★中国人文社会科学期刊 AMI 综合评价核心期刊

★中文社会科学引文索引(CSSCI)扩展版来源期刊

★中国农林核心期刊

★国家新闻出版广电总局第一批认定学术期刊

★中国知网(CNKI)数据库全文收录

世界农业

WORLD AGRICULTURE

主管单位 中华人民共和国农业农村部

主办单位 中国农业出版社有限公司

指导单位 农业农村部国际合作司

协办单位 农业农村部对外经济合作中心

农业农村部农业贸易促进中心

(中国国际贸易促进会农业行业分会)

农业农村部国际交流服务中心

中华人民共和国常驻联合国粮农机构代表处

中国人民大学农业与农村发展学院

刊名题字：吴作人

1979 年创刊

月　　刊

世界农业编辑部
微信公众号

总 字 第 546 期

2024 年第 10 期

世界农业 编辑委员会

主　　任　马有祥

副 主 任（按姓氏笔画为序）

广德福　马洪涛　朱信凯　刘天金　杜志雄　何秀荣　张陆彪　顾卫兵　隋鹏飞

委　　员（按姓氏笔画为序）

王林萍　韦正林　仇焕广　孔祥智　叶兴庆　司　伟　吕　杰　朱　晶　朱满德　刘　辉
刘均勇　李先德　李翠霞　杨敏丽　吴本健　宋洪远　张林秀　张海森　张越杰　陈昭玖
陈盛伟　苑　荣　苑　鹏　罗小锋　罗必良　金　轲　金文成　周应恒　孟令洋　赵帮宏
赵敏娟　胡冰川　姜长云　袁龙江　聂凤英　栾敬东　高　强　黄庆华　黄季焜　程国强
蓝红星　樊胜根　潘伟光

主　　编　刘天金

副 主 编　赵立山　张丽四

执行主编　贾　彬

责任编辑　卫晋津　张雪娇　李　辉

编　　辑　吴洪钟　汪子涵　陈　瑨　程　燕

SHIJIE NONGYE

出版单位　中国农业出版社有限公司
印刷单位　中农印务有限公司
国内总发行　北京市报刊发行局
国外总发行　中国出版对外贸易总公司
（北京 782 信箱）
订 购 处　全国各地邮局
地　　址　北京市朝阳区麦子店街 18 号楼
邮　　编　100125

出版日期　每月 10 日
电　　话　(010)59194435/988/990
投稿网址　http://sjny.cbpt.cnki.net
官方网址　http://www.ccap.com.cn/yd/zdqk
定　　价　28.00 元

广告发布登记：
京朝工商广登字 20190016 号

ISSN　1002－4433
CN　11-1097/S

◆凡是同意被我刊发表的文章，视为作者同意我刊将其文章的复制权、发行权、汇编权以及信息网络传播权转授给第三方。特此声明。

◆本刊所登作品受版权保护，未经许可，不得转载、摘编。

世界农业
2024 年第 10 期（总字第 546 期）

目　录

现代农业经营体系：国际比较、中国特色与道路选择
…… 芦千文（5）
农业经营主体管理能力提升：实践逻辑与思路对策
…… 韩昕儒　杨巧妮（20）
农民分化结构下日本基层农业协同组合的发展经验和启示
——以山形县置赐农业协同组合为例
…… 曹　斌（31）
经济政策不确定性、区域经济合作与全球粮食贸易增长
…… 魏艳骄　郁淮娣　朱　晶（43）
美国有机食品全产业链融合发展的国际经验与政策启示
…… 许秀川　蒋涵月（56）
机械化及其模式如何影响农户农药投入？
——基于中国乡村振兴综合调查数据的实证检验
…… 王华书　马志懿（66）
订单农业对家庭农场规范化管理的影响
——来自全国家庭农场监测的微观证据
…… 来晓东　杜志雄（78）
非农收入对农户清洁炊事能源选择的影响
——以华中三省为例
…… 孙　繁　何　可　李凡略　等（91）
生猪价格波动风险抑制了专用性资产投资吗？
——来自生猪养殖类上市公司的经验证据
…… 曾雅婷　霍昊然　于　洋　等（104）
基本公共服务、社会公平感与农村居民消费研究
…… 梁惠娟　张慧利　夏显力（115）

其他

国际农产品市场价格与贸易形势月报（第 34 期）
…… 农业农村部农业贸易预警救济专家委员会（128）
国际粮农动态：常驻联合国粮农机构大使广德福赴米兰考察调研等 4 则
…… （132）
2024 年 9 月世界农产品供需形势预测简报
…… 赵若君（135）
农业贸易百问：“美丽产业”珍珠贸易知多少？
…… 赵向丹　赵可轩　王　丹（139）
尼日利亚水稻产业发展现状及合作建议
…… 龙　盾　徐　加　沈岱松　等（141）

Modern Agricultural Management System: International Comparison, Chinese Characteristics and Road Selection
..... *LU Qianwen* (5)

Enhancing the Management Capability of Agricultural Business Entities: Practical Logic and Countermeasures
..... *HAN Xinru*, *YANG Qiaoni* (20)

Development Experience and Enlightenment of Japan Grassroots Agricultural Cooperatives under Farmers' Differentiation Structure
—Example of Okitama Agricultural Cooperatives from Yamagata County
..... *CAO Bin* (31)

Economic Policy Uncertainty, Regional Economic Cooperation and Global Food Trade Increase
..... *WEI Yanjiao*, *YU Huaidi*, *ZHU Jing* (43)

Experience and Policy Implications of Integrated Development of the Whole Organic Food Industry Chain in the United States
..... *XU Xiuchuan*, *JIANG Hanyue* (56)

How does Mechanization and its Modes Affect Farmer's Pesticide Input?
—An Empirical Test based on the Survey Data Of China's Rural Revitalization
..... *WANG Huashu*, *MA Zhiyi* (66)

Research on the Influence of Contract Farming on the Standardized Management of Family Farms
—Micro Evidence from National Family Farm Monitoring
..... *LAI Xiaodong*, *DU Zhixiong* (78)

The Influence of Non-agricultural Income on Farmers' Choice of Clean Cooking Energy
—Take Three Provinces in Central China as Examples
..... *SUN Fan*, *HE Ke*, *LI Fanlue*, *et al* (91)

Does the Fluctuation Risk of Pig Price Suppresses Specialized Asset Investment?
—Empirical Evidence from Listed Companies in Pig Farming Industry
..... *ZENG Yating*, *HUO Haoran*, *YU Yang*, *et al* (104)

Study on Basic Public Services, Perceived Social Justice and Consumption of Rural Residents
..... *LIANG Huijuan*, *ZHANG Huili*, *XIA Xianli* (115)

现代农业经营体系：国际比较、中国特色与道路选择

◈ 芦千文

（中国社会科学院农村发展研究所　北京 100732）

摘要：锚定建设农业强国战略目标，探索中国特色现代农业经营体系，是以新质生产力发展现代化大农业的必然要求。农业强国的经营体系各具特色，但都形成了多元主体适度规模经营机制、要素集约投入市场配置机制、全产业链融合发展共赢机制以及战略企业支撑的产业安全保障机制。中国构建了以基本经营制度为根基的立体式复合型动态化的现代农业经营体系，呈现了多元主体共同发展、多元机制相互转化、多元路径区域交织、战略企业加速生成的特征。深化巩固和完善基本经营制度改革，统筹产业功能和兜底保障功能，处理好家庭分散经营与集体统一经营的辩证关系，形成在更大范围探索适度规模经营、要素集约配置、产业融合发展机制的制度性成本，为未来创新现代农业经营体系提出了新议题。推进中国特色现代农业经营体系，要适应农业从业人员结构变化、人口资源分离格局变化、发展现代化大农业建设农业强国要求，调整新型经营主体培育战略和资源要素集约配置机制，创新现代农业产业组织体系，培育战略引领型企业集团。对此，本文提出了沿着凸显“强”的方向完善现代农业经营体系的深化改革和实践探索思路。

关键词：现代农业经营体系；农业强国；新型农业生产关系；中国特色农业现代化；现代化大农业

DOI：10.13856/j.cn11-1097/s.2024.10.001

1　引言

中国农业现代化已经进入锚定建设农业强国战略目标，以新质生产力发展现代化大农业的新阶段。创新现代农业经营体系是新阶段推进中国特色农业现代化的关键议题。党的二十届三中全会提出“完善农业经营体系，完善承包地经营权流转价格形成机制，促进农民合作经营，推动新型农业经营主体扶持政策同带动农户增收挂钩”，强调发展农业适度规模经营，健全便捷高效的农业社会化服务体系。进一步以深化改革创新现代农业经营体系，需要坚持统分结合和家庭经营基础，围绕发展农业新质生产力构建新型农业生产关系，形成具有中国特色的农业适度规模经营道路。农业经营体系是由主体构成、分工结构、要素配置、规模经营、产业衔接、收益分配、支持政策等构成的组织制度综合体，表现为农业经营主体结构及相互关系的组织

收稿日期：2024-07-19。

基金项目：中国社会科学院 2023 年度智库基础研究项目“加强农村集体‘三资’管理的关键问题及对策”（23ZKJC058），国家社会科学基金青年项目“农业生产托管的理论探析、模式规范与政策优化研究”（20CGL028）。

作者简介：芦千文（1989—），男，山东临清人，博士，副研究员，研究方向为农村组织与制度，E-mail：lu2008qw@126.com。

制度体系。农村改革，特别是党的十八大以来，沿着巩固和完善农村基本经营制度的基本方向，探索形成了以家庭经营为基础、合作与联合为纽带、社会化服务为支撑的立体式复合型现代农业经营体系。然而，完善农业经营体系仍然面临小农户分散化、粗放式、兼业型生产方式弊端，新型农业经营主体发展质量不高、引领带动能力不强，保障粮食安全与农民持续增收目标冲突，提高产业效率效益与发挥多元功能价值的突出矛盾[1]。同时，还要通过创新现代农业经营体系，探索构建新型生产关系，发展现代化大农业，形成农业强国中国特色与共同特征的内在联系。以加快农业农村现代化更好推进中国式现代化，需要结合国内外农业经营体系实践探索的经验教训，研究能够彰显中国特色制度优势的现代农业经营体系创新路径。这对于深化中国特色农业现代化理论，形成农业现代化的中国方案具有重要意义。

农业经营体系是理论研究和政策讨论“三农”的热点、焦点。不同时期的研究讨论一直聚焦农业经营主体的结构特征和组织方式，如小农户、家庭农场、农民合作社、农业社会化服务等单一主体或内容的动态特征和发展路径。党的十八大提出“新型农业经营体系”后，学界以阐释内涵、分析问题、经验借鉴、解读政策等为视角，研究推动现代农业经营体系的理论认识和实践创新。一是内涵辨析。有学者认为新型农业经营体系是现代农业产业体系、组织（主体）体系、制度体系和网络体系的集合体[2]，核心内容是农业规模化经营体系[3]，把农业共营制[4]、现代农业产业化联合体[5]看作是新型农业经营体系。有学者介绍了日本、德国、美国等国外农业经营体系的动态特征和实践经验。二是制度特征。有学者认为，中国现代农业经营体系呈现出主体多元、融合发展、利益共享的内生制度特征，表现出分层化、规模化、专业化、协同化、企业化和规范化的发展取向[6]。三是瓶颈症结。除了规模小、实力弱、层次低的共性认识外，有学者认为中国现代农业经营体系存在主体扶持机制不顺、土地流转制度性障碍、社会化服务滞后、组织化程度偏低等问题[7]，导致难以实现资源利用和科技应用效益，影响了农业产业链转型升级[8]。有学者注意到地方实践中出现的追求土地流转率、大规模经营主体过度资本化等问题[9]。四是思路建议。学界已经形成从小农户、新型农业经营主体、农业社会化服务及组织化产业化机制创新等方面协同推进的共识。如形成分工协作、优势互补、链接高效的现代农业产业组织体系[8]；处理好家庭经营和企业经营的关系，注重多类型规模经营与多元服务体系的相互协调[2]，引导新型农业经营主体带动小农户共同发展[10]。

在中国式现代化总体框架下，开创中国特色现代农业经营体系，仍需进一步完善和补充对农业经营体系的研究。一是现有研究多是从国别差异或主体视角研究国外农业经营体系，尚不能形成对小农户动态演变趋势和特征的理性认识，不利于科学认识中国特色农业经营体系的未来图景。二是现有研究对中国特色农业经营体系的历史逻辑、优势和趋势把握不够充分，不利于理性认识农业经营体系的中国特色制度特征。三是现有研究对农业承载老弱劳动力的社会意义认识不到位，忽视小农户全面发展诉求和农业的社会保障功能，不利于在化解小农户与大农业的矛盾中寻求解决方案。要开创中国特色农业现代化道路，必须立足中国小农户演变趋势和发展诉求，参照农业强国的经营体系动态特征，分析中国特色农业经营体系的形成过程、演变动态和制度特色，围绕加快建设农业强国的战略需要和重大任务，分析创新现代农业经营体系的关键议题及其挑战，进而研究提出创新现代农业经营体系的方向和思路。

2　农业强国现代农业经营体系的共同特征

农业现代化的一般规律造就了农业强国经营体系“强”的共同特征①。为实现农业产业综合竞争优势，各农业强国探索了不同的主体结构、组织制度、要素配置、产业衔接和政策框架，以匹配明显差异的自然禀赋、资源要素、历史文化、发展基础等，形成了各具特色的现代农业经营体系。它们都表现为规模化经营、高效率作业、专业化协作、集约化投入、产业链运营、服务化支撑、政策性补偿，使结构动态呈现明显差异

① 参考已有研究，本文把美国、加拿大、法国、德国、意大利、澳大利亚、新西兰、丹麦、荷兰、以色列、日本认定为农业强国[11]。

的农业经营体系，通过不同的组合方式形成了“强”的共同特征。各农业强国基本形成了以家庭经营为基础，以合作社和行业协会为纽带，以战略企业为引领，以多种多样产业组织为补充的现代农业经营体系。

2.1 以家庭经营为基础的多元主体适度规模经营机制

农户家庭经营为主、多种规模主体共同发展是世界各国农业生产经营的主体结构。各国农业经营主体均包含小农户、家庭农场、农业公司、合作社，部分国家还有集体经济组织、国有农场等。农业现代化进入中期阶段后，农业经营主体呈现规模化、法人化、公司化演变趋势，但农户家庭始终是最基本、最主要的农业生产单元[12]。不同国家农业经营主体的规模差异明显（表 1）。同等的技术和管理水平对规模经营的要求相差不大，如同一型号配置的农机装备在不同国家要求的最优效率作业单元的规模基本一致。不同国家农业经营主体结构保持稳定①，而受技术进步和管理改进驱动的适度规模经营机制处于动态调整状态。日本形成了小规模自耕农和小型农业机械相互适应的规模经营机制，调剂使用家庭劳动力和农业机械，通过农协组织参与市场获取要素和销售产品。为普及大型机械设备、提高农业生产效率，日本支持土地流转交易发展农业公司、集落营农、农事组合等，持续推动农业经营主体规模扩大，通过发展农业生产服务、农产品合作社和公司企业等，为农业经营主体参与要素和产品市场提供竞争性选择。欧洲农业强国是在中等规模家庭农场基础上，发展了农业生产服务市场，通过合作社、协会等产业组织参与农业产业链。美国等以大规模农场为主的农业强国，主要是在家庭雇工经营基础上发展公司农场，通过农机租赁市场和作业服务市场提高农机装备使用效率。美国的合作社和协会在家庭农场参与产业链方面发挥了一定作用，但主要是大型工商企业占据了垄断竞争地位。数字农业、高端装备、生物技术的普及应用，对农业经营主体规模要求大幅提升，耕种、收获、运输、仓储、营销等原由农场完成的作业环节，转由通过购买服务完成[13]。农业强国都出现了以专业服务市场替代合作化、组织化生产经营的新趋势，出现了服务衔接带动小规模生产者规模经营的新机制[14]，推动了农业经营主体朝着大规模和小规模双重演化的新动向（表 2）。

表 1 部分国家农业经营主体动态特征

项目	日本	新西兰	荷兰	意大利	以色列	英国	德国	法国	丹麦	美国	澳大利亚	加拿大
农户（农场）平均规模/亩②	52.5	8 070	240	166.5	—	1 200	837	914	600	2 701	45 900	4 056
农业从业人员占比/%	3.17	6.06	2.26	4.05	0.89	1.03	1.25	2.51	2.04	1.66	2.43	1.34
农业劳均产值/万美元	2.26	—	7.52	4.44	18.04	6.24	6.91	6.84	5.80	8.43	11.17	—

数据来源：农户（农场）平均规模根据文献数据整理得出，代表不同国家经营规模差异；农业从业人员占比和农业劳均产值根据世界银行和联合国粮农组织公布的 2021 年数据计算得出。

表 2 美国农场的规模结构特征

规模	农场数量占比/%		经营土地占比/%		平均土地规模/亩	
	2020 年	2021 年	2020 年	2021 年	2020 年	2021 年
1 000～9 999 美元	51.0	51.1	9.3	9.3	492	492
10 000～99 999 美元	30.4	30.5	20.8	20.8	1 845	1 845
100 000～249 999 美元	6.7	6.7	14.7	14.7	5 924	5 906
250 000～499 999 美元	4.4	4.4	14.3	14.3	8 838	8 789
500 000～999 999 美元	3.6	3.5	15.4	15.4	11 788	11 788

① 在以燃油和电力为动能的农业机械化基本实现时，农业经营主体结构特征就基本成型。

② 1 亩＝1/15 公顷。

（续）

规模	农场数量占比/%		经营土地占比/%		平均土地规模/亩	
	2020 年	2021 年	2020 年	2021 年	2020 年	2021 年
1 000 000 美元以上	3.9	3.9	25.4	25.5	17 694	17 724
总计（平均）	100.0	100.0	100.0	100.0	2 695	2 701

数据来源：美国农业部农业统计报告，https：//downloads. usda. library. cornell. edu/usda-esmis/files/j3860694x/q811n776k/37722092n/2022 _ Agricultural _ Statistics _ Book. pdf。

注：美国农场是指生产和销售价值 1 000 美元或以上农产品的各类主体，2020 年有 201.9 万个，2021 年有 201.2 万个。

2.2　以专业分工为基础的要素集约投入市场配置机制

做到农业高质高效所需要的中间要素集约投入，必须以专业化分工为基本路径，发展农业全产业链要素市场体系。各农业强国都强调提高农业经营主体的市场竞争能力，关键举措就是通过建设农业要素市场体系，培育专业化从业人员，健全服务体系和平台载体。一是培养了专职专业的农业从业人员。从农业从业人员占比来看，各农业强国农业过剩劳动力基本转移完毕（表 1），现代农业基本不承担社会保障功能。它们均采取了职业农民和青年农民培养措施，建立了职业培训、认证、资格、职称等制度体系①，对农业从业人员尤其是经营者提出了专业技能门槛要求。二是建立了要素齐备的现代农业服务体系。现代农业服务业是农业强国的战略支撑力量。各农业强国都注重公益性与经营性服务融合发展，建立了覆盖全产业链的现代农业服务体系。特别是进入数智技术、生物技术驱动的农业现代化的新阶段，各农业强国都加紧布局发展现代农业服务业，促进先进制造业与现代农业深度融合，发挥其创新成果转化应用和生产经营提质增效作用，为农业全产业链升级发展提供要素支撑。三是搭建了匹配交易的产业运营服务平台。为化解农业生产经营要素配置的组织交易成本，农业强国大都贴近农业产业链建设区域性综合服务平台，作为提供匹配交易的载体，形成低成本高效益的要素集约配置机制。各农业强国发展的合作社、协会等产业组织，大都在产前产后发挥了平台支撑作用。同时，都以政府主导、合作共建或企业运营方式，建立了区域性综合服务平台或专业化产业服务平台，组织开展培训、交流、交易、会展、节庆、集贸等活动。如日本在市町村建立了提供农业生产作业服务匹配交易的服务中心[15]。

2.3　以组织联结为基础的全产业链融合发展共赢机制

农民充分参与、共享收益的全产业链融合发展机制，解决了价值链在产业链不同环节的不平衡矛盾，是农业经营主体顺利实现产品增值、获得增值收益的关键，也使农业从业人员尤其是经营者获得了较高收入。各农业强国都注重以农业生产经营为核心推动全产业链融合发展，为凸显农业生产经营者在价值链中的地位提供组织保障。一是建立起保障农民收益的组织联结机制。为缓解农业支持保护的财政压力，各农业强国都推动生产补贴向收入支持和能力提升的政策转型。其中的重要举措是支持建立由经营主体主导参与的区域性或产业链一体化产业组织，承担部分农业支持保护政策的实施任务，也作为政策支持对象用以提高农业经营主体在产业链中的话语权、增加农民在要素获取和产品销售中的收益。德国农场主均加入行业协会以获得所需技术、市场、信息服务以及扶持政策[13]。二是建立起农民有效参与的产业融合机制。合作社和协会、联盟等行业组织广泛覆盖农业经营主体，是农业强国的重要特征。合作社主要在产前产后发挥促进融合发展的产业衔接作用，建立起农业经营主体与产品要素市场的直接联系，甚至直接从事加工、流通和营销业务。合作社成员大都是规模经营主体，具有较强的资源整合和产业影响力，能够成为构建本土农业产业链供应链的主导力量。如法国的农业合作社经营活动覆盖从生产到加工、销售各环节，其中不少发展成世界知名的大型企

① 法国建立了初级农业教育、继续教育和学徒培训、高等农业教育组成的教育培训体系，要求通过农业职业教育获得绿色证书才能从事农业经营并享受补贴和优惠贷款。德国要求获得农业职业资格证书后才能成为农业工人，经过农业实践和专门学习获得相应职称证书后才有资格管理或开办农业企业[11]。

业集团；丹麦通过合作社的专业公司，将深加工、销售及售后环节结合起来，形成覆盖全程的产业链[11]。协会和联盟以合作社为纽带，可以让农业经营主体有效参与全产业链。三是建立起市场平等竞争的组织支撑机制。欧美农业强国通过行业组织构建了以合作社为主导的产业链一体化经营体，使得农业经营主体能够平等参与市场竞争。欧美农业强国的合作社数量均不多且数量持续减少，但单体规模实力稳步增加。2020 年美国有 1 744 个农业合作社，成员 186.9 万个；2015 年欧盟有 21 769 个农业合作社，成员 617.3 万个。日本主要发挥农协系统的支撑作用，农副产品 80%以上由农协销售、农业生产资料 90%以上由农协提供[16]。

2.4 以战略企业为支撑的产业安全保障机制

能够成为农业强国，还因为其拥有一批战略企业参与国际市场竞争并取得优势地位，为国内创造稳定有序的农业要素和产品市场环境，保障国家农业产业安全。战略企业在现代农业经营体系中发挥了在国际市场获取农业生产要素、出口优势特色产品、科技创新及转化应用、产业链供应链运营等关键作用①。农业强国都以战略企业积极参与国际市场或跨国产业链供应链治理，保持其在相应产业领域的国际领先地位。各农业强国抢占了遗传育种、生物技术、数字农业、智能装备等科技创新引领现代农业升级的先机，就是因为战略企业提前谋划未来技术创新和产业创新。农业强国都在培育新技术、新产业、新模式的创新型战略企业。农业强国战略企业演变的共同趋势是，加快向现代农业服务商转型，建设企业自主掌控的农业大数据中心，打造线上平台与线下网络相结合的数智化技术、集约化农资、高端化装备、集成化信息服务平台，在全球范围内向农业生产环节渗透融合、扩大农业要素和产品市场份额。这是农业强国提高全球农业资源和市场影响力的重要途径。战略企业成为农业强国的战略工具，重要原因是这些企业通过现代产业组织网络，整合全产业链、供应链、服务链和价值链，形成了较强的区域性甚至全球性农业要素和产品市场的驾驭能力。

3 现代农业经营体系的中国特色制度基础

农业经营体系遵循专业化分工的演变逻辑，受禀赋、历史、制度、文化等多重因素综合影响，形塑出具有路径依赖的地域特征。中国的立体式复合型现代农业经营体系的实践探索和改革推动，是以社会主义改造形成的土地集体所有制和三级管理体制为基础，以家庭联产承包责任制改革建立的统分结合双层经营体制为基本经营制度，在推进渐进性城镇化和农民城乡流动过程中，根据阶段变化做出适应性调整和系统性改革，形成适应不同产业的多元、灵活、动态的经营主体及组织方式，不断丰富中国特色的制度内涵。要准确把握现代农业经营体系的中国特色制度特征，需要从主体结构的单一视角扩大到从业形态、要素配置、产业组织等多维视角，重新梳理分析演变历程、动态特征和制度特色。

3.1 中国农业经营体系的演变历程

新中国成立初期，经过农业社会主义改造建立农民集体统一经营制度以来，立体式复合型现代农业经营体系的形成经历了三个演变阶段。

一是新中国成立到 1978 年，探索创建社会主义制度框架下的农业经营体系。新中国成立后，为建立社会主义农业生产方式，以苏联农业生产经营和管理体制为参照，确定了农业社会主义改造路线。各地经过互助组、初级社、高级社的农业生产组织探索，通过土地、耕畜、农具等生产资料的农民所有制向集体所有制的根本性变革，实现了农户家庭分散经营向集体统一经营的转变。在建立计划经济体制过程中，还探索了农业生产资料和农产品的统购统销体制，建立了农机、农技、供销、信用、管理等政府农业服务体系，把高级

① 从事动植物育种的孟山都、杜邦先锋等，从事种植养殖、农产品加工和农资生产的丰益国际、约翰迪尔等，从事农产品贸易和物流的佳沛、都乐等，农业跨国公司 ADM、邦吉、嘉吉、路易达孚等，业务遍布全球，具有很强的市场拓展、资本运作、产业链整合和抗风险能力。

社变成计划管理下的农业生产单元。人民公社普遍建立起来后，调整了农业生产资料的所有制结构，构建了“三级所有、队为基础”以及计划管理、统一分配的制度架构，形成了以人民公社为单元的农工商综合经营管理体制。围绕调动农村经济主体、农民个体或家庭的积极性，尝试对人民公社体制进行适应性调整，以解决激励失灵、管理低效问题。如分层赋予一定的经营管理和分配激励权限，实行经济核算、成本控制和盈亏管理，鼓励社队创办企业，保留部分庭院副业、集市贸易等。

二是农村改革启动后到 21 世纪初，确立和完善基本经营制度，探索立体式复合型农业经营体系。这一时期，确立了巩固农业家庭经营基础性地位，完善统分结合双层经营体制的改革主线，在应对农户兼业分散经营的服务化、组织化、产业化实践探索中，形成了立体式复合型农业经营体系的雏形。农村基本经营制度确立后，农业经营体系改革围绕释放家庭承包经营潜力，健全双层经营体制的机制架构和配套制度。国家持续推进农业要素供给、生产组织和价格机制的市场化改革，推动家庭承包户的兼业化、多样化经营和种田能手、种养大户专业化经营的分化发展。服务化方面，逐步取消统购统销，明确公益性与经营性服务相互补充的农业社会化服务体系建设思路，发展农业服务户、农业服务公司、农民合作组织和集体经济组织等多样化市场服务主体，让购买服务成为各类经营主体的主要要素配置方式。组织化方面，以实践中兴起的农民技术协会等专业合作组织为基础，支持发展农民自发和市场主导形成的农民专业合作社，引导农户在市场竞争中“抱团取暖”。农民专业合作社既能扩大农业生产经营规模，也能兼营或专职从事农业生产服务，成为发挥合作与联合纽带作用的关键主体。产业化方面，以农村新经济联合体探索为基础，各地发展“公司＋农户”“公司＋基地＋农户”“公司＋中介组织＋农户”的产业化经营模式，以订单、价格、农资、服务、技术等多重联结机制让农户参与产业链。服务化、组织化、产业化的交织融合创造了各类农业经营主体规模化、标准化、集约化生产经营的条件，推动了新型农业经营主体和适度规模经营的加快发展。

三是进入 21 世纪以来，以巩固和完善基本经营制度为主线，促进小农户与现代农业发展有机衔接为新方向，不断丰富立体式复合型现代农业经营体系。党的十八届三中全会就加快构建新型农业经营体系，强调坚持家庭经营在农业中的基础性地位，推进家庭经营、集体经营、合作经营、企业经营等共同发展的农业经营方式创新。2013 年中央农村工作会议强调，加快构建立体式复合型现代农业经营体系。围绕培育新型农业经营主体，各地行政推动土地经营权流转，发展种养大户、家庭农场、农民合作社、农业公司等。但老弱农民流转土地经营权意愿低的客观现实（图 1），让理论研究和政策制定都认识到小农户将贯穿中国农业现代化全程。党的十九大提出“实现小农户和现代农业发展有机衔接”后，现代农业经营体系的改革导向和政策措施转向统筹小农户与新型农业经营主体发展，发挥新型农业经营主体示范引领、专业化社会化服务衔接带动、集体经济组织和专业合作组织多重联结、一二三产业融合发展全要素赋能的作用，推动小农户纳入现代农业发展轨道。如明确以家庭农场和农民合作社为重点扶持发展新型农业经营主体；出台优先服务小农户的农业生产社会化服务支持政策，推广灵活多样的农业生产托管模式；以新型农村集体经济组织创办领办农民专业合作社，组织小农户流转土地、接受服务、对接资源；建立区域性综合服务平台，整合集成全区域、全产业、全链条要素资源，推动农村一二三产业融合发展。这些举措提高了现代农业经营体系对小农户的包容性，推动了灵活多样的适度规模经营，形成了促进小农户衔接现代农业的赋能效应。党的二十届三中全会强

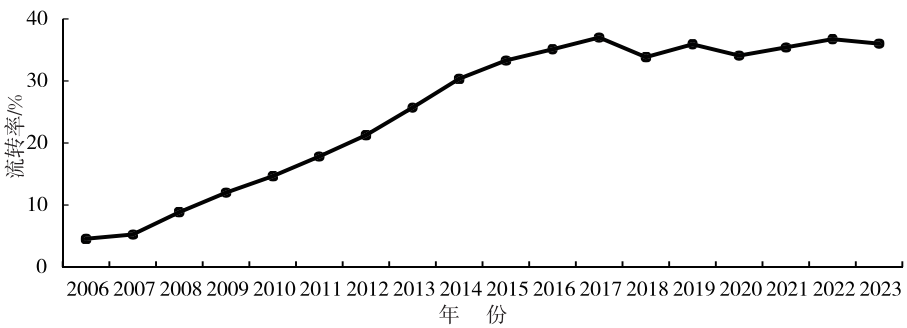

图 1　2006—2023 年全国家庭承包地经营权流转率

数据来源：《中国农村经营管理统计年报》《中国农村政策与改革统计年报》以及农业农村部公布的数据。

调“发展农业适度规模经营”“促进农民合作经营”“推动新型农业经营主体扶持政策同带动农户增收挂钩”“健全便捷高效的农业社会化服务体系”，实际上是进一步明确了带动小农户发展现代农业，继续健全立体式复合型现代农业经营体系的深化改革方向。

3.2 中国农业经营体系的演变动态

初步形成的中国特色农业经营体系，已经具备了农业强国经营体系的构成要件，且兼有不同类型农业强国的特点。而且，中国聚焦小农户与现代农业发展有机衔接的改革探索，推动了现代农业经营体系的系统性重塑，呈现了多元主体共同发展、多种形式规模经营相互促进、多元产业衔接路径相互交融、多个领域战略企业迅速成长的动态特征。

一是不同环节多元主体共同发展。通过组织联结和服务衔接，小农户与新型农业经营主体，已经呈现组织化、网络化共同发展的新格局，改变了小农户被现代农业排斥的局面。小农户成为新型农业经营主体的重要来源，且在部分地区、部分产业已经形成了分工协作的新态势。全国农村承包地的经营权流转率处于较为稳定的态势（图 1），农民合作社、家庭农场分别超过 222 万个、400 万个，数量也处于较为稳定的状态。农业社会化服务主体超过 107 万个，具有农业服务专业户、服务型农民合作社、农业服务企业、农村集体经济组织、基层供销社等共同发展的动态特征①。产前产后和产业链运营主体，也呈现农民合作社或联合社、工商企业以及行业组织、服务平台等多元主体共同发展的动态特征。

二是多种形式规模经营相互促进。在小农户衔接现代农业的政策导向下，由单环节、多环节、全程式的农业生产托管服务形成的服务规模经营路径，正成为与土地规模经营路径相互促进的适度规模经营新机制。这使不同地区的土地流转率差异很大（图 2）。村集体经济组织、农民合作社、经纪人或带头人等作为中间服务力量，组织小农户统一接受专业化服务，或以直接流转、入股合作、保底分红等方式，整合小农户细碎分散的土地再接受专业化服务，形成了土地流转与生产托管叠加的适度规模经营新模式。这为小农户提供了节本增效、规范生产和降低风险的经营方式选择，还通过集体统筹、合作经营规避了工商企业大规模流转土地的风险。服务规模经营与土地规模经营相互促进已经成为突破小农户分化发展制约，加快农业现代化的重要机制。

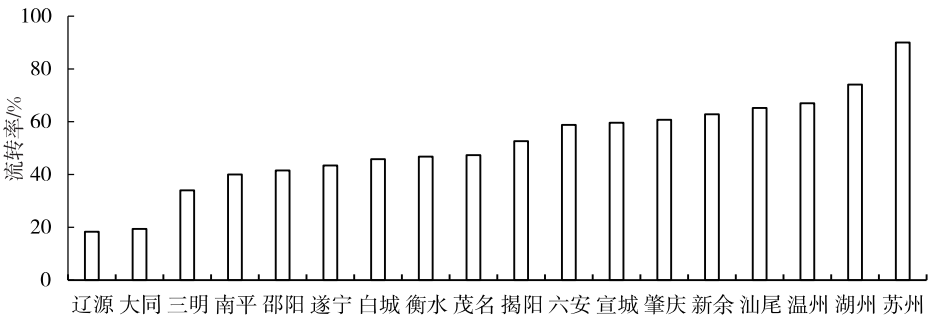

图 2 2023 年全国不同地区家庭承包地经营权流转率

数据来源：根据各个地方政府公布的数据整理计算。

三是多元产业衔接路径相互交融。农业供给侧结构性改革和农村一二三产业融合发展政策，促进了农业产业化运营机制创新，提升了经营体系在组织、要素、区域等多个层面对产业融合的赋能作用。组织层面，中介组织在公司企业和经营主体之间建立的联结方式，初期以订单或购销的单一形式为主，现已丰富为订单、组织、利益、服务、就业、合作等多方面组合。粮油产业主要是通过专业化服务和组织化经营把小农户纳入产业链；经济作物和园艺水果等逐步走向公司企业或合作社主导的全产业链运营；畜禽养殖、设施农业等逐步走向规划建设集中或统一设施，由公司企业对接资源、整合服务，把经营主体变成生产车间。要素层面，各类区域性综合平台或专业化产业平台迅速兴起，推动要素由分散化供给和随意性配置转向集成化供给和集约化配置。这些服务平台多由公司企业、合作社或联合社运营，如以县域为单元的农机社会化服务中

① 数据来源：《2022 年中国农村合作经济统计年报》。

心、农业应急救灾中心、农业生产托管运营中心、特色产业运营服务平台、区域性农技服务中心等，还有很多涉农企业建设运营的数字农业服务平台。区域层面，组织联结机制和要素配置方式的深度融合，把农业经营和服务主体以及产业链利益主体，整合形成产业链或产业集群经营体系，推动了现代农业经营体系在区域层面的系统创新，如农业产业化联合体、产业联盟或服务联盟、行业协会以及产业园、产业强镇、产业集群等的组织运营体系。

四是多个领域战略企业迅速成长。农垦、供销、粮食储备等系统，中粮集团、中化集团以及地方国有涉农企业，在粮食和重要农产品稳产保供中发挥着重要作用。它们经历多轮改革探索，正转型为农业要素和产品市场的骨干企业，并主动顺应农业现代化趋势，向农业生产经营环节延伸渗透，开展要素供应和专业服务业务。如供销系统、北大荒集团、中化集团等在全国以县域为单元布局建设服务平台，以农资销售和技术推广为核心发展多环节、全程式生产托管服务，部分地方的国有农场或涉农企业也在布局建设现代农业生产服务网络。在把农业生产性服务业培育成农业现代化战略性产业的政策导向下，农业生产资料供应企业、农业科技公司等投资创办的农业服务公司迅速发展起来。其中一些公司企业在全国乃至全球范围内集成农资和技术，形成高产高效集约绿色技术方案，建立起覆盖全国多个省份的现代农业服务体系或网络，如金丰公社、丰信农业等。这些服务企业覆盖百万亩、千万亩乃至过亿亩的服务对象，为现代农业经营方式创新提供专业服务支撑，发挥稳产保供和提质增效的战略作用。在农业经营体系的关键环节，如土地流转、农机农资供应、电子商务、数字平台等，均有具有战略作用的企业成长起来。越来越多的涉农企业“走出去”，参与国际市场竞争，在相应领域已经具有了战略企业作用，如中粮集团在农产品国际贸易领域、大北农集团在种质资源及育种技术领域，中化集团收购先正达后在农化领域也成为国际市场的重要参与者。

3.3　中国农业经营体系的制度特色

各农业强国以互补性、匹配性的特色制度机制使具有同样构成要件的农业经营体系组合出国别特色。中国农业经营体系在演变过程中，围绕巩固和完善基本经营制度，化解适度规模经营、现代要素导入，发挥多重功能、保障小农户权益的制度性成本，不断建立健全促进农业现代化的互补性、匹配性制度机制，进而形成了中国特色现代农业经营体系。这个体系为解决小农户农业现代化难题提供了方案，也为加快建设农业强国构筑了制度成本，为新阶段创新现代农业经营体系提出了新任务。

一是基本经营制度框定了现代农业经营体系演变的基本方向。基本经营制度是中国特色现代农业经营体系的制度内核。党的二十届三中全会强调“巩固和完善农村基本经营制度”。巩固和完善农村基本经营制度是农业经营体系改革创新的基本内容，包括坚持以土地集体所有制为底线，坚持家庭经营在农业中的基础性地位，处理好家庭分散经营与集体统一经营的辩证关系，赋予统分结合双层经营新的时代内涵。土地集体所有制和统分结合的双层经营体制，赋予农民长久且有保障的土地经营权益，为农村集体经济组织参与适度规模经营、要素配置机制和产业融合发展提供了制度空间。在农业生产环节，不管是以土地流转集中形成的合作经营、企业经营，还是以购买服务形成的多种规模经营形式，都不能改变土地承包关系，不能动摇农户家庭经营地位。未来，创新现代农业经营体系仍是围绕释放家庭经营潜力展开，通过完善立体式复合型经营机制，弥补农户家庭在规模经营和产业体系中的缺陷。农村集体经济组织通过创新“统”的机制，增强在双层经营中的作用，成为小农户与现代农业有机衔接的重要载体，也成为现代农业经营体系中国特色的重要内容。

二是农地保障功能决定了满足农民诉求机制设计的优先位置。农业经营体系的机制设计体现了农业多重功能的组合特征。中国亦工亦农、亦城亦乡的渐进式城镇化道路，是以农地兜底保障让农民在城乡自由流动、进退有据为支撑。其中的核心机制是赋予农业生计保障功能，让农业承载大量老弱劳动力，使农业农村成为经济社会发展的蓄水池、稳定器和驱动源。老弱劳动力在家务农、青壮年劳动力外出务工的农户家庭兼业的基本格局已经形成。农业劳动力持续转出背景下的农业经营主体老弱化，是构建现代农业经营体系的现

实基础。中国探索现代农业经营体系，始终顺应小农户的演变趋势和发展诉求，为小农户提供参与现代农业产业链的充足机会。其中化解规模经营、要素配置以及小农户衔接现代农业制度成本的机制设计，是现代农业经营体系中国特色的重要组成部分。如规模化流转土地的高租金、面向小农户服务的组织交易成本、解决小农户兼业化粗放经营的要素集成导入和集约配置成本、扶持小农户在现代农业创业就业成本、解决老弱农民生计就业成本，相互影响、相互替代，推动了组织化、产业化、服务化、专业化经营方式创新。

三是组织单元过小决定了多元适度规模经营机制的动态调整。农业强国的现代农业经营体系处于稳定状态，演变态势明朗。中国农业经营体系尚处于动态变化过程中，规模经营和产业组织的演变方向仍不明晰。从区域层面看，不同地区呈现了经营主体结构、服务市场构成、规模经营水平、适度规模路径的分化。这些不同组合方式形成了区域性现代农业经营体系，如四川崇州共营制、安徽淮南大托管以及不少省份出现的服务规模经营机制、产业链运营机制等。这些区域特色明显的经营体系仍处于动态演变状态，通过相互影响或受政策变化影响，不断更新组合形式。从历史纵向看，在小农户基础上形成的各种规模经营主体和组织方式的单体规模都明显偏小。家庭农场、农民合作社等新型农业经营主体，与农业强国的规模经营主体相比仍属于小规模生产者，形成的区域性规模经营组织或产业链运营机制的辐射带动范围、产业影响能力十分有限。在数字技术、生物科技、智能装备等集成应用加快推动农业生产力跃升的背景下，适度规模经营要求的生产单元规模迅速提升，要素配置的空间范围要求也在迅速扩大，凸显了在更大规模层次上创新主体结构、要素配置和组织机制的必要性。未来中国现代农业经营体系仍会发生深刻变革，继续以多元化经营主体、多样式组织机制、多途径要素配置的组合创新，不断丰富和完善中国特色农业现代化道路。

4 中国创新现代农业经营体系的重要议题和方向选择

进一步探索构建中国特色现代农业经营体系，是新阶段加快建设农业强国的重要历史任务。未来一个时期，是农业从业人员结构变化、新型城镇化转型和城乡关系调整、农业产业升级和功能组合调整、国际农业竞争和产业治理机制变革的关键时期，要求农业经营体系的深化改革和实践探索前瞻性地应对新变化新挑战。要在巩固和完善基本经营制度的框架内，探索小农户衔接现代农业、新型农业经营主体质量提升、区域性规模经营机制和产业运营机制创新的有效路径，持续推动中国特色现代农业经营体系沿着凸显强的方向调整完善。

4.1 适应农业从业人员结构变化，调整新型经营主体培育战略

中国将一直保持着数量庞大的农业从业人员队伍，具有专业素质的经营管理和技能人才短缺成为常态，呈现总量持续减少、加速老龄化和城乡代际循环的动态特征，老人农业、后继无人的挑战日益凸显。这要求新型农业经营主体发展战略从数量扩张、规模提升转向培育青年农民、职业农民、创业农民，提升新型农业经营主体发展质量。各地已经呈现明显的老人农业特点，返乡从事农业的劳动力以老年农民工为主，家庭农业从业人员面临后继乏人窘境。老人农业的突出特征是经营理念和生产方式回归传统，加剧小农户与大农业的发展矛盾。农户家庭的青年劳动力离农脱农，原本要接替老人成为农业从业人员的年轻一代，基本上转移进城或在非农产业创业就业，儿童和学龄青年随父母到城市生活或接受教育，能够返乡进入农业领域创业就业的越来越少。越来越多的农户家庭处于渐进性退出农业过程，不再具备独立开展农业生产经营的能力和意愿。作为新型农业经营和服务主体的农户家庭，只有少部分举家从事农业，多数是留守的中老年成员从事农业，劳动力投入和中间投入品均依靠要素市场获取。多数农户家庭从独立从事转变为有限参与农业生产经营，或者作为劳动力、土地等要素的提供者。应对农业从业人员结构变化，一是正视和接纳老人农业的必然趋势，创造充足空间发挥老人在现代农业发展中的作用，探索兼顾老人发展逻辑与现代农业经营方式的制度机制；二是应对家庭农业从业人员后继无人，改变单纯扶持新型农业经营主体的传统策略，培养能够守在农

业、回归农业、专注农业的青年农民、职业农民，把区域性综合服务平台和全要素、全产业、全链条融合发展机制纳入现代农业经营体系，增强现代农业经营体系对高素质农民的吸附性；三是建立逐步替代农业家庭生产经营的合作经营、要素投入、专业服务等组织方式，为农户家庭及其农业从业人员的渐进性退出提供补偿性的要素投入服务。

4.2　适应人口资源分离格局变化，调整资源要素集约配置机制

农民在城乡两栖流动拉长了农业保障功能减弱的过程，加剧多个维度的农业资源权益与从业人员分离，要求把资源要素市场和集约投入机制作为现代农业经营体系创新的重要内容。在完全融入城市获得稳定的生计保障和心理上的身份归属前，很多农民要保留在农村的土地权益和务农权利，以缓解生计风险担忧。农村劳动力城乡配置和流动格局的阶段性变化，对农业资源的家庭承包经营、农业经营主体及经营方式产生深远影响。在以城乡融合发展推动城镇化的新阶段，农村社会保障、公共服务和生活条件改善带动青壮年返乡下乡创业就业，同时在城市创业就业的农民工加快融入城市，促使农业兜底保障功能逐步减弱，改变了农业资源集约利用基础。一是农业资源经营者中无农事经验的返乡农民迅速增多，而有农事经验的老年农民加快退出。返乡务农成为新增农业从业人员的主要来源，但农事经验的代际传承和积累被阻断，返乡重新务农或新进的农业从业人员缺少农事经验养成过程，造成农业资源的集约利用和精细管理不能有效维持。二是农业资源承包权益持有者与农业生产经营加速分离。农业资源权益的兜底保障功能和财产属性，在当前阶段诱发了畸高的资源整合利用和规模经营成本，如土地整治、流转租金和规模组织等。随着持有权益的非农业生产经营者迅速增多，退出资源权益的需求超过农业生产经营者对获得资源权益的需求，会导致农业资源的粗放经营、低效利用①。农村新增人口中成为农业生产经营者而不具有土地承包权的越来越多，在局部地区甚至成为多数。三是农村空心化和村庄撤并增多加剧了农村人口与农业资源的空间分离。空心化村庄可以通过资源要素市场实现农业资源的规模化经营，但由于农业资源权益掌握在已经外出的人员中，要实现权属的稳妥转移和有序利用，会面临较高的组织成本和交易成本。所以，丘陵山区的耕地闲置撂荒和农业资源退化问题较为突出。

应对农业资源分布与从业人员分离，需要把农业资源的集约经营机制作为现代农业经营体系创新的重要内容。第一，不能盲目推动两栖流动农民和市民化群体退出农业资源权益，要建立健全专业化服务体系，支撑各类农业经营主体和形态竞争发展。第二，要顺应农业兜底保障功能逐步弱化的趋势，通过权益保障、产权交易、服务支撑等多种形式的生计保障替代措施，为农民在城乡工农之间的自由切换创造条件。尽快消除制度原因形成的城乡身份差距和生计保障差异，深化农村土地制度和集体产权制度改革，调适资源权益与人口流动的错配矛盾，完善农业要素市场和规范交易体系，不断降低土地集中、资源整合和要素投入的制度成本。第三，注意土地集中和统一服务的历史演变关系，促进农业生产经营的专业化分工和组织化协作，为新型农业经营和服务主体持续健康发育提供内生动力。第四，加紧谋划撤并村庄和消亡村庄的农业资源保护和利用方式，引入新型农业经营和服务主体，探索农业资源的跨区域、跨群体交易机制以及农业生态产品价值实现和产业融合机制。

4.3　适应现代化大农业发展需求，建立现代农业产业组织体系

发展现代化大农业要以满足城乡居民美好生活需要为目标，践行大农业观、大食物观，立足全域开发国土空间资源和生物资源，统筹米面油、肉蛋奶、果菜鱼、菌菇笋等生产供应，多途径开发食物来源，拓宽农业生产空间领域，构建多元化食物供给体系，形成种养加一体、全产业融合、生产生活生态循环的现代农业大产业。要形成现代化大农业发展格局，农业经营体系还存在较为突出的不协调、不匹配矛盾，集中体现在

① 大量持有土地的非农户会造成土地撂荒和粗放经营、土地流转高租金与低租金的分化或阶段性演变。

小农户与大农业的发展矛盾、新型经营主体的整体层次较低和不同产业发育不均衡、土地规模经营与服务规模经营不匹配、专业化服务体系滞后以及跨产业的协同联动机制不健全等。不少地方探索的区域性农业经营体系，以适度规模经营和产业融合发展，集成化供给土地、服务、资金、市场等要素，具有了大农业经营机制的雏形。新质生产力与现代农业发展渗透融合，为农业家庭经营具有传统优势的农事经验积累、灵活相机决策、劳动组织监督实现专业化分工提供了解决方案。如数字技术、智能装备、实时监测、智慧决策等的技术集成，已经做到了农业生产过程的仿生模拟、动态监测、精准操作和信息追溯，为跨越农业家庭经营实现大规模生产的精准化管理创造了条件。这就需要在继续探索小农户和小微主体的基础上发展现代化大农业的经营体系，构建适应新质生产力的新型生产关系。一是适应新质生产力发展规律，特别是数字技术、智能装备对大范围要素配置和规模经营的要求，整合集成分散的服务主体和资源，建设支撑全区域、全产业、全链条的专业化服务体系，探索规模化服务中介机制、专业化服务组织机制、集成化服务导入机制、产业化服务融合机制、集约化服务赋能机制，促进新品种、新技术、新装备、新模式的加快落地和应用普及。二是以现代农业全产业、全要素、全链条运营机制创新，建设区域性要素资源配置平台、产业链综合服务平台，创新多维度规模经营机制、多产业协同联动机制，形成大资源、大产业、大链条、大服务、大市场的现代化大农业发展格局。

4.4 适应农业强国竞争能力要求，培育战略引领型企业集团

支撑农业强国竞争优势的关键力量是在创新成果转化、要素集成供给、专业服务支撑和产业安全保障等方面发挥重要作用的战略引领型企业。培育战略引领型企业是建设农业强国视野下创新现代农业经营体系的重要任务。目前，中国战略引领型涉农企业整体力量不足，发展机制尚不健全，制约了支撑国家农业竞争力的功能发挥。

一是忽视衔接带动农户家庭的适度规模经营机制创新。有不少进入农业生产经营的工商企业，包括国有涉农企业、供销系统企业，大规模连片流转土地直接经营，没有处理好雇工劳动、分配激励、村企共建、组织衔接等机制建设问题，出现成本失控、产量损失和经营亏损，甚至诱发企业破产跑路累积风险隐患。近年来，一些地方工商企业大规模流转土地直接经营造成产量下降，或通过行政力量动员村集体参与流转土地，拖欠租金累积村集体不良债务的现象仍在发生。这是工商企业误把资本和企业实力当作农业规模经营优势，盲目取代农业家庭经营造成的结果。

二是忽视衔接带动本地主体的要素供给和专业服务机制创新。大型农业要素供应和专业服务公司，以服务平台、网络、体系建设为手段，整合提升区域农业要素和服务市场。但一些企业以垄断竞争方式排斥本地长期存在的农业服务户、个体工商户、农机手、经纪人等，扰乱了农业生产经营和要素市场秩序，受到了包括小农户在内的本地利益主体排斥。一些公司企业借助行政力量建设运营区域性综合服务平台，只注重自身经营业务扩张不注重承担公益职能，忽视发挥对区域农业经营和服务主体发展的平台支撑作用，导致难以融入区域农业现代化进程。不少公司企业建设运营服务平台出现了条块分割和重复建设问题，如供销系统的为农服务中心和农机部门的农事服务中心，两者功能雷同但缺乏统筹整合，加剧了农业服务市场的盲目竞争、垄断竞争。

三是忽视国内国外协作联动的产业安全治理机制创新。应对国际市场冲击干扰、维护农业产业安全，需要战略引领型企业在国内外协作联动。与农业强国的跨国涉农企业相比，中国在国外市场上发挥战略作用的涉农企业力量严重不足，尤其是农机研发制造、数字农业方案、生物技术创新、农化产品供应以及重要产区、通道结点的市场参与等。国内涉农企业“走出去”面临国内外的多方掣肘，缺乏国家在战略层面的明确支持。“走出去”的涉农企业主要还是单打独斗，缺乏统筹谋划和战略协同，与国内企业联动也明显不足。一些具有战略眼光的国内涉农企业在海外通过资本运作，并购重组了具有核心技术优势和全球竞争实力的国外企业，但缺乏整合融合管理团队和市场资源的有效办法，导致难以成为在国际市场的战略工具。如中化集

团收购先正达集团后，主要在国内拓展业务并在种子、植保等领域取得领先地位①，国外市场的业务拓展和影响力提升明显不如国内市场。

农业强国的涉农企业尤其是农化农机、农业科技、数字农业等专业公司，正在全球主要农产品产区拓展业务。因此，要立足打造建设农业强国的战略力量，把在国内外市场维护产业安全的战略引领型企业，纳入现代农业经营体系建设工作统筹考虑。一方面，健全工商企业直接从事农业生产经营的风险防范机制，引导工商企业与小农户、家庭农场和农民合作社共同发展，基于全产业链运营机制建立分工协作、组织衔接、服务联结、收益共享关系；另一方面，在深度参与全球粮食安全治理、国际农业贸易与技术合作过程中，以积极主动的姿态推动国内涉农企业“走出去”，打造中国在国际市场的战略型现代农业企业集团。

5　推进中国特色现代农业经营体系实践探索的思路建议

参照农业强国经营体系强的共同特征，探索中国特色现代农业经营体系，需要把视野从农业生产环节的主体培育和规模经营拓展到全产业链的融合发展机制，沿着巩固和完善基本经营制度主线，以构建匹配新质生产力的新型生产关系为导向，拓展完善立体式复合型现代农业经营体系，建设区域性、综合型、开放式的现代农业服务支撑平台，化解各类经营主体与现代化大农业的发展矛盾，促进小农户衔接现代农业和新型经营主体质量提升，形成骨干经营主体示范引领、小农户和老年农民有效参与、青年人才踊跃创新创业的现代农业经营体系。要把创新现代农业经营体系作为全面深化农村改革的重要内容，统筹现代农业的兜底保障和产业发展功能，系统推动农业生产组织、适度规模、要素投入、产业衔接、收益分配、资源利用等制度机制变革，创新组织、利益、服务等多重联结机制，促进小农户与新型农业经营和服务主体共同发展，完善以青年农民、职业农民为主的高素质农民培育机制，推动农业从业人员动态更新和新型农业经营主体发育成长与农村人口城乡流动、农业资源有效保护和可持续利用、粮食安全等农业多重功能组合的动态匹配，形成现代农业生产方式以及先进技术、装备、模式等迅速普及的内生机制。

5.1　调整农业生产组织机制，创新统一经营实现形式

探索适应小农户多样化、分层化发展特点的衔接现代农业组织机制，按照适度规模经营要求对新型农业经营和服务主体再组织，是提高农业生产经营效益的必然要求。由于农业生产经营乃至全产业链不同环节要素的适度规模要求不同，追求小农户本身的组织化并不能实现各个环节要素的适度规模经营，反而容易出现集体行动困境和效益激励失灵。因此，要调整小农户组织化思路，把着力点放到农业生产经营环节要素的组织化上，以实现不同环节要素的专业化分工和组织化协同。具体推进策略是，全面加强土地、劳动力、农资、农机、农服、技术等要素市场建设，提高市场交易效率和规范交易水平，降低要素适度规模投入的成本风险；寻找真正能发挥组织化交易作用的主体和机制，切实提高规范发展水平和组织带动能力，因地制宜发挥农民合作社、中介服务者、平台型交易组织、政府服务机构等各类以本地常住居民为主的服务组织在要素组织化和生产组织中的作用；在老龄化空心化严重或市场服务力量缺乏的地区，更多借助村级组织、政府农业服务部门及国有企业、事业单位等传统服务组织力量。在农业现代化新阶段，村集体发挥统一经营职能重新具备了现实基础，不少地方已经以居间服务形式发挥了农业生产组织和要素组织的比较优势。未来，沿着以“统”的组织化规模化经营优势激发家庭经营传统优势的基本方向，逐步提高村级组织在农业生产组织和要素组织中的作用，探索新阶段新基础上集体统一经营实现形式，发挥村集体经济组织在土地流转、居间服务、合作经营中的作用，逐步补齐统分结合双层经营体制中“统”的短板。

① 先正达在国内布局建设现代农业技术服务平台（MAP），开展种子、农资销售以及土地流转、生产服务等，集成推广种植技术方案，到 2023 年底 MAP 数量增至 741 个，示范农场数量超过 1 000 家，数字应用注册用户超 250 万个，为 9.9 亿亩土地提供现代农业支持。（参见：世界农化网，https：//cn.agropages.com/News/NewsDetail---31166.htm）。

5.2 提高各类主体发展质量，壮大青年骨干农民队伍

虽然新型农业经营主体数量已经相当可观，但普遍具有不规范发展问题。如一个主体拥有多重身份以便相机获取政策支持、参与市场竞争的情况较为普遍。这扰乱了新型农业经营和服务主体的自发生成秩序，抑制了它们的规范发展。必须改变重数量轻质量的传统培育路径，把着力点放到提高新型农业经营和服务主体的规范性及发展质量，实施专门的青年骨干农民培育行动，为新型农业经营和服务主体规范发展提供人力支撑。按照法人主体要求对各类农业经营和服务主体进行规范性改造，引导家庭农场、农业公司、农民合作社等在不同产业领域发挥比较优势，优先扶持本地小农户和从业人员成为家庭农场。对于适宜工商资本进入的农业产业领域，要积极支持本地公司企业规范参与，但要建立防止强行流转土地、防范规模经营风险的制度机制。按照实效性和带动力、组织力的基本要求，重新修订完善农民合作社基本原则和规范要求，切实发挥农民合作社的互助合作、要素集成、生产组织、规模经营作用。结合建设现代农业服务体系，升级改造各类农业服务主体，培育具有先进技术装备应用、现代生产要素导入、绿色生产方式普及等作用的新型农业服务主体，作为吸纳青年农民创业就业的主要载体。在补齐产中环节服务主体发展短板的同时，积极培育产前产后服务主体，形成全产业链服务主体均衡发展的局面，把新型农业服务主体打造成带动小农户衔接现代农业、引领支撑农业现代化的骨干力量[17]。

5.3 统筹多层分化联动关系，优化适度规模经营路径

适应农民城乡两栖流动和小农户分层分化发展动态趋势，把具有明显分层分化特征的农业经营主体纳入现代农业发展轨道，必须通过健全立体式复合型现代农业经营体系，使土地规模经营和服务规模经营在不同地区、不同产业组合出灵活高效的适度规模经营模式。理论研究和政策讨论已经认识到土地集中的规模经营难以顺利实现，应走土地规模经营和服务规模经营相互促进的道路。服务规模经营的现实基础是农村人口渐进性市民化和城乡两栖流动。应注意到服务规模经营是小农户分散化兼业化经营的适应性选择，是新型农业经营主体规模调适的补偿性选择，经过长期演变最终会向土地规模经营过渡。服务规模经营将一直是小农户实现规模经营的主要形式，但不能因此盲目偏重或轻视服务规模经营作用，既要防止强行推动小农户和进城的土地承包权持有群体放弃土地权益，也要防止违背农民意愿强行推动整村整镇的服务规模经营，延缓部分小农户退出农业生产经营甚至退出土地承包权益的进程。统筹土地规模经营和服务规模经营，关键是使农村土地向新型农业经营主体集中的速度与农村人口转移进城、部分群体城乡两栖流动动态演变相匹配，避免出现既失去农村土地权益和生计保障又未获得城市发展权益和社会保障的群体。要在产业、区域、阶段等不同层面以组织创新、技术集成、要素整合、利益联结等多种形式，发展复合型的适度规模经营新模式，促进服务规模经营与土地规模经营的衔接融合。

5.4 健全创业就业服务体系，满足各类农民发展诉求

老年农民与青壮年农民的发展逻辑差异明显。老年农民劳动能力弱，需要农业领域的就业机会作为收入来源，并依托土地权益获得生计保障。多数具有劳动能力的老年农民倾向于在经营承包地的同时获得尽量多的就业机会赚取劳务收入。专门从事农业生产经营或返乡下乡的青壮年人员具有较强的创业动机和能力，倾向于在农业全产业寻找创业就业机会。创新现代农业经营体系，要注重建设服务不同类型农业从业人员的创业就业服务体系。针对老年农民加大生计型创业支持力度，创造尽量多的灵活就业机会，以预留创业空间、创造就业机会逐步替代土地附着的生计保障功能。如健全老年农民劳动保障政策，鼓励农业产业链各环节主体为老年农民提供灵活就业岗位，尤其是为尚在劳动年龄的农村老人提供技能培训、素质培养和稳定就业，发挥他们农事经验丰富的优势。针对农村青壮年和返乡下乡的青壮年人员，从完善农村营商环境、推动创业就业服务城乡统一着手，建立农业全产业全链条的创业就业支持平台和组织体系，为青壮年人员在现代农业

领域创业就业提供专项扶持和便利条件，使其成长为现代农业经营和服务的骨干力量。

5.5 推动资源要素集成整合，创新区域农业经营方式

化解优质要素投入农业生产经营的制度成本，关键是在更大区域范围实现资源整合和要素集成利用，以区域的整体效益和竞争优势来替代分散的、独立的、小规模的经营主体效益不足和竞争劣势。区域层面的现代农业经营体系是对立体式复合型现代农业经营体系的创新发展，路径是搭建区域性的资源要素集成整合平台或组织机制，引入机械化、标准化、规范化、集约化、产业化的生产经营方式，以区域性的规模优势和综合优势对接农资、金融、市场等全产业链资源，形成以适度规模经营为依托、集约高效服务为支撑、产业融合发展为牵引的现代农业产业发展路径。要把探索区域性现代农业经营模式作为完善立体式复合型现代农业经营体系的重要方向，引入联村发展、飞地抱团等跨区域发展机制，逐步扩大现代农业经营体系的区域单元，打破村界、镇（乡）界等对区域性农业经营方式创新的限制，不断提升区域现代农业产业的要素配置效率和整体竞争优势。结合区域性农业社会化服务综合平台建设，集成整合农事服务中心、为农服务中心等各类涉农服务平台，打造市场化运营、公益性服务、组织化交易的区域现代农业发展支撑引领平台；发展联合体、综合体等跨主体、跨产业经营组织方式，以及产品、产业、区域等不同维度的经营组织体系，为开展区域化的生产组织、技术集成和要素配置提供支撑。

5.6 培育农业强国战略力量，夯实产业安全发展支撑

将战略引领型企业纳入现代农业经营体系，打造建设农业强国的战略支撑力量，是把经营体系强转化为竞争能力强的有效机制。要通过健全政策支持、资源导入和服务保障机制，聚焦提升效益凸显的要素集聚能力，培育国内农业要素市场和专业服务的战略引领型企业；聚焦提升效率支撑的国际竞争能力，培育跨国农业产业链和科技创新关键领域的战略引领型企业。通过培育农业生产性服务战略产业，探索全链条、平台型、组织化、集成式服务机制，健全农业生产要素和产权交易市场体系，促进现代服务业、先进制造业与现代农业深度融合。尤其是注重培育一批战略型农业服务企业，推动种业创新、科技创新、农资农机等领域的企业向现代农业服务商转型，在科技创新、要素集成、专业服务等领域培育富有创新意识和带动能力的领航型企业。坚持公益性职能市场化运营的基本思路，以县域为单元遴选培育本地有带动能力的专业服务主体建设运营服务平台，合理布局乡镇服务中心和村庄服务站点，提供超市式、菜单式、定制式的集成便捷高效服务。健全专业化服务的跨区域导入、体系化推广以及规范化、规模化服务的组织体系，因地制宜推广居间服务组织形式和联结机制，引导农民自愿参与规模经营、接受集中连片服务。以县、乡、村三级服务组织体系为骨架，发展服务综合体、产业联合体，引导各类服务主体“嫁接”服务体系和网络，减少重复建设、避免恶性竞争、防范垄断排挤，构建适度竞争、规范有序的农业生产服务市场。同时，以产业链、供应链关键环节创新驱动和专业服务为重心，系统布局战略企业培育工作，支持中国涉农企业“走出去”，在国际主要生产区域、关键通道节点、前沿科技创新拓展业务，增强资源掌控力和抗风险能力。

参考文献

[1] 中国社会科学院农村发展研究所课题组，魏后凯，崔凯，等．农业农村现代化：重点、难点与推进路径［J］．中国农村经济，2024（5）：2-20.
[2] 黄祖辉，傅琳琳．新型农业经营体系的内涵与建构［J］．学术月刊，2015，47（7）：50-56.
[3] 邓涛．新型农业经营体系的核心内容是农业规模化经营［J］．农村经济，2013（9）：34-36.
[4] 罗必良．农业共营制：新型农业经营体系的探索与启示［J］．社会科学家，2015（5）：7-12.
[5] 芦千文．现代农业产业化联合体：组织创新逻辑与融合机制设计［J］．当代经济管理，2017，39（7）：38-44.
[6] 张红宇．中国现代农业经营体系的制度特征与发展取向［J］．中国农村经济，2018（1）：23-33.

[7] 黄迈，董志勇．复合型现代农业经营体系的内涵变迁及其构建策略［J］．改革，2014（1）：43-50.
[8] 姜长云．关于构建新型农业经营体系的思考：如何实现中国农业产业链、价值链的转型升级［J］．人民论坛·学术前沿，2014（1）：70-78.
[9] 王德福．新型农业经营体系建设的实践错位与路径反思［J］．毛泽东邓小平理论研究，2016（2）：20-27，91.
[10] 赵军洁，张建胜．新中国 70 年农业经营体系改革回顾和政策展望［J］．经济纵横，2019（8）：32-38.
[11] 姜长云，李俊茹，巩慧臻．全球农业强国的共同特征和经验启示［J］．学术界，2022（8）：127-144.
[12] 周应恒．新型农业经营体系：制度与路径［J］．人民论坛·学术前沿，2016（18）：74-85，95.
[13] 姜长云．全球农业强国建设的历史经验和普遍规律研究［J］．社会科学战线，2022（11）：57-66.
[14] 芦千文，韩馥冰．农业生产性服务业：世界历程、前景展望与中国选择［J］．世界农业，2023（5）：32-43.
[15] 芦千文，姜长云．日本发展农业生产托管服务的历程、特点与启示［J］．江淮论坛，2019（1）：59-66，88.
[16] 毛世平，张帅，张舰．美国、欧盟和日本农业合作社发展经验及其借鉴［J］．财经问题研究，2024（1）：115-129.
[17] 芦千文．农业生产托管与金融支农惠农强农机制创新［J］．农村金融研究，2024（7）：28-42.

Modern Agricultural Management System: International Comparison, Chinese Characteristics and Road Selection

LU Qianwen

Abstract: It is an inevitable requirement for developing modern agriculture with new quality productivity to anchor the strategic goal of building up strength in agriculture and explore the modern agricultural management system with Chinese characteristics. Each distinctive strength in agriculture management system has formed a moderate scale operation mechanism, a factor intensive investment market allocation mechanism, a mechanism for the integrated development of the entire industry chain, and an industrial security guarantee mechanism supported by strategic enterprises. Based on the basic management system, China has built a three-dimensional, composite and dynamic modern agricultural management system, presenting characteristics of joint development of multiple entities, mutual transformation of multiple mechanisms, interweaving of multiple paths and regions, and accelerated generation of strategic enterprises. Deepening the consolidation and improvement of the reform of the basic operating system, we need to coordinate the functions of industries and the guarantee function, handle the dialectical relationship between dispersed family operations and collective unified operations, and form institutional costs for exploring moderate scale operations, intensive factor allocation, and industrial integration development mechanisms on a larger scale. This has put forward new issues for the future innovation of modern agricultural management systems. To promote the modern agricultural management system with Chinese characteristics, we need to adapt to changes in the structure of agricultural practitioners, changes in the pattern of population and resource separation, and the requirements of developing modern agriculture and building up strength in agriculture. We need to adjust the cultivation strategy of new business entities and the mechanism for intensive allocation of resource elements, innovate the modern agricultural industrial organization system, and cultivate strategic leading enterprise groups. In response, a deepening reform and practical exploration approach has been proposed to improve the modern agricultural management system in the direction of highlighting the "strong" aspect.

Keywords: Modern Agricultural Management System; Strength in Agriculture; New Agricultural Production Relations; Agricultural Modernization with Chinese Characteristics; Modern Wide Agriculture

（责任编辑　张雪娇　卫晋津）

农业经营主体管理能力提升：实践逻辑与思路对策

◈ 韩昕儒[1,2,3]　杨巧妮[4]

（1. 中国农业科学院农业经济与发展研究所　北京 100081；
2. 中国农业科学院战略研究中心　北京 100081；
3. 中国农业发展战略研究院　北京 100081；
4. 中国农业大学经济管理学院　北京 100083）

摘要：管理能力提升是新型农业经营主体高质量发展的应有之义，也是该项工作的薄弱环节。现阶段，农业经营主体面临管理者人力资源水平不高、市场开拓能力偏弱、经营风险意识淡薄、财务管理基础薄弱等短板，存在传统观念与现代管理理念的矛盾、管理人才短缺与需求增长的矛盾、资金投入不足与管理升级需求的矛盾、信息获取不畅与决策需求的矛盾、外部环境变化与内部管理能力的矛盾、规模扩张与管理水平提升的矛盾等问题。随着乡村产业融合发展的不断深入，农业经营主体多元化、现代化发展态势更加明显，需要借鉴国外成功经验，把管理能力提升作为新型经营主体培育工作的关键抓手，大力发展农商管理类职业教育，强化农业经营主体带头人轮训，探索建立农业职业经理人制度，完善农业经营主体孵化培育机制，健全农业经营主体经营管理服务体系，不断夯实农业高质量发展和乡村全面振兴的基础。

关键词：乡村振兴，农业经营主体，管理能力，产业融合

DOI：10.13856/j.cn11-1097/s.2024.10.002

1　引言

党的二十大报告指出，全面推进乡村振兴，加快建设农业强国。巩固和完善农村基本经营制度，发展新型农村集体经济，发展新型农业经营主体和社会化服务，发展农业适度规模经营。在“大国小农”国情下，培育新型农业经营主体是实现小农户和现代农业发展有机衔接的关键举措[1]。近年来，家庭农场、农民合作社、龙头企业等新型农业经营主体不断发展壮大，对推动农业转型升级、保障国家粮食安全、促进农民就业增收、引领乡村产业振兴发挥了重要作用[2-3]。农业农村部数据显示，截至 2022 年底，全国家庭农场数量达到近 400 万家，农民合作社 208.57 万家；截至 2024 年 5 月，农业产业化国家重点龙头企业 2 285 家。当前，新型农业经营主体数量已经达到较高水平，已经具备高质量发展的基础。随着农业农村现代化和三产融合发

收稿日期：2024-07-19。

基金项目：中国农业科学院创新工程（10-IAED-ZX-1-2024、10-IAED-RC-13-2024、10-IAED-08-2024）。

作者简介：韩昕儒（1989—），男，山东潍坊人，博士，副研究员，研究方向为农业经济理论与政策，E-mail：hanxinru@caas.cn；杨巧妮（1998—），女，山东烟台人，博士研究生，研究方向为农业经济理论与政策。

展速度不断加快，现代化生产要素占比逐渐提高，乡村产业体系不断完善，农业生产从田间地头向产业链两端延伸，与加工、物流、休闲等产业深度融合，催生了农产品精深加工、休闲农业、创意农业等新业态[4]。

农业经营主体管理能力是指农业经营主体为实现经营目标，对生产要素和经营活动进行计划、组织、领导和控制的综合能力，是农业经营主体核心竞争力的集中体现。根据管理学一般规律，经营规模的扩大和产业链条的延长要求经营主体的管理能力必须实现同步提升[5]。对于农业经营主体而言，一方面，土地适度规模经营为发挥规模经济创造了条件，但也对农业经营主体的生产组织管理、市场开拓能力、抗风险能力等提出了新的要求；另一方面，农村一二三产业融合发展使生产经营决策更加复杂，跨界经营风险加大，农业经营主体需要更强的资源整合能力和产业链运营能力。随着新型农业经营和服务主体规范发展水平的提升，经营主体多头多面、小而散、不规范运营等问题已经有了明显改善，但是经营主体和服务主体的质量特别是管理能力还有待提升[4, 6]。部分主体市场开拓能力不足，品牌意识淡薄，组织化、规模化、集约化程度有待提高，管理方式粗放，人才匮乏等问题仍较为突出[7-8]。因此，加快提升农业经营主体的管理能力，成为推进乡村产业融合发展、助力农业农村现代化的关键。

农业经营主体管理能力的提升是一个复杂的系统工程，涉及农业经营主体自身建设、政策支持等诸多因素。已有研究指出了农业经营主体在发展过程中出现的缺乏劳动监督、会计机制、信贷风险管控等管理问题[9-11]，揭示了农业企业家或农业职业经理人在盘活运营农村资产、解决经营主体内部控制问题、采纳新技术等过程中发挥重要作用[12-13]。也有研究总结了日本、美国、德国等发达国家在农业经营主体培育、产业融合发展等方面积累的丰富经验及其对中国的启示[14]。

本文在前人研究的基础上，尝试运用新制度经济学、企业管理学等理论，聚焦农业经营主体管理能力这一关键问题，分析农业经营主体管理能力的内涵与理论基础，进一步厘清农业经营主体管理能力提升的实践路径，剖析农业经营主体管理能力提升面临的突出矛盾，梳理国外经验启示与国内探索实践，提出优化路径及加快提升农业经营主体管理能力的对策建议，为实现农业经营主体高质量发展、助力乡村全面振兴提供理论和政策参考。

2 农业经营主体管理能力的理论基础

农业经营主体管理能力是一个涵盖面广、内涵丰富的概念，但目前学术界对其内涵的认识还不够清晰和统一。本文结合农业生产经营的特点，系统阐释农业经营主体管理能力的内涵特征，运用新制度经济学等理论分析农业经营主体管理能力提升的内在机理和实现路径，为制定提升农业经营主体管理能力的政策措施提供理论依据和分析框架。

2.1 农业经营主体管理能力的内涵

结合农业经营主体的特点和管理实践，可以把农业经营主体管理能力划分为战略管理、生产管理、营销管理、财务管理、组织管理、文化管理六个维度（表 1）。第一，战略管理能力包括科学制定发展战略、进行可行性分析、优化产业布局、推进产业融合等。农业经营主体应深入分析内外部环境，准确识别自身资源禀赋和比较优势，科学制定符合自身特点的发展战略和规划，根据市场需求变化、产业政策导向和自身发展阶段，及时调整战略，优化产业结构和布局，增强市场竞争力和抗风险能力。第二，生产管理能力包括制定生产计划、组织生产要素、应用现代生产技术、控制产品质量安全等。农业经营主体应围绕规模化、集约化、标准化的现代农业发展方向，发挥规模优势，建立标准化生产体系，加强生产过程管控，保障农产品质量安全。第三，营销管理能力包括开拓市场、构建营销网络、创建品牌、拓展销售渠道等。农业经营主体需创新营销理念和方式，利用线上、线下融合等新型商业模式，拓展营销渠道，塑造品牌，提高附加值，提升市场竞争力。第四，财务管理能力包括建立财务管理制度、筹措发展资金、防范财务风险等。农业经营主体需拓

宽融资渠道，提高资金使用效率，完善财务管理制度，强化成本核算，加强资金使用监管，有效防范财务风险。第五，组织管理能力包括搭建组织架构、健全内部治理结构、完善利益联结机制等。农业经营主体需建立现代企业制度，完善法人治理结构，健全议事决策、利益分配、风险共担等机制，充分调动员工积极性和创造性，加强各类人才的引进培养。第六，文化管理能力包括培育企业文化、践行社会责任等。农业经营主体需结合自身特点，履行社会责任，助力乡村全面振兴，实现经济效益、社会效益、生态效益相统一。

表 1　农业经营主体管理能力的内涵与现实场景

维度	内涵	农业经营主体的现实场景
战略管理能力	科学制定发展战略、进行可行性分析、优化产业布局、推进产业融合	根据市场需求和资源禀赋，优化产业结构和布局，增强市场竞争力
生产管理能力	制定生产计划、组织生产要素、应用现代生产技术、控制产品质量安全	制定种养计划，应用农业新技术，加强农产品质量安全管控
营销管理能力	开拓市场、构建营销网络、创建品牌、拓展销售渠道	创新农产品营销模式，建立产销对接机制，打造农产品品牌
财务管理能力	建立财务管理制度、筹措发展资金、防范财务风险	完善财务管理制度，完善农资采购和农产品销售台账，控制成本
组织管理能力	搭建组织架构、健全内部治理结构、完善利益联结机制	建立现代化管理制度，完善议事决策机制，培养各类人才，带动农民增收
文化管理能力	培育企业文化、践行社会责任	履行社会责任，助力乡村全面振兴

2.2　农业经营主体管理能力提升的内在机制

新制度经济学关注产权、交易成本、治理结构等影响经济活动的制度因素，有助于揭示农业经营主体经营管理能力提升的内在机理。通过节约交易成本、优化治理结构，农业经营主体能够实现规模经济和范围经济，从而推进在农业农村现代化和乡村产业融合发展中发挥引领作用。科斯在《企业的性质》一文中指出，企业之所以存在，是因为通过企业内部组织交易可以节约市场交易成本。交易成本包括搜寻信息成本、谈判签约成本、监督执行成本等。农业经营主体要实现规模化发展，必须通过合理的组织安排和管理方式，节约内部管理成本，提高资源配置效率。威廉姆森在科斯理论的基础上提出了交易成本经济学，强调治理结构在降低交易成本中的作用。威廉姆森指出，交易的三个关键特征是资产专用性、不确定性和交易频率，不同的交易特征需要与之相适应的治理结构。资产专用性越高，不确定性越大，交易频率越高，越需要通过等级制等组织型治理结构来减少交易成本。农业经营主体的生产经营活动具有资产专用性强、受自然条件影响不确定性大、交易频率高等特点，因此需要与之相适应的内部治理结构。

经营主体的管理能力与管理成本成反比，即管理能力越强，管理成本越低。当经营规模扩大时，经营主体的生产成本和管理成本都会有所增加，但如果管理能力同步提高，则可以有效控制成本的上升幅度。当管理能力提升的边际效应大于规模扩张的成本上升幅度时，经营主体的利润能够实现增长。类似地，当农业经营主体向二三产业延伸时，经营管理复杂程度上升，管理能力的重要性进一步凸显。只有当管理能力的提升效应超过产业链延伸带来的管理成本上升幅度时，农业经营主体才能在多元化经营中实现利润增长。

因此，管理能力通过节约管理成本对农业经营主体的利润水平产生影响。在经营规模扩大和产业融合发展的背景下，提升管理能力是农业经营主体实现规模经济和范围经济的关键因素。要具备战略管理能力、生产管理能力、营销管理能力、财务管理能力、组织管理能力、文化管理能力，农业经营主体需要提升通过市场调研和大数据分析等现代化手段搜集和处理信息的能力，及时掌握农产品的市场价格、供求关系等信息，从而制定合理的生产计划和销售策略，降低交易的不确定性并减少交易成本，减少因信息不对称带来的损失；需要按照家庭农场、农民合作社、龙头企业等新型农业经营主体规范的管理架构和治理机制，建立科学

的决策机制和内部约束机制，降低内部管理成本，通过合同管理、利润分配等方式加强对要素所有者的约束和激励；需要统筹协调产前、产中、产后各个环节，平衡农业生产、农产品加工、市场营销等各个主体的利益，构建利益共享、风险共担的利益联结机制。

3 农业经营主体管理能力提升的关键领域

近年来，各级政府高度重视农业经营主体管理能力建设，采取了一系列政策措施，取得了积极成效，为农业经营主体高质量发展奠定了良好基础。但当前农业经营主体管理能力提升还面临许多短板和薄弱环节，突出表现为经营主体带头人人力资本水平不高、市场开拓能力偏弱、经营风险意识淡薄、财务管理基础薄弱等，同时还存在传统观念与现代管理理念的矛盾、管理人才供需矛盾、资金投入不足与管理升级需求的矛盾等问题。

3.1 农业经营主体管理能力的现实基础

近年来，中央和地方政府在提升农业经营主体管理能力方面做了大量工作，并取得了一系列显著成效，促进了农业经营主体的高质量发展，也为推动农业现代化进程奠定了坚实基础。为了规范新型经营主体的规范运营，农业农村部牵头开发家庭农场“随手记”等记账软件，满足家庭农场在财务收支、生产销售等方面的基础记账需求，提高了家庭农场的财务管理能力、经营效率和风险防控能力。为了进一步提升农业经营主体的管理能力，建立健全了新型农业经营主体辅导员队伍，其主要从事组织建设、规范运营、财务会计、市场营销、绿色发展、技术支持等工作。同时，还开展了农民合作社规范提升行动，从完善章程制度、健全组织机构、规范财务管理、合理分配收益、加强登记管理五个方面提升农民合作社规范发展水平。在地方探索方面，浙江省在提升农业经营主体经营管理能力方面做出了积极有益的探索。2004 年起，浙江省先后实施“千万农村劳动力素质培训工程”和“千万农民素质提升工程”，以新型农业经营主体带头人为重点，构建了省、市、县三级农民教育培训体系，形成了省、市、县、乡、村五级农民教育培训网络，基本实现农民教育培训全覆盖。其中，浙江省率先在国内创办省级农民培训平台——浙江农民大学，联合多所涉农高校和科研单位，组织、承担农民培训任务，开发乡村人力资源，培育高层次、高素质农民；同时，组建了 11 所市级农民学院、94 所县级农民学校，形成了全省“三位一体”的农民培训体系结构[15]。浙江省农民教育培训体系建设的生动实践，为各地提升农业经营主体经营管理能力提供了可资借鉴的宝贵经验。

3.2 农业经营主体管理能力提升面临的主要问题

中国农业经营主体经营管理能力已经有了明显提升，但总体还比较粗放，对应农业经营主体管理能力的六大维度还存在诸多短板和薄弱环节。第一，战略管理能力亟待加强。部分农业经营主体存在发展定位不明确、市场意识淡薄、创新动力不足等问题，缺乏对内外部环境变化的深入分析和研判，难以根据自身比较优势和资源禀赋制定清晰、务实的中长期发展战略，产业布局和业态设计缺乏前瞻性和可持续性；同时，战略执行不力，缺乏系统的规划实施、动态评估，缺乏灵活调整的机制，难以及时应对市场变化和技术革新。第二，生产管理粗放低效。受传统小农生产方式的影响，不少农业经营主体生产组织化、专业化、标准化水平不高，生产环节衔接不畅，过程管控粗放，产品品质参差不齐；农业新品种、新技术推广应用不足，生产效率和资源利用率有待提高，劳动生产率较低，单位产出成本偏高；生产计划性不强，现代农业装备利用不充分，田间管理不精细，农产品产后商品化处理水平偏低。第三，市场营销能力不强。部分农业经营主体产品同质化严重，缺乏特色优势和品牌影响力，市场定位模糊，营销手段单一，对消费者需求把握不准，产销对接不紧密；市场开拓力度不够，营销渠道不畅，对现代流通方式运用不熟练，难以适应农产品市场日益细分和专业化的需求；抗市场风险能力较弱，产品价格波动大，销售困难，盈利空间有限。第四，财务管理基础

薄弱。部分农业经营主体财务管理制度不健全，财务核算不规范，成本核算不清晰，财务风险防范意识淡薄；部分农业经营主体资金使用效率不高，资金链条脆弱，抗逆力不强，融资渠道单一，融资成本较高；现金流管理不善，资金周转困难，财务状况不够透明，经营风险大；此外，部分农业经营主体财务人员专业化水平不高，管理手段落后，大多依靠手工操作，财务信息化程度有待提高。第五，农业经营主体普遍存在组织架构不合理、管理层级冗余、岗位设置随意等问题，现代管理制度建设滞后。部分农业经营主体治理结构不健全，产权界定不清晰，议事决策程序不规范，内部权责划分不明确；用工制度不完善，薪酬激励机制不健全，员工积极性、主动性难以调动；部分农业经营主体农业人才引进渠道狭窄，专业人才培养开发力度不够，人力资源管理水平亟待提升。第六，文化管理氛围不浓厚。一些农业经营主体使命愿景不明确，核心价值观淡化，重经营轻文化，经营主体内部凝聚力不够；部分农业经营主体社会责任意识淡薄，在助力乡村振兴、联农带农等方面贡献不足，品牌形象和社会影响力有待提升。

3.3　制约农业经营主体管理能力提升的主要矛盾

要解决农业经营主体在提升管理能力面临的问题，需要优先破解一些突出矛盾和挑战。

第一，传统观念与现代管理理念的矛盾。长期以来，受小农生产方式和家庭经营模式的影响，许多农业经营主体管理者思想观念陈旧，市场意识、竞争意识淡薄，习惯于凭经验和直觉开展生产经营活动，对现代农业发展规律和企业管理理念认识不足。当前，不少农业经营主体负责人受“小富即安”等传统观念的影响，创新意识不强，经营思路趋于保守，满足于眼前利益，缺乏应对市场变化、引领产业升级的紧迫感和危机感。管理者传统观念与现代农业发展理念不相适应，与先进管理思想理念存在较大差距，直接影响经营决策的前瞻性、科学性和有效性，难以适应市场竞争新形势。因此，亟须加快农业经营主体管理者观念更新，用现代管理理念引领经营实践，推动农业经营主体加快向规模化、集约化、智能化、绿色化方向转型升级。

第二，管理人才短缺与需求增长的矛盾。人力资本理论认为，人力资本是推动经济增长的关键因素。一个组织的管理水平很大程度上取决于管理者的素质和能力。目前，农业经营主体管理人才总量不足、结构性短缺的问题日益凸显。从总量上看，农村人才“空心化”问题突出。从结构上看，懂技术、善经营、会管理的复合型人才严重匮乏，高素质农业经营管理人才占比较低。根据近年农经领域主要期刊的相关文献，在全国新型农业经营主体负责人中，绝大多数是高中及以下学历，很少具有管理专业背景（表 2）。与此同时，随着农业经营主体的快速发展和产业融合的不断深化，对专业化管理人才的需求持续增长。大量新型农业经营主体快速涌现，经营领域从单一生产环节向产加销多环节延伸，管理链条更加复杂，专业化分工更细，经营方式多样化特征凸显，迫切需要一大批既懂农业技术，又具备现代经营管理知识的复合型人才。然而，高素质人才引进难、培养慢、流失快的问题尚未根本缓解。人才的供需矛盾已成为制约农业经营主体管理水平提升的“瓶颈”。

表 2　已有文献中农业经营主体负责人受教育程度

作者	研究对象	经营主体负责人受教育程度
阮荣平等（2017）[16]	家庭农场/专业大户	小学及以下 19.00%，初中 47.19%，高中/中专 26.52%，大专及以上 7.29%
郑风田等（2021）[17]	合作社自办企业	2.58（大学本科及以上＝5，大专＝4，高中/中专＝3，初中＝2，小学及以下＝1）
薛永基等（2024）[18]	家庭农场	3.00（本科及以上＝4，中专和大专＝3，初中和高中＝2，小学及以下＝1）
钱忠好和李友艺（2020）[19]	家庭农场	受教育年限 8.5 年
高思涵和鄢伟波（2023）[20]	家庭农场	受教育年限 10.18 年
郑志浩等（2024）[21]	规模农户	水稻农户受教育年限 9.31 年，小麦农户 9.62 年，玉米农户 9.37 年

（续）

作者	研究对象	经营主体负责人受教育程度
李宁等（2020）[22]	新型农业经营主体	4.01（没上过学＝1，小学＝2，初中＝3，高中＝4，中专或职高＝5，大专或高职＝6，大学本科＝7，硕士研究生＝8，博士研究生＝9）
周力和沈坤荣（2022）[23]	新型农业经营主体	在校时间 6.90 年

第三，资金投入不足与管理升级需求的矛盾。管理能力的现代化、精细化水平，很大程度上取决于资金、技术等要素投入强度。当前，多数农业经营主体面临“资金饥渴”的困境。从政府层面看，各级财政对农业经营主体的扶持力度偏低，用于改善基础设施、提升管理水平的投入严重不足；从金融机构看，支农主体不足，农村金融服务体系不健全，农业信贷投放力度有限；从经营主体自身看，经营利润微薄，资金积累少，投资能力不强。资金短缺导致许多农业经营主体在引进先进管理模式、信息化管理系统等方面难以取得突破，在人才引进培养、管理制度创新等方面缺乏持续动力，管理方式粗放低效的问题难以根本扭转。与此同时，随着市场竞争日趋激烈，消费需求加速升级，农业经营主体发展规模不断壮大，集约化、专业化、规模化、产业化经营趋势明显，对精细化管理、科学化决策、信息化运营提出了更高要求。管理升级需要大量资金投入，现有投入严重滞后于新形势新要求。资金投入与管理升级需求不相适应的矛盾日益突出，制约了农业经营主体管理效率和管理效果的提升。

第四，信息获取不畅与决策需求的矛盾。信息经济时代，信息已成为重要的生产要素，信息的获取、传递、分析、利用能力在很大程度上决定了经济活动的效率和效果。目前，农业经营主体普遍存在市场信息不灵敏、不对称，信息渠道不通畅，获取信息的广度和深度不够等问题。一些经营主体市场嗅觉不敏锐，对市场供求变化、价格走势、国内外形势研判不够及时准确，难以做出正确判断和科学决策。同时，部分经营主体对技术信息知之甚少、用之不多，对国家支农政策了解不全面，享受政策红利的能力不强。信息获取的滞后性、片面性，导致农业经营主体生产决策盲目性较大，资源配置效率不高，决策失误风险加大。与此同时，随着农业经营主体规模不断扩大，业务日益多元，内部信息传递、共享、处理压力加大。管理跨度加大对信息的时效性、针对性、全面性提出了更高要求，及时、准确的信息已成为农业经营主体科学决策、精准施策的关键支撑。然而，由于信息基础设施较为薄弱，信息服务供给不足，信息平台利用率不高，许多农业经营主体获取信息的广度、深度不够，信息利用水平偏低。加之农产品价格波动频繁，市场风云变幻，农业生产周期长、不确定性强，进一步放大了信息不对称、不充分的负面影响。信息供需矛盾越来越成为农业经营主体科学决策的掣肘，高质量发展的障碍。

第五，外部环境变化与内部管理能力的矛盾。组织管理理论认为，组织是一个开放的系统，组织与外部环境是相互影响、相互作用的关系。一方面，外部环境变化带来挑战和机遇，倒逼农业经营主体加快调整，提升管理能力，增强竞争力；另一方面，农业经营主体管理能力不足，又限制了应对、引领外部变化的能力。纵观当前，农业发展环境正在发生深刻变化。从外部看，国际贸易保护主义抬头，市场竞争更加激烈；从内部看，资源要素配置方式加速变革，绿色生态、质量兴农、融合发展等已成为农业农村发展主旋律。环境的高度不确定性，既给农业经营主体带来新的发展机遇，也带来诸多风险挑战。适应新形势新变化，抢抓发展新机遇，化解各类风险挑战，对农业经营主体管理能力提出了更高要求。然而，当前许多农业经营主体仍存在应对市场变化不及时、不主动，危机意识、风险意识淡薄等问题。战略思维不强，全局观念不够，创新能力不足，对环境变化缺乏超前研判和积极应对。组织架构、管理制度不健全，经营方式单一，抗风险能力较弱。高素质管理人才匮乏，人才结构性矛盾突出，人才支撑现代农业发展的能力不足。这些都制约了农业经营主体运用先进管理理念和管理手段，准确研判形势，科学调整战略，及时优化布局，着力破解发展难题，有效防范化解风险，不断提升市场竞争力和可持续发展能力。

第六，规模扩张与管理水平提升的矛盾。规模经济理论认为，通过规模扩张可以有效降低长期平均成

本，提高投入产出效率。近年来，为了增强市场竞争力，提升经济效益，农业经营主体纷纷通过托管代种、土地流转等方式加快发展规模。一些地方涌现出大型农场、农业产业化联合体、农业农村产业发展集群等新型经营主体。经营规模越来越大，资源配置能力要求越来越高，组织管理难度显著上升。然而，多数农业经营主体管理基础薄弱，管理手段落后，科学管理意识淡薄，管理水平与快速扩张的生产规模极不适应，管理短板效应凸显。从人才方面看，规模扩张后对高素质管理人才的需求激增，但人才引进渠道不畅，人才成长周期长，造成管理人才的数量、质量跟不上规模发展需要；从制度方面看，一些农业经营主体在迅速“扩容”的过程中，内部治理结构不完善，议事决策机制不健全，经营管理制度不规范，规章制度执行不力，导致管理脱节，风险加大；从技术方面看，规模效应的充分发挥需要信息化、智能化管理手段作支撑，但目前农业经营主体信息化建设整体水平不高，大数据、人工智能、区块链等现代信息技术利用不足。管理方式粗放，管理效率低下，大大削弱了规模化带来的比较效益。可见，农业经营主体规模扩张与管理水平的提升不同步、不适应的矛盾日益突出，制约了规模效应的充分释放，规模大而不强的问题较为普遍。

4　国外经验借鉴

随着农业现代化的起步与发展，美国、欧洲和日本等发达国家或地区在农业经营主体管理能力建设方面积累了丰富经验，相关做法对中国结合自身国情探索具有中国特色的农业经营主体管理能力提升路径具有一定的借鉴意义。

4.1　美国农场经营管理能力建设

美国是最早进行农场规模化、集约化经营的国家之一，农场主和管理人员的现代化管理水平普遍较高，农民的平均受教育年限已达到 12 年。这主要得益于美国农场管理能力建设起步早、制度完善、效果显著。早在 19 世纪中后期，美国中西部地区就兴起了农场规模化经营的浪潮。为提高农场经营管理水平，美国先后出台了一系列法律法规和政策措施。1862 年，美国颁布《莫雷尔法案》（*The First Morrill Act*），决定划拨公有土地用于建设农业院校，开启了美国农业职业教育的先河。1914 年，《史密斯-利弗法》（*Smith Lever Act*）通过，建立了覆盖全国的农业推广体系[24-25]。目前，美国农场经营管理能力建设主要通过两大渠道实现：一是高等教育，二是农业推广服务。美国农业高等院校普遍设置农商管理专业，课程体系包括农场管理、土地经济学、农产品营销等内容，注重理论教学与生产实践相结合。美国大多数州和县都建有农业推广中心，设有农业经济学家、营销专家等专职人员，运用参与式方法为农场提供规划咨询、技术指导、信息服务，有力提升了农场经营管理水平。近年来，美国农业部高度重视发挥大数据、人工智能等新兴技术在农场管理中的应用，建成了农场财务管理数据库等管理信息系统，农场经营管理进一步智能化、精细化。美国农场经营管理能力建设具有职业教育发达、管理咨询服务专业化、信息化应用水平高等特点，为农场持续健康发展提供了人才、技术、信息等全方位支撑。美国的成功实践表明，建立多层次、多样化、多元协同的农业经营主体管理能力建设体系，对于培养一支高素质的农业经营管理者队伍、推动农业高质量发展具有重要意义。

4.2　欧洲农业合作社引入职业经理人

农业合作社是欧洲主要国家农业发展的重要力量，在农产品生产、加工、营销等领域发挥着重要作用。随着规模的扩大，合作社需要增加价格、营销及投资方面的决策，不具备专业知识的合作社成员难以做出正确决策。所以，职业经理人在欧洲主要国家合作社的内部运营中拥有更大的控制权，知识和管理已经成为合作社运营效率提高的关键[26]。欧洲农业合作社通过完善法人治理结构、引入职业经理人、创新经营模式，有效提升了合作社经营管理能力和市场竞争力，为农业现代化发展提供了有力支撑。张天佐等的研究发现，法

国、芬兰、丹麦三国合作社普遍形成了通过“一人一票”原则确保农民成员对合作社的控制和合作社选聘职业经理人作为总经理并组建管理团队的“哑铃型”的治理结构[27]。在公司化管理和运行机制下，欧洲农业合作社经营管理效率得到提升，还通过农超对接、订单农业、农产品加工等模式，延伸产业链条，增加产品附加值，与合作社成员形成利益共同体，增强了市场竞争力和持续健康发展能力。欧洲农业合作社的发展实践表明，完善法人治理结构是现代农业经营主体高质量发展的必由之路，职业经理人制度对提升合作社管理水平、完善内部运行机制、增强市场应变能力具有重要推动作用。

4.3 日本培育农业经营管理人才

日本是世界上农业现代化程度较高的国家之一，农业生产经营的组织化、专业化、企业化水平位居世界前列。日本农业经营主体管理能力建设具有明显的政府主导型特征。1961 年，日本政府颁布《农业基本法》，确立了选择性扩大和培育农业经营主体的基本方针。20 世纪 80 年代以来，日本政府通过完善相关法律制度、加大财政金融支持、创新人才培养模式等措施，加速推进农业经营管理人才队伍建设。日本农林水产省于 2010 年提出“六次产业化”（第一产业与第二产业、第三产业相互融合与联动形成全新的产业发展形态）的发展战略，明确提出大力培育农商工复合型经营管理人才。在这一过程中，培育既懂生产又懂加工、营销的复合型经营管理人才至关重要。为此，日本政府先后制定实施了《六次产业化·地产地消法》《农商工等连携促进法》等一系列政策，从资金、税收、金融等方面给予支持，鼓励涉农企业引进和培养农商工管理复合型人才[28]。日本政府在全国范围内配备了具有农产品生产、加工、商品开发、市场经营和法律知识与经验的专业人才，担任“六次产业策划者”，帮助和指导农户在六次产业中的新商品开发、市场拓展、项目申请、知识产权、广告策划等方面的工作；在各地开设了专门的培训班，邀请有成功经验的农户、餐厅经营者和乡镇企业家等担任志愿者，帮助建立健全的人才支撑体系，持续培养专门从事六次产业化的专业人才[29]。日本农业经营管理人才培养工作具有战略引领性强、制度保障有力、培养模式多元等特点，为日本农业经营主体发展壮大、农业现代化水平快速提升做出了重要贡献。日本农业人才培养的成功实践表明，应立足农业农村发展新形势新要求，遵循乡村人才成长规律，以市场需求为导向，创新体制机制，完善政策措施，全面加强农业经营管理人才教育培养，优化农业人力资源配置，切实为农业农村现代化提供坚实人才支撑。

4.4 经验借鉴与启示

美国、欧盟、日本等发达国家或地区经过长期探索，在农业经营主体管理能力建设方面积累了丰富经验，形成了行之有效的制度设计和实践路径，主要体现在以下几个方面：一是政府高度重视，将提升农业经营主体管理能力作为推进农业现代化的基础性工程，制定专门政策，创新体制机制，完善服务体系；二是建立健全涉农教育培训体系，通过设置农业院校、开展农民培训等大力加强农业经营管理人才培养，夯实农业现代化的人才基础；三是引导农民合作社等新型农业经营主体建立现代企业制度，创新法人治理结构，健全内部管理机制，注重发挥农业职业经理人作用；四是搭建农业社会化服务平台，整合农技推广、信贷服务、信息咨询等资源，为农业经营主体转型升级、提质增效提供全方位支持；五是重视农业人才职业发展，完善职业资格认证、从业准入等制度，拓宽农业人才成长渠道，健全农业人才培养、使用、评价、激励机制。

这些国家或地区的成功经验对新阶段加快提升中国农业经营主体管理能力具有重要启示：一是把提升农业经营主体管理能力摆在更加突出位置，以高度的战略自觉和使命担当，加强制度设计，强化政策供给，健全工作机制；二是推进高等农业教育、农业职业教育、农民教育培训协同发展，深化产教融合、校企合作，建立紧密对接农业农村发展需求的农业人才培养体系；三是发挥示范引领作用，全面推进农业经营主体完善治理结构、建立现代企业制度，培育一批管理规范、竞争力强的新型经营主体；四是坚持政府引导、市场主导、社会参与，不断创新农业社会化服务供给模式，大力发展农业生产性服务业，为农业经营主体插上腾飞的翅膀；五是加快构建农业人才发展体系，强化农业职业经理人等紧缺人才培养，创新人才评价机制，健全

人才流动和激励保障机制，促进各类人才在农业农村广阔天地大显身手、大有作为。

5　加快提升农业经营主体经营管理能力的对策建议

随着乡村产业融合发展的不断深入，农业经营主体多元化、现代化发展态势更加明显，需要借鉴国外成功经验，把管理能力提升作为新型经营主体培育工作的关键抓手。以提升农业经营主体管理能力为目标，探索农业经营主体高质量发展的有效路径，需要从传统观念和现代管理理念的矛盾、管理人才短缺和需求增长的矛盾、资金投入不足和管理升级需求的矛盾、信息获取不畅和决策需求的矛盾等方面破题，从管理能力建设、人才培养、机制创新等方面系统推进。要把提升农业经营主体管理能力作为推进农业农村现代化的重要内容，统筹生产、加工、流通等产业链各环节，创新涉农高等教育和职业教育、强化带头人培训、探索农业职业经理人制度、创新孵化培育机制、健全经营管理服务体系等措施，促进各类农业经营主体与现代农业发展相适应。完善以实用型、复合型管理人才为主的高素质农业经营者培育机制，推动先进管理理念、管理制度、管理方法等在农业生产经营中的迅速普及，形成农业经营主体管理能力持续提升的长效机制。

5.1　大力发展涉农高等教育和职业教育

第一，引导高等院校开设农商管理专业，探索农商管理人才“订单式”培养模式，合理安排农商管理类职业教育课程体系，实现农商类管理专业课程设置与国家和地区的产业需求和人才需求精准对接，制定合理的职业毕业标准，定期考核，保证毕业人才的质量和数量；第二，在职业院校增设涉农商贸、农场管理等专业，按照农业企业管理人才的标准进行人才培养，将现代企业管理理论融入职业教育体系中，创新实践教学模式，将课程学习与上岗实习相结合，提升农业职业院校的人才培养能力，为农业经营主体培养实用管理人才。

5.2　强化农业经营主体带头人轮训

第一，整合各类涉农院校、农业龙头企业等资源，建立健全农业经营主体带头人教育培训体系，为农业经营主体带头人灌输现代化企业管理理论知识，培养和深化企业家精神；第二，进行实地调研，根据当地农业技术需求和人才需求标准对农业经营主体带头人进行选拔；第三，结合当地农业企业管理类人才需求分层分类开展农业经营主体带头人轮训，制定切实可行的教学计划，重点提升市场营销、财务管理、品牌建设等经营管理能力，从而辅助农场主在产前、产中和产后阶段做出高效决策，为塑造坚韧农业产业链提供有效的人力资本支撑。

5.3　探索完善农业职业经理人制度

第一，鼓励有条件的农业经营主体率先探索农业职业经理人制度，完善职业经理人培训内容，引进职业经理人现代化管理农业经营主体，打造一批高素质“农业 CEO”；第二，结合现代农业产业园、优势特色产业集群、农业产业强镇等农业产业融合发展项目申报，创建开展农业职业经理人试点，为复制推广积累经验；第三，为农业职业经理人制定选拔和评价规则，以“懂农业、爱农业”为原则，根据农业经营主体自身需求选拔合适的农场经理人，并定期进行绩效考核，规定合理明确的薪酬标准，激发农业职业经理人的主观能动性，吸引更多农业管理人才积极有效地参与到农业经营主体管理过程中，为经营主体的长期发展奠定良好的基础。

5.4　创新农业经营主体孵化培育机制

第一，发挥农业产业化联合体等平台作用，创新农业经营主体孵化培育机制；第二，支持有条件的涉农

院校建立新型农业经营主体创业实训基地，创新辅导服务体系，建立新型经营主体孵化赋能机制；第三，为农业经营主体孵化培育提供足够的资金支持，通过政府补贴政策、创新农业金融产品、税收优惠等方式拓宽农业经营主体的资金获得渠道，减轻成本负担，帮助农业经营主体渡过成长瓶颈期；第四，加强市场开拓和品牌建设，通过举办农产品展销会等线上线下活动扩大农产品的附加值提高农业经营主体的市场竞争力。

5.5 健全农业经营主体经营管理服务体系

第一，整合农业农村部门、农技推广、涉农院校等资源，建立覆盖全产业链的农业经营主体经营管理服务体系，为农业经营主体提供全方位的服务支持；第二，创新服务方式，培育农业经营主体服务中心，通过委托、购买等方式引入第三方专业化服务，为经营主体提供财务管理、政策咨询、技术指导、生产托管等服务；第三，落实“千员带万社”行动，加强新型农业经营主体辅导员队伍建设，丰富面向新型农业经营主体的公共服务供给；第四，加强农业经营主体信息化建设，建立信息化数字化平台和服务体系，利用现代信息技术手段，如大数据、云计算等，为农业经营主体提供精准化和个性化的服务支持。

参考文献

[1] 魏后凯，苑鹏，芦千文．中国农业农村发展研究的历史演变与理论创新［J］．改革，2020（10）：5-18.
[2] 陈晓华．突出扶持重点，切实增强新型农业经营主体发展带动能力［J］．农业经济问题，2020（11）：4-7.
[3] 姜长云．创新驱动视野的农业发展方式转变［J］．改革，2015（12）：83-93.
[4] 芦千文，苑鹏．农业农村现代化中的小农户发展动态与衔接机制研究［J］．江淮论坛，2021（4）：60-67.
[5] 吴小节，杨丹丹．企业管理能力、制度环境与企业全球价值链地位［J］．国际贸易问题，2023（11）：158-174.
[6] 芦千文，崔红志，刘佳．新冠肺炎疫情对农村居民收入的影响、原因与构建农村居民持续增收机制的建议［J］．农业经济问题，2020（8）：12-23.
[7] 赵军洁，张建胜．新中国 70 年农业经营体系改革回顾和政策展望［J］．经济纵横，2019（8）：32-38.
[8] 钟真．改革开放以来中国新型农业经营主体：成长、演化与走向［J］．中国人民大学学报，2018，32（4）：43-55.
[9] 詹孟于，曾子涵，刘金彬．新型农业经营主体的会计职能需求及其体系构建［J］．河北经贸大学学报，2020，41（6）：94-100.
[10] 陈义媛．嵌入性劳动管理：农业中的雇工监督机制［J］．吉首大学学报（社会科学版），2023，44（1）：113-123.
[11] 孙福兵，宋福根．新型农业经营主体信贷风险的识别与防范研究［J］．经济纵横，2020（8）：116-125.
[12] 钟甫宁，罗必良，吴国宝，等．“加快推进乡村振兴、扎实推动共同富裕”主题笔谈［J］．南京农业大学学报（社会科学版），2022，22（3）：1-18.
[13] 肖剑，罗必良．小农户如何走向农业组织化经营：来自农民工回流农户的证据［J］．南京农业大学学报（社会科学版），2024，24（1）：35-48.
[14] 张丽叶．欧美亚农业发达国家新型农业经营主体发展趋势及启示［J］．世界农业，2017（11）：90-96.
[15] 李震华，顾益康，刘龙青．准公共产品视域下农民培训管理制度创新：基于浙江农民大学的调查［J］．浙江农业学报，2021，33（6）：1141-1148.
[16] 阮荣平，周佩，郑风田．“互联网＋”背景下的新型农业经营主体信息化发展状况及对策建议：基于全国 1394 个新型农业经营主体调查数据［J］．管理世界，2017（7）：50-64.
[17] 郑风田，王若男，刘爽，等．合作社自办企业能否更好地带动农户增收?：基于纵向外部性与不完全契约理论［J］．中国农村经济，2021（8）：80-102.
[18] 薛永基，薛艳金，张园圆．加入合作社能否提高家庭农场绿色全要素生产率：基于苏赣陕 892 家种植类家庭农场的调查数据［J］．中国农村经济，2024（2）：67-89.
[19] 钱忠好，李友艺．家庭农场的效率及其决定：基于上海松江 943 户家庭农场 2017 年数据的实证研究［J］．管理世界，2020，36（4）：168-181，219.
[20] 高思涵，鄢伟波．家庭农场加入合作社的行为特征与增收效应：基于网络组织的视角［J］．中国农村经济，2023（6）：161-184.
[21] 郑志浩，高杨，霍学喜．农户经营规模与土地生产率关系的再探究：来自第三次全国农业普查规模农户的证据［J］．管理

世界，2024，40（1）：89-108.
[22] 李宁，周琦宇，汪险生．新型农业经营主体的角色转变研究：以农机服务对农地经营规模的影响为切入点［J］．中国农村经济，2020（7）：40-58.
[23] 周力，沈坤荣．中国农村土地制度改革的农户增收效应：来自“三权分置”的经验证据［J］．经济研究，2022，57（5）：141-157.
[24] 沈淑霞，吴洪钟．当代美国农民教育对中国农村教育人力资本投资的启示［J］．世界农业，2011（9）：75-77.
[25] 芦千文，姜长云．乡村振兴的他山之石：美国农业农村政策的演变历程和趋势［J］．农村经济，2018（9）：1-8.
[26] 张梅，郭翔宇．国外农业合作社发展趋势研究［J］．西北农林科技大学学报（社会科学版），2008（6）：23-28.
[27] 张天佐，李琳，李世武，等．法国、芬兰、丹麦农业合作社的考察启示［J］．中国农民合作社，2019（9）：8-13.
[28] 覃诚，方向明．日本“六次产业化”：政策背景、主要举措与启示［J］．经济体制改革，2021（6）：171-177.
[29] 严瑾．日本的六次产业发展及其对我国乡村振兴的启示［J］．华中农业大学学报（社会科学版），2021（5）：128-137，197-198.

Enhancing the Management Capability of Agricultural Business Entities: Practical Logic and Countermeasures

HAN Xinru　YANG Qiaoni

Abstract: Enhancing management capability is an essential aspect of the high-quality development of new agricultural business entities and a weak link in this work. Currently, agricultural business entities face shortcomings such as low human resource levels of managers, weak market development capabilities, weak awareness of operational risks, and weak financial management foundations. Additionally, they encounter various issues including contradictions between traditional concepts and modern management concepts, shortage of management talents and growing demand, insufficient capital investment and management upgrades, lack of smooth information acquisition and decision-making needs, changes in the external environment and internal management capabilities, and scale expansion and management level improvement. With the continuous deepening of the integrated development of rural industries, the trend of diversification and modernization of agricultural business entities is becoming more obvious. It is necessary to learn from successful foreign experiences, take the improvement of management capabilities as a key starting point for the cultivation of new business entities, vigorously develop vocational education in agricultural business management, strengthen the rotation training of leaders of agricultural business entities, explore the establishment of a professional farm manager system, improve the incubation and cultivation mechanism of agricultural business entities, and improve the management service system of agricultural business entities, to continuously consolidate the foundation for high-quality agricultural development and comprehensive rural vitalization.

Keywords: Rural Vitalization; Agricultural Business Entities; Management Capability; Industrial Integration

（责任编辑　李　辉　卫晋津）

农民分化结构下日本基层农业协同组合的发展经验和启示

——以山形县置赐农业协同组合为例

◈ 曹 斌

（中国社会科学院农村发展研究所 北京 100732）

摘要：本文以日本基层农业协同组合为例，探讨农民分化结构下合作经济组织的发展路径，并对完善中国农民专业合作社制度提出对策建议。研究发现，随着城镇化、工业化快速发展，农民在规模、年龄、地权关系、经营和产业链融合等方面出现显著分化，并且已成为常态。日本基层农业协同组合利用制度优势，在坚持合作经济原则不变的前提下，一方面，打造地区公共品牌增加产品附加值、降低农资采购成本和成员风险防控成本，通过降本增效的方法满足分化农民的共同诉求；另一方面，针对不同规模、不同年龄、不同经营方式的分化农民制定具有针对性的帮扶政策，有效满足分化农民多维度的个性需求，实现农民与基层农业协同组合的共同发展。鉴于中国国情，建议通过健全成员认定制度、完善内外监管制度和增强合作社为农服务能力促进中国农民专业合作社高质量发展。

关键词：日本；农民分化；农业协同组合；农民专业合作社；农业经营结构

DOI：10.13856/j.cn11-1097/s.2024.10.003

1 引言

农民专业合作社（以下简称合作社）是以农村家庭承包经营为基础，通过提供农产品的销售、加工、运输、储藏以及与农业生产经营有关的技术、信息等服务来实现成员互助目的的组织[1]，是促进小农户与现代农业发展有机衔接的重要抓手。中共中央、国务院高度重视合作社的发展，2006 年颁布《中华人民共和国农民专业合作社法》（以下简称《合作社法》）规范合作社市场地位、组织机构、治理机制，并明确规定国家尽可能地扶持合作社发展。党的十八大以来，习近平总书记多次考察合作社，并作出重要指示，指出“农民专业合作社是带动农户增加收入、发展现代农业的有效组织形式，要总结推广先进经验，把合作社进一步办好”，要求“要突出抓好农民合作社和家庭农场两类农业经营主体发展，赋予双层经营体制新的内涵，不断提高农业经营效率”[2]。近年来，每年中央一号文件都对合作社发展提出明确要求，如 2024 年中央一号文件提出“提升家庭农场和农民合作社生产经营水平，增强服务带动小农户能力”。截至 2023 年 10 月底，中国

收稿日期：2024-07-19。

基金项目：本文系中国社会科学院 2021 年智库基础研究课题，日本国际交流基金“日本农业经营结构变化与农协改革研究”阶段性研究成果。

作者简介：曹斌（1975—），男，甘肃兰州人，副研究员，研究方向为农村组织与制度研究，E-mail：caobin@cass.org.cn。

合作社数量已达 221.6 万个，组建联合社 1.5 万个[3]。合作社已成为中国现代农业经营体系的重要组成部分和乡村振兴战略实施的重要推动力量。然而，中国合作社发展面临小农户参与合作社活动积极性和力度不足，被少数“大户”掌控的“异化”问题，引起学界高度关注。在经典合作社制度安排下，合作社是基于相同或相似特征成员的联合，所有成员既作为惠顾者也作为所有者参与合作社运营管理[4]。成员同质性为合作社按惠顾额分配盈余和成员民主管理提供了条件，保证了代理人与委托人利益的一致性[5]。在利益同质性基础上就具有同质需求的成员才能够成立合作社，并通过合作社实现改善自身经济利益或经济地位[6]。然而，随着城镇化、工业化快速发展，农民分化导致合作社成员异质化已成为合作社发展常态，要求合作社满足不同层次农民的利益[7]。因此，在农民分化结构之下，如何建立健全合作社治理机制、提升为农服务能力，是当前中国合作社发展中面临的重要问题[8]。

从国际经验来看，农民分化问题并非中国独有。日本与中国同属东亚小农国家，人多地少资源匮乏。第二次世界大战之后，日本虽然通过农地改革消灭了地主阶级，建立了由同质化小农户组成的小农国家。但 20 世纪 60 年代中后期，农民分化速度、深度、广度日益突出，部分农业协同组合（以下简称农协）难以及时应对，甚至出现了成员脱离农协的严重问题。对此，日本农协在坚持合作经济原则不变的前提下，实现了农协服务对成员的需求全覆盖，其经验值得参考。本文基于对日本农林水产省、日本农林中央金库综合研究所、东京农业大学访谈结果，以及对山形县典型基层农协的实地调结果，详细分析在农民分化结构下日本基层农协的发展经验，并提出符合中国国情的合作社高质量发展对策建议。

2　文献综述

农民分化与合作经济组织发展问题是完善合作社制度、保障农民利益的重大问题。《合作社法》规定了合作社成员民主控制、盈余按交易额返还、资本报酬有限的基本运行原则。但在实践中，中国合作社在诸多层面却背离了合作经济原则，出现企业家和大户控制合作社决策权[9]；“按股分红”成为合作社主要的盈余分配方式；少数成员拥有了合作社的主要剩余控制权与剩余索取权；部分合作社还出现背离“益贫性”宗旨，如“大农吃小农”[10]和“去益贫化”等问题[11]。究其原因，学者虽然认为合作社需求的同质性是合作社成立的基础，但同时提出改革开放以来中国农村社会阶层分化趋势日益明显，农民多维度分化已成为常态[12]。鉴于分化农民利益诉求不同，对农业收入依赖程度自然不同，必然影响成立或加入合作社的意愿，以及将合作转化成实际合作行动能力[13]。实践证明，分化农民的责权在不同要素提供者之间的分配格局呈现出明显的差异化特征，稀缺要素所有者普遍掌握了合作社的实际控制权，合作社委托代理关系演化为不同层级要素提供者之间的代理关系。在此背景下，作为一般要素所有者的委托人与掌握稀缺要素的代理人的利益一致性面临挑战，合作社治理进而衍变为以稀缺要素所有者为核心的“大户治理”“资本控制”和“稀缺要素所有者治理”，偏离了经典合作经济原则。简而言之，成员资源禀赋异质性导致领导力的差异，从而产生合作社内分工的差异以及影响治理结构的形成，这在很多方面对合作社的运行和发展有积极作用[14]。因此，部分学者建议应基于中国现实情况，打破经典合作经济原则，允许按股份分红，改由“精英”引领合作社发展。

从国际合作运动发展历史来看，自罗旭戴尔先锋合作社出现至今，在合作社 180 年的发展历程中虽然曾历经无数变迁，但其核心内涵，即成员民主控制、盈余按交易额返还、资本报酬有限等基本原则始终没有改变[15]。日本与中国都是小农国家，农业结构相似，也是较早关注农民分化与合作经济组织发展问题的国家之一。既有研究发现自 20 世纪 60 年代以来，日本农业经营结构持续优化[16]，随着规模农户数量和销售额占农户总数以及农产品总销售比例持续上升，原本均质化的农民之间出现快速分化的发展趋势[17]，并对日本农协运营产生了深远影响。对此日本农协积极改革治理机制、经营机制和激励机制，吸纳规模农户参与农协日常经营和管理活动，满足了分化农民的现实需求，稳定了农协在日本农业农村现代化中的主导地位[18]，保护了小农户分享农业产业链利益和农业增值收益[19-20]。

总体而言，既有研究普遍认为成员同质性是合作社成立的基础，但在城镇化、工业化快速发展过程中，农民分化已成为常态。在此农业经营结构之下，中国部分学者认为应屈从实用主义摒弃经典合作经济原则，容忍合作社公司化发展。但国外实践则普遍选择在坚持合作经济原则基础之上提升为农服务能力的发展路径。然而，既有研究一方面对此问题论述较少[21]，另一方面以宏观层面的制度分析为主，造成既有研究成果与社会实践需求想去较远，存在成果难以落地的问题。因此，笔者在深入探讨日本农民分化特征的基础之上，选择日本具有代表性的典型案例，分析日本基层农协的应对措施。这种研究范式既对完善中国合作经济研究具有重要理论价值，也对推动中国合作社发展具有实际参考意义。

3 日本的农民分化趋势

20 世纪 60 年代，日本学者开始关注农民分化问题，认为虽然同质化农民对于农业生产和农村生活方面的需求相似，更容易发挥农协规模经济效应和范围经济效应。但随着城镇化、工业化发展以及城市居民消费水平提升，无论是农民合作意识还是农业经营方式的多维度分化趋势已难以改变[22]。日本三重大学石田正昭教授指出“只有深入研究农民分化现象及其形成原因才有利于完善合作经济组织的治理机制”[23]。目前，日本把农民分化趋势归纳为以下五个类型。

3.1 规模分化

20 世纪 50 年代以来，日本农业经营主体数量减少、户均经营规模持续扩大。日本农林水产省统计数据显示，1950—2020 年，日本农户数量从 617.6 万户减少到 324.9 万户，降幅为 47.4%。1985—2020 年，销售农户①数量从 331.4 万户减少到 102.8 万户，下降了 69.0%；自给农户数量从 91.3 万户减少到 71.9 万户，下降了 21.2%。截至 2020 年，销售农户的户均耕地面积增加到 2.6 公顷，较 2005 年增长了 44.4%[24]。另外，从不同经营耕地面积组别的农业经营主体数量分布来看，2020 年，耕地面积 0.3～1.5 公顷组别的农业经营主体数量占农业经营主体总数的 62.4%；超过 10.0 公顷组别的农业经营主体数量占农业经营主体总数的比例仅为 5.1%。从不同组别的农业经营主体经营耕地面积来看，超过 10.0 公顷组别的农业经营主体经营耕地面积占日本耕地总面积的 55.3%；0.3～1.5 公顷组别农业经营主体经营耕地面积仅占日本耕地总面积的 15.0%。日本农业政策聚焦缩小城乡收入差距，认为 2010 年之后，只有水稻经营面积超过 10 公顷的农户，收入才能达到社会平均水平，由此可见日本大部分农户难以仅仅依靠经营性收入维持生计[25]。日本农林普查统计数据显示，2005—2015 年，日本主业农户②数量占农户总数的比例从 32.1%下降到 19.3%；副业农户数量从 40.3%增长到 58.6%，表明主业农户逐渐转为半主业农户和次主业农户，并继续从事农业生产活动。另外，按经营类型划分，1990—2015 年，日本专业农户③占销售农民数量的比例从 15.9%上升到 33.4%；第一类兼业农户和第二类兼业农户的数量共计 88.7 万户，占农户总数的 66.6%。考虑到日本 2020 年的农户之中已有约 70%超过 65 岁，未来十年，随着半主业农户年龄进一步老化，逐渐转为副业农户，预计专业农户、主业农户的数量将继续减少，农民分化问题将日益突出。

3.2 年龄分化

农民年龄分化不仅影响农业劳动力质量，还影响农业产业的长期稳定发展。日本《农业白皮书

① 销售农户是指经营耕地面积超过 0.3 公顷或农产品年销售额超过 50 万日元的农户，自给农户是指经营耕地面积不足 0.3 公顷或农产品年销售额不足 50 万日元的农户。

② 主业农户是指超过 50%的收入来自农业经营，家里有年从事农业生产超过 60 日且不满 65 岁成员的农户。

③ 专业农户是指家庭成员中没有年从事非农工作超过 30 日或自营业人员等兼业人员的农户。兼业农户是指家庭成员中有 1 人以上从事非农工作的农户，其中，第一类兼业农户是指农业经营性收入高于非经营性收入的农户，第二类兼业农户是指农业经营性收入低于兼业非经营性收入的农户。

（2024）》显示，2000—2023 年，日本 65 岁以上老人占基干农业从业人员（以农业生产为主业的农民）的比例由 51.2%上升到 70.8%，其中 75 岁以上老人占比由 12.8%上升到 35.7%[26]。石田正昭调研显示，一方面，高龄农民难以应对高强度的现代化农业生产，对农业社会化服务依赖程度较高；而青年农民体力精力旺盛，更容易吸收现代农业生产知识，使用新农艺新品种来改善收入水平，是推进农业农村现代化发展的核心力量。因此，如何向高龄农民提供生产环节的社会化服务以及培养青年农民是基层农协面临的主要问题。其中，对渥美半岛菊花种植农户接班人的访谈显示，农业院校毕业后立即开始务农的青年农民倾向于通过管理自家农场吸收农业生产经验，并积极参与农协活动；离开农区外出就职的返乡青年或者外源性青年农民，倾向于依靠自己能力在实践中逐步提升农业经营能力，参与农协活动的意愿相对薄弱[27]。另一方面，凡是有中青年接班人的高龄农户倾向于规划长期发展目标、建立稳定的组织形式、制定细致的财务预算，对于农业投资更为积极。相反，没有中青年接班人的高龄农户往往满足于传统生产方式，既不愿意持续投资，也对参与农协管理和改善服务趋于保守态度。但这种年龄和有无接班人所带来的问题，不仅很难在农协内部得到解决，反而在大多数情况下，表现为后者对前者提出的积极议案往往持消极态度，客观上阻碍了农协发展。

3.3　地权分化

地权分化是指农地所有和使用关系的分化，是拥有农地所有权的自耕农分化为地权农民和耕种农民，前者拥有农地所有权但不实际从事农业经营活动，倾向于获得农地租金，与农协关系逐渐疏远；后者拥有或者通过租借方式获得经营权，实际开展农业经营活动，但类型较为复杂，可分为休闲娱乐型农业经营、自给自足型农业经营和生计维护型农业经营等多种类型，其中生计维护新型农民的收入主要是经营性收入，是支撑日本农业发展的核心力量。20 世纪 60 年代，日本逐渐放松农地流转管制，允许规模农户通过购买、租赁和提供社会化服务等方式扩大经营规模，促进了农民分化。特别是社会化服务组织的经营规模扩大尤为突出，以水稻生产为例，1975 年水稻生产性服务户数量为 188 651 户，占农业生产性服务组织总数的 97.9%，2015 年虽然水稻生产性服务户数量减少到 86 631 户，同比下降到 90.4%，但户均受托面积从 1980 年的 0.7 公顷增加到 2015 年的 1.5 公顷，而且服务从耕种、插秧、收割、脱粒等部分作业环节，扩大到了育苗、防治、干燥、加工，甚至全程托管服务。

3.4　经营分化

农产品生产因专业化程度、规模、装备水平、栽培方式的差异，导致农民在经营过程中出现运输时间、生产资料类型、品种、质量等方面的分化，这种现象在园艺类作物生产中较为突出。具体可分为两种不同差异类型。一是多品种季节性生产的轻资产投入方式与单品周年生产的重资产投入方式的差异。以爱知县渥美半岛设施农业为例，在相同种植设施中存在“无保温设施下的菊花—蜜瓜—西红柿轮作方式”和“保温设施中的菊花周年种植方式”的两种经营方式，前者的生产经营主体加入农协设施农业分会，后者则大多选择加入菊花产业分会[28]，导致农协服务组织出现横向割裂。二是如草莓种植分化为露地栽培、设施栽培、土壤栽培、水培和基质栽培、常规栽培、农药化肥低减栽培和绿色栽培，这种农艺技术层面的差异，体现为农资的多品种、少量消费特征，对农协传统农资供应体系提出了挑战，要求农协调整业务部门、丰富业务内容满足农民差异化诉求。

3.5　产业链分化

随着农村市场化程度提升，各类服务供给商增加，竞争越发激烈，农民基于自身利益最大化原则，在纵向一体化方面，出现独自经营、与周围农民合作经营、委托商业企业经营、委托农协经营等多种选择，导致农民在秧苗培育、农资准备、产品分拣、包装，以及加工、销售等业务需求方面出现分化。而这种选择更多的是受制于农村市场化水平、农协服务能力，具有非常鲜明的地区特色。例如，在农产品销售环节，不同经营规模农民之间存在较大差异。统计数据显示，日本农业企业法人数量为 30 707 个，虽然仅占农业经营主体

数量的 2.9%，但经营耕地面积在 10～20 公顷组别中占 14.1%；在 100 公顷及以上组别中占 59.1%。农业企业拥有资本、信息优势，降低流通成本，将农产品直销给消费者的占样本农业企业的 35.4%、直销给零售商的占 25.8%、直销给批发商的占 23.8%、直销给批发市场的占 21.3%、直销给食品制造业和餐饮业的占 20.3%、直销给农协的占 59.0%；而小农户直接面对市场销售的比例极低，把农产品交给农协代为销售的比例高达 72.0%。

总体而言，20 世纪 90 年代中期，日本放开农村市场，缓和大型超市和连锁餐饮企业管制，为农民分化提供了更多的农资购买、产品销售渠道等方面的选择，对农协经营形成了竞争，致使农协统购统销农资和农产品比例逐年下降，全社会对于农协为农服务能力提出了质疑。2002 年，日本农林水产省大臣发表了“农协要么改革，要么解体”的极端言论，要求农协提升为农服务水平。2003 年 3 月，日本农林水产省农业协同组合研究会发布《农协改革基本方向的报告》，指出“成员利用农协服务所获得利益太少”“农协已经不是农民成员的组织，而是职员的组织”。面对来自政府和农民的多方面批评，日本农协积极应对，2006 年，日本农协第 24 届全国大会提出农协改革方向，明确指出“农协只有提升为农服务能力才能获得新的发展”。各地基层农协根据自身发展情况，制定了相应措施满足农民分化的多样化需求。

4 日本基层农业协同组合的发展经验

4.1 调查区域的基本情况

山形县置赐农业协同组合（以下简称置赐农协）位于日本山形县南部的米泽市，所辖区域面积 2 496 千米^2，山林覆盖率 60%，其中耕地占 15%。置赐农协是以农民为主体的大型综合农协，为成员提供供销、金融、保险、技术推广、医疗和养老等综合服务。截至 2022 年 3 月，成员 29 733 人，其中农民成员 18 794 人，占成员总数的 63.2%；注册资本 44.7 亿日元，拥有 11 个分支机构、3 个子公司、4 个直销店、2 个农资店、3 个农机维修中心、6 个加油站、9 个配送中心、4 个选果厂、5 个医疗养老中心和 2 个火葬场，员工总数 568 人，营业额为 102.8 亿日元，其中供销收入为 66.6 亿日元，占总收益的 49.3%，是以农业收入为主的基层农协[29]。

本文选择置赐农协的理由如下。一是置赐农协成员的规模分化问题极为突出。受农业人口老龄化、出生率下降等因素影响，该农协辖区内的农户数量以每年约 200 户的速度减少，耕地流转速度加快。2015 年农林普查数据显示，从事水稻种植的成员平均经营面积为 2.5 公顷，其中经营面积超过 5 公顷的农户数量为 1.2 万户，占稻农总数的 16.5%，是全国平均水平的 3.5 倍；不同经营规模农户之间的离散系数（Coefficient of Variation）为 3.5，是日本全国平均水平的 3.8 倍，说明该地区农民分化情况要高于日本全国平均水平，农民之间的需求也存在较大差异。二是成员的经营分化问题较为突出。置赐农协于 1994 年由 9 个综合农协和 1 个专业农协合并成立，既有种植业也有养殖业，其中种植业农户之中有果农、菜农、花农，养殖业农户之中有肉牛养殖户、奶农，产品结构多元，成员需求极为复杂。三是置赐农协统销比例高。置赐农协针对农民分化产生的多样化需求，制定了“置赐农业振兴规划”和“中期经营规划”等，稳步优化为农服务活动，改善成员与农协关系，显著提升了农协集货能力。2022 年，置赐农协大米购销目标为 4.9 万吨，实际签约数量为 5.1 万吨，连续多年超过既定购销目标。成员向农协交售稻谷量占本地稻谷销售量的比例，即统销率为 85%，高出日本全国农协稻谷统销率 29 个百分点。由此可见，虽然该农协成员分化问题较为突出，但农协改善了经营能力，取得了较好的发展业绩，其发展经验措施具有一定的参考意义。

4.2 山形县置赐农业协同组合的发展经验

农民参与加入合作经济组织只有在能够将很大的外部利润内部化，或者达到一定规模从而使投入具有明显的规模经济，或者购买社会化服务成本明显更低时，才会真正融入合作经济组织活动。反之，则出现脱离

合作经济组织的问题[30]。面对农民分化的多维度差异化需求，只有发现共同需求并尽力满足，才成实现成员与农协的共同发展。置赐农协充分利用综合农协的制度优势，一方面，打造地区公共品牌增加产品附加值、降低农资采购成本和成员风险防控成本，通过降本增效的方法满足分化农民的共同诉求；另一方面，针对不同规模、年龄、经营方式等分化农民制定具有针对性的帮扶政策，有效满足分化农民多维度的个性需求，促进农民与基层农协的共同发展。

4.2.1　降本增效，满足分化农民的共同需求

第一，打造地区公共品牌。日本基层农协通常采取“无条件完全委托”的农产品销售体制[31]，即农民将农产品交给农协代销时，无论农协以何种价格、销售出去多少，都无条件接受，所带来的一切经济损失也无条件承担。这种体制看上去是让农民承担更多的风险，实际上农协必须通过收取一定比例的中介费维持业务运转，农协只有尽可能以高价销售出尽可能多的农民产品，才能获得更多收入，所以农协和农民之间形成了紧密的利益联系。但是，该制度将不同农民产品统一分级销售，不对个体农民生产的农产品进行逐一鉴别，难以满足当前规模化经营主体对高品质、差异化农产品的高附加值诉求，导致部分农民脱离农协自寻出路的问题时有发生。20 世纪 80 年代，置赐农协决定打造高档稻谷品牌，并积极改善运营体制机制，通过对局部市场垄断获得超额利润。具体措施如下。

一是在产前，引入符合当地种植环境，满足不同消费市场的“艳姬（つやひめ）”“生拔（はえぬき）”等水稻新品种，在辖区内逐步推广普及。农协定期收集成员种植面积、家庭成员、资金等基本信息，提前确认农资预约情况，为成员统一提供高品质稻种、农药、化肥。二是在产中，农协营农指导员深入片区成员家中，及时了解成员需求，不定期邀请水稻种植能手、专家授课，解决生产中出现的问题。印制水稻种植日历，标注清楚不同时期的作业要求，帮助成员按照种植标准生产高品质稻谷[32]。同时，该农协要求成员不断提升标准化种植水平，鼓励成员取得 GAP 认证，并对获得认证的稻谷给予每 60 千克 300 日元的奖励。三是在分拣环节，避免不同稻谷品种混入影响评级。置赐农协指导成员及时清洗脱壳脱粒设备，并在主产区购置稻谷脱粒烘干设施，由农协为成员提供服务，尽可能降低风险。四是在凭控方面，置赐农协制定了严格的品牌标准，规定只有满足蛋白质含量不超过 7.5%、糙米水分不超过 14.5%、米径大于 1.9 毫米、有《栽培管理记录本》、获得 GAP 认证、使用认定公司运输等条件的稻谷才能使用农协品牌。同时，该农协严格按照 A 级稻谷标准进行成品检查，确保稻谷质量得到社会认可。一方面，该农协组建 JA 山形置赐大米促进会，由成员、妇女委员会、青年委员会和相关地方官员担任评委，根据外观、香气、口感、稠度和结实度等标准对稻谷进行综合评估，选出优秀种植户给予表彰。另一方面，每年由全国农协检查员根据出米率、水分、破损谷粒等指标对新米进行抽检划分等级。2022 年 10 月检查结果显示，置赐农协一等米比例为 93.6%，高于本省平均水平。五是在市场开拓方面，置赐农协在主产区通过举办丰收节，由青年委员会和妇女委员会组织米饭品尝活动，向城市消费者展示新米和大米加工品，扩大本地市场占有率；同时，在主要消费市场组织下游批发商成立山形置赐农协稻谷协会，定期召开推荐会，主动发布当年稻谷生产信息，促进产销对接。另外，还利用全国大型体育赛事推荐置赐农协品牌，如在全国羽毛球赛、相扑比赛中向运动员赠送样品，开展宣传活动。六是在销售环节，置赐农协和零售商建立直销关系，主动走访东京、大阪等主要消费市场，介绍置赐稻谷生产情况，了解市场动向。2023 年该农协的稻谷直销比例高达 80%，其中向 7・11 等大型连锁便利店的出货量占出货总量（出货率）的 70%，向伊藤洋华堂超市的出货率为 8%，向中间商的出货率为 22%。置赐农协通过打造自有品牌，提升了稻谷知名度，显著提升了稻谷售价，做到了规模农户想做做不好、想做做不到的市场开拓等工作，增加了成员对农协业务的黏性。

第二，降低农资采购成本。农民参加合作社的主要目的是降本增效，而“降本”是日本农协核心业务之一。基层农协通过集体购买种子、化肥、饲料、小型农机具、农药、农膜、燃料及其他农业投入品，不仅可以获得批量购买的规模效益，降低收集信息、谈判的交易成本以及交通运输成本，减少价格和投入品的不确定性，还可以以基层农协背书形式，减少假冒伪劣农业投入品的威胁，保障成员平稳推进农业生产经营活动。对于农民

分化的差异化需求，基层农协不断丰富服务品种，遵循按惠顾额/量返还原则，根据成员对基层农协的贡献，即成员对农协服务使用情况返还可分配盈余，降低农资采购成本。20 世纪 90 年代，随着全球经济一体化进程加快，农资市场竞争日趋激烈，大型连锁农资商店锚定规模经营主体加大优惠力度，导致部分农协的规模成员流失。置赐农协为激励成员更多利用农协服务，制定了“农资供销奖励制度”，根据成员购买农资金额规模进行返现，把不同类型和不同经营规模的成员留在了农协。该制度把成员购买的农协农药化肥金额划分为 5 个挡位，最低为 40 万～100 万日元返点 2%，最高为 700 万日元及以上返现 9%（表 1）。2015 年，该农协根据辖区内市场价格变化从盈余中拿出专款，在原有基础之上追加 2%返点，使农协经销的肥料农药价格与市场基本持平。另外，该农协对政府认定的新型农业经营主体额外给予每袋化肥 80 日元现金奖励。

表 1　山形县置赐农业协同组合降低成员农资采购成本的相关措施

组别	肥料＋农药	追加补助	合计
40 万～100 万日元（不含 100 万日元）	2%	2%	4%
100 万～200 万日元（不含 200 万日元）	4%	2%	6%
200 万～500 万日元（不含 500 万日元）	5%	2%	7%
500 万～700 万日元（不含 700 万日元）	7%	2%	9%
700 万日元及以上	9%	2%	11%

资料来源：参考文献[33]。表 2 和表 3 同。

置赐农协为了最大限度地降低采购成本惠顾成员，一是建立事先预约制度，每年 3－4 月召开成员大会，在成员播种之前，提前收集成员当年所需农药化肥订单，利用规模优势与厂商谈判压低进货价格；二是缩短流通渠道，尽可能地绕过上级农协联合会或经销商，直接从厂家进货，2022 年约有 40%农药和 20%化肥实现了直采，使采购价格下降了约 10%；三是采取商流和物流分离的配送方式，减少仓储和管理成本。该农协鼓励成员集中下单，并通知厂商直接把农资运送到成员指定地点，对于订货量超过 10 吨且卸货在同一地点的订单，给予每千克 3 日元折扣。

第三，降低风险防控成本。农业生产受到气候条件、市场变动等因素影响，经营风险高，需要有效的保险支撑，而保费等风险防控成本高，成为成员规避风险的主要阻碍。置赐农协位于日本西北部，与朝鲜隔日本海相望，夏季太平洋暖气流沿对马海峡北上遇到零空气后容易形成台风；冬季西伯利亚冷气流南下遇到暖气流后容易形成雪灾。这种气候条件，一方面为稻谷生产提供了充沛的降雨，但另一方面也导致自然灾害频发影响生产。2020 年以来，新冠疫情、俄乌冲突、中东局势等不确定因素增加，导致农业经营风险提升。置赐农协根据成员使用农协服务实际情况，着力降低成员风险防控成本。具体措施如下。

一是在应对雪灾方面，置赐农协根据《关于设立农作物和其他极端天气灾害救灾总部的指导原则》设立救灾总部，协助地方政府抗灾。同时，从盈余中提取专项资金，补贴成员购买融雪剂抗灾，如 2022 年向奥北支部拨付临时预算 150 万日元补贴成员从农协服务网点购买融雪剂。

二是在应对暴雨方面，置赐农协采用自有资金为成员提供“暴雨灾害应对贷款”方式帮助受灾成员恢复生产。贷款对象为因暴雨造成农作物受损的成员；贷款最高额度以维持成员正常生产所需资金或者实际损失为限，最多 500 万日元；贷款利率为 0.45%，贷款期限长达 10 年，其中前 3 年可免于支付利息；可申请山形县农业信贷基金协会担保，担保费率为每年 0.33%。贷款需要农协分支机构提供暴雨受灾减产证明，而该证明要基于前年成员交售稻谷数量进行核算，因此实际上扶持对象仅限于平时与农协保持稻谷交售关系的成员。

三是在应对市场价格变动方面，置赐农协根据《山形县政策性贷款指南》为符合条件的成员提供低息贷款。贷款用途不限，既可用于成员维持生计，也可用于恢复生产经营活动；贷款固定利息 0.9%，农协提供 0.45%贴息，实际利率为 0.45%，远低于商业银行；贷款要求和交售给农协的稻谷品种和数量挂钩，如 2023 年该农协规定，按前年交售大米每袋 60 千克计算，生拔米可贷款金额为 2 600 日元、月光米为 2 700 日元、艳姬米为 1 200 日元、其他品牌杂米为 500 日元。对农协贡献越多，获得农协支持的力度也就越大。

四是在应对燃油价格波动方面，置赐农协制定了“农业燃料油临时支持措施”为成员提供低价燃油，降低其经营成本。该制度规定，从置赐农协子公司——JA 置赐服务株式会社购买燃料油的成员可享受优惠价格。产品包括园艺用燃油（煤油、重油 A）、农业用免税柴油、谷物烘干机用煤油。成员购买各类燃油都将计入成员账户，到本年度末或者规定的日期由农协将折扣返还到购油成员账户。

4.2.2　区分应对，满足分化农民的差异需求

第一，降低大户经营成本。农民分化要求农协提供多样化服务，原有农协服务具有服务小农户、同质化强等特点，但对大户扶持力度不足，导致大户脱离农协、自立门户，既缩小了农协业务规模，也对农协业务造成了冲击。为维持农协业务稳定，必须针对大户实际需求制定出行之有效的优惠措施。因此，置赐农协把前一年与其交易额超过 700 万日元的成员界定为重点扶持对象。在组织建设方面，根据农作物品种组建了不同类型的产业分会。以水稻生产为例，该农协组织年交售稻谷超过 60 吨的种植户成立名为“山形千包会”的专业分会。按 2022 年米泽地区稻谷单产 5 505 千克/公顷计算，成员平均经营面积约 11 公顷，是名副其实的“大户俱乐部”。置赐农协通过举办高品质稻谷生产技术培训、开展市场营销和批发商推荐、提供各项补贴（表 2），增强大户对农协服务的黏性。具体措施如下。

表 2　山形县置赐农业协同组合扶持种植大户的相关措施

扶持项目	扶持对象	扶持措施
购置农机设备	前一年和农协交易额超过 1 000 万日元的农民或农业企业	对购买农机单价超过 100 万日元的，补贴购置金额的 1/5 或 30 万日元之间最低金额
购置稻谷收割机	前一年向农协交易额超过 700 万日元的农民或合作经济组织（浅山地区农民或合作经济组织为超过 500 万日元）	补贴购置全额的 1/10 或 30 万日元之间最低金额
获取农用无人机驾驶证		补贴参加农用无人机驾驶员培训费用的 1/10 或 30 万日元之间最低金额
购置稻谷柔性集装袋吊运设施	山形千包会成员 前一年向农协交易额超过 700 万日元的农民或合作经济组织（浅山地区农民或合作经济组织为超过 500 万日元）	补贴购置全额的 1/4 或 30 万日元之间最低金额 补贴购置全额的 1/5 或 20 万日元之间最低金额
购置色选设备		补贴购置全额的 1/5 或 40 万日元之间最低金额 补贴购置全额的 1/6 或 30 万日元之间最低金额
农业工伤保险	前一年向农协交易额超过 700 万日元的农业经营主体（浅山地区农业经营主体为超过 500 万日元）	补贴年保险费的 1/3 或 1 万日元之间最低金额

一是降低农机购置成本。随着种植规模扩大，种植大户更新农机的需求旺盛。调研显示，以收获 15 公顷稻谷计算，六行收割机每小时收割面积为 0.3 公顷，需要 50 个小时；三行收割机每小时收割面积为 0.15 公顷，需要 100 多个小时。2022 年，日本 45 601～72 079 瓦、油箱容量 1 550 升的六行收割机价格超过 1 000 万日元。由于设备购置成本高，种植大户在没有财政补助的情况下，很难在短期内收回成本。有鉴于此，置赐农协在其大户成员购买价格超过 100 万日元农机时，在国家农机补贴的基础之上，另外提供农机具购置价格的 1/10 或 30 万日元补贴，帮助大户降低农机购置成本。此外，还对大户学习新技术，如参加农用无人机培训等活动给予补贴，培育潜在农机市场需求。

二是提高搬运作业效率。为推广集装单元化运输，提高稻谷等散装农产品的车辆利用率和装卸率，压缩车辆停留和换装时间，节约物流费用，置赐农协鼓励山形千包会成员普及使用柔性集装袋（Flexible Freight Bags），并对购买专业起重机和柔性集装袋的大户提供购置价格的 1/10 或 30 万日元的补贴。此外，对于使用柔性集装袋交售稻谷的成员，另外给予每袋 200 日元返现。

三是降低资金使用成本。在农村信贷市场全面萎缩的情况下，种植养殖大户是农协资金的主要贷款对象。随着经营规模的扩大，大户对资金需求，特别是短期周转资金需求非常旺盛。置赐农协一方面，将政策性贷款优先向大户倾斜，支持其购置农机具、修建农田基础设施、扩大农业经营规模；另一方面，用自有资金为大户提供低息或者免息无担保贷款。由于该农协掌握几乎所有成员的日常流水，可通过内部征信系统向大户授信，风险评估成本远低于商业银行。因此，该类贷款不仅不限制用途，可用于农业生产、日常生活、购买车辆、装修，甚至婚丧嫁娶，而且农协还提供 0.1%的贴息，使大户使用农协资金成本远低于商业银行

贷款。但农协要求该项贷款金额和前年交售农产品金额挂钩，一般为前年交易额的 60%左右，这就要求成员平时向农协交售更多农产品，使用更多的农协服务，以提升在农协内部的信用水平。

四是降低临时用工风险。扩大经营规模意味着仅依靠家庭劳动已难以支撑农业经营活动，临时雇工成为必然选择。然而，农业本身是高危行业，临时工在生产中难免出现磕碰，甚至死亡，要求雇主承担医疗等赔偿责任。日本虽然建立了农村工伤保险制度，但缴费金额较高，增加了大户经营成本[34]。为降低雇工成本，置赐农协规定通过其购买农村工伤保险，且前年交售农产品达到一定金额的成员，可获得该农协保费的 1/3 或 1 万日元的补助，且补助期限最多为两年。

第二，降低老农作业强度。老龄劳动力接受新知识和科学技术比青壮年要慢，对新兴产业的适应能力较弱，新产品开发和技术革新受到一定影响。在科学技术迅速发展、知识进步加速和竞争日趋激烈的情况下，劳动人口的老龄化对劳动生产率的提高和经济增长更显不利。置赐地区是传统农区，2022 年老龄化率为 35.1%，高出日本全国平均水平 6.1 个百分点；男子平均寿命 81.56 岁，高出全国平均水平 0.14 岁[35]，大多数老人身体健康，仍然是农业经营的核心力量。针对老人体力下降、更换新机械设备意愿较低等问题，置赐农协设立农业社会化服务中心，为高龄成员介绍社会化服务户的相关信息。2013 年置赐农协开始介绍收割业务，2014 年扩大服务范围，开始提供耕种收整个生产环节的社会化服务信息。调研显示，农业社会化服务中心负责：登记本地区服务户姓名、服务类型、报价等服务内容；接受成员咨询，推介适宜服务户；协调双方关系，防止发生争议；发布社会化服务价格和标准，防止价格波动。该中心不以营利为目的，第一次推介从服务户手中收取服务价格 3%的中介费用于日常办公经费。后期，成员和服务户双方可自行联络，商定工作量和价格。置赐地区农业社会化服务内容丰富，价格公开透明，如 2023 年每 0.1 公顷含种子在内育秧费为 734 日元、机械插秧费用为7 100日元、病虫害防治费用为 1 000 日元、机收费用为 18 938 日元。此外，为帮助高龄成员招聘农机手，农业社会化服务中心提供劳务推荐服务，各项服务价格和本省平均水平持平，既能方便高龄成员寻找服务户，降低农业劳动强度，保障农业可持续发展，又能为农村闲散人员提供就业机会，扩大服务市场规模，提升农机具使用效率。

第三，扶持青年农民发展。青年农民是农业农村现代化的生力军和未来农业农村发展的希望。青年农民具备活力、适应力强，能够很好地适应农村现代化的需求；技术娴熟、思维活跃、能够运用新技术、新理念，不断改进农业生产方式，提高农业效益，推进农业现代化进程。但是，伴随工业化、城镇化的快速发展，人口从农村向城市地区转移导致青年农民减少，威胁到农村可持续发展。所以，确保农村地区能够为青年人提供直接来自农业或与农业相关的产业机会，把青年人尽可能留在农村既是稳定农业发展的重要条件，也是发展壮大农协的坚实保障。但是，青年农民面临不熟悉农业技术、不清楚农村生活环境等问题。对此，为增加青年农民数量，置赐农协制定了有针对性的帮扶政策。具体措施如下。

一是培育内源青年农民务农动力。对于新老接替青年农民，置赐农协在总部和各分支机构设立专门窗口，为其提供继承程序等专业咨询服务，内容涉及父辈与农协交易情况，如投资、储蓄、贷款和提款、应收账款和主体名称变更等；遗产税咨询，帮助青年农民合理避税，降低遗产税缴纳金额；介绍专家，律师、税务会计师、司法代书人和其他专家，在老人过世前完成资产交接；协办农地流转、租赁等业务。对于居家青年农民，置赐农协提供集中学习农业技术和管理知识的机会。对于打算自立门户的青年农民，即“预备农民”和“起步农民”，在承诺通过农业委员会或农地管理中间机构借用农田且农作物交售农协为条件的情况下，置赐农协给予其第一年租金全额补贴等方面的支持（表 3）。

二是吸引外源青年农民归乡务农。置赐农协积极参加在东京、大阪等城市举办的新农人博览会，设立展台向有意务农的青年人介绍本地区务农环境，帮助解决租地租房等方面问题。为支持外源青年农民顺利务农，置赐农协设立了“新农人创业指导项目”，奖励大户或农业企业接收青年农民实习，并支付每年最高 30 万日元的指导费；对于引进新品种，取得认定农业者资格以及通过农业委员会或农地中间机构中介租用农地的新农人，给予第一年租金全额补贴；给予农资购置总额的 1/3 或最高 15 万日元补贴（表 3）。2022 年，置

赐农协用于扶持青年农民的结算金额为 53.3 万日元。

表 3　山形县置赐农业协同组合扶持青年农民的相关措施

扶持内容	扶持对象	扶持措施
农业研修	提供种植技术、养殖技术、经营管理的研学基地（大户或农业法人）	以每小时 2 千日元的标准，对接受青年农民研修的基地给予每年不超过 30 万日元补贴
农地租金	49 岁以下青年农民、引进新品种的新农人	补贴通过农业委员会或农地管理中间机构租赁农地的第一年租金
购买农资		补贴农资购入金额的 1/3 或 15 万日元之间最低金额

5　农民分化结构下日本基层农业协同组合的发展启示

合作社是处于市场竞争不利地位的弱小生产者按照平等原则在自愿互助的基础上组织起来，通过共同经营实现改善自身经济利益或经济地位的组织[35]。农民基于自身收益最大化原则，只有在加入合作社时能够将大量的外部利润内部化，或者生产经营等方面具有足够规模经济，才会真正愿意参与其中，否则理性农民不会有参与合作社经营管理活动的意愿。在农民分化成为常态的情况下，中国大部分合作社摈弃合作经济原则，给予大户较高比例的股金分红或者给予其合作社事务的决策权，推进合作社公司化发展。这种路径选择虽然具有一定的现实意义，但客观上也对合作社发展产生了严重的负面影响，动摇了合作社发展根基。然而，日本农协在坚持成员民主管理、按惠顾额返还等合作经济原则的前提下，通过提升产品附加值、降低成员的农资采购成本和风险防控成本实现降本增效；并针对大户、老年农民和青年农民不同类型的分化农民需求制定有针对性的服务措施，满足分化成员的多维需求变化，实现农民与农协双赢，促进乡村全面振兴[36]。其经验证明，打破经典合作经济原则，允许按股份分红，甚至由“精英”引领合作社发展，推动合作社公司化，并非解决农民分化问题的唯一路径，应在坚持合作经济原则的前提下基于国情不断完善中国合作社制度。

5.1　健全成员认定制度

成员同质化是合作社成立的前提条件，日本《农业协同组合法》规定，只有拥有农地并且从事农业生产经营活动的职业农民才能成为具有投票权的正式成员[37]。这样即便农民分化，但不同规模、年龄、经营方式的农民通过农业生产获得收入的基本需求没有发生本质变化，因此农协可通过完善服务来较为容易地团结分化农民。中国自建立合作社制度之初已然允许成员差异化发展，如《合作社法》第十九条规定“具有民事行为能力的公民，以及从事与农民专业合作社业务直接有关的生产经营活动的企业、事业单位或者社会组织”可以成为合作社成员；第二十条规定“非农成员的比例可以达到 20%”。从实践层面来看，不同资源、不同身份、不同诉求的农民成为合作社成员，必然引发成员差异化，进而发生大户捕获合作社控制权等问题。不从制度安排的根本上解决此问题，中国合作社难以实现真正意义上的合作。借鉴日本经验，建议以建立同质性农民组织为目标，视情况在制度层面逐步修订《合作社法》成员规定，基于能够自己决定种植养殖品种、能够自己承担生产经营风险两大原则，尽可能吸纳职业农民成为合作社成员。同时，对成员出资以及占比作出详尽规定，夯实合作社发展基础。

5.2　完善内外监管制度

20 世纪 70 年代，日本鉴于市场竞争激烈，推出职业经理人制度，但始终坚持农民合作经济组织的基本属性，将其权限附属于成员（成员代表）大会之下，使资本、农村精英成为农民的雇工、小农户开拓市场的先锋，真正借助资本的力量提升为农服务能力。中国大部分合作社允许掌握稀缺要素的核心成员在运行中发

挥着决定性作用，这样虽然有助于增强合作社成长能力和发展水平，但由于缺乏有效的监管机制也导致合作社异化。借鉴日本经验，建议建立客观、合理的薪酬制度，激励管理人员，使合作社的核心人员人尽其才，甘愿为合作社做出贡献；为了防止大户吃小户、合作社脱离益贫性基本属性，应在日常经营活动赋予稀缺要素成员更多的自由决策权，同时，坚持民主管理制度，健全合作社成员以及理事会和监事会监管职能；加大政府对合作社的监管力度，特别是对获得财政资金的合作社和各级示范社，应统一审计标准，加大审计力度。

5.3 提升综合服务能力

西方国家拥有悠久的合作社发展历史，随着市场经济向农村渗透，农业专业化水平提升，大多按作物或服务类型成立专业合作社。但东亚地区，农业经营规模较小且比较分散，难以形成规模效应支撑社会化分工，农民大多是兼业经营。根据农民需求形成的综合农协可以有效满足农民供销、金融、保险、加工等多元化诉求。只要不断提升为农服务能力，深入贯彻按惠顾额/量返还原则，以综合服务为纽带，持续提升成员产品附加值、降低成员经营成本，即可在农民分化结构下实现合作经济组织发展。中国合作社规模小、成员少，难以发挥规模经济效应，同时服务内容也仅限于供销领域，难以降低管理成本，导致合作社发展困难。借鉴日本经验，建议推动以村或乡镇为单位的基层合作社合并，扩大单社成员数量，使之能够发挥降低农资采购成本、提高产品议价能力的作用；完善“三位一体”合作社制度，将目前分别独立运营的生产、供销、金融主体融合为同一法人，以盈利部门收入弥补亏损部门亏空，实现从收益层面的真正融合[38]；允许符合条件的合作社开展金融、保险、养老等业务，满足农民分化的多方面需求。

参考文献

[1] 国务院．中华人民共和国农民专业合作社法［M］．北京：中国法律出版社，2018.

[2] 农业农村部办公厅．农业农村部办公厅关于推介全国农民合作社典型案例的通知［EB/OL］．(2019-06-26)［2024-07-10］. https：//www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2019-10/19/content _ 5442338.htm.

[3] 高杨，关仕新，魏广成，等．2023 中国新型农业经营主体发展分析报告（一）［N］．农民日报，2023-12-27（006）.

[4] 若林秀泰．農業協同組合論［M］．東京：株式会社文明書房，1988.

[5] 于会娟．成员异质性视角下中国渔民专业合作社治理研究［D］．青岛：中国海洋大学，2013.

[6] 林坚，黄胜忠．成员异质性与农民专业合作社的所有权分析［J］．农业经济问题，2007（10）：12-17.

[7] 邵科，徐旭初．成员异质性对农民专业合作社治理结构的影响：基于浙江省 88 家合作社的分析［J］．西北农林科技大学学报（社会科学版），2008（2）：5-9.

[8] 弓顺芳．阶层分化与经营分化：韩国农民合作组织的发展及运行逻辑［J］．世界农业，2017（11）：76-82.

[9] 张雪莲，冯开文．农民专业合作社决策权分割的博弈分析［J］．中国农村经济，2008（8）：61-69.

[10] 仝志辉，温铁军．资本和部门下乡与小农户经济的组织化道路：兼对专业合作社道路提出质疑［J］．开放时代，2009（4）：5-26.

[11] 吴彬，徐旭初．农民专业合作社的益贫性及其机制［J］．农村经济，2009（3）：115-117.

[12] 胡平波，罗良清．农民多维分化背景下的合作社建设与乡村振兴［J］．农业经济问题，2020（6）：53-65.

[13] 赵晓峰，何慧丽．农村社会阶层分化对农民专业合作社发展的影响机制分析［J］．农业经济问题，2012（12）：38-43，110.

[14] 楼栋，孔祥智．农民合作社成员异质性研究回顾与展望［J］．华中农业大学学报（社会科学版），2014（3）：75-81.

[15] 潘劲．中德农村合作社发展及所面临的问题：“中德农村合作社发展”双边研讨会综述［J］．中国农村经济，2000（4）：75-80.

[16] 于蓉蓉，刘同山．日本城乡融合发展中农地资源优化配置的政策分析与启示［J］．现代日本经济，2024（2）：83-94.

[17] 清水徹朗，乔禾．日本农业政策与农协改革相关动向及日本农业的未来展望［J］．世界农业，2016（8）：95-101.

[18] 曹斌，LI X X. 日本农协应对农业经营结构变化的措施和启示［J］．中国农民合作社，2022（8）：16-19.

[19] 许珍珍，赵晓峰．日本小规模农业的发展经验及启示［J］．世界农业，2019（6）：85-90，97，119.

[20] 曹斌．日本农业协同组合带动小农户衔接现代农业的路径研究［J］．南开日本研究，2022（1）：64-84.

[21] 周娟．农民分化结构下农民合作组织的建设?：韩国的经验与启示［J］．农业经济问题，2017，38（5）：102-109.
[22] 藤谷築次．農産物流通の基本問題［M］．東京：家の光協会，1969.
[23] 石田正昭．農業経営異質化への農協販売事業の対応課題［J］．農業経営研究 1995，33（2）：45-52.
[24] 于蓉蓉，刘同山．日本城乡融合发展中农地资源优化配置的政策分析与启示［J］．现代日本经济，2024（2）：83-94.
[25] 曹斌．小农生产的出路：日本推动现代农业发展的经验与启示［J］．农村经济，2017（12）：121-128.
[26] 農林水産省．令和 5 年度食料農業農村白書［M］．東京：大日本印刷，2024.
[27] 石田正昭．農業後継者の思考と行動［J］．三重大学生物資源学部紀要，1993（9）：1-12.
[28] 石田正昭．ｷｸの共同出荷にみる個と集団［M］．東京：農政調査委員会，1987.
[29] 山形おきたま. 2023ﾃﾞｨｽｸﾛｰｼﾞｬｰ誌［EB/OL］．（2024-04-10）［2024-07-20］. https：//www. okitama-yt-ja. or. jp/application/files/5416/9085/6496/2023 _ deisukuroziyaZhi _ . pdf.
[30] 刘同山．从农户分化看农民合作社的发展困境与前景［J］．中国农民合作社，2017（8）：34.
[31] 曹斌，郭芸芸．日本综合农协在落实“口粮绝对安全”政策中发挥的作用［J］．现代日本经济，2019（6）：68-79.
[32] 曹斌．日本农业协同组合开展农技推广服务的经验与借鉴［J］．中国农民合作社，2021（1）：71-72.
[33] JA 山形おきたま. 地域農業の担い手や新規農業者を支援します!［J］. みらくる，2024（7）：15.
[34] 曹斌，于蓉蓉．日本加强农村社会保障制度体系建设的实践研究［J］．现代日本经济，2022（4）：82-94.
[35] 山形県健康福祉部高齢者支援課．山形県高齢社会関係ﾃﾞｰﾀ集［EB/OL］．（2023-01-10）［2024-07-20］. https：//www. pref. yamagata. jp/documents/2972/1. pdf.
[36] 曹斌．乡村振兴的日本实践：背景、措施与启示［J］．中国农村经济，2018（8）：117-129.
[37] 苑鹏．中国农村市场化进程中的农民合作组织研究［J］．中国社会科学，2001（6）：63-73，205-206.
[38] 曹斌，孟冰，赖泓竹，等．日本农村合作金融体系风险防范制度建设的经验与启示［J］．农村金融研究，2024（3）：30-41.

Development Experience and Enlightenment of Japan Grassroots Agricultural Cooperatives under Farmers' Differentiation Structure
—Example of Okitama Agricultural Cooperatives from Yamagata County

CAO Bin

Abstract：This study takes Japan Grassroots Agricultural Cooperatives（JGAC）as an example，to discusse the development path of cooperative economic organization under the structure of farmer differentiation，which puts forward countermeasures and suggestions to improve the system of Chinese farmers' specialized cooperative. It is found that with the rapid development of urbanization and industrialization，farmers have shown significant differentiation in terms of scale，age，land rights relationship，operation and industrial chain integration，and it has become the norm. The JGAS adheres to the principle of democratic management of farmers and the preferential return，reducing costs and increasing efficiency，that is，to increase the added value of products，reduce the members of agricultural materials procurement costs，risk prevention and control costs，and according to the needs of different types of differentiated farmers，targeted service measures，which effectively meets the diversified needs of farmers and increases the stickiness between farmers and the agricultural association. It is suggested to improve the member identification system，to improve the internal and external supervision system and to enhance the ability of cooperatives to serve farmers and promote the high-quality development of Chinese farmers' specialized cooperatives.

Keywords：Japan；Farmers' Differentiation；Japan Agricultural Cooperatives；Farmers' Specialized Cooperatives；Agricultural Management Structure

（责任编辑　张雪娇　李　辉）