

GLOBAL ENTREPRENEUR

创新艺界
GENIUS

农业

在希望的田野上

成为中国食品安全的“解决方案提供商”，多利农庄模式已初战告捷

文 | 本刊记者 林仲旻 实习记者 吴晟

想吃到足够安全食品的代价太大了。上海多利农庄董事长张同贵说，他在上海浦东的一块有机农田上花了6000万元来解决水质问题。尽管水质已经很好了，但他依然觉得不满意：“三十年前河沟的水可以捧起来就喝，但现在投入几千万还达不到饮水标准。”

张同贵也抱怨说，投资有机农业实际上是为环境破坏埋单。不过这也并非公益性质的投入。就生意而言，作为国内少数几家具有品牌知名度的有机农业公司，前期投资了数亿元资金的多利农庄已经获得了财务上的盈利，并且其销售额依然在快速增长，2011年的收入预计会增长50%以上。

当食品安全带给消费者的恐慌情绪愈发蔓延的时候，能提供有保障食品的商业机构理应浮出水面。但就大多消费者而言，他们会留意到超市货架上以有机为卖点但价格高昂的蔬菜、水果等，却少有人购买。有机食品在大众市场接受度依然有限的例证是，摆在超市货架中的那些有机食品，消费者依然未能对某家公司形成品牌信任。

青云创投多利农庄的投资者之一、其合伙人陈晓平表示，有机蔬菜并不是一门容易做的生意。首要门槛是大额资金投入及较长的回报周期。在中国适合种菜的耕地中很少是没有施过化肥农药的，而普通耕地土壤改良至符合有机食品的标准要花3至5年时间，在这期间既需投入大量改良资金又没有收成。因土壤改良成本较高，只有耕地租为20至30年甚至更久才划算。所以在卖出第一单有机蔬菜之前，就需要在租地、改良上投入足够多的资金及时间。

就有机蔬菜的种植者来说，中国早已有人来做。在中国主要蔬菜产地山东寿光，成规模种植的有机蔬菜基本都出口日本、欧美，利润稳定但利润率较低。也有有机蔬菜公司尝试拓展本土渠道，它们主要依赖的是超市。但超市会收较高比例的进场费，且如

果卖不掉还会退回给供应商，有机蔬菜公司并不能保证自己的收益。所以这一模式目前依然未诞生具有规模的公司。

多利农庄以会员制自建了销售渠道，对于会员的订购可以送货上门。目前多利农庄以所有土地来估算出产量，刚刚能供应15000名会员的订单，而会员目前已达到8000人。尽管这依然不是一个很大的数字，但在钟意有机蔬菜的小众用户中，多利农庄已处于供不应求的地位。

在上海市场形成完整的产业链条之后，张同贵希望在更多区域获取适合的耕地以及将这一模式复制到其他城市。目前，多利农庄已经拿下了包括上海崇明、浙江湖州、福建武夷山、四川和云南等多块土地，总面积超过了1万亩，并计划在明年达到两万亩的规模。

九月底的一天，张同贵接待了两批客人，分别是来自四川崇州和安徽黄山的政府官员。参观了多利农庄之后，崇州的官员提出优惠条件邀请张同贵去当地建农庄，“我们有品牌，政府希望我们到当地建立农庄。这样既能推动当地农业经济的发展，也能帮助当地农业形成一种可持续发展的模式。”张同贵告诉《环球企业家》。

在获得了四川、云南、武夷山等地的土地之后，张同贵将可以较长时间保存的瓜果类蔬菜转移到这些土地改良成本较低的地区进行种植。同时，拟建的海南基地还可以帮助多利农庄解决冬菜的问题。这样既能丰富品牌，又能提高企业的收益率。

有机生活

对于多利来说，在起步阶段的核心资产是土地。当实现一定规模的土地产量之后，第二阶段的核心资产便是长期积累下来的会员。

多利的蔬菜大多价位在18至20元一斤，大约是普



清科
—中国最具投资价值企业50强
第2名

在上海市场形成完整的产业链条之后，张同贵希望可以复制这一模式到更多城市

通蔬菜的5倍左右。在张同贵看来，多利能给用户带来食品安全，以及免去购买蔬菜的麻烦，这个价格并不贵。然而，让外界能接受这个价格着实让多利以及整个有机农业产业都费了不少的功夫。

张同贵最初与渠道商谈销售绿色蔬菜时，对方给出的收购价远远低于他的成本，他气得把菜翻进地里深埋，索性当了肥料。那段时间，由于压力太大，张得了“鬼剃头”，头发一片一片掉下来，“掉了9个洞”。

这不是张同贵一人的困惑，成立时间比多利略晚、总部位于北京的正谷农业也同样面临过“绝境”。其客户目标定位是高端社区的家庭，但是却到处碰

壁。顾客总是问：“你这个东西那么贵，理由是什么？”

最近几年的市场培育以及食品安全危机的陆续爆发，让多利及正谷现在对于“贵”的解释时间降低了很多。同时，它们也在逐渐修正着自己的用户群定位。多利农庄的市场总监茅亮对早期会员的配送地址进行调查，发现原本定位在农业奢侈品的高端有机蔬菜的用户群中，实际还含有中高端的用户。茅亮估计，年收入20万以上的用户就能承受有机蔬菜的价格，这个收入在上海地区来说是一个非常庞大的人群。“有机农业的市场非常大，关键你是通过什么样的办法把这种需求激发出来。很多人其实什么是有机还没有了解，但他实际上有消费能力了。”茅亮说。

目前，多利农庄的企业客户、高端社区客户、电子商务客户的比例4：2，然而，这个比例并不完美，张同贵的目标是把高端社区的用户比例提升到70%。因为企业客户的订单通常是买来要么当礼品送人，要么作为福利为员工发放，但最终的食用者未必是认可有机理念及愿为此埋单的。

为了让顾客对有机蔬菜产生“感情”，多利农庄还建立了顾客体验式消费的农庄。会员可以在空闲时全家来到位于市郊的农庄，既可以体验农耕生活的细节，又可以在附属餐厅中品尝厨师现做有机食物。多利甚至还开办了酒店，让会员可以将周末两天的时间都在此度过。

按照国际一流标准设计建造的包装间也是农庄新建功能建筑的一部分，以保证有机蔬菜从田间到餐桌过程中的新鲜高品质。“这都是核心竞争力，多利农庄今后的挑战将从有多少菜能够卖得出去，变成如何提高用户的体验。”陈晓平认为。

多利农庄在今年也把宣传口号从“食有机，保健康”改成了“有机生活，源自多利”。张同贵对这一转变解释说：“原来只是谈吃，现在我们是要成为有机生活的一个倡导者。”