

## 新冠肺炎疫情对农民专业合作社经营的影响及启示——以北京地区为例

李伟伟 (北京农业职业学院, 北京 100093)

**摘要** 农民专业合作社等规模化经营主体是北京地区农业生产经营的主要力量,通过对 95 家合作社进行深度调研发现业务量减少、运营成本高、工资支付压力大是合作社面临的主要困难,合作社探索新业务、新模式的愿望迫切,专业人才不足是瓶颈,项目支持、贷款或资金支持是合作社最迫切需要的扶持方式。后疫情时期,合作社应注重内涵发展,紧跟时代发展,探索经营的新模式、新手段,创新人才管理理念,增强合作社发展的内生力。

**关键词** 新冠肺炎疫情;农民专业合作社;经营;影响

**中图分类号** S-9 **文献标识码** A

**文章编号** 0517-6611(2021)08-0219-05

**doi:** 10.3969/j.issn.0517-6611.2021.08.057



开放科学(资源服务)标识码(OSID):

## The Influence of COVID-19 on the Operation of Specialized Farmer Cooperatives and Its Enlightenment—Taking Beijing as an Example

LI Wei-wei (Beijing Vocational College of Agriculture, Beijing 100093)

**Abstract** Large-scale operation entities such as specialized farmer cooperatives are the main force of agricultural production and operation in Beijing. Through a deeply study of 95 cooperatives research found that reduced business volume, high operating costs, and heavy wage payment pressure are the main difficulties faced by cooperatives. To explore new business and commercial model is an urgent desire for cooperatives. The shortage of professional talents is the bottleneck. Project support, loans or financial support are the most urgently needed means of support for cooperatives. In the post-epidemic period, cooperatives should focus on the development of connotation, keep up with the development of age, explore new business models and new method, innovate talent management idea, and strengthen the internal force for cooperatives' development.

**Key words** COVID-19; Farmers' professional cooperatives; Operation; Impact

2020 年 1 月以来,新冠肺炎疫情全国性蔓延,企业延迟开工、弹性工作、社区封闭管理、密切接触者居家隔离、餐饮、娱乐场所等暂停营业等措施避免了大规模的人口聚集,有效地控制了疫情蔓延,疫情延续时间长,影响范围大,对各地农民专业合作社的生产、销售等业务带来了较大的影响。北京地区常住人口多,人口密度大,政府机构、企事业单位多,新冠疫情的发生和发展,特别是 6 月中旬与大型农产品批发市场新发地直接关联的疫情的反弹给北京地区农民合作社的经营带来了较大的挑战,客户流失、业务量减少、产品滞销、开拓新业务能力不够等问题困扰着合作社的经营者,全面了解新冠肺炎疫情对农民专业合作社经营的影响,掌握合作社在疫情之下的运营情况,探寻新冠疫情常态化下农民专业合作社的发展之路对农业产业发展、农民增收、乡村振兴战略的实施具有重要意义。

### 1 北京地区农民专业合作社发展现状

北京地区具有“大城市小农村、大郊区小城区”的典型特征,农业规模体量较低,且从产值来看,增长率逐年降低,根据对北京统计年鉴历年来公布的数据,自 2014 年开始北京地区农林牧渔总产值均处于负增长状态,2016—2018 年农林牧渔业的总产值与上年相比增长率分别为-8.2%、-8.8%和-3.7%<sup>[1]</sup>,北京农业以发展具有多功能特征的都市型现代农业为主,生态农业、景观农业、安全农业品牌等是北京农业的重点发展与建设内容,这就要求农民专业合作社、农业企业、家庭农场等规模化经营主体是北京地区农业生产经营的主

要力量,发挥对农户的带动作用。

根据北京市第三次全国农业普查的数据,北京共有农户 1 032 796 户,其中农业经营户 420 446 户,农业经营单位主要以农民专业合作社和企业为主,在 115 66 个经营单位中农民专业合作社 4 733 个、企业 2 943 个,农民专业合作社入社成员数为 115 870,成员中农户 114 246 户、企业成员 652 个、其他团体成员 116 个<sup>[2]</sup>,从以上数据可以看出,近 30% 的农业经营户加入了农民专业合作社,参与有组织的生产管理、质量监控、采收销售等环节中的一个或多个环节,农民专业合作社在发展现代农业、提高农业综合经营效益中发挥着重要作用。不同区县发展规划、资源禀赋等不同,农业规模体量差别也较大,农民专业合作社的数量也有较大差距,根据北京市第三次全国农业普查的数据,密云区农业经营户数量最多,共有 87 087 户,农民专业合作社数目也最多,共有 1 050 家,平谷区共有农业经营户 61 341 户,农民专业合作社 774 家,怀柔区共有农业经营户 40 978 户,农民专业合作社 721 家,房山区共有 65 735 户农业经营户,该区农民专业合作社数目为 346 家<sup>[2]</sup>,相对于农业经营户数量,农民专业合作社比例较低,各区农业农村局等部门根据农民专业合作社的发展情况与需求制定政策、组织培训等,农民专业合作社较多的区县更倾向于探索合作社管理服务的新方式,例如密云区专门组建了农民专业合作社服务中心专门对农民专业合作社开展人才培养、营销服务、制度指导等各项服务。

从农业生产人员的素质来说,从北京市第三次农业普查的数据来看,老龄化现象明显,学历普遍不高,例如 35 岁以下农业生产经营人员的仅占 10%,36~54 岁占 49%,55 岁以上占 41%,从农业生产经营人员的学历层次来看,以初中和

**基金项目** 北京市教委社科一般项目(SM201912448001)。

**作者简介** 李伟伟(1979—)女,河北晋州人,副教授,博士,从事农业经济研究。

**收稿日期** 2020-09-14

小学学历为主,大专及以上学历仅占4%,高中或中专学历占16%,初中学历的占57%,小学学历占20%,未上过学的占3%<sup>[2]</sup>。农业从业人员年龄偏大,农业生产更多依赖于经验,体力有限,接受新的生产理念、生产方式相对困难;农业从业人员学历低,认知水平受限,应用新方式、新手段销售农产品的能力有限,增收致富难度较大,农业产业振兴的实现,亟需具有一定规模的经营主体带动农户进行农业生产及产品销售,农民专业合作社在此方面发挥了重要作用,根据北京市第三次农业普查公布的数据,北京地区4733家合作社中2138家农民专业合作社以为成员提供产销一体化服务为主,1612家农民专业合作社以给成员提供生产服务为主,132家农民专业合作社以给成员提供运销服务为主,另有48家农民专业合作社为成员提供购买服务、仓储服务、加工服务,提供其他服务的有618家<sup>[2]</sup>,可见,农民专业合作社为入社成员提供的主要服务为生产服务和营销服务,主要包括农资供应、良种服务、原材料供应、生产技术指导、质量管理、产品销售等,在新时期北京现代农业发展中发挥了重要的推动作用,提高了农业的经营效率。

中央财政、北京市及各区政府推出一系列举措扶持农民合作社的发展,包括财政项目扶持、税收优惠支持、金融扶持、创新创业支持、培训指导等,各区县合作社结合自身区位优势、产业优势、技术优势等确定合作社的市场定位开展经营,不断健全规章制度,加强与成员之间的联系,创新经营方式,建设效果明显,2019年北京市共有168家农民专业合作社通过了市级示范社考核<sup>[3]</sup>,在规章制度建设、民主管理、财务规范、生产经营、服务成效、产品质量安全等方面突出,发挥了良好的示范作用,与此同时,不少农民合作社面临人才、资金缺乏,经营困难,品牌提升遇到瓶颈、对成员带动能力不足等问题,例如,之前已申报成功的北京市示范社在2019年的示范社考评中,有24家合作社考核不合格<sup>[3]</sup>。2020年1月至今,新冠疫情从集中爆发到目前防疫常态化,种、养、加工等生产型合作社产品销路受阻,开拓新渠道的能力有限,观光采摘、民宿、活动体验等服务型合作社业务缩减甚至停滞,面临经营困境,全面了解疫情之下农民专业合作社的经营情况,探索适应新形势提升内涵发展的方式与策略,继续发挥合作社在北京现代农业发展中的推动作用是目前的重要任务之一。

## 2 新冠肺炎疫情对农民合作社经营的影响

**2.1 数据来源** 为全面深入了解新冠疫情对农民专业合作社的影响,北京农业职业学院《新常态下京郊合作社品牌提升路径研究》课题组于4月底开展了《关于新冠疫情对京郊合作社经营影响的调查》,调查内容包括合作社的主营业务、品牌建设情况、新冠疫情中的经营情况、主要的困难、采取的措施、需要的支持与帮助等,调查采用在线问卷、电话访问等形式进行,共有95家合作社参与了深度调查,6月中旬与新发地有直接关联的疫情反弹,课题组通过朋友圈信息收集、电话调研、实地考察等形式了解了疫情对农民专业合作社影响的新变化。

**2.2 样本说明** 参与调查的农民专业合作社覆盖了密云、房山、怀柔、门头沟、顺义、昌平、大兴、通州、平谷、延庆、海淀等11个区县,合作社主营业务中包括蔬菜、水果、花卉等园艺产品的占66.32%,包括粮食类产品的占27.37%,包括农家院、民宿经营的占25.26%,包括鸡、鸭、鹅、牛、羊、水产品等养殖的占14.74%,包括农资服务、农机服务的占12.64%,包括苗木等林业类产品的占17.89%,另有包括蜜蜂养殖、蜂产品销售、育苗、科普和培训等业务的占15.79%;参与调查的合作社中,国家级示范社占21.05%,市级示范社占15.79%,二者皆不是的占63.16%;从合作社对品牌的自我评估情况来看,参与调研的合作社中34.74%的合作社尚未注册商标,18.95%的合作社已注册商标,未做过宣传推广、知名度低,20%已注册商标,在本区县或附近具有一定知名度,21.05%的合作社已注册商标、在北京地区具有一定知名度,5.26%的合作社已注册商标、在全国具有一定知名度;参与调查的合作社中,主要销售渠道包括实体店面的占34.74%,主要销售渠道包括自营网店或微商城的占45.26%,主要销售渠道包括集团客户的占32.63%,主要销售渠道包括与京东、天猫等平台合作的占4.21%,另有21.05%的合作社将超市、集贸市场、采摘、批发、社会团体、爱心人士群等方式作为主要销售渠道,课题组结合合作社在问卷中填写的合作社名称进行了抽样复查,问卷填写符合合作社经营的实际情况。

## 2.3 新冠疫情对农民专业合作社的影响分析

**2.3.1 疫情对农民专业合作社的影响与行业、主营业务渠道、规模等有关。**北京地区的新冠疫情经历了“防控形势严峻,防控级别上升—防控级别下调—疫情反弹,防控级别上升—防控级别下调”几个阶段,1月24日—4月30日,北京均处于突发公共卫生事件一级响应状态,村庄和社区封闭管理、停产停工、餐饮娱乐场所关闭、鼓励居家不聚集等各项防控措施影响了合作社的日常经营,特别是1月底和2月初,本应是水果、蔬菜、餐饮、采摘、娱乐等春节期间的旺季,大部分市民居家工作、学习,大部分合作社业务锐减、生产停滞。参与的农民专业合作社中26.32%的比例表示在疫情中“受影响严重,已经暂时停业”,38.95%的比例表示新冠疫情对其经营“影响较大,出现部分困难,勉强维持经营”,26.32%的比例表示“影响较小,经营出现一点困难,但是总体稳定”,8.42%的比例表示“没有明显影响”。疫情对农民专业合作社的影响与行业、主营业务渠道、规模等有关。

民宿或民俗旅游类合作社受影响较大,春节期间是旅游合作社的小旺季,疫情发生后,响应居家抗疫的倡导,旅游类业务暂停,市民们取消出行计划,民俗或民俗旅游类合作社均未营业,4月大地回春,个别居民有外出休闲放松的意愿,部分外地来京人员有寻找住所的需求,有旅游类合作社的成员户为增加收入尝试接待客户,在各村镇防疫人员的日常检查中被发现,业务暂停,至5月1日,民宿或民俗旅游户恢复接待业务,由于疫情尚未结束,市民出行意愿较往年差距较大,6月中旬疫情反弹,民宿或民俗旅游户再次受到影响,至7月初重新恢复营业,由于出京旅游相对受限,民宿或民俗旅

游客流量开始回升,对于投资较大的民宿或民俗旅游合作社,运营成本高,近半年的停止营业影响较大,对于乡村主人类型的合作社,投入成本低,暂停营业带来的主要是家庭增量减少,对生存的影响较小。

规模大、业务渠道多元化的合作社相对具有较强的抗风险能力。参与调查的合作社中,31.43%的示范社表示“影响较小,经营出现一点困难,但是总体稳定”,非示范社这一比例为23.33%,11.43%的示范社表示疫情对经营“没有明显影响”,非示范社中这一比例为6.67%,国家示范社、市级示范社相对具有较强的抗风险能力,分析原因,示范社规模相对较大,具有一定的品牌建设基础,在本地区或者北京市有一定的知名度,业务渠道相对多样化,面临外界环境变化应变能力较强,例如顺义区的L蔬菜合作社是国家示范社,主要产品为蔬菜,业务渠道包括为餐饮企业提供生菜等原材料、部分单位蔬菜直供、部分超市、部分社区直供、网店,新冠疫情初期,物流受阻,市民恐慌,网购生活必需品数量剧增,L蔬菜合作社入社成员约370户,基地面积400 hm<sup>2</sup>,合作社供应菜品约20个品种,日配送量可达1 000 kg,保证了超市、网店、直配社区的蔬菜供应,获得了较高的客户满意度,进一步提升了品牌价值,同时,由于餐饮企业业务量下降,L蔬菜合作社遇到了生菜等滞销的问题,特别是6月中旬疫情反弹时,正是生菜大量上市之际,新发地市场关闭,合作社通过联系周边河北地区的批发市场解决生菜的销售问题,售价较低,但各业务渠道综合来看,新冠肺炎疫情“对合作社的影响较小,虽然出现一些困难,但总体稳定”。另外,疫情之下,生活方式单一化,多样化的消费需求快速地向基本的生活需求转化,以非生活必需品为主营产品的,经营受到的影响较大,调查显示,怀柔区Q手工艺品合作社等以手工艺品、手工木器加工为主营产品,疫情期间均业务量极少或无业务。

**2.3.2 业务量减少、运营成本高、工资支付压力大是合作社面临的主要困难。**“疫情导致贵社主要面临的困难”这一问题,调查中,合作社反应的主要问题包括“生产经营成本高”“业务量减少”“职工工资支付压力大”“获得项目支持难度加大”“客户流失”“项目无法实施”“农资等供货不稳定”“因无法按时履约需支付违约金”等,参与调查的合作社中,面临“生产经营成本高”的合作社占62.11%,面临“业务量减少”的合作社占57.89%,农民专业合作社经营管理人员对“生产经营成本”理解为生产、加工、销售过程中发生的各类支出,例如生产过程中投入的种子、苗木、饲料、肥料、农药、灌溉、机械作业投入、地膜、技术服务投入,加工与销售过程中材料、燃料、动力、包装物、工资,以及日常水电、办公、修理等各类支出,疫情发生后,业务量减少,由于大部分农产品的生产具有连续性,故生产加工以及合作社日常支出的项目并未减少,甚至会因为疫情增加之前未发生的支出,合作社经营管理人员对“生产经营成本高”的体验被加深,例如密云T葡萄合作社,主营业务为葡萄种植、采摘、葡萄酒的加工与销售,疫情期间,葡萄及葡萄酒的销量较往年大幅度降低,但葡萄种植、葡萄酒加工销售等日常经营支出并未减少,为了增

加产品的销售,合作社尝试通过短视频、直播、知名人物带动等方式进行品牌与产品宣传,生产经营成本上升。

资金压力也是合作社疫情期间面临的困难之一,调查中,15.79%的合作社表示资金无压力,其中示范社9家,主要以水果、蔬菜、粮食等产销合作社为主,业务渠道主要以集团客户、电商平台销售为主,其余合作社均表示有资金压力,其余84.21%的合作社均表示存在资金压力,其中62.11%的合作社表示缴纳员工的工资及社保是资金压力的主要来源之一,43.16%的合作社表示租金是资金压力的主要来源之一,34.74%的合作社表示偿还贷款是资金压力的主要来源之一,35.79%的合作社表示支付应付账款是资金压力的主要来源之一,另外,延长产业链条,转型创新投入加大也是合作社资金压力的来源之一。

另外,有关部门对疫情时期农民专业合作社的经营指导及管理、支持思路和方式处于探索阶段,部分原有的项目支持计划因为疫情暂时搁浅,结合疫情推出的支持项目与信息化相关,对于不少合作社来说是较新的领域,申报与实施相对难度较大,在调查中,35.79%的合作社表示“获得项目支持的难度加大”,其中,包括6家国家示范社和5家北京市示范社,另有20%的合作社存在“已获批的项目无法实施”的问题,例如顺义Q果品合作社承接的教委中小學生社会大课堂项目,为了项目顺利实施,合作社进一步完善接待环境,并结合项目内容与高职院校合作,经过多次洽谈,完成课程合作方案,在完成项目的同时为合作社人才选拔、储备做准备,该项目计划于2020年4月中旬至5月完成,疫情原因,项目无法实施。

**2.3.3 合作社探索新业务、新模式的愿望迫切,专业人才不足是瓶颈。**调研中,49.47%的合作社涉及农产品电商,形式包括开设网店或微商城、通过京东、天猫等电商平台销售产品、社群销售产品等,新冠疫情发生后,更多消费者选择网购商品,门店、超市等客流量减少,不少农产品销售困难,不耐存储的水果、蔬菜集中采收,滞销严重,已有微店、网店等的合作社进一步进行电商推广的诉求增强,无微店、网店的合作社开展电商业务的迫切性提升,另外,通过直播销售农产品具有较强的互动性、参与感以及精准性,获客成本相对较低,疫情期间成为农产品销售的利器,不少合作社短视频及直播带货的愿望增强,调查中,对于“受此次疫情影响,您对贵社发展新方向有什么想法”这一问题,仅有13.68%的合作社“维持原样,按部就班”,52.63%的合作社要调整业务类型,改变原有的传统营销的方式,83.16%的合作社表示要“发掘网络直播等销售新模式在合作社业务中的使用”。

电商及直播等专业人才缺乏是合作社面临的一大问题,人才匮乏是制约北京地区农民专业合作社发展瓶颈之一,合作社的生产技术人员多来自当地具有丰富经验的“劳动能手”,营销人员的工作内容以销售为主,主要是“能说会道,酒量好”的当地人,随着农业现代化的发展,以及新媒体营销方式的涌现,合作社对受过高等教育、具有现代理念的人才需求增加,然而,多数合作社因为所在地相对偏远、农业行业

“不够时尚”等因素在人才招聘市场吸引力较弱,招聘难度大,通过与高校合作,接收实习生以及接收大学生村官可以在一定程度上解决专业人才缺乏的问题,但也存在学生实习结束后留用率低、大学生村官服务期满即另谋高就的现象;为解决农业人才匮乏的问题,北京市自2016年开始实施新型职业农民学历提升工程,在北京农业职业学院开设了合作社管理、家庭农场管理、休闲农庄管理、园艺技术等专业方向,合作社社长或骨干人员接受3年的系统教育,学习专业知识,提升综合素质,这一举措对解决合作社人才缺乏问题发挥了一定的作用,调查中,昌平B种植合作社、昌平S白山药合作社等合作社、房山L农业合作社等理事长均考入北京农业职业学院合作社管理方向或家庭农场管理方向学习,通过学习拓宽了视野、形成了更为现代化的管理理念、提升了专业能力,在疫情突发的情况下思想观念转变较快,合作社经营稳定,进一步拓宽业务的需要,合作社对微信公众号运营、直播、社群运营的人才需求较为迫切。

**2.3.4 项目支持、贷款或资金支持是合作社最迫切需要的扶持方式。**调查中,对于“针对疫情影响,合作社最希望政府出台哪些措施”这一问题,63.16%的合作社希望政府能够“结合疫情需要,提供项目支持”,61.05%的合作社希望得到“贷款或其他资金支持”,49.47%的合作社希望政府能够“提供房租、水电费等补贴以及稳岗补贴等”;40%的合作社希望政府能够“搭建合作社与高校等合作的桥梁,获得智力支持”,25.26%的合作社希望政府提供“在线培训”,10.53%的合作社有“对受疫情影响而无法如期履行合同给予司法等方面援助”的需求,从以上调研情况来看,大部分合作社希望得到直接的人财物的帮助,包括项目支持、资金支持、人才支持、智力支持、农资支持等形式,也有合作社对政策支持提出需求,例如,北京顺义S白山药合作社提出需要政府给予“地租方面相应的优惠政策”;北京密云G合作社以经营民宿为主营业务,提出疫情结束后,希望政府能够“鼓励全年每周2.5天休假,带动京郊旅游”;北京密云J果品合作社提出“疫情初期无法复工复产,造成85.33 hm<sup>2</sup>果树剪枝过晚,返青水过晚、施肥打药过晚,果树成花率减少50%,房租、地租、水电费、化肥农药、人工机械费等成本压力大,近几年,种植项目少,且不少项目只给50%资金支持,经营压力大,希望政府能把有限的土地管起来,给予房租、地租补贴,帮种植类合作社渡过难关”;北京门头沟Y生态养殖合作社提出“希望上级主管部门深入合作社了解规范发展实践情况,给予带动能力强、履行社会责任的合作社加大支持,需要帮助符合政策扶持的合作社申报项目,实施农业扶持政策要做到公开公平公正”;北京J养蜂合作社、北京T种植合作社、北京Y农业种植合作社、北京Z果品合作社、北京S农产品产销合作社、北京H养蜂合作社、北京X板栗种植合作社、北京T种养殖专业合作社等提出“希望得到农产品电商、网络营销等方面的人才和资金支持,以扩大产品的销售”。

### 3 后疫情时期对于农民专业合作社经营的建议

**3.1 注重内涵发展,提升合作社的抗风险能力** 自2007年

7月1日《农民专业合作社法》开始实施,农民专业合作社如雨后春笋般涌现<sup>[4]</sup>,经过十余年的发展,合作社发展初具规模,然而不少合作社面临发展方式粗放、业务形态单一、品牌建设滞后、抗风险能力差等问题,经营方式传统、业务渠道单一的合作社面临突发的新冠疫情明显应对吃力,合作社从粗放型发展转变为内涵式发展,有利于提高其面对突发事件的应变能力。

农民专业合作社内涵式发展可以通过“保品质、创品牌、提品位”的“三品策略”来实施<sup>[5]</sup>。首先,合作社的产品从重数量转向重品质,农产品的品质通常通过营养成分、安全程度、口感、新鲜度、外观(形状、颜色、大小、外伤情况等)、客户服务来展现,高品质产品的持续供应可以大大提高合作社的客户满意度和忠诚度,与顾客建立强黏性,突发事件发生时,业务量锐减的风险降低,例如北京顺义L果品合作社新冠疫情发生前以实体店作为产品销售主渠道之一,疫情发生后,顾客通过门店购买产品的通路受限,顾客对其产品品质认可,呼吁合作社通过其他渠道保持产品供应,合作社借此机会加强微商城建设、建立了社区社群开展销售,业务量有增无减。其次,合作社应有品牌意识,对消费者来说,营养成分、安全程度、客户服务等农产品品质要素令顾客难以判断,需要借助外化的符号即品牌进行辨别,品牌就成为消费者购买选择时的重要参考要素,较高的品牌知名度与美誉度可以帮助合作社获得更高的收益,疫情发生时具有较强的抗风险能力,新冠肺炎疫情发生后,示范社收益的影响小于非示范社也说明了这一点。第三,合作社应该提升品位,即强化内涵与文化建设,提升层次、档次和格调,提高产品的附加值,以民宿经营为例,房山黄山店村的民宿定位精美古朴,姥姥家、黄庐花开、桃叶谷、云上石屋等各有文化特色,新冠疫情防控级别下调,市民可以出游后,民宿一房难求,高品位为其带来高价格和高利润空间,经营受损后修复能力较强。

**3.2 紧跟时代发展,探索营销的新模式、新手段** 随着互联网技术的发展以及人们生活水平的提高,消费者对健康和生活质量的关注度提高,消费需求从“吃饱”转向“吃好”,消费渠道更为多元化,新冠疫情发生,进一步加快了消费者对网购、直播、短视频等新型营销形式的认知和接受度,以直播为例,由于其具有较强的互动性、参与感、动态直观,是相对精准的农产品营销手段<sup>[6]</sup>,疫情期间,众多“村播”“社播”出现,村书记、合作社社长利用淘宝、抖音、快手等直播平台,传播产品信息,县长、镇长等政府领导、网红、明星等为产品质量背书,刺激农产品销售,取得了较好的效果<sup>[7]</sup>。农民专业合作社在经营中需紧跟时代发展,探索营销新模式、新手段,接受“互联网+”“新媒体+”“电子商务+”现代农业经营的理念,优化产业链,形成核心竞争力<sup>[8]</sup>。

由于资金、资源、人才、观念等限制,农民专业合作社探索营销新模式、加强品牌建设的自身能力不足,需要政府相关单位和部门给予项目、政策、人力资源、平台等各方面的支持和帮助,具体来看,物流体系建设、产品加工环境及条件建设、与大型电商平台的对接服务是大部分合作社亟需得到的

支持和帮助,例如,北京顺义 L 蔬菜合作社通过微商城、社区社群等新媒体手段进行产品销售,自有物流在保证产品品质、成熟度高的产品配送、精准的客户服务等方面具有优势,但运营成本高,实施“新媒体营销”有益于提高合作社收益,增加入社农户收入,满足消费者需求,但在实施中缺乏运营资金和专业人才,当地政府帮助合作社与京东、盒马鲜生建立了联系,但由于对方企业人员变化等因素合作难以深入推进的现象突出,因此,各级政府在资金和项目支持中,应倾向于物流体系建立与完善、新媒体营销平台建设、农产品电商推进等方面,并加强项目实施指导和跟进,帮助专业合作社探索营销新模式,使用营销的新手段,拓展销售渠道,提高品牌知名度和美誉度。

**3.3 创新人才管理理念,增强合作社发展的内生力** 调研中,虽然多数合作社认为最需要得到项目、资金或贷款的支持,但归根结底,专业人才是制约合作社发展的最大短板。例如,疫情初期,有关部门制定计划,通过项目帮助合作社推进数字化建设,合作社虽有需求和意愿承接项目,但无相关专业人员,在项目书撰写、项目实施中存在困难,不得不放弃项目申请,因此,创新人才管理理念,解决人才问题,才是增强合作社发展的重要内生力。创新人才管理理念,可从以下几方面入手。

首先,合作社社长要与时俱进,不断学习<sup>[9]</sup>。合作社中“村中能人”当社长的情况突出,他们善于经营、头脑灵活、能说会道,适应传统的经营模式和营销方式,然而对于“互联网+农业”的现代化经营理念,则需要不断学习提升,开阔视野,开放观念,积极认识新事物,勇于接受新事物,只有如此才能正确引领合作社的发展,对员工进行有效的引导和激励,调研中,较早认识到互联网对农业的影响,开启了线上业务、短视频和直播营销的合作社在疫情中受到的影响较小,甚至有的合作社从危机中挖掘出了商机。

其次,通过“人才共享”解决人才缺乏的问题<sup>[10]</sup>,调研中,即便是国家示范社同样存在人才缺乏的问题,特别是营销、电商、新媒体等人才缺乏,营销、电商、新媒体等岗位在人才招聘中属于高流动率岗位,农民专业合作社对高校毕业生的吸引力不足,专业人才不足的问题困扰着多数合作社,针对这种情况,合作社创新人才管理理念,通过“人才共享模式”使“专业的人做专业的事”,具体实施路径如下:合作社与高校合作,合作社作为高校教师的社会实践基地以及学生的校外实习实训基地,通过接受教师社会实践、挂职锻炼、相关专业的课程实践、顶岗实习、毕业实习等,解决人才缺乏问题。例如,疫情期间,北京顺义 L 果品合作社需要开展线上

商城营销、社区社群营销以及短视频营销,合作社工作人员与北京农业职业学院电子商务专业教师组成校企合作团队,教师提供专业的咨询服务,并结合《销售技巧》《促销策划与管理》《网络营销》等在线课程,以合作社线上业务作为实操项目,开展教学,通过与高校“共享教师、学生”,合作社的业务得以推进,高校教师与学生在实践中进一步锻炼了能力。

第三,政府各部门制定政策,鼓励合作社人员参加培训,激励高校教师进入一线合作社开展挂职服务或社会实践。精准实用的培训内容、灵活的培训方式有助于提高合作社社长参加培训的积极性,国家农业广播学校、北京市农业广播学校、各区县农业广播学校是合作社系统培训实施的重要主体,加大对培训的支持力度,从经费使用等各方面为线上培训、参观交流式培训等创造便利,能够进一步提升培训效果,同时,制定鼓励教师进入合作社一线挂职锻炼、社会实践的规章制度,在年底考核、职称晋升、薪酬管理、日常工作开展的便利性等各方面给予支持,提高教师的参与度。

突如其来的新冠肺炎疫情,是对合作社管理效率、风险管控、应变能力等的重大考验,疫情的发生给合作社的经营带来了风险,也是合作社自我成长的重要机会,通过在新冠疫情中的历练,农民专业合作社应探索由粗放式发展转变为内涵式发展的路径,摸索与之相适应的新媒体营销方式和手段,创新经营理念和人才管理理念,最终使得合作社发展的内生力得以提升,承担起带动农户增收、保证市民餐桌的重要社会责任。

## 参考文献

- [1] 北京市统计局,国家统计局北京调查总队.北京统计年鉴 2019[M].北京:中国统计出版社,2017—2019.
- [2] 北京市统计局国家统计局北京调查总队.北京市第三次全国农业普查主要数据汇总资料[EB/OL].(2019-05-16)[2020-04-15].http://tj.beijing.gov.cn/tjsj\_31433/pejsj\_31452/nypc/.
- [3] 北京市农业农村局.关于公布 2019 年北京市农民专业合作社市级示范社考核评定结果的函[EB/OL].(2020-01-19)[2020-04-15].http://nyncj.beijing.gov.cn/nyj/zwgk/tzgg/1690159/index.html.
- [4] 陈华堂,周学军,姚云浩,等.农民用水合作组织与农民专业合作社对比研究[J].中国农村水利水电,2018(1):1-3,9.
- [5] 崔坤,李伟伟.农业供给侧改革的“三品策略”实施路径分析[J].北京农业职业学院学报,2019,33(1):5-13.
- [6] 尚媛媛,赵浩森,马越,等.北京市“农业好品牌”应对新冠疫情营销策略分析[J].农业展望,2020,16(5):125-128.
- [7] 邵科.新冠疫情中的生存境遇和期盼:基于 206 家农民合作社的数据分析[J].农村工作通讯,2020(9):41-42.
- [8] 程国强,朱满德.2020 年农民增收:新冠肺炎疫情的影响与应对建议[J].农业经济问题,2020,41(4):4-12.
- [9] 邵科.农业生产经营主体如何应对新冠肺炎疫情的影响[J].中国农民合作社,2020(5):56-57.
- [10] 田晓涵,井立义.农民专业合作社发展现状及建议:以山东省东平县为例[J].安徽农业科学,2016,44(34):210-211.