

培育蔬菜龙头企业 发展订单农业

——崇明蔬菜龙头企业订单农业发展模式探析

王树人 陈丹 黄志峰 张杰

随着崇明绿色农业转型升级，今年年初，上海崇明蔬菜发展集团有限公司（以下简称“崇明蔬菜集团”）顺势成立，致力服务于崇明区域内以蔬菜为主的地产农产品生产、运输、销售等全产业链发展。以蔬菜集团为抓手，崇明正全力推动蔬菜产业向订单化、标准化、规模化、品牌化发展，助力乡村振兴。

一、基本情况

崇明蔬菜集团由上海崇明生态农业发展有限公司、上海静捷蔬菜专业合作社、上海王波果园专业合作社3家股东组成，集团直属蔬菜生产基地5个，分布于农业园区、竖新镇、港西镇等，总面积约1500亩，主要种植青菜、杭白菜、米苋、茼蒿等上海市民喜爱的绿叶菜品种。公司充分整合优势资源，带动5000余亩蔬菜规模化基地进行销售，拥有先进的加工冷链物流以及全产业链平台系统等软硬件设施设备，建立并严格执行蔬菜全品种种植及产品标准。

二、主要做法

（一）勇于承担疫情防控和稳价保供社会责任

一是实施全封闭式防疫管控。3月27日晚，全市进入封控，为保障市民“菜篮子”，崇明蔬菜集团立刻部署，成立防疫保供专班，制定封闭式管控预案，连夜动员组织150余名员工克服困难，开展蔬菜生产、采收工作，做到吃、住、上班24小时全封闭在公司。严格落实疫情防控措施，实施种植端、加工端、运输端各自闭环的管理模式，定期完成核酸检测，减少人员流动。对物流车辆驾驶员等重点人群，落实48小时核酸检测机制，落实农产品物流车辆零接触配送，做好定车定人、每日消杀、核酸检测等防控举措。3月27日至5月底，在落实疫情防控的同时，为上海市“菜篮子”保供做出重要贡献。

二是勇于承担稳价保供责任。疫情期间，充分发挥蔬菜龙头企业优势，带动部分中小企业、合作社抱团发展，让运力弱、渠道窄的生产型合作社专注生产，让运力强、渠道宽的崇明蔬菜集团代运代销，形成“共享产能、统筹销售”的保供模式，有力提升疫情期间农产品保供能力。针对区内实施的地产农产品集采集集送模式，崇明蔬菜集团根据各乡镇每日提出的蔬菜订单需求迅速接单，在全区范围内统筹调配、无接触集中配送，保障崇明辖区内群众在疫情管控期间正常蔬菜需求。同时，在保障本区蔬菜供应的基础上，加大对市区供应力度。疫情期间，崇明蔬菜集团累计供应市区蔬菜10000余吨，主要供应市政府、航天局等各大机关事业单位食堂，浦东机场、瑞金医院等多个民生单位，以及长宁区、黄浦区、虹口区等多个中心区街道社区。面对疫情期间飞涨的蔬菜价格，崇明蔬菜集团严格按照区政府相关部门的每日地产农产品指导价进行销售，确保地产蔬菜价格稳定。

三是积极带动滞销蔬菜销售。疫情期间，部分以批发市场、食堂为主要流通渠道的卷心菜、莴笋和有机花菜存在大量滞销现象。对此，崇明蔬菜集团主动作为、施以援手，协助因疫情导致暂无销售渠道的中小散户进行销售。协调供应各乡镇集采集配保供套餐，将卷心菜、莴笋、有机花菜等种类纳入居民保供套餐。积极对接静安区、长宁区等，实施阶段性促销保供套餐，积极消化滞销品种。疫情期间，累计为50多家主体销售卷心菜、莴笋等蔬菜1000余吨。

（二）打造蔬菜全产业链，推动订单农业发展

一是推动单品化订单种植。近年来，崇明以蔬菜规模化签约基地为抓手，推动蔬菜单品化、规模化种植，围绕绿色认证、单品规模种植、管理水平、信息上网等方面，发挥政策合力和考核约束，不断提升蔬菜规模化基地整体发展水平。崇明蔬菜集团以此为契机，积极与部分种植水平高、管理能力强的种植型合作社签订订单协议，通过提供种子等投入品、设定种植标准、制定全年计划、设置收购保底价等方式，探索蔬菜订单农业模式。截至目前，崇明蔬菜集团已签订 2000 亩核心蔬菜订单农业基地，根据协议要求，核心基地根据不同规模常年主栽品种不超过 3-5 个，充分发挥单品种规模化的优势，降低种植成本，提高市场竞争力。同时，崇明蔬菜集团还长期辐射带动合作社和农户 5000 余亩，全年带动销售地产蔬菜约 4.7 万吨。近期，崇明区蔬菜协会（前身为崇明蔬菜学会）也重组成立，将围绕崇明蔬菜产业和龙头企业发展，协助政府部门研究制定蔬菜产业政策，制定发布行业标准，引导协会成员抱团发展。同时，积极收集、分析、发布蔬菜行业信息，为协会会员提供蔬菜产业发展的动态咨询和技术推广应用服务。

二是制定种植和产品标准。依托崇明区蔬菜协会，崇明蔬菜集团排摸梳理了目前崇明种植的蔬菜品种 50 余种，根据种植规模、市场销售等因素进行分析，推进相关种植和产品标准的企业标准制定。种植标准包括种子品种、栽培技术、水源标准、农药使用标准、农残检测标准等，产品标准包括绿色认证要求、规格外观、品种要求、包装运输等，为产品的标准化、商品化提供有力支撑。截至目前，20 种主要蔬菜品种的企业种植标准和企业产品标准已形成确定，其余品种正在修改完善中。

三是推行绿色生产方式。崇明蔬菜集团销售的本地蔬菜均通过了有机或绿色认证，这得益于崇明蔬菜产业的绿色发展。近年来，崇明制定了绿色农药推荐目录清单，建立全程可追溯的绿色农药封闭式管控体系，积极整合区供销社在农资统供统销方面的优势资源，不断完善和扩大绿色补贴农药供应网络，推动绿色农资门店网点和配送服务覆盖到所有镇、村，持续增强为农服务能力。建立健全农药供应长效管理机制，确保绿色补贴农药供应及时、均衡。通过对全岛农业经营主体全覆盖实施绿色农药限额免费供应，绿色认证总面积占上市总面积的 90% 以上。自 2018 年起，崇明整建制推广水肥一体化、绿色防控、土壤保育、废弃物处理、地布地膜回收等绿色生产技术。目前，全区实现蔬菜生产主体地布地膜回收全覆盖，规模化蔬菜基地水肥一体化设施、废弃物处理 100%，大幅提升蔬菜基地的节水节肥、减药增效、土壤肥力、精细化管理、废弃物综合利用等水平。

四是整合运输和销售资源。崇明蔬菜集团建有 3 个标准化蔬菜包装配送中心，总计近 18000 平方米。拥有 70 多辆农产品运输车辆，蔬菜日供应量约 130 吨。拥有实体销售门店 42 家，分布在长宁区、静安区、黄浦区等中心城区，同时也是各大新零售平台、超市、企事业单位食堂的优质供应商和服务商，主要销售渠道包括盒马鲜生、叮咚买菜、美团等新零售平台，世纪联华、大润发等各大商超，以及学校、医院等企事业单位食堂。为实现从生产到销售的全过程管控，崇明蔬菜集团积极构建蔬菜供应链平台。崇明蔬菜集团、在崇各销售型合作社、生产型合作社、种植户在同一个操作平台上，均可完成上市蔬菜品种信息发布、订单生成下单、物流运输分配、销售信息共享等全环节。通过应用农产品供应链平台，实现三大功能：一是价格信息共享，各生产型主体的价格信息公开发布，有利于稳定蔬菜价格；二是销售渠道共享，针对平台订单量较大，单独一个基地无法满足订单需求的情况，可通过系统直接根据上市品种分配给生产型主体；三是运能共享，订单数量不满足一辆车时，可与同一运输线路其他销售型合作社进行“拼车”，实现运能节省。

三、思考与设想

一是抓牢生产源头，优选种质资源

崇明区蔬菜协会制定发布适宜崇明本地种植的种质标准，崇明蔬菜集团挑选固定合作伙伴，从事苗种的工厂化生产，对合作基地进行统一供种，进一步鼓励和带动合作社及农户开展统一种植和销售。针对高端市场，适度发展特色蔬菜品种，形成特色蔬菜种源产业链。建立自主种源试验基地，持续加强与科研院所合作，挑选符合市场需求的特色品种，如崇明小菠菜、崇明香酥芋、崇明金瓜等，开展提纯复壮，取得品种登记并推进示范推广。崇明蔬菜集团挑选有种植技术的合作基地进行崇明特色蔬菜品种规

模化生产，确保稳定向市场供应。

二是发展设施菜田，提高机械化水平

在打开市场、稳定销路的前提下，围绕崇明蔬菜集团的品种需求，协助种植水平高、管理能力好的蔬菜种植主体提高基地基础设施水平。以蔬菜产业集群、都市现代农业项目、高标准设施菜田建设等项目为抓手，在“十四五”期间计划推动建设不少于5000亩高标准设施菜田，建设不少于10个300亩以上规模的高标准设施菜田，进一步提高蔬菜种植规模化水平。在崇明蔬菜集团核心种植基地内，选取单品种植基地，探索青菜、生菜、杭白菜等绿叶菜全程机械化生产，选取如韭菜等单一品种种植、市场前景好的种植基地开展耕种收分级包装“机器换人”创建。崇明蔬菜集团核心基地探索无人农机在蔬菜生产领域的场景运用，打造数字农业蔬菜基地。

三是提升净菜加工设施，延伸产业环节

建立金字塔型不同渠道的销售体系，在既有包装类、毛菜类蔬菜销售渠道的基础上，扩大以企事业单位食堂、连锁餐饮行业为主的净菜类渠道，试水以馅料、速冻蔬菜等为主的“中央厨房”深加工类渠道，解决不同渠道间的产品损耗问题。以现有40多家自有门店为基础，打造“B2C”自有销售体系，实现从基地直接到客户的共享田园模式，合理调整销售结构，逐步减少对销售渠道的依赖。为实现此销售体系，需要强大的运输和加工能力，崇明蔬菜集团谋划在东、中、西布局净菜加工仓储中心，以及覆盖全岛的农产品运输物流中心，着力打通农产品精深加工、冷链物流、分拣仓储等产业链关键环节。

四是打通销售堵点，组建产业联盟

将崇明蔬菜供应链平台进一步拓展延伸至崇明各类农产品，覆盖崇明清水蟹、白山羊、大米、猪肉、水果等龙头企业及产业联盟，实现供应链平台共享，成为崇明整体对接市场的销售平台，实现客户资源共享、品牌集群相互赋能，不断提升崇明区域公共品牌力影响力。通过在电视、广播、新媒体等渠道加大广告投放量，持续加大崇明农产品品牌宣传力度。依托崇明优势蔬菜产品特点，为崇明蔬菜量身定制系列品牌产品，以单品、季节品、春季吃鲜、夏伏天养生等方式开展崇明绿色蔬菜爆款营销。