

没有梦想我们还能活得幸福吗？

引言：

丽芬：收到邮件的时候，就在公交车上迫不及待的看了一遍，这是史无前例的，我从来不能在公交车或者其他车里看任何文字。

看了两遍，第一遍，感觉是在回顾这一年多的经历，百分之六十的事情是亲眼所见的。平实生动，记述的方式我很喜欢。

和王晓波分享了你的文字，因为我说“感慨这一年多的经历”。她来短息“我看第一部分就忍不住落了下小泪啊”“文章看完了，你们有这样的大家庭真好”，这也是我的感慨。

想到一本书《我的名字叫红》，当时看的很艰辛，每一个文字就像一个铅块，看一句，就像为往心里丢一块，压得难于喘息。它每章都在变换叙述的第一人称，从不同的视角按照事件顺序讲述同一个故事。书里面没有一个立场，不似我们以往看书或者电影，总有善良的和邪恶的，对立面。我常常习惯这样去思维。

于是又看了第二遍。在描述南宁老店营业增长情况时，肯定了导赏员的作用。这确实是不可否认的，包括昆明店，常来的客人，也是有过深入交流的，而且每次过来，都非常谦逊，非常肯定我们所做的事情，不会催菜，也不会找麻烦，什么事情都可以理解似的。但还有一个事情是很大家都习以为常的，就是菜的口味，无论你的理论多美好，菜不好吃，也是留不住客人的。除非，我们的客人都是有虔诚的信仰，但我们不能要求客人。我觉得杨二红用心炒菜，也是能让客人吃出味道来到的。

面面俱到的故事，也不会怎么好看的吧。

后来收到明莘的邮件，她的行动力很强，华明的文章，也触动了她的心肝了吧。

没有梦想，就没有爱农会。我觉得是这样。

会长：至此，所有老实习生都有能力去做店长，要考验的有没有定力享受（承受）下去，哪怕就是现在又有谁愿意，非常满足现在的工作和生活，继续享受（承受）下去，这点谁都比不上胡主任，大家都急于往上漂，都在追求所谓更有理想和意义的事情，最好自己不用管饭店的事情，都去跑农村，都去照顾农民，照顾环境。。。其实，就是想逃避，不是不可以，目前看来是稍微有点早而已，我以为，当你能把你的经验和技能传递给其他同事，把你权利

和责任传递下去的时候就可以了，你就可以抽身出来了。那是多久呢？至少 2 年，大家耐心点吧，人生就是更闷长，走得快也是更闷长，慢慢来吧

也不要太在意那个“捡”字，从当时的经济环境和饭店的生意来看，的确是个好机会，饭店的生意一直在上升，干部们都在忙于闹春，丁主任忙于实现农场梦，所以，是我请兰钧来做不成，又请胡主任来做，再有，是要给钱的喂，要投资的。

不管怎样，我非常感谢胡主任、胡佳、大葱、丁主任、明苹、华容、老骆、二红、阿玉。。。是大家有意无意制造了机会给各自，都找到了自己的位置

希望爱农会这个没有围墙的家，让你们找到进家的门吧

向党帮忙给抄送其他没有在这个邮件组的实习生同事吧

借从一他们的笔记本上面讲的一句话结束这场误会：出卖过自己朋友的人有福了；离婚的人有福了；吸毒的人有福了。。。

我以为：当不上店长的人有福了

春贺：由于接货忙多，下午跑柳州的纸巾和黄豆事情；只是草草看了看手机邮件，大家讨论的热火朝天；回家后晚上仔细拜读了丁主任大作。回忆起当时情景，记得当时也没有想到要当店长，本也没什么官瘾；当时只是想让望园店正常运转下去，不能让这些人胡来。仅此而已。看了胡主任的回复文章才晓得，主任也是爱农会的元老喂。05 年下过乡、钉横幅、给农户发送物资等；我在想，之前写爱看了胡主任的文章才晓得，主任也是爱农会的元老喂。05 年下过乡、钉横幅、给农户发送物资等；我在想，之前写爱农会的元老时，有失偏颇喂！应该是周紧张，老骆、彭主任和胡主任才对呢。

正文：

回家

背景介绍：2010 年，明莘和华明在 CSA 实习生结束之后，选择离开爱农会，去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，一年之后因在理想道路上屡屡受挫，同时在爱农会的团队召唤感染下又再次选择回归团队。下面要说的故事是在我们回来之后的一年之内发生的故事。

在从昆明回来的车上，我才有静心去想这一年的事情。

即便是在昆明店，我也是一个农人，忙忙碌碌不停，总有做不完的事情。

已经记不得我们是哪一天从桂林回来的了，大概是去年的这个时候，郭林老师主动向社区伙伴请缨的一次针对实习生的创业培训。当时的爱农会旗下的土生良品饭店算起来仅有三家【柳州桂中老店、东环店，南宁望园老店】，还有胡佳负责的社区农圩还组办了一次邀请我们一起参加的“塘角鱼捞堆*共享”为主题的农夫节。实习生之中只有胡佳是有点意义上的“老板”【会长不知从什么时候开始把实习生称作老板，并期待实习生能够做老板】。其他的实习生都还在游离于饭店与农村之间，有半个月以上的不间断空隙可以自由参加各类培训。不例外这次社区伙伴在桂林山水涅槃健康中心组办的创业培训就邀请了几几乎所有的爱农会的骨干一起参加，这其中就包括新创办香山坑的实习生向党和少梅，南宁店食材负责人实习生李春贺、柳州半志愿者半实习生的唐艳（社区农圩平台上实习），当然还有胡佳、会长也都一起到了。创业培训空闲我们在一起的闲聊会则变成了动员会。当时我们在桂林的处境已经很尴尬，正处于去留不定的犹豫状态。明莘戏言，娘家来人了，都叫我们回去，爱农会才是我们的家。

那天晚上，我被两件事情所感动。同是实习生的小伟私下里跟我讲，这次出来是百忙中抽空出来，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一家子还在客厅里闲聊，聊到中间话锋全部转到劝我们回去了。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的刘老师突然离去的消息也一直让心里隐隐作痛不去，心中多了不少的迷茫，我几乎是哭着问会长，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我们叫做老板的周会长，我是想知道，会长为什么愿意伸一把手拉我们走上有意义轨道。我已经记不清楚当时会长是怎么回答的了。但那一问一答已经让我心里有了轴，有了一位接下来可以追随的对象。泥巴坊的梦已经破灭，我是哭着离开了桂林。就像一场梦，醒来的时候，发现什么都没有发生一样，但很多事情却留在心里挥之不去。秋哥第二天就开着新买的农用车载着明苹来接我回去了。我把在泥巴坊能拆能搬的东西全部装上了车，就连我买的摩托车也一起扛了上去。来不及跟我在桂林认识的每一位农民朋友告别，就匆匆离去，犹如徐志摩的诗里写的一样，我挥挥衣袖，不带走一片云彩。

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。

【泥巴坊是华明和明苹跟当地的一位返乡青年一起组建的小团队，按照爱农会的模式发展当地的社区支持农业合作网络。泥巴坊寄篱于山水涅槃，合作上产生冲突，难以磨合，只好告退。】

CSA导赏员

背景介绍：香港社区伙伴致力于国内推动社区支持农业的发展，设置 CSA 实习生发展项目，培养年轻力量参与，爱农会作为合作伙伴机构接待实习生，从 2006 年开始，培养了 6 届实习生。大部分的实习生年满一年实习期之后，都选择留在爱农会的平台上继续从事相关工作。

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。饭店为员工购买五金保险，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着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：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，实习生就是饭店与农户之间的一座桥梁。实习生还是饭店里的自由人，可以自由的出入饭店与农户的家。因为自由，所以有些不被理解。实习生不参与饭店的日常管理，尽管会长有意让实习生参与管理，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。不可避免的，实习生既不是正职员工也不是饭店的老板，还不按正常时间上下班，自然会引来其他员工不服气。胡佳去组织社区农圩，开拓食材市

场，没有留在饭店参与管理，挂靠在新成立的食材部，籍着食材的线往返于农圩与乡村之间；明苹在柳州、南宁一直做实习生，最后被我拉去桂林做自然农夫；向党在中山“挖”了一个香山坑，跟代耕农一起种无农药化肥的菜，游学于广西与广东之间。唐艳在社区农圩和爱农会集体活动之间游离，兴趣广泛的开展各类公益活动；小龙则刚从学校毕业，一直在胡佳的社区农圩摆卖食材；丽芬则在云南，犹豫于是否离开现有的项目工作，独立出来另辟发展空间。春贺从南宁望园店开业至今，一直负责农户网络的维护和饭店食材的供应，原则上算是中科院的实习生挂在饭店的平台上。

有一个导火索，让实习生开始进入饭店管理的角色。

胡佳在柳州组织 2011 年农夫节，爱农会所有的实习生差不多都到齐了。丽芬也回来参加。刚好丽芬的弟弟杨二红也在南宁，就跟春贺也一起过来。【丽芬有意想在昆明开饭店，这次派了弟弟到广西学习】，当时的杨二红来南宁不到两个星期，就想着回去了，此次来柳州是要跟会长辞行的。丽芬想让我们开导他弟弟，让他在这边多学点东西回去昆明好打把手。跟其他“游客”一样，当时的二红似乎对饭店的事情不是很感冒。会长有意挽留，但二红似乎不为所动。这个时候南宁忽然传来消息，南宁店厨房闹罢工！【南宁望园店当时管理有些混乱，从管理层到员工，对于革新出现很大反弹。与爱农会坚持的理念越走越远】一直想对望园店进行革新的会长此时心里很着急，但苦于无人可用，新来的胡主任在当时根本没有足够的威信可以镇住拉帮结派的厨房员工。希望似乎只能寄托在二红的身上，而此时的二红

却一心想走。无奈之举，会长做了最坏的打算，想把“消防员”胡佳拉去南宁救火。晚上大家都回去了，我们此时是帮不上什么忙的【当时我们还在桂林搞泥巴坊的事情】。我忍不住调侃春贺。

我说，春贺你干嘛不主动请缨啊？你在南宁店混了那么长时间，有什么事情还没弄明白的吗？把这个店承担起来，这个既是机会又是一个挑战啊！是时候该担当了。春贺讲，我也是心里想啊，但会长没有发话，应是自有安排吧。我说，你晕，会长从来不会说安排好了谁去干什么，从来都是先看我们自己想做什么他才会帮我们协调。只要你想好了就主动的做得了。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，此时居然主动提出要留下来。他说，也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，这不异于新开一个店，到时肯定也会遇到各种不一样的员工，什么事情都有可能发生。经历和学习这个过程对于未来在昆明开店肯定有帮助。说好了，不走。后来的事情，我们就不是很清楚了。春贺、二红成为望园店转折的管理骨干。听说春贺还进厨房炒了几道菜，二红则硬把厨房的事揽了下来。会长没有安排春贺做店长，胡主任这个时候似乎捡了一个大便宜，做了店长。春贺则继续负责南宁店食材和农户网络的维护，对于土生良品饭店而言这个才是最重要的发展基石。一个新的管理小团队有了雏形：从销售行业转进来的胡主任、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。

刚从桂林回来，会长把我们安顿在柳州。我和明苹这个时候还没有想好接下来做什么。在桂林的创业培训，培训师提到一个新名词叫做“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当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。实习生在饭店承当一个工作职责，生计才有出处。我们一直强调的可持续发展是有了可持续的生计来源才有可持续发展的可能。我们从桂林回来，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、和胡佳一起做农圩、在爱农会继续做泥巴坊、在食材部做农户发展工作，由我们自己选。明苹是一个随易而安的人，在我们一致认同下安排到东环店做爱农会第一名 CSA 导赏员。而我，还在纠结于泥巴坊的事情。我暂时想跟胡佳跑跑农村看我能做什么。其实这个时候的我们，怀着非常感恩的心回到这

个家。对于人事，我是有敏感的。不想因为我们的回来对其他的人造成影响。所以当胡佳很慷慨的提议把农圩让我们来做，我没有答应，我还提醒明苹，在东环店做导赏员只能是辅助管理，不可逾越。

尽管东环店的前台主管并没有看好导赏员的设置，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。接下来的新实习生李敏也成为了桂中老店 CSA 导赏员。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，工资和五金都由饭店发放。底薪跟前台主管差不多。这个有点类似于政府部门的党政委。我之前在饭店待的时间不多，纯属体验式的志愿者性质，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。

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，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，会长给我发了一千元的生活补贴。第二个月，我开始尝试做 CSA 导赏员，会长给我发导赏员的工资标准，底薪一下子涨到 1350 元，跟华荣、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。

老板

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的我去做导赏员的工作。而这工作是充满着激情和自信的，这些自信来自于消费者和前台服务员的肯定，当然还有来自柳州 CSA 导赏员李明苹分享的工作心得和经验。有越来越多的消费

者好奇的问起和谈论我制作桌卡、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。另外一个影响就是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，服务员甚至店长都没法插嘴，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。紧接着会长恢复我在望园店的股份，跟明苹、春贺、华荣一样，我们都是各占百分之二的份额。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。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。还传闻胡佳要入股。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。丽芬派往南宁望园店学习的人中除了弟弟杨二红之外还有表妹倩倩，侄女杨杨。而在望园店已经成为厨房主管的杨二红则说服丈母娘，

把老婆孩子也接过来南宁一起住了，确保不是来南宁搞传销。这个时候的我已经做了差不多两个月的前台主管。望园店这个时候出现一个房东纠纷问题，传闻新房东可能收回铺面或者是另涨租金。这个时候望园店跟桂中老店一样需要寻找新址的问题。我和春贺就开始在周边寻找合适的地方，我们也要在南宁开新店。经过我们管理团队的磨合合作，望园店的营业额差不多以月百分之十的份额上涨，几乎每个月都会有一次刷新。呈现出最为良性的运转。九月份，二红提出离开，打算回昆明。二红婉拒会长的好意，没有留下来跟我们一起开新店，而是选择回昆明，迫不及待的要回去了。

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。

新店

当柳州南宁昆明都要准备开新店的时候，向党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。而所有的条件当中，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，我们这个时候都在劝丽芬先等等再说，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。尽管看上去柔弱，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，就会让现在的土生食馆至少要推迟到2012年之后才可能诞生。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。都建议我和二红留在广西。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，就是希望自己能吃的健康，并且有事情可做，能养好娃娃【小豆米已有一岁多了】。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

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消费者一个满意的答案。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：我和明

苹、春贺和小凤（望园店资深服务员，现长湖店导赏员）、胡佳和潘丽（社区农圩元老），还有其他的员工，好几对夫妻在同一个店工作，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。最先做爸爸的是胡佳，社区农圩能够持续运营的另外一个稳定的工作人员是胡佳的女友潘丽，也就是现在的老婆，在社区农圩，两夫妻一起打拼，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，针对社区低消费人群能够消费得起无农药化肥土食材的一个窗口。当小米出生之后，家庭一下子成为胡佳肩膀上的一个重担，胡佳已经着手把社区农圩转手给新的实习生小龙来管理，当南宁实习生准备开新店的时候，胡佳举家搬迁到南宁，把社区农圩转到另一名愿意继续经营社区农圩的合伙人手上。此时的社区农圩已经没有实际的店面，靠着食材部的支持和原有顾客群电话维系合作关系。这时胡佳挑起新店筹备建设的负责人重担。半年之后又把父母接到南宁来带小米，夫妻都在长湖店上班。在胡佳没有转战南宁之前，潘丽的两个弟弟已经在土生良品饭店厨房炒菜，大弟弟潘裕山是东环店的厨师，小弟弟潘裕富是望园店的新厨师，当长湖新店开张之后，相继都调到长湖店继续厨师工作。而春贺也在今年的夏初也把父母从东北老家接了过来，春贺说，家里的两个儿子都在南宁了，父母体弱，没有孩子照顾，肯定是在这边安家养老了。春贺未

满 20 岁的弟弟之前在望园店学厨，而小凤则是春贺在饭店工作的时候通过服务员小凤的姐姐认识小凤的，两个人一直谈到现在成了一家人。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（两个双胞胎堂弟很好玩，上班时间时常躲在一般旁吃东西），明苹就扣了他们的工资，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，很影响上菜速度，难以引起重视。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。南宁土生良品没有扣除员工工资的先例，就从我们的亲人开始。而春贺，只要我们反映他弟弟的问题，他就像老爸一样去把他弟弟训一顿。我估计这也是为什么春亮老觉得自己很委屈，不想让哥哥安排他的事情。而潘丽的两个兄弟也是经常跟姐姐抱怨，姐夫没把自己人当人看。即使是实习生的丁华荣，也经常挨我吊杠，尽管他已经做得很好。我想这也是我们受到会长影响的缘故。会长对待每一位在土生良品工作的员工，都力求公平公正对待。即使对待新老实习生，也从来没有袒护哪个人的意思。我们只能说饭店有了一个可以自主发挥的机会和平

台，造化怎么样还是看个人，如果哪位实习生老板觉得哪一位老表不得，打一声招呼就直接开掉。一视同仁的管理风格也影响了其他各个店的负责人。胡主任就是其中一位。胡主任在接手望园店的时候把老婆也拉进来参与饭店的管理，安排了前台主管的职位。当实习生参与饭店管理的时候，主动把他老婆放下来只做收银工作，放完产假回来之后跟我说余琼回来上班只负责收银，不参与饭店任何管理工作。之前华荣、春贺反映小余工作上不足的地方，胡主任立马让她老婆改进，有时也会因此而跟老婆吵架。

而昆明店，就像一个农家乐。丽芬的老公崔哥承担店长负责人的角色，弟弟杨二红负责厨房的管理，这个饭店的装修都是二红一手操持的。在饭店刚开张的时候了，丽芬和崔哥临时担当服务员职责，表妹倩倩坚持了几个月走之后，二红则把老婆拉进来帮忙。饭店的食材目前大部分来自丽芬的老家曲靖马龙，父母在帮忙张罗生产。

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。我们坚信认为土的是美好的，这个坚信让我们有使命去改变身边的人，希望他们跟我们一样，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发展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。对待员工也是这个样子，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。并且也因此能够间接影响员工的家人和朋友。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，不乏部分是合作农户的子女，当然也有之前的合作农民也有部分现在在饭店上班。

农村

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着未来的 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。加上平时累积的一些无效沟通，内耗不断，半年过去之后，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作为食材明显位置展示。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！

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，爱农会不愿意在往里面锦上添花了。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。这些贴在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，首肯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。

今年，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，马山开始朝着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。

续记

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？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苹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着梦想，走在理想与现实结合的光明大道上。

2012 年 9 月 华明