

# 打破产业“孤岛”以要素融通构建农业新业态

## ——从清美实践看浦东农业产业化联合体建设的“系统思维”

与15家合作社、家庭建立稳定的购销

关系,涉及浦东新区7个镇,采购蔬菜69

个品种,带动周边近2000亩基地进行蔬菜

规模化生产,带动周边100多户农户增收

……作为浦东新区首批5个农业产业化联

合体之一,清美集团通过构建蔬菜产业联

合体交出这样的成绩单。

浦东新区将农业产业化联合体作为培

育农业农村发展新动能重要举措的“系统

思维”是什么?联合体又该如何运用这种

“系统思维”达到促进产业兴旺、壮大集体

经济、实现农民增收的目标?清美的实践

也许能给我们更直观的答案。

记者 张树良

### 【经营主体的产业素质回归】 既要紧密协作 又要术业专攻

2019年,浦东新区出台《关于加快构建新型农业经营体系 促进农业产业化联合体发展行动计划(2019-2022年)》,明确以组建农业产业化联合体为抓手,形成“品牌引领-主体联合-产销对接-利益分享”的新型农业经营模式。

为什么要推动成立农业产业化联合体?马宗耀的经历似乎让我们理解的更加深刻一些。

在宣桥镇,上海清美绿色食品(集团)有限公司有超过30万平米工业生产基地和700亩的设施农田,直营门店遍布上海各区,其中的蔬菜等农产品主要来自浦东当地,既有公司内部基地生产,也由联合体内的合作社和家庭农场供货。

“合作社农产品生产出来,给清美公司,第二个礼拜就能拿到钱;给其他客户,最快也要次月底结算。这一正一反对比,我们的资金利用率就非常高。”上海敬亭果蔬专业合作社营运经理马宗耀说。

对于合作社而言,与清美的联合不仅在销量上有了保障,清美的结算也更加及时,大大缓解了合作社的资金压力。

2017年10月,农业部等6部门联合印发的《关于促进农业产业化联合体发展的指导意见》提出,农业产业化联合体是龙头企业、农民专业合作社和家

庭农场等新型农业经营主体以分工协作为前提,以规模经营为依托,以利益联结为纽带的一体化农业经营组织联盟。

“分工协作”的前提是“分工”,即各类农业经营主体的特性和功能需要有所区分,由此才具有“协作”的前提。2017年5月,中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于加快构建政策体系培育新型农业经营主体的意见》提出,“支持发展规模适度的农户家庭农场和种养大户”“积极发展生产、供销、信用‘三位一体’综合合作,依法组建农民专业合作社”“支持农业产业化龙头企业 and 农民专业合作社开展农产品加工流通和社会化服务”,由此可见,对于农业龙头企业、合作社、家庭农场,在经营优势、发展方向等产业素质方面,都有其独特的定位。

目前浦东新区各类新型农业经营主体快速发展,成为建设农业农村现代化的重要力量,同时各类主体的短板也逐渐显现——家庭农场、合作社生产能力强,但营销能力弱,实现优质优价难;龙头企业发展较为迅猛,但仍面临供应链优化的强烈需求,而且对农民增收、农村发展带动不足。

“企业自有基地必须保有一定的比例,但是经营、生产、环境等管理附加成本比较高,与合作社、农户合作,公司可以大幅度降低管理成本,把更多精力放在采购和品控上。”清美集团技术中心总监李立说。

据统计,目前清美订单农户对接的合作社、家庭农场数量15家,涉及浦东新区7个镇,采购蔬菜69个品种,蔬菜年采购总量11546吨,平均日订单采购31.6吨。

“农业龙头企业重加工、流通,合作社重标准、服务,家庭农场重生产、技术,三者既要紧密协作,又要术业专攻。”浦东新区农业农村委主任苏锦山认为,“通过发展农业产业化联合体,可以让各类经营主体分工协作、优势互补,让逐渐发育起来的家庭农场从事生产、农民专业合作社提供社会化服务,龙头企业专注于农产品加工流通,可以促进家庭经营、合作经营、企业经营、农村集体经济协同发展。”

### 【产业链整合与品牌性能提升】 把传统农产品 变成标准化商品

“主体间要通过标准化来有效联合,不仅做好生产的标准化,更要追求销售终端的标准化。只有强化包装和营销,把传统的农产品变成标准化的商品,才能够彻底改变‘提篮小卖’‘披头散发’,实现农产品的优质优价。”苏锦山说。

不能实现优质优价是农业的一大痛点。长期以来,农业主管部门的职能大多限于生产过程的规范化以及农业投入品使用的监管上,对于产出农产品主要基于禁止标准检测农残是否超标等;而行业协会或联盟则主要侧重于标识系统、包装等的一致性,对于产品质量的把关要求往往不是硬性指标。

事实上,浦东新区是最早施行农产品产品质量标准的地区之一。由浦东新区农协会品牌专业委员会提出,浦东品牌南汇8424西瓜、水蜜桃、甜

瓜、蜜梨分别有了上市的产品质量标准,除了外观、质量,还对品质、口感进行量化,如针对西瓜提出成熟适度、无白籽(瘪籽除外)、无空心、可溶性固形物含量等等,这是对于农产品变商品的积极探索。

但目前为止,这些标准仍限于瓜果类,对于蔬菜,由于种类多、品种杂,且没有具有影响力和一定实力的经营主体来牵头,实现“农产品变商品”的品牌性能仍旧困难重重。

日前,记者在清美公司见到一份名为《番茄产品质量标准》的内部文件,用2张表格和20余张图片清晰标示了番茄开裂、机械伤、畸形、病虫害等不合格定义及图示,商品果的基本要求,番茄的等级划分标准,测量和判定标准等。在外观上,甚至细致到了不同品种色泽的对应色卡编号;风味上,则明确了甜度、酸度的详细测量方法。

“原来相对都是口语化多一点,现在色泽、酸甜比各个方面都可以用图片或者数据固化。我们想要做到,即使采购人员不太懂,拿着这份标准也可以去收菜。”李立说,公司计划在今年年底前完成10个大类20多种产品的质量标准,完善企业供应链,有效减少在农产品收购中出现的产品质量争议。

除了终端商品的标准化,以销定产也是清美公司整合打通产业链的重要步骤。清美公司多年来一直从事生鲜农产品生产销售,订单管理方面有着丰富的经验。通过清美订单系统,可以将次日所需的蔬菜的销售单元规格数量,提供到合作的农场和家庭合作社。

由于清美有着大量门店销售基础

数据,因此预测数据的准确性也会不断的精准,目前清美系统可以提前3个月的时间预测当季蔬菜的需求量。当订单和蔬菜品质要求提前给到农户以后,农户可以通过订单的数量进行提前安排农业生产。

浦东新区农业农村委综合发展处处长程晓龙说:“我们希望各类涉农经营主体联合起来,为市民提供可视化安全、可标准化优质、全程可追溯的安全地产农产品。”

“把市场信息经由龙头企业判别转化为生产决策,沿着产业链传导至农业生产环节,引导农民专业合作社、家庭农场按需发展标准化生产”,这是清美帮助小农户对接大市场的直接影响。清美启动农产品质量的企业标准建设,推行以销定产的运营模式,正是借企业产业化联合体建设,探索农产品变商品的具体实现路径,实现产业链贯通的重要举措。

“品牌是农产品的生命线。”浦东新区副区区长管小军认为,“实现产业兴旺就要通过主体联合打通从农业生产到加工、流通、销售、旅游等二三产业环节连接路径,通过产业链整合倒逼科技农业、绿色农业、标准化农业局面的形成。”

### 【效益优先的利益共享逻辑】 不是分蛋糕 而是共同把蛋糕做大

在浦东新区出台的“行动计划”中,“利益联结机制”成为贯穿整个实

施周期的重要工作任务。

在多年的探索中,浦东新区已经形成了“合作社+家庭农场”“龙头企业+合作社+家庭农场”等多种农业经营模式,并涌现出如航头镇良元粮食产业化联合体“定制+分红+保障”,红刚青扁豆产业化联合体销售利润“天天分红”二次分配等利益分配机制。

但从本质上来讲,利益共享背后是一笔经济账。

“在收购价格上,我们基本的原则是‘随行就市’。蔬菜购销首先是一种商业行为,在此基础上,我们通过协议采购、种植指导、生产服务等,帮助合作社、专业农户提高抗风险能力,进而确保他们能够获得经营收益。”李立说。

浦东新区副区区长管小军认为,“实现利益共享,首先增加核心企业盈利水平,再完善订单保底收购、二次利润返还、股份分红等利益联结机制,示范带动普通农户共同发展,同步分享农业现代化成果。”

尽管浦东新区提出了联合体总收入、产值增加,生产总成本降低,耕地规模化经营比例逐年递增,带动农户收入高于传统农户等颇为具体的目标,但各方长期坚持的一个共识仍旧是——提高浦东农产品全产业链的竞争力,之后才是推进利益共享,带动农民增收和村级集体经济发展。

“利益共享不是简单分蛋糕,更重要的是大家共同把蛋糕做大。”苏锦山说。

“除了卖蔬菜,其他的都可以做,包括收银、查对价格。”土生土长的浦东姑娘董潘萍家住宣桥镇张家桥村,如今,家中的土地都已经流转出去,成了清美的蔬菜种植基地。而她则在家

附近的清美鲜食门店当上了一名营业员,不影响接送孩子的情况下每月收入超过五千,店里卖的有不少是从自家地里种出来的蔬菜。

宣桥镇作为浦东新区的蔬菜保护镇,清美目前在比有2个蔬菜基地,张家桥基地是企业通过对接农民土地流转获得,黑川基地是通过向宣桥镇农发公司租赁土地后获得。通过宣桥镇农业发展公司协调农户将土地流转给农发公司后,保证土地流转的农民获得政府土地补贴和企业土地租金以及后续的二次分配收益,从而使农户依靠土地流转的收益保持在2000元/亩以上。

董潘萍是清美蔬菜产业联合体中众多农户的缩影。目前,除了土地流转可以获得固定的收益外,张家桥村有不少村民在清美的蔬菜基地或者“清美鲜食”门店找到了工作。

清美公司各业务板块需要配套多个工人、营业员、管理、技术人员岗位,通过优先吸纳本地农民参与到企业生产,将土地流转出来的农民从一产就业转变为二产或三产就业,使农民通过稳定的工资收入保障农民的增收。

例如,清美蔬菜基地建设生鲜农产品包装车间,通过记件的方式给予结算收入,保证日均160元以上的收入,单月22个工作日收入达到3520元以上。土地流转出来的农户有种植技术的可以直接到蔬菜基地工作,按夫妻2人负责10亩土地的蔬菜种植生产量,年均可获得15万的纯收入。务工人员收入稳定离家近,也增强了对企业的归属感。

张家桥村村委会主任乔华说:“村办企业、工业目前已经没有了,所以我

们依托清美品牌,让土地收益和工资性收入成为农民重要的收益来源。”

同样位于宣桥镇的腰路村,则因为清美蔬菜产业示范基地的建设,成为清美人才公寓项目的首选地。“清美人才公寓不是新建住宅,而是利用村民的闲置房屋进行出租,目前已有60余户村民提出了出租意愿,这也将为发公司租赁土地后获得。通过宣桥镇农业发展公司协调农户将土地流转给农发公司后,保证土地流转的农民获得政府土地补贴和企业土地租金以及后续的二次分配收益,从而使农户依靠土地流转的收益保持在2000元/亩以上。”

而对于清美公司来说,构建新型农业联合经营体,实现了产品来源、质量可靠,企业人员稳定,村级组织支持,有助于扎根本地,发展更具潜力,竞争更有底气。

### ★记者手记

浦东有着全国屈指可数的农业设施、技术、人才、市场资源,按照浦东新区提出的目标,2020年,将在去年5家的基础上,至少再建设9家农业经营联合体,带动120家合作社、150个家庭农场,对接生产基地达到约6万亩。

通过清美的实践我们不难发现,浦东新区构建农业产业化联合体的系统思维在于——促进定位回归,实现分工协作;促进要素融通,实现产业成链;促进利益共享,实现稳定合作。农业产业联合体将“小产业”带进人们的视野,通过聚合政策、土地、资金、人才、项目,完善了农业、农村与农民之间的关系,先联合、再聚合、终融合,经营主体版图日渐活跃,有效激发了都市现代农业发展的内生动力,形成了要素链接、产业链条、利益链接的“浦东路径”,产生了产生“1+1+1>3”聚合效应。

### 链接

## 清美打好“疫情防控”和“市场保供”攻坚战

上海清美绿色食品(集团)有限公司成立于1998年,是集食品研发、现代农业、加工制造、冷链物流、食品分销为一体,具备完整食品全产业链的综合食品集团。

作为上海市菜篮子工程和早餐工程的重要合作伙伴,清美集团肩负着上海市民饮食安全和民生保障的社会责任。面对今年异常严峻、高度复杂、快速扩散的疫情防控形势,清美集团迅速响应,紧急部署,将疫情期间保供稳价作为集团首要工作来抓,坚决打好“疫情防控”和“市场保供”攻坚战。

紧急全面动员,部署落实疫情防控。早在1月21日,新冠疫情在武汉刚一抬头,清美集团就已提前开会部署,紧急采购防护用品,提前做好产量预估及人员部署,为节日保供做好准备。经过前期动员,85%以上的员工没有回家留在上海过年,有效降低了员工感染疫情的风险,也避免了节后“用工荒”,有效保障了上海春节市场的鲜食供应。

新冠疫情发生后,清美集团成立了以集团董事长为组长的“清美集团预防疫情领导小组”,部署落实疫情防控,制定“清美集团疫情防控十六条”,并通过微信群快速扩散至每一个清美员工,紧急增加采购消毒物品和生产物资,增加基地原料供给,执行最严格门卫检查制度、最严消毒检查流程、最严人员管控、最严环境管控,守牢食品安全底线,保证产品安全稳定供应,确保上海的菜篮子量足价稳。

发挥全产业链优势,全力保障上海鲜食供应。春节期间正值新冠肺炎疫情快速发展时期,留沪人员激增导致上海菜篮子需求爆炸式增长,鲜食需求量是同期5倍,保供压力前所未有的。清美集团提前部署,动员全集团、全产业链加班加点,保供稳价。清美各地农业

基地、蔬菜产业联合体、4大工厂、300多辆自营冷链车、260多家清美鲜食门店春节期间不休息,不打烊,不断供,加班加点,全力备战疫情下的上海春节市场。

节日期间,清美集团承担着上海65%的豆制品和70%的预包装面点供应任务,每天供应市场的鲜食都在1500吨以上,平均每家清美鲜食社区店3-5吨,产品品种丰富,包括蔬菜、肉禽蛋、水产、水果、半成品、熟食、豆制品、面制品、调味料、米面粮油等2000多款,有效满足了上海市民节日期间的饮食供应。

为了确保上海市场蔬菜供应和菜价稳定,基地紧急雇佣当地居民进行蔬菜抢种、抢收。目前,清美农业基地、联合体每日上海蔬菜供应量为150吨左右,有效缓解了上海疫情市场下的蔬菜供应紧张,保证了价格平稳。

紧急启动口罩生产,缓解防护物资紧缺。对于广大市民和城市生鲜食品的一线生产者来说,口罩是疫情防控的必需品。为满足公司内部职工大量口罩需求,同时为疫情紧缺物资贡献力量,清美集团多方筹集,组建清优美医疗器械有限公司,租借其他厂家闲置的口罩生产设备,紧急赶制社会急需的一次性口罩防护用品,主动扛起社会责任,为阻击疫情贡献力量。

2月13日首批2条半自动口罩生产线开工生产,日产口罩约15万只,除小部分自用外,全部供应社会需求,助力企业复工复产。后续还引进6条全自动口罩生产线,2月下旬将增加到20万只/天,3月上旬增加到60万只/天,3月中旬产能增加到100万只/天,有效缓解上海的“口罩荒”。除一小部分企业自用外,全部由政府统一征用,助力社会复工复产。

