安徽宣城蔬菜基地开启首个"上海模式"

上海、宣城,一个一线大城市,一个三线地 级市,无论是人才资源、信息技术,还是市场体 量、经济基础,两地均不在同一水平线上。但在 这两座城市有着符合农业发展互补需求的平衡 点——通过市场互动,实现资源共享。

上海作为特大型一线城市,土地资源紧 缺。然而,在安徽宣城,用于农业项目建设的土 地存量却相对充裕,这便为摆脱上海用地之难、 去异地打造外延蔬菜基地铺设了一条通途。而 在农业生产与管理技术等方面,上海则又能为 宣城提供全方位的专业指导服务。上海敬亭蔬 菜专业合作社便是利用了这个契合点看准机会 走活了一盘棋,利用上海的市场与技术要素及 宣城的土地资源,不仅延伸了产业链,并用上海 的先进管理理念,为宣城传统农业基地实施"腾 笼换鸟"带去了可复制的成功经验,为盘活宣城 农业存量土地注入了一潭活水。

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 | 海市市级 蔬菜标准园,并曾获卜海蔬菜食用菌 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讲单位 上海市蔬菜净菜 | 市先讲单位等荣 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、回官 城进行异地扩容的行动计划,下决心 **夫探索一条拓业新路**。

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

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 业升级空间,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,不仅种的 蔬菜深受当地市场青睐,管理模式也 倍受当地同行点赞, 优势渐显。

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。

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



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 四成的配给仍需靠外调客菜来补缺. 全市还尚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 蔬菜设施其地都是普通大棚 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,已成为盲城正力求去突破、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"是 自己投资建基地,并还带回了一帮有 经验的种菜能手,此举对宣称而言是 引资引智之举,是对外合作的一种尝

宣城市已按计划逐年完成了千亩普通 类设施蔬菜大棚的增量目标。为了进 一步提升保障性蔬菜基地的生产能 级,"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 足土地资源及生态、区位优势,力争打 的农业品牌优势企业,以提升当地设 施农业的市场竞争力。"能级提升项目 是盲城学上海经验的一个翻版模式。 并计划分三年设施,每年发展六个基 地,入围基地将分别给予市区两级财

郭卫勇表示,上海在管理、技术、 信息等方面均明显优于宣城。今年上 半年,他曾专程赴上海浦东考察,对浦 东现代农业发展模式留下深刻印象, 并特意把浦东农技中心的专家请到宣 城进行现场指导。因此,他也非常希 望今后沪皖两地能进一步加强农业合 作交流,以实现两地联动发展,并期待 "敬亭"未来能在盲城有更大作为,争 取为打开长三角市场创造条件。

凭借在沪丰富实践经验, 盘活两地农业资源要素

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 作联社的掌门人。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 成立协会和合作联社,将这支队伍尽 快组织起来,以形成合力,并引领他们 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

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 分散经营不利干长远发展,并容易出 现'窝里斗'。"郭卫勇认为,联合起来, 无任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。现在盲城主要是以供应 市民消费为主,特色精品还很少。"

宣城基地建设好,再发动当地的一些

种植力量充实货源,相信未来的上海

马志忠对此表示,他回盲城老家 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 者说是上海的一个外延蔬菜基地,通 过将上海、宣城两地农业资源整合起 来,改变宣城现有的传统业态。"宣城 的种植环境。且现在交通又如此发 达,从宣城至上海走高速也不过就3个 多小时,与在上海时跑一趟市场几乎 的一份坚持把产业一步步做大做强。 没增加多少操作上的难度。因而,把

其实,马志忠的从业经历与许多 菜农皆有相似之处,即除了种菜还是

种菜。从一名菜农到一名"菜管家"。 尽管种菜人的身份在变,但他在那条 种菜的路上却从未变过道,似一根筋 似的走到今天,与蔬菜几乎已打了近 一辈子交道。所以,马志忠对两地的 市场都了如指掌,并积累了一定的实 践经验与市场人脉资源。马志忠回忆 说,1991年,他即带着一名同乡来沪包 地种菜。第一年,他便在浦东洋沿乡 油车村独自一口气包下了30多亩地。 成了当时同行眼中的一个"大户"。由 干在老家时就已经会种菜,所以在大 部分来沪种菜的老乡中,他是出道最 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 反复挪窝,种菜之路着实走得不轻 松。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 地常年移址已经成了马志忠在沪多年 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

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,

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 IS09001:2008 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 只管把菜种好,销兽问题则全由他负 责。"假如没有卜海这个窗口,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 未来市场的发展落点锁定在了上海这 个市场"两头统 中间句"上海模式在 宣城如今也备受关注,其发展思路、市 场经验、销售渠道令同行刮目相看。

利用两头统中间包统筹, 着眼于跳出农业做农业

到底就是管理模式暨理念上的不同。 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

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,并斥 资300多万元将其打造成一个标准化

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 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去最大发 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,但最终干多干少,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,你也 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" 农业管理原创模式。两头统,就是前 统源头与生产资料,后统销售及质量; 而中间包,就是把生产分散承包到每 家每户。马志忠说,这就叫跳出农业 做农业,把自己从土地中解放出来。 即把主要精力放到营销管理上去,去

处理一些更重要的事。 现年47岁的彭立九是宣城地区的 一个进行跨行发展的蔬菜基地承包大

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

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。干得精疲力尽,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, 这已显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 已放在了一个普通菜农位置上。他告 诉彭立九,如果我们现在还继续去延 结劳动家集刑的传统管理模式 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

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 可以做到精细化种植管理,把菜田搞 得整整齐齐,而彭立九是规模化种植, 需请人来干,且高昂的人工成本你也 承受不起。"现在,农业最大的风险就 是人工,因为出工不出力的窝工现象 难以杜绝,这样企业负担就很重。比 如,现在老家派工,女工一天最低工钱 是80元、男工最少100元,如果一天浪 费几个工就是几百元没了,一年下来 就是一个数字出来了,你耗不起。"马 志忠为此建议彭立九应尽快改变现有 的传统管理模式,主张从那些省工省 时产量高的大品种着手,放眼大市场, 不能把种植品种搞得太杂,耗时耗工

宣城基地脚跟渐已立稳, 市场竞争优势逐渐呈现

的特大暴雨,当地不少菜地相继被淹 得当,排水系统设置到位,受淹面积还 不到 1/5,并及时得到了排涝,免遭一 劫。马志忠总结说,除了自己基地地

性设施建设起了决定性作用, 也让他 更加自信干自己的那一套管理模式。

如今, 敬亭合作社的上海管理模 式在宣城已口碑其佳,种植的菜也颇 受当地市场欢迎。据马志忠介绍,他 们上市的蔬菜,外观品相就比当地蔬 菜好。比如,当地采收的米苋都是用 刀割的,上柜时全呈一蓬蓬松散型的 而他们采收的米苋全是用手拔的,菜 上全都留着菜根,并将其一把把捆扎 好,故看上去既新鲜又整齐,品相十 足,供不应求。"如今,当地菜农的菜往 往要等我们卖完了才轮得到他们去 开始模仿他的做法,从品种到生产技 术都跟着他在学,并开始注重细节。

其实,马志忠返乡时,最初也只是 想打造一个外销型蔬菜基地,把菜全 部销往上海。"因为我们在上海已呆了 那么长时间,对上海的环境、习惯都已 相当熟悉,销售市场也都有路子,利用 上海这个窗口,菜的销路不成问题。 然而让他不曾想到的是,在宣城市场 上,他的"上海菜"竟然也如此受宠 于是,马志忠返乡之后,又对种植品科 进行了适度调整,即由在沪时的西约 柿、莴笋、西芹为主的"大菜",改为以 种青菜、米苋等绿叶菜为主。不过,具 志忠同时表示,走规模化种植之路将 依然是他们未来一个长远的发展方 向 西红柿 萬笋 西芹将依旧是敬喜 合作社讲上海市场的三个主打品种 不会因宣城市场的热销而改变他返乡 时的初衷计划。

在马志忠看来,发展规模型企业 不能仅限于本地市场,一定要把重心 放在搞外销上面,抓大放小。"因为宣 城毕竟是个小城市,只要再发展几个 基地,市场立马就会出现饱和。而上 海毕竟是个大市场,吞吐量大。况且 外销也并非就是墙内开花墙外香。只 百姓需要什么我就带什么,这样也许 反倒能更加丰富本地的市场供应。而 如果不走出去,又怎么能带回来呢?"

马志忠说,他如今还有个想法,勍 是想把原先在合作社中跟着他干的那 些菜农统统带回安徽老家,因为这些 都是他的好帮手,跟了他都已经有些 年头了。马志忠说,目前已有几十家 种植户跟他回到安徽,而这些菜农巨 家后都感觉挺好,不仅家中老的小的 能照顾,而且菜也不愁卖,尤其是绿叶 菜价钱卖得比上海还高。"现在,当州 老百姓看到我们有销路,发展不错,都 有意加入我们合作社跟着干,敬亭台 作社在盲城的影响正在渐渐扩大。

据了解,受马志忠"上海模式"的 示范影响,现在彭立九基地也在尝试 着马志忠的那一套管理模式,将基地 里的100亩地转包给了专业生产农户 去打理,效果不错。"原来人工费支出 一年要近百万,通过压缩劳动力之后 开支已大大压缩,即已由两个人做一 个人的活转为一个人做两个人的活。 彭立九如是说。马志忠同时也表示 一旦条件成熟,他们未来还将考虑去 做出口订单农业,将产业链进一步拉



