

王婉：在乡村田野间绘制新“丰”景



王婉是土生土长的浦东南汇人，个头娇小，笑容可掬。拥有工商管理专业背景的她聊起自己的职业选择颇为感慨：“和大家的想象差距有点大。”大学毕业后，她一头扎进田野，开始种地务农……投身农业发展近二十年，王婉一直为当年的选择感到自豪。

闪闪新农人

□记者 刘晴晓

“新农人”运作新模式

一日三餐，大米是常见的主食。有人或许留意到了，我国大米不仅高产，市场上好吃的新品种也越来越多。

不久前，中国水稻研究所发表在《自然》杂志上的一份研究印证了这一点，国产大米确实越来越好吃。2009年至2023年间，我国稻米的全国平均食味评分值从74.9分稳步提升至80.3分。

舌尖上的幸福不断升级，一个重要基础是粮食产业的高质量发展。农产品食味品质变化是多种因素造成的，贯穿品种选育、生长、采收、贮藏、运输等整个生命周期。持续提升食味品质，需要着眼粮食生产各个环节，强化农业科技创新。从改良育种遗传到优化田间管理等，全链条的技术进步，造就了人们餐桌上一碗碗香喷喷的大米饭。

上海良元农产品专业合作社成立于2001年，主要从事粮食、果蔬种植及销售，拥有仓储、加工等农业设施用房3500平方米，冷藏库2500立方米，拖拉机11辆，农业秸秆粉碎机3辆，运输车辆6台，另配备机直播、机插秧、全自动起垄机、蔬菜采收机等农业机械设施。良元合作社以自有品牌为载体、以分工协作为基础、以利益联结为纽带，牵头组建稻米产业联合体，实现了从卖稻谷到卖品牌米的产业升级。2022年，良元入选农业农村部《全国农民合作社典型案例》。

来到位于浦东新区航头镇的上海良元农产品专业合作社，干净整洁、宽敞明亮是基地给人的第一印象。在靠近大门口的一间办公室里，合作社主理人王婉正在忙着核对今年的联合体成员名单，规划农机上门、农技巡查等田间管理工作。

王婉是土生土长的南汇人，个头娇小，笑容可掬，大家对她的最多的评价是“温婉”。“同学们都以为我会成为都市丽人。”聊起自己的职业选择，王婉感慨道，“和大家的想象差距有点大。”大学毕业后，她一头扎进田野，开始种地务农。对于这个出人意料的决定，王婉只用了四个字回应——子承父业。

就这样，对土壤改良、品种挑选、田间管理、产品加工等环节一窍不通的她，一头扎进这片热土。“专业的事，要交给专业的人去做。”工商管理专业出身的王婉，在生产经营方面有很多妙点子。她一直认为，乡村振兴需要用跨学科的视角去破解，而不是一个专业一揽子解决所有问题。为此，王婉推行“五统一”管理制度，规范产品的生产、销售流程，打造“企业+合作社+农户”运行模式。

2018年，航头镇大胆试水农业产业化“抱团”发展，通过形成以地域品牌为载体的农业产业化联合体，推动一二三产业互相衔接配套。作为牵头单位，良元联合另外6家农民专业合作社、21个家庭农场、17名种植大户，成立了上海良元稻米产业联合体，以“良元”为统一品牌，实行统一生产标准、统一包装品牌、统一销售，发展“订单农业”。

“管理者”变身“服务员”

每年水稻的种植季，都是王婉最忙碌的时候。“年初，联合会为成员单位确定粮食种植品种，并以合同形式固定收购价。”王婉介绍道，在种植生产过程中，所有成员单位使用的秧苗、有机肥等，都由良元合作社以成本价提供，其间包括插秧、收割、脱壳、烘干等各环节，也由良元合作社专项农机服务队提供服务，“我们是一个双面角色，既是管理者，又是服务员”。

良元合作社通过培训示范和实地指导，引导联合体成员不断精进种植技术，落实标准化操作规程，从源头把好水稻品质

量关。稻谷收割后，安排成员统一种植草头绿肥，通过机耕还田的方式增加土壤肥力。为保证大米口感，合作社指导成员在稻谷七成熟的时候采收，并统一低温烘干，使稻谷水分保持在14.5%，以保证大米营养和口感。

不仅如此，联合体还制定了成员单位“准入门槛”，明确加入联合体的成员需达到50亩以上种植规模，遵守浦东新区农业绿色生产管理规范要求，认可并接受联合体各项考核要求。联合会对收购的稻谷在杂稻率、杂质率等方面作出明确要求，并依据稻谷品质对成员进行考核打分，年度考核分值与第二年分配给成员的订单量增减挂钩。联合体对低于品质标准的稻谷不予收购，年度考核分值70分以下将被取消成员单位资格，引导成员专注主责主业，形成优胜劣汰的良性管理机制。

王婉敢想肯干，不怕吃苦。“刚开始推广这个模式的时候，老一辈的农户不愿意加入。他们想着‘哪有这么好的事情’。”彼时，联合体成员种植的水稻面积约3000亩，仅占浦东新区水稻种植面积的1.8%。“我们想让每一个农民都能尝到现代农业发展的硕果。”秉持这样一份初心，王婉在每个环节上都亲力亲为，“我们就用事实说话”。

围绕成员单位产前、产中、产后各环节需要，良元合作社提供相应的公共服务。在政策咨询方面，全面梳理农业补贴政策，推动联合体成员单位有效利用农业资源、资金和项目。在资源共享方面，根据成员单位农业设备及场地供给情况，加强统筹规划和与政府部门的沟通协调，推动实现区域内农业设备及场地资源共享，主动适应现代都市农业产业链升级需要；在技术服务方面，联合体成员抽调农机特长人员6人，组建农机专项服务队，由良元合作社协调组织，为成员提供专业化服务，并依托农村“家门口”服务站点，开展经常性的技术交流。

从“吃得饱”到“吃得好”，再

到“吃得健康”，如今人们对饮食的追求在不断升级。这既是健康意识提升的表现，也是政策积极引导的结果。抓产量、盯安全的同时，王婉在推动农业绿色发展、提升食品营养健康方面着墨颇多。为了保证成员单位水稻质量，王婉聘请农业技师，通过定期巡回的方式为农户提供技术指导 and 培训。在销售方面，良元依托地域公共品牌“金牌大米”，包装设计、展销形象，并完善农产品质量安全追溯系统，在倡导绿色农业的同时增加农产品附加值。

品杰家庭农场位于航头镇长达村，农场主钱品杰是首批加入联合体的成员之一。问起加入联合体的感受，钱品杰满脸笑意，“产品不愁销路，我只管种出优质绿色的农产品就可以了。”除了通过“定制收益”来保底，联合体还在此基础上叠加“分红收益”制度，以利益联结为纽带，将联合体真正打造成农业产业联盟。

在村民看来，良元之所以能赢得大家的信任，凭的就是要让村民发家致富的一股干劲。“平等协商、互惠互利、合作共赢，是我们的宗旨。”王婉说，“每年销售季结束后，我们都会按照成员单位农场水稻的种植规模来返利。”联合体统一销售农产品获得的收入，在扣除生产经营管理成本后，会将可分配盈余的60%根据联合体成员的交易量（额）

进行“第二次分配”，即“分红”。

据统计，2024年，联合体营业收入3000余万元，实现利润185万元，年内盈余返还112万元，成员人均分红2.5万元。此外，联合体还会将每年净利润的20%作为“发展基金”，用于拓展销售渠道、支持成员扩大再生产等；10%作为“风险基金”，建立自我管理、内部使用、“以丰补欠”机制，提高联合体成员应对天灾人祸、市场波动的抗风险能力；长年累积、未使用的风险基金也将转化为“发展基金”，为联合体成员发展新业态提供资金支持。

“农业产业比较依赖外部环境。如果遇到特殊情况，导致水稻颗粒无收，那么该成员单位当年的土地流转费、人工等费用，我们也会用基金进行补贴。”王婉说，“除了抗风险外，这笔资金也有利于我们发动成员单位培育试种新品种，如试种失败全额补贴，这样也能进一步推动农业发展。”目前，联合体成员已经发展到13家合作社17个家庭农场、37个种植大户，水稻种植面积7000余亩。

一碗更好吃的大米饭，牵引着从田间到餐桌的全链条，也见证着提升农业农村发展质量的不懈努力。“我是农民的孩子，从事农业是我的理想和事业。”王婉说，“我会继续立足乡村振兴的时代要求，有效发挥致富带头和示范引领作用。”

