

2023 July Guangdong Fieldwork Notes

Meiling Wu

Fieldwork sites:

- 1. Conghua District, Guangzhou**
- 2. Huizhou**
- 3. Zhuhai**
- 4. Haizhu District, Guangzhou**
- 5. Tianhe District, Guangzhou**

**1. 广东省广州市从化区 XX 镇 X 村和 L 村（调研时间：19/06/2023 至 22/06/2023，
访谈人数：11 位）**

1.1 生态农业的兴起和 LU 组织入驻

X 村和 L 村位于广州从化市的 XX 镇。从 XX 镇搭公交车（每天只有三趟公交车）还是开车进到两个村子，都需要花费近 45 分钟的路程，山路崎岖，交通非常不便利。X 村村大概有 400 多人，但是常驻只要约 120 个人，大多数都是年纪较大的村民。从 90 年代末开始，大部分的年轻人已经搬出去到从化镇上/广州市区工作或者读书。L 村情况也存在严重的人口空心化问题。L 村户籍人口有 700 多人，但是只有 200 名村民常驻在村里。2005 年左右，X 村和 L 村因为种植砂糖橘，一部分外出务工的村民回流。但是由于砂糖橘病虫害问题，当地的砂糖橘树全部枯萎，本地砂糖橘产业几乎破产。2013 年开始，村民又陆陆续续离开村到外面务工。

2009 年 LU 组织进驻 X 村和 L 村。LU 组织公益组织是由广州市民政局支持的农村社会工作项目，主要围绕底层妇女生计减贫的工作展开。他们在 X 村村组建起了妇女小组。他们大部分活动以妇女小组为抓手，先后乡村旅舍妇女小组、生态种植小组、青梅产品加工互助组和返乡青年文化导赏小组。这些小组建立主要是提供多元的生计方式。

1.2 种植小组模式的生态农业

生态种植小组和青梅小组是本次调研关注的重点。他们运作模式是 LU 组织委托他们种植特定的农作物（例如瓜，洛神花，姜黄，青梅），种植方式是传统的生态种植模式（不用化肥和不用农药除草除虫）。小组方式的优势是，村民之间可以互相监督，避免他们采用常规方式（用化肥和用农药除草除虫）种植。这种相互监督方式能够实现农作物的“有机种植”。当然，LU 组织也会定期查看他们的农田，起到督促的作用。等到农作物成熟之后，LU 组织收购他们并进行一定的包装/加工，放到他们的自己微店平台上出售。他们还会和其他有机农业的电商平台合作，例如 Wo 有机组织和 LV，在他们的电商平台销售。在自己微店和在合作商机平台销售量的比例约为 1:2。青梅小组是这种小组生产模式的一个典型。目前这个小组一共 40 多位 X 村村和 L 村的村民。LU 组织把收购过来的绿梅给他们深加工，制成梅膏，梅子酒，梅子酱之类。这样大大提高了青梅的附加值。一条完整的生计模式“生态种植 – LU 组织收购和出售”成为返乡中青年（X 村 4 位和 L 村 2 位）和留守村民愿意参与生态种植的重要原因。

1.3 产品质量和有机认证

虽然村民用传统有机种植方式来种植农产品，但是农产品一直没有做有机认证。这个主要是基于两个方面考虑。第一，有机认证难度过高。认证一个主要方面是考察水源和土地是否有污染。X村和L村很难在这两个方面达到有机标准。第二，也有资金的考虑，有机认证基础费用是10000多元，每对一种农产品进行认证需要缴纳1000多元。这种认证每年都需要认证一次。基于两大原因的考虑，他们的农产品只是被叫做是“有机”，没有得到官方的“有机认证”（特指种植过程中没有使用化肥和农药）。在访谈过程中，H合作社成员L谈及有次他们收购上来的农产品是用常规种植方式种植出来的，但是所有产品已经全部销售出去了，所以只能就此作罢。

1.4 社区能力建设和生计多元化

2009年至2019年期间，LU组织常常组织面向村民的培训活动。这些培训内容主要围绕生态种植，农产品包装和营销，电商运营和旅游经营。村民参与积极性较高，但是这些课程内容是否能够真正地被村民掌握是存疑的。村民常常参加生态种植的培训，但是当村民实验这些技术的时候，发现很多效果不明显或者不适合当地的土壤或者气候，因此这些“被引进”的技术很少被应用到他们的有机种植。其他方面的培训课程具有一定难度，对于一些受教育水平较低且年纪较大的村民来说，可能很理解和掌握这些知识，更别说应用于日常生产。因此，这些课程的效果似乎也没有很好地显示出来。

2009年至2019年期间，LU组织和很多高校合作，邀请这些高校师生参观并参与乡村的景观“再造”。2014年起，LU组织协助村民将最老的围屋“新龙围”修缮起来，逐步营造为社区公共空间。LU组织与华南理工大学建筑学院XX老师团队合作，制作了X村的整村景观营造和提升计划。这个项目由LU组织牵头，华南理工大学建筑学院X老师及其团队设计，村民参与施工。他们改造了乡村旅社，新龙围大屋，村广场，社区厨房，以及一些村里的危房。这些景观改造项目使得整个村的景观看起来更加整洁。这个为发展乡村旅游进一步铺路。

除此之外，LU组织在村里尝试发展旅游业来补充村民的收入，例如创办乡村旅舍（主要由妇女小组经营），夜间导赏，社区老人小农墟（村里一些老人会把自己种植的农作物拿到农墟销售，过来参观的游客有时候会购买这些土特产）。作为一个典型并成功的乡村建设项目，常常有大型的考察团（政府考察团，高校考察团，学生假期乡村体验

团) 过来考察 X 村村。因此, 妇女小组会给他们提供餐饮。在一定程度上这种小规模旅游服务补充了村民的收入。但是 X 村的旅游服务在三年的新冠疫情戛然而止了, 现在正处于一个恢复期。

1.5 生态农业的挑战

LU 组织是一个 10 年项目, LU 组织公益组织在 2019 年解散了, 取而代之的是深耕公益组织。深耕是由广州市从化区政府支持, 原本 LU 组织的工作人员全部吸纳到深耕。但是深耕不再是专注于村民的生计方式, 而是更多地着手于乡村的养老服务。由此, LU 组织的村民生计板块主要由 H 合作社有限公司负责。H 合作社有限公司由四位村民创办 (40 多岁的 X 夫妇和 30 多岁的 L 夫妇)。H 合作社公司的村民 L 负责所有的农产品文案工作, 她会定期在他们的微店/微信公众号写一些农产品/X 村/L 村/村民的介绍, 以此强化他们农产品的“在地化”标签。村民 L 的先生他主要负责与乡镇政府/高校机构/旅行团对接工作。村民阿 X (他是生态种植推崇者) 自己有 20 多亩地, 他种的农产品种植直接出售给 H 合作社, 他还负责对收购来的农产品进行质量检查工作。他的妻子负责 H 合作社的财务工作。

H 合作社沿袭 LU 组织的生态种植合作模式: 委托村民小组生产有机农产品, 收购并加工和出售。他们现在遇到一些经营问题: 1) 农产品质量不稳定和产量不稳定 (这个主要原因村民对生态种植技术掌握不够和气候情况复杂); 2) 招聘不到合格员工, 村民年龄一般超过 50 岁且受教育水平不高。他们很难会对于完成复杂的农产品包装工作; 3) 销售渠道较为单一和销售量不高, 因此公司经营一直处于盈亏刚刚平衡的状态。2023 年开始, H 合作社才能够给四位工作人员定期发放工资。

1.6 小结

生态农业作为一种应对经济和人口空心化的策略, 在 X 村和 L 村已经形成了完整的“ecosystem”。

第一, 作为 alternative 生机模式, 村民参与生态农业积极性比较高。生态农业恰好符合他们的情况, 不需要太多资本投入, 但是需要劳动力, 村里有一些空闲劳动力 (主要是留守妇女) 能够匹配这个情况。

第二, LU 组织建立了一种相对符合本地情况的合作模式“生态种植 – LU 组织收购和出售”: 个体村民组成村民小组来参与到生态种植, LU 组织(2019 年之后是 H 合作社)收购和出售这些农产品。LU 组织自售或和其他生态农业企业合作, 试图构建更加完备的

供应链。“生态种植 – LU 组织收购和出售“形成了完整的生态农业产业链，解决了村民认为从事生态农业的最难”坎“。

第三，为了提高村民的生态种植技术和其他相关技能，LU 组织会请外面的技术专家给村民进行培训或者组织村民考察。少部分的技术确实被应用到他们 农业中，但是大部分技术或者技能效果需要进一步加强。

第四，为了能够进一步地补充村民收入和支撑生态农业，LU 组织和当地政府试图发展生态旅游参观，让当地生态农业的产业链得以进一步延伸。但是，生态农业旅游的推广及其仰赖 LU 组织和政府的社会网络关系。

2. 广东省广州从化区 XX 镇 Y 生态农场 (调研时间 23/06/2023 至 25/06/2023, 27/06/2023, 30/06/2023 至 02/07/2023, 访谈人数: 13 位)

2.1 Y 农场的生态转型和 G 村民

广州从化 Y 生态农场的农场主是 G 村民。他是 Y 村本地人, 从小帮父母打理自家果园, 高中毕业后他入读 XX 农业大学生物技术专业, 毕业后辗转省内外惠州, 深圳和韶关多个城市 and 农场, 做过有机农产品销售, 也在农场实验室工作过。

2009 年, G 村民决定和另外三名大学同学一起返乡创业, 每个人出资 2 万元。他们在 Y 村包下 20 亩地创办了自己的农场 (现在农场农场目前已扩大至 80 多亩), 由 G 村民主要负责经营。在 2009 年-2013 年, Y 生态农场主要经营常规农业。这种常规农业时间投入大, 利润低。而且 G 村民深刻地认识到传统农业种植方式带来的食品安全问题以及对土壤和生物环境的破坏其实非常严重。种植过程中也会大量使用化肥和除草剂, 土地会因此含氮量过高而导致盐碱化, 或因失去微生物和有机质变得板结。在 2013 年, Wo 有机组织找到 G 村民, 试图说服他们种植有机叶菜, 供应给他们。在内外因素的影响下, G 村民正式踏上向生态农场转型之路。

2.2 有机种植探索

虽然 G 村民有着丰富农业种植经验以及受过专业的培训, 但是对他来说, 生态种植依然是一个巨大挑战。生态农业不同于常规农业, 不靠化肥来加快农作物的生长。生态农业的种植周期比常规农业长, 而且当时中国的生态农业行业刚起步, 缺乏经验和参照, G 村民只能靠自己摸索种植的技术和方法。在最开始几年, G 村民的农场经营常常遭遇各种挫折, 最严重一次是 2016 年农场遭遇了严重的病虫害, 一年当中有一半时间没有作物产出。G 村民也常常与其他返乡青年以及专家交流学习。

最终 G 村民选择从土壤改良入手来改进他的生态农业种植。“土壤”成为 G 村民回归农业探索的原点, 但是他的方式是通过堆肥来提升土壤。堆肥可以说是他的生态农业种植核心技术。G 村民都经过不断设计、检验和改良他的中药渣有机肥, 最终摸索出了使肥料中的碳氮比能维持在 25 到 30 的理想状态。在这种配比下, 作物能吸收的营养更均衡, 同时含有植物残体的肥料经过露天干燥和良好发酵后, 不仅不会有一般肥料腐败的臭味, 还能产生丰富的有机质和持久性腐殖质, 有益土壤中的微生物生长, 并且持续作用改善土壤的结构。这种技术带来的效果显而易见, G 村民的农场蔬果品类

和产量也在稳定提升。现在他们的销售渠道更加多元化，一半的自产农产品供给 Wo 有机组织，一半在自己的微店上销售。

2.3 有机认证与消费者信任

Y 生态农产品没有做有机认证，主要有几个考虑。第一个是成本过高，作为一个 80 亩左右的农场，每年产量很难跟其他大型农场比，因此有机认证经济效益不高。第二是他们供应渠道（微店和 Wo 有机组织）不需要有机认证。第三个是，Y 农场秉承的有机种植方式，在 G 村民眼中，是符合有机认证的，这个不一定需要一个正式的官方认证。过去 10 年里 G 村民一直坚持对有机种植。他对有机种植的执念和 Y 农场的产品质量是构建起消费者对农场的信任。

2.4 个体经营生态农场挑战

当问及他经营生态农业的挑战，他讲述两个方面：1) 生产成本太高。成本的 50% 全部用于付人工费。因为不使用农药来除草，草生长速度非常高，因此每个月都得 2-3 次除草。虽然也使用小型的农业机器，但是也需要人来用这些机器。这种成本很难减下来（这个表述在访谈 S 田园唐总的时候得到验证。S 田园曾经想和 G 村民合作，让他生产有机菜心，价格 8 元/斤。但是 G 村民坦陈地表示，8 元菜心比他的种植成本价还低）。2) 产品的质量和产量难以稳定。虽然 G 村民在生态农业种植方面已经积累了一定的技术，但是有机农产品的质量和产量依旧难以稳定。农产品的卖相和产量很难达到一个稳定的水平，导致他们难以和大型的渠道商合作。因此，Y 生态农场的经营情况只能说是刚刚能够自负盈亏。

2.5 Y 生态农场和新村民

2017-18 年左右，G 村民的生态农场似乎形成了一种特定的磁场，逐渐吸引了更多志同道合的城市年轻人来尝试生态种植/一种生态友好型的生活方式，甚至就此扎根成为“新村民”。开始的时候，有几位年轻人要么跟 G 村民一起学习生态农业技术，要么通过 G 村民租 Y 村村民的土地种菜。疫情开始之后，越来越多城市年轻人聚在 Y 村。目前，一共有 30 多位中青年的新村民在 Y 村居住。人数最多的时候，新村民的数量高达 40 多位。

这些新村民可以说是城市中相对草根的阶层，当然不乏一些有着光鲜标签的村民，例如牛津大学本硕毕业的新村民 ZW，人类学硕士 JW，前资深 NGO 组织的负责人等等。他们选择 Y 村旅居的原因大致可以理解为四点：1) Y 村的交通便利，它距离最近的地

车站才 10 分钟车程；2) 生活成本低；3) 有一群志同道合的人 — 追求一种与大自然和谐相处和 work-life-balance，共同探索有机生活方式；4) Y 村附近环境还算优美，村容整洁。

新村民社区之间联系非常紧密，常常会有各种互帮互助的行为。一个特别突出例子是，他们形成“社区育儿”的模式（这些孩子年龄大约是 3-6 岁）。新村民有孩子的家庭形成一个组织，每个家庭轮流负责一天的看管孩子。每个家庭根据自己的特长安排一定的教学活动，例如识别昆虫/植物，低强度地徒步活动等等。他们可以选择在家里或者被荔枝树小土坡上的社区育儿中心¹看管孩子。他们还用每月 900 元的工资聘请一位新村民风铃，给孩子讲解绘本。这种社区育儿模式目的是让孩子认识和了解自然。

新村民的生计模式非常多元化。其中四位新村民从事生态农业种植：种植荔枝/百香果/柠檬。大部分新村民的生计依托于 Y 生态农场。从疫情开始，Y 生态农场开始发展生态农业体验活动（其目的来补贴生态农业的亏损），这些活动主要有一位新村民 Y 负责（她与 G 村民合作）。生态农业体验活动形式主要包括：1) 生态农业、农场讲解和体验；2) 新老村民集市；3) 农夫生活体验；4) 制作乐器/天然酵母面包等等。这些活动常常以 Y 生态农场为活动中心，Y 新村民主办，老村民也常常参与其中（例如集市的摊主）。Y 生态农场还能提供少量的住宿。除此之外，一些村民做自媒体，拍摄一些以 Y 生活来获取一定的收入。

新村民的生活注重探索自然。他们常常相约去游泳，看农场，禅修，观鸟虫鱼等等。他们强调一种 work-life-balance，不被城市中繁忙紧张的生活裹挟。根据他们的描述，他们日常 1/3 时间用于工作，2/3 时间用于探索自己的生活和兴趣。

2.6 小结

个体农民经营的 Y 生态农场在尝试生态农业的过程中，遇到技术，资金量和产品的各式竞争，使得其经营举步维艰。个体农民常常会与大型农业企业竞争中处于劣势，尤其是在生态农业，这个更需要更多的技术积累和资本投入。生态农业旅游在一定程度上增加这些个体经营者的收入，使其没有完全被大型农业企业击垮。

其次，Y 生态农场及其生产理念能够带来新的生活模式。无论 G 村民还是新村民，他们都在坚持一种 eco-friendly living 的模式 — 跟自然和谐相处，追求一种有机的，追求

¹ 社区育儿中心位于 Y 村的一个小土坡。一位新村民捐出一块空地，其他村民捐钱建造的一个儿童活动中心。

生活和工作平衡的另类生活方式。旧村民社区，新村民社区和农场之间形成一种平衡来支撑这种 eco-friendly living 生活方式。这个确实是有机农业一种意想不到的社会影响。

访谈

1. 新村民，绘本/插画工作室主人 F，30 岁左右。2022 年搬进 Y 村，在 Y 村居住了一年多。访谈时间 2023 年 6 月 26 号

1) 你之前在 Y 村待了多久了？

我是 2022 年的时候过来的，我之前来过这边旅游，然后发现这个村看起来很不错，就住下来了。

2) 为什么你要过来 Y 村呢？

之前我在广州市区工作，然后对工作产生了一些倦怠。有一天我的朋友就让我陪她一起过来 Y 村旅游。我就在这边逛了一整天，发现这个地方的环境很好，安静，但是又离市区很近。这里骑个电瓶车到地铁口也就 10 来分钟。这里还有很多同龄人，我就想要不在这边住下来。后来几个月之后我辞掉了广州的工作，就搬来了这里，确实发现越住越喜欢。

3) 你在这个村里如何解决工作和收入的问题呢？

我在这个村主要是做两件事情，第一个是给村里的小孩讲绘本，一般都有 4-8 个小孩会过来听我讲绘本。这个是一个公益性行为，因为这边有一个新村民自己的幼儿园，每周三下午我都会给他们讲一个下午的绘本。除此之外，我还会做一些插画，这个插画是我主要的收入来源。

4) 村里小孩如何知道你会有讲绘本这个活动呢？

开始的时候我就竖一个牌子，并且跟新村民幼儿园园长说了，我这里可以给小孩子讲绘本，如果你们的学生想要过来听的话，可以跟我说，村里经过工作室的人就会进来问什么时候办活动呀。开始的时候就只有两三个小孩过来，我就让这些小朋友跟他们同伴，村里面的其他小孩宣传一下，慢慢就有学生过来。就把名声打开了。后来新村民幼儿园的园长就找到了我，让我每周定期给他们小朋友讲一个小时的绘本，一个月

给我 900 块。但是，我还是想要把这个公益的事情做下去。后来我就一周再安排另一天公益性质地给这些小朋友讲绘本。

5) Y 村里面一共有几个人？

我也不太清楚，大概有十几个，二十来个吧，多的时候可以打 30 个，大家就会形成一定规模的新村民群体。因为疫情原因，这一年多以来大家的聚会少了很多。

6) 你和其他村民走得近吗？

我在这边认识到了我的先生，我们发现我们有共同的理想和很多相同之处，追求一样的生活方式。我们都很愿意住在这里，我们就慢慢的觉得把这里当做我们暂时的但又比较长期的一个住所。

2. 新村民 G, Y 村村民，40 岁左右，在华南农业大学获得生物学位，2009 年回到 Y 村从事农业，现在从事有机农业种植。采访时间：2023 年 6 月 25 号

1) 可以介绍一下你为什么从事生产生态农业吗？

从小我对农业种田就很感兴趣，我从华南农业大学毕业之后，先去了珠海，跟着一个农业老板做农业，后来他破产了，我又去跟另外一个老板在韶关做农业。09 年的时候，我和我的大学同学聚会。我们谈起创业，朋友一合伙就说要一起创业，他们每个人各出资 2 万，共 8 万块，我就出力，反正就大概 10 万块，我就回到了 Y 村做农业。

2) 你们是如何租到这一大块的土地呢？

我本身就是当地的村民，之前是住在郭庄村的，因此我就是承担了这个重要的任务。我们是直接跟村民去沟通，但是当时我们又没有什么经验，谈下来的是大概是 750 块钱一亩每年，这个价格其实是要比当时外面的要贵的，而且一签就是 10 年。

3) 你们开始的时候是做生态农业的吗？

不是的，不怕你笑话，我们是在 2009 年开始的时候做的是 Y 农场。从 09 年到 13 年，我们做的就是常规农业，就是种植叶菜，早上的时候拿到农贸市场去卖。2013 年中，Wo 有机组织的老板找到我们，并来到我们这边的农场考察了一番。Wo 有机组织老板在地图上看到这一块土壤质量是很好的，所以他决定过来参观一下。他来到我们农场，聊了很长的时间，我们就达成了合作。他劝我用有机种植方式来种植叶菜，Wo 有机组织就定期定量地收购。有了这一条稳定销售渠道之后，我们慢慢转成了有机农业。

4) 有机农业的销量如何呢？

之前我们做常规农业时候农产品的销量更高。但是很辛苦，在 09 年到 13 年，我的日常就是下午的时候收到菜，晚上的时候打包，凌晨两三点的时候就再运到农贸市场。全天无休息，这样的模式其实是不可持续的，身体根本扛不住。

有机农业的产量本身就不高，所以就不需要用农药来驱虫和打草，有机肥的见效肯定也比不上无机肥的快，所以我们有机农业产品的产量肯定比不上常规农业的。现在有机叶菜的价格大概就是在十来块钱上下浮动。供应在广州，佛山和清远。

5) 你们现在主要的销售渠道有什么？

目前我们的销售渠道主要是两个，一个是走 Wo 有机组织，这个是合作多年的渠道，也是我们最稳定的渠道。另外一个是我们自己的微店。这两个渠道到比例大概是 Wo 有机组织可以出掉 60% 的农产品，自己微店可以出到 40%。

6) 你对生态农业是如何去理解的？

正常来说，我就是按照传统的农法，可以简单地理解为不打药，不用无机化肥。我的生态农业一个最重要的目标就是土壤改良。

7) 我想问一下你们图案改良的目的，以及尽头是哪里？

这个问题其实问到了很关键的一个点。土壤改良是我生态农业种植法的核心，我希望通过不断的投入有机肥来改良土壤，就用堆肥的方式，我们的堆肥是用中药药渣来沤肥，再轮换种植物来改变土壤的有机物。正常情况一亩 10 到 15 方的有机肥是比较理想的状态。通过不断的改良，农产品产量的增加，又有新的收益来投入土壤改良。这样的良性循环持续下去。

8) 你认为你做生态农业最大的挑战是什么？

我觉得还是技术问题，我的种植作物主要还是叶菜。用常规方法种植叶菜方式是先把土壤放干 15 天之后，这样可以使土壤的虫卵死掉，再种下叶菜。这样的方式是不符合我的种植理念。如果把它土壤都放干 15 天，其他有机物也会因此死掉。这样就会破坏整个土壤的生态平衡。土壤有机物这个东西很神奇，即使你种其它的叶菜过后再回来种同样的叶菜，这些虫子还是如期地孵化，大自然是很神奇的东西。如果没有解决这个问题，我们的农场有机叶菜产量就没有得到保证。

9) 你们是如何跟其他村民相处的，尤其是这边的本地村民？

我本身就是一个本村人。虽然说我从高中之后就离开了村到外面去上学，但是我和本地村民挺熟悉的。在我这里工作的几个阿姨就是我们村的。他们从 2009 年一直干到现在，呆了 10 多年。大家关系很紧密，有时候工作量大的时候呢，他们也会抱怨。出现一些本来就是农业种植上的问题，我也会请教本地的村民，毕竟他们在这个地方当农民已经几十年了，他们还是师傅。

这里来了很多新村民。正如你看到的，他们这些新村民，有一部分的村民愿意做农有机农业的。我很开心这些新村民愿意去做这些事情，也乐意跟大家分享我的种植经验，以及我的生活体验。毕竟做农业如果是一个人做的话，你走不了很久远。如果是一伙人，大家可以相互交流，相互支持，一起追这种有机生活。

10) 最后一个问题是，你是如何处理在生态农业种植过程中所遇到的挫折？

做生态农业是一个很大的挑战。目前为止，我觉得自己还是没有办法攻克叶菜的种植的技术。经常会出现一年好一年坏的情况。我在 2019 年的时候去泰国参加了一个有机小农的一个工作坊吧。在这个工作坊中，我得到了很多的信息，从中我认识到了其实农业不仅仅是从大自然中获取利益，更重要的是学会如何跟大自然去相处，顺应自然的规律，并且在适应的过程中努力的去付出，最终会收获到大自然的馈赠。参加完这个训练营之后，我就放下对自己有机叶菜种植技术的执念，学会去接受这种不确定性。

3. 新村民，Y 村民，2014 年搬进 Y 村。40 岁左右。各种生态体验活动组织者，长期和 Y 农场合作。采访时间，2023 年 6 月 27 号

1) 你什么时候来到 Y 村？

我在 2014 年的时候就搬到了 Y 村，当时我是没有和 G 村民和他的农场合作的，只是一个普通新村民，想要在 Y 村探讨自己喜欢的生活方式。但是，我们本来住的离这里不太远，就是在附近的 20km 之外的一个地方。

2) 为什么想要搬到 Y 村呢？

之前我在北京的时候就是从事生态和环保的工作，多多少少和现在的生活方式有联系。等到小孩出生之后，我开始去思考，我的小孩应该生活在什么样的环境？刚好有个契

机，就是我们有几个家庭想在广州找地方种菜，就辗转找到了 Y 村，我就慢慢地决定在这边定居。

3) 你的女儿教育问题以及其他新村民的小孩子教育问题如何在 Y 村解决？

Y 村新村民的小孩里，应该是我的女儿年龄最大，她现在是在上村小学。我们打算就是让她上完村小学之后再做打算。其他新村民的小孩也在村里上幼儿园。现在村民新村民自己组织起来一个，探索一种新的育儿方式。就是几个大家长形成一个联盟，每个家长会带这些孩子一天，我们弄成排班表排班，几个新村民建了一个幼儿园。我们还请新村民 F 来给孩子讲绘本，每个月大概就给他 900 块钱。

4) 你如何思考 Y 村的新旧村民之间的关系？

开始的时候，我在举办这些活动会比较注重加强和旧村民的联系。例如在像昨天举办新旧集市活动，我们就邀请了很多旧村民参加。他们也很开心地参加了。一个因为他们得到了经济的回报，另外一个是他们之前有很多看起来微不足道的技能，例如小 Q 的缝纫就被大家喜欢。G 村民的妈妈种有机黄豆做的豆腐花。但是这只是我的想法。对于这些旧村民来说，他们又不是那种很偏僻的村民。Y 村的区位还是可以的，从这里到地铁口开车就来个十分钟，很多村民都是在外务工。我们和旧村民形成了一个有机的相处模式，大家都默认对方的存在，并且会因为一些活动而相聚在一起。

5) 新村民的日常是什么呢？

这里有 20 多个新村民，最多的时候达到 40 个。在某种程度上这些新村民是，其实是我们社会上的草根，而不是社会精英。他们本来的工作收入也不高，搬到这里之后，他们多多少少都找到了自己的谋生方式。例如新村民里面的四个人是从事生态农业种植，F 是我们的绘本讲解员，我们还有两个面包师，还有一些村民自己做自媒体，J 村民做了很多工作，接待游客，开咖啡厅，在一个志愿者组织做一些生态农业有关的志愿者活动。他们花一半时间来完成自己的工作，一半的时间来发展自己的兴趣和探讨自然。例如，他们会经常组织一起去到流溪河游泳，一起去爬山。他们想要花更多的时间来探讨自己的兴趣和生活的乐趣。

6) 你在 Y 村的工作内容是不是主要是组织一些旅游活动？

我不认同我自己举办的是旅游活动。对于农场来说，这两年多以来的一些活动，一个是用来补贴农场收入。农场的农产品收入很难做到一个收支平衡。举办这些活动可以

带来更多的收入。没有这些补贴，这个农场的经营可以说是举步维艰。第二个是传播一些生态的、有机的生活方式，这些活动例如亲子活动，体验新老村民集市。这些活动会传播一些生态有机的知识，让他们更加近距离地了解我们的生活，以及吸引更多志同道合的人走到一起。

7) 你觉得生态农业以及相关系列的活动中最大的挑战是什么呢？

对于活动来说，我们希望在这些活动中传播一些有机种植的理念，例如尊重各种生物生物的权利，尊重农作物的生长规律。但是参加这些活动的小朋友往往不听完这些讲解就跃跃欲试。有时候他们就不小心破毁坏农作物。开始的时候我很生气，现在我的心态慢慢也放平了。想到之前我也是花很多时间才能去接受和遵循这些规律的，所以我应该有更多的耐心对待这些访客。一步一步地让他们去学了解这些知识，并且引导他们做出一些行为的改变。

对于我自己来说，最大的挑战是如何在这种匆忙的步伐中慢下来，让自己的内心更加平静。虽然我在 Y 常常举办一些慢生活的的体验活动，但是我常常会因为这些活动过上加班熬夜的生活。这个跟这些活动以及我的生活理念是不符合的。我希望未来可以更好的平衡生活和工作，真正的做到践行 organic farming 的生活方式。

3. 广东省广州从化区 C 村 S 田园农场 (调研时间：26/06/2023 至 29/06/2023，访谈人数：3 位)

S 田园位于广州市从化区的郊区。S 田园于华南农业大学 (L 和 D) 和中南林业科技大学 T 的 3 个农学高材生于 2013 年创办。在 2013 年，S 田园占地 20 多亩大棚、50 亩露天田地，其中有 30 多亩土地租赁价格为 4000/亩²。基于成的考虑，他们于 2015 年不再续租，转而租赁附近价格较低的 75 亩农田、36 亩山田。租赁的均价为 1500 元/年/亩。现在 S 田园位于占地接近 130 亩。

3.1 CSA 经营模式

L 提出参考美国 CSA (社区支持农业) 模式来经营他们的农场。他们从银行借贷了 50 来万，后来陆陆续续地继续向亲友，银行借贷 300 多万。除此之外，会员预付款的形式解决现金流问题。最初会员为 90 位，有两种会员模式：4000 元包送 50 次和 8000 元包送 100 次，每次送蔬菜至少 6 个品种共 6 斤。从 2017 年开始，会员稳定在 400 多位，每年的会费总收入为 30 多万。会员订购模式：1) 5500 元/每周一次配送 6 斤菜/年；2) 10900 元/每周两次配送 6 斤菜/年；3) 13800 元/每周两次配送 8 斤菜/年；4) 3999 元/每周一次配送 4 斤菜/年。

和其他生态农业农场一样，S 田园在开始阶段因为种植技术不成熟和气候多变导致农产品减产，因此他们需要不断投入更多资金进去，在维持农场基本运营的情况下尽快攻破技术难关。农场运营的初期，这个 CSA 会员模式在一定程度增强农场应对有机农产品产量不稳定和气候多变的能力。2015 年他们的农场遇到一次严重的减产，无法按照合同交付给会员。会员们能够风险共担，并筹了 30 万元帮助 S 田园度过难关。

S 田园的销售渠道主要分为两种：1) 会员直供；2) 渠道供应。会员直供是 S 田园的立身之本。虽然会员直供的销售量占比已经比较低，T 多次强调会一直坚持下去。但是，他们不需要依靠会员为生，但是需要这种会员经营模式打开知名度。渠道供应是他们农产品销售主要渠道。他们有稳定的供港渠道，超市渠道和电商平台 (例如叮咚买菜)。除此之外，他们还会和其他农场有合作。合作模式具体为如果 S 田园接到的订购单量过大，尤其是他们的农产品产量不足的时候，他们就分一些给合作的农场，与他们一起共享。但是这个存在一定风险：如果合作的农场产品质检不达标，会直接连

² 这 30 亩地的租赁价格偏高的原因是他们所处景区。开始的时候，S 也想发展观光农业，因此就租赁这地价比较高的农田。

累 S。因此，他们对这些合作农场的选择非常谨慎。唐总谈及这两种渠道的关系：他们需要 CSA 经营模式来提升企业的知名度，但是渠道供应才是他们盈利的根本。

3.2 有机认证

S 田园的有机农产品的“有机”质量保证主要由四种方式。第一，S 田园的有机农产品是经过官方渠道——中国质量认证中心——认证。他们每一年都会对主要农产品（例如番茄，茄子，苦瓜）进行有机认证。第二，S 田园在经营十年里一直坚持每天撰写田园日志，并发到社交媒体（现在主要是 S 田园）来接受大众的监督。第三，他们会员组成一个 8 人的理事会。他们会定期参观农场和遇到收到的农产品质量问题，他们也会收集会员意见和 S 田园反应。第四，他们农场在很多处装有摄像头，会员可以随时查看他们日常耕种的情况。

3.3 与当地联系

除了把当地的农田“再资源化”，S 田园对当地经济的影响可以说是非常微弱的。目前农场由 15 位工人，6 位管理人员。15 位工人中只有 3 位是五十多岁本地人，外地人都是农场创始人在三亚做园林工程的，从海南岛跟着到了广东种菜，平均年龄在三十岁来岁左右，且都是夫妻档，比较稳定。农场总经理谈及在本地招工的难度，当地老龄化问题比较重要，应聘农场工作的人都是 50 多岁及以上，甚至还有 70 岁的老人前来应聘，多为女性。女性在从事一些机械性的操作体力存在明显劣势。这样的实际情况使得 S 田园与当地的经济联系非常弱。

他们与当地政府的关系非常微妙。总的来说，农场主要和村委打交道——委托他们帮忙租农田和招工。其余情况，S 田园是当地龙头农业企业，常常会接待一些政府参观和考察。除此之外，他们几乎很少与政府打交道。

3.4 S 田园经营成功模式反思和挑战

T 总结了农场经营状况比较好的几点原因：1) 早期大量资本投入提高农场应对技术不成熟和气候不稳定带来的产量不稳定能力；2) 摆脱 CSA 固定模式，销售渠道多元化；3) 技术的成熟；4) 农场管理良好。他们有意地控制农场在 130 亩规模。农场规模过大，管理难度和成本极速增高，但是利润率不一定会增加；5) 寻求与农产品有保证的周边农场建立合作关系，共同分享生态农产品市场。

他认为农场/生态农业目前有两大大挑战：1) 消费者对农产品的卖相要求过高，不愿意接受有一点瑕疵的产品。这个其实与生态农业理念相违背。2) 生态农产品的合作链不完整。这个理解是，因为合作链没有完全建立，导致每个大型生态农场销售平台的产品过于单一。目前 Wo 有机组织在整合这个农产品的链条。但是容易引发消费者对其平台出售产品的信任问题——“有机”品质能够得到保证。

3.5 小结

S 田园的“资本+技术+ CSA 模式+多渠道销售+良好的管理模式”才使这农场在过去 10 年内的生存下来。这些因素在很多中小农场能够看到一些，难以看到这些因素完整出现在一个企业。

S 既是一个 CSA 农场，但更像是一个传统的生态农场。他们借助 CSA 外壳来帮助他们企业从起步到扩大。CSA 占据他们日常经营精力的极小部分。

这个农场更像是一个外来资本下乡，利用当地土地资源生产产品，所有的利润和产品都“出口”，村民能够得到极少数的就业机会。这种脱离当地社区的经济模式呈现出一种“外生性”特征。

访谈

1. S 田园农场 T 经理，42 岁左右，访谈时间 2023 年 6 月 26 号

1) 你们是怎么开始社区支持农业的经营？

之前我在海南做工程，认识了 D。他一直对农业尤其有机农业很感兴趣。我们商量了好久，D 就拉来了另外一个同学，我们 3 个人就组队成功创业。

2) 你们这个农场的经营是如何解决资金的问题？

你说的这个是最重要的问题之一。在创业的时候，我们从银行那里贷了 50 万来作为我们的初始资金。但是这笔钱一投进去很快就没了。我们之前租用的农田是在一个景区内，租金高的吓人，要 5000 块钱一亩。那时候我们不太懂得就这些价格和村民协商，就做了冤大头。而且当时我们计划想我们农场在一个景区里面，然后我们就可以做一些农业旅游，应该会有很好的前景。

但是情况却不是想象中那样美好。我们在做社区知识农业的时候，有些顾客想要过来参观一下农场，但是他们需要买票才能进入。他们一家老小五口人过来，每张门票 60 块。这个数目就是很大了。到 2015 年的时候，我们合计这样也不是个办法，我们就和村支说商量，让他们帮忙再找一块地。最后我们租了附近的农田，租金就降下来了，目前的租金是 1500 块钱一亩一年。

3) 你们为什么选择社区支持农业

社区支持农业模式很好，特别是对这种初创型的生态农业农场，我们建立一个这种会员先付的机制，可以缓解我们的资金的问题。而且这样也成为我们的一个类似于监督团队，让我们恪守我们所认可的农业原则。第二，我们其实想要构建一个消费者信任生产生产者，生产者信任消费者这样的模式。形成一种新的市场模式，而不是复制传统双方都不信任的情景。

4) 你认为做社区支持农业最大的挑战是什么呢？

我觉得最大挑战是如何构建信任。这个信任不仅仅体现在消费者信任我们的产品，我们也要做到让消费者信任。这样的信任主要是通过几个方式来形成。首先我们的产品是有有机认证的，这个是官方认证。每年我们都要花钱来更新这个认证资格。很多会员在一开始的时候就跟着我们，通过这么多年的合作，大家都有很深厚的信任基础。我们的产品质量也是能也是能对得起市场的，我们每天都会写农场日记，在我们的公众号分享。当然会员也会有形成他们的一个监督的机制，他们形成了一个理事会，有 7~8 个理事会成员，他们有时候会过来参观一下农场。第二个是我们要建立和其他农户的信任。目前我们想建立一个面向于南华南地区的有机产品的平台。但是消费者很难去信任这个平台的，他们想放在这个平台上的商品是不是真的是有机，还是用来糊弄他们的？

5) 我想问一下会员之间，他们是相互认识的吗？他们之间是有联系的吗？

我们的会员都在一个微信群上，他们常常会在这个群上聊天，我们提供了一个平台给他们，他们可以实现资源交换，例如有会员就会在群上问一些医疗的信息，其他会员知道情况的话，就会帮助他解答问题。他们之间的联系不能说是很密切的，但是非常的高效的，很有质量的，他们之间的相互帮助也是让我们觉得特别感动的一个方面。

6) 你们农场里面的员工主要是本地人为主，还是外地人？

在我们农场上班的主要是外地人，他们很多都是我在海南做项目的时候，他们就跟过来了，他们就在广州安家。

7) 为什么不招本地人作为你们的农场的工人呢？

我们也尝试过招过一些本地的员工，本地村民过来面试的时候，就会发现他们不符合我们的农场工人的条件。要么年龄就不符合，或者没有人过来面试。我们过来面试的本地人都是 60 多岁了，本地人都离开这个地方，剩下的都是老老小小的。这目前有 15 名员工，2 名是本地的，13 名都是外地的，很多都是夫妻档。这样的话，他们更愿意待在这个地方。还有 6 名的技术员工，他们都是正儿八经的从农业院校毕业出来的。

8) 你没有经常和当地政府打交道吗？

没有，除了开始的时候我们让村委会协助租农田。我们不怎么经常跟当地的政府打交道。但是，我们是龙头企业，也会接待当地政府的参观，他们会提前给我们打电话，让我们就是给这些参观政府官员讲解一下我们农场的基本情况，还有发展历程，但是如果要说落到实处或有用的联系，很少的。

9) 你没有想过要扩大农场的规模吗？

为什么要扩大农场规模呢？农场不是说规模越大利润就越大的，我们控制在 130 亩左右的规模，就可以很好的按照时节来安排农事，规模一大，这些活和安排就很难及时地执行。农业很讲求时节，错过了时节就很难找补的。

2. S 田园 H 技术员，20 来岁，访谈时间 2023 年 6 月 29 号

1) 你是什么时候加入 S 田园？

今年 6 月份。我刚刚大学毕业，就入职 S 田园。现在是在实习阶段，9 月份就可以转正，我就成为 s 田园正式技术人员。

2) 你日常的工作内容是什么呢

目前我的工作就是尝试用最适量的有机肥和农药达到最好效果。例如，我需要去调试多少量的有机肥，可以使得农产品的生长速度较好，口感佳，产品质量得到保证。这是一个需要不断的去调试和试错的过程。有机农药在有机种植是被允许的，我得保证有恰当的量来实现最大的效果。

3) 您觉得这份工作有什么挑战呢?

之前我学的是专业适用做无机物, 我的想法是无机物在使用的过程中, 量被控制的好的话, 农产品既能够符合健康的标准, 又可以长得好。无机物的过度使用确实会造成土壤的板结这些问题, 所以使用有机肥来改良土壤。我的工作和我接受的教育, 存在一定的相悖。

4) 你当时为什么要选择从事农业呢?

我一直很喜欢花花草草, 所以在选择专业的时候就向这个方向靠拢。我没有想到本科读完之后我会从事农场, 或者是在农场上班。但这个环境挺舒服的, 可以天天和农作物、土地打交道, 比较轻松。但是我还是有时会想念在失去生活的时光。大家接触的都是年轻人, 现在在村里, 虽然生活成本不高呢, 但是跟城市生活相比, 城市生活中的外卖还是让人挺向往的。

3. S 田园 Y 技术员, 差不多 30 岁, 访谈时间 2023 年 6 月 29 号

1) 你在 S 田园工作了多久?

我在 2018 年的时候加入到 S 田园, 学的是农业技术专业, 一毕业就过来了。

2) 你在 S 田园主要负责什么样的工作?

我在 S 田园是做技术监督的, 直白一点就是给每一亩调试适量的有机肥, 这个工作很重要, 因为太多了成本就会上来, 太少了农作物就不长了。除了这个, 我还得负责如何驱虫, 有机农药是一个关键, 有机农业的关键是不用无机话费, 但是种出来的庄稼肯定是有虫子的, 我们需要使用不同的手段来减少虫害, 包括物理防虫, 就是说白了就是建大棚, 或者是化学防虫, 在棚里放一些虫子来驱赶。其他的有害的虫。

3) 这些技术工作的难点是什么?

对于量的使用应该是所有有机农业的最重要一个问题, 当然在传统农业上也是一个问题, 我们想把成本达到一个完美的平衡, 但是这个会受到很多因素的影响, 例如天气条件不好, 农作物的生长速度不理想, 就得下更大量的有机肥。按照现有的有机食品标准, 有机农药也是可以用, 我们还是会尽量的少用, 因为消费者就是不信任, 所以有机食品, 有机化学材料使用度以及效果、消费者信任, 这些都是必须考虑的因素。

4) 你在工作中如何跟本地的村员工相处的？

S 田园的本地员工不多，大概就两三个，他们大多都是住在附近当地人。他们非常配合我们的工作，每次我们交代了任务，他们都完成得比较好。但是他们讲的当地话，很难听明白，有时候有几个本地人讲话我就听不明白的，但他们骂我的时候，我能听得懂的。

5) 为什么你们 S 田园本地员工较少呢？外来员工本地较多呢？

我们 s 田园本来就是一个外来的农场，很多员工跟着经理就过来了，他们很稳定，轻易换到工作。一些员工在这里安家。本地员工不好招，适龄劳动力很少，留守村民年纪大，很难招到合适的。

6) 你们会请会员或者是其他供应商过来农场参观吗？

我们和会员接触比较多，有时候他们会来农场参观，如果我有空的话，我就去接待他们，给他们讲解一下农场的情况。和我们合作商家是不会过来农场看的，因为他们也是了解基本情况之后才会决定要合作。

7) 你们对有机农业的前景的看法是什么？

我之前做无机肥和农业应用的时候，深刻地感受到无机传统农业对生态环境的影响，以及食品安全的问题。从 2010 年开始，中产阶级就关注到了食品安全问题。这个推动了有机农业的快速发展。从有机农业近十年的来的发展，你会感受到有机农业发展动力不足的。但是有个有趣的现象是，从新冠疫情开始之后，大家会更加关注食品质量和安全，有机食品的销售量增长得比以前快多了。有机食品也是经历了前几年的技术积累，目前来看的话应该有比较好的前景。

4. 广东省惠州市 M 村 R 农场 (调研时间：03/07/2023 至 04/07/2023，访谈人数：2 位)

R 农场位于广东省惠州市 M 村。它由经营了 20 多年超市的知名投资公司于 2014 年投资创办。该公司终于在 M 村成立了 R 生态农园，资本投资逾 1000 万。这里位于 M 河的上游、水质好，空气质量优良，土壤没有污染。2022 年之前农场达 200 亩。目前由于成本控制，亩数减到 130 亩左右，但是每 2 年以 5%递增。在过去十年里，R 农场一直是惠州市惠阳区农业产业龙头企业。

4.1 有机认证与产品质量

R 农场对有机产品的质量把控体现通过严格遵循“有机认证”的标志。他们认为，传统意义上理解有机农产品是不用化肥和农药。但是他们一直坚持的原则是他们的产品必须通过专门机构的认证，这种他们的产品才能在正在获得正式的“有机”身份。为了获得这个有机认证，他们从 2014 年花费了 3 年时间进行土壤改良，他们称为“一年为一转，二年为二转，三年为三转”。完成土地转换之后，他们才去申请农产品有机认证。农场种植 5 年多以来，现可种植 30 多个品种的叶菜、瓜菜。

R 农场推行有机蔬菜的标准化生产，蔬菜从种植地块选择到育苗、移栽、采摘、包装，都严格按有机蔬菜生产标准规程操作。产品入库包装采取冷藏保鲜。农场配备先进的真空预冷机，建成 2 个大的冰库，来确保蔬菜新鲜。每天从地里采收上来的蔬菜温度很高，利用真空预冷机在半小时内将温度降到 4 度来延长蔬菜生命的时间，然后将降温的蔬菜送往冻库进行包装，利用保温箱加冰袋送到用户手里。总的来说，R 出产的农产品质量一直在消费者口碑比较高。

4.2 成本控制

生产成本过高一直都是有机农场的经营主要问题。他们的成本经营过高主要体现在几个方面。首先他们的病虫草害防治，一般采用采用物理灭虫法，用防虫网、黄色诱虫板、害虫引诱剂灭虫。这种防虫的效果远不如农药防虫，因此他们一些农产品会出现虫眼问题。这些产品只能直接丢弃淘汰，保证蔬菜的品质，这种损耗量很大。

防草是蔬菜种植的主要问题之一。他们主要采用人工除草。这种除草要求频率很高，人工投入成本高。除此之外，他们采取蔬菜移栽方式，菜苗经过 15 天棚内培育再移栽，菜叶就对种植面进行覆盖，杂草基本很少生长，但是极大地增加人工成本。

4.3 销售渠道

R 的销售渠道主要三种：第一，直接销售给消费者（以微店订购和会员订购为主）。他们比较排斥 CSA 会员制，其原因是 CSA 会员制的本质是预付款。他们不想要获得会员预付款，因为这个对他们农场经营帮助不大。而且如果拥有大量的现金流，他们很难保证能够合理规划这些预付款；二级渠道供应，他们是很多一级渠道供应商的合作伙伴（例如 S 田园，S 农场和珠海 LV 等等）。他们的产品主要供应给这些一级渠道商，接着标上别人的品牌来供应给超市，电商等等平台。例如，他们之前是目前已进驻的超市有华润万家、盒马鲜生、巴迪奥国际精品超市、美德鲜等；第三，他们会和一些企业（例如公司深圳的十二家银行达成战略合作，如民生、招商、宁波、兴业、农商）或者餐饮酒店直接供应农产品。

4.4 与社区联系

R 目前有 20 名工人，几乎全都是本地人，主要管理层有 4 位。他们多次提出每年都需要花费一定的费用来维持与村民的关系，例如逢年过节送礼给村书记/村长，在一定程度上允许村民采摘农场种的蔬菜/水果（少量的）。他们对本地员工的工作能力和态度具有较高容忍程度。这些容忍和谦让的目的在于与村民和员工保持必要的和谐关系。最多的时候有 40 多位村民

4.5 经营状况与产业转型

R 的经营状况不是非常良好。在过去十来年里，他们常常会出现年末财政亏损情况。因此，他们投资方一直在不断加投资金来支持农场的正常运转。2017-2018 年他们经营状况相对良好，年收入高达 500 万元，客户人数达 800 位。但是，一些合作农场陆续地离开有机农业/自己能够完成订单，他们的农产品销售额锐减（例如 S 农场的倒闭对他们造成较大的冲击）。有机农场运行成本过高且难以减掉，进一步压低他们的收入。从 2021 年底开始，他们的投资方就不在给他们注入更多资金，让他们自负盈亏。从 2022 年，R 开始减少租赁农田的面积（从 200 亩减到 130 亩），裁减 20 个工人。除此之外，他们开始全力发展生态农场观光业（他们有一个 27 间客房的民宿），提供亲子乡村体验、商务游、文化沙龙、户外拓展、精品课程等旅游产品。这种多元业务可以在一定程度来补充他们的收入，而有机农业也同时在做，但是主要产业逐步转成旅游接待业。根据他们运营经理小莫所言，他们构思两个板块收入比重为旅游业 18 万/月，农业 12 万/月。目前这两个板块的月收入位 24 万，两个占比差不多。

4.6 小结

R 是一个完全外来资本投资的传统有机农场。他们不采纳 CSA 会员经营模式，但是他们一直是 CSA 农场的合作农场。这个在一定程度上证实了 CSA 农场在实际操作中存在一定程度的“变通”。

即使作为一个传统有机农场（不需要花费大量成本服务会员）和充足资本支持，他们的经营确实没有如期良好。这个可能跟高额的有机食品生产成本有极大的关系。

为了农场能够顺利经营下来，他们对农业生产做了妥协——减少有机农业和增加旅游接待服务。在某种程度上，业务多元化能够保证减少他们的生存压力。

访谈

1. R 农场管理经理，30 岁左右，非本村人，在 R 农场工作 10 年，访谈时间 2023 年 7 月 4 号

1) 您可以跟我讲一下 R 农场的创业的过程吗？

农场是在 2014 年的时候创立的。一个投资公司的老板投资，他拆迁起家的，分了几个亿，就想着做一些小买卖。老板对有机农业很感兴趣，开始的时候就投了 300 多万，后来又陆陆续续又投了 500 多万进来做有机农业。

2) 你们怎么能够拿到这么大块的农田？

这些农田都是向村民租用的，我们也是先找到村集体，也就是村书记，问他们有没有闲散的农田可以租呢？村委会就去跟村民做工作，拢共集合了大概 200 亩地。租期 10 年，每两年租金以 5% 的速度递增。初始的租金大概是 800 块钱一亩。但是这增长速度很吓人。十年来土地租金上涨的太快了，我们现在几乎受不了了。今年我们就退了一些土地，现在还有 130 亩左右。

3) 你们在当地大概已经有 10 年了，你们是如何跟村民打交道的？

这是一个学问，做一个外来人，想在村里面生存下去，就需要学习当地的运行规则。当地人不是说是坏人，他们也不是想让我们关门，但是就是想要从中获得一些蝇头小利。或者看你们经营得很好，就会心里不平衡，就想通过一些方式让我们经营得不是那么顺利，每年我们农场就会有一大笔的资金过来打点村与村民的关系。

跟你讲个例子吧。农场刚开始的时候，有个喝醉的村民不小心把我们的同事打了，当时我们准备报警的，但是我们的老板。极力的劝阻了我们说如果我们报警了，我们根本就没有办法在这个村里面继续生存下去。

4) 你们有聘用当地的员工吗？

有啊，大部分的农场员工都是本地人，他们在我们农场工作了十年。农场里面 20 来个本地员工。之前我们农场规模比较大的时候，大概有 40 名员工，他们都是住在这附近。外来员工有 4 个，都是管理人员。老板也不直接参与到我们的日常经营的。

5) 你们觉得管理本地员工难度大吗？

管理本地员工也是个学问，他们在规定的时间内会把活做完，已经算很好了。我们一般对本地员工都比较宽容，只要他们做出不是特别出格的事情，老板都可以把他忍下来。有时候我们的老板是咬着后槽牙忍他们，也在背后骂这些员工。但是表面上还是做的大家和和气气的样子。

6) 目前农场的经营情况怎么样呢？

有机农场的经营一直都很困难。这个不仅仅是我们农场，其他农场也有类似的情况。在最初几年，我们都是投钱，亏本很严重。直到这两年，我们老板意识到这个有机农场就是一个无底洞。我们老板就跟我们的管理团队商量了。老板说从现在开始，他们不会再给这个农场投钱了，让我们要想办法去把它经营下去，把它做到盈利，而不是仅仅靠我们来输血。我们于是就做出了一些经营策略的改变，包括退掉了大概 80 亩的土地，这样可以减轻我们的运营成本。第二个，我们也辞掉了 20 个本地的员工。我们也不想辞掉他们了，但是没有办法了，目前我们大概还有 20 个员工。我们现在准备把农场业务多元化，主要发展农场旅游，也就是农家乐。但是我们这种农家乐主要是瞄准了中高端市场，发展研学旅游，接待的一些老师师生过来参观，并做一些户外的活动。我们这个农场还可以提供住宿，有 20 多个住房间，可以满足研学旅游的需求。

7) 你们实现这种多元化的经营是否有效？

目前来看其实是有效的。我们希望是农家乐的收入大概占比 60%，农业的收入占比 40%，我们的月目标是每个月进账 30 万，除掉成本我们才有盈利的空间。目前有一些月份是做到了，例如寒暑假，但是其他月份想要达到这个目标挺是挺困难的。

5. 广东省惠州市 Z 村 S 农场 (调研时间：03/07/2023 至 04/07/2023，访谈人数：2 位)

S 农场生态有限公司于 2012 年 10 月成立，创办人是 Z。S 农旗下辖三个农场，分别是 XC 农场、TK 农场、SP 农场。经营状况最好的时候三个农场面积多达 600 亩，员工数量 200 名。运营中心与生产基地（XC 农场、TK 农场）位于广东省惠州市 XX 区 xx 街道 Z 村。

2012 年初，Z 身边的朋友鼓励他来带头，希望大家能凑钱建农场，保障自己的食品安全。就这样，120 位消费者，一人拿出 5 万元，靠 600 万本金众筹起来的“S 农场”由此诞生。初创会员投入 5 万元获得的福利是 5 年内每周定期收到 10 斤的有机蔬菜。初创会员一致认同农场的经营，不以盈利为目的的投资理念。Z 以职业经理人身份被聘请为农场的管理者。他们每年从获取的利润中 5% 收入付给 Z。

5.1 有机技术

有机种植技术的攻克一直都是 S 农场经营的主要挑战。2012 底-2014 中，农场一直实验不同的技术来种植叶菜。但是，广东夏天高温多雨，病虫害非常严重，这些天气进一步增加了技术难度，直到 2014 年底，他们才实现某些叶菜（菜心、芥蓝和杭白菜）的稳产高产，并且品质优良。2016 年中下旬左右，他们才能把有机蔬菜种植成本降下来，例如有机萝卜价格降到 6 元/斤。技术对于农场经营至关重要，它会直接影响到整个经营状况：1) 是否能够顺利经营下去；2) 投入成本是否增加。

5.2 产品质量和有机认证

在农作物的产量固定之后，S 农场的农产品一直在做“有机认证”。但是，S 农场也会和附近农场合作（例如 R 农场），来增加自己产品的种类和应付大批量的订购。这个引发了一些消费者对他们产品的质量不信任，这个问题在他们的消费者曾经在网络上被多次提及。

5.3 会员管理

2012-2013 年，Z 团队一直处于农场经营模式和有机种植技术探讨阶段。虽然他们能够生产出满足 120 名会员的农产品。但是，因为经营成本和技术试错成本过高导致花费众筹过来的大部分初始资金。除此之外，运输成本（农产品被运送到每个会员手里）变成极大的成本（这个为 S 农场后面的破产埋了一个雷）。农场的物流运输模式是从蔬

菜生产到宅配的全产业链服务，农场自建冷链物流，没有中间环节，蔬菜从采收到配送到户不超过 24 h。S 农场的庄主会员主要分布在深圳和惠州，从深圳到农场自驾车仅需 1 个小时左右，从惠州到农场仅需 20 分钟左右。Z 他们在众筹资金的时候列好的福利是 5 年内每周定期收到 10 斤的有机蔬菜。他们只是考虑蔬菜的种植成本，没有把运输成本考虑在内。2013 年底，Z 查验财务账户，发现面上亏损资金高达 110 多万。

Z 找到开始张罗众筹的朋友（他也是其中会员之一）去谋划农场发展的下一步发展。为了保证农场能够继续运作下去，三个会员拉来接近 100 万元的投资来弥补亏空，随后三年里（2014-2016 年），他们一共再获得 130 万左右的投资。这些投资是有条件的，是需要有收益回报。这些外来投资者要求扩充会员数量，实现尽快盈利。

会员数量的扩充在 S 农场经营过程中一直存在争议的议题。在众筹之初，会员们认为这个农场主要服务于他们，不需要存在会员扩充的问题。但是，Z 和初始几个牵头会员一直强调需要扩充会员，并在与每个会员签订合同的时候，口头叮嘱每个会员需要拉多 10 个会员（这项没有列进合同里的原因是担心这个合同存在非法集资的嫌疑）。但是，每个会员都对自己身上 10 个会员的“任务”不以为然。因此，增加会员的任务主要落在 Z 身上。营销模式包括：1) 与电器商家合作，在重点小区地推；2) 农场免费体验活动（接受特定群体的农场参观和体验，邀请他们免费尝试有机蔬菜，但是这样推广模式成本很大，最后他们放弃了）。

在经营逐步完善和技术成熟之后（2015 年中下旬开始），Z 开始把会员扩充作为他的工作重点。这里面的原因，1) 增加营业额来获得更多利润，从而弥补早期经验积累和服务初始会员带来的亏损；2) 投资者的要求。截至 2016 年底，四季有了超过 2000 个家庭会员。

5.4 经营模式的转变

2017 年初，因为接受多方的资本投入，初始会员，Z 和投资者重新拟定合作合同：1) 继续为初始会员提供有机蔬菜供应服务直至 2017 年底合同到期；2) Z 身份由职业经理人变成农场实际场主所有者，自负盈亏来付清前五年的亏损；3) 投资者不再做进一步投资，但是拥有每年利润分红的权力。这个协议标志着 S 农场已经背离 CSA 会员经营模式和创办 S 农场的初衷。Z 也承认 2017 年开始，他们团队按照一个传统有机农场的模式在经营。

他们依旧有会员模式，但是模式更加多元化，例如充钱 1000/5000/10000 购买有机农产品等等。2019 年 6 月中，S 农场服务 3000 个会员。虽然会员数量增加了，经营利润也维持在一定水平，但是，2017 年以前亏损非常严重，他们所得利润全部用于还债，特别是物流运输费用。在 2019 年底，S 农场因为没有更多资金支付京东物流 13 万元左右的物流费。最后，Z 团队选择宣布破产。他们清算所 S 农场有的资产，转让了 S 农场的三个农场和他们销售平台给全食有机。Z 现在正在从事培训新农人的技术和准备开设一所新农人培训学校。

5.5 小结

S 农场 CSA 经营探索历程非常有启发性：

第一，技术积累成为农场正常经营的重要关卡。管理模式选择和完善能够决定农场的存亡。而 CSA 模式容易出现管理问题。从 S 农场的经验得知，CSA 强调 localized and socialized，但是对于农场管理经营，强调这两者容易迫使 CSA 模式难以继续下去。

第二，农场成立的初衷与 CSA 经营初衷在很大程度上是一致的。但是，跟很多有机农场一样，在早期经营的时候遇到技术和经营问题。CSA 模式虽然给他们带来第一笔启动的资金，但是为这些会员提供服务以及提供服务的成本预判出现偏差成为他们后来经营的阻碍。

第三，为了保证 CSA 模式能够正常运转和农场顺利经营下去，他们被迫引进外来资本。外来资本裹挟着农场管理者迫使他们逐渐接受传统的有机农场经营模式。

访谈

S 农场农场主 Z，60 来岁，访谈时间 2023 年 7 月 3 号

1) 你什么时候开始接触有机农业？

90 年代，我在珠三角上班就开始慢慢了解农业。当时深圳有许多工厂，这里工厂会给他们的员工提供一日三餐。时不时就传出食物中毒或农药中毒的事情，那时候我就开始注意到农业和食品安全。那个年代的农业发展方向还是大量使用化肥，这样可以提高农产品的产量，但是对农产品是否安全关注比较少，更别说有机农业。

2) 你之前是公务员到农场主，或者说职业经农业职业经理人的转变，历经的是什么样的变化？

你确实对我之前的背景做了一些调查，1985年的时候，我从A大学计算机专业毕业，分配到机关单位上班。那时候大学生毕业出来的可以说是香饽饽。这个岗位大家都非常羡慕。公务员体制内稳定，而且是在东北这个环境里面，这可能算是最优的选择了。

但是从在单位工作了两三年之后，广东省那边外贸经济非常活跃，赚钱又快，我就按捺不住了，而且也接受不了在机关上班的那种枯燥无味的生活。最后我还是下定决心辞掉工作下海，准备赚够钱去美国留学。当时八九十年代，所有的人的梦想就是到美国留学，并且安定下来。尤其对于我们这些学计算机的，就90年代的美国，简直就是天堂。大家都怀揣着所谓的美国梦，我有很多同学已经是到了美国。但是他们为了维持学业就不得不去餐馆打工。

3) 你到深圳之后做的是什工作？为什么后面不继续你的美国梦了呢？

1987年下海之后，我做了些跟我专业相关的工作。开始的时候我就做电脑贸易，从香港进口电脑到深圳，这种贸易需要许可证，当时我公司搞到了许可证，请了很多员工，一单从香港进口到深圳，一倒腾和转手利润就几十万。当时几十万，相对现在的几百万上，甚至上千万。在198几年到90年代初啊，当时经贸部需要发进口贸易员工的工作许可证。当时我们公司的许可证总量就占到了整个深圳市在电脑贸易方面的1/4了。

但是1992年开始。越来越多的人就加入到了电脑进口行业。整个行业发生了特别大的变化，走私贿赂越来越猖狂，利润进一步被挤压，我开始去找新的行业，然后我就发现了工业自动控制设备的进口有很大的空间，我又开始做这些设备的进口。凭借之前在电脑行业建立的人脉和大学的背景，代理业务做的非常顺。做到了西门子和日立的中国代理和营销。在90年代做到几千万的盈利，光银行贷款都上亿。但是1996年国家政策的调整，这个代理的业务又做不下去了。

回到刚刚你问我的问题，你说我在深圳商海浮浮沉沉，手里都过的都是上百万、上千万。我的一些同学在美国打工赚钱，赚的都是几十块，几百块，最多上千块，好多朋友都在餐厅打工。这种不被别人尊重的工作。后来我想想还是不要再去美国留学了。

说白了我就是掉进钱眼里了，纸醉金迷的世界过多了，容易被这种生活困住了，所以最后还是放弃到去美国的计划。

4) 那这些工作经验和你后面从事有机农业有联系吗？或者是有帮助吗？

这几年在商场上的打拼，让我更加怀念小时候的生活和小时候的味道。这种生活和味道不是简单的追求食物的味道，而是对家乡的怀念。1996 年底我就闲下来了，然后常常花时间去找很多好吃的食材，想找回小时候的味道。我又是一个对食物食材比较挑剔的人，比较会吃，而且想要找好吃的东西。一个有趣的事情是，我从东北老家回深圳，总会提着几袋东北大米和西红柿，就像进城的农民，其余的乘客都这样盯着我，像看一个怪物，带着大大小小袋子头坐飞机。

5) 我看到你在 1999 年左右开始做有机农业，你从 1996 年到 99 年之间是怎么完成从商人到新农人的转变？

这要讲和我一段自我放逐的日子。从 96 年闲下来之后，我就去找时间找事情打发时间。我常去钓鱼，跟现在 40 多岁的中年人一样，天天钓鱼，想从钓鱼和鲜鱼中寻找鲜味儿。我打算开养鱼养殖场，但是了解到这种这些养殖的风险和知识的要求太大了，而且也达不到所谓的“鲜”的味道。

但是我也不是说放弃了这个想法最后是和一波志同道合的朋友开了一个农庄叫 Y 餐厅。Y 餐厅创立的想法是想一个小经营个小规模农庄，有空招待一下朋友，养养鱼，种种菜，想过上这种闲云野鹤的生活。农庄满足了我日常的消费和收入。在闲暇的时间，我常常去考察其他的农场学习经验。这是一个非常好的经历。我第一次近距离的了解中国农业如何被化肥和农药毒害了。99% 的农业种植离不开这些现代农业手段，而且当时的技术不成熟，农民对农药和化肥的使用了解不够透彻，因此在使用这两种技术手段的时候常常把握不好，所以那时候食物中毒的事件常常发生。

当时我就嗅到了一个商机，随着中国人的收入提高，大家对食品安全和品质的要求更高，更加重视了。我想着为了进入这片农业的蓝海决心学习农业知识。90 年代末学习这些知识是非常难的，途径非常少，农场主和农民不懂，或者是他们懂一些又没有办法形成一个完整的知识体系把它讲述出来。跟他们请教，总总是请教到一些细枝末节。我就去新华书店买书，买农业的书。去到一个新的城市，有时间就去当地新华书店找有关的书籍。当时互联网兴起，我又开始用啊，我又开始上网寻找资料。

6) 这些渠道可以收到有用的农业资料吗？

你问到了关键问题，从书本上获取有机农业知识还是非常有限的，这些书籍讲的多是传统农业如何使用化肥和农药。有个朋友就给我支招了，他说东北大学电脑有国外高校共享信息的系统。我就潜入学校的电脑房找有机农业资料，这给我打开了农业有机农业的窗口，了解到西方国家早就出现了有机农业。当时我看到这个之后，感觉这就是我自己苦苦追寻的农业的想法。

7) 对于技术方面，你除了自己学习，还有其他途径吗？

本身我也不是一个真正农民，也不是农民出身的，对土地、农作物、天气这些知识都得从头学起，自己也一步一步地摸索学习。这是一个漫长的过程，从书本学到的东西，我需要一个一个的去尝试，还得结合广东的天气，这是一门非常深的学问。我还有向当地各个农业技术学校、机关老师学习和请教。

中国其实建立了一套非常完整的农业技术支持体系，从中央到省到市都是有农业局和技术专家，再到县和农业技术院校，技术力量是够的。但是这些技术专家离农民太远，农民其实不一定能了解这个体系，也更不会说向他们请教种植技术

8) 你是什么时候开始，他怎么开始做有机农业的？

之前 Y 餐厅农业是不用化肥和农药，很粗糙的。我从那里开始探索有机农业种植和营业。从 1999 年开始，Y 餐厅就做有机农业的生产和经营，经营的模式是农庄开始卖的农产品都是有机种植的，还有和商场合作，在他们的柜台卖我的农产品。

9) Y 餐厅有机农产品是怎样种植以及销售量如何？

Y 餐厅有机农产品用的是很传统的方法来种植，不加化肥和不加农药，但是对土壤和水源的没有做的很多限制，当时真的非常粗糙，不过我们也没有申请任何的有机认证，但还是有一定成分的有机。当时的销售量确实不怎么样。虽然商场给了我们很多优惠，他们也从中抽取非常少的佣金。不过消费者不信赖我们的产品，各种挑，说我们的产品有虫眼、大小不均、卖相不好等等，他们还是用选择买传统农产品的标准选我们的有机农产品。在一定程度上可以讲大家的消费理念是不一样的，或者是中国消费者在那时候的消费理念是跟不上。销售量上不去，Y 餐厅的团队开始就有分歧，管理层有部分人就是说不能再坚持有机农业产品的生产，再这么做下去就有可能破产。从 2003 年开始，一些管理层的矛盾加大也影响到了资金的到位。最后，拉扯到 2006 年，我离开了 Y 餐厅。

10) 你从 06 年离开 Y 餐厅之后。有继续从事有机农业吗？

在 Y 餐厅的时候，我不客气的说，我在珠三角地区算是小有名气的农业种植人，大家一听到我离开 Y 餐厅就不断地打电话给我，让我去他们的农场上班，做技术指导员或者是农场经理人。我也做了几个农场的顾问，学习有机农业的商业化和市场化。在 07 年底，我自己创办了有机农产品品牌，在惠东承包了 120 亩地。做了白马有机农场品牌连着弄了四个农庄，叫尚品，上品阳光谷，尚品农庄和金果湾。

那时候做的有机农业种植技术不成熟，产品质量不稳定，而且广东这边天气也不好，六到八月份夏天是种不了菜的。极端天气，夏天雨水多，台风多。那几年的有机种植技术也不成熟。可以说，95%的人做有机农业，在那几年都交了很多学费，但是总的情况可以说是一年比一年好，不过股东他们盈以盈利为目的的投资。确实很难有耐心。第一年他们有耐心等，第二年还行，第三年就开始要求盈利，要求我改变种植方式，往传统农业模式转。传统农业和我的理念再次出现了分歧。我开始的时候还想说服他们，让他们跟我一起做有机农业，但是这些股东主要以盈利为目的，这个理念和我做的有机种植在一定程度上非常难以协调，大家几乎存在着无可越过的鸿沟。在 12 年底，我选择退出经营。

11) 你从这几次有机农业经营和失败中有得到什么样的教训？

太多了。200 年到 2010 年初，有机农业的种植是一个交学费的过程，有机农业种植技术不成熟，市场对有机农产品的接受度还是比较低，很多人都涌入到有机农业的种植，大部分人没有赚到钱又离开了。

12) 你从城市到乡村，除了农业技术，你还学到什么其他类型的农业知识吗？

这个问题问的很隐晦，确实，在农村想要生存下来，不能小院筑高墙。现在你看所谓的新农人，他们更想在农村圈起一块地，自己过上田园牧歌的生活。但是如果想要在农村生存下去，减少自己的业务能力，必须学会如何和乡村打交道。举个例子，之前我的农场是想在山上建一个养猪场，但是村民的祖坟就在那里，如果让房地产开发公司来处理这个事情，他们财大气粗，就扔个十几二十来万来摆平这个事儿。

当时我找到了村书记，和他讨论了，甚至说请教他们如何处理这个事情。书记最后给出让我给 200 块以及两条中华烟，他承诺说三天内我给他给我处理好这个事情，三天之后书记就找人给我带话，说农场的迁坟事情搞完了。乡村固然有很多落后的东西，文化和理念看起来不太合理，但是他们的逻辑之所以运行了几千年。做农业如何

想要做的长久和成功，就必须学会融入乡村。现在所谓的新农人常常用俯视的目光去看待乡村和看待村民。

13) 你觉得你现在与村民打交道的定位是怎么样？俯视、平视还是仰视？

我只能说，我尽量做到平视，学着如何融入乡村，和村民学习，如何和周围的人，环境、气候和土地打交道，但是我还是有时候很难的说完全褪去城市人外衣。

14) 说到 S 农场，你是在什么样的契机下创办这个农场？

之前的有机农业创业让我意识到，如果想要做那种机农业，必须要找到志同道合的人，对农业有共同理念和目标。大家最好能够希望获得有机新鲜的健康食材，通过农业追求一种健康的有机生活方式。这样的有机农业不完全以盈利为目的。

有一天我和深圳的朋友吃饭，他们一直在讨论食品安全和担忧，然到最后他们说想要众筹成为一个农场啊，说给他们服务，朋友就把我拱出来，让我去管理这个农场。开始的时候我就推脱了好多次，他们一直劝我，他说这个农场不以盈利为目的。最后我信了他们的话，我才松口答应去管理这个农场。

说实话，我当时就是太轻信了，这这些资本家或投资人，在餐桌上下承诺但没有写到合同上的话，就不应该当时去相信。在另外一种角度来看，这个农场其实也是我个人的想法。我也想希望通过农场来实现我对有机农业的真正的念，而不是说一定要以一个盈利为目的。我想要达到的模式是通过有机农业把有着共同理想的人聚在一起，大家一起来探讨一种健康有机的生活模式。

15) S 农场的主要运营模式是怎么样的？

S 农场的模式是 CSA 模式，资金来源是众筹。每个人、每个股东都给了 5 万块，他们可以享有一年 1000 斤的有机农产品食材。享用时间是五年，除此之外，股东还有每年都有带 36 个人到农场享用有机农产品的权利。这个很符合我的理念，首先它不是一个有几个投资人合伙合伙创办的，原始的 100 个股东，后来变成了 120 个股东，他们都是会员，也是股东，他们的股份是均分的，这样在这样可以避免出现大股东控制农场的情况，而我负责农场经营和管理。

众筹到的 600 万全部用于农业生农产生，我以每年的投入资金中的 3%-5% 的比例划给我做工资，我变成他们的职业经理人，这些都是写入合同的。但是农场经营的这么多年里，我都没有从中提取 3%-5% 的职业经理人管理费。

16) 你如何找来这些股东？这些股东的权益和责任是什么？

这些股东一大部分都是我的朋友他们找来的，我自己也找了一些股东。在深圳这么大，找了 100 来个人，投资自己的食品还是很容易的，而且投资金额也不算特别大，他们的权益就是一年一千斤的有机农产品，他们还可以享有每年 36 人次啊，想到农场享有农产品的权利。

17) 也就是说你们的股东。每年的股东费用是 1 万块 1000 斤，成本价大概就是十块钱美金，农产品啊，我这样理解是正确的吗？

是的，经过我的成本核算，以及我的经验，有机农产品的成本价可以做到十块钱/一斤，这个成为了后来经营的一个地雷。

18) 股东除了获得这些实质的权益，还有其他附带的要求吗？

在书面上其实是没有的，不过我和他们在签订协议的时候，在口头上要求每个股东都需要找来 10 个会员。但为了避免让我们的合同有非法集资的嫌疑，没有把这一条列入其中，这些股东也没有把这放在心上，只有零星的股东带来了几个新的客户，在扩展会员的任务又落到我头上了。

19) 为什么这些股东没有动力去扩大客户呢？

参加 S 农场的股东都算是有头有脸的人，他们愿意把用自己冒来冒险，但是不愿意让自己的朋友来冒这个险啊，他们不愿意让自己的社会网络受到影响。其实也是可以理解的，他们加入这个 S 农场，也只是为了享有健康有机的生活以及农产品，也不是为了参与到有机农业的经营。

20) 你刚刚提到 100 个原始股东，过了一年又提到 120 个原始股东，为什么这个原始股东发生了变化？

你注意到这个细节，2012 年首次参与发起众筹的原始股东是其实只有 30 多位。这个农场建立之后呢，第二批众筹到了 70 多位，这个一共加起来就 100 多个会员。开始的时候我们就以 100 个股东为底来经营农场，主要满足这 100 个股东的日常农产品消费，有多的农产品产量就投入到市场中。

但是广东的天气对做农业的人是一个噩梦，2013 年 9 月份，超强台风“天兔”正面袭击惠阳地区，农场设施受到了严重的破坏。为了补充建建设资金，灾后必须众筹更多的资金来重整农场，最后又众筹到 20 多位股东，这个就形成了 120 个股东。

21) 投入的 600 多万原始股东的资金可以很好的支撑世纪经营的分享吗？

你想听真话还是假话？嗯，如果你想听真话，我可以跟你说，这 600 多万来经营一个农场，特别是有机农场是不够的。在广东省做农业主要分为两，主要面临两个大挑战——台风和连续暴雨。到 2019 年底，农场一共经历了四次超强台风，还有其他大大小小的热带风暴和热带气旋。开始的时候我们经验不太够，或者说是整个应对台风的措施做的不够好，随着经验的累积，已经能够在台风来临之前做好蔬菜基地的设备维护和后续的应对措施，虽然已经在尽可能的把极端天气的影响降到最低，但是必须承认每次重整都需要一大笔资金的投入。

除此之外。在有机农业经营的初期，需要花大量的金钱来实现土壤改良以及水源的寻找，这些投入都是需要非常多的成本。在初期阶段，农产品的技术也不成熟，需要去不断去尝试农产品的有机生产技术，这个投入了大量的精力和成本，而且产量一直保持的比较低水平。除此之外还遇到规模小，客户规模不够，销售量就起不来，就很难找到突破盈亏的平衡点。前期因为生产成本低，消费者对有机农产品的价格接受度仍待提高，无疑提高了有机蔬菜的发展门槛。

22) 但是你们农场建立之初并不是为了扩大规模，变成服务所有对有机产品的消费者，是吧？

是的，我们农场开始的时候确实是按照 CSA 模式，但是我们也强调在经营之余面向大众市场销售。这个 CSA 模式或者是在众筹最初阶段就有问题，首先开始的时候我们算有机农产品成本就十块钱一斤，这个只是农产品的成本价，在技术成熟之后确实降下来了，例如我们种植的有机萝卜，成本价降到了六块钱一斤。技术成熟缓解了 CSA 的资金问题。但是服务原始股东最大成本是物流，当时我们在众筹的时候是考虑了有机农产品的成本价，但是对物流费用的成本没有考虑太多，虽然 S 农场三个农场都在惠州。距离主要的客源地不远，例如深圳、广州或者其他珠三角城市。从深圳到农场只需要一个小时，从惠州市区到农场只需要 20 分钟，2010 年初的时候，物流链条没有那么成熟，所以我们最后选择自己配送，我们自己聘请司机，每周配送两次，司机整个珠三角地区跑，把这些菜运到各个股东小区楼下，整个油费加路费就大概需要 3000 来块钱每一趟。这还没有算其他司机的工资的其他费用。

这个模式成为我们经营盈利化的最大阻碍之一。虽然我们开始的时候投了 600 多万，但是这个费用全几乎全部用来了前期的准备，土壤的改良，水源的寻找，还有应对极端天气的打击，以及覆盖原始股东的农产品运输成本。

23) 在农场最初几年，尤其是用户规模小，收入较低的问题，你们是怎么去解决的？

我们先用掉会员所筹集的 200 来万。开始是用了 200 多万，后来啊，原始股东的资金陆陆续续到位了，但是到 14 年底的时候，所有的钱都几乎被用完了。货款、买设备、装大棚等等，用来付掉工资和运输农产品的物流成本，还要用来应对各种自然灾害，台风暴雨，花着就没有了。我也没有从中支付掉我的管理经营管理费用，我和最初几个发起人说了这个问题，他们就总共找了 100 多万的投資，但是这个钱不经花，14 年到 16 年陆陆续续在，拉来了 130 多万投資。他们投，投資的是有条件的，说是要在三年内看到回报分利润。这形成了劣币驱逐良币的趋。本来的有机农场就逐渐开始被资本绑架，走向了传统的有机农场的经营模式。

24) 为了应付这些亏空和资本投資，农场做了哪些进行政策的调整？

我们就开始快速的扩张会员。等到我们的经营技术逐渐成熟之后，农产品规模上来了，主要任务就变成了推广有有机农产品吸引更多的会员。

25) 你们的规模是怎么做上来的？

我们本身就有三个农场，日常种出来的农产品主要是瓜果类，可以满足珠三角的消费群体。我们也会和周边的农场合作来应对较大的订单，例如你前几天到的 R，跟农场我们合作了很多年。我们也和其他省市的农场合作，把他们农产品放到我们的平台上卖，例如云南的楚雄和大理，新疆的库尔腾等地区。和他们合作啊，尤其是远距离的农场，我们不是想让他们代替我们农产农场的农产品，而是在我们农产品不当季的时候啊，他们可以做一个补充，或者是满足消费者的多元化的小众需求，我们才决定和这些农场的合作

26) 你们跟其他农场合作，怎么保证他们的农产品符合有机认证，或者是符合你们农产农场出产的农产品的质量呢？

我们一般会先让他们的农产品寄过来，我们看了验过了这些农产品是符合我们的标准的，才会愿意让他们加盟到我们的平台。除此之外，如果是近距离的，例如珠三角地

区或广东省地区，或者更周边的省市，我们都会去看过他们农场，确定他们农产品出品质是可以得到保证的，我们才愿意让他们在我们平台上销售。肯定不可能说随便随随便便找其他的人来和我们一起合作，这样会拉低我们整个平台或者 S 农场农场的口碑。

27) 你们的市场推广形式是怎么样的？

一开始我们就让一些游客到我们农场去参观，我们提供一次免费的火锅。他们真的很能吃，我们提供一只走地鸡，清水火锅，无限量的农场青菜。他们对这些肉都不感兴趣，但是蔬菜就一盆一盆地吃，他们都说从来没有吃过这么好吃的菜。本来十个人一桌的火锅菜，他们竟然吃了十几二十来筐的青菜。但是这样的模式的转换率不高，一桌下来有一到两个人定成为会员已经很不错了。后来我们也和相关的单位合作，例如海尔集团的工程师，他们对有机食物有一定的了解，并且愿意为健康有机生活方式买单，这样的转换率就会高一些。我们慢慢放弃掉这种请别人到农场参观的模式，因为成本高，划不来。

我们想要的通过自己的产品去打动消费者。在我们积累了一定的客户量之后，虽然不是很大，但是也可以看到一些消费者特征。我们就做一些小礼品，在这些会员的小区楼下分发，量不大，但是效果特别好。高端小区居住人群很愿意为有机生活买单他们拿走礼品，礼品的一个前提就是要加群，我们就会在群上分享我们的有机农产品。之前我们还有和海尔合作，海尔想推广他们的新冰箱，你想在小区楼下推广冰箱，没有多少人愿意凑上来看，但是如果有食物分发就会热闹起来。我们就和他们合作，食物就放在他们的冰箱，我们在旁边就简单地烹饪我们的食材。当时在海尔馨厨冰箱的销售界面，你可以看到 S 农场的“有机农产品从田间地头运到你的餐桌”的一键购买。

28) 你说的这个模式和传统的有机农场的销售模式是不是很相似？

是的，在后面我们已经变成传统的、非常普通的有机农场，最多就是销售手段更加多元化，除此之外我们没有多大的区别。

29) 但是你们之前不是一直在说做 CSA 的农场怎么就会变成一个传统的有机农场？

我们也是没有办法，120 位股东每天每年 1000 斤，每周都要从农场送到股东手里，这样的运营成本每年都在叠加，如果需要覆盖这些成本，我们必须扩大销售量，增加利润来覆盖。除此之外，之前的运营和种植成本一直持续了两年，叠加自然自然灾害就使得。农场的经营举步维艰，投资者从 2016 年底就开始我们经营需要转亏为盈，从

而可以分得更多的利润。这样经营的成本压力导致 2017 年中期，我们和股东、投资人开会商量农场的经营方向，经过很多次的探讨和妥协，最终达成了一个协议，农场继续为股东送货，直至到 17 年底。也就是到合同结束。

股东的五年约制约结束之后，我们就解除与原始 120 位股东关系。农场的经营全部由我管理，我变成了农场场主，投资人不会再做任何的投资，农场的利润需要用来填补掉之前的亏空，以及剩余的用来分给投资者。这样的股权调整之后，使得农场完全变成传统的有机农场，我就变成了抓产品质量和销售的负责人。

30) 这样的传统经营模式，你的感觉如何？

非常失望，但是对模式在中国推广也有更多深刻的认识。我认为 CSA 模式在中国变成一种众筹模式。众筹到一笔资金之后来支持想进入到有机农业创业的人。但是因为技术手段的不成熟，市场对有机农业的接受度不高，以及经营成本，为外来商业资本开了一个进入 CSA 农场经营的口子。

但是外来资本他们的最终目的是想要从有机农业经营中获得利润，这个和原本的 CSA 商业理念背道而驰。从 2019 年开始，别人请我去分享 CSA 模式，我就开始说 CSA 在中国是一种行不通的模式。但是这确实是我个人的经验和感受。

现在你看到的 CSA 模式在中国的运营，这种模式与原本的 CSA 模式已经相差甚远。像北京的小毛驴，他们现在也正在发展多元化的经营，像其他的啊，我了解到的其他的 CSA 农场，他们也开始转向传统的农有机农场经营模式，或者是发展休闲农业+旅游的商业。或者说，这些经营的多样化可以说 CSA 模式在中国的一种变通吧。

31) 听您这么一说，我还是有一点困惑。因为根据你跟我分享的市场营销模式以及市场的反馈，并且从 2017 年到 2019 年的数据来看，S 农场的经营状况其实是非常良好的，但是怎么会走到最终破产？

是的，我们的经营，我们的数据非常好，尤其是在 17 年底，跟原始的股东解除股权的合约之后，我们的经营迎来了一个高峰期。

在最高峰的时候，我们的会员最多有两万人，年收入高达三千万，这些数据看起来非常好。我一直让我们的员工扩大我们的客户量，我从来不要求他们实现会员充值 1 万块的目标，反而我更希望拓展，这 10 个会员每个人充 1000 块，这样就会有更多的人尝试到我们的产品，而且我也相信我们的产品在被尝试之后，继续购买我们的产品，

这样的转化率会非常可观。我们的营销手段还是非常成功的，销售量很大，最高期我们的员工达到了 100 来人。

32) 继续听您这么一说，我感觉更加困惑了。还是不太懂为什么会最后走到申请破产。

S 农场的销售量虽然很大，但是成本价就在那，有机农业的损耗非常大。举个例子吧，我们之前和很多大型商场合作和做供港蔬菜。这些特定机构订对产品的要求非常高，这样会增加很多损耗。虽然技术成熟了，我们的成本也降下来了，但是我们需要再刨掉一些不太符合他们标准的产品，这样我们的成本价就会上来。这不是最主要的原因，主要原因是前几年的经营成本亏空太严重。我们试图想要维持 CSA 模式，这种模式累计的成本会使得我们的利润几乎为 0。

你可以想象，S 农场的破产的导火线居然是十几万的京东快递。货款要到期了，我们没有钱，我们没有钱去付这一笔快递费，之后我们跟股东商量，还是决定宣布破产。我们算了即便我们这一次能够支付掉这一笔快递费用，但是后面还有不断到期的一些费用。这些投资人不愿意再追加投资成本，其实如果他们再追加大概 100 万的投资成本，这个农场就可以经营下去。并且在未来的一到两年内肯定可以扭亏为盈。但是，我这样说他们肯定不再信任的，因为之前的数据显示，我们即便在经营状况非常良好的前提下，经营还是非常困难。最后我们把宣布破产，清理我们的资产，把这些农场给转让出去，把我们的经营的平台转让出去，获得费用用来补回了之前的亏空，但是他们还是没有补还欠我的近十年的管理费用。

33) 你的经验显示 CSA 模式可能不适应中国环境，但您觉得为什么 CSA 模式还能在中国生存下来？

他们更多的是会员充值制，会员付费购买有机农产品，这个模式就是传统的有机农业。可以说是完全背离了 CSA 的本意，现在手机上的淘宝和抖音直播把农产品直接连接到消费者。这个很好地解决了有机农产品的生产和销售的问题，但是他们最大的问题还是质量。很多小农通过自己的产品来累积口碑，或者是通过大规模的种植获得有机产品的认证，就跟之前和我们农场的模式是一样的。这种直销的模式可能是中国有机农产品的未来。

34) 您现在还是在做有机农业吗？

我已经可以说是半个新农人，我现在在创办一个有机农业培训学校，定期地给有志于做有机农业的人提供培训。我的之前经验告诉我，中国有机农业的经营需要很多的投入，但像在我这个年纪了，我可能更多地去思考如何把我这几十年的农业经营、农业种植的经验传播出去。让更多的人从我这几次的创业和尝试中获得更多的经验。

我还是回归到我之前考虑的一个问题，中国对有机农业的技术的传播并不是那么成功，而且真正的农民对于获取相关的知识的壁垒太高了，或者是他们不懂的怎么如何去获取知识，而且新农人他们很多人是没有从事过任何农业生产的，但是是想要为了这种生活模式，投入到有机农业。他们经常会在就是经营的前几年投入大量的时间、精力、金钱。但是结果并不是非常理想。所以我想要把我的农业知识传递给他们，希望他们在尝试这种农业的时候能少走一些弯路。

第二次访谈 S 农场农场主 Z, 60 来岁, 访谈时间 2023 年 9 月 28 号

生产环节

- 1) 笔记中提到，他们原来种植叶菜，但现在以瓜果为主，具体有多少品种知道吗？

广东种菜品种季节性非常明显，广东天气夏季炎热多雨，冬季温暖，菜品种常常得换。夏季主要是种植各种瓜类，包括黄瓜、南瓜、苦瓜、冬瓜、甜玉米，叶菜主要有苋菜、空心菜、番薯叶。广东的春秋两季非常短，也不明显，春季是 3 月份和秋季是 10 月底，我们一般会种植一些豆类，像四季豆、毛豆、霉豆。

一到十月底，农场的旺季就来了，我们会种各种叶菜，就是市面上能看到的各种叶菜，例如大白菜、包菜、甘蓝、菠菜、荷兰豆、番茄、菜心。冬季种植以 11 月到来年的 2 月份，一共有 4 个月，我们农场大约会种 120 种瓜果菜类，其中百分 80%是在冬季种植的。

- 2) 都是在大棚里种植？育苗是自己育苗吗？

不是的，我们农场只有 20%的农田有大棚覆盖，80%是露天。这里我首先得解释一下大棚在广东农场的功能，广东的农场很多也有大棚，大棚都那种薄膜和防纱窗。大棚主要起到防雨和防虫作用，保温功能不重要或者说不明显。

以小白菜为例，以前农场会在夏季的时候种植一些小白菜满足一些消费者的需求。但是小白菜非常娇贵，特别怕雨水和虫子。如果小白菜在露天种植，下一场雨它的产量就会少一半，广东夏天常常暴雨绵绵，小白菜露天种植就完蛋了。小白菜又非常招虫子的，我们的小白菜种植又不能喷洒农药。所以只能先放在大棚里面培育苗，过了长虫季，再移栽到地里。这些都是在大棚内完成。

现在夏天种植小白菜主要是异地种植。宁夏有特别多的农场在夏季种植小白菜，那里的夏季气候刚好符合小白菜的习性 – 不需要太多雨水和太高的温度。我们的农场会跟宁夏的农场合作，夏季会员也可以通过我们的 app 商店买到这些小白菜，还有菜心，芥菜这种冬季的叶菜。

3) 种的品种是进口的、商业化的、还是自己找的本地的品种？

我们的育苗都是从几个种子公司他们那里购买的。他们在深圳乃至珠三角地区已经做了很长时间的育苗业务。大家都是相互信任的，这么多年打交道下来，也没有出现过什么样的问题。

4) 关于 R 的笔记中讲到了他们管理病虫害的办法，S 农场是怎么做的？

有机种植的病虫害防范是一个系统性的防范，不能说只靠某一种措施能够完成这个任务或这个工作，一句话来说就是合理规划。首先你得清楚了解季节变化带来的降雨变化，土壤机制变化和温度变化，从而合理规划瓜果叶菜种植。这个是在源头上防治虫害。

第二个阶段我们主要用物理防虫，我们会把虫害问题严重的叶菜放到大棚里面种植，就像刚刚所说的小白菜，这个方法是最简单也是最容易见效果的。

我们还会用肥料防治，我们的农场主要用的追肥是沼气液。沼气液体会产生一种特殊的味道，可以驱赶害虫。

如果这一些措施效果都不明显的话，我们将会用最后一种措施，就是喷洒有机农药。我们在安全和符合有机农产品的范围内，按照标准来喷洒有机农药来减少虫害。

5) 是不是也同样因此而付出巨大的劳动投入？

这个要看你怎么理解这些防治害虫的措施。相较于传统农业，肯定是会花更多财力，物力，人力和精力。但是我们的病虫害防治是一个系统性的工程，工人真正花费在虫害防范上的工作和时间，和农场其他工作来算，不算多的了。

6) S 农场有机种植技术在什么时候开始成熟？

我们大概在 2015 年的时候，有机种植已经可以完全成熟和规模化，产量已经上来了。农场总产量从以前 1000 斤/亩的产量提升到 4000 斤/亩，成本就降了很多。

这个农场的开始设立目标是为 1000 个家庭服务，但是我们在经营这个农场的时候发现，城市家庭对食物的消耗已经不再像我们之前想象的那样。很多家庭一天三餐可能只有一顿是在家里面吃。而且，他们在周末的时候有可能会有外食。

这种家庭饮食频率的变化会降低他们对农产品的量的需求，因此我们的目标调整成从 1000 个家庭服务到 5000 个家庭服务。我们服务消费群扩大了，但总供应的产品的数量是还是保持在那个水平。

7) 还有就是土地有没有像 R 那样进行了三年的土壤转化？

有机农业认证需要两年的土地转化，这个是 R 农场为什么会花两年多的时间对整个土壤和水源进行整治。我们也花了两年的时间来转化，主要的措施是不对土地是施舍任何的无机肥和喷洒农药，进而保证土地的“无污染”和顺利通过有机认证。我们在这个期间也严格按照有机种植的方法来种植农产品，只不过那时候我们没有打上有机认证的标志。

8) 有机肥料从哪来？他们自己堆肥吗？产量跟普通农业相比如何？

有机种植肥料分为土壤改良和追肥，追肥一般是效果比较快的钾肥。但是，有机种植的本质是土壤改良。改良肥我们一般用的是买的有机肥，我们有长期合作的一个有机肥厂，叫有家稻米，他们家的有机肥是，国家认证的，这么多年用下来品质都很好。这个肥料厂他们也有自己的农场，也在用他们自家的肥来改良土壤，提高土壤的肥力。

土壤改良比较理想的情况是一年每亩地用 7 吨肥，也就是说大概每 2 个月用 1 吨肥。追肥主要是用动物粪便，其中人的粪便效果是最好的。但是根据有机农产品的标准，人类的粪便是不可以用来作有机肥。其他的动物粪便也有优劣之分，鸡，鸭，鸽子粪便比较干燥，效率是最好，猪粪次之，牛粪最差。

我们最后选择的是猪粪，猪产生的粪便的量比较大。我们就建了自己的猪场，大概有 1000 头猪。这些猪长大之后就卖掉。猪场的作用其实是用来产生给农场使用的有机肥。

我自己设计了沼气池，用来沤肥发酵。沼气池沤肥最后呈现出来的形态是沼气液，我们设计了类似于自来水的管道。沼气液以灌溉的模式来浇肥。

9) 鸡鸭粪可以用作肥料，但应该是足够的吧？

我们自己确实是养了一些鸡鸭，大概有 2000 只。但这个 2000 只鸡鸭产生的粪便肯定是不够用来作有机肥。你想想我们每亩地每 2 个月就需要 1 吨肥，哪里够用。农场养的鸡鸭主要是有些会员想要买，我们就养大概 2000 只，卖掉了一些就补，数量就稳定在 2000 只左右。

我们是围在一起养的，吃的就是我们有机蔬菜。有机农产品的废菜率很高，送到市场之前我们会有很多不合格的菜，我们就摘掉这种废菜。这些废菜来作为他们的饲料。我们还会买一些糠。品种主要是本地的走地鸡，在广东其他类型的鸡市场不太大。我们的鸡鸭主要是冰鲜鸡为主卖给会员。

劳动力

10) 笔记中提到最高峰时他们雇佣 200 人，这些人是哪来的？是原来土地所有者？当地村民？还是外来的劳动力？

我们农场的工人的数量一直是稳定到 80-100，但是之前农场最大的规模的时候工人数量有 200 人左右。我们不会招本地人，他们很难管理，也没有很多适龄的本地人。外地工人的主要来源是云南、贵州、广西这三个省份，一个农场的工人可能都是来自同一个村。这些工人之间依然按照传统社会的逻辑来处理事情。从我这十来年在农场工作的经验来看，工人如果他们是夫妻档，是最为稳定的，两个人相互牵制。其实老乡之间也有互相不信任，这种情况非常常见，他们有时候也会存在明显的利益冲突。

工人之间，就这个农场的工人跟另外一个农场的工人之间，他们信息流通的。举个例子，如果我和其中的一个工人说，我这边需要再招一些人，他们很快就能把这个信息传递到他们的工友群，很快一下就能找到人过来面试。

11) 如果能知道大概的年龄结构更好。还有就是工资水平。

工人的年龄大概就是 30-40 岁的青壮年，很多都是夫妻档。

在 2012, 2013 年的时候, 我们给他们开的工资大概是 2000-2200 之间, 这是基本工资。除了这个, 我们有很多激励方式, 在这个附近片区, 我们农场的工人是最自觉的。他们的工作时间是从早上 4 点左右带着头灯下到田里做农活, 一直干到晚上 8 点到完全天黑。我们的工作没有强制要求, 从早上 8 点到下午 6 点左右。我们采取一种计件方式算他们的 KPI。通俗地说, 做的多就挣得多, 但又不是那种个人竞争 – 我拿了你就没有。我们是算包数, 算公斤数。如果他们想要挣得多, 肯定就很积极地干活了。举个例子, 之前刚刚提到的施有机肥。每 2 个月施肥 1 次。施肥又多又重, 确实是个体力活。每包有机肥大概是 200 斤重。之前我们没有激励机制, 很多工人就开始偷工。我让他们去施肥, 他们施了一些没施完, 就跟我们报告说已经施完肥了。过一段时间我去仓库发现了还剩下很多有机肥。后来我想出来了一个新的激励机制, 就是每施 1 包肥就奖励 2 块钱。这样的偷工的现象很快就没有了。不过现在这个问题就解决了。因为很多农场已经开始买施肥机, 再也不用花人工去施肥。

12) 另外, 是全部都长期雇佣, 还是有一部分长期工、有一部分零工? 长期工的话, 因为农业生产季节性, 能保证一直有事情做吗?

在广东, 农忙和农闲季节不是那么明显, 夏天的时候可能相对闲一点点, 我们也会有其他的农活补上, 例如猪场和鸡鸭养殖场的活。夏天我们也会种植很多的瓜类和当季菜, 这些活都算挺多的, 他们工人其实也忙, 冬天会更忙一些。

我们从来不会雇短期工, 都是长期工、熟练工。农业是个技术活, 大家对农业的理解可能是存在一个误解, 认为农场工作是不需要技术含量, 因此就雇佣短期工来降低用工成本。但事实上, 短期工的效率根本跟不上, 择菜, 打包这些都需要天天练习, 才可能在又快又好地完成工作。

短期来看, 短期工特别是在农闲的时候是可以节约到一定的用工成本, 但产出不够。这样一算下来得不偿失。所以我们一直都坚持用长期工。几乎不用短期工。

13) 生产中的劳动监督怎么办? 是不是个问题? 这里涉及到的不仅是个用工成本的问题, 农业生产中的劳动监督是个很难解决的问题, 也因此被认为是资本化农业的障碍, 雇佣农业往往需要利用特别的办法来解决这个问题。我附上一篇文章, 正好讲的是广东老板到宁夏雇工种菜的, 和这个有机农场是个有趣的对比。

在农场上班，用现代工厂方式来监督管理工人是不太可能的。工厂工人上班时间是固定的，一般是从早上 8 点到晚上 7-8 点，工厂加班可以给点加班费。但是农场上班时间，一般是根据太阳出来的时间做调整。太阳出来之前，大概在 6-7 点工人就会下田，做到 8-9 点就回到室内。下午 3-4 点又再回到田里，可以一直干到晚上 7-8 点。农场的工人最清楚什么时间天气最舒服，肯定不用你去告诉他们什么时候去下田和什么时候下班。

用现代工厂体制来管理像打卡制最没有效果。本来工人想要晚一点下班把手头上的事情先干完了，但是为了准时打卡，他反而就直接不干留到明天，就为了在 6 点前打卡。我们实行小组管理模式。一个大组有 17-18 个人，有一个大组长。我们管他们叫大师傅。每一个大组都会配 3 个小组长，小组长一般是管 5-6 个人，多的时候可以管到 10 个人，每个小组长就监督到工作。小组长有什么问题就会跟大组长（大师傅）反映，我们主要是和大组长来沟通交流。

土地

14) 他们有三个农场在惠州，分别有多大土地面积？（你以前的笔记提到在高峰时，总共是 600 亩。）土地是从当地村里租来的？租期多长？租金多少？

S 农场有三个农场，BM 农场有 100 来亩，TK 农场有 200 来亩，XC 是个水果农场，面积大概在 60-70 亩。

租期是 5 年到 10 年不等，XC 是 5 年签一次合同，其他两个农场是 10 年签一次合同，每次合同签署可以有约 20% 的租金调整。租金也根据不同的农场情况有所不同，租金价格在 1000-1600 区间浮动，根据农场的区位、土壤条件、水源来最终定价。

15) 如何从村民手里租来农田？

我们来租村民土地是没有跟村民直接打交道的。因为我们租的农田涉及到很多家农户。我们不可能一个一个跟村民谈条件。我们采取的模式是先跟村委会接触交涉，让他们去和涉及到每一家农户谈条件。谈好了，他们村委会就在跟我们交涉，给我们报土地租赁价格以及租期等等。村委会一般都是这个交易中的中间人角色。

16) 原来土地的所有者（村民）是种什么的？

以前这些土地少部分用来种水稻，还有种一些瓜和叶菜。很大部分荒在那没人搭理。这些农业种植是小规模的种植，小打小闹以家庭为主。种地都是年纪比较大的，留守

在农村里面的老人。很少看到有年轻人还留在村里面，并且愿意去种田。这里是珠三角，很多人就直接外出打工了。留在村里面的人本来就不多，老人就种一点菜瓜补贴一下自己的收入，或者是自给自足。

17) 租出土地后是否就退出农业了？或者是已经出去打工、退出农业了？这里牵涉到的问题是：这些外来的生态农业是否反倒成了一个将小农赶出农业的力量？

村民把土地租出去之后就退出了农业。很多村民愿意就把他们家的土地出去主动退出农业生产。他们如果自己种田，每年的收入大概在 1 万块钱/亩地。如果租出去的话，租金就是 1000 来块/亩。从这个数字来看的话，他们可能是亏本的。

如果他们不种地之后，很多年纪大的老人要么去给他们的子女看孩子了，搬到子女那边住了。还有一些稍微年轻一点的话，也会在附近农场找到一份工作，一年下来的收入也要 4, 5 万/个人。一对夫妇一年挣个 10 万问题不大。有些村民不在农场上班，他们就会去附近餐厅或酒店上班。大部分村民不是特别愿意从事农业，辛苦挣的钱又少又不稳定，天天风吹雨打。

更加年轻一点本地人，他们可能就会做到一些旅游接待工作，本地就业，不过更多的是离开他这个村到外地工作。但是他们并不是因为土地转让才在本地就业。

6. 广东省珠海市 PP 镇 LV 农场（调研时间：07/10/2023，访谈人数：1 位）

LV 拥有两个基地：珠海 LV 占地 300 亩，广州 LV 农场占地约为 200 亩。在 2013 年初，Z 的 LV 组成了 10 个人的核心团队，2013 年注册了珠海市 LV 农业科技有限公司，2014 年，农场获得了珠海市政府的帮扶，签下了 PP 镇 H 村 300 亩的土地租赁合同，租期 20 年，解决了土地产权的问题。Z 创业初期，曾经在 PP 镇附近有过两个农场，但是都因产权问题而不得不重新寻找新的农场地点。

6.1 农场定位

目前中国有机农场分为两大类：1) 高投入、高产出的产业化有机农场；2) 多样化经营、多种产出的小型有机农场。两种类型的种植模式、产品产量、消费场景、用户体验、物流供应区别非常大。“LV”属于第二种。他们在坚持提供高质量的生鲜蔬菜，试图去尝试更多元的经营模式。目前，他们在做有机餐厅方野农园、农场酒吧、田间音乐会、乡村旅游、自产加工食品等。

互联网成为 LV 成为他们用来构建“品牌建设和推广营销”的工作。从 QQ 群，微博，微信公众号、短视频到直播带货，他们尝试利用不同传播手段让更多人了解“LV”和建立自己的消费者社区。

6.2 管理团队的职业化

2013 年创办开始，农场由 Z 及其创业团队在管理。直至 2017 年，“LV”的经营状况并未实现赢利。虽然当时中国的有机产品发展非常迅速，有机农场很多，但大多都在亏钱，经营状况都不好。Z 意识农场经营需要财务、营销、市场等方面的综合管理，而他完全没有公司管理经验。为了突破瓶颈期的“LV”，Z 引入了职业经理人的制度，正式将农场的经营转为公司化运营。他聘请了 W 作为农场的总经理。她之前在一家青梅加工企业担任总经理。另外一位引进来是 H，他之前在制药公司的市场总监，现在负责农场市场工作。这种管理团队的职业化确实给 LV 带来显著的变化——2019 年开始之后，LV 开始盈利。现在农场工作人员为 160 多名，40 多名管理人员。

6.3 会员 CSA 模式

他们实行 CSA 会员管理模式。2023 年 6 月份，他们年份额的套餐为 1) 3kg/48 次，每周 1 次/6-7 种蔬菜/年（价格：珠海市内 5566 元/广东省 6334 元/省外 7966 元）；2) 3kg/92 次/6-7 种蔬菜，每周 2 次/年（价格：珠海市内 9184 元/广东省 10656 元/省外

13784 元); 3) 4.5kg/46 次, 每周 1 次/8-9 种蔬菜, 每周 2 次/年 (价格: 珠海市内 8071 元/广东省 8839 元/省外 11911 元); 4) 4.5kg/92 次, 每周 2 次/8-9 种蔬菜, 每周 2 次/年 (价格: 珠海市内 13220 元/广东省 14692 元/省外 20580 元)。

CSA 会员预付制模式成为他们获得资本重要形式。2013 年, 这种模式为 Z 团队融到第一笔资金 40 万资金, 极大地缓解了初期创业的资金压力。CSA 模式, 或者更加直接地说, 会员预付制模式, 成为 LV 应对风险的一个重要资金后盾。例如, 在 2017 年 8 月, Z 的农场又因“天鸽”台风遭受重创, 损失达 800 万元; 2018 年 9 月, 农场又遭遇强台风“山竹”袭击, 损失超过 200 万。他们主要通过向现有的会员征集更多预付款, 来获得更多的资金来重建。对于那些提前预知会费的会员, 他们会根据他们出资多少来决定他们的获得农产品时长。

同时, LV 也跟他们的会员形成一种默契: 当风调雨顺时, 农场丰收, 农场会给消费者多配送一些蔬菜; 当遭遇不可抗力的天灾, 农场减产, 将会和消费者协商减少配送量或暂停配送, 待恢复后再补送短缺的蔬菜。当然, 他们也有其他募资渠, 包括团队筹钱, 银行贷款, 政府一小部分资金支持。因为这种多元化的资金支持使得 LV 得以在多次考验中幸存下来, 也使得他们没有完全被资本裹挟。到了 2019 年, 农场终于开始赢利, 根据 LV 一位管理者 W 表示, 现在每年可以保持 30% 的增长。但是, 这种盈利是每年的盈利, 还没有偿还之前因为管理不善, 自然灾害, 技术难点所造成的 1300 多万元经济亏损。

6.4 有机认证与产品质量

LV 对他们的农产品申请了有机认证, 也就是说, 他们农产品的品质是得到“正式”认证。但是, 他们只对某几种类的蔬菜进行认证, 包括菜心, 番茄和一些瓜类。而 LV 农产品的品种非常繁多, 很多其他蔬菜其实没有得到认证。他们给出的解释是, 因为蔬菜的更换周期很短, 没必要对所有的品种认证 (或者说基于成本考虑)。珠海 LV 作为华南地区经营有机农业时间比较长久的农场, 他们和消费者建立了比较强的信任。而且, 有机认证的一个重要考察方面是对农场的水和土壤进行检查, 如果符合有机认证的标准, 那其他的蔬菜水土也是合格的。

除此之外, “LV”的业务也在不断向机构单位拓展。2016 年起, “LV”又开始与更多地方的农户合作, 扩大产品来源, 并根据气候与土地的条件, 明确上架标准。因此, LV 几乎成为广东省有机农产品销售平台中种类最为丰富的一个平台。在访谈过程中, 我重

点问了他们如何确保合作商家的产品质量。他们解释是农场的工作人员会定期去考察合作农场的水源和土壤，以及他们的农产品。但是很多农产品没有官方渠道的“有机认证”。换句话说，消费者因为相信 LV 的品控，而选择这些产品。当然，LV 在做这些合作商家的产品展示尽可能全方面体现有机，小农经营和高质量。

6.5 小结

珠海 LV 创始人 Z 是人民大学 W 教授的学生，他一直坚持 CSA 会员模式。这种模式使得农场获得不断融资的手段，从而提升农场应对经营不善和自然灾害的能力。在一定程度上，CSA 模式实现农场与会员实现风险共享。

珠海 LV 的定位是多样化经营、多种产出的小型有机农场，他们的多元化业务也验证了他们的定位。但是，在前期市场和顾客群积累到一定程度之后，他们重点发展珠海 LV 的“平台”功能来扩大农场经营规模。换句话说，他们的经营模式变成会员+农产品中介平台，这个可能会带来一些销售产品品控的挑战。

访谈

1. LV 农场营销工作人员 T，28 岁，2022 年加入农场。访谈时间为 2023 年 7 月 10 号

- 1) 你们主要是销售有机食品？以什么样的模式销售呢？

我们农场是广东省最大有机农场之一，主要面对的是家庭客户。目前我们接受订购模式有两种，一种是散购，在 APP 上或者是小程序上选购自己想要买的东西。第二种是按年来定期订购套餐。我们现在有几个套餐，你可以在我们的公众号查询，每周会给你们配货。

- 2) 你们为什么选择这种预付费的模式呢？

我们农场主要是受到美国社区支持农业理念的影响。这个社区理念是一群想要获得安全食品的人，他们通过众筹形式获得一笔启动资金，委托当地的农户或者这群人中有一人愿意按照有机农业的模式来种植农产品，种出来农产品要定期配送给社区的成员。

- 3) 这个模式是否协助 LV 农场获得原始资金？

这肯定是无可置疑的。农场第一笔的资金是通过这样模式获得的，用于农场的土地租赁、人员雇佣以及买各种农机设备。我们也交了很多学费，农场主也常常去不同的农场学习经验，和农业农场主交流。通过几年的探索，农场主技术逐渐成熟了，农场产量已经趋于稳定，产品的质量也慢慢稳定下来了。

4) 这种模式是否提高到农场的恢复力？

这农场的经营经营了十来年，经历了大大小小的挑战。例如，2017 年 8 月份，天鸽正面袭击了珠海，整个农场可以说是完全破产。所有大棚都吹翻了，农场全部农田被泡了，农作物全毁了。当时农场所有的工作人员看到这个情景，毫不夸张地说，心都碎了。这个台风带来了造成了高达 800 万的损失。灾后我们向政府申请了救助金和贷款，我们还和会员商量了一下，问他们愿不愿意预付下一年的会员费会员。很多会员们都很理解我们的难处，一部分会员提前支付了下一年的费用。通过这样的模式，帮助我们克服了这一次近乎毁灭性的打击。

5) 为什么会员会信任你们这个农场的，尤其是你们现遇到危机的时候，他们不怕你们拿到钱之后就卷就走了吗？

LV 农场经营了十几年，和会员建立了一定的信任，我们也非常小心翼翼的维护这个信任，从品质控制到定期的配送，在到完成每一个合同。我们坚持了十几年，这是一个长期的过程。

6) 你们和当地政府的关系怎么样呢？

LV 农场之所以能够可以生存下来，离不开政府的支持。早期我们农场就遇到了农田租赁问题，经历了两次被当地村民反悔了我们的合约。最后一次是我们老板当市长面直接问当地政府能够帮助他们协助解决这个问题。最后 D 村村委书记帮我们拿到了一个合同。

我们拿了 300 亩地，签了 20 的合同，每五年增加一次这个租金。我们很感激这样合同和政府。因为我们本来就是外来人，没有和当地政府或者是当地村民有很多的联系。农场经历了多次资金困难。会员也会愿意给我们很多资金的支持，同时我们还会跟当地政府了解有什么国家政策或省政府政策、市政府的政策来支持农业。我们拿到了一部分的很低利息的贷款，以及我们通过政府申请到的补助，例如大棚，政府对农业的支持力度很大。

7) 你们农场现在有多少位员工？本地员工多吗？

目前农场有 160 多名员工，其中 40 多名管理人员是外地人。村民主要是非管理层，就是做正常的一些农场的工作，他们的占比大概高达 80%。

8) 你们会遇到招工难的问题吗？

有的，这里附近的村民不算多，而且一些适龄的劳动工也很少，我们招了 50~60 个员工是来自于附近村的，还有一些住在更远的地方的，他们每天骑着电瓶车过来上班，老龄化在这附近这个问题还不是特别严重，但是可以预见的未来里，招工的难度会越来越大。

9) 其他管理员工是从哪里招过来的呢？

大部分都是从网上招过来的，我们把招聘信息放到各大招聘网站。有人对农业感兴趣就过来申请面试，不少年轻人对农业生产有很大的兴趣，投简历的人不少。还有一些小部分的人是 LV 农场名气来。我们的总经理 W 就是辞掉之前的高薪工作来参来加入我们管理团队。我们的运营团队，周总是请了 H 过来，他之前是在很大型的制药公司上班，做营销的。

10) 为什么引进这么多外来的团队呢？

Z 在创业之初专注于农业技术生产，他对管理团队没有很多经验。前几年农场在管理方面吃了一些亏。为了更好更高效对农场进行管理，Z 就引进了外来的团队。W 作为一个有经验的行业专家，当时就和老板约定了看是否能适应农场的经营，找到自己的价值。

11) 这种多元化的团队有效果吗？

以农场经营状况来看是非常有效的。专业人，专业团队做专业的事情。Z 从繁重的运营工作中抽身而出，专注于农业生产。专业团对当前的消费特点和消费市场很了解。这两年农场在进行一些扩张，想做一些农业休闲的业务，我们又请了相关的员工来对这些业务进行拓展，整体来看效果还是很好的。

12) 你们目前农场的经营方向是？

我们目前正在尝试多元化的经营。农业生产和经营想要获得稳定和长期的利润难度比较大。和其他有机农场相比，我们经营的规模不算很大。虽然农产品产量和质量得到保证，但是也面临着重重的挑战，例如天气、极端气候，物流。我们现在正在通过发

展一些与旅游相与农业相关的休闲活动来补贴的农场。通过这些休闲活动可以让更多的人接触到有机农业，特别是向小孩子传递有机理念，这个也是我们创办这个农场的
一个重要的初衷。

8. 广州海珠区 R 村 F 农场（调研时间：06/07/2023 至 07/07/2023 和 11/07/2023, 访谈人数：1 位）

F 农场都市农园是广州市“城市农业公园”，由广州 A 农业发展公司开发投资。F 农场都市乐园于 2021 年 1 月正式动工建设，7 月试运营，9 月正式营业。F 农场位于城市中心，总面积约 170 亩。F 农场定位是都市农园集农业生产和休闲为一体，它的板块为精品农业种植、家庭小菜园、农业研学和劳动教育、田园亲子教和休闲农产品初加工。园区功能区包括家庭菜园、菜园区同田园休闲区、科普体验区、种精品种植区。

都市农业公园与景观更新

F 农场项目建成前，这里是 77 座乱搭建的种植散户棚屋，建筑垃圾、生活垃圾到随处可见。因地势低洼，没有排洪系统。地面低于珠江，河道经常倒灌被淹，导致土壤严重板结。环境卫生和治安管理成为当地的治理难题。

广州 A 农业发展公司与海珠区政府，R 街道和 R 村委会协商，以 20 年合同租赁了 170 亩地开发都市农田。A 农业发展公司耗时七个月进行农地规划、垃圾清理、排灌、水利修建、道路和围墙修建、水电接驳，对 F 农场及其附近做了一次景观更新。这种景观更新拉动了周边地区的商业和居住地价的提升。

除此之外，他们对农场的土壤进行改良和修复：1) 使用有机肥，提升土壤肥力，促进土壤微生物环境改造，改善土壤硬化。2) 采用育肥、种植、还田的方式，改善农作物的生长环境。

都市乐园与经济拉动

F 农场的土地租赁涉及到 R 村农户 620 户，每年他们可以分得租金分红。除此之外，F 农场聘用了农户 13 户为农夫，景区管理人员和清洁人员。村民在 F 农场附加开设一些服务游客的商铺。

核心业务—家庭小菜园

F 农场的核心服务是提供市民家庭小菜园。家庭小菜园可以通过自种或带种的方式收获高品质农产品。家庭菜园分别有 20 平方米、30 平方米和 40 平方米三个规格。20 平方米啊，自重的费用是 3380 每年，托管的费用是 8980 每年。30 平方米自重的价格是 4680 元每年，托管的费用是 11980 元每年，60 平方米自重的价格是 7680 元每年，托管的费用是 18980 元每年。目前，他们家庭小菜园用户有 300 多户家庭。

小结

F 农场是典型都市农田，为城市居民提供家租赁菜园的服务。F 农场的发展给当地带来了景观更新，而且还创造一定的经济收益。

9. 广东省广州市 T 农业公园 （调研时间：08/07/2023 和 12/07/2023，访谈人数：1 位）

T 农业公园是广东省农业技术推广中心和广州市天河区人民政府共同建设的现代都市农业示范项目。这个公园位置市区，毗邻火炉山森林公园，目前园区共建设标准化农田 250 多亩。杨梅河和柯木塆南路自北向南将园区分成东、西两片区。

东区是现代农业技术与装备示范基地，智能温室 13000 多平方米，综合展馆 13000 多平方米，种业文化广场 10000 多平方米。东区作为广东省农业技术推广中心总部基地，用于展示现代农业发展成果（都市农业形势和智慧农业）。

西区是特色作物产业创新开发示范基地，主要提供学校研学实践、农业劳动教育课题、户外劳动实践课堂、劳动周、劳动教育师资培训、周末亲子游等服务。2022 开始，T 农业公园推出“我在天河有块地”认种活动。活动形式为认领 20 平方米，大棚一行约 36 株，规定种植作物（玉米、花生、番薯或西瓜），价格为 1980 元一块地/1 行/半年。除此之外，农场还定期组织农产品采摘活动，让城市居民体验农业种植。

小结

T 农业公园作为一个国营城市农业公园，选择其作为本次调研对一个补充案例地。它能够协助我们了解城市居民提供接触农业的渠道以及都市农业运营的模式。

它本身作为农业技术基地，大部分园区都是用于农业技术研究。为了增加公园的收入和满足城市居民的休闲需求，他们划出一小部分区域来经营休闲农业（主要形式是都市菜园，举办与农业相关的休闲体验活动）。生产出来的农产品主要也不流通市场。这些形式跟真正的农业生产有一定的距离，在某种程度上，可以看作是展示/体验农业。