



◀王海存在农场大棚中。

本报记者对话南阳湖农场场长王海存——

引领国营农场“涅槃”之路

文/图 本报记者 马辉

桎梏中求变—— 不想被淘汰，只有彻底改革

记者:据我了解,南阳湖农场最早可追溯到上世纪50年代,属于计划经济时代“备战备荒”的产物。在农场改革之初,你是如何下定决心走向这条道路上的?

王海存:开垦一片荒地并不难,但形成了几十年的生产模式,哪怕是寻求一点改变,也十分不易。南阳湖农场的发展就是这样的,1955年就诞生了的国营农垦企业,20000亩土地,早已形成了它固有的模式,这种传统

农业的发展模式很简单,就是“一季豆子一季麦”,然后通过市场价卖出,除了一个规模极小的养猪场,再无其他创收方式。历经了五六十年风风雨雨,整个农场也是破烂不堪,成了被人遗忘的角落,一度成了封闭、落后的代名词。

2007年,我担任场长的第一年,那时的南阳湖农场虽然有了一定的发展,但与市场经济体制脱节的问题仍很突出。落后了,就必须从骨子

转变,适应现阶段的市场经济。当时发展目标也很明确,摆脱传统农业的束缚,发展高效农业和城郊农业,而后来逐步发展起来的观光农业和农场产品直营店,也是在改革的过程中逐步实现的。

总之,墨守陈规,不改变农场的生产和生活方式,随着市场经济的发展,极有可能面临被社会淘汰的残酷现实。改革,是农场的必由之路。

探索中改革—— 打破“大锅饭”,逐步走向市场

记者:改革过程中遇到了哪些阻力?现阶段的改革到了什么阶段?

王海存:原来的农场里,2000多人长期居住在这里,基本上与外界隔绝,种植、收获,再种植、再收获,一年又一年,长此以往。历经数十年,在他们眼中,这是再正常不过的生活轨迹。

改革,首先是改变他们的生产和生活方式,颠覆他们以往的认识,把他们从土地里解放出来,从农民变成拿工资的职工。最初土地集约化还比较顺利,毕竟他们还在农场里工作,他们吃的是旱涝保收的“大

锅饭”。而当我试图颠覆原来传统农业方式,把旅游元素注入传统农业中,并把农场产品直接推向市场时,很多人都不理解,充满了惧怕和恐惧。他们愿意出力,但不愿意去接触外界,去卖产品,承担各种压力和风险。

举个例子,我曾拿出20亩地,按照一分地每年1000元的租金,租给市民耕种,一亩地这样就能收入10000元钱。听到这个决定,很多职工都说王场长“疯了”。在他们看来,当时一亩地的年租金才1000多元,遭到了很多职工的质疑。但实际上,城市居民

有返朴归真,亲近大自然的需求,因为之前在济宁无法实现,所以这是一种隐形需求,而我只是把它变成了显性需求。事实上,这种快乐农场的业务推出后,仅一个月,20亩地全部包出去了,而还有三四百人排队等地。目前,快乐农场已经扩大到了200亩。从那之后,很多职工看到了甜头,也不再对改革抱有排斥心理了。

现在,农场的改革还在深入之中,更多的职工要参与到农产品加工、销售中,他们可以入股,可以自负盈亏,这样做的目的就是要让农场适应市场,在未来发展得更好。

一个传统农场的 “变身”路径

国有济宁南阳湖农场占地2万亩,5年多前生存困难,封闭落后。如今,这里小桥流水、藕荷飘香,红墙绿瓦的农家小院掩映在树林内,远处一排排规划有序的蔬菜大棚,组成一道成为亮丽的风景。整个农场有机循环,生态生产,形成了全产业链营销模式。

谈及南阳湖农场的变身路径,王海存说,他最先改的就是将传统农业变为高效农业和城郊农业,扩大养殖业和苗木种植业的规模和面积,没几年,除了少数的粮种田地外,其他的土地都已被高效农业种植所取代。现在,农场已有绿化苗木7000亩,果树1000亩,蔬菜大棚800亩,陆地菜1000亩,还有现代化的养猪场、养鸡场、养鸭场等。

“现在,农场也逐步形成了自己的生态循环农业生产模式,将农业废弃物转化为有机肥,从而进行再利用。”王海存介绍,例如一些不好的菜叶,农场用来喂鸡喂鱼,鸡鸭的粪便,再用来施肥。不

施化肥,不配农药,确保农产品是无公害、绿色、有机的。“农业要想抗风险,必须要搞深加工。于是农场建了加工厂,加工面粉、鸭蛋、风干鸡、风干鸭等产品,打造特有的品牌特色农产品。”

农业不仅有生产功能,也有景观功能。“例如绿油油的麦苗,金灿灿的稻田,农业从作物发芽到收获都具有景观功能。体验农事,感受田园风光,也符合现代城市居民休闲放松的需求。”王海存告诉记者,于是农场整合了大农业的各个环节,突出景观功能,将旅游元素注入农业,并不断完善旅游休闲设施,设计观光线路,完善餐饮、住宿、娱乐等配套设施,打造出3000亩休闲观光农业园。

展望未来,王海存说,下一步,农场还将对大片塌陷地进行复垦治理,整合2000多亩的大湖面,通过与外来投资者合作的方式,打造充满现代气息的高端湖上公园,满足市民度假、垂钓、划船、观光、休闲等需求。



每逢节假日,不少市民会到农场感受采摘乐趣。

城区树品牌—— 把农场直营店开到市民家门前

记者:现在,城区已有20多家南阳湖农场直营店,都在房租昂贵的繁华地段及高档社区周边,一下开了这么多店,有没有遇到什么问题?

王海存:农场现在不缺好的产品,要想让市场认可,就必须树立自己的品牌和形象。而通过其他销售渠道,一旦中间环节出现了问题,最终只能砸自己的脚。我们要打造农产品全产业链,而销售终端更是代表着农场的脸面。要想让这些直营店持续做下去,获

得好的口碑,得到市民的认可,唯有保证产品质量,杜绝其他产品进入,只销售农场自己的独有产品。

特别是在市民对食品安全问题格外关注的今天,放心菜和放心肉,更容易被中高端消费者所接受。于是,我们3年前开始在城区布点南阳湖农场直营店,首批就开了11家。这些店面全部选址在城区繁华路段及高档社区附近,第一年的共投入了100多万元。

第一年,我们确实也遇到了一些

问题,不是我们的产品不好,也不是卖得不好,问题出在了管理上。由于战线太长,这一年,我们亏损了几十万元。第二年,我们实行各店面自负盈亏的经营模式,成本得到控制,当年收回成本。第三年,管理得到进一步完善,盈利30多万元。现在,南阳湖农场直营店已经在城区发展到了20多家,下一步,随着城区面积的扩张,我们将保持每年开10家店的速度,让更多的农场优质农产品进入市民的菜篮子。