



## 托林蔬菜基地改革

▣ 伏后明

2015年11月底，我任札达县托林镇党委委员、副镇长。待了一个多月后，还没分工，镇党委书记就让我负责托林蔬菜基地改革工作。托林蔬菜基地建于2007年，当时柏油路还未通，从拉萨或新疆到县里至少得十几天，即便通路后也得需要3-4天，很多蔬菜在运输途中容易坏，因此县城蔬菜价格非常高，一般为拉萨的2-3倍。如遇大雪封山一段时间，价格更高。因此，为保障民生，解决县里干部群众吃菜问题，由河北省援建了蔬菜大棚。

从最初的援建大棚到援派技术员“手把手”传授，部分群众基本掌握了蔬菜种植技术，也培养出几个技术带头人，并在此基础上成立了合作社，向县城提供产品。慢慢地，札达果蔬在地区有了一定知名度，特别是札达西瓜十分走俏。政府各类资金也逐步投向蔬菜基地，其规模也不断扩大，到2015年底时有88座大棚。因为大棚直接建在集体用地上，政府资产与集体土地之间也并未作区分，使得部分社员一直以为大棚属于集体，这在后来的改革中也造成一定影响。

当时，蔬菜基地由三个党小组种植，每个党小组负责15个大棚，党小组之间、党小组内部成员之间经常发生口角，有时还会打架。由于管理不善和其他一些原因，我接手的时候，所有大棚都已闲置，社员工资连续三年都由政府发放，大棚薄膜、棉被、水渠等都出现了一定程度的损坏，

蔬菜基地到了必须改革的地步。

我实地调研了邻县大棚种植情况，并与托林蔬菜基地合作社部分社员做了交流，基本掌握了情况。据我了解，主要问题还是管理跟不上。虽是村支部书记兼任蔬菜基地负责人，但村支部书记本身工作非常多，花在蔬菜基地上的时间自然就少。随着蔬菜基地的规模迅速增大，日常种植、设施维护、市场销售等却跟不上了，最终导致合作社年年亏损。其次也与托林组地处县城有关，就业机会多再加上观念和生活习惯，种植大棚被认为是辛苦不体面又很乏味的工作，愿意种植的人不多。最后，大棚建设不完善，存在很多“尾巴”，包括未装卷帘机、种植土壤未换、冬季用水难等等，这些长期得不到解决。

了解情况后，当务之急是把大棚有效运转起来，恢复其应有功能，为县里提供蔬菜，不能出现闲置。所以，必须同时两条腿走路：一是及时将大棚对外出租，发挥市场作用；二是完善大棚基础设施，特别是解决冬季缺水问题。考虑到合作社还承担项目试验和管理蔬菜基地的职能，镇上决定由合作社收回全部大棚，除小部分继续经营外，其余全部对外有偿承包；同时，每年从收取的租金和合作社利润中拿出一部分向社员分红，再拿出部分合作社利润奖励合作社负责人。大部分社员都赞同这个决定，这在之前调研中已经摸了底，少部分反对主要是之前对大棚的土壤进行

### ■ 作者简介

伏后明，五道口金融学院2012级硕士，为响应清华“到祖国基层工作”的号召，2015年毕业后去西藏阿里地区，先后在阿里地区噶尔县、札达县托林镇、札达县旅发委、西藏自治区党委组织部、西藏自治区党委办公厅等单位工作。目前在西藏自治区人大办公厅工作。



改革前的温室大棚



改革后的大棚种植现场

了改良，现在又重新收了回去导致投入成本没有得到专项补偿，觉得吃了亏。

之所以这样决定，一方面合作社自身矛盾大，也不具备管理全部大棚的能力，如在合作社身上再去花费精力必然收效甚微，甚至适得其反；另一方面，政府无专项资金，短期无法出台优惠政策引进投资方。而当务之急是让其恢复生产，发挥应有的功能，不能继续闲置，否则影响会非常不好。对外承包在当时是最合适的选择，同时考虑到蔬菜基地未来的发展，我们设定了两年承包期。

与此同时，我们积极解决蔬菜基地缺水问题。这是蔬菜基地面临的最大的硬件困难，如不解决就会影响整个改革。镇上积极向县里申请蔬菜基地打水井的资金，整个过程一波三折，最终拿到了县发改委

的立项批复，打10口水井，分散于整个蔬菜基地中。

当时资金还未下来，但考虑到只有水井打好后水源有了保障，承租户才愿意承包大棚，改革也才能正常推进，我们决定先打井，边干边申请资金。蔬菜基地位于象泉河河床上，人工挖井相对便宜，一般往下挖六七米就会有充足的水源。考虑到成本，我们选择了人工打井。

有一天，工人正在井下作业，升石渣的绳子突然断裂，一块一百多斤的石头掉了下来。幸好底下的人眼疾手快躲到了旁边。因为实际挖井直径要比设计直径多20%，多出来的部分填充混凝土用作固井，正是这多出来的部分提供了躲避空间，才没有酿成大祸。后来才了解到，人工打井有一定的风险，有时井下遇到流沙或塌方来不及撤退，

就会发生生命危险。完工后，项目款还未拨付，包工头三天两头找我们要项目款，我们非常着急。施工队是从地区过来的，路途遥远，拿不到钱他们是不会离开的。工人们没事整天喝酒，喝完酒便会寻衅滋事，这也是不稳定因素。

经过抓紧协调，我们拿到了第一批工程款20%，但还是差10万。于是我跟读研时的室友借了，当天晚上连夜开车到地区直接兑给每一个工人，剩下的每隔一段时间再拿出30%。就这样，终于艰难地完成了水井项目。

对外承包也很费周折，关键是承包价确定不了。大棚承包价关乎到社员切身利益，太低会影响社员，太高又担心租不出去影响改革。于是我们决定由合作社讨论确定价格。第一次开会时，部分社员提议，社员以外的人承包一个大棚每年收

取租金1万元（每个棚大约240平方米），社员承包则免费。我们认为对外1万元的租金很高，但因为涉及到群众的切身利益就没有反对，但是对社员免费承包的提议坚决不赞成。这实质上又回到了原先的老路上。让群众先缴费后种植，不是为了租金，而是让群众清楚地知道，天下没有免费的午餐。调研时得知群众“等靠要”的想法很重，也想借此提高群众的主动性。

过了10多天，因价格太高最终无人承包，又组织开会。经过激烈的讨论后，最终决定对社员承包租金为2000元，对非社员为5000元（主要是蔬菜零售商，他们既种菜也卖菜）。虽然离预期还有一点差距，但毕竟这涉及到群众切身利益，我们做了让步。这次确定的承包价公布后，观望中的人纷纷出手，很多大棚被租了出去。但是，就算允许由社员先选择条件最好的大棚、能确保种植收入远大于成本，原先主张免费种植的社员绝大部分也不愿意花费2000元承包大棚。印象中，只有3户选择了继续种植。剩余10个大棚因质量太差未能租出去，最后由镇上负责雇人种植，确保了一个都不闲置。

就这样，蔬菜基地终于能够正常运转，并在年底向社员一次性分红了10万元。这是合作社成立以来第一次分红。看到社员们开心的表情，我也非常高兴和自豪。不仅如



蔬菜基地效果图

此，蔬菜基地还带动了一些就业。

蔬菜基地改革也带来一些经验和教训。我的感受是一要发挥团体的力量，“单打独斗”很难干成事。尤其基层工作是“上面一根针，下面千条线”，光靠一两个人，不仅干不成事，还会将自己孤立于集体之外。二要深入调查研究，做好统筹规划。即使看似简单的一件小事，也会涉及到多方面的利益。面面俱到很难，决策前全面深入了解各方情况是改革能否成功的前提。当然，即便谋划周全也会面临诸多困难，即便谋划周全也会面临诸多困难，得学会在工作中采用灵活的方式方法去解决随时可能出现的新问题。三是如何能让大家拧成一股绳，心往一处想、劲往一处使，是需要认真琢磨的。要善于发动和运用各方力量，通过建立激励机制提高各方

工作的积极性。最后，工作中要学会张弛有度，既要有“急不得”的淡定，也要有“等不得”的紧迫感。

有些事是需要靠时间去沉淀的。在大棚对外出租的过程中，我们虽也着急将大棚第一时间出租出去，但我们不能那样做，否则不仅会引起群众的怨言还会影响改革，我们要做的就是等待时机。“等不得”则是做事要有紧迫感。高海拔地区由于气候寒冷，能真正干工作的只有半年时间，有些事要提早干，不能等待。打井就是这样，如果等项目批下来、资金到位后才开始，那几个月就过去了，大棚种植的黄金期也就自然错过了。虽然打井过程中也遇到了危险和困难，但这是正确的路径。“急不得”是做事的艺术，“等不得”则是成事的前提。🍀