

小毛驴市民农园 CSA 模式运营问题及对策研究*

孙欣茹 王嘉慧

(通化师范学院, 吉林 通化 134000)

摘要: 我国是农业大国, 农业的发展在我国承担着重要职责。社区支持农业模式(CSA) 在我国的引进和推广, 使得采用CSA模式的农场数量持续增加, 小毛驴市民农园是其中一个典型案例。市民农园主要指的是由都市或近郊区的农民提供农地, 吸引广大市民参与耕作的园地, 是广大市民参与农业的一种新途径和模式; CSA模式主要指的是社区消费者承诺支持农场, 按年或订购数量支付预款, 农场负责为其供应新鲜、健康、安全的时令农产品, 并为用户提供直接配送的一种生产经营模式。但农园CSA模式运营也存在诸多问题, 要求积极推进其改进和优化。本文主要以小毛驴市民农园为例, 探讨市民农园CSA模式运营存在的问题, 就市民农园运营和管理提出一些建议和对策。

关键词: 小毛驴市民农园 CSA模式 运营管理 问题与对策

DOI: 10.12319/j.issn.2096-1200.2022.13.77

小毛驴市民农园创建于2008年, 占地230亩, 是当地政府、大学共建的产学研基地, 同时也承担着适用技术研发、儿童自然教育、可持续生活倡导等公益职责, 其在发展中积极推进政府、高校、媒体、社团、企业等力量的共同参与, 也在推进种植模式、生产经营模式的创新。农园在种植方式上主要采用自然农业技术, 要求尊重自然规律和多样性的特点, 也重视种养结合, 在传承传统农耕文化、乡土知识方面同样发挥着积极作用。农园主要采用CSA(社区支持农业)运营模式, 在努力实现综合效益最大化的同时, 在推进城乡和谐发展方面贡献力量, 实现城乡互动。该农园是我国市民农园CSA模式的一个典型案例, 对其运营中问题的分析, 及提出的一些建议和对策, 对推进这种农园运营模式的发展有着积极作用。

一、市民农园CSA模式相关概述

(一) 市民农园

市民农园主要指的是由都市或近郊区的农民提供农地, 并将其划分为若干小块, 以出租等方式, 吸引广大市民参与耕作的园地, 是广大市民参与农业的一种新途径和模式。农园主要提供一些技术、工具和管理方面的支持, 租地的消费者可以自行选择种植瓜果、蔬菜等农产品, 并自己参与耕作, 在这一过程中不仅能收获农产品, 也能放松心情、体验田园生活, 传播农耕文化, 一定程度上促进了城乡互动。

(二) CSA模式

CSA模式即社区支持农业模式, 这是一种生产者 and 消费

者互惠互利的模式, 在这一模式中社区消费者承诺支持农场, 按年或订购数量支付预款, 农场负责为其供应新鲜、健康、安全的时令农产品, 并为用户提供直接配送。在这一过程中消费者为农产品的生产和经营提供了一些物质支持, 而农场则满足消费者对健康农产品及休闲体验等多方面的需求。自2008年该模式引入中国以来, 采用CSA模式的农场数量持续增加, 且与中国实际相结合, 不断创新和发展, 形成具备自身特色的独特模式。发展至今, 主要有预定型、认种型、预定和认种型融合型、共同购买型、众筹型5种不同的类型^[1]。

二、小毛驴市民农园CSA模式运营管理现状

(一) 生产运营方面

小毛驴市民农园创建于2008年, 占地230亩, 小毛驴市民农园是我国在推进和发展CSA模式的一个典型案例, 其主要采用的是预定和认种型融合型模式。其在运营发展中采用了CSA理念, 促使生产者和消费者“共担风险、共享收益”, 积极搭建城乡合作互动的桥梁, 为会员提供全面、优质的会员定制服务(主要包括配送份额、劳动份额2大类)、现场活动体验服务(主要包括自然体验、教育培训、参观交流和接待等)、乡土文化传播服务(主要包括感受农耕特色和农耕文化、手作传承、非遗文化传播等)。农园在种植方式上主要采用自然农业技术, 要求尊重自然规律和多样性的特点, 也重视种养结合和有机生产, 所有农产品的生产都不采用化肥、农药等, 农产品种植大多为蔬菜, 养殖主要为鸡和猪, 所用肥料主要有外购的麻渣、牛粪和农园发

*本文系“吉林省2022年度大学生创新创业训练计划”《小毛驴CSA——分享型农特产品体验平台》的结项成果(推送为国家级)

酵的自产肥料。其中，劳动份额主要是指消费者购买劳动份额业务，其在农场有属于自己的一小块菜地，可以种植喜欢的瓜果蔬菜，并在这一过程中体验田野劳动、放松心情、收获绿色安全的农产品和健康。过程中消费者只需要支付租金、农资费用，需要自主播种和收获，期间的一系列农田管理工作可以选择托管服务的方式。配送份额主要指的是消费者购买配送份额业务，消费者需要依照定制的套餐，预先支付下一季度蔬菜份额的全部费用，农场负责农产品的生产，并定期配送到会员家中，会员也可以根据自身的兴趣和喜好等，参与农园组织和开展的一些活动。这些年来，小毛驴市民农园所实施的一系列探索和发展，体现了生态农业、资源循环利用等理念，也体现了CSA理念，对于推进我国城市郊区发展绿色农业，促进农业和服务业相结合等有着积极的作用意义，对推进CSA模式在我国的推广和发展也有重要作用^[2]。

（二）服务管理方面

在推进农园持续发展的同时，也在优化内部管理和消费者管理。其中，内部人员管理主要采用的是“专人负责制”，由理事长负责对农园的发展进行整体规划和协调管控；总经理负责一系列农园实践工作的推进、高素质农业人员的引进和培养、各项活动的组织和开展；园长负责现场整体运营及相关管理工作的落实，还需要负责劳动份额、配送份额业务的有序开展；农园运营部主要负责现场体验活动的组织和开展；农园出纳主要负责一系列财务会计工作及办公室管理工作的开展；农民负责种植耕作，协助规划种植计划，执行和落实种植计划，生产绿色、健康、安全、高质量的有机农产品。农园也积极推进政府、高校、媒体、社团、企业等力量的共同参与，推进种植模式、生产经营模式和内部管理的创新，为其持续健康发展创造良好的环境和条件。在消费者管理方面，主要实行的是会员制，通过微信群等会员保持良好的沟通和交流，如及时发布农园农产品的各项信息、提醒会员到季种植蔬菜、鼓励会员积极参与农园组织的活动等。农园为增强农户的满意度、忠诚度和体验感，不仅要保持双方良好的沟通和交流，组织和开展一些丰富的体验活动，提供优质的农产品，还重视提供多元化的服务，如不定期地组织会员座谈会，对会员的需求有准确的把握，了解会员对提供的服务的评价，在此基础上推进农园工作和服务的创新。通过对农园主要消费者群体的分析，可以了解到大多数是北京的中低收入人群，以女性群体为主，这部分群体的食品安全意识、环境保护意识强，年收入和可支配收入高^[3]。

自2008年创建以来，小毛驴市民农园的运营管理模式在持续创新，产品和服务的水平在提升，会员的数量也在不断增加。

三、小毛驴市民农园CSA模式运营管理存在的问题

小毛驴市民CSA模式运营也存在诸多问题，本文主要从运营管理的角度去综合考虑和分析，明确经营发展中的不足和缺陷，方便后续运营创新和工作改进。1) 政府政策方面。北京是我国的政治经济中心，其重心不在农业方面，支持社区支持农业的政策比较少，财政投入少。小毛驴市民农园CSA模式的产品生产周期相对比较长，各项基础设施建设及活动的开展也需要大量资金支持，当盈利率持续下降的时候，其经营管理可能面临资金运转困难的情况。且从2012年后，农园每年还需要支付20万元的地租，经营管理的资金压力大。2) 行政管理方面。农园的管理制度还有待进一步健全和完善，尤其是内部规章制度、奖惩制度和激励制度有待健全，内部管理中存在上下级关系不明显、人员负责制落实不彻底、人员职责不明晰、沟通烦琐、工作遗漏、员工热情度不高等多方面的问题，进而影响农园的生产效率和服务的质量，受工资福利等因素的影响，农园人才流失现象也比较严重^[4]。3) 生产运营方面。农园在生产运营方面也存在诸多问题，如农园主要以蔬菜种植为主，但存在规划种植不合理的情况，进而造成资源的浪费。当前，农园的正常菜品需求量，要比实际采收量小很多，且农园没有冷库保存，造成大量菜品浪费；再加上农作物生产时间规划和安排不合理，导致出现菜品集中上市或者是短缺的情况，进而影响农作物的销量和销售价格；农作物种植规划不合理，进而影响农作物的口感和品质，对销售产生影响。而且，在不断发展中农园的劳动要素成本也在持续提升，只要体现工资支出方面，农园的收益涨幅明显要比支出成本的增长幅度小得多。此外，农园的发展也面临极大行业竞争，随着同类农场数量的不断增加，其竞争优势在下降，竞争压力更大，这些同类有的有价格方面的优势，有的有服务、交通等方面的优势，对消费者的吸引力不断提升，导致其消费者的流失。4) 销售方面。农园在发展过程中还面临着大量会员流失的情况，农园从开园时候的64户会员，到2012年已经发展到了994户会员，但2017年的时候，会员缩减到了不足300家，其中劳动份额会员220家左右，配送会员只有80家左右。造成这一情况的原因比较多，一方面与农园的基础设施和服务有关，另一方面则与销售有关。2018年的时候，农园再次做出销售策略的调整，取消了配送份额业务，专注于提供劳动份额业

务,提供教育培训、亲自活动等体验服务。5)消费者方面。从消费者对农园的评价分析可以了解到,很大一部分消费者认为农园的基础设施有待健全和完善,农园的交通条件不便,卫生状况不佳,严重影响消费者的体验;还有部分消费者认为农园的农产品搭配较小,缺乏水果种植等方面的服务,单一的蔬菜品种无法满足消费者多样化的需求,农产品的价格不合理,采用所有蔬菜同等销售,会员12元/斤、非会员15元/斤的价格明显不合理,大多数的消费者还是倾向于按照蔬菜种植的难易程度、蔬菜的种类等分来定价;还有的消费者认为农园提供的产品性价比不高,如种植的大南瓜、土豆等,如果按照每斤12元计算,会员的接受度明显不高;农园活动不够丰富、服务不够便捷等也是影响消费者满足度和忠诚度,造成会员流失的主要因素^[5]。

四、对策和建议

小毛驴市民农园CSA模式要明确以往的不足和存在的问题,基于自身特点和实际情况,不断创新和改进,为农园的持续健康发展创造有利的环境和条件,并增加消费者满意度和农园的效益。1)政策上支持。当地政府结合实际情况,针对CSA模式的发展要给予一些政策、资金等方面的支持,如将其纳入城乡发展规划体系当中,财政上给予一些资金支持,并协助相关基础设施的健全和完善,尽快落实地铁16号线的规划建设等。2)提高营销和管理水平。农园要持续加强自身建设,不断提高营销和管理的水平,提升服务的质量。在这一过程中不仅要加大农园的宣传推广,促使更多人了解农园,也需要持续健全和完善各项管理制度、奖惩制度、激励制度等,起到良好的约束和规范作用,并激发内部人员的热情和工作的积极性,要重视专业人才的培养,适当提高人员的福利待遇,激发其更努力地工作,提高其服务的质量。农园也需要结合自身实际情况,不断地调整和优化销售策略,并实现种植的科学规划和安排,确保产品销售收益。3)加强对会员的管理。农园要想办法留住现有的会员,并不断发展新会员,对于现有会员,要为其提供高质量的服务,并通过微信群等与其保持良好的沟通交流,及时帮助会员答疑解惑,保持良好的合作关系。同时,也需要畅通会员反馈的渠道,方便会员就农园的不足进行反馈,对农园的经营管理等给予评价,在此基础上推进农园持续改进和优化。4)完善配套设施。

面对激烈的市场竞争,农园不仅要为消费者提供优质的产品,还需要提高优质的服务,持续健全和完善各类配套基础设施,以满足会员的基本需求,通过卫生、交通、安全等方面的持续改进,提升会员对农园的满意度。5)拓宽服务项目。为增强对消费者的吸引力,农园还需要不断拓宽服务项目,在提供种植体验、提供优质农产品的同时,将一些知识和技巧传授给会员,组织学习等活动,增进交流,并组织开展田园生活、幸福生活等主题的评选活动和厨艺大比拼等体验活动,增强会员参与活动的积极性和兴趣。6)科学合理的定价。当前,农园在发展中存在的问题比较多,推进其健康发展,还需要科学合理的调整和设置产品定价,可以根据农产品种植的难易程度、单位产量等科学定价,并做好这方面的宣传教育工作,减少会员对产品价格的误解,降低消费者不满情绪^[6]。

五、结束语

随着我国城市化、城镇化的快速发展,居民生活水平的不断提升,人们的观念意识也发生了一些变化,更加注重发展绿色产业,越来越重视食品安全问题,这为发展CSA模式创造了有利的环境和条件。各农场在采用CSA模式的时候,也需要准确把握自身的不足和问题,采用多种途径不断创新,以促进自身健康发展,满足消费者的多元化需求。

参考文献

- [1]马加强,丁宁,白忠荣等.社区支持农业的起源·发展与运营模式[J].安徽农业科学.2016,44(16):240-244.
- [2]胡晓胜.小毛驴市民农园的报道框架分析[D].河北:河北大学,2014.
- [3]范子文.小毛驴市民农园的实践与创新[C].//2015第六届国际社区支持农业大会暨第七届中国社会农业(CSA)大会论文集.2015:30-37.
- [4]王震.小毛驴市民农园CSA模式运营问题及对策研究[D].沈阳:沈阳农业大学,2018.
- [5]朱明,王雨晴.丽江发展社区支持农业(CSA)的策略研究[J].中国农业信息.2017(03):37-38,48.
- [6]林文声,钟倩琳,王志刚.社区支持农业的消费者忠诚研究——以珠海市绿手指份额农园为例[J].消费经济.2016,32(01):57-62.