

把在沪多年发展经验带回安徽老家 用老家现有存量土地盘活资源要素

安徽宣城蔬菜基地 开启首个“上海模式”



耕地面积的百分之一。全市目前尚未有一个蔬菜连栋大棚，小而全的传统小农户种植模式在当地依然占据主导地位，全市蔬菜产业长期维持在一个较低端发展状态，缺少规模型龙头企业。然而，宣城农业用地却较上海“口子”松、存量足。这些外部业态在客观上均给敬亭合作社在宣城施展优势留下了较大的挖潜空间。

据宣城市蔬菜办主任郭卫勇介绍，宣城全市200多万常住人口的蔬菜自供量目前仅为六成多一点，还有近四成的配给仍靠外来调客菜来补缺，全市还未打造出一个具有对外辐射能力的地产蔬菜品牌体系，现代农业发展基础较为薄弱。比如，宣城目前蔬菜设施基地都是普通大棚，档次不高，不能越冬。“我们只是靠它延长生产供应期，提高生产供应量。因此，提高农业生产水平，加速实现创新转型发展，已成为宣城正力求去突破，包括蔬菜基地能级提升创优项目在内的一个计划目标。”郭卫勇认为，像“敬亭”这样的规模化经营管理模式，对宣城具有借鉴指导意义。而且，“敬亭”只是其中一个不起眼的“配角”，其种植面积在全市耕地面积中的占比很小，其中规模化设施蔬菜种植所占面积更为有限，仅2万亩左右，约占全市

现代农业发展方向发展，使其成为推动宣城农业产业可持续发展的一股有生力量，为有朝一日再度进军上海市场打下扎实基础。而马志忠的这些想法，也恰好符合宣城未来蔬菜产业的发展方向。

宣城市蔬菜办主任郭卫勇介绍，根据安徽省农委所出台的文件精神要求，对经营实体的扶持方向就是抓联合体，即强调在产业化发展过程中要重点扶持联合体。“这是一个政策大背景，而创建协会与联社就是一个方向。通过结合，有望创出条路子，因为分散经营不利于长远发展，并容易出现‘窝里斗’。”郭卫勇认为，联合起来，无论资金规模还是技术都将更具竞争力。”而且，规模小也不容易走出去。比如，人家要一车辣椒你都凑不齐。所以，没有规模便占不了市场份额。还有，通过联合能创建宣城自己的一个统一品牌。现在宣城主要是以供应市民消费为主，特色精品还很少。”

马志忠对此表示，他回宣城老家的初衷，就是想利用当地的一些有利条件，去打造一个外销型蔬菜基地，或者说上海的一个外延蔬菜基地，被大家举荐为首任宣州区的蔬菜协会会长及宣城一个新成立的农产品专业合作社的掌门人。马志忠告诉记者，在这个联社中，除了他一人有种菜经验外，其余全是半路出家跨行来投资的老板，入门前对农业普遍认识不足，也没有下过菜地。所以，他打算通过

“十三五”期间，宣城市准备在原有的基础上再力推一批连栋大棚。并立敬亭合作社现已成为宣城市的一个种植示范基地，而基地负责人马志忠则已成为当地同行眼中的翘楚，被大家举荐为首任宣州区的蔬菜协会会长及宣城一个新成立的农产品专业合作社的掌门人。马志忠告诉记者，在这个联社中，除了他一人有种菜经验外，其余全是半路出家跨行来投资的老板，入门前对农业普遍认识不足，也没有下过菜地。所以，他打算通过



同时也学到了不少沪上先进的管理理念，积累了较丰富的市场人脉资源，创建了“支部+基地+社员”这样一个规范操作而又充满凝聚力的合作社，并通过了ISO9001:2008质量体系认证，有46个蔬菜品种获无公害整体认证，同时也有了属于自己的“志合”牌注册商标，使合作社一步步走向成熟，从而为去宣城夯实基业、开辟新天地奠定了的后援市场基础。

马志忠说，他目前要求老家菜农只管把某种好，销售问题则全由他负责。“假如没有上海这个窗口，我就不敢拍这个胸脯了，因为宣城毕竟是个小城市，市场迟早会饱和。”所以，他把于在老家时就经常会种菜，所以在大部分来沪种菜的老乡中，他是最早的一个。在之后的20多年里，由于市政动迁等因素，马志忠的种植基地曾多次搬过“家”，从浦东洋泾、北蔡、康桥、六灶、大团一路辗转，在浦东多个乡镇留下过足迹。

多年来，马志忠也如同候鸟一般的反复挪窝，种菜之路着实走得不容易。有时菜地上还未等见上几茬绿，就又因为地被征用而不得不重新择地，转而去找下一个新落脚地。基地常年移址已经成为了马志忠在沪多年打拼的一个痛点。然而，这些风风雨雨的创业经历，也磨砺了马志忠身上的那一股韧性及应变能力，并靠自己的一份坚持把产业一步步做大做强。

马志忠坦言，在沪创业的20多年虽说不易，但收获也不小。他不仅发现了上海快速发展背后的巨大商机，

户。由于看好农业，志在必得的他在自己的基地上一口气挂出了农业公司、家庭农场及合作社三块招牌。然而，他之前只是一个经营服装生意的老板，虽说有多年商道上的经验，但却并不识农业“水性”，也从没下过菜田，对蔬菜业这个行当知之甚少，结果在涉足农业的商海时，一上来便“呛”了水“怂”了本。

出师不利赔点钱，这对于久经商场的彭立九来说也许还不算什么。他通过调整状态，一边刻苦去钻研蔬菜种植技术，一边卯足劲四处跑市场，并在基地安置了许多生产人手，整天忙得头头转，为打翻身仗使出全身解数。千得精疲力尽，最终却还是始终徘徊于艰难处境之中，压力重重。马志忠对此分析说，这主要是彭立九的经营思路暨管理模式有缺陷。“长此以往，劳动密集型的管理弊端将很有可能成为压倒他的最后一根稻草。”

马志忠告诉记者，从生产到销售，彭立九几乎事无巨细一把抓，里里外外的事他都要自己一手包，把精力全都耗在了打疲劳战上。马志忠认为，这已然落入了一个认识误区，偏离了一个合理的发展思维轨迹，即把自己放在了一个普通菜农位置上。他告诉彭立九，如果我们现在继续去延续劳动密集型的传统管理模式，不仅将来不会有出路，就是目前也很难赚到钱。”身为一个管理者，应该把精力放在市场上，把服务做好，只有把市场做好才能产生效益，要学会把自己从土地中解放出来。而且，不能老把眼光盯在宣城这个小市场上，销售理念要改变。”

马志忠进而又向记者举例阐述。一对小菜农夫妻，他们种五六亩地，可能就有五六个乃至十几个品种。而彭立九夫妻俩种有两三百亩地，面积大但模式却一样，平时这个品种亏了就拿另一个品种赚钱补，表面看似效果不错。但有点彭立九没算到，小农户推行的这个“上海模式”，其最大一个特点就是制定了分包到户、责任到人的分级管理体制，使每一个劳动力都能在分清各自职责的前提下最大限度发挥各自的潜能，使生产力得以提高，让管理始终处于一个高效运行状态。

马志忠坦言，农业生产很难像工业计件制那样，对劳力及岗位业绩的考量能精确到对号入座。“比如，你请一个菜农，给多少报酬事先都有一个明码报价，但最终千多千少，你却很难用一把尺子对他进行量化。尤其是那些年纪大的农民，即便出力不多，他也不忍心去责备他。还有就是到了夏天，白天温度高的时候，基地上一般都不会安排工人去干活，而等时间晚些温度降下来了，又到了工人下班的时间，夏天的作业时间也成了实际管理操作中的又一难。”

如何高效而又人性化地实施管理计划？马志忠通过在沪多年探索，总结出了一套自创的“两头统、中间包”蔬菜种植是一个劳动密集型产业，如何去转变生产管理方式，实现劳动力转移，以减少农业对劳动力的依存度、降低企业运行成本、进而提高农业管理与生产效益，命门皆在管理经营者的决策。

2014年，马志忠从安徽宣城老家的水稻田里流转了250亩承包地，并投资300多万元将其打造成个标准化蔬菜设施基地。他把该基地按“上海模式”进行全面打造，实行“统一品种、统一购药、统一标准、统一检测、统一标识、统一销售”全程严管。马志忠所推行的这个“上海模式”，其最大一个特点就是制定了分包到户、责任到人的分级管理体制，使每一个劳动力都能在分清各自职责的前提下最大限度发挥各自的潜能，使生产力得以提高，让管理始终处于一个高效运行状态。

马志忠坦言，在沪创业的20多年虽说不易，但收获也不小。他不仅发现了上海快速发展背后的巨大商机，

记者:陈宗健

上海敬亭蔬菜专业合作社是沪上最大的一家由安徽籍菜农组成、以种植和销售沪郊常规蔬菜为主营业务的上海市市级示范合作社和上海市市级蔬菜标准园，并曾获上海蔬菜食用菌行业协会《蔬菜质量诚信企业》、2010上海世博会蔬菜生产供应先进单位、上海市蔬菜净菜上市先进单位等荣誉。由于受到土地制约和基地频繁迁移等因素影响，敬亭合作社由面临“搬家”之痛“倒逼”萌生了返乡挖潜、回宣城进行异地扩容的行动计划，下决心去探索一条拓业新路。

2014年，上海敬亭蔬菜专业合作社宣城分社经过近两年筹备在安徽省宣城市宣州区正式挂牌运行，由此成为当地首个从上海引资引智、并按国家蔬菜标准园标准进行规划建设的“上海造”保障性蔬菜基地。

经过近两年的磨合，敬亭合作社现已在宣城拥有了一个稳定而广阔的生产升级空间，并正在一步步引领带动宣城当地农业产业的联动发展。挂牌于宣城保障性蔬菜基地上的首个““敬亭”上海模式”示范点，不仅种

【机遇】宣城地理位置市场形态，让敬亭找到挖潜切入点

宣城市地处安徽东南部地区及沪宁杭大三角的西部腰线上，是长三角地区连接内陆腹地的重要通道及皖苏浙交汇区域的中心城市。申苏浙皖高速公路由东向西贯穿全境，公路铁路水路交通网络四通八达，使宣城市也由此成为了中部地区承接东部地区产业和资本转移的前沿阵地。从地理位置置来分析，宣城市具有对接苏浙尤其是上海这个农产品大市场的区位优势及产销联动发展潜能。

作为安徽省的一个农业大市，宣城养殖业较为发达，而种植业相对偏弱，并以粮食作物种植为主，蔬菜似乎只是其中一个不起眼的“配角”，其种植面积在全市耕地面积中的占比很小，其中规模化设施蔬菜种植所占面积更为有限，仅2万亩左右，约占全市

