，政策法規學習，生產技術交流等。為了使學習氛圍活潑不枯燥，還設計了一些趣味活動，比如講笑話和猜謎語等。

但長期組織學習，特別是到外村組織，還是會遇到各種困難：

據鄭冰回憶：「我們從一個村到外村開始學習，當時我記得在一個村學習的時候有十幾個人，但是組織大家學習的骨幹回來說那個村不學習。說為什麼？他們說人很難組織。那天他們說你能不能幫我們去組織一下？「當時我去

的時候那個房間就坐了12 個人，有一個女的非常強勢的說，鄭冰，學習給錢嗎？12 個人坐在房間這種狀態，我說你要錢幹什麼？她說我孩子星期天要回來拿錢，我說你孩子要錢幹什麼？在哪裡上學？她說我孩子已經上高中了，我說你供孩子上學幹嗎？她就提出來，孩子上完大學就能掙大錢。我就問她，你孩子從小到大花多少錢，她說起碼要花我 10 多萬。當時那麼多人已經在看著我們兩個對話了。我馬上就翻臉了，我說你這個人簡直不講道理，你孩子上學上 10 多年，要 10 多年時間，還要花10 多萬。你覺得孩子上學是有出息的，我們今天組織你到這裡來，你給我交學費才行，憑什麼給你錢，再說又不是你在地裡乾活我把你叫來學習，明明現在是農閒時間，冬天你在家裡做什麼？他說沒事，聊天。我說你沒事的時間學習有什麼不好？假如從現在學習，再學 10 多年你想想你是什麼樣子？道理就是這麼簡單。」

當然在組織學習中也受到了政府部門的關注：永濟市市委書記聽說有農民自發學習，不太相信。有天傍晚市委書記帶著四套班子來了，因為學習場所在馬路邊的房間里，大晚上亮著燈，人多聲音大，他們便很容易就找到了。結果一看，真是在學習，大為吃驚。市委書記說「我們學習都不好好學，你們農民是真學習啊」。結果那天晚上大家走的比較晚，一起討論今天高興不高興，很多人說高興，市委書記都來了。大家沒想到這麼一個活動，能夠驚動市委書記親自來。還有人說，書記說了要給錢。因為書記在那個會場說了一句，10 萬8 萬不嫌多，3萬5萬不嫌少。鄭冰說，我也看到你們眼睛放光，如果說明天市委書記說給錢，拿10萬塊錢我們幹什麼用？當時就有一個人說，不管，只要給錢就是好事。鄭冰覺得不對，大家都不知道拿著錢幹什麼事，幹嗎就要接錢？

所以，從那時鄭冰就組織團隊開始了真正的討論，到底他們能做哪些和經濟有關的事？

5、參與村莊基礎建設：提高組織的凝聚力

隨著跳舞、學習的推進，鄭冰發起的這個婦女為主體的自組織實際已初具雛形。對於組織的名稱，在當地婦聯的指導下，從最初的「婦女俱樂部」、改換為「婦女文化活動中心」，最後又換稱為「婦女協會」。

而在活動的過程中，大家漸漸又提出了一個新的問題，覺得「老是跳舞不行，我們得做點什麼」，再者「天天學習，總得學出些成果來吧」。就在此時，一個新的機遇出現了，並促使寨子村參與跳舞和學習活動的婦女們形成了一個更有「實戰性」的自我組織——村建理事會。

因為寨子村的婦女文化活動已經獲得了當地婦聯的關注和認可，2003年底，鄭冰被市婦聯推薦到北京參加一家公益組織農家女舉辦的研修班，在會上結識了一批從事鄉村發展工作的實踐者，首次有了社區建設的概念，並瞭解到全國許多其他鄉村的實踐經驗。

2004年《農家女》雜誌社的謝麗華老師來寨子村參觀交流，臨走時說：「鄭冰，你們婦女活動搞得很不錯，但村裡的環境衛生太差了。」當時鄭冰心裡想，村裡不就是這個樣子麼，還能變成啥。不過謝老師的話還是讓她覺的很懺愧，後續就組織婦女骨幹討論，大家覺得以後不能光指望政府，而是要自己行動起來，用雙手改變自己居住生活的社區。由於跳舞和學習活動已經培育起來的行動能力，很快他們便以居住的7個巷道為單位，每個巷道推舉出了4位有公益心的代表，由這28位代表組成寨子村村建理事會。

寨子村村兩委間關係有些複雜，在這種治理狀況下，村民的公共行為也很難約束。村莊道路一到雨天就泥濘不堪，巷道垃圾到處亂扔，衛生十分差。

村建理事會成立後，針對這種情況，認為社區的頭等大事就是讓環境好起來，於是決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。

為了充分發動村民們參與，理事會印了傳單挨家挨戶的宣傳，向大家說明修路是對大家都有好處的事，一定要大家共同參與才能做成功，使大家受益。最後，絕大多數村民都被動員了起來，每家分片包幹，負責自家門前的路，而入村出村的路口，由村建理事和一些熱心文化活動的骨幹來共同完成。而修路基本的材料費用支出則由理事會發動集資，鄭冰個人也湊了一部分。

修路過程中，一開始也有幾戶人家不願意出力，大家就一起到他們家門前去幫忙，最後他們自己都感到不好意思，便參與進來了。路渠修好後，大家士氣高漲，便一鼓作氣又在村子前面的荒地上平整出了一個籃球場。

就這樣，前後花了七十多天的時間，歷屆村兩委都沒有解決的令所有村民都感到頭疼的問題，被這個婦女們自發組織起來的村建理事會解決了，而且總花費加起來只有3萬多元錢。後來她們聽到附近一個村子的人說他們村委會請人來修路，一共花了14萬多，這讓她們更加感到自豪了。

路修好後，理事會繼續著手整治村裡的衛生。為瞭解決垃圾隨處倒放的問題，他們發動老年人組建了一隻義務衛生監督隊，對亂倒垃圾的行為進行監督。發現後，由理事會發動輿論譴責改正。取得了很好的效果。

此前，寨子村的婦女文化活動早已經擴散到附近的數十個村莊，而這次的村莊整治取得的成功更讓其他村的人十分羨慕，許多人提出想更多的參與到寨子村村建理事會的活動中來。這對理事會來說是件好事，但也面臨著一個問題：如果活動涉及這麼多村莊，以寨子村建理事會的名義開展就不合適了，所謂「名不正則言不順」。而且，在跳舞以外的其他活動中，也有很多男性加入，再叫「婦女協會」也不合適了。於是，婦女文化活動中的積極分子，以及先前農資服務網絡中的老骨幹們，湊在一起幾經商議，最後決定以原來的農資購銷網絡和婦女活動網絡中有穩定聯繫的農戶為基礎，組建一個綜合性的協會。2004年6月7日，在市領導的支持下，在縣民政局順利註冊了「蒲州鎮農民協會」。

至此，這個在農資購銷和婦女文化活動基礎上發展而來的具有**3865**戶穩定會員的、綜合性的農民自組織成立了。有了這個合法的組織實體，日後開展起工作就更加方便了。

（二）試水經濟項目的慘敗——組織持續發展的轉折

在完成組織動員後，大家都在琢磨著如何在生產上有經濟收益。於是在2005年先後成立了四個經濟合作組織，紅娘手工藝、千畝生態園、塗料廠和手

工蒸饅坊，其中後面三個全面失敗，這成為蒲韓鄉村發展歷程中的又一次重大經驗教訓。

農民組織化的第二階段，是管理團隊初步形成並探索尋找組織定位的過渡階段，即通過不斷的試錯搞清楚農民組織起來能幹什麼。當今普遍生產過剩的社會大背景下，農民在運作產業項目上沒有任何優勢，大概只有經歷失敗後，才能認識到不斷拓寬服務經濟的範圍才是正道。

1、創辦紅娘手工藝

2003年前後，在一次偶然的活動中迸發出了成立紅娘手工藝的想法。

據手工藝負責人牛淑琴回憶：在跳舞活動開展的如火如荼的時候，參與跳舞的婦女積極分子們就開始琢磨著能讓大家一起做點什麼。後來一位來採訪的記者無意間提到，「你們除了跳舞，能不能發展一下，做個手工什麼的？」受到這個思路的啓發，我們很快就發動村子里的老年人，組織了一次剪紙比賽。村裡有許多老年人都會剪，我奶奶、媽媽都會。剪紙的時候，年輕人都趴在那兒看，目不轉睛，特別喜歡，就是不會剪。

然後大家就開始想是不是可以把村裡喜歡這個的年輕人組織起來。於是，我們就在村裡挑選了7個人。當時，鄭冰家裡也有線等，就是需要買點布，反正也不多，大家就一人攤了幾塊錢。慢慢開始學著做。後來鄭老師從城裡學習回來，帶回來一個布貼娃娃，就是用布貼上去的，我們就照著這個做。當時就是自己感興趣做著好玩，也不賣。後來，有一天計生局的一個人來，說聽說我們在做手工品，要拿一個看看，過兩天再還。我們就答應了。後來他們就送來了一個獎狀，說拿到省裡參加了一個評比，得了二等獎。我們可高興了。有幾個說，能得獎就不錯了，但也有人覺得這沒有創新，認為應該有自己的東西。

我們就想：這裡過去有土布，織布紡線的技術都有，都是這裡最傳統的東西。但現在老人們年紀大了，年輕人都不會，慢慢會失傳的。我自己只是小時候學過織布，其他的工藝都不會。於是，我們就開始拜訪當地的老人們，請他

們說怎麼染線、漿線、怎麼煮線。後來到11月份的時候，就開始學織布，這時已有有27個感興趣的加入進來了。

後來我們又請了一個當時已經84歲的老人教我們做小物件，她什麼都會做，像虎頭鞋啊。。。後來又請了四個老人，我們管她們叫巧巧手。有個老人，只要天空有一隻鳥飛過，就可以畫出來。

就這樣，在文化活動中，手工藝興趣小組慢慢發育起來了。當年冬季，鄭冰前往北京參加公益組織學習交流，帶回了第一個訂單，這個興趣小組才真正開始了手工藝品加工的合作嘗試：

鄭冰帶回訂單後，大家看了樣品，認為難度不大，都躍躍欲試，便把200個左右的訂單接了下來。第一次接單，自然都很興奮，每天8點前就開始上班，那時候是冬天天還沒有亮，有時候晚上9點才回家。大家自己規定不能遲到一分鐘。沒過多久做完了，很輕鬆，覺得肯定沒有問題。負責人牛淑琴拿去給鄭冰看，直接說不合格。牛淑琴還很不服氣，最後拿尺子一量，大小和樣品不一樣，拉鍊拉開後也不平，裡面只有幾十個合格。於是她高興地來，不高興地走。回去後她跟大家一說，大家都不服氣，家裡人也都反對，勸能做就做不能做拉到。但大家都暗自較勁，討論了一下如何修改，過了兩天，終於做完了。再拿給鄭冰看，這次是過關了。從那個時候起，我們就提出了一個口號：喜歡聽批評不喜歡聽表揚，因為老是說好，就沒法改進，你說缺點，我們還可以改進一下。

第一次的成功給大家很大的信心，並逐漸吸引了附近許多村莊的婦女加入進來。到2005年底時，逐漸形成了紡織組、織布組、縫紉組、繡花組4個小組。共有200戶社員入股，在對內部制度加以規範和完善後，手工藝加工項目逐漸形成了紅娘手工藝合作社。

手工藝合作社早期的產品主要由北京的兩家公益組織幫忙代銷，以及放在附近的旅遊點銷售。但市場狀況並不好，也沒有產生盈利，需要靠農資購銷合作上繳的利潤來幫助維持。直到2006，香港一個推動公平貿易的公益機構到這裡參觀後，決定與他們合作，嘗試往香港銷售。結果，這裡的手工藝產品在香港

港市場十分受歡迎，使合作社有了穩定可觀的訂單來源，並逐漸開始具有盈利能力。隨著內地消費群體的成長，這裡生產的手工藝品和土布用品在當地也開始走俏。但鄭冰考慮到從事生產的有很多是老人，接太多單會使他們的工作強度太大，不利於老人的健康；另一方面，合作社的另一個目的是發掘和保護本地的民間手工藝，若訂單太多，會擠佔年輕成員們向老人們學習的時間。於是除了保證香港的訂單外，一直控制其他地方訂單的量。

2、千畝生態園項目

在2005年的時候，協會組織原來寨子村村建理事會的5個骨幹先後參觀考察了南街村和成都郊區的一個生態農業示範點。回村經過討論後，便決定借鑒南街村土地集中的方式和成都生態農業的經驗，開展一個經濟發展項目，即千畝生態園建設項目。

項目採取以土地入股的方式，全村絕大部分的農戶都參與了入股，一共集中了**870**畝土地來建立生態農園。生態園建好後分為三個小組，分別採取兩種模式管理：兩個小組採取集中管理，組織入股的農戶參與勞動生產；另一個小組是建好後由原來的農戶自己管理。生態農園及園中的道路橋梁都按照生態旅遊的形式設計，並先後組織人員前往幾個高校選看樹苗，**2006**年便開始基建及栽種樹木。

但問題很快就暴漏出來：一是土地集中起來後管理難度太大，農戶把土地入股後就等著分紅，而不是真正的去打理這裡的生產了。據兩位參與者回憶：

我記得這個村只有幾十戶沒有入股，大家都有土地入股，這都是大家的口糧田。第一年我們乾的時候，大家在地裡扛著旗，唱著歌，義務投入勞動，隨著後面一些投入，比如採摘棉花的人工投入大的時候，大家就開始慢慢沒有那麼賣力了。到第二年的時候，大家的想法就變了，覺得不是自己的土地了，自己只是在這裡工作。發現有很多小事情，本來是一天可以完成的，有時候幾天都乾不完，有人偷懶.....

到了06年就發現管理跟不上了，那時主要是由種莊稼能手來做，每個人管一種作物。可是大家沒有想到的是，他們家裡還有很多地，他如果兼顧了這裡，家裡那塊就兼顧不到。太耗精力了.....

二是當初簽訂的合同是三年見效益後分紅，但村民當年就想分紅；三是基礎設施建設投入太大，後續資金不足。加之，新建的生態園要吸引消費群體和開拓產品市場也需要週期，短期內很難收效。這一系列的矛盾和困難又引起了主要負責人之間的矛盾。漸漸許多人開始對這種合作的模式產生懷疑。

到2007年下半年，生態園項目實在難以繼續維持了，經過反復的討論商議後，最後決定將土地分回給個人，協會只負責技術和市場。從那以後，協會便確立了一個原則，即：農民的土地絕對不能動，不能合併。

3、塗料廠和手工蒸饅坊

塗料廠建設是2005年發起的另一個未能取得成功的合作項目。塗料廠採用會員入股的方式，每股300元，但對單戶入股總量進行限制，防止出現大戶控股。同時，為了體現社區公益性，對村裡12戶智障、殘疾、特困戶每戶贈送一股，資金由協會出。雖然引起了很多爭議，但最終還是被執行了。

塗料廠上馬後，第一批產品出來就發現質量不過關。於是，協會選派了10名技術員去北京接受培訓，但短期內仍難以根本解決。塗料生產畢竟是一個新的工業項目，對於村民來說，無論是技術、市場，還是工廠管理都比較陌生。所以，經營過程中種種問題都暴露出來，一直沒有盈利。最後，不得不關門告終。

手工蒸饅坊的嘗試過程與塗料廠類似，也是採用入股的方式。雖然技術簡單，但銷路並不好。再加上工廠化生產以後，人員勞動力成本都開始顯露出來，與不計勞動成本的家庭小作坊相比毫無優勢可言。於是上馬後，很快便以失敗告終。

雖然，接連三個項目的失敗對協會產生了很大影響，但並沒有從根本上將這個農民合作組織擊垮。這要得益於蒲韓鄉村在其他領域的合作有較好的發展勢頭：一方面，此時農資購銷領域的合作已有穩定收益，手工藝合作領域2006年也開始盈利，這使得協會作為一個整體在經濟上仍可以繼續維持；另一方面，三個經濟項目的失敗雖然導致了一些參與者的退出，但由於文化領域合作

的持續開展，她們中的許多人依然繼續參與著協會發動的文化活動，因此，聯繫並未完全斷絕。並且，隨著跳舞活動、合作購銷業務、及手工藝合作向周圍幾十個村莊的擴展，從整體上看，協會以其他領域的合作聯繫起來的農戶範圍不僅沒有縮小，反而在擴大。從而保障協會最終渡過了這次「難關」。

通過婦女跳舞、組織學習、環境衛生治理和修路完成組織動員，並取得比較好的效果，且有一定的農資店收入積累和婦女組織基礎的情況下，蒲韓鄉村註冊成立了「蒲州鎮果品協會」。按照協會註冊要求，鄭冰第一次建立了協會的組織管理架構，並初步組建了協會管理團隊。此後，協會開始嘗試拓展其他經濟創收項目。2004年到2007年間，除了農資連鎖超市外，其他5個生產類項目都不成功。除了那些外部環境客觀因素之外，剩下的就只能從團隊自身找不足之處了。協會在連續遭遇失敗之後，受到很大的打擊，但沒有被壓垮。這種低落的局面促使鄭冰帶領協會開始深刻的自我反思和批評。

在此階段，對很多合作社來說都是一樣的要遭遇挫折和失敗。作為普通的農民，不僅是在蒲韓鄉村，任何地方的小農在組建合作社之後，都有上項目的衝動，但幾乎沒有成功的。所以，關鍵不在於項目遭遇失敗和挫折，而是在項目失敗後合作社能否承擔住損失，能否不因一時的失敗而解體。農民合作社建基於小農家庭，只要動員還有效，組織化因素還在，社區就有從頭再來的機會。對於蒲韓鄉村來說，不僅有很牢固的婦女文藝組織基礎，還有農資店收益的積累，這就是他們能夠承擔住項目失敗損失的原因所在。

（三）蒲韓合作組織的創新——發展鄉村服務經濟

經過上一階段的挫折和反思之後，蒲韓鄉村管理團隊開始更加重視社區基礎工作，挖掘並整合社區內部資源，以及管理團隊自身的學習和培養。具體包括：1、梳理並總結1998至2007年的工作經驗和教訓；2、討論並制定2008年至2018年的十年規劃；3、成立青年農場，重視對本地青年的吸收和培養；4、管理團隊學習，充分利用外部機會組織團隊外出參觀考察，擴大視野；5、加強社

區調研，組織團隊入戶訪談，深入挖掘社區需求；6、根據社區不同群體的需求，拓展更多的服務項目，提出「服務經濟」的概念，認識到從服務中開發創收項目的重要性。蒲韓鄉村的成功之路，也正是一條將服務經濟的範圍領域從農資服務拓展到資金互助服務、生活用品供銷服務、農業生產產前產中產後各環節的服務……

1、組織發展的宗旨：「服務教育再服務」

如果說2002年養雞項目失敗，由鄭冰個人承擔了相應代價，也使她意識到了組織的重要性。那三個經濟項目的失敗，就是整個團隊在遭遇失敗後的徹底反思與成長。

據鄭冰回憶：2007年我們失敗之後的半年農閒時間里，全部都在討論，到底我們該怎麼辦？我們總結前10年的經驗和教訓，到底我們做的這些事值不值得？該不該做？大家都覺得哪一塊都應該做。問題是怎麼做？首先我們總結第一條就是不能急，要慢慢地做。原來就是看到哪裡就做到哪裡，結果一做起來很快，當然塌下去也很快。所以總結之後就是感覺，那年輕人怎麼辦？所以從我們中年、老年的這些骨幹，就開始引導自己的子女回到社區來。」

2007年國家出台了《中國農民專業合作社法》，鄭冰就順應形勢，註冊了28個專業合作社。2009年政府下發政策的時候，說一個村報5個合作社，就有補助。鄭冰立馬召集所有理事長召開會議，與大家討論，不要錢行不行？她覺得這種信息傳達有問題，組建合作社的目的是拿政府的政策，是對接市場的，不是為了成立一個合作社，拿政府的錢。成立合作社太容易了，5戶身份證可以到工商登記註冊，花不了100塊錢。當時就有6個理事長說不行，給錢不要，是傻瓜。鄭冰讓其馬上退出合作社聯合社，因為你自己都沒做好，憑什麼要錢？

2008年鄭冰帶領大家大膽而穩健的做了十年規劃，並提出十年時間要將蒲韓鄉村打造為中國第一村，這個第一指的不是經濟，而是村莊整體風貌和村民綜合素質。

第一階段（2009年—2012年）：側重社區公共服務與經濟合作實體有效促進做好基礎工作。

- （1）社區農民文化活動持續開展的制度建設，且還原於日常生活中；
- （2）社區農民學校培養人才的課程及教學方法的有效進行；
- （3）紅娘手工藝作坊完成傳統文化的紐帶作用；
- （4）有機農業聯合社生產組織體系制度建設；
- （5）生態家園環保理念全社區普及；
- （6）婦女活動由娛樂提升到以家庭教育為核心的讀書文化活動；
- （7）農資超市轉型為消費者合作社；
- （8）老人健康快樂的生活追求唱響社區。

第二階段（2013年—2015年）：側重制度化管理促進社區各個項目步入快速發展期。

- （1）有機農副產品的生產加工與消費市場有效合作；
- （2）社區老人與婦女、兒童三位一體的服務理念，應用於實踐中。（老年康樂與社區服務相結合；婦女兒童學習與社區生產發展相結合）；
- （3）環保與節能一並推行。（垃圾分類處理，生態廁所改造，污水有效防治，社區能源充分利用）。

第三階段（2016年—2018年）：側重社區內部良性循環與政府、市場有效結合完成社區三大目標。

- （1）社區環境回歸生態、文明、古樸、含蓄；
- （2）社區社員人人具備積極向上的學習能力；
- （3）社區社員達到穩定增長的經濟收入。

這個十年規劃不是空穴來風，而是認認真真總結前十年的經驗教訓基礎之上做的，從此蒲韓鄉村堅持「服務、教育、再服務」的宗旨踏上了綜合性農民合作組織的發展正道，這裡也成了一個對外輸出經驗與教訓的地方。

土壤轉化、環境衛生治理、老人互助養老、農產品統銷、日用品統購、兒童家長教育、傳統手工藝……一切社員有需求的事情都在有條不紊的推進和積累，團隊也從個人、幾個人躍升到了幾十人，大家共同建設自己的家園。

2、組織發展的新生力量：返鄉青年

2008年的總結反思讓鄭冰意識到，農村的事情越做越踏實，肯定有做不完的事，這是一百年的事。但團隊的核心成員幾乎都是跳舞和搞環境衛生歷練出來的，全是中老年人沒有年輕人。而以城市化為導向的教育和文化價值使得年輕人都是選擇離開被冠以「貧窮、落後」的農村，青年人回歸鄉村重要但卻困難重重。

鄭冰首先選擇的辦法就是讓工作團隊的中老年將自己的子女往回叫，一位1990出生的年輕人L，母親在手工藝工作。L上完大學後就在太原上班，工作壓力大，住在十幾平米的出租屋感受不到生活的氣息，非常想念家裡的大房子，在母親的說服下便回到了蒲韓鄉村。L剛回來時，晚上基本都是住在培訓學校，不敢回家，想回家時也只能偷偷回家。村子里無形的輿論壓力太大，村民不會覺得年輕人回歸是協助家鄉發展，反倒認為孩子上了大學回到村裡是沒有出息。鄭冰認為，年輕人回鄉首先得使得自己內心的承受力強大起來，同時團隊要幫助年輕人克服困難。L第一次來到蒲韓團隊時，剛好看見自己的母親在跳舞，非常驚訝。鄭冰便與其對話，你從小到大見過你母親跳舞麼？L說，沒有。那你想沒想過你母親敢跳舞，L說肯定不敢。這是一個相互影響，相互教育的過程。

初始回歸的年輕人卻和中年人搞不到一塊去，需要時間磨合，於是就組織週末學習班，讓年輕人和中年人相互理解對方，試圖拉近彼此的距離。不斷的學習過程中，鄭冰便發現，最重要的學問還是在家裡，母子、母女在家裡關係越來越好，也體現在工作上的合作越來越好。那在家裡怎麼來好，把代溝怎麼縮小，非常重要。比如家長總容易用家長的命令要求子女，但子女總容易叛逆，覺得你什麼都不對，其實需要有一個中和點。有一位工作人員，她兒子剛回鄉時24歲，她要給兒子買皮鞋，她兒子不願意。其他工作人員覺著人家都24歲了，還不相信他，在這種小事上，團隊提倡彼此尊重，讓你兒子買鞋去，買回來看你滿意不滿意。兒子買了鞋回來，她說你看那麼難看，她立馬就給出這樣的看法。在這些細小事上怎麼讓家庭裡面縮短代溝，團隊裡面中年和青年的合作也是這個過程。

鄭冰認為，年輕人回來，不種地是不行的，如果不種地，根本談不上尊重農民，尊重農民不是客氣的一句話，尊重農民是真正從心裡覺著農民不容易，農民辛苦，不是說多給農民點錢就叫尊重農民。對農民好，是要發自內心對農民的好，一種地就會立馬覺著農民有多不容易。年輕人剛回來時不知道在農村幹什麼，他們認為回到農村就種地。鄭冰說當然是種地，但一說種地他們就立馬拒絕。他們會覺著我憑什麼種地，從小父母都是說好好讀書，跳出農門的。其實年輕人剛開始非常抵觸種地這事。2009年開始，團隊就弄了四十畝地，分了三塊。天不亮（因為沒太陽，年輕人不種地的原因嫌太陽曬）七八個人相約去地裡鋤草，目的不是鋤草，就是建立和土地的情感。那鋤草的這樣過程，因為人多才有樂趣。其實這個過程是用了一些聚堆熱鬧的方式，然後大家一起比賽鋤地，看誰鋤得快，其實不經意之間就把活乾了。大家鋤草過程中間會有不同的感知和收穫，這個收穫在哪兒，就是對莊稼怎麼認知。不認識農作物在農村混啥，就沒法混。年輕人中間的情感也連接起來了，每一次勞動回來都分享，大家覺著辛苦，真的辛苦，那老百姓辛苦嗎？真的辛苦，這種感覺是到地裡乾活才出來的。光背「鋤禾日當午」不管用，背得再熟，沒有那種情感在裡面，只有乾了活，才能體會到農民不容易。2007年《中國農民專業合作社法》出台後，2008年蒲韓鄉村註冊了28個專業合作社，鄭冰讓回來的年輕人一人跟進一個合作社，同時一人種一畝地、一人跟一個村，年輕人通過「三個一」來鍛鍊。年輕人一做合作社都想做公司做企業，鄭冰便規定，三年做出一個合作社來，要把20戶到150戶溝通個遍，溝通一次又一次，建立信任關係，這才有做合作社的可能性。但是老百姓百人百姓，假如你不能和這幾十戶的農戶溝通順暢，你根本談不上做合作社。所以我們就覺著歷練年輕人和農民打交道的這個環節，重要的是在合作社和農戶的溝通上。

經過不斷的磨練和積累，團隊中也慢慢迎來了第二波年輕人，便是第一波回鄉年輕人的同學和朋友。隨著年輕人的增多，鄭冰深知，農民表面憨厚其實很精明。農民見年輕人一面就能判斷是幹什麼的，但年輕人不一定能判斷農民。年輕人從農民那獲取到的信息是假的，可能還不知道，那工作就沒法開

展。那年輕人必須突破的就是和農民建立朋友關係，真不是誰騙誰，誰哄誰，一定是彼此信任，那怎麼建立這個信任才最重要。

2013年鄭冰親自帶了15個年輕人搞家庭環境衛生。她告誡年輕人，村民要厲害你比他還要厲害，你今天不搞家庭衛生，我就不走，你能把我怎麼樣，就用這種辦法。當然也有些巧辦法，1500戶中按20%的比例選出300戶發獎狀。選300戶的時候就選那些家庭臟的不成樣子的對門做榜樣，但這個對門選了之後，就把現場的小組會開在對門，我就不說你，我就在這兒開，看你怎麼辦。人都有尊嚴，都有自覺性的，軟硬兼施。只要敢和這些人吵，年輕人一定能鍛鍊出來，因為這是對他有益呀，明明在這兒打麻將或者聊東聊西，乾嘛不把家庭衛生搞好。政府把村裡衛生都搞好了，你家裡為什麼不搞，這個和村民說起來要理直氣壯。在評選和環境衛生檢查中你發現就觸碰老百姓的那種尊嚴了，我家衛生管你屁事，檢查啥。年輕人要會溝通不會碰到這種情況，要不會溝通的話，農民會覺得是我家自己的事，他會抵觸。面對這種抵觸我們毫不客氣，我們就不會客客氣氣說，你家衛生做好，廚房、客廳、院子、廁所都好了，是你受益還是我受益，家庭衛生就是課堂，你家的孩子還需要給他拿那麼多錢嗎？這個要和農民辯個道理，非說清楚不可。然後開大會，發獎狀。我們不發東西，一定注意，在農村不能發東西，只能發獎狀。發獎狀，發鏡框，發錦旗都可以，但就是不發東西，獎狀多多益善，這個花錢又不多，其實農民是有尊嚴需要的。你發東西，哪怕一塊錢的東西，都會導致大家相互爭搶。所以檢查家庭環境衛生就會變成對我們一個青年人的絕對鍛鍊，但這個方面絕對不能客氣，必要的時候農民一些錯誤的觀點你也必須給他糾正，你客氣下次就進不了這個家了，你就當場和他吵，這個不含糊的。

村莊里的選舉換屆也是鄭冰歷練年輕人的好時機。別看農民大多數沒文化，卻精明著呢，每逢選舉換屆，便是鎮政府領導最頭疼的一個階段，各村選舉的時候派系非常複雜。起初鄭冰是不參與的，愛選誰選誰。但後來迫不得已，丈夫謝福正被選上村長，她才真正參與到選舉中去，卻發現太讓人不可思議。尤其是選舉之前選舉之後，曾經有人說你看趙本山的鄉村愛情，鄭冰說有

點兒像但不真。後來便讓年輕人關注選舉過程，其實村裡大家是有親戚朋友關係的，有派系之間的關係，不把那個過程看懂，就不知道哪一塊就得罪誰了。別看表面很平靜農民很樸實很樸素，但是對新來的人說，每一個村都有幾個特精明，精明到不是人，都成精了。那樣的人如何去打交道，會和那樣的人打交道，自然就會和普通老百姓家裡打交道。

通過不斷的磨練和積累，蒲韓鄉村的返鄉青年越來越多，也逐漸成為了團隊的中堅力量。在巨變的城市化進程中，要促使年輕人返鄉，這個過程和人生道路一樣，注定就是曲折的，也是精彩的，更是無法估量和預測的，其價值和意義只能交給時間和參與其中的個體。

3、組織經濟發展的槓桿：農民互助合作金融

2002年，為了週轉農資店的現金流，從廠家獲得優惠，鄭冰向農民借款2萬多元。到年底還了每戶農民借款的同時還支付了3釐的分紅，村民們都不好意思收，但她還是執意要給，認為那是農民應該得的。

2003年，鄭冰便向農民每畝土地50元的方式入股，籌集股金11萬元，村民不僅得到購買農資的優惠，年底還會有分紅。

但這種做法被當地信用社以非法集資為由告到政府。而信用社之所以將她們告到政府，原因是信用社看到農資店每次組織技術培訓都有數百人參加，便猜測有很多人在農資店入股，對信用社的業務構成了競爭。但後來在地方政府的主持調解下，信用社看了農資店的賬目後才發現，「集資」總額不過10萬多，也就不了了之了。事後當地主要領導私下對鄭冰的做法表示了支持，說「新生事物就要大踏步走」，並建議農資店將入股股金的說法改為預交農資款，也不要出現紅利等說法。這件事雖然沒有對蒲韓鄉村的發展帶來直接的損失，但卻形成了很大影響，此後發展中對金融業務一直保持著十分謹慎的態度。

有了之前的「風波」，2004年以每畝土地50元的方式預交農資款33萬元，2005年40萬元，2006年45萬元。

2006年，鄭冰在外地參加活動中結識了從事農村發展項目的「富平學校」。該組織的一個核心業務便是在農村推廣小額貸款。雙方經過接觸商討後，便決定在蒲韓鄉村內嘗試開展小額貸款業務。

2006先以項目合作的形式，為蒲韓鄉村提供40萬元貸款資金，蒲韓鄉村以預付農資款的方式向社員募集40萬元作為配比資金。由此，蒲韓鄉村便正式開始探索農村信用服務，向社員借款的月息為1.5%，年利息收入7.2萬元，本息全額還給富平學校。

第一年的盈利成功後，富平學校於2007年將貸款增加到200萬。鄭冰得到這筆貸款後，便又以為社員提供賒賬的形式將這筆資金的大部分利用農資購銷網絡「貸」了出去，而結賬時按照1.5分/月的利息折算對農資進行加價，成為實際的「還貸」方式。例如，一袋化肥正常價格100元，賒賬半年收取109元，賒賬一年118元。這種操作成為向社員開展小額貸款業務的開始。由於已有的農資購銷網絡以及這種賒銷的經營方式以往已經運作多年，而操作者對大部分農戶的信息瞭解也比較充分，因此，這次小額貸款的嘗試仍然十分成功。

富平學校看到這種情況後，2008年將資金投放量增加到400萬元。對於這麼大一筆資金，鄭冰十分重視，操作小額貸款也成為蒲韓鄉村工作的重中之重。為了確保操作成功，協會幾乎動員了所有的力量。除了抽調協會已有的骨幹組建專門的小額貸款團隊來操作，還動員了其他各個工作板塊的骨幹義務參與。

小額貸款在當地社區順利推出的一個客觀條件是當地農戶旺盛的金融需求和正規金融服務的不足。當地種養殖業發達，經濟作物覆蓋率高，對生產資料的用量大，季節性短期性的貸款需求很大。協會對所聯繫的3865戶社員的初步摸底估算，約有48%的農戶都存在貸款需求，大多數貸款額度在2萬元左右，總信貸需求規模在5000萬左右。

農戶信貸需求調查情況表

金額/戶	%戶	戶數	資金需求總額（萬）
10萬	3%	116	1160
5萬	5%	193	965

2萬	30%	1159	2318
1萬	10%	386	386
合計		1854	4829

而正規金融機構由於難於解決與分散農戶交易成本過高的問題而不可能滿足這些散戶的小額信貸需求，而且對於農戶而言手續繁雜十分不便。當地農戶的生產、生活中的緊急開支大都以民間借貸的方式來解決。

2008年中國銀監會、中國人民銀行聯合出台了《關於小額貸款公司試點的指導意見》，為小額貸款這種操作形式提供了政策依據。在這個背景下，富平學校和協會也在已成功操作的項目基礎上，順勢在永濟市成立了小額貸款公司（下文簡稱「公司」）。於2009年5月在永濟市正式進行了註冊，註冊資金3000萬，其中由F機構投資2100萬，持股70%。對於公司的團隊構成，由富平學校派出總經理和財務負責人進駐當地，而具體的業務則由協會抽調出十幾名骨幹組成的團隊來操作，公司與這些骨幹簽訂勞務合同。公司地址設立在協會的發源地寨子村，後來由於業務的拓展，分別在臨近的另兩個鄉鎮設立了分營業所。相應的也有新招聘的信貸員補充進來，三個所的工作人員有30多名。

公司成立後，除了已有的社區工作基礎和小額信貸項目操作鍛鍊，各種信貸制度也在具體的操作中被骨幹們不斷完善。據當時抽掉到小額貸款團隊的骨幹們回憶：

公司剛成立時是開座談會，把農戶叫到一塊，給他們宣傳。到後來，我們就用PPT講。

最開始做項目的時候，主要以6個農資店的老顧客為基礎，由我們協會的骨幹來推進，協會裡面有十幾個骨幹都兼著做。當時也是專門有個辦公室，有專門的會計和財務人員，都是內部的。我們有幾個最早在農資店，2009年小額貸款公司成立，把我從協會抽調出來。在農資店的時候接觸面比較廣，哪家種莊稼比較好，都接觸過，所以下鄉做工作的時候就比較容易了。2009年前三個月的時候，分了五個區，都是在下面扎扎實實的做工作。從那時候做到現在，發現農戶確實是講誠信的。在工作中就想著如何服務農戶，如何做好自己的工作。當時，下著很大的雨雪，都到戶服務。

公司成立後，制度一直在變，制度基本都是我們這十個信貸員們每天討論，最後形成的。每天開晨會總結，就討論制度，誰有好的建議就堅持，不好的東西就取消了。

對於貸款審批：後來討論是接到農戶貸款申請後3天必須入戶，瞭解清楚情況，5天就要答復貸還是不貸。如果可以貸，信貸主任審核，審核後5—7天內貸出資金。放款之後，信貸員要回訪。不定期回訪，一年期的客戶一般是3個月到4個月回訪一次。由於村民經常見，很多情況都比較瞭解。回訪後要整理信息。一個信貸員負責5、6個村，1000多戶，最多不超過1500戶。

貸款不需要擔保，一切由信貸員負責。信貸員由於對本地都比較瞭解，一般以家庭固定財產和收入來判斷他們的還款能力；還有就是看信譽，人品信譽好的，孝敬父母的可以貸。不可以貸的是人品不好的，無所不為的（人際關係不好的），不孝敬父母的，賭博的等等。再有，假如他以前沒開過飯店，突然要借錢去開飯店，肯定就沒有經驗，我們就要詳細考慮貸不貸給他。甄別時，還要訪問3戶鄰居。

貸款人可以找另一個人幫他借貸，但公司要求信貸員必須知道他是給誰貸的，替代的那個人的住址，防止很多人給一個人貸。如果代人貸款者符合條件，我們可以放貸，但最多不能超過兩戶，總額度不能超過6萬。也要求貸款人夫妻都知道，不回訪用款人，回訪貸款人。

對於替別人貸款者的甄別：信貸員由於大致都瞭解他們的家庭情況，一看開支，就知道他不需要貸款，就問他為什麼付這麼高的利息還要貸，一問就問出來了。

貸款用途種養殖40%多（包地、購買農資等與種植有關的），消費20%多（結婚、蓋房子居多），剩下的做生意的（包括收購的），但是比較少（20%多），上學的、看病的，更少。還有別的情況，比如老人50多歲，孩子在外面也是很有錢，但是他們不想麻煩孩子，遇到急用就自己來貸款。

也有遇到貸款用途改變的，按照公司規定不允許。但因為農戶不是單一的，是多種經營的，農閒時間比較多，貸款的錢也會用於其他經營事項。但如果是拿去放高利貸，就不允許。

我們的額度最開始比較小，第一年5000，第二年10000，公司成立後20000。現在基本是1000到2萬。

貸款以一年期居多。因為貸款都是家庭信譽貸款，農戶都會有這種想法，計劃不如變化，寧願貸一年，如果狀況好，可以提前還，多討一點違約金都可以，這樣還可以保證信譽。

我們在公司做的時候，沒有逾期不還的。有一戶，家裡兩個人都不在了。那筆貸款就從信貸員工資里扣，每個月扣工資的30%，一直扣到本息還完後為止。

隨著小額貸款公司業務的增長，商業化公司的逐利傾向與協會服務本地社區的訴求之間的張力逐漸彰顯出來。雙方在諸多問題上產生了分歧，主要包括下面幾個方面：

一是信貸員的管理和激勵方式。公司希望按照以工資加提成的方式對信貸員加以激勵。但我們認為，雖然採取提成方式會刺激信貸員拓展業務，但如果信貸員收入超過當地收入太多，會被老百姓孤立起來，甚至會使貸款戶覺得受到了盤剝而心安理得的不還款了。而且，小額貸款團隊本來就是從協會骨幹中抽調出去的，如果收入過高也會引起協會內部的不平衡。因此，協會堅持採用工資加年終獎的方式。

二是單筆信貸額度。當前，小額貸款公司在當地貸款分為基本額度（1000元至30000元）與大額貸款額度（30000至50000元）兩檔。鑒於業務發展的良好勢頭，公司希望將單筆限額提高到7~10萬。但協會堅持認為，開展小額貸款業務主要是服務當地普通小農戶生產生活中的信貸需求，而目前貸款的平均額度是2萬元左右，5000元及以下還不到10%。在當地資金需求旺盛的條件下，如果單筆額度限制提高，資金大部分都會貸給本身具有一定實力的經商大戶，這樣就與協會開展小貸業務的初衷不符了，而且大額的貸款也不利於風險控制。

三是對於利率水平。公司設定的利息為1.75分/月，協會在農戶反映利息過高後多次與公司商談，要求將利息水平降為1.5分/月，但未獲答應。據信貸員介紹，1.75分的利息已經非常接近國家規定的不能超過基準利率的4倍的上限，於是公司將利息設定在國家規定上限的臨近值的同時，每筆還收取手續費，貸款3萬以下，收100元，貸款3萬以上，每筆收300元。這樣規避利率上限的限制。

四是在貸款的客戶通知上關於違約處理的條款中，公司規定「提前還款的，按照實際使用天數計息，再加收1個月的利息。到期前15天內還款，全部按照合同計息」。很多貸款農戶對此難以理解，提前還款為什麼還要罰款呢？公

司的解釋是提前還款會打亂公司的自己規劃，會帶來財務成本。據協會介紹，起初公司設計的是提前還款罰一個月的利息，經過交涉後才降到現在的罰半個月。

對於小額貸款公司的商業化操作理念和具體制度設計中的唯利傾向，我們很難認同。協會方面曾粗算過一筆賬：按照他們操作中的實際貸款量計算，一年毛利在**1000萬**左右，除去**30%**多的各種稅收，以及房租、車費、工資開支（由於我們的堅持，人工開支實際很低）等，一年從社區拿走的利潤至少有**500萬**以上。這筆錢被公司滾動投入放貸獲利，而沒有對社區其他事業的發展產生任何好處。

這些從理念到操作方法上的分歧成為我們和公司之間難以根本協和的矛盾。到**2012**年初，隨著原協會抽調過來的十幾名骨幹與公司簽訂的**3**年勞務合同臨近到期，這些矛盾也開始公開爆發出來。

這時，小貸公司仍希望勞務合同期滿後雙方繼續合作。對在公司工作的骨幹開出了更優惠的條件，包括：給予負責人鄭冰公司副董事長的職位，以及一萬以上的月薪；對其他信貸人員也提升工資和獎勵。但對於協會所提出的降息、取消提前還款違約金等要求並沒有讓步，因此雙方並未達成一致，最終合同期滿後社區原有骨幹整體退出。

在協會骨幹退出小額貸款公司後，小額貸款公司在這個社區的業務很快陷入了困境，在維持了數月後，公司總部從寨子村撤出，遷移到寨子村所在的鎮上，而分布在另外兩個鄉鎮上的分公司沒有改變。

4、組織發展的根基：立足農戶和土地，進行綜合服務

協會在決定終止與小額貸款繼續合作時，最大的擔憂在於如何滿足社區馬上將要面臨的信貸需求缺口。因此在合同期滿前，他們就開始嘗試尋求與外界其他方面的合作。並先後接觸了兩家機構：一是通過北京一家公益組織的介紹，與香港施永青基金會取得了聯繫；一是試圖通過一定渠道從當地某大型國

有金融機構獲得批發貸款，但由於合作社不具有承接批發貸款的資質而難以馬上開展合作。

最後，協會與施永青基金會達成了合作的意向，雙方在協會退出小額貸款公司後展開了正式合作。合作社提前按月向基金會申請所需的資金，支付每月7釐的利息。

在富平小額貸款公司運作期間，協會的核心骨幹都參與其中，大家的工作和目標都是在放貸，原有協會的公共服務內容沒有太多精力顧及。

2012年5月從小額貸款公司退出後，鄭冰就將所有業務進行整合，回歸社區，為村民的生產生活提供綜合性服務。信用服務，只是九項服務中的一項而已，目標不是賺取農戶的利息，而是真正解決村民在生產生活中的資金需求，也將利息做了全面調整。

社員如有貸款需求在每週四前到聯合社填信用服務申請表，週四輔導員和指導幹事會進行入戶審核，如通過，週五就可到聯合社領款，如沒通過，會告知相關原因。而其最好的風險把控就是給社員提供綜合支持（技術、信息、資源等），讓社員賺到錢或解決家庭遇到的緊急事務。下面通過案例解釋：

人員：指導幹事Z 輔導員H

農戶：丈夫（35歲） 妻子（31歲）

目的：走訪向合作社申請借款的農戶（初審）

到達農戶家後先交談一些生活上的事情，如：評價別人屋子收拾的整潔乾淨，孩子多大，在哪上學等。進入正題後首先瞭解借款要幹什麼：農戶夫妻兩要外出開飯店。

z就以此開始詢問開飯店的地點？山東荷澤

房子確定了麼？親戚幫忙推薦的

房租怎麼交？一付一年

飯店周邊是什麼情況？不清楚

經過一番詢問就判定農戶對開飯店的準備工作並沒詳細考慮，Z便以自己開飯店的經歷講述開飯店之前應該做哪些準備：

(1) 所選地點周邊的情況：是否有工廠，有的話是本地人多還是外地人多，工廠有多少人。這一些列問題都是判斷是否有吃飯的人群。建議其通過商店買東西或自己蹲點觀察來瞭解所選地點周邊的人流情況。

(2) 房子情況：水電是否方便，房租多久一交，周邊是否有拆遷計劃，房子產權是否清晰。這些問題一方面是瞭解開飯店的便利情況，一方面瞭解是否可以持久或生意不好時能否有低成本退出的可能。建議其房租一季度一交，不要一交交一年。

期間還講述了自己兩段經驗：A、開飯店時水不方便，生意不錯，但每次很忙的時候又要拎著桶到其他地方提水，影響操作（以此強調水電方便對開飯店的重要性）；B、一次開飯店選址時，當地已有兩家飯店，有段距離，生意都特別好，都有公車停車點，其丈夫要在兩個飯店中間開，她堅決否決，原因就是中間沒有停車點（以此強調飯店選址交通的重要性）。

經過一番對話交流後丈夫開始說自己沒想那麼多，主要考慮到是親戚推薦就沒多想。妻子非常認同Z的說話，感覺很有經驗，應該考慮周全。

隨後就開始交談資金問題，農戶因為父親去世前看病花了不少錢，所以手頭緊張，本想到信用社去借款，但信用社到下周才可辦理，所以就選擇了合作社。

Z詳細清晰的介紹了合作社的資金互助業務：

我們貸款不是為了賺你那點利息，現在貸款利息都調整了，2000元以下的是無息，2001-5000元月息5釐，5001元-10000元月息8.1釐，10001元-20000元是1.3分，可以整袋零還，都是為了幫助農戶。我們合作社還有其他綜合性的業務，貸款之後家裡就必須有至少1畝土地進行土壤改良，發展有機農業。同時也可以參加合作社的日用品統購，農資統購和農產品統銷等業務，沒條件耕種的土地也可參與合作社的土地互助流轉。貸款到期前一個月合作社輔導員會提醒還款，還款需提前一天，需要留家裡老人電話（這一部分向農戶清晰的表述了合作社不只開展信用服務，合作社還有其他與大家生產生活相關的服務業務，同時有貸款的附加條件：就是進行至少一畝土壤改良）

在介紹中農戶提了兩個問題：

詢問還款問題：借15000元，有錢後能否先還5000，還5000後利息是按1.3算還是0.81？

回答：當然可以先還一部分，還完一部分後輔導員會電話通知還款之後貸款資金和利息計算情況。還5000後利息還是按1.3計算。

在介紹合作社的其他業務時，提到要留家裡老人的電話進行對接時，妻子有誤解，以為留電話要向老人要錢。

解釋：留老人電話是為了瞭解家裡後續是否有需要參加合作社的日用品統購等其他業務，而不是跟老人要賬，同時強調，即便不參加合作社其他業務按貸款要求也是要留家裡老人電話的。最後商定，如果合作社要進行日用品和農資統購，輔導員可以先和妻子聯繫，妻子再和家裡老人詳細說明，如有需求再和輔導員聯繫。客觀上為了避免輔導員到家被老人誤解，同時化解妻子的擔憂。

最後說明辦理貸款的相關手續：

今天回去後合作社還要進行復審，晚上或明早輔導員會電話通知。如果通過，明天夫妻倆帶上身份證、戶口本、社員證和建行卡到合作社辦理貸款手續。

而當前蒲韓鄉村將信用服務、老人互助養老、生態種養殖和生態建築四者融為一體，真正將信用服務變為支持社區生態經濟發展的槓桿，既形成了信用服務內部封閉式運行避免外部宏觀經濟波動產生的風險影響，又促進了社區生態經濟和公共服務的良性發展。

5、組織發展的市場開拓：城鄉良性互動

2013年11月，在上海同濟大學舉辦的第五屆全國CSA大會上，鄭冰聽了溫鐵軍教授關於「因為城市中產階級崛起而對自身食品安全和孩子教育的關注，所以農村和自然環境結合的資源有條件滿足城市消費者的需求」等論述後，回來就開始籌備蒲韓鄉村的「城鄉互助」工作。當然，鄭冰並沒有盲目冒進，而是組織骨幹成員在運城永濟兩個城市做了幾個月的調查，發現消費者對生態產品的確有很大需求，於是就開始佈局蒲韓鄉村在這方面的工作。鄭冰要求團隊盡可能做到，將外部老師講的宏觀形勢與理念轉化為自身團隊的工作策略與方法，在相關策略方法的指導下一步一步制定出推進的工作計劃。

基本原則：

- (1) 堅持食在當地，食在當季；
- (2) 堅持以農戶為主要生產主體；
- (3) 生態產品的溢價為30%；

(4) 以生態產品為鏈接，將農村形成的各種服務經驗傳到到城市，超越於產品的互助；

(5) 消費者不是上帝，需要被教育。



城市社區活動和家庭座談

在這五條原則的指導下便有了具體的工作推進計劃：永濟和運城各成立了一個消費店，名字叫「米面油菜書茶咖啡」，店內不銷售產品，主要用於工作人員辦公和城市消費社員喝茶讀書和搞各類活動。將永濟市劃分為九個片區，由九個輔導員負責，每人負責一個片區，篩選300戶城市消費者。在運城市尋找了18個居民小區，由18個輔導員負責，每人負責一個小區，篩選300戶城市消費社員。前期都是通過各種活動，如：廣場舞、太極十二拍、兒童手工課、座談會等形式與消費者面對面建立聯繫，完善社員家庭檔案。鄭冰曾嚴格要求，前期不許使用微信。有一次永濟消費店負責人高興的對鄭冰說，今天有一戶配了20斤麵粉，她就立馬一頓批評，我們現在要的不是一戶買很多量，而是更多人的參與瞭解，20斤麵粉10戶用和1戶用那是完全不同的思路。

蒲韓鄉村城市輔導員工作要求

- (1) 熟悉完善各分管片區的綜合信息；
- (2) 熟悉服務種類，服務方法及流程，熟悉作業指導，熟悉基本知識；
- (3) 構建各片區社員網絡；
- (4) 按團隊目標及分解目標制定自己的業務計劃和方案；
- (5) 認真開展各項業務（參與調研，對接服務）；

- (6) 整理社員的檔案信息（包括基本狀況，溝通感悟，需求分析，服務方案，回訪資料）；
- (7) 記錄工作經歷、故事，寫日誌及總結；
- (8) 全面、準確及時的記錄整理社員的反饋信息，提出自己的整改方案；
- (9) 參與團隊的各項建設；
- (10) 遵守蒲韓鄉村的各項制度規範；
- (11) 積極參加蒲韓鄉村組織的各項培訓、學習等活動。

因為城市與鄉村的地理環境差異較大，所以在城市開展工作時就不會輕易的到社員家走訪，也許在城市積累足夠的信任後也可以實現此目標。初期輔導員與社員進行溝通交流的場所就會在相對比較開放的公共空間，比如：小區廣場、公園等。

蒲韓鄉村的理念不是為了僅僅在城市銷售農產品，因為食品安全問題越來越嚴重，所以生態產品只是我們跟城市社員建立聯繫的一個載體，鄭冰更希望將團隊在鄉村所形成的為社員提供綜合服務的經驗能夠逐步傳導到城市，為改變城市以金錢權利和物質消費為導向的文化價值創造合作的力量，未來可以在旅遊、餐飲、家政、教育等多個領域探索具有本土文化內涵和可持續發展理念的經營方式。這也就告訴輔導員，大家不僅僅是在工作，而是在為在地社會的可持續發展而奮鬥，可以在自己感興趣的點上深扎探索，形成自己的事業目標。

當然，一切的改變都需要從點滴做起，依靠團隊的力量，穩扎穩打的前行！

如何建立社員檔案

接觸新的社員，建立社員檔案，根據對其熟悉程度，可以分為熟人、熟人介紹、蒲韓社區延伸和完全的陌生人。根據不同的熟悉程度，也會有不同的工作方法。

(1) 熟人

對於熟人，可以直接跟他介紹咱們的業務和理念，比如環保、健康、可持續等理念。介紹咱們健康產品來自哪裡，如何生產，也要介紹蒲韓鄉村的大致情況，比如咱們有多少社員啦，給社員提供哪些服務，有多少戶是做土壤改良的，到蒲韓鄉村體驗遊玩等。總之，可以介紹的全面，但一定要準確真實。

對於對方的質疑，需要解釋清楚，比如，「不打農藥，那菜不是都被蟲子吃完了？」、「不上化肥產量太低」等問題，解釋說，我們用的是生物防蟲等而不是化學合成的農藥，上肥也是用的有機肥、農家肥，最好是我們要熟知農作物生產的全過程和生態除蟲追肥的各種方法。

優勢：擁有一定的信任基礎，對對方信息掌握的更全面而且準確。

劣勢：社會信任關係的破壞形成熟人間的質疑。基於關係的考慮，「照顧面子」性質的購買，而並非真正理念的接受。推銷產品的時候存在關係包袱。

對策：不盲目的在熟人間發展社員。根據對親友的瞭解，選擇有可能接受健康有機理念的親友。

(2) 熟人介紹的陌生人

當熟人對於咱們的產品和理念比較認同，她會主動的給她的朋友介紹，「你看市場上饅頭都加增白劑、膨大劑，特別是家裡有小孩的，吃了都不好。我有一個朋友是做健康農業的，她有好的面和油。」有熟人的這層關係，對方的戒備心理就會稍微弱一點，有的人會直接試用咱們的麵粉。

通過熟人介紹，我會先跟她用微信聯繫，約好時間跟她見面。見面的地點一般不會是家裡，比較合適的是在公共空間，比如美容院，他們在美容的時候，我就會跟她介紹。或者對方的工作地點你可以直接進入的，比如：有個女的是個保安，平時比較閒，她工作的門房我也是可以直接進去和她聊的。

和這樣的熟人之間也是互惠互利、禮尚往來的關係，不需要經濟上的報酬，比如今天我去買了板栗，給他送一些，明天他買了些葡萄，給我送過來。

(3) 鄉村社區延伸的人

有鄉村輔導員、幹事的親友，也有鄉村社員的親友。在拿到其家庭信息之後，可以直接聯繫拜訪。剛進門的時候，你跟他說，我是寨子協會的，他們一般都知道協會，也沒有什麼防備心理。你就可以直接跟他介紹咱的工作內容，邀請他參與活動。

(4) 完全的陌生人

一般不會一對一的和陌生人搭訕，更多會在小區樓下、廣場、公園等公共場合與一群人或幾個人一起聊天。聊天的內容可以從吃穿住行開始，比如，「你現在吃的饅是從哪買的？你覺得你現在買的饅好吃嗎？」他就會給你講他的觀點。有的人就會說，「我就喜歡吃市場上買的饅」，那這樣的人你就沒法跟他聊，你再跟他說那饅不健康，他也不會認同。有人說，「我喜歡吃大鍋蒸的酵子饅頭，那就可以跟他繼續溝通。」如果聊得好，她在這社區裡面還有熟人，你可以組織活動，讓她把她那熟人一拉。

劣勢：關係需要從零建立。不清楚對方信息，獲得的信息也真假難辨。

優勢：關係建立在健康生活理念的共鳴或接受的基礎上。談論產品時，沒有太多的關係包袱。

對策：經常去人多的地方和他們聊天（人群比較固定），建立最基礎的信任關係。

2、做活動（健身活動、兒童遊戲、座談會、歌舞等等）關係建立及健康生活消費觀念的傳播。

如何進入一個社區

先進行簡單的前期調研，如果這個社區有自己認識的人，通過朋友瞭解社區的情況。如果是完全陌生的一個小區那麼要觀察社區的消費水平，消費習慣，購買果蔬米面等食物的地點（超市、菜市場）。

然後進入社區後，找人多的地方加入居民的聊天。先認真聆聽，搞明白大家聊天的話題，再適時加入話題，聊天過程中不要只顧著自己講話壓迫別人的講話時間，這樣會被居民反感，控制自己的講話欲，達到彼此交流的效果。聊天不需急於求成，真正的去關心瞭解對方的生活所需，再此基礎上進行健康生活消費理念的觀點發表。在理念的接受，信任建立的基礎上進行產品的推銷。事情不是一蹴而就的，經常去社區的公共空間走動，混個「臉熟」也是不錯的成效。

在社區內組織活動的方式有很多，根據不同年齡段的群體適當選擇就可，如：跳廣場舞、老人鍛鍊身體、兒童趣味遊戲或手工課程、座談會等。但不能為了做活動而做活動，要在活動中貫穿我們的理念，同時收集可用的信息，逐步建立社員檔案。下面介紹座談會：

（1）參與座談會的人員。召集幾個熟人，每個帶動身邊的3—5個好友，一起來做一場座談會；

（2）座談會的場地。場地可在熟悉社員的家裡，也可選擇公共空間，視情況而定；

（3）座談會的內容。適合從大家感興趣的話題入手，比如傳達健康理念、環保，講要少用一次性的塑料袋，為什麼要少用呢？現在有很多人得怪病，因為你呼的空氣、吃的東西、喝的水不乾淨。現在城市人的觀念都很強，知道需要保護環境，他們一般都能接受。也可以介紹蒲韓鄉村。介紹咱們有多少戶社員，多少戶在做土壤改良，也才可以說明咱們的產品是健康的，少用農藥化肥的；咱在永濟、運城有多少社員，咱的服務是什麼。在輔導員中，流行著一句話，「我們進到你家裡，吃喝拉撒、兒童老人都要‘管’」——兒童

夏令營、冬令營；老人不光是要吃好喝好，而且精神要愉快；社員家裡要是有大齡男女青年，我們還要做紅娘，而且要倡導文明結婚，少要些彩禮錢，少給父母一些負擔。

座談會可大可小，可以泛泛而談，也可以是專題研討，可以是輔導員自己組織分享，也可要求相關老師共同參與交流。除過在公共場所搞活動外，座談會是一個可以不斷探索的形式。

社員分類：

老人（60以上，退休群體）：容易接受健康理念，但是顧慮價格因素，難以使其成為有效消費客戶。另外，老人家庭檔案難以建立。

中年人（40-60，孩子成年或較大的群體）：對於生態產品比較容易認同，但是建立信任關係比較難。

年輕人（20-40成家有孩子的年輕群體）：使我們重點選擇的服務對象。

工作的一些技巧：

（1）以自己家為配送的一個中心點。一方面便於自己的工作，另外一方面可以使信任關係更進一步；

（2）針對客戶的特殊需要量身定制服務方案；

（3）利用網絡社交軟件（如微信），可輔助與產品生產透明展示、健康理念宣傳；還可與社員及時有效克服時空限制進行溝通。

因為城市工作的推進相比於鄉村困難更大，所以城市輔導員除過每天晨會的學習交流外，幾乎每周都要到鄉村來參加培訓，同時瞭解蒲韓生態產品的生產過程，也會帶領城市消費者來鄉村進行體驗活動。

鄭冰經常給大家說，不要急於賣產品，就用面、油先和消費者建立信任關係，我都不急，你們急什麼，我們用兩三年的時間打好基礎，後續盈利是水到渠成的事情。

目前的蒲韓鄉村管理團隊已經正確的把握住了鄉村社區建設的定位，以社區服務為本，打好社區組織化基礎；以組織為依託，開發服務類創收項目；發揮本地資源優勢，充分抓住外部機遇，適時發展產業項目。

三、蒲韓鄉村的經驗啓示與機遇挑戰

（一）蒲韓鄉村的經驗

蒲韓鄉村這個經過二十年發展的綜合性農民合作組織，因其扎實的功底和直指人心的服務，吸引了國內外眾多參訪者，研究者也眾多。但其「看不見」的經驗無法滿足來訪者短期的好奇心和研究者的條條框框，蒲韓鄉村也不是外界描述的實現了……只是還在不斷發展中的植根於村民生產生活，重構鄉村文化價值自信的綜合性農民合作組織而已。

1、發展理念層面

生活為本

蒲韓鄉村的發展理念是「真實生活品質提升第一，經濟互助第二」。不管是中央政府因其承擔無限責任，還是因城市過剩產能需要釋放，自2005年提出建設社會主義新農村戰略以來，鄉村社會發生了巨變，而最為直觀和突出的就是基本實現了五通（通路、通水、通電、通網、通電話）。因為農村實現了五通，就有了各種家電、汽車、網絡進入的硬件條件，農民的生活方式也因此發生了巨大變化，幾乎和城裡沒什麼區別。同時，因為以城市為導向追求金錢和消費才能體現人的身份價值與地位的文化價值使得鄉村的婚嫁加速著這種生活方式的變化。但在享受所有便利與潔淨的同時，卻必須得獲取更多現金收入來支撐這種要進行現金支付的「准城市化」的生活方式。

鄉村在城市化的浪潮中經受著各種撕裂，也就是被媒體經常報道的環境污染、三留守、道德淪喪等等一些列城市化和工業化的隱性成本砸在了巨變中的鄉村。

和眾多鄉村建設者不同的是，鄭冰則認為，我們不是為了發展合作社而發展合作社，我們祖祖輩輩生活在這個地方，這是我們繁衍生息的地方，我們怎麼能只想著賺錢而無視村裡的環境衛生、老人養老、兒童教育、手工藝傳承等問題呢？

基於這樣的認知，蒲韓鄉村的發展都是在抓社區生活里的小事，而實踐卻證明，當這些被人們認為不賺錢的小事做的越好的時候，反倒是經濟線上的收益也就越高，使其發展形成了良性運轉。

蒲韓鄉村對工作人員的第一要求就是處理好家庭的三大關係（婆媳、夫妻、子女），只有自身將這三大關係處理好了才有理念和能力為社員服務。而在給社員的服務中，不可越俎代庖，一定要讓服務對象參與，我們不是在做愛心，而是要把所謂的愛心關注轉化為公共服務。所以，蒲韓在改變生活中就有眾多內涵教育元素的制度創新，比如2013年開始讓每戶每月交2元錢回收垃圾，要不是政府的環境衛生整治項目，垃圾分類也做起來了；2010年開始的夏令營，即便是農忙時節，也要孩子們輪流到各家吃飯，因為當認識到孩子身上的問題眾多時，改變家長的觀念是最關鍵的，而輪流到各家吃飯就是與家長的互動；在不倒翁學堂，要求子女要支付老人每月200元的生活費，每月也要給老人進行義務勞動。手藝品和農產品的加工和銷售，首先考慮的是社區內部的流通和使用……

其實，蒲韓鄉村以生活為本的發展過程就是在立足鄉村回應「人為什麼而活」的現實問題，不空洞、不矯情，充滿溫情與高度，這也就是蒲韓的發展動力。

入戶是農村工作的核心

鄭冰曾對工作人員說：「誰給你們發工資啊，不是我鄭冰，是咱們服務的社員，那就需要大家全面準確的掌握社員的所有家庭信息，提供最好的服務」。而在對社員的服務過程中，要求工作人員一定要有底氣，要抬頭挺胸，不能低三下四的求著社員參加各項服務。在她的經驗里，入戶工作做到位，農村沒有解決不了的事情。於是，為了讓與她共事十幾年的七位老幹事們全面指導新工作人員的工作，每人就入戶開發二十節課，每節課40分鐘，筆者參與其中，真是「寶藏」啊！

2、策略方法層面

綜合服務

直接搞生產的農民合作社95%以上都會失敗，這是溫鐵軍教授自2003年在河北翟城晏陽初鄉村建設學院培訓中一直告誡各方朋友的經驗。而蒲韓鄉村在2005年完成組織動員之後也因為農民的一時衝動奔向了經濟生產，結果以失敗而告終，那個過程既是慘痛的教訓，更是寶貴的經驗。從此，蒲韓就提出了自己的發展宗旨「服務、教育、再服務」，以服務經濟立足於鄉村而改變鄉村。

起初的服務還是單線的服務，可能一個農戶家連續不斷的就會有不同的工作人員上門服務，有的搞信用服務、有的搞統購服務、有的搞老人服務等。也會搞的農戶暈頭轉向，而自身的服務工作也會效率相對比較低。2013年蒲韓鄉村就提出了綜合服務的概念，就像鄭冰說的「進了農戶家，一鍋端」，也就是一個村莊或片區的所有業務都由一個負責人完成。既使工作人員在與農戶的頻繁交往中拉近了距離，建立了信任感，也提升了所有業務的效率，更為關鍵的是，降低了單項業務開展的風險，提高了農戶參與相關業務的可能性。

綜合服務的長期積累，就是在與鄉村已有的假冒偽劣、坑門拐騙橫行的生產生活服務主體做競爭，最終重構以農民為主體的可持續發展的生產生活服務系統，這將改變一方有根的文化價值。

將愛心轉化為公共服務

不少搞合作社的人對社區公益的理解都是停留在愛心層面，就是有盈餘了給老人送點東西等單項行為，而在鄭冰看來，一定要將社區里所有的幫扶與愛心層面的事情轉化為公共服務，這樣才可持續，才能讓社員參與進來，才會對社區的文化價值形成影響。蒲韓鄉村的不倒翁學堂和兒童學堂都是堅持這樣的理念，不會通過服務賺錢，但公共服務一定要自負盈虧，前期只需要用盈餘投入相關硬件就行。比如，不倒翁學堂在制度設計中，老人子女每月要至少來為所有的老人做一頓飯，要動員社區里有愛心的婦女自願為老人服務。在兒童學堂的設計中一樣，孩子們中午的飯都是由家長來親自做。總之，堅持一個理念，鄉村是大家的家園，只要制度設計合理，一定會有更多的人願意服務他人。

跨村推進，一村多人

蒲韓鄉村服務蒲州韓陽兩個鎮的43個村3865戶社員，一般人聽了都很驚訝。而在鄭冰看來，合作社就是做人的工作，服務範圍廣了合作社的經濟流量自然就多，而且村與村之前也可平衡，會規避一些風險。但對社員一定會進行動態篩選，比如，有一次寨子村發生一件事（不細說明），鄭冰立馬做出決定，寨子村的204戶，只要20%的社員，服務的輔導員將篩選的社員名單必須交給她親自確定。3865戶由18個輔導員執行九項綜合業務，每人服務200-230戶社員，而每一個村子一般會有2-3（根據村莊大小確定）名輔導員服務不同的社員。一方面讓輔導員熟練掌握更多村莊的信息，同時也避免單一信息的傳遞，2-3人共同服務，不管是收集信息還是傳遞信息都會相互彌補，也會起到相互督促的作用。

抓小放大

在城市化和工業化的大潮中，農村青壯年勞動力大量外出打工，農村被稱之為「386199+250」部隊。然而，即便如此，鄉村的留守群體們依舊生產和生活著，特別是在北方農村群聚的環境中，錯綜複雜的關係依舊存在，人們不是原子狀態。所以，農村遍地是可做的事，而蒲韓鄉村做事的節奏並不是接受了某種理念或外部模式，直接往前推，一切都從日常生活中的小事開始，從社員的需求開始，逐步積累。這樣既不會脫離服務的社員，也不會出現不可抗的風險，同時，小事做多了，串起來了，那就會形成超強的信譽度，自然就會創造和積累做大事的機遇與條件。

攢人不攢錢

蒲韓鄉村目前有113位工作人員，其中鄉村有18位綜合業務輔導員掌握所有社員的家庭信息，18位城鄉互動輔導員掌握社員的生產信息，城市有27位輔導員掌握城市8000余戶消費社員的家庭信息。這些輔導員都是年輕的80、90後，城市消費店的工作目前還處於打基礎階段，輔導員都急於上業務，而鄭冰多次告誡大家，先通過各種活動與消費者建立聯繫，同時提升自己的思想認識，這

個階段不是賺錢的時候。在她看來，有人才有事，有事就有積累，有積累就會前進。

能租不買，能買不蓋

曾有外部老師建議鄭冰蓋一棟三層樓，可用於辦公和對外接待，鄭冰便說：「我蒲韓鄉村到處是閒置資源，為什麼要把活錢變為死錢呢？閒置的房屋租來一裝修就是辦公和活動空間，還會避免扎堆湊熱鬧，更重要的是會有很多空間來展示我們的工作。農戶家裡就可接待，既有人情味，還成本低。」所以，蒲韓鄉村的所有辦公和業務開展空間都是租用村裡閒置的房屋，未來會看到更多的空間出現，這就是化整為零效果，處處是「紅旗」。

3、組織管理層面

堅持不懈

蒲韓鄉村的發展壯大，既是偶然，也是必然。偶然是因為其發展過程，特別在初期，並沒有非常明確的目標要實現什麼，而是在內部做事與外部互動中慢慢前進。必然是因為在整個發展過程中，國家對於農村的發展戰略和政策都在不斷的加強，新世紀初民間力量推動的當代中國新鄉村建設運動具有廣泛的啓蒙作用，而發起人鄭冰超強的學習和轉化能力促成了外部理念與思想在本地生根發芽。

當然，蒲韓鄉村的發展也是跌跌撞撞，起伏不定，充滿困難和挑戰，這是整個中國社會以工業化和城市化為發展目標的客觀約束。只是蒲韓鄉村在發展中經歷的幾次大的波折中都沒有要放棄，而是在反思與總結中重新上路，這既需要勇氣，更需要毅力，特別是在發展初期經濟比較困難，參與的骨幹不拿報酬的階段。這也是鄭冰眼裡，蒲韓鄉村核心的經驗，也是任何一個地方都可以拿去的經驗。

正是因為堅持不懈，才使得蒲韓團隊逐步形成：服務自信、文化自信、價值自信，才能立足於社區，不亢不卑、不驕不躁，**「守護著這片土地，依偎在中條山與黃河的懷抱里，享受著春夏秋冬四季分明的自然景色，合唱著農民特有的喜怒哀樂，今生生於此安於此，樂在知足；來世生於斯安於斯，化作泥土魂歸大地……」**

競選上崗，季度輪崗

除過輔導員，其他與管理沾邊的崗位都要競選上崗，在所有人面前做競選演講，提出自己對工作的理解和相關計劃，鄭冰也不例外。這也是她一直堅持的一個經驗，說不清楚就是沒想清楚，沒想清楚肯定做不清楚。她也說，「我們這個團隊不是在競爭中爾虞我詐，而是你追我趕，共同前進。不僅要自己認為自己可以乾好，還要團隊成員認可。」更具有挑戰的是，每一個部門負責人，一個季度輪崗一次，這就要求負責人要全面掌握蒲韓鄉村的業務與未來發展思路，而在這種不斷的碰撞中會讓管理崗位上的負責人明晰自己的缺點，不

斷學習進步。鄭冰曾經批評老幹事時說，「你們豐富的經驗不能代替管理，而要管理好，認識跟不上，絕對不行，所以要捨得花自己的錢買書看。」

獨立空間，自主安排

所有的工作人員，80%工作時間都是由自己安排，在獨立思考中相互協作，只要工作完成，回家睡覺都可以，或者早上開完晨會，回家照顧下老人和孩子都沒問題，甚至規定週六要帶自己的孩子來上班。鄭冰說，「蒲韓的管理，一半靠情感，一半靠制度，但不是死板的，得靈活應用。」

開會就是生產力

蒲韓鄉村的會很多，大會小會，提前告知的，零時召集的，但會議的內容很豐富而鮮活。有討論工作總結與計劃的，也有討論個人成長與家庭關係的.....，而形式就更有趣，每人發表見解、三人一組討論、分大組討論、演情景劇.....筆者很喜歡參加蒲韓的會，內容和信息量都很豐富，有時會前還要唱個人的成名曲哦，也會選擇看小短片。

4、團隊文化層面

自力更生

鄭冰一直強調，鄉村的事情是我們自己的，不是政府的，等靠要的思想要不得，政府只要給我們發展的政策空間和指導就行，錢就算了，我們這麼有理念，真心誠意為社員服務的組織無法立足的話那是說不過去的。這樣的堅持，會被誤解為高傲和傻，但卻是蒲韓的靈魂。

在當前國家向農村大量投入的過程，眾多組織和個人都是削尖腦袋的套政府的各類項目，一邊抱怨著各類潛規則，一邊則希望自身能從中獲利。而這樣的發展案例最終也基本都以失敗而告終，還是那句老話「打鐵還需自身硬」。

鄭冰曾經多次拒絕地方領導明確表態的資金支持，還是堅持政府只要關心就是對我們最大的支持，我們不能依賴於政府。2007年農民專業合作社法出台後，2008年就有專項扶持合作社的資金，當時就有成員提出政府給錢不要白不要，不要是傻子，鄭冰當即就召集相關人員開會討論，最終決定：要錢可以，

請退出。最終也的確有人退出去套取國家的項目資金，但卻沒有了後續的發展。

當然，從國家的惠農政策和資源落實而言，就應該把配套資金通過蒲韓鄉村這樣真正為農民服務的組織進行對接，而不是還繼續支持各類產業化的龍頭企業，這也對政府提出了更高的要求，支持觀念一定要轉變，不能老讓村民等著政府發錢發物資。需要重新認知和思考鄉村的價值與意義，在具有鄉村特色的教育、養老、醫療、手藝傳承等方面做配套的扶持將會事半功倍，也符合生態文明背景下的國家戰略。

學習是團隊的生命力

蒲韓鄉村的工作人員早上學習，下午工作，讀書分享、專題討論、觀看視頻，各種形式都有。在年初的預算中，每位工作人員就有2000元的外出學習費用，一旦外面有培訓或會議，鄭冰就會安排合適的團隊外出學習，為此還專門買了一輛18座中巴車，外出學習為了盡可能的降低成本都是自己開車去，參加會議也不為主辦方增加負擔，食宿都是自己解決。有外部的老師來蒲韓鄉村參訪，那就盡可能的「榨乾」，給工作人員講，完了給社員講，不放過任何一個可以學習交流的機會。鄭冰曾經說，「我們這個團隊最大的缺點就是文化水平相對低些，那就要求大家時刻都不忘學習，在這裡工作三年要達到研究生的水平。」農民技術培訓學校除過社員技術培訓和對外接待外，日常主要通過集中培訓進行工作人員的能力建設，筆者參與的培訓最多每周有5個班。也會根據不同階段來調整培訓的形式，培訓內容要求是動態課堂。

（二）蒲韓鄉村面臨的挑戰

1、與政府部門的良性互動

二十年來，在蒲韓鄉村形成逐步清晰的發展思路和獨具理念與能力的工作團隊過程中，一直堅持自力更生，強調自立自強，政府部門給予發展空間和政策就是最大的關心和支持。這種精神令人折服，也是蒲韓鄉村的法寶之一。

當然，這樣的堅持也就缺少了與各級政府的溝通交流，儘管上至農業部，下至全國各地的同仁，眾多研究者和實踐者都前來參觀學習，蒲韓鄉村的名譽

在國內外可算是響當當，只要是民間力量參與主辦的會議培訓，必提及蒲韓鄉村。然而，對於當地政府來說，並不完全瞭解和認可這個在他們眼裡村裡什麼事都乾的龐大組織。

這個問題在前些年也許並不凸顯，但在生態文明與鄉村振興的國家戰略背景下，全社會的聚焦點都在關注鄉村的發展，各級政府部門也在探求符合中央戰略調整的思路與案例，也匹配了大量資源，這樣的社會形勢變化必須予以重視。

政府具有多利益主體，在條塊分割的行政體系下，無論是「新農村建設」還是「鄉村振興」的「政府主導」實際上是「部門主導」。對於蒲韓鄉村來說，所有基於農戶生產生活實際需求的綜合性探索，完全符合國家的生態文明戰略和相關政策，甚至有些探索已經超越了政策範圍，但卻合情合理也合法，非常有價值。在政府部門「條塊分割」的現實背景下，相關的探索就更需要政策空間和相應的理解與支持。

所以，蒲韓鄉村需要在與各級政府的主動溝通交流中形成相互信任的關係，獲得更大的政策空間，同時在生態產業、教育、醫療、養老等方面也應當爭取政府部門的資源支持，在多方參與和共贏中打造生態宜居的蒲韓鄉村。

2、單項業務的專業化提升

蒲韓鄉村在第一個十年發展中用慘痛的教訓得出一條經驗：合作社只做服務，不搞生產。在第二個十年發展中同樣得出一條經驗：合作社給社員提供的服務一定是綜合服務。這兩條經驗在蒲韓鄉村的組織動員和形成規模發展中起了重要作用。

然而，在第三個十年，甚至更長的發展時段中，在城鄉互融的社會大背景下，蒲韓鄉村在構建面對生態生產、市場、教育、醫療等城鄉元素相互交融的生產生活服務系統中逐步形成自己的綜合競爭力時，必須處理在綜合服務的理念與思路中對單項業務能力專業化提升掩蓋的問題。也就需要在綜合發展的思路下，加強各單項業務能力的提升，這既是業務能力的提升，更是參與其中的人的成長。

（三）蒲韓鄉村的走向

從2007年在外部接觸有機農業的理念，2008年開始在蒲韓鄉村試驗至今，蒲韓團隊並沒有因為接受了外部時髦的理念與社會趨勢而冒進的推進，而是選擇了因地制宜的結合與創造，雖顯慢，但卻走得穩，也有後勁。

當然，因為中國工業化城市化的快速推進和社會結構的變化，生態文明無論是應對當下面臨的挑戰還是回應未來的發展方向，都是大勢所趨。特別是在當前在國家提出「美麗鄉村」、「田園綜合體」、「精準扶貧」、「鄉村振興」等發展戰略與政策後，大量資本以浩浩蕩蕩之勢進入，將結何果，只能拭目以待，而蒲韓鄉村也必須應對當前劇烈的變化。

如果說蒲韓第一個十年發展是在誤打誤撞中跌跌碰碰的前進，那第二個十年就是有經驗有目標的慢慢積累，再一個十年呢？在鄭冰眼裡，未來的規劃不止十年，要至少看三十年。

二十年發展進程中，以鄉村8萬畝土地資源為基礎，蒲韓鄉村積累了「兩大網絡與眾多乾將」。兩大網絡分別是：3865戶鄉村生產社員，8127戶城市消費社員。眾多乾將就是一百餘名以80後90後為主力的工作人員，相比於社員的改變而言，眾多乾將及其家庭的改變是最大的，他們也是未來改變的希望與力量。

在鄭冰看來，自己並不是在做合作社，也沒做什麼大事，而是從老百姓生產生活所需但好些人看不起的小事做起。這既是低調，又是高調。低調是心態，高調則是展現了蒲韓改變人心與文化的氣魄。

具備「兩大網絡與眾多乾將」後，則要進行兩大網絡的無縫對接。

將現有服務村莊以地勢、交通、種植結構等標準劃分為12個片區，每一個片區實現至少六合一（不倒翁學堂、兒童學堂、手工屋、戲迷中心、小小青年農場、接待屋）。一方面整合鄉村的資源，促進社員全方位的參與蒲韓的綜合服務，與社員建立更加緊密的利益共同體，重構鄉村的價值自信；另一方面在此基礎上慢慢引流城市消費者以兒童夏令營、家政服務、健康產品配送、

農耕體驗等方式與農戶產生互動，慢慢實現「合作社統一協調服務，以分散式的農戶對接分散式的消費者」的城鄉互動模式。

同時，鄉村內部將老人養老、信用服務、生態生產、生態建築、鄉村旅遊五者融合發展，合作社通過信用服務支持老人進行生態種養殖，同時老人不僅僅搞生產，還要以生態建築改變自己的生活空間，也可以接待城市的消費者。可謂是一舉五得！

對於蒲韓消費店來說，不少去參訪的人員都好奇，為什麼店裡連展示的產品都沒有呢？這也是蒲韓的一大特色，對於城市消費者店的工作來說，產品是直接從生產端到消費者端，消費店的功能就是工作人員學習辦公和社員交流搞活動。消費店不是簡簡單單賣產品，而是通過產品與消費者產生連接，建立信任關係後，引導其在蒲韓鄉村的休閒娛樂體驗教育等，這既是在推動社會化農業產生相對高的附加值，更是將鄉村綜合發展的經驗傳導到城市，直指當前城市以金錢和消費為導向的文化價值。

蒲韓的生態不僅僅是農業生產的生態化，更是整個社區發展乃至整個地區的生態化，強調構建人與人的信任關係、人與自然的和諧發展、人與內心的統一。相比於外部投入大量資本改造鄉村硬件，以鄉村旅遊為題材的發展經驗而言，蒲韓更看重的是人心的改變，這也是蒲韓生態產業的核心。鄭老師曾經說，蒲韓的未來不應該是挺拔的大樹，而是創業的森林。這不僅是一種開放的態度，更是與時俱進的發展方向。將傳統與現代的元素結合，本地與外地元素互補，復興鄉土社會的方方面面，走向生態化，這是一個沒有終點的目標。而蒲韓團隊就是一個全方位的服務與監管者，只要認可理念與方向的人，都可以在中條山與黃河的懷抱中盡顯自己的人生風采。

1、植根生產生活的價值認同

蒲韓的核心文化是什麼？無外乎就是作為農民對自己所生所長的空間的熱愛，也許無法快速波及眾多村民，但對於蒲韓鄉村的工作團隊和家庭來說已經深入人心，農戶的變化也正在慢慢積累中。而這樣的文化認同不僅僅來源於情

感的寄託和城鄉之間的對比，更是蒲韓鄉村為農戶提供的實實在在的生產生活方方面面的綜合服務，人們可以在鄉村生活的更健康、自在，更能有機會探求人生的價值與意義，這是有載體且需要不斷發展的自信。

生活在人生的價值追求中永遠都應當是第一位，把生態生產為基礎的教育、醫療和養老為內涵的生活層面的「三位一體」發展起來，這就是蒲韓鄉村的思文化與精神價值。

2、融合老人養老的生態生產

在生態文明與鄉村振興戰略大背景下，農業因為與自然資源緊密結合而天然具備的多功能性想必也會越來越被社會大眾接受，只是需要跳出傳統的旅遊體驗吃喝玩樂思維，走向深度參與的生態化才會更可持續。

而隨著農業生產從業人員年齡的逐年變大，誰來種地這個問題也是社會關注的焦點，社會上開出了眾多方子，但農業生產的問題得跳出農業生產本身來思考，要不然我們依舊是幾十年不變的念著教科書里的各種「化」而無法解決問題。

同時，我們必須正視的問題是，在鄉村70歲以下的老人只要身體健康，搞農業生產也是沒問題的，甚至是越乾身體越硬朗。而年輕人的回歸是一個漸進的過程，從社會輿論到平台搭建到相關政策的支持，都得慢慢推進。

蒲韓鄉村就計劃將老人的養老與生態生產結合起來，老人搞生產的第一目標就是搞好生活，生活的空間能接待城市消費者，種養結合的生產方式朝向小規模、多元化和生態化。這樣讓老人在適量的生產中邊學習邊與外界互動，既有經濟收益，也是自立自強，更重要的是將農業的文化效應和社會效應發揮最大，改變一個區域的文化價值。



社區老人的文化交流活動

3、發揮教育功能的手藝傳承

手藝不僅僅是技能，更是文化、教育和精神思想的載體，特別是與生產生活結合的各種技藝，更是承載了人類文明成長變遷的記憶，是可持續發展的智慧來源。

蒲韓鄉村的紅娘手工藝從2004年至今已有十餘年，經歷過風風火火趕訂單賺錢而忽視質量與老人身體健康的階段，調整之後，把賣產品的思路轉向為年輕人學習老人的手藝與經歷，2015年開始便著重突破手藝本身以及掌握手藝的老人與兒童教育的結合。孩子教育作為當下社會人們最願意付出，但也最頭疼的問題，是需要有新的嘗試和探索。而蒲韓就是在整合在地資源中，尋求本土的方式。

鄉土社會是十業並舉的，而各種手藝的價值呈現除過商品交易的經濟利益外，發揮其文化和教育的功能，是深入城鄉互動的路徑，更是鄉村自信的體現。剪紙繡花紡線織布，打鐵磨面榨油釀醋……蒲韓鄉村的手工藝在逐步復興中。



社區孩子們向老人學習紡線

4、超越利差收益的合作金融

金融是經濟的槓桿，無論城市與鄉村，都是這樣的規律。鄉村的農民合作金融雖然踉踉蹌蹌，但也在不斷發展，只是在鄉村的熟人空間里，金融可以在綜合服務中化解各種風險而封閉運行，其收益也就不僅僅是利息。

蒲韓鄉村從2002年就開始探索合作金融，期間也經歷了與外界資本合作中被抽血的慘痛教訓，最終徹底走向鄉村的農民合作金融，這是手握鄉村發展主權的探求過程。

而未來，推動合作金融支持農戶的小規模、多樣化的生態生產是核心，形成真正意義上全方位的「三位一體」合作，讓金融作為蒲韓鄉村社會生態化發展的組織力和堅強後盾。

5、構建以人為本的城鄉體系

城市與鄉村的良性互動與互補已是社會趨勢，而當前以健康食品為連接的城鄉互動居多，以村莊整體和城市進行互動的案例少之甚少，這也是應當被重視的，只有人的互動，才有城鄉價值的互尊互信。

蒲韓鄉村在開啓城鄉互動工作時就是高起點高定位，不使用網絡工具，而是讓一線的工作人員接受城鄉互動的理念後，通過各種小區活動面對面的與消費者建立信任關係，這是非常有挑戰的探索，但也是扎扎實實的打下了城市消費者工作的基礎。可以想象蒲韓鄉村同時擁有龐大基數的生產社員和消費社員所輻射出的成長點是眾多的，也就有可能在文化價值和思想精神層面形成更廣泛的社會影響。

