

农民合作社综合社“345”试点模式观察

韩敏/江苏省南京市高淳区农业农村局

为促进小农户和现代农业发展有机衔接，探索中国特色农业现代化经营模式，江苏省从2014年起，组织实施农民合作社综合社试点，以小农户为基础，构建服务全村全覆盖、收益全员共享的农民互助合作综合体。南京市高淳区按照省试点要求，积极探索、大胆实践，至今已组建4家综合社，其中桡溪街道桥李社区作为试点之一，围绕提升村域主导、特色产业，提高农民群众的主体地位，以高淳区苏峰经济林果专业合作社为综合社建设载体、以村集体经济组织为依托、以村民土地承包经营权入股农民合作社综合社“345”试点模式观察韩敏/江苏省南京市高淳区农业农村局阮庆文/本刊记者为核心开展综合社试点，形成了自己的特色，取得了初步成效。

“三招”并举，突破瓶颈用力

桥李社区地处桡溪街道北部，位于国际慢城中心区域，全村810户2605人，11个自然村，7个村民小组，区域面积8.2平方公里，耕地面积3300多亩，林地3500多亩，水面1000多亩，依山傍水，远离喧嚣，自然环境幽美，景色秀丽怡人，是有机茶种植的天然宝地。2007年9月，由村集体牵头组建了高淳县苏峰经济林果专业合作社，引导农户发展茶叶及经济林果产业，从传统农业向现代农业转型升级，“拓展、创新、提升”成为驱动合作社高质量发展的“三招”。

拓展壮大产业。桥李村茶叶产业发展起步于1998年，当年村民零星种植茶叶几十亩，村集体茶叶种植面积不足百亩，为提高制茶质量，组建了一个小作坊式的茶厂。2001年成立了南京桥李贸易有限公司，全村茶叶种植面积扩展到260亩。2002年以公司名义注册了“苏峰”商标。2003年产品通过了有机认证，茶叶成为村集体经济发展的主导产业。为把小农户组织起来，培育壮大优势特色产业，2007年由村集体牵头，5名村干部发起组建了苏峰经济林果专业合作社。2011年合作社吸纳了部分林权改革后有茶园的农户入社，基地面积扩大到370亩。2015年起，年富力强的芮忠明担任桥李社区党总支部书记兼合作社理事长，为理清村办企业、合作社、村集体经济组织之间权责关系，在他的推动下，2016年桥李社区开始实施综合社试点，吸纳全村林权改革后拥有茶园的农户全部入社，村办企业——南京桥李贸易有限公司入股合作社，商标及有机认证与合作社共享。截至目前，成员由最初的5户增加到346户；出资额由5万元增加到800万元；基地面积由200多亩增加到1210亩，其中有机茶910亩，果蔬100亩，苗木花卉200亩；经营收入由不足20万元增加到650万元；经营范围从单纯的茶叶产销拓展到以茶叶为主，花卉、果蔬、苗木等多产业融合发展。2017年芮忠明当选南京市人大代表，2018年苏峰经济林果专业合作社被评为国家级示范社。

创新发展方式。重点聚焦组织和业态两个层面的创新。在组织创新上，一方面，坚持“四项基本原则”。坚持农民主体地位原则，不断提升农民群众的获得感、幸福感、安全感；坚持社区集体领导原则，社区“两委”成为综合社建设的实施主体，社区干部成为综合社建设管理的骨干力量；坚持因地制宜原则，支持社区以资金、资产、资源，农民以承包地经营权及其他方式入股综合社；坚持市场导向原则，充分发掘社区资源、产业优势，发展特色主导产业，壮大合作经济实力。另一方面，积极探索股份合作。由社区独资企业——南京桥李贸易有限公司代表集体入股苏峰经济林果专业合作社，占股87%，出资额697.5万元，具体构成：货币资金50万元，茶叶加工厂房作价450万元，设备作价97.5万元，集体土地455亩作价100万元；农户以455.56亩土地作价入股，占股13%，出资额102.5万元。清晰的人员构成、产权明细、权责内容为综合社内部管理提供了有力保障。在业态创新上，践行绿色发展理念，借助国际慢城这一名片，以美丽茶园、花香果园为亮点，围绕慢城生态文化和休闲观光农业两大主题，打造“慢主题—民俗文化—美丽乡村”三位一体的“七彩桥李”，吸引旅客休闲观光、采摘体验，形成以“春茶夏花秋果冬笋”为重点的生态旅游发展格局，开拓了一二三产融合发展新业态，成为绿色生态型、三产融合型综合社。近三年来休闲旅游人数达5万人次，带动户均增收2000多元，拉动了农旅经济的发展。

提升产品竞争力。为提高“苏峰”茶叶品质，合作社在硬件建设、技术改造和产品开发上下功夫。一是加强基础设施建设。近年来，投入 480 万元，对 800 多亩有机茶园进行喷滴灌设施建设，购置了一批杀虫灯和防霜机；投入 98 万元翻新、扩建茶厂，建设社员培训中心及茶叶展示厅；投入 348 万元建设一条自动化茶叶生产流水线；投入 205 万元更新白茶 150 亩，黄金芽 50 亩。二是加强人才建设。“走出去”与“请进来”相结合，组织社员参加省、市技术培训班，前往浙江安吉等地学习制茶工艺；邀请专家、教授亲临合作社田间地头传授实践技能，演示操作要领，引入炒茶制茶专业人才，按照有机茶标准规范生产、管理、加工流程。三是加强品牌建设。合作社“苏峰”牌茶叶白毫隐露，色泽润绿，茶汤清澈明亮，滋味鲜爽甘醇，是名符其实的沁心佳茗。结合“苏峰”茶品牌创建，已开发出碧蓝针、碧螺春、雨花、炒青、白茶、黄金茶多个系列品种，“苏峰”茶叶连续 16 年通过有机认证，获得南京市名牌产品等称号。2016 年、2017 年，“苏峰”牌碧蓝针茶叶连续在南京市雨花茶质量评比中荣获银奖，产品畅销上海、北京、苏州、无锡、山东、安徽等地，深受消费者喜爱。

“四+”赋能，聚焦重点发力

桥李社区结合实际，在广泛深入调研的基础上，开创了“四+”综合社高质量发展之路。

“+党建”。合作社党支部在社区党总支领导下开展工作，严格落实“三会一课”制度，争当“党员种植标兵”“党员营销标兵”，发挥党员先锋模范作用，推动事业强筋固本，着力将党建发展的“温度”和“质感”转化为实实在在的民生“获得感”，营造党建强社、合作富民的良好氛围。

“+主体”。构建“合作社+公司+农户”的集群发展模式。合作社将农户组织起来发展产业，村办企业——南京桥李贸易有限公司入股合作社，牵头实施标准化生产。鼓励农户以货币资金、现有资产、承包地经营权等多种形式入股，村集体共同参股，建设以村集体为主导的综合社实体。扩大苏峰经济林果专业合作社的经营规模，通过专业化合作生产，统一品种、统一农资、统一加工、统一品牌、统一销售，降低生产和交易成本，提高产品质量，提高生产效益，增加农民收入。

“+平台”。探索构建集综合社生产经营服务和社区便民服务为一体的综合性服务平台，实现综合社与社区共建共享共发展。综合社板块着重开发生产、加工、销售、技术信息服务、农业保险、劳务用工等功能，为社员提供技术指导、资金支持、销售渠道等各项服务；社区服务板块重点建立网格化管理资料信息库，让社区干部及 6 个网格的责任人、责任范围、联系方式等信息一目了然，让群众生产生活中的各类问题都能在平台中找到答案。

“+文化”。我国茶文化源远流长，讲好“小茶叶”的故事，对于提升产业附加值、延伸产业链条具有重要作用。综合社通过购买服务的方式，制作了《茶香桥李》主题宣传片，联合南京艺术学院创作富有桥李特色的歌曲《茶香桥李》，并结合歌曲编排采茶舞，将桥李的山、水、林、田、湖通过歌舞的方式呈现出来，进一步舞亮了桥李茶文化、唱响了桥李茶品牌。

“五帮”富农，瞄准焦点着力

综合社试点的核心是丰富对社员的服务功能，强化对农村生产生活全领域全方位的服务，在坚持自愿的基础上，吸纳本村所有农户入社，开辟了帮助低收入农户共同富裕的新路径。

帮种摇钱树。充分发挥市场在资源配置中的决定性作用，盘活资源、资产、资金、人力等生产要素，调整优化产业结构，发展特色优势主导产业，种上“摇钱树”，提高土地产出率与产品附加值。

帮搭过河桥。有组织的收集分析市场信息，有效解决了市场交易中信息不对等、交易效率低等问题，实现了小农户与大市场的有效衔接，是一座信息桥；解决了小农户缺良种、缺技术、缺资金的难题，是一座服务桥；通过统一采购农资及农业生产设备，统一销售产品，增强议价能力强，拓宽销售渠道，是一座购销桥。

帮铺致富路。综合社的建设拓宽了农民稳定增收的渠道，入社农户每年可以享受三方面的红利：一是成员土地入股分红共 27 万元；二是村福利分红共 33 万元；三是村民在合作社打工获取收益 150 万元。2018 年村民人均收入达到 25600 元，超过全镇农民人均收入 2000 元。村民张登宏有 3 亩旱地，以前种麦子，不下雨没收成。现在以每亩 450 元的价格流转 to 综合社，种上了茶叶。2018 年土地租金收入 1350 元，集体分红的股金收入 1620 元，夫妻俩在茶园采茶打工薪金收入 5 万元，成了名副其实的“三金”（租金、股金、薪金）农民。

帮筑防火墙。综合社每年提取 20% 的公积公益金，加上村集体股份分红用于防范风险、扶贫济弱、设置公益岗位托底和低保政策兜底的保险保障体系，建设美丽乡村，助力乡村振兴，大大增强农户抵御市场风险的能力，为农民群众的增收加上双保险。

帮建连心家。在综合社这个大家庭中，农民群众开了眼界、涨了志气、活了脑袋、富了口袋。综合社对农户中的“613899”人群进行实质性的帮助，帮助儿童开设校外辅导班，组织妇女成立舞蹈队，引进社会组织成立居家养老服务中心，为老年人提供助餐、体检等服务，群众的归属感、获得感、向心力、凝聚力在润物细无声中萌生强化了。

从“四+赋能”到“五帮富农”，综合社创新模式下的服务细分，几乎覆盖社区生产生活的全部环节，成为黏结各种要素的“万能胶”，为发展壮大村集体经济、增强自我“造血”功能提供了有效路径。综合社将进一步整合村域内资源优势，争取政策倾斜、项目支持，力争到 2020 年底，实现入社农户和入社面积达全村总农户和耕地总面积 80% 左右，着力构建一个“家家有股份、户户有分红、事事有服务、人人有受益”的现代化美丽家园。