

## 没有梦想，我们还能活得幸福吗？

※ 丁华明

作者丁华明是爱农会2006年社区伙伴健康农业实习生，2012年任职爱农会土生良品餐馆。

2010年，我和妻子明苹在结束一年的CSA实习生项目后，选择离开爱农会<sup>①</sup>，到桂林双山自然农园和桂林山水涅槃健康中心追逐自己的农场梦，一年后再次归队。下面说的是我们俩2012年回去后一年之内发生的事。

已经记不得我们是哪一天从桂林回来的了，大概是2010年的这个时候，社区伙伴在桂林山水涅槃健康中心组办的创业培训，邀请了几乎所有的爱农会的骨干<sup>②</sup>一起参加，创业培训空闲时我们就一起闲聊。

那天晚上，我被两件事情所感动。同是老实习生的小伟<sup>③</sup>私下跟我讲，这次是百忙中抽空出来，到这里其实没有太多的事情，主要就是很久没见了，听说我们来桂林一年多，就来看看我们俩。我当时就忍不住落泪了。

活动结束后，我们跟爱农会的朋友还在客厅里闲聊，我也不知怎么回事，这段时间赶上一些心里不快的事情，还有就是前阵子因梁漱溟中心<sup>④</sup>的刘老石老师突然离世的消息，心里也一直隐隐作痛，也多了不少的迷茫。我几乎是哭著问爱农会的周锦章会长：“您为什么愿意让我们这帮年轻人做‘老板’？”问这句话其实也是很苦闷，我们这时代的人，太饥渴于信仰和亟需精神领袖了。刘老师的离去让我觉得人生一下子空荡了许多，夜很深，面对眼前这位一直把实习生称作老板，并期待实习生能够做



老板的周会长，我想知道，他为什么愿意伸一把手拉我们走上有意义的轨道。我已经记不清楚当时会长是怎么回答的了。但那一问与答已经让我心里有了轴，有了一位接下来可以追随的对象。

第二天，秋哥<sup>⑧</sup>开著新买的农用车载著明苹来接我回去了。

爱农会真的像一个家，我们又团聚在一起了，而且这个家比之前更大了。当时，爱农会旗下的土生良品饭店算起来有三家：柳州桂中老店、东环店，南宁望园老店。

## 实习生：饭店与农户的桥梁

社区伙伴在大陆推动健康农业实习生项目，爱农会是其中一个接待实习生的伙伴机构；从2006年开始该计划培养了六届约50名实习生。在爱农会平台上完成满一年实习的实习生，都选择留在爱农会继续从事相关工作。

隐在巷子里的东环店让爱农会的人更自信，开这样的饭店是有前途的。也是从这个店开始，土生良品饭店的股东与员工的关系更像是一家人。饭店为员工购买五险一金<sup>⑨</sup>，给予老员工入股机会，之前在桂中老店一直干到现在的员工，差不多现在都成了老板。正如会长所说的那样，每一个人都可以做老板，不管是给我们供应食材的农民还是跟著爱农会一起打拼的员工。现在，只剩下实习生了。

在我的印象中，实习生在饭店是一个非常特殊的角色：作为一个全能的前台工作人员，熟练基本的服务员工作是必须的，能够解答所有关于食材和农民的故事是必要的，组织消费者下乡进行农耕体验活动，在饭店负责海报宣传、文案写作、照片整理是职责范围之内的事。尽管会长有意让实习生参与饭店的日常管理，但实习生大都心向往农村多一些，不想被饭店的日常琐事锁住，而多游走于饭店与农户的家，是店里的自由人，担当饭店与农户之间的一座桥梁。

## 机会：从厨房罢工到饭店管理之路

一件事，让实习生开始进入饭店管理的角色。

胡佳<sup>⑩</sup>在柳州组织2011年农夫节，爱农会所有的实习生差不多都到齐了。丽芬<sup>⑪</sup>也回来参加。刚好丽芬的弟弟杨二红也在南宁，就跟春贺<sup>⑫</sup>一起过来。丽芬有意在昆明开饭店，想让我们开导他弟弟，让在这边多学点东西回去好当把手。可是，跟其他“游客”一样，当时的二红似乎对饭店的事情不是很感兴趣。这个时候南宁忽然传来消息，南宁店厨房闹罢工！一直想对望园店进行革新的会长此时心里很著急，但苦于无人可用，从销售行业转来爱农会的胡主任初来步到，威信尚待建立，二红又一心想走。无奈之下，会长想把“消防员”胡佳拉去南宁救火。

出人意料的是，第二天，当春贺跟会长提起要把望园店的担子挑起来的时候，跟我们走完整个农夫节的二红，此时居然主动提出，很想留下来看看一个处于混乱状态的饭店，重新走上正轨的过程到底是什么样的。经历和学习这个过程对于未来在昆明开店肯定有帮助。

如此一来，春贺、二红成为望园店转折的管理骨干，胡主任做了店长，春贺则继续负责南宁店食材和农户网络的维护。一个新的管理小团队有了雏形：胡主任、有意在未来开饭店的杨二红和管理食材的李春贺，三个人一起来管理这个饭店。这是实习生开始参与管理饭店的开始。

## 探索：从实习生到饭店导赏员

在桂林的创业培训班上学到一个新名词叫“文化导赏”，这个来自港台的名词被会长的创新性思维给用上了。会长说，我们也可以在饭店安排一个CSA导赏员的岗位，专门为实习生而设。估计会长从望园店的教训得出的经验，要让土生良品饭店能够坚持CSA的理念一直走下去，必须让接受过CSA理念洗礼的实习生们参与饭店的管理，但这个参与又不会跟之前的管理层出现重复和冲突，在管理制度上必须有创新。但没有人能说得清楚导赏员跟之前的实习生有什么区别。会长说，这个不是想清楚了再做，而是有人去做了之后再慢慢总结出来一套导赏员的岗位制度，希望以后这个制度成为实习生在饭

店承担部分管理职能的一部分。会长一直强调，爱农会既不是一个部门又不是一个机构，在爱农会是不可能发工资的，这里没有闲人，能发工资的地方就只有饭店。他不希望实习生在实习结束之后都离开CSA的发展领域，只是CSA的一名过客而已。实习生在饭店承担一个工作职责，生计才有出处。我们一直强调的可持续发展，是有可持续的生计来源才有可持续发展的可能。

此时，我和明苹刚从桂林回来，爱农会一下子多了两个“闲人”，会长问了好几次我们接下来想做什么，大家也有几个提议：在饭店做导赏员、和胡佳一起做农场、在爱农会继续做泥巴坊<sup>10</sup>、在食材部做农户发展工作，由我们自己选。明苹是一个随遇而安的人，在大家一致认同下安排到东环店做爱农会第一名CSA导赏员。

## 尝试：首名CSA导赏员的诞生

尽管导赏员的设置在东环店是一个创新探索与尝试，明苹还是顺利的进入角色，成为爱农会在实习生方面的管理创新。导赏员主要负责饭店的文化和理念的发展工作，开展消费者教育和农户发展工作。日常工作有部分在饭店，有部分在农村，工资和社保都由饭店发放。至于我因之前在饭店待的时间不多，纯属体验式的志愿者<sup>11</sup>性质，连一个基本的服务员工作都算不上，自认为不适合在饭店待。所以我后来决定跟胡佳一起跑农村。

一个月下来，我决定去南宁。

## 创意：农村经历丰富导赏工作

我离开这里快一年多，爱农会在柳州经营的合作农户已经发展出比较成熟的合作趋势，合作农户网络趋于稳定，农民积极性都蛮高的，种养结合的模式呈现良性循环，我发现没有什么可以出力的地方。跑了一圈下来，农场梦还是有一点点心动的地方：秋哥说可以跟他一起养鸡，同样是合作农户的飞哥说纳社有一块好山好水的地方可以一起搞种养，刘大哥那里好像什么都有了。王运才那里还是老样子，可以一起把种养发展起来。这些地方我都很向往。不过这个时候有了一年的桂林经验让我明白一点，在农村发展，作为外来人需要极大的定力和长远的人脉才能使得事情有发展的可能。我想我还是没有足够的勇气继续在一个只认识一两个农民的村庄安居乐业。最后我只是过了一把“参观瘾”而已。我想最需要人的地方不在柳州，那只有去南宁了。南宁望园店自上次厨房罢工事件之后百业待新，正值用人之际，或许我去那里对谁都不会有什么影响，估计还可以帮得上忙。我的选择使得后面很多事情因此发生了改变。

第一个月，我在望园店做志愿者，会长给我发了1,000元人民币（下同）的生活补贴。第二个月，我开始尝试做CSA导赏员，会长给我发导赏员的标准工资，底薪一下子涨到1,350元，跟华荣<sup>12</sup>、春贺、明苹的工资一样。这两个月我都是睡在饭店的包厢里。第三个月的时候，我在南宁的城中村长岗村租了一个房。这个时候我基本已经定在南宁发展。

我有一句“名言”，离土地越近越有力量。在南宁横县差不多三年的农村工作和后来在柳州、桂林农村的经历，让我所积蓄的力量，可以在望园老店做井喷式爆发。饭店就像我的新家，我将我所学的所想的都拿来装饰这个精神的家园。几乎每一天的工作都是一个新的开始：将饭店门口的海报更新、摆弄桌卡、在明显的位置写字条、贴照片；购买投影仪在饭店拉幕布放幻灯片、播放相关视频，组织服务员学习CSA理念，推行饭店打包停止使用塑料袋；跟每一位有可能感兴趣的消费者聊起我们和农民的故事，派发宣传CSA理念的资料和发布有关的公益组织活动信息；坐上春贺的车走访所有的合作农户……似乎有用不完的力量在推动我去做导赏员的工作。而这工作是充满著激情和自信的，这些自信来自消费者和前台服务员的肯定，当然还有来自李明苹分享的工作心得和经验。有越来越多消费者好奇的问起和谈论我制作的桌卡、CSA导赏员胸牌、横幅所表达的意思、视频和幻灯片传达的信息，会长编制的最新《土生良品》册子和社区伙伴编制的《比邻泥土香》成为最受消费者欢迎的宣传刊物，并且成为我们赠送客人的礼物。文化营造的精神粮食，成为到来吃饭的消费者一大享受。



另外，实习生在饭店的角色也因此发生改变。对理念和文化的熟悉成为实习生在饭店一大优势并转化为一种不容置疑的威信。当客人问起CSA是什么意思的时候，服务员没办法完全解答，导赏员则成为最佳解说员，当客人就某一句话谈论时，导赏员成为最佳交流对象，渐渐有问题直接找导赏员。导赏员在饭店的影响力渐深，会长就开始鼓动导赏员兼任前台主管。明苹是一个没有多大官瘾的人，怎么说都不干。而我则觉得这是自然发展的结果。不过导赏员跟前台主管的底薪水平是一样的，只是一个名份罢了，这个名份让我觉得更加有利于开展接下来的工作。紧接著会长恢复我在望园店的股份，跟明苹、春贺、华荣一样，我们都是各占2%的份额。经过一段时间的磨合，望园店开始形成由我和春贺、胡主任、杨二红一起管理合作的团队。

## 花开处处：开新店了！

不久就传来柳州桂中老店即将要搬迁，已经选好新址在龙城世家，而早之前已经确定的免租一年的盛天龙湾新店也在进入筹备的状态，对员工公开募股开始进行。另一则消息则是来自昆明丽芬，自上次农夫节回去之后就正式辞去项目工作，鼓足劲要寻找合适地方开饭店。

这个时候的我已经做了差不多两个月的前台主管。望园店这个时候有传闻新房东可能收回铺面或者是另涨租金，因此望园店跟桂中老店一样需要寻找新址，在南宁开新店。经过管理团队的磨合作，望园店的营业额差不多以每月10%的份额上涨，几乎每一个月都会有一次刷新。呈现出最为良性的运转。

经过差不多一个月的时间，我们终于敲定新店店址选择在离老店不远的地方，即长湖路，面积比老店大差不多四倍。几乎与此同时昆明店也敲定地方，新店装修在即。龙城世家也进入装修准备期，听闻盛天龙湾也开始张罗了。一时间，爱农会旗下土生良品店一下子多出四家来。此时的会长，应是最忙的人。

而当柳州南宁昆明都要准备开新店的时候，向党<sup>13</sup>在中山也找到一位姓郭返乡青年，这位郭大侠已经依托自家的农地，尝试生产无农药化肥的农产品来经营一家小饭馆，有意借鉴土生良品的经营模式，并想邀请我们加盟。

而所有的情况当中，南宁集聚的实习生最多，似乎更有充足的人力开新店。我们想象中的新店应该是由实习生老板来主导，集中人力物力把新店开成功是我们达成一致的共识。柳州有之前的爱农会元老干事，具备足够的人力物力和财力开新店，会长可以不用多大操心，我们劝丽芬先等等再说，建议先来广西参与这边的新店，攒足经验和资本再回去；而向党尚处实习期，一切听从组织安排，也暂搁回中山开店的设想。

从稳妥的角度来思考，丽芬和二红在广西一起开新店，然后再回去，这样的把握会更多一些。可是看上去柔弱，也容易退让的丽芬，却非常坚定要在昆明开店的想法。几乎只要丽芬有一丝的动摇，就会让现在的土生饭店至少要推迟到2012年之后才可能诞生。

## 梦想：一家人吃上土东西、有事做

丽芬在回忆当时的想法时写道：记得当初说要开店，大家都是极力的反对的。但我已经做好了家人的工作，父母开始不用农药化肥种地。对饭店的期待其实很简单，就是希望自己能吃得健康，并且有事情可做，能养好娃娃。二红也讲过不止一次，其实对于开店，不期待一天能赚个多少钱，只要一家人能够吃得上这些土的东西，有事情可以做就已经很知足了。

就这样，昆明店在所有人都觉得可以推后的意见中，比我们想象的还要来得快！丽芬几乎把家里所有的人都动员起来参与这个饭店的建设。这就有了现在的农家乐式的土馆。相对于昆明店，实习生主导的长湖店可没有想象中的那么顺。因为涉世未深，很多的事情，实习生显得经验不足，几乎处处碰壁。

## 家庭：内举不避亲

有消费者朋友时常问起爱农会一共有几个人？这个问题恐怕连会长都未必能给一个满意的答案。爱农会就像一个大家庭，里面有好多个小家庭。

实习生里面就有至少三对夫妻一起参与爱农会的工作，员工之间是亲戚老表的则更多。会长经常开玩笑，丁家的势力最大，这句话确实不假，我的弟弟、堂弟、表弟、表妹、姐姐、姐夫还有我老婆明苹都在土生良品工作，实习生当中我们就占了三个名额。

在社区农圩，胡佳夫妻俩一起打拼，共同创造当时令实习生们羡慕不已的夫妻档，这是在2010年的时候爱农会在创办饭店之后，另一个解决实习生出路的创业平台。同时这也是解决农户食材另一个销售渠道，让社区低消费人群能够消费得起无农药化肥的土食材。当儿子小米出生之后，家庭一下子成为胡佳肩膀上的重担，他著手把社区农圩转手给新实习生管理，其后再转到另一名愿意继续经营的合伙人手上，而胡佳则挑起南宁新店筹备建设负责人的重任，夫妻都在长湖店上班。在胡佳没有转战南宁之前，妻子潘丽的两个弟弟已经在土生良品饭店厨房炒菜，大弟弟是东环店的厨师，小弟弟是望园店的新厨师，当长湖新店开张之后，相继都调到长湖店继续厨师工作。

## 亲人：付出最多 也往往是管理革新牺牲对象

当饭店急需补充人员的时候，我们最先想到的就是身边的亲人，把我们所认可的事业跟家人一起分享是一件最自然不过的事情。虽说这种关系会带来管理上的不便，但在很多时候，付出最多和坚持最久的往往是我们最亲的人。有时他们也成了管理上革新的牺牲对象。

明苹在长湖店做前台主管，想改掉服务员上班时间站位和吃东西的问题，就把我的两个堂弟作为开刀的对象，扣他们的工资，还把处罚规定张贴出来，以此杀鸡儆猴。开了南宁店扣员工工资的先河。

饭店的厨师有时不听从指挥，进单的时候慢吞吞上灶，影响上菜速度。刚好我的堂弟撞到我的枪口上，因为没有重视进单造成客人退单，被我罚了款，遣回长湖店，公示警告。

## 土味：是健康的，是美好的

听起来好像是肥水不流外人田。而爱农会一直肯定和坚持认为，好东西应该先留自己吃，我们发展的合作农户的理念也一样，农民生产的土生良品不能全部卖给饭店，要留足自己的剩余才卖给饭店。我们坚信土的是美好的，这个信念让我们有使命去改变身边的人，希望大家都可以吃得健康。有时候真的感觉有点像传销，我们都在不遗余力的想身边的人跟我们一起抵制农药化肥

饲料添加剂，一致寻求可持续发展的道路。对待员工也是这个，我们一直都很期待来土生良品饭店工作的员工能够受到影响，并藉著他们影响其家人和朋友。会长每次听闻员工家里有土货，都想去看看，尽管有时爬山路，上山要半个小时，下山也要半个小时，还是乐此不疲。所以在饭店工作的员工当中，不乏合作农户的子女和之前的合作农民。

## 现实：地沟油事件敲响 食品安全警号

当我们的脚步都停留在城市的时候，离乡土越来越远，力量也就随之减弱。格瓦拉有一句问毛主席的警言：“假如我们都腐败了，怎么办？”

饭店在众人美好的期待当中如期开张，参与谋划的实习生老板们都在构想著未来的CSA土馆即将要展现给农民和消费者一个崭新的面貌：更多的城乡互动与支持活动，更宽范围的有缘合作农户，更丰富多样和当地当季的食材，更完善合理的管理制度，更紧密的CSA领域内合作……。

饭店真的开起来之后，琐碎的事情把实习生老板们都给压得喘不过气来。我们设想的海报、宣传的资料、开展的活动均因为饭店的日常琐碎事情占据太多的精力，而被一而再的推后延迟到最后变成“运气猪杂”，偶尔才有。实习生老板似乎不是全能型，既可以做好管理又可以兼顾文化。半年过去，大家都显得很疲惫，行动力下降到连回邮件的力气都没有啦。很长一段时间，只有每日的财务报表邮件群发，几乎没有什么多余的文字介绍今日所发生的事。这时候，会长开始在邮件里面做些除了财务之外的简单回应。希望大家不要只顾看报表，也可写些关于客人的一些故事。新实习生李敏刚好有一个关于导赏员故事收集的小项目，也在鼓励大家能发些有趣的故事给大家一起分享。这个时候的实习生老板基本上已经归位，负责不同的店面的管理要职。

也是这一年，社会上关于地沟油事件被炒得沸沸扬扬。借势宣传，我们所用的厂家生产的有机花生油一度被拿来做法材明显位置展示。但同时东环店传来消息称，有机花生油有大豆油的腥味！望园店也传来消息称，有机豆瓣酱跟之前的品质存在差异！厂家生产的有机产品受到我们的质疑！

## 小农：更体贴土地的需要

一连串的食品安全事件，让我们感觉身上的责任更加重大。爱农会坚持跟小农合作，是因为我们更加愿意相信在地耕种的小农，也只有他们更能理解土地需要什么，更能呈现农耕文化的可持续性。在饭店前台工作的时候，经常看到一些有意模仿的参观考察团老板想来取经学习或是寻求合作加盟，部分不乏自有生产基地，来推销“土”产品的。只是我们了解，不管老板怎么游说，规模化集约化生产出来的产品，本身就是一个对抗土地的过程，绝不会带有土味的。我们也更加不愿意看到的是，农民将土地出卖，因此而变成农民工。在这种农场化有机农场的发展浪潮里，爱农会不愿意再往里面锦上添花了。所以只要有可能，爱农会就会放弃厂家生产的所谓有机产品。这些贴上有机标签的商品只是在我们所能寻找的合作农户还没有生产出来相同产品的情况下，寻找的相对安全的暂时替代品而已。一旦找到有缘农户，我们会首先选择合作农户生产的。

当长湖店的日常运营基本稳定之后，我们的脚步就开始往农村走。南宁合作农户跟柳州有些不一样，柳州大都以单个个体的形态出现，然后由单个农户发展身边的亲戚老表来参与跟饭店的合作。南宁的合作农户则以团体——合作社的形态出现，分布在马山、都安、横县的合作农户都相继成立合作社，由合作社骨干负责跟饭店联系，以合作社的形式发展愿意参与的合作农户。饭店只需要跟合作社的负责人联系就可以了。




## 传统：互信合作，过好生活

专门供应蔬菜给我们的马山妇女合作小组自成立合作社之后，骨干核心成员由之前的清一色妇女代表，开始有了男性面孔出现，而且是年轻的面孔。得力的成员里面是返乡青年。往年马山只是供应蔬菜，一直都是几位积极的妇女代表在跟饭店供应食材。经过爱农会土猪传递计划的实施，及后来大家合作的深入，马山开始朝著我们所期待的种养结合方向发展。长湖店有个包厢的名字被我们命名为上古拉，对联是这样写的：青青园边菜，美美上古拉。横幅：过好生活。马山上古拉成了养猪种菜过好生活的典型代表，可以持续供应南宁两个饭店的蔬菜和猪肉。有时还有土鸭、土鹅及黄豆、绿豆、玉米等杂粮。最新成立合作社的都安弄律，发展的势头也一点不逊色。他们自己设计的“弄律鸭米”米袋广告语就很清晰的采用我们的建议：向传统学习，不用农药化肥；农民互信合作，本地自留品种，传统稻-鸭-鱼共作。

## 后记

我在自己的手机开机语里面写道：没有梦想，我们还能活得幸福吗？把这句话写出来，跟我的团队一起分享，也想在这里引用一句写在明莘和丽芬做实习生期间合影的相框里面的话作为结语：“生命不在于获得多少的能力，而是在拼命的挣扎中选择成长。”爱农会每天都在发生新的变化，希望我们这个团队一直怀著梦想，走在理想与现实结合的光明大道上。

- 
- 1 爱农会简介见附录一。爱农会是社区伙伴的社区支持农业CSA实习生计划的参与机构。
  - 2 骨干是在群体中起主要作用的人。
  - 3 小伟叫梅红伟，曾参与社区伙伴的社区支持农业CSA实习生计划。
  - 4 梁漱溟中心即梁漱溟乡村建设中心。简介见附录一。华明是梁漱溟中心人才计划的学员。
  - 5 秋哥是爱农会的合作农户，为爱农会的土生良品餐厅供应食材。
  - 6 中国大陆的社会保障，五险为：医疗、养老、失业、工伤和生育保险，一金：住房公积金。
  - 7 胡佳和华明同是梁漱溟中心人才计划的学员，也是社区伙伴第二届CSA实习生，到爱农会后，留下参与爱农会工作。
  - 8 丽芬是社区伙伴第三届CSA实习生，曾在爱农会当实习生。
  - 9 春贺也是爱农会的实习生。
  - 10 泥巴坊是华明和明莘在桂林跟当地一位返乡青年组建的小团体，按照爱农会的模式发展当地的社区支持农业合作网络。泥巴坊当年寄篱于桂林山水涅槃健康中心。
  - 11 香港称义工，台湾称志工。
  - 12 华荣是华明的弟弟，是社区伙伴2010至2011年在爱农会的CSA实习生。
  - 13 向党也是社区伙伴CSA实习生。